

谈经论道

未来十年中国互联网企业将反超欧美

在过去的一段时间里,全球经济的发展增速已经是日渐衰落,而其中一个非常重要的原因是创新不足。什么导致创新不足呢?在过去的工业时代下的专业化分工,和第一代PC互联网、移动互联网下的专业化的分工所产生的非常大的创新的瓶颈。未来到底如何才能真正让创新再次爆发呢?需要真正的跨界创新,才能源源不断产生新元素、新物种和新价值。

一个新的时代——生态经济重构全球格局。生态经济的三大特点:第一,价值重构。第二,共享。第三,全球化。价值重构非常简单,原来工业时代下所有的创新都是在环节内创新、领域内创新和自己延长线上的创新,而在未来的生态下更大的创新潜力是打破生态边界。所以,通过产业链的垂直整合和跨产业链的价值重构,有可能会创造出全新的价值,释放出更大的经济活力,能够释放出更大的用户价值。

球化,但是接下来的十年甚至二十年,有可能将会真正进入到世界经济被中国化。因为只有中国同时拥有两个非常重要的内容,第一,通过30年的努力,中国拥有了世界上最强大的制造能力和一定的基础科技的研发能力。同时中国又是世界上最大的互联网的应用大国,拥有足够多的互联网人口。当这两者结合的时候,恰恰是欧洲的企业、日本的企业、韩国的企业没有本土互联网的这些国家不具备的优势。那么中国企业如果能够非常好地利用真正的中国得天独厚的这些优势,能够合起来的话,相信就能创造出其它国家很难创造出来的新的体验、新的价值。到底什么是生态呢?其实就是多物种之间可以相互依存、密切协同,共

生、共赢、共享。同时不同的物种之间还可以产生跨界创新,不断产生新元素、新物种,给用户以及社会源源不断的新的价值。我们希望通过真正的跨界创新,提高中国企业的创造价值和能力,甚至引领全球企业能够进入一个更好的模式。只有通过大家共同努力,才能够真正地进入到互联网生态时代。所以,乐视将会全面把这种生态模式向全球复制,希望能够加速生态经济,来重塑全球经济的速度,希望能够和大众一起共建、共享生态世界。(本文节选自乐视控股董事长兼CEO贾跃亭在中国企业家协会2016年绿公司年会上的演讲,来源:新浪科技)

管理速递(85)

隧道视野效应 不能缺乏远见和洞察力

在企业的投资构成中,我们的决策者是只看到眼前比较直接的“小利益”,还是能把眼光放长远一些,发现更大,但可能比较隐蔽的“大利益”呢?



什么是隧道视野效应?

隧道视野效应是指:一个人若身处隧道,他看到的就只是前后非常狭窄的视野。不能缺乏远见和洞察力,视野开阔,方能看得高远。



解读

现在的麦当劳,已经发展成了全世界快餐业的巨无霸。可你知道吗,这并不是它的创始人麦当劳兄弟的功劳。将麦当劳一手做大的,是另一个叫瑞·克罗克的人。

克罗克是一个一生坎坷的人,年过五十后还事业无成,做着一门小小的生意——推销奶昔机器。一次偶然的机会,他发现业务报表上有一家叫麦当劳的汽车餐厅,一口气订购了八台奶昔机器。他认定这是一家不一样的店,立刻动身前往观看。他发现,这家餐厅的生意很是红火。克罗克敏锐地意识到,随着人们生活节奏的加快,麦当劳这样的快餐店会越来越受到人们的青睐。于是,他立即找到了餐厅老板麦当劳兄弟,要求合伙与他们做生意。克罗克向他们陈述了自己的想法,告诉他们要是去别的城市开几家分店的话,将会大大提高现在的营业额,并自告奋勇为它们开路,只要他们提供资金。但麦当劳兄弟并不感兴趣,他们已经很满足了。因为当时凭着这一个店,一年就已经能够稳赚25万美元,这在当时不是一个小数字。不过,他们同意让克罗克加入进来,帮他们料理生意。

克罗克进入快餐店后,很快就掌握了经营快餐店的一套办法。他曾多次建议麦当劳兄弟改善营业环境,以吸引更多的顾客;并提出配份饭、轻便包装、送饭上门等一系列经营方法,以扩大业务范围,增加服务种类,获取更多的营业收入。由于克罗克经营有道,为店里招徕了不少顾客,生意越做越好。这使麦当劳兄弟对他极为看重,对他更是言听计从,百依百顺。餐馆名义上仍是麦氏兄弟的,但实际上餐馆的经营管理、决策权慢慢已经完全掌握在克罗克的手中了。与此同时,克罗克不忘做大麦当劳的想法,建议麦氏兄弟在全国各地开设连锁店。在克罗克的努力下,6年之后,麦当劳在美国的连锁店达到200多家,克罗克已经看到了一个快餐帝国的前景。

通过与麦氏兄弟的合作,他发现这两个人目光短浅,跟他们长期合作不会有太大发展前途。看着快餐帝国的美妙前景,克罗克决定买下麦当劳,自己独自单干。

1961年的一个晚上,克罗克与麦氏兄弟进行了一次很艰难的谈判。最终克罗克以270万美元的现金,买下麦当劳餐馆。双方就此达成协议,并很快进行了产权交割,办理了有关移交手续。这件事在当时引起了巨大的轰动,而快餐店也借此机会,深入人心,大大提高了其在美国的知名度。1968年麦当劳有1000家店铺,1978年就达5000家。经过40余年的发展,目前麦当劳已有7万多家店铺,遍布全球100多个国家和地区。

启示



麦当劳兄弟创立了麦当劳,最后却又失去了麦当劳,他们可以经营好一个店,却没有战略的眼光,看不到未来的趋势,所以经营了25年,一个店还是一个店,直到克罗克的出现,才把麦当劳打造成了一个王国。

识时务者为俊杰。一件事情,重要的不是现在怎样,而是将来会怎样。要看到事物的将来,就必须有高远的眼光。看清了它的将来,坚定不移地去做,事业就已经成功了一半。明智的人总会在放弃微小利益的同时,获得更大的利益。

中粮咖啡:本土品牌叫板星巴克

文·赵向阳

6月2日,位于美国纽约市哈德森街的凯迪拉克咖啡馆开始向公众开放。这个面积约为12000平方英尺的咖啡馆坐落在凯迪拉克汽车纽约办公室的底层,它远远超越了另一个大品牌——第一资本,后者已经成功建成自己的咖啡馆。凯迪拉克表示过去十八个月公司一直致力于这个数百万美元的项目。

如今,咖啡店已经不再是星巴克那样的专业经营者经营的领域,许多各领域的“大牌”都纷纷涉足开起了咖啡店,给这一市场平添了无数的“想象空间”。

中国的咖啡连锁市场似乎也不甘落后,当Costa咖啡放缓扩张脚步,韩式咖啡频频遭遇状况之际,本土咖啡连锁品牌却呈现逆势增长的态势。继华润旗下太平洋咖啡之后,中粮集团也于近期推出了自己的咖啡连锁品牌:珂菲·诺(Kofo)。

价格中等 走的是明亮清新路线

中粮旗下首家珂菲·诺咖啡店位于北京CBD万达广场的临街商铺,门店分上下两层,走的是明亮清新路线。号称咖啡经营者“参考消息”的新媒体《咖门》报道称:这家咖啡店的幕后金主,正是中粮集团旗下专门做茶和咖啡的中茶总公司。作为世界最大的咖啡贸易商之一,拥有诸多匹配资源的中粮咖啡馆颇有叫板星巴克的潜质。

虽然背靠大名鼎鼎的中粮集团,但这家咖啡馆开业很低调。网络上,几乎搜不到关于这家咖啡馆开业的任何新闻信息。还好,热情的店员总是不会忘记提醒你,这是中粮集团开的咖啡馆。

咖啡馆价格中等,大杯焦糖玛奇朵34块,比星巴克便宜一些。除了普通意式咖啡,店里还有一个手冲区,出售蓝山等精品咖啡。

中粮算得上世界最大的咖啡贸易商之一,咖啡豆都是从各个地区直采,豆子的新鲜度还是有保证的。点一杯蓝山,咖啡师会让你体验到从一颗烘好的豆子到杯中物的整个制作过程。叫板星巴克的口号令人振奋,但我们都知道,培育了整个中国咖啡市场的星巴克是难以撼动的,中粮旗下的珂菲·诺唯一一对标的企业便是华润旗下的太平洋咖啡。

作为国资委直管两大央企巨头,中粮与华润虽然在业务板块上各有侧重,但不乏个别业务上偶有重合:比如商业地产和部分快消品领域。特别是考虑到这样一个背景:华润集团和中粮集团曾经拥有共同的董事长——有着“红色摩根”之称的宁高宁。

是故,中粮旗下的珂菲·诺与华润旗下的太平洋可谓一奶同胞。只不过,太平洋经过二十多年的发展已经有近500家门店的规模,而珂菲·诺只是襁褓中的婴儿。

混搭尝试 咖啡+茶饮跨界结合

与星巴克、Costa、太平洋等经典咖啡连锁店相比,珂菲·诺呈现两大特征。首先从业态层面来看,珂菲·诺在经营咖啡品类的基础上还加入了传统的中国茶饮,将咖啡与茶进行了混搭的尝试。

“作为中粮旗下的咖啡馆,肯定不止是卖咖啡那么简单。除了咖啡,它还卖茶饮——不是像Teavana那样的拼配花果茶,大部分是传统茶。当然,它还卖一个叫‘五彩音符’系列的咖啡挂耳包,以及大红袍、云南红茶等传统茶叶。”咖啡+茶饮的业态新潮流,在这里再一次得到体现。”《咖门》报道称。

咖啡+茶的混搭看上去很美,但这种玩法是否能够



被市场认可,还需要经过时间的检验。单以茶饮店的经营,就星巴克在美国市场上的尝试来看,前景并不乐观。

2012年11月,星巴克以6.2亿美元买下了在纽交所上市的茶叶零售商Teavana。接着,2013年10月,星巴克首家“Teavana茶馆”落地纽约曼哈顿,并一度开出5家门店。当时,星巴克创始人霍华德表示,茶饮市场有900亿美元的潜在空间,做茶是一个“千载难逢的好机会”,并希望把茶吧打造成咖啡馆一样的连锁生意。然而,仅仅2年多的时间,霍华德就决定关闭5家茶饮店中的4家,并将其合并到咖啡业务里。

为什么星巴克要关闭茶店?为什么它不将咖啡与茶饮进行混搭尝试?我们相信星巴克肯定在这方面动过脑子,但它并没有这么做,这说明这一条路并非值得推广的可行之道。在这样的背景下,珂菲·诺推出咖啡与茶饮的结合,是一种创新,也是一种冒险。

其次是产品层面。笔者认为,作为中粮集团旗下品牌,珂菲·诺有一种很明显的产品导向特点,产品优势被放大,而门店运营有所不足。举例来说,珂菲·诺这个品牌本身就是中粮自营的一款咖啡品牌。

笔者从网络上找到这么一段官方介绍:中粮集团旗下自有咖啡品牌“珂菲·诺”通过十余年的进口分销业务积累,在各大世界知名咖啡原产地建立了广泛的供应渠道,拥有深厚底蕴及原产地优势,将来自哥伦比亚、巴西、哥斯达黎加、埃塞俄比亚、肯尼亚等世界各地的优质咖啡带到中国,经过严格的工艺设计加工烘焙出口美味的咖啡成品,为消费者带来天然、淳朴、香醇、浓郁的独特感受。

由此可见,珂菲·诺是希望借助产品品牌和其在经销商层面的口碑来“逆向推广”,最终传递到消费端。这一做法与星巴克、Costa、太平洋咖啡等传统模式截然相反,后者是先有门店,有了终端之后才向上游延伸,打造自己的自有品牌产品。

“我曾经去过中粮开的咖啡店。总体感觉是门店标识、装修等顾客体验与经典咖啡相比,还有一定的差距。而咖啡店是一个体验性极强的业态,门店运营层面

的问题不解决,将制约其规模化发展。”一位不愿意透露姓名的业内人士告诉笔者。

风险考验 本土咖啡连锁抢空白

中国需要一个能上得了台面的本土咖啡连锁品牌吗?当然需要!

我们观察到这样一个现象,无论是超市、百货、便利店、服饰连锁、快餐连锁,这些从西方发达市场引进而来现代零售业态几乎每一个细分领域在国内能找到出一个足以PK外资强敌的品牌。比如,超市界的永辉、百货类的王府井、快餐连锁品牌真功夫等,基本上在本土市场足以与全球领先的外资品牌一较高下。

而唯独在咖啡连锁领域,这是一块空白。虽然有华润旗下的太平洋咖啡经过多年努力,从销售规模和门店数超越了来自英国的Costa,成为本土市场的“老二”。但它与“一把手”星巴克相比,无论是门店数量、质量、盈利能力、品牌影响力等等还有较大差距。

因此,从市场空白点而言,中国市场需要一个本土的咖啡连锁,它能够代表本土企业对咖啡的理解,能够满足本土消费者对咖啡的口味和心理需求。但问题是,中国咖啡店的受众基本上是星巴克培养起来的,已经熟悉了星巴克对于咖啡店的定义,这一观念根深蒂固。

这使得本土咖啡品牌要按星巴克的路线亦步亦趋,要么以更加强大的品牌影响力,重新“定义”咖啡馆。对于前者而言,注定了只能跟着别人的脚步拼命追赶,对于后者,则意味着更大的投入和风险的考验。

不过,就珂菲·诺而言,它的优势在于有一个有钱的老爹,同时也有一个可以支持的兄弟,如中粮旗下的大悦城等商业地产,以及美高梅等诸多品牌的酒店,可以提供良好的位置和铺面;中粮旗下食品体系奶啊、油啊、茶啊、酒啊等原物料,基本上自己家都有配套,更何况,包装、电商、物流全都现成,可以提供完善的供应链系统等。(来源:第三只眼看零售)

世界之窗

ZARA:瞄准要花钱的顾客开大店

文·史永翔

ZARA是西班牙Inditex集团旗下的一个子公司,它既是服装品牌,也是专营ZARA品牌服装的连锁零售品牌。1975年设立于西班牙的ZARA,隶属于Inditex集团,是全球排名第三、西班牙排名第一的服装商,在世界各地56个国家和地区,设立了超过两千多家的服装连锁店。

ZARA开大店是一个非常重要的经营策略,ZARA瞄准了一类人——揣着钱,一定要买一件衣服回家的消费者。理解了这一点,就明白为什么ZARA一定要在繁华地段开大店,塑造一流形象了。它实际上是一个服务品牌,而不仅仅是一个产品品牌。它只是给大家提供一个时尚符号,这种时尚符号实际上是跟它的经营决策和成本

决策联系在一起。与成本导向有关销售方式。ZARA的模式颠覆了我们当前很多企业的销售方式。一流的形象体现在哪里?就体现在繁华的地段开大店,这无疑会增加固定费用,但同时也减少了变动费用的不确定性。在费用支出上有一个非常重要的标准,即哪一种费用能为你争取更有保障的客源,这是企业费用管理的关键。

卖广告还是卖店。对于品牌商来说,开大店肩负着品牌建设和渠道开发的双重使命。每个品牌都希望自己的产品更能获得消费者的重视和青睐,于是各大商家在品牌形象上下足了工夫,在最具商业价值的地方开大店就成为了商家的不二选择。但对于ZARA这样的快速时尚

消费品牌来说,在商圈开大店,能实现盈利的却寥寥无几。

ZARA套用了它们在国外一线城市开设大店的经验,在中国的市场也如鱼得水,快速实现盈利。这不仅仅需要具备对消费力充分的消化能力,更需要具备很强的单店业绩承载力。

对于ZARA来说,大店的位置和面积对品牌的影响力要远大于在媒体上打广告,实际上开大店也是广告的一个组成部分,在人口密集的商业中心,每天有数万名消费者看到ZARA的品牌,这笔账要远比那些舍不得在繁华商业区开高端店,只靠广告推销商品的企业更划算。从这个角度来讲,ZARA是把一部分的变动费用变成了固定费用。(来源:经济的常识)

速度是经营的本。当今社会最宝贵的是时间,未来能够节约时间的服务方式才是最好的服务方式,也一定是最具竞争力的方式。因此,ZARA模式塑造的是一流的形象,二流的设计、三流的品质和四流的价格,卖的就是一个“快”字。“小批量、多品种、快交货”策略可以说是ZARA的制胜法宝。

与之相反的是我们也发现了这样一个事实,百货公司模式逐渐被购物中心替代,综合型的商店越来越少,专一型的商铺越做越大。实际上ZARA以这种单一的服务品牌,多种类型的产品策略来支撑它的运营,这样实际上就摊薄了它的固定成本。(来源:经济的常识)