

细看迪斯尼的投资智慧



迪斯尼乐园创始人沃尔特·迪斯尼以米老鼠为主角拍摄的几部卡通片, 获得了巨大的成功。望着银幕上可爱的米老鼠, 沃尔特特想: “如果能让这个小家伙说话, 该会是一种什么样的效果呢?”

沃尔特之所以有这个想法, 是因为这个时期好莱坞电影业正面临着从无声片到有声片的变革。沃尔特很早就看到这一发展趋势, 深信将来定会有声电影的天下 (但当时许多电影高级人物却没有看清这一点)。沃尔特深知, 一旦抢占了这块市场, 前景不可预见!

沃尔特“拍摄有声电影”的想法由来已久, 可困于资金不足, 一直没有付诸实行。米老鼠的问世, 使他意识到, 如果再不行动, 就会失去这一巨大的商机, 于是不惜血本四处筹款。

“这样借钱来拍卡通片, 赔了怎么办? 这不是一笔小数目。现在的情况不是很好嘛, 你为什么偏去拍什么有声片?” 妻子强烈反对他的做法。朋友们也忠告他说: “小心谨慎为好, 大家都在搞无声片, 都不错, 你为何要别出心裁呢? 维持现状, 保持一份稳定的收入有何不好。一旦拍摄有声片, 不仅要花光现有的所有积蓄, 还要借款, 再说前景也难预测。”对于亲人和朋友们的劝告, 沃尔特只是笑笑, 他相信自己的眼光, 他更相信“成功只属于有远见的人。”

沃尔特用借来的钱, 利用当时最先进的录音设备拍摄了第一部有声卡通片《汽船威利》, 该片不出沃尔特所料, 刚一上映获得了巨大的成功。看着银幕能说话的各种卡通人物, 观众们欣喜不已, 电影院总是人满为患。

不久, 具有远见卓识的沃尔特又看到了彩色影片的发展方向, 他请来许多专业人士, 虽做过多次实验, 可均未成功。直到1930年, 天然色公司在成功地研究出把三种主要的底色合在一起的方法时, 沃尔特立即与该公司签订了长期使用该技术的合约, 并拍摄了第一部彩色卡通片《花与树》, 该片的放映立刻引起了轰动, 沃尔特成为美国有声片的领军人物。他不仅很快还清了欠款, 而且“金钱源源而来”。当初反对他的人们, 也暗地里对他精明的商业头脑, 佩服得五体投地。

善于分析观察的沃尔特注意到, 来到好莱坞游玩的人, 总以为这里处处是明星, 该是个五彩缤纷的世界。可是, 这些慕名而来的人却总是兴奋而来扫兴而归。好莱坞的几处公园设施陈旧, 没有吸引游客的东西。沃尔特再次看到了商机, 他计划在公司对街的一处11亩空地上建一座真正意义上的乐园。经过一番周折后, 1955年, 投资1000多万美元的迪斯尼乐园终于建成了。

乐园开业后, 其受欢迎的程度难以想像, 仅前七周, 就有100万游客来到迪斯尼乐园, 比预计人数多出50%, 收入也比预计高出30%, 并且很快成为世界著名的娱乐圣地。这时的沃尔特已经成为美国著名的富豪之一了。

机遇只属于有准备的人, 更属于懂得把握它的人。了解市场, 分析市场的走向, 敏锐地发现商机, 预先抢占商机及时地投资, 然后拥有有效的实际操作, 就等于拥有了成功! 商机只会向抓住它的人奉献财富!

(张 一)

汽车租赁业：两强“争霸”拼规模 更拼管理

【策划词】

日前,国内汽车租赁业的两强:神州租车和一嗨租车都获得了巨额投资。然而,他们却走了两条不同的商业道路。中国的汽车租赁业刚刚起步,到底谁将笑到最后,企业在铆足了劲儿跑马圈地,而投资方也在用资本赌未来。

“带驾+自驾”模式 一嗨租车玩“混搭”

日前,一嗨租车完成了7000万美元第三轮融资,此轮融资是由高盛领投,现有股东启明创投、鼎晖创投、Ignition Capital、集富亚洲和汉理资本均有跟投。

与神州租车、至尊租车等选择从自驾模式开始做不同,一嗨租车在决定介入汽车租赁市场之初,选择的是与众不同的切入点——为用户提供更加便捷的带驾模式。

在启明创投合伙人童士豪看来,之所以投资一嗨租车,很重要的一个原因在于一嗨的运营观念和管理体系都很强。对于资金投入极大的租车行业而言,有效的成本控制很重要,而一嗨的优势在于能快速迎合市场的变化。

带驾+自驾

当2006年章瑞平创办一嗨租车时,他决定把目标客户锁定在了高端商旅人士身上,并为其提供带驾的服务模式(所谓带驾服务,主要包括机场接送、商务会议接送以及定制包车服务等)。

在把带驾服务的概念引入中国汽车租赁市场之后,章瑞平又开始在全国范围内推出自营的自驾服务。章瑞平说,带驾业务一般以周一到周五



的企业客户为主,到了周日车辆就闲置了下来。为了使资产使用率最大化,一嗨在2008年5月推出了个人租车自驾业务。但不得不承认的是,颇为灵活的“带驾自驾”的盈利模式,使得一嗨租车的客户群体也日渐宽泛。比如,规模扩大的同时如何保证为用户提供标准化的服务,再次成为章瑞平首先要考虑的问题。在这一新问题面前,一嗨租车采用了全部直营的模式进行连锁扩张。章瑞平说,针对直营店,一嗨租车会跟随当地的实际情况,提供更适合当地消费者的车型。基本上,除了各门店的车型会因

区域市场的需求而随机变化之外,一嗨租车要求品牌、门店风格及定价完全统一。

高速成长的同时往往也伴随着管理上的挑战。高速成长本身会给管理方面带来诸多挑战,而管理的难度会随着规模的扩大而加大,一嗨目前要做的就是控制好成本。

为了突破因快速成长而面临的管理瓶颈问题,一嗨租车率先采用了一种全程系统调度的汽车租赁服务,靠自主开发的订车管理ERP系统配合GPS全球定位系统以及全电子化的后台账单处理系统,从而为一嗨租

神州租车广撒网 构建租车“全国连锁店”

9月15日,联想控股有限公司(以下简称联想控股)正式对外宣布:以股权债权的方式向神州租车(中国)有限公司(以下简称神州租车)注资12亿元人民币。在资本的推动下,租车行业的市场需求正在显性化,而为何“情有独钟”神州租车,联想控股常务副总裁朱立南认为,在短短几年时间里,神州租车完成了全国性网络的初步布局,其建立在丰富的产品线,及与战略合作伙伴共同进行深度开拓的商业模式已经得到了市场的验证。

网点和产品是关键

在汽车保有量大幅提升的前提下,租车正成为一个极具市场潜力的行业。神州租车董事长陆正耀认为,一个巨大的市场正在中国形成。和几年前需要带着户口本和支付大量押金不同,现在租车的人只需要出示身份证、驾照和信用卡就可以租车了。在北京、上海等大城市,随着租车手续的简化,周末出游租车的人正越来越多。

实际上,租车市场的潜在需求还远不止于此。随着汽车时代的来临,有驾照而没车的年轻人也越来越多。陆正耀给记者算了一笔账:购买一辆

12万元左右的经济型轿车,一年的折旧在两万元左右,各种维修保险之类加上停车费又花去了近万元,这还不包括购车资金的机会成本。因此,家庭购车一年使用率只有超过150天,买车才更划算,而如果不超过150天,租车会更经济。

3年前,联想投资的董事总经理刘二海也是被陆正耀的这笔租车账打动的。据了解,当初的神州租车一年就有200多天的出租天数,毛利率水平相当可观。因此在神州租车的初创期,联想投资就进行了注资。

除去用信用卡租车带来的方便性之外,网点也是一个衡量方便与否的重要要素。陆正耀说,神州租车目前自有服务网络遍布全国41个城市,服务网点数量超过300个,用户租车可以通过呼叫中心、网站及服务网点这三个服务平台来完成。

借力合作伙伴

除了个人用户外,企业用户也是神州租车的一块重要业务。陆正耀说,一些中小型企业,多数不太可能常备很多车辆,但有时候又需要接待重要客户,或举行会议,因此需要租车服务;而还有一些在异地没有分支机构的企业,其员工出差如果使用

租车服务,那么其时间成本和财务成本也都会降低不少。

虽然租车行业是现金流和毛利率都相当可观的行业,但用户体验才是竞争中的关键要素。为了让服务成为其支撑用户体验和忠诚度最重要的因素,神州租车特别成立了神州学院,在全国进行人员培训,以提高服务品质。

但是就租车整个产业链来说,仅靠企业本身的服务是无法覆盖用户租车中遇到的各种问题的。陆正耀举例说,异地租车在出游途中出现了故障,救援服务就必须考虑到。因此神州租车选择与全国的救援服务机构进行密切的合作,以保证客户的车辆无论行驶到哪里,一旦出现问题,都可以在50分钟内得到救援的响应。目前,神州租车的全国救援服务提供商已经遍布到全国的县级市一级。

另外,神州租车还与航空公司、酒店等建立战略合作关系。比如在全国的许多机场,神州租车都有租赁网点。借助于合作伙伴和信息化的手段,神州租车迅速在全国铺开了一张网,陆正耀认为这正是神州租车所要构建的“汽车租赁领域的全国连锁店”的模式,各个门店或网点都可以提车 and 还车。然而,遍布不同区域不同场所的网点,无疑是对总部控制力



车提供了技术支持平台。章瑞平举例说,比如可以把客户的预约与后台的调度,通过数据库整合到同一技术平台上,这样其实等于在为客户提供了便利性的同时,也降低了公司的管理成本。

据了解,国内租车公司车辆出租率平均在50%-65%之间,而一嗨租车能将公司的平均出租率提高到65%-70%。这与一嗨租车采用“混搭”的模式,提升了自有车辆的出租率有极大的关系。

透 视

中国道路运输协会高级工程师张一兵认为,一嗨租车的经营模式,从汽车租赁大的分类来看,属于汽车租赁里的短期租赁,属于服务行业。至于“带驾+自驾”,这并不属于经营模式,而是业务营销模式上的创新。纵观国内目前的汽车租赁企业,盈利点单一是明显的不足。而国外的汽车租赁几乎已经融合在整个汽车产业链中,甚至已经和上游的汽车制造或汽车销售成为一体,并不只是通过单纯租赁来获利。显然,从汽车租赁产业发展的前景来看,包括一嗨租车在内的企业还有很长的路要走。

(洪 宇)



的一种考验。对此,陆正耀表示,除用信息化手段对各网点进行系统管理外,神州租车还在每辆车上安装了GPS,除了有指路功能外,也保证了公司可以随时定位所出租的车辆。

透 视

北京凯尔文德顾问公司总经理刘毅认为,租车行业是一个资本驱动型的行业。在大笔资本的推动下,一旦形成规模,很容易形成竞争壁垒,而且汽车的身份识别性以及GPS定位的完善,也使其很容易形成系统化的管理。然而,在网点快速复制的情况下,在加快网点建设密度的同时,对人员的培训以及服务标准化的建立才是品牌能否最终成功的关键因素。

(姜 蓉)

汽车租赁业需“系统化管理”

早在2002年前后,全球排名前两位的租车公司赫兹和安飞士先后进入中国市场,然而令两大巨头沮丧的是:几年的市场开拓下来,业绩并不理想,尤其是赫兹,3年开了5家店倒了4家。

究其原因,是来错了时间,又遭遇了水土不服。2007年以前,国内的租车行业欠缺政策支持,只能使用出租车牌照,因此租车业务就只能局限在一个城市,无法形成规模。再加上当时的信用体系不完善,因此大大增加了汽车租赁企业的运营成本及租赁风险。在美国很成功的赫兹,显然是对当时中国的市场现实估计不足,起了个大早却无人捧场。

政策的拐点出现在2007年。这一年之后,中国的身份识别系统和信用体系开始逐步完善,个人信息也开始可以联网查询,用两证一卡即可租到车辆。加之,借助于资本的力量,租车公司大量“买车”后即可投入运营。因此,在各种外部条件逐步成熟起来以后,国内租车行业也开始迎来了新的发展契机。

著名咨询公司罗兰贝格的研究数据显示:中国的汽车租赁市场已经进入 to 快速成长的阶段,预计到2014年,汽车租赁行业的规模可以达到380亿元人民币,未来几年的增长速度都在20%以上。而众多投资方纷纷投资租车企业,显然也正是看中了国内租车市场正在爆发出来的市场增长潜力。

于是,众多租车企业开始跑马圈地,比拼规模。然而,光有规模未必就能笑到最后。正如启明创投合伙人童士豪认为的那样:从租车市场的现状来看,还需要用时间来培育消费者。租车行业是一个资本集中型的行业,要有钱才能买得起车,而有了车也要达到一定的租车率才行。而要实现较高的出租率,就要设法满足顾客的即时需求,并在运营细节上为顾客考虑省却众多不必要的麻烦,这些都需要具备相当的管理水平,包括全国化网点的布局协调、后台IT系统的建设以及投诉处理机制的完善等,都不是一朝一夕就能实现的。

事实上,规模化的经营往往需要的是系统化的管理。在国内汽车租赁市场日益成熟的趋势下,曾经“水土不服”的海外巨头势必还会卷土重来,他们凭借雄厚的资本与先进的模式,必然会对本土租车企业造成新一轮的严峻挑战。而本土企业要想与之持续抗衡,也唯有向“系统化的管理”要效益,才能有备无患。

(言 树)

高效管理在于“抓大放小”

笔者在多个企业的顾问访谈中都会遇到这样的一种现象,管理者喜欢挑大梁,无论大事小事都要亲自过问,这就导致管理者在时大家忙忙碌碌,管理者不在时大家无事可做、精神懒散,什么工作都停滞不前。

一个人能处理的工作量有限,一个人不可能包揽所有事务,聪明的管理者应该尽量将工作做适当的

分配,这样一来即使他不在的时候,工作也能顺利进行。

此外,要让每个下属都了解自己的工作。如果故意将事情复杂化,就会产生很多问题。这种类型的管理者或许是不放心把事情交给下属去做,害怕这样一来,无形中自我存在的价值就变小了。其实管理者把事情交给下属,并不表示责任没了,他还是要时常注意工作进度。

聪明的管理者都会将一些具本和事务或工作交由下属去做或是处理,自己则集中精力思考新的企划方案和考虑改善现状方面下功夫。换句话说,管理者必须做一些计划性的工作。如果管理者整天忙着事务而无法对将来作计划,那么什么事情也做不好。

比如,某企业业务主管的桌上有着堆积如山的文件,他常常被工作

压得透不过气来。参加了管理者教育培训后,他学会了分析工作上的问题,回到工作岗位后,马上进行工作的重新分配。首先,把那些自己处理不完的文件为下属逐一详细的说明,经其说明后,每个下属都能愉快胜任。主管的桌上再也没有堆积如山的文件了。企业内的工作进行得很顺利;主管还得上司很好的评价,说他处理事情比以前更有效率了。这么一

来,这位主管就有充裕的时间去做新计划的推广工作。

笔者认为:高效管理就在于“抓大放小”。管理者只要向下属说明眼前应该处理的文件,然后把事情交给他们处理,对比较复杂或是需要其他部门协作的,只要过程中提供相应的指导和帮助便可。这样不但可以节省时间,而且也降低了管理成本;同时也避免了不必要的磨擦,更大程度上也腾出了时间进行思考和策划新工作,从而提高了整个团队的工作效率。

(佟天佑)