

谈经论道

企业发展就像逆水行舟,坚持做对的事情、重要的事情和难的事情,往往会感到不顺;但如果你觉得很顺的时候,那可能你是想坐享其成,可能是在退步,往往是一天不如一天。

我觉得复星现在面临的情况,就像逆水行舟,的确有很多东西要突破。因为我们在选择做对的事情、重要的事情、难的事情,这是与别人不一样的事情。

比如我们对足球的投资,我觉得我们就是在做一个不一样的途径,当然这会比较难。我们要做的事情,是用比较小的价钱买一个有潜力的球队,然后利用我们的优势、我们在足球上的布局,迅速提升球队的水平。这是一个不容易的事情,但是做

成了,带来的价值、品牌溢价等等,都会很大。

所以说,复星要走的道路就是要做出别人没有的事情、跟别人不一样的事情。如果都是做一样的事,还有我们什么价值?

同时,要在重要的地方有突破。

今年以来,复星在核心战略上有两个比较明显的突破:

首先是复星的大健康战略。

我们重金收购了印度的 Gland Pharma,加大了复星在印度的投资布局。Gland Pharma 绝大多数产品都是卖到美国的,它是印度制药企业中向美国出口最强的企业之一。

我有时候跟团队说,其实我们应该反思一

下,为什么我们感觉各方面都很强,但在医药产品向美国出口方面,还是不如人家? 这些方面,印度有很多值得我们学习的地方。

而投资这个企业,我们可以很好地借鉴印度的经验,又能很好地把美国市场打开了。这样复星在未来就可以将中国、美国和印度这三个全球最大的医药市场和各自的资源禀赋链接起来。当然这是一个不容易的事情,也是一个需要重金投入的事情。复星现在就是要着眼于做这种对的、重要的事。因为大,所以我们要必须全神贯注地把它做好。

还有最近复星联合健康保险也获得了保监会的批复。这对整个复星集团来说是非常重要的。

的。但拿到批复只是第一步,我们还要不断思考如何把健康保险跟我们的医疗、健康服务打通,形成闭环。

这是一个对的事情,重要的事情,我们就是要着力去打穿它。的确有时会觉得做这种事情是很累的,总觉得不顺。你做投资,其实绝大部分人家有资金需求,更多是在求你。

但你去做那种人家不需要钱的项目,你要说服他要你的投资,因为你给他带来价值,这才是我们投资哲学的关键。我们一定要在重要的地方有突破。

(本文节选自近日复星集团董事长郭广昌在内部展会上的讲话)

管理速递(10)

阿尔巴德定理
顾客需求决定企业经营

企业要赚钱,就必须把产品卖出去。但确定怎样的产品才好卖,却不是一件容易的事。随着市场同质化时代的到来,这种难度就更大了。在此情况下要想赚钱,就必须开拓新的市场。市场是由需求决定的,要开拓新的市场,必须首先了解顾客的新需求。对顾客需求的了解程度,决定了企业经营成功的程度。



什么是阿尔巴德定理?

阿尔巴德定理是指:一个企业经营成功与否,全靠对顾客的要求了解到什么程度。看到了别人的需要,你就成功了一半;满足了别人的需求,你就成功了全部。该定理是由匈牙利全面质量管理国际有限公司顾问波尔加·弗雷什·阿尔巴德提出的。



解读

1983年,在美国奥姆斯德的德州大学里,有一个十七八岁学医的叫戴尔的大学生,他当时很喜欢计算机。一段时间后,他决定用计算机赚钱。戴尔买来一些旧计算机,然后把计算机升级后卖给同学、教授。这种旧计算机的升级“生意”使他第一年就赚了50000美元。戴尔感觉自己的事业要开始了,他决定休学创业。

戴尔成功的秘诀就是以客户为导向,就是实行全方位覆盖客户购买要素的生产和营销战略。客户有什么样的需求,生产和销售人员就提供什么样的产品,对于生产商来讲,就是“以销定产”。

戴尔在早期开办公司的时候,就已经突破了传统的“4P”模式。戴尔说:每个消费者的需求是不同的;学生可能钱比较少,要的内存比较小;教授相对比较有钱,他要的内存可能比较大,所以应该是客户需要什么就生产什么。

我们来看看戴尔是如何满足客户需求的:

一是突破了以往那种透过大批量生产来降低价格的观念,提出了要根据客户的需求来定制产品。

二是透过分销渠道虽然有好处,可以让产品广泛分布,但是代理商一定要赚得到钱,产品价格相应就会提高。如果采用直接销售,消费者会因为产品价格便宜,又能够得到直接的服务,愿意直接从他这里买,而不从分销商那里买。抛弃代理商,直接进行销售,为消费者创造价值。

三是直接给客户上门的服务。以前戴尔在大学时就是这样做的,客户有问题给他打个电话,他马上就上门修好了,而不需要把计算机送过来。提供上门的服务,解决了客户维修的问题。

启示



了解、需求、相信和满意是客户采购的四个要素。当这四个要素具备的时候,就意味着客户将会进行采购。全方位了解、掌控顾客的需求,其实就是倡导以客户为导向的生产和营销模式。所谓以客户为导向的生产和营销模式,就是生产和销售活动紧紧围绕着客户采购的四个要素,而不是只按某一个要素而进行的,这样就能全方位地满足客户的要求,在竞争中取得优势。

客户基本需求可以大致概括如下:受欢迎的需求;及时服务的需求;感觉舒适的需求;有序服务的需求;被理解的需求;被帮助的需求;受重视的需求;被称赞的需求;被识别或记住的需求;受尊重的需求;被信任的需求;安全及隐私的需求。

了解了顾客的需求,企业的经营就能做到有的放矢,创造出新的服务、新的经营方式和新的产品,这样才能在市场竞争中独具特色,给消费者带来“意外惊喜”,给企业带来商机和效益。

达芙妮:大众鞋王滑落在网络时代

文·本报记者 刘垠

被誉为“大众鞋王”的达芙妮近日发布中期业绩报告:营业额下跌22.3%,销售点总数减少466个至5464个……业内人士指出,当前女鞋和整体的鞋服行业一样,受人工成本、租金上涨以及行业饱和、电商冲击等多重因素影响,正遭遇调整期,鞋类品牌实体店将继续进行洗牌。

回首巅峰时期,中国内地每卖出五双女鞋,就有一双来自于达芙妮。在经历最初的高速增长后,达芙妮近几年却陷入“泥潭”:亏损、关店,这些字眼缠绕着曾经辉煌的品牌。

——曾经辉煌——
每卖五双鞋就有达芙妮

1990年,达芙妮诞生。在那个竞争并不激烈的年代,达芙妮虽为品牌商,做的却是“批发”生意——将鞋子卖给代理商。1999年,达芙妮遭遇渠道危机,库存压力陡增,资金链吃紧,达芙妮开始“清仓”,更换品牌标志及店面装潢风格,着手建立自营专卖店网络,经营范围也由商场专柜向街边店拓展。

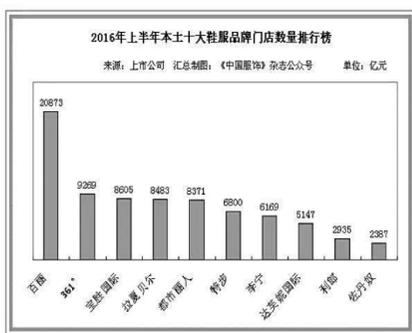
避开中高端路线,达芙妮定位于大众流行的平价策略。在价位上,达芙妮女鞋的均价在200—300元;在渠道终端上,达芙妮大多采用街边店模式。全新的经营模式让达芙妮重振旗鼓并遍地开花。自2003年起,达芙妮以每年在内地开设150家专卖店的速度进行全面扩张,并迅速在二三线城市扩大占有,这些市场成为达芙妮重要的利润来源。

市场滋生的红利让达芙妮尝尽了甜头。截至2010年6月30日,达芙妮在国内共开设达芙妮品牌销售终端3077个。而在其业绩巅峰的时候,达芙妮的女鞋市场占有率接近20%,这意味着,内地卖出的每五双女鞋中,有一双就来自达芙妮。

“达芙妮的早期成功不全是自有模式的功劳,在当时的行业发展阶段,达芙妮踩准了女鞋发展市场的节奏和脉搏,聚焦于小时尚路线,而终端网点也正好覆盖了行业空白。”在国务院发展研究中心研究员、上海市政府品牌专家委员、锦坤文化发展集团创始人石章强看来,达芙妮是后来在品牌和时尚升级过程中遇到了障碍。

——颓势日显——
低价时尚遭遇多重危机

“漂亮不打折,美丽100分”,在中国女鞋领域,这句广告词让达芙妮格外夺目。遗憾的是,2012年起,达芙妮



喜欢自己

表现到底

的发展不再顺遂。

受电商持续冲击,鞋类市场出现饱和,产品需求疲软,再加上实体经营的租金、人工成本增加,给实体经济带来较大压力。

作为处在大众化品牌中低端的产品,达芙妮受到的冲击不小。从2011年起,国内服饰品牌就被去库存所折磨,然而,达芙妮的扩张并未停歇。

“传统原有品牌在特定环境下取得成功时,若要继续笑傲江湖,就要有清晰应对环境瞬息万变的策略。”锦坤文化发展集团创始人石章强表示,当行业行情和市场环境改变时,达芙妮死守原有模式很难坚守阵地。

此外,达芙妮鞋子的设计,被不少消费者认为过时、不出彩,没有吸引力。即便花大价钱请明星担任创意总监、代言,也难挽发展颓势。

——遗憾难掩——
难见利润电商更像鸡肋

2011年起,电商进入发展爆发期,而达芙妮早在2006年就涉足电商,但电商之路走的颇为曲折。

2009年,达芙妮入驻天猫,同时搭建自营电商公司“爱携”,将电商策略分为女性平台,着重打造女性社区;另一块则是鞋类营销,借助品牌优势进行全网网络营销,并针对线上市场开发网络专供款。

2010年,达芙妮3000万元入股与百度打造网络购物新平台——耀点100,占股10%。两年后,耀点100倒闭,达芙妮独立B2C的尝试失败。

投资耀点100被认为是达芙妮转型中的一个决策失误,但更重要的事实是,达芙妮对电商业务并未上心,直到2013年,电子商务的字眼才出现在达芙妮的年度报表上。

“达芙妮在做电商方面没有清晰有效的顶层设计,不断左右摇摆不定,导致没能抓住电商发展的高峰期。”锦坤文化发展集团创始人石章强说,达芙妮抢滩电商发展是“起大早赶了个晚集”,企业的发展战略最怕犹豫不决,左右观望,“而发展电商必须是一把手术工程,也只有在一把手主抓才能维护战略的定力和坚持性”。

对于恰逢巅峰期的达芙妮来说,电商每年几百万元的销售额,只是当时实体店半天的业绩。而且,电子商务急需解决的痛点是“便宜”,达芙妮产品却主打200—300元的价格,在淘宝鞋店非大牌产品面前并无优势。于是,电商在达芙妮的体系里变得“弃之可惜、食之无味”。

——线下掉队——
产品淹没于品牌竞争中

面对人们消费行为的快速转变,达芙妮的线下发展也已“掉队”。就在被达芙妮视为销售核心的四至六线城市,危机日渐扩大。在四至六线城市,尽管达芙妮店铺数量达2350个,占总店铺数的46%,但闭店数量也是最多的,达到204家。从表面上看,是电商的冲击令达芙妮的直营模式优势无存,但致命一击是产品的冲击。电商的出现,彻底改变了渠道为王的经营模式,重新回归产品本身。

“在原有主战场的渠道上不坚定,电商思路发展不清晰,采取试错方式导致主阵地受到影响,导致现有加盟商怨声载道,新的加盟商犹豫不决,达芙妮的发展内外交困。”石章强说,面对新的市场环境,达芙妮原产品的定位没升级,设计也未更新,当渠道、品牌、设计等多重因素叠加后,达芙妮的发展陷入困境。

回顾1990年至今,达芙妮确实没有太醒目的特点,既是品牌商,又是分销商,还是代工厂。同时,达芙妮对最核心的产品专注度也并不高,从年报里,投资者很少能获得关于达芙妮对它的产品的设计、制作和定位上的描述。

——顶层布局——
提升品牌以谋东山再起

达芙妮的渠道优势不再,产品也就淹没在无数品牌的竞争中。那么,昔日的“大众鞋王”是否还能东山再起?

“这要从短中长期进行布局谋篇。短期来说,达芙妮要从渠道入手,解决主阵地失守问题,现有的5000多家店要确保单店业绩提升。”石章强说,关店不可怕但不能瞎关,要做系统盘整后再行决定,那些支持品牌形象的终端,即便亏损也要坚持下去。

在石章强看来,对于销量较好的店铺要继续巩固成果,“你必须得观察,分析这么多年鞋子都卖给谁了,往前发展的同时不能丢了老客户”。他说,不赚钱的终端店铺要快速止损。一些被达芙妮所忽略的终端要进行拓展,如社区和商务写字楼如何快速覆盖,怎样把实体店开进特色小镇等旅游景点。

“在巩固原有主阵地的同时,达芙妮的电商要重新布局,以加盟、合资方式入驻天猫或唯品会等。”石章强建议,达芙妮的长远发展,重在解决品牌产品问题,“这不是请个明星代言就能解决的问题,达芙妮需要从品牌的顶层设计布局,活化且提升品牌,对产品进行相应调整。”

世界之窗

自动驾驶不是奢侈品而是商业当务之急

对于Uber首席执行官特拉维斯·卡兰尼克(Travis Kalanick)来说,大力投资于自动驾驶汽车技术不是未来的奢侈品,而是商业上的当务之急。

“如果我们不把(自动驾驶)软件的事情搞定,我们的企业不会活太久”,全球打车软件巨头的掌门人卡兰尼克对《今日美国》表达了上述观点。在他的心目中,自动驾驶汽车将减少死亡、拥堵和污染,是一种社会必然。

Uber已与沃尔沃共同斥资3亿美元,达成战略合作伙伴关系。沃尔沃将在2021年正式销售自动驾驶汽车。与此同时,Uber正在收购Otto——一家只有100人的初创公司,专注于生产具有自动驾驶功能的拖车。卡兰尼克称上述两笔交易都旨在增强企业的吸引力,为首次公开募股(IPO)做准备。

尽管卡兰尼克将Uber与沃尔沃的新型伙伴关系描述为平等联盟,将促进两家公司在自动驾驶汽车方面的进展,但他不排除未来与其他汽车制造商合作的可能性。

卡兰尼克的笔记本电脑中,有一篇刚刚与核心员工共享过的演示讲稿。一张标记着“2016”的幻灯片上画着一个巨大的正方形标签“原子”(象征物理世界),里面有一个较小的正方形,标记着“比特”(象征数字世界)。在下一张标着“2026”的幻灯片上,两个正方形的比例颠倒过来,意味着在十年内,世界将由服务于人类主人的人工智能助手所主宰。卡兰尼克说,Uber想成为这一重大转变的一部分。

卡兰尼克表示,一旦Uber在自动驾驶软件方面加快步伐,就有了一张获胜的王牌,因为该公司在全球72个国家的500多个城市,拥有近

200万司机组成的服务大军。Uber司机“每个月行驶数十亿英里”,将Uber司机手机上的GPS和视频信息积累起来,有助于改进自动驾驶软件的功能。

关于Otto的问题让Uber首席执行官十分兴奋。根据美国卡车运输协会(American Trucking Association)的统计,每年卡车市场的规模为7000亿美元,卡兰尼克相信,科技可以提高收入,降低卡车司机的事故率,对小型业主运营商尤其重要。

“该业务的驱动力来自业主运营商,他们努力以资产作为生计,而这资产就是他们驾驶的卡车。”他说,“他们是人,必须睡觉,主要是在卡车上。但是,如果你可以让他们从资产中获得更多生产力,如果能够24小时行驶,即使他们在睡觉,那会怎样呢?”

卡兰尼克补充说,在短期内,人类驾驶员仍将是卡车运输中不可或缺的要素,即“最后一公里”导航。但它将成为更为人性化的谋生方式”。

当前,一些Uber司机可能会想,一旦自动驾驶汽车成功上路,他们将何去何从?

“这不是一朝一夕的事,需要很长时间,”卡兰尼克说,“不过,我们以旧金山这样的城市为例。比方说,在十年或二十年,(Uber)系统中的汽车从三万辆发展到一百万辆。但是,仍然有一些路线是软件不能覆盖的,面面俱到太难了。因此,配备自动驾驶的汽车中仍需要有人帮助人们出行。即便如此,即便是自动驾驶,也需要成千上万人来维护一个百万规模车队的运营。因此,工作是有的。”

(《今日美国》近日对Uber CEO卡兰尼克进行了专访,本文为该专访的内容。)