

互联网的蓝海“鲶鱼”如何变“鲨鱼”？



关于“鲶鱼效应”的故事，大家都耳熟能详：因为新进入（鲶鱼）的刺激，整个行业（沙丁鱼群）重新充满了活力。

但按照流行的互联网思维，故事的讲法稍有不同，那就是鲶鱼摇身一变，从行业搅局者，成长为一条横行江湖、主导生死格局的鲨鱼。从“鲶鱼”到“鲨鱼”的转变，肯定充满着各种偶然、不可复制的因素，但我们仍然试图从中间找出共同点来，供读者借鉴。

互联网江湖大佬的案例

360 刚进入杀毒，或者说电脑安全市场的时候，人们都以为它只是一条鲶鱼。但目前奇虎的锋芒直逼 BAT 三巨头，市值已经接近 150 亿美元。

五年多前，唯品会刚以品牌特卖的方式进入电商市场的市场，甚至直到一年多前在美国流血上市的时候，人们还一直以为它只是一条鲶鱼。但现在其股价已经比最低点上涨了 50 倍，市值达到了百亿美元量级，相当于七个曾经在电商界风光一时的当当。

两年多前，当小米第一次发布手机的时候，很多人还不屑地认为其创新无非是“营销噱头”。但 2013 年，其手机销量达到 1870 万台，销售额突破 300 亿元；2014 年目标销量是冲击 4000 万台，目前估值亦在百亿美元以上。

还有被一度看成视频行业奇葩的乐视，不仅在超级电视这一智能终端领域异军突起，50、60 寸的销量都夺得国内冠军，而且在视频网站覆盖人数方面，也连超搜狐视频、爱奇艺跃居行业次席，锋芒直逼老大优酷。2551 万的日均覆盖人数，即使放在所有的中国互联网网站中，也能排在第十五位。

以上这些，只是我们找出的典型个案，

或许并非全部。对行业熟悉的、细心的读者，自可以补充。从“鲶鱼”到“鲨鱼”的转变，有着一些我们可以感受总结的东西：

变身秘籍一：创始人的格局

无论是经略金山还是之前做投资，雷军都不能说是一个失败者。即使就此身退，也无可厚非。但他还是觉得有遗憾，因为早在 18 岁时，就梦想做一家世界一流的公司；而小米，则是他最后的坚持和机会，正如其所言，“就算输，这輩子也彻底踏实了”。

从 3721 到雅虎时期，在中国互联网界，周鸿祎都是一个争议性极大的人物。外人能看到的，是他外在的强悍：一己之力先后挑战过 BAT，江湖上不作第二人选。内在的，则是他的不服和不甘：光颠覆 BAT 还不算真正的成功，你自己成为另一个巨头才算。

贾跃亭出道至今，很长一段时间内，都被冠以“煤老板”的名号；虽然这属于典型的误读，但乐视一度给人留下的印象，由此也可想而知。刚宣布推出超级电视，雄心勃勃地打造全世界尚无先例的垂直整合的乐视生态的时候，也被投资者和业界普遍看空。但这反而激发出贾的斗志，喊出“只有在 95%，甚至 98% 的人都不看的时候，才可能颠覆”的宣言。

和以上三位相比，唯品会的创始人沈亚则更低调得多，几乎很少接受媒体采访，也不太混圈子。但从他“我们没有特别自豪的地方，离成功也还早，正在路上走”的言论来看，其野心显然不小。

变身秘籍二：抓住大风口

有段时间，我一直以为“大风口的猪”，甚至比雷军本人还要出名。这句话虽然俗，但却一语道出成功的精髓。如果不处在一个

高速增长的行业，领先者步步为营，鲶鱼顶多搅起一点浪花，不可能把整个阵营冲垮，更不用说自己成长为庞然大物。

小米成功的背后，是 2013 年全年，中国的智能手机销量增长了 84%，占到了全球智能手机市场 35% 的份额。

乐视在超级电视实现强行超车，带动乐视生态大爆发，亦离不开电视机行业的深刻变革。2013 年，虽然不开电视整体销量只增长了不到 9%，远不及 GDP 一样；但智能电视的销量却增长了接近 60%，占到了电视机市场的半壁江山。

而 360 在信息安全市场的崛起，则和中国互联网的迅速普及密不可分；大量普通“小白”用户开始使用网络，他们对安全的免费需求更加迫切。2005 年底，中国的网民总数只有 1.11 亿；到 2013 年底，这个数字达到了 6.18 亿，增长了接近 5 倍。至于手机上网用户，总是从 3000 万激增到 5 个亿。

唯品会之所以能够杀出一条血路，也得益于整个电商行业的爆发式增长。2013 年，中国在线零售市场总量接近 1.9 万亿元，增速超过 40%。即使阿里巴巴、京东这样的行业巨头，也无法封堵住所有的成长空间。所以，凭借品牌特卖的模式，终于在平台和垂直电商的交界地带突出重围。

变身秘籍三：追求极致

正和岛主编、著名财经作家李正曦，曾经写过一本关于周鸿祎的书《拒绝平庸》，好吧，我想这不是最好的注解。

任何走不偏的中庸路线，同时又号称拥抱互联网思维的，基本上都是耍流氓。

2006 年，360 一开始进军信息安全，就高举免费的大旗，而不是什么“双倍杀毒性能，一半的价格”。先把格局彻底颠覆了，把

用户圈进来，再寻找可能的盈利模式。

小米进军手机市场的初期，也果断放弃了看似大道的线下零售，以及运营商合作市场，只专注于在线渠道。因此，才能迅速引爆社会化口碑，奠定了用户基础。

唯品会同样如此，没有像当年那样拉长战线，和阿里、京东这样的平台大鳄正面对抗，而是专注于时尚群体和品牌特卖模式，只分市场上最丰厚的一块细分市场。

乐视的极致，则更为宏大。它所追求的，不仅仅是超级电视这样的硬件产品的极致，更是整个“平台 内容 终端 应用”生态的极致。据说贾跃亭对“乐视生态”完美程度的追求，甚至超过了苹果。

变身秘籍四：用户主义

在传统的工业社会，虽然也有很多商家都注重用户，甚至提出“用户就是上帝”的口号。但实际上，在商家和用户之间，始终是一道冰冷的鸿沟，难以逾越。

而互联网则提供了重塑用户关系的另外一种可能。用户对于企业来说，再也不是单向的消费者，或者高高在上的神祇，而是有血有肉、可以一起分享甚至创造的共同体。周鸿祎对用户经验的把握和关注度，重回公认。唯品会运营会员，吸引活跃用户重复消费的能力，也被认为是一大成功利器。

当然，在其中，小米无疑是用户利用，或者说用户运营最成功的一个。“米粉”变成了最强大的生产力，无论在产品推动和推广上。“因为米粉，所以小米”，不仅成就了品牌神话，更成为一种社会现象。虽然之前有魅族，之后华为等也试图效仿，但都无法企及小米的高度。

乐视则是另外一个用户主义的受益者。凭借 CP2C (Customer Planning to Customer) 模式，乐视打造出的超级电视，一经推出就遭到抢购；现货预售掀起的火爆，比小米更是有过之而无不及。实际上，乐视把用户主义的概念，已经渗透进了整个生态的每个环节，包括视频网站剧情热度、点赞等基于大数据的产品，以及用户参与的自制剧战略。据说，乐视已经明确提出了口号，在完成从“媒体公司”到“技术产品公司”转变的基础上，下一步的目标就是完成向“用户公司”的质变。

当然，还要补充一点，如果连鲶鱼都不相信自己可以变成鲨鱼，那基本上，就没啥希望，洗洗睡吧。

因为互联网对于整个社会的重新塑造，对于传统行业的重新定义，其实都还处于相当早期的阶段。在红利之外，还有大片的蓝海，等待着鲶鱼们去做大做强。如果你已经具备了以上四点，虽然还不能确保成功，但至少说明你有了参与角逐的资格。

鲶鱼们，跳跃吧。

(朱翊)



维港投资：李嘉诚投资科技公司的风险资本管理者

2007 年秋季，Facebook 还是一家向 MySpace 发起挑战的初创企业。

当时社交媒体网络刚刚兴起，但有两笔投资对 Facebook 的估值刚刚达到 150 亿美元，这让其创始人马克·扎克伯格成为纸面上的亿万富翁。其中一个投资者是微软，另一个是来自世界另一端的年迈的亿万富翁李嘉诚。

李嘉诚在投资 Facebook 之后的投资包括：目前正准备上市的音乐网站 Spotify、被苹果收购的语音软件 Siri、最近被雅虎收购的 Summly 和 Deepmind，以及引领可穿戴技术的少数几家初创企业之一 Misfits。

在 Facebook 的一位现有投资者向周凯旋引荐该公司之后，李嘉诚加大了对科技行业的风险投资。周凯旋是李嘉诚的商业伙伴和知己，她掌管着李嘉诚基金会，这是一家旨在为教育和医疗项目融资、规模达到 80 多亿美元的慈善信托基金。

李嘉诚分别在 2007 年末和 2008 年初向 Facebook 投资了 6000 万美元。这些投资获得了成功，当 Facebook 于 2012 年上市时，李嘉诚至少获得了 5 倍的投资回报。李嘉诚在投资 Facebook 之前还投资了 Skype。

这些交易夯实了维港投资初创企业的想法。同样由周凯旋运营的维港投资，除了依然持有 Facebook 股份以外，还拿出逾 3.5 亿美元投资于 50 多家不同的初创企业。

特别是在过去两年内，维港投资取得了一系列令人瞩目的成功，这让该公司的名字几乎和它投资的那些突破性的高科技初创公司一样出名。

在维港投资的 56 个项目中，大多位于美国或者以色列。那么一家香港机构是如何参与所有这些交易的？

与该基金展开合作的一位亚洲银行家表示，对 Facebook 的投资使维港创建了一个品牌，这有助于吸引那些搜寻财务后台的初创公司。

这位银行家表示：“在美国西海岸，当我谈起李嘉诚和维港投资时，人人都知道这个基金，而且人们认为它代表着质量和成功。但如果我谈起（全球最大的投资基金之一）韩国国家养老基金，人们会一脸茫然地看着我。”

他补充称：“处于创业初期的公司希望获得这些优质基金的支持，因为这意味着其他投资者将会减少尽职调查。”

一位知情人士表示，李嘉诚和维港投资并不搜寻特定的公司，而是识别那些正在浮现的、需要颠覆性技术来解决的社会和行业趋势。它们还应当在中国具有发展空间。

李嘉诚和周凯旋在投资 Skype 之前就涉足科技行业的投资。除了李嘉诚的上市企业集团和记黄埔旗下的多个电信业务以外，这两人还在北京共同创办了自己的在线中文媒体公司——Tom 集团。

两人希望投资于新技术，但不想显得各自持有大额股份、在香港上市的 Tom 集团发生竞争冲突。因此两人将目光投向海外。

一位熟悉维港投资的人士表示，维港与其他风险资本集团不同，因为它并非是一个基金。每笔投资都由李嘉诚个人出资，只有当这笔投资明显迈向商业成功后，它才会被转交给维港投资。

维港投资有 20 多名雇员从事投资交易，包括长期效力于和记黄埔的詹姆斯·诺维克。诺维克在 2010 年成为维港投资的首席技术官，此前他为李嘉诚旗下的英国移动通信运营商 Three 工作。

(金蓉)

商业案例

“外婆家”的经营管理制胜宝典

性价比：外婆家核心的价值体现

究竟什么原因让如此多的人心甘情愿地等上一两个小时只为吃顿饭？

也许，外婆家掌门人吴国平对外婆家“性价比”的诠释能够很好地回答这个问题。“在吃的问题上，我们的消费者已经越来越理性了。你花钱买一张 3 万元的意大利沙发放在包厢里，或者用 50 万年薪请了钓鱼台国宾馆的大厨坐镇，对理性的消费者来说没有意义。只有顾客眼中的价值，才是真正的价值，所以性价比是我们最核心的价值体现。”

令人印象深刻的是，吴国平从外婆家第一家开张的时候就明确了自己的定位，而这个定位一直坚持到现在。“取名‘外婆家’，顾名思义，小时候在外婆家吃饭既热闹又好吃，一家人格外亲切。外婆家从一开始，就把经营目标定位为居家用餐，锁定了朋友聚会和家庭聚会这个消费人群作为外婆家的顾客。30% 的产品+40% 的环境+30% 的服务，通过价格杠杆调节，实现最佳的性价比。”

吴国平一再跟我强调：“定位是不能变的。”在他看来，外婆家的定位正好抓住了最“基础”的消费人群。“越基础的东西，越有生命力，越能持续。”

研究菜单可以发现，“外婆家”吸引食客的招数首推高性价比。别致的就餐环境、品种丰富的菜肴、良好的服务加上相对较低的价格，让消费者觉得值。

1 元一个茶叶蛋、3 元一份麻辣豆腐、琥珀桃浆 6 元、蓝莓山药 12 元、15 元一份葱

“外婆家”从一家路边店成长为拥有众多连锁分店的杭州餐饮航母。“排队候餐”成为外婆家的品牌标志。当越来越多的人愿意花上一两个小时在外婆家的等位区排队等候的时候，有不少人困惑不解：“这么久的等待值不值？”在高端餐饮大幅下滑、“四高一低”困扰餐饮界的情况下，外婆家是如何做到在竞争激烈的餐饮市场迅速崛起的？

装修如此雅致、文艺的餐厅，价位却与普通餐厅相仿甚至更低，很自然就引发一个问题：外婆家究竟如何赢利？

产出比：赢利的要诀

如果说，性价比是外婆家提供给顾客的价值感，那么支撑外婆家赢利的则是产出比，其实，它是对企业而言的“性价比”！

笔者曾提出了“座位小时营业额”的业绩衡量模式。尤其在餐饮业在当下高房租、高人事成本的困境下，座位小时营业额，是检验一家餐厅规模效应有没有发挥最重要的参考数据。如果以座位小时营业额衡量，便不难理解外婆家凭什么在低价位下仍能获利了！

一天 6 小时，一个月 180 小时，既然是固定不变的，那么经营一家餐厅可以得到多少收益？究竟是能赚钱还是注定会赔钱，只要看一个数据就一目了然。这个数据是：全月营业额÷全部座位数÷180 小时=每个座位每小时可产生的营业额

可见，如果餐厅座位的周转率，也就是



俗称的“翻台率”较高，就能够创造比较多的座位小时营业额。

“外婆家”的营业系数通常高达 6，也就是说，每桌在正餐时间能相继接待 4 群不同的食客，而大部分生意好的餐厅营业系数一般是 2。

凡到过外婆家就餐的人都会发现，尽管这些餐厅装修颇有格调，但远没有同档次装修餐厅那种宽敞、私密感。桌与桌之间挨得很近，往往只能容一人通过。这样就能充分利用空间摆放尽可能多的餐位。与陌生人过于接近的座位安排，当然不是为了让大家彼此沟通，而是在暗示顾客不要停留太久，以加快翻台率。细心的消费者还发现，和咖啡馆相比，“外婆家”的椅子就不是很舒服，不便久坐聊天，所以吃完了就撤，无形中也提高了营业系数。

而且，与别家餐馆不同，外婆家的就餐桌是定员的，引入定员服务法，寸土寸金利用空间经营，严格细分，按客群数量分区经营，每张桌子都规定了就餐人数。而叫号机的应用在带来时尚概念的同时，更大意义是实现了餐厅的广告效应和人为造成排队效果。

为便于大家理解，以下通过模拟演示作一说明：

假设一个店的基本数据为：店面面积 400 平方米，每平方米投资为 2000 元，座位

数合计为 150 个（外婆家的餐位基本上按总面积的每 3 个平方米产出一个座位），如果按经营毛利率 10%，并以 2 年回收投资计算，则：

- 1、投资额 80 万元
- 2、年营业额 400 万元，年经营毛利 40 万元
- 3、在午市、晚市 100% 上座率下，人均消费为 400 万÷12 月÷30 天÷150×2=37 元
- 4、如果翻台率为一倍，则人均消费为 37×2=18.5 元

从上述分析可得出以下结论：

- 1、由于空间利用率高，在 10% 经营毛利率下，人均消费 37 元即可 24 个月收回投资。
- 2、当翻台率为一倍时，人均消费 18 元即可 24 个月收回投资，而按外婆家全天平均 4 倍的翻台率计算，将更为可观，足见，坪效提高下，人均消费不是盈利的障碍。
- 3、实际上，外婆家的人均消费基本上介于 30 至 40 元之间，这意味着，每增加一桌翻台，随着坪效、人效就将提高，经营毛利就不是区区的 10%，而至少是 40% 到 50%！

可见，“外婆家”把握住大众餐饮消费市场的潜力，把高性价比作为其核心竞争力，以看似最平常的定位，切得最大一块“蛋糕”。

(黑马)

各大小项目融资借款，两百万起贷
地域不限，个人、企业均可
金融世家豪丰投资
手续简单 利率低 放款快
咨询电话：028-68801888