

谈经论道

和时间做朋友 坦然面对成长

13年前的今天,我也和你们一样,刚刚结束在高性能所的研究生学业,准备进入搜狐工作。在更早的17年前,我就很幸运地以学生兼职的身份,登上互联网这条大船,门户、web2.0、移动互联网……经历了它的全程发展。到今天,我最大的感悟就是:和时间做朋友。

每个人背后都有一些需要努力去克服的“痛苦”时期,重要的是你如何应对它,是坚持还是放弃,决定了你的未来。

有个叫马占凯的汽车机修工,他发现输入法有巨大的市场空间,因为华军、天空这些下载站有很多人会下载输入法,它是中国人必用的产品;此外输入法有痛点,总有词打不出来,当时他发现百度搜索引擎里面敲拼音的时候一回车,这个拼音显示出汉字或者要打的汉字,有意思,搜

索引里能够发现输入法的词库。因此他给百度写了一封邮件,建议他们做输入法,连写了好几封都没下文,于是又给搜狗发了一封邮件。

我们的输入法一上线就让大家振奋,当时所有人用后都觉得好。搜狗还把输入法放在首页进行重点推荐。但一年后,我们的市场份额只有2%。为什么?我们开始反思,原来光有技术有产品是不够的,酒香也怕巷子深,当年信息流动速度很慢,更需要渠道和市场。

我们做了新的策略,开始借助外部渠道做推广,把输入法送到需要的用户手里。我们经历了一年痛苦中的反思,才找到了成功的道路,这次成功,给我们带来了渠道的理解,我们变得更强大,对产品也更懂了。

2008年的时候,我们遇到了新的困难。那

时候,输入法的量已经很大,市场份额很高,但是搜索引擎还是没有起色。PC时代,用户检索信息都是在浏览器里的,要做自己的浏览器!2008年,我们的浏览器上线了。2010年,Google退出了中国,搜狗搜索的量开始往上升,两年拿下了10%的份额。“输入法—浏览器—搜索”的三级火箭模式,得到证明。

2010年,我们从搜狐分拆运营,搜狗开始有自己独立的团队,自己的市场、销售、行政、人力资源,变成了完整的公司,搜狗找到了自己的位置,价值得到了认可,本身的力量也得到了释放。痛苦的经历其实是我最大的一个财富,到后来我主导了若干次的变革,我发现自己的意志越来越强了,也越来越知道未来会发生什么样的事情。你的痛苦是一副良药,它真的能让你变得更

加强大;背后经历的委屈,会让你找到自己的差距,也才能成长;而你强劲的对手,能逼迫你飞速前进。

搜狗是经历很多困难的公司,但我们因此成长很快。搜狗有一个特点是能够在最困难的时候超越大家的预期。一直以来的进步和突破,积累起来就是脱胎换骨般的变化,这就是坚持的意义。

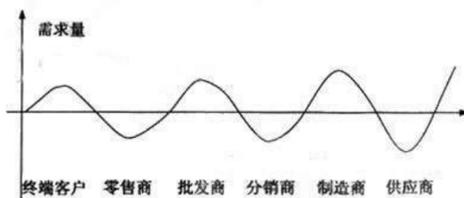
这也是我所说的“和时间做朋友”,它意味着坚持、找到自身价值,不断追求进步,从优秀走向卓越;意味着不怕犯错,去好奇和追寻世界运行的规律和本质;意味着坦然面对成长中的成功与失败,让生命变得更有意义。
(本文节选自搜狗CEO王小川近日在清华大学2016年毕业典礼上发表的演讲,来源:新浪科技)

管理速递 95

长鞭效应
加强供应链管理

“长鞭效应”对制造型企业极其有害,其可能导致库存积压、生产计划频繁波动、交货周期过长等问题。由于“长鞭效应”从下游产生向上游扩散,因此制造商受到的波及会更明显。

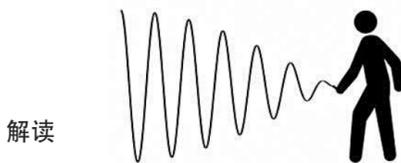
什么是长鞭效应?



“牛鞭效应”示意图

长鞭效应在管理学上俗称“牛鞭效应”。又称作“需求变异加速放大原理”,是美国著名的供应链管理专家 Hau L. Lee 教授对需求信息扭曲在供应链中传递的一种形象描述。

其基本思想是:在供应链上的各节点,企业只根据来自其相邻的下游企业的需求信息进行生产或者供应决策时,需求信息的不真实性会沿着供应链逆流而上,产生逐级放大的现象。当信息达到最源头的供应商时,其所获得的需求信息和实际消费市场中的顾客需求信息发生了很大的偏差。由于这种需求放大效应的影响,供应方向往往维持比需求方更高的库存水平或者说生产准备计划。



解读

需求放大效应最先由宝洁公司发现。宝洁公司在一次考察该公司最畅销的产品——一次性尿布的订货规律时,发现零售商销售的波动性并不大,但当他们考察分销中心向宝洁公司的订货时,吃惊地发现波动性明显增大了,有趣的是,进一步考察宝洁公司向其供应商,如3M公司的订货时,他们发现其订货的变化更大。除了宝洁公司,其他公司如惠普公司在考察其打印机的销售状况时也曾发现这一现象。

“长鞭效应”在如今的供应链管理无疑是表现得最为突出的了。1998年,在英国举办的供应链管理专题会议上,一位与会者提及,在他的欧洲日杂公司,生产、供应环节发生着这样的现象:从渔场码头得到原材料,经过加工、配送到产品的最终销售需要150天时间,虽然消费者得到这样的商品没有感觉到不好,而且所有的中间环节也都是按照他们原本的最优效率运转着,但是这位管理者做了一个数据对比后,感到非常惊愕,他的产品加工的整个过程仅仅占用了150天中的45分钟。为什么供应链被拖得这么长,而真正最有价值的只有45分钟,大部分时效被如何浪费掉了呢?

在整条供应链上,各个环节:零售商、批发商、分销商和制造商等等,每一个节点企业的订单都会产生波动,需求信息都有扭曲发生(只不过是或多或少罢了),这样一来,通过零售商、批发商、分销商、制造商,逐级而上,信息的扭曲越来越严重。美国著名的供应链管理专家 Hau L. Lee 教授解释是:尽管特定产品的顾客需求变动不大,但是这些商品的库存和延期交货波动水平却相当大。



启示

解决长鞭效应最好的方法是将这个鞭子缩得越短越好,这样引起的变化也会很小。透过高效的供应链管理系统,可以减少长鞭效应,直接降低企业的营运成本,实现实时响应客户需求的理想境界。但是一些传统的模式必须改变才能到达真正的高效运转。因为通过分析,管理学家认为,问题不在于是否对供应链进行了管理,而在于没有通过新的管理模式,尤其是在分销与库存管理方法上。

传统上,由于供应链每一个环节都是自己管理的库存,都有自己的库存控制目标和相应的策略,而且相互之间缺乏信息沟通,彼此独占库存信息,因此不可避免地产生了需求信息的扭曲和时滞,使供应商无法快速准确地满足用户的需求。主要问题发生在快速响应用户需求的整个供应链上,供应链各个环节的活动都应该是同步进行的,而传统的库存和分销管理思想显然无法满足这一要求,必须从这两方面入手解决问题。在国外首先出现了一种全新的供应链库存管理——VMI (Vendor Managed Inventory, 供应商管理库存),正在成为生产制造的避免“长鞭效应”的突破点。库存不再由各企业自行管理,而是作为供需双方共同管理的“第三方库存”。

(来源:猎云网)

永辉金标店:“草根”也要高大上

文·赵向阳 许新

不久前,一家叫做 Eataly 的意大利超市刷爆朋友圈(本报6月7日曾经做过报道)。这家主打 Slow Food (慢食物)的全新业态定位于“餐厅+超市”,通过时尚的门店设计、社交化的互动体验和精致的食物重新点燃消费者对于实体店的渴望。

而在一万多公里之外的中国福州,永辉超市最近在它的大本营也低调开出一家堪称“中国 Eataly”门店。这家超市位于福州东二环泰禾广场,永辉内部将其称之为“金标店”。

多年以来,永辉给业界一副生鲜品类很强、其它品类并不怎么出众的“草根”形象。笔者认为,伴随着旗下“金标店”陆续开出,永辉将彻底颠覆业界对它的看法:“草根”也能开出高大上的门店。

——堪称一流——
精品超市适合潮流

永辉“金标店”聘请了德国专业从事商超门店设计的团队进行门店规划和形象设计,从形象展示到陈列道具,再到装修及生鲜设备的应用堪称一流。永辉在硬件方面的投入不遗余力,并坚持吸取欧美领先的商业环境设计理念。

它聘请一支中国香港的团队做运营。香港是国际化大都市,在寸土寸金的地方极尽可能展示丰富商品,因而香港商业人士对精品超市的理解和把握更切合当下市场的潮流。

它的食品比重占到了90%,引进的如“麦子工坊”“鲑鱼工坊”以及“食代广场”等餐饮品牌均为永辉自营产业。永辉在很早之前就将食品加工作为独立的事业部来经营,而“金标店”这种业态极大发挥了永辉食品加工的产能优势。

据悉,“金标店”是永辉集团CEO张轩宁早在3年前就开始构思布局。永辉第二家“金标店”将于9月份在南京开业,未来计划在更多一线城市布点这一业态。也就是说,“金标店”的战略并不是只开一两家,而是在未来几乎每一个发达城市都要开,形成连锁规模。

——门店设计——
好商品自己会说话

永辉“金标店”位于福州泰禾广场地下一层大约4300平方米的空间,入口处是9.3米宽的超大门头。在超市入口左侧的收银线方向,卖场与购物中心的通道被完全打通,采用开放式的隔断区分卖场与购物中心,这使得消费者远远就能看到超市内部丰富的商品陈列。

“金标店”大胆用鲜花开门,迎宾引流,意外取得显著效果。据了解,这家门店客流量大时,小小的鲜花陈列日销售额能达到2000元到3000元。

绕过鲜花陈列的堆头,来到门店进深大约三分之一的地方,咖啡吧和红酒吧的轻餐饮组合,一方面成为吸引客流流进的“磁石点”;另一方面提升了店面的整体形象与气质。

在动线设计方面,这家“金标店”采用德国进口的弧形货架系统,通过环形、弧形动线引导消费者依次通过鲜花、咖啡(茶饮)、生鲜、有机食品、包装食品、肉类、厨房用品、日用百货等品类,最终来到收银台和就餐区。此时消费者有两个选择,一是直接结账出门;另一个选择是在就餐区品尝一下永辉超市自营餐厅的美食。

笔者注意到,永辉“金标店”运用了三种颜色来区分不同区域。其中主动线是灰色的,专区为咖啡色,日用百货区域又是采用白色。“在食品区域,我们调暗背景灯光,将射灯直接照射在商品上,营造高端、优雅的购物环境;而在



日用百货区域,我们则调亮所有的背景灯光,使得整个区域通透明亮,从而增加该区域商品的销售机会。”该门店运营团队成员、永辉超市新零售投资副总经理汪兆麟说。

在商品陈列层面,“金标店”有三大特点:第一,擅于运用关联陈列。鲜花旁边摆放水果,水果又细分类别进行关联,从鲜果到干果到果酱,都进行关联陈列,通过暗示激发了顾客的购物欲望。

第二,从德国全进口的货架系统使用钢丝线材制作,用于陈列商品的货架层板被压缩到极致,完成商品摆放后,整个陈列面显得丰富,饱满。极大促进了顾客的购买欲望。

第三,大量使用定制化的道具和制冷设备。生鲜是永辉的拳头品类,但传统低温和冷藏设备美观不足,使得消费者产生距离感。“金标店”多采用定制化冷柜,透明玻璃和开放式设计,配合暖色调照明,既可冷藏又有展示,提升排列美感的同时,突破了低温区传统功能设计,最大限度吸引了顾客徜徉时间。

“好的商品自己会说话,而门店的每一处设计,目的就是让商品开口说话。”这是永辉“金标店”的设计理念。

——增加客流——
超市+餐厅新玩法

实体店的流量就是客流。而永辉这家“金标店”将实体店的“流量”应用得淋漓尽致。

据悉,永辉的初衷就是想通过自营餐厅、咖啡体验区和德国进口的塑料儿童车等来增加顾客体验感,带动人流,让更多的家庭在超市内停留互动,让儿童在超市内尽情的玩耍,目的就是增加顾客的黏性。

永辉“金标店”餐饮面积占据了卖场的三分之一,其中除了咖啡之外,其余餐饮部分均为永辉的自营产业,它们分别是:鲑鱼工坊、食代广场和麦子工坊。

鲑鱼工坊以日料店的木质风格装修,提供吧台、四人桌、包厢等多种用餐空间,同时满足多人聚会和私密性体验。餐厅主打海鲜系列产品,包括刺身、寿司和锅物,同时还搭配南椒盐虾、北极贝等精选食材,特设的铁板烧区域,可以跟随季节变化,不断丰富食材种类——顾客可在食材购买后,现场加工、就地食用,最大限度得到鲜美即食的口感体验。得益于永辉的直采供应链优势,鲑鱼工

坊店内的三文鱼及其它海产品,在价格上有着竞争对手无法复制的优势。且鲑鱼工坊餐厅所提供的菜品食材,全部都能在精品超市购买到,极大增加了顾客的关联性购物行为。

紧挨着鲑鱼工坊,是“金标店”的美食广场“食代广场”和烘焙品牌“麦子工坊”。大食代提供福州鱼丸等当地特色小吃,“麦子工坊”则主打欧式面包。不同于传统商超固定区域结算,海鲜、烘焙和大食代餐饮区错峰设置了多台收银设备,且全方位支持微信、支付宝等移动支付,丰富和便捷了客户的购买选择。

在商品结构上,永辉“金标店”是一家主打食品的超市,食品销售占比达到了90%。对进口食品的大胆引入是该店一大特色。据介绍,目前进口食品占比在50%以上,估计未来要占到70%—80%的样子。永辉集团董事长张轩松也在不同场合均有表示,永辉接下来的发展方向必须是“进口引进来,自采走出去”。永辉与香港牛奶公司合作,目的之一也就是分享全球采购的供应链,引进高端进口商品。

——集群发展——
早在三年前已布局

据透露,永辉第二家“金标店”将于9月份在南京开业,未来计划在更多一线城市布点这一业态。虽然永辉首家“金标店”刚刚开出半年时间,但早在3年前就已经提前布局,尝试以“店中店”的形式孵化这一新业态。

汪兆麟透露,“金标店”的项目计划3年前开启,其项目和团队早已开始培育。模块化经营是其亮点,“金标店”里的“有机美食馆”,就是在全国70多家永辉“绿标店”里挑选出30个地点、客群最好的门店做出的“店中店”。

作为永辉旗下高端业态,“金标店”的大特点之一,是消费市场的领先培育。例如传统商超经营的进口食品区域,多以干货为主,且只作销售陈列,并没有配备服务商,顾客购买完全取决于个人行为。

此外,“金标店”通过是内部培训、外部引导,配备专门销售人员进行有机菌的打理和推荐,定时做试吃活动,逐步培育顾客消费认知及习惯。

(来源:第三只眼看零售)

世界之窗

美国送餐创业公司承诺食品健康无添加

美国餐饮外卖创业 Farm Hill 的联合创始人兼联合 CEO Marc Manara 近日宣布,公司已经完成总额300万美元的新一轮融资,投资人包括斯坦福大学附属加速器及基金公司 StarX, Eagle Cliff Partners, SOMA Capital, Liberty City Ventures, Fresh Diet 的创始人,天使投资人 Zalmi Duchman 以及其他一些个人投资人。此轮融资过后, Farm Hill 的总融资金额达到400万美元。

Farm Hill 表示,他们将把业务范围从硅谷郊区扩展到旧金山,在众多按企业集中精力发掘人口密集的城市市场之时,采取“逆流而上”的策略。

有意思的是, Farm Hill 的发展还要感谢此前倒闭的同行 Spoonrocket。Farm Hill 转租了后者的场地,购买了后者的设备,并将以此进军旧金山市场。

Farm Hill 支持用户单独订餐,也支持团体订餐,其价格最低的一餐为10美元。Farm Hill 宣称,他们的食物绝对不使用精制谷物,添加糖,加工食品或加工调味料。

Manara 说,他们对于新鲜水果、蔬菜,全麦食品,自然生长的肉、鱼的承诺,恰好迎合了健康饮食者及素食主义者的需求。“如果食物不够健康,不够美味,那你送得再

快,服务态度再好也没什么价值。”Marana 说。“正是出于这点考虑,我们才对食品品质如此上心,我们甚至还推出了自己的招牌菜。”

Farm Hill 的行政主厨 Thea Vengrin 曾就读于美国烹饪学院,相当于厨师界的麻省理工或者斯坦福。除了考虑到美味健康, Farm Hill 还致力于降低外卖费。如果一家公司的员工在同一时间集体订餐的话, Farm Hill 可以给他们提供送餐费折扣。

Farm Hill 面临的最大的竞争对手为 EAT Club。两家公司不同的地方在于, Farm Hill 提供的是自己制作的食物, EAT Club 则是出售当

地餐馆的食物; Farm Hill 注重品种齐全不添加多余糖分, EAT Club 则更强调食物的营养。

Farm Hill 的总部位于旧金山湾区红木市,不久前刚设立了一个配送中心,目前,该公司的全职员工为50人,之中包括15名行政人员,35名厨师,此外公司还雇佣了100名兼职送餐司机。

Farm Hill 计划用此轮融资来招聘新员工,扩大业务范围,发展新技术来提高送餐及厨房效率。未来,他们可能会推出公司软件,或者使用机器人、自动驾驶食品车、无人机等工具来进行送餐。

(来源:猎云网)