

4 管理案例 Management Case

手握巨款 频频掀起收购潮

美科技巨头攻城略地争夺未来平台

美国科技领域的四大巨头谷歌、脸谱网、亚马逊和苹果公司今年以来动作频频,特别是前两者收购不断,频频掀起收购潮,而亚马逊和苹果则在酝酿推出新业务。分析人士认为,科技巨头忙于攻城略地,一方面是有资金实力,另一方面也是为争夺未来的平台,打造自己的生态系统。而未来的平台到底是什么?也许,从他们的所作所为中可以看出一些端倪。

频频出手

科技巨头能够攻城略地,原因之一是因为他们手中有钱,同时也是因为创始人手中握有超级投票权。

数据显示,四家公司的总市值超过万亿美元,其中谷歌和苹果的市值都超过4000亿美元,脸谱网和亚马逊的市值都在1600亿美元左右。良好的现金流加上高股价为他们进行收购准备了充足的弹药。当下,在收购领域表现最抢眼的显然是脸谱网。该网先是斥资190亿美元收购移动端即时通讯应用WhatsApp,本周再出20亿美元收购虚拟现实游戏开发商Oculus公司。而谷歌公司的收购规模虽然略小,但也没闲着,比如出资32亿美元收购智能家居厂商Nest,以及买下人工智能和机器人公司,并推出可穿戴设备版安卓系统。苹果虽未收购,但CEO库克已经表示如果机会合适,钱不是问题。最近,苹果则有意

提要:脸谱网 CEO 扎克伯格表示,历史经验表明未来会出现更多的平台,虚拟现实就是未来需要重点争夺的平台之一。而就谷歌而言,可穿戴设备显然是未来需要重点争夺的平台。至于苹果和亚马逊,则没有放弃传统的电视平台,认为智能电视特别是电视与网络技术相结合,未来仍有相当大的可为空间。



拓展电视业务,已经在和美国最大的有线电视运营商Comcast谈合作,希望进入流电视和广告行业。至于亚马逊公司,除了之前表示要利用无人机送货之外,也即将推出免费流视频和广告服务。

未来平台是什么

分析人士认为,四家公司拓展业务版图,打通网络生态系统,其核心在于控制住明天的平台,也就是未来人们交流、购物以及获取娱乐的平台。控制住了这样的平台不仅从经济上能获利,同时还能取得战略先机。众所周知,目前最火的平台是基于移动互联网的手

机,那么未来的平台又是什么?

而从美国科技巨头的并购中或许可以看出一些思路。脸谱网 CEO 扎克伯格在收购虚拟现实游戏开发商Oculus之后表示,历史经验表明未来会出现更多的平台,虚拟现实就是未来需要重点争夺的平台之一。而就谷歌而言,可穿戴设备显然是未来的需要重点争夺的平台。至于苹果和亚马逊,则没有放弃传统的电视平台,认为智能电视特别是电视与网络技术相结合,未来仍有相当大的可为空间。易目唯文化传播 CEO、通信业专家包再称,思科曾经有一个说法,未来网络流量中七成到八成将是视频内容,电视内容无疑将是争夺的重点。

移动互联网大潮爆发 看服装 O2O 四大案例

66

提要:移动互联网大潮爆发,PC端的互联网应用正在快速转移到移动端,这同时使得传统零售的电商模式从PC端的B2C向移动端的O2O转换,线下高成本的体验、服务不再是网购的短板,而是跟用户互动的基础,从全球来看,基于移动的O2O模式正在成为传统零售电商的核心。

99

O2O无疑是2013年服装零售行业的最大亮点,这是移动互联网的快速发展给零售行业带来的机遇,在国内B2C高速发展的5年,也是“传统渠道危机论”不断声势壮大的时期,马云等电商大佬也在不断灌输和强化这种危机,一度让传统企业茫然失措,这种危机论不仅在中国出现,亚马逊也在逼迫百思买和巴诺书店转型。

在危机之下传统零售企业纷纷触网,跟纯网购平台打起价格战,以短搏长,更加艰难,而品牌企业的触网多以左右手互搏为主,线上的低价倾销让传统渠道利益受损,在沃尔玛、塔吉特、百丽和苏宁们逐渐清醒之时,移动互联网大潮爆发了,PC端的互联网应用正在快速转移到移动端,这同时使得传统零售的电商模式从PC端的B2C向移动端的O2O转换,线下高成本的体验、服务不再是网购的短板,而是跟用户互动的基础,从全球来看,基于移动的O2O模式正在成为传统零售电商的核心。

中西方的零售环境不同,包括行业集中度、商业模式、供应链控制力等等,所以一味地照搬西方经验很难成功,以服装为例,知名服装品牌也都在中国互联网环境中做各种移动O2O的尝试,还需要时间来验证,比较有代表性的有:

门店模式(核心是线上向线下导流):优衣库

门店模式是指把门店作为O2O的核心,强调O2O为线下门店服务的工具性价值,O2O主要用来为线下门店导流,提高线下门店销量。例如线上发放优惠券线下使用,增加门店销量;线上发布新品预告和相关搭配,吸引用户到店试穿、刺激用户购买欲望;收集门店用户数据,做精准营销;通过地理位置定位功能帮助用户快速找到门店位置,为线下门店导流等。

以上线上向线下导流的门店模式,主要应用于品牌号召力较强,同时销售以门店体验和售后服务拉动为主的服装品牌,所以手机APP的主要功能是向线下门店导流,具体模式有:门店查找、优惠券、品牌宣传等,也都有手机商城,方便用户直接下单,该模式的代表性践行者有优衣库、GAP中国等。

优衣库一直坚信实体渠道(门店)对于消费者而言有着巨大的价值,O2O的主要作用是为线下门店提供服务,帮助线下门店提高销量,并做到推广效果可查、每笔交易可追踪。早在2013年4月份,优衣库就实现了“门店+官网+天猫旗舰店+手机APP”的多渠道布局。优衣库的APP支持在线购物、二维码扫描、优惠券发放以及线下店铺查询,其中在线购物功能是通过跳转到手机端的天猫旗舰店来实现的,优惠券发放和线下店铺查询功能主要是为了向线下门店引流,增加用户到

店消费的频次和客单价。

在笔者看来,优衣库的O2O布局简单、直接、有效,在策略方面,优衣库已经实现了线上线下的双向融合,首先,APP上所展示的优惠券、二维码都是专门为门店设计的,只能在实体店才能扫描使用,实现从APP直接能引流到门店;其次,优衣库店内商品和优惠券的二维码也是专门为自有APP设计的,只能用优衣库的APP才能扫描识别,从而将线下门店里的消费人群吸引到线上,提高了APP下载量和使用率,利用APP的优质功能,这些优衣库APP的使用者又会成为门店更忠实的消费者,从而形成良性循环。

私人定制模式:绫致时装

私人定制模式是指利用O2O工具(第三方O2O平台、自有APP等)建立起品牌商与消费者之间的长期联系和无缝沟通,充分利用国内微信、微淘等移动APP大入口的便利优势,结合自身的服务、体验,进行融合式的创新,为用户提供个性化的服务和体验创新。一方面品牌商可以基于消费者过去的消费记录向其单独推送商品和优惠信息,另一方面消费者也可以主动向品牌商提出自己的个性化需求(预约试穿、送货上门等),品牌商会有专人为其提供一对一服务,满足消费者对服装品牌的“私人定制”。

该模式由绫致时装公司首创,目前也在积极实践中,绫致旗下品牌有杰克琼斯和ONLY等,依靠一对一的导购来提升销售额,导购服务和试穿服务相对优衣库来说更加关键,如何利用移动O2O将线上的便利性和线下的一对一导购、试穿融合,是O2O模式成功的关键。

绫致的O2O主要体现在与腾讯微生活的战略合作上,目前利用微信的公众账号+微购物平台做入口,暂时只有品牌营销、新品宣传、手机购物等功能,正在测试跟导购的一对一融合,实现在线导购、预约试穿等功能,用户到店之后,导购人员会根据用户的需求进行服装推荐和精准度更高的导购,这种“私人定制”的导购可以让用户提前筛选服装,节省用户的时间,门店导购可以提前安排,比如选定服装款式提前准备好,导购人员还可以根据用户的特殊需求做服装的个性化推荐。

绫致是典型的导购驱动型公司,导购与消费者之间的亲密互动是促成门店销量的关键因素,因此微信所具有的便利的即时沟通方式、庞大的用户基础和社交关系网更符合绫致期望通过O2O实现“私人定制”的未来设想,绫致的O2O布局非常高端,不仅有高层现身讲述经验,腾讯微生活也在推广微购物时将其作为成功案例加以宣传,但笔者认为目前绫致的O2O之路才刚刚起步,虽然



O2O理念及未来实现“私人定制”的设想非常激动人心,但是线下零售店以体验式+导购式核心,以此打通手机互动难度很大,从欧美零售业移动O2O的成功经验来看,大部分用户在手机购物时选择只有两个:或者直接用手机购买,或者到实体店后用手机享受所在门店的服务(优惠券使用、精准活动、扫码查商品信息等),所以手机APP的功能主要包括到店功能和远程功能(手机购物、电子期刊、产品查询等)两大部分,让用户使用手机联络导购,还要预定到店服务(试穿、导购等服务),从体验上已经给用户造成了麻烦,除非从品牌选择上你是不可或缺的,相信绫致旗下品牌还无法做到。

生活体验店模式:美特斯邦威

生活体验店模式是指品牌商在优质商圈建立生活体验店,为到店消费者提供WiFi、平板电脑、咖啡等更便利的生活服务和消费体验,从而吸引消费者长时间留在店内使用平板电脑或手机上网,浏览一下美邦自有APP,以此实现线下用户向手机APP的转化。该模式在服装零售行业的典型实践者是美特斯·邦威。

以“不走寻常路”著称的美邦服饰在O2O方面也多有尝试,过去半年,美邦先是与微信合作,后面又开始与支付宝、微淘合作,最近美邦提出了以“生活体验店+美邦APP”的O2O模式,并在全国推出了6家体验店,美邦期望通过这些体验店提供的舒适上网服务将消费者留在体验店内,店内提供高速wifi环境和惬意的咖啡,有大量的公用平板供用户使用,用户喝着咖啡登陆美邦APP购买商品,也可在APP下单后选择送货上门,以此实现线下向线上导流量。

生活体验店模式在服装零售O2O领域是一个大胆、新颖的尝试,在这种模式下,门店将不再局限于静态的线下体验,不再是简单的购物场所,而是购物的同时可以惬意的上网和休息,尤其给陪着配偶购物的男人们提供一个惬意的环境来休息,他们无聊的时候可以喝着咖啡上网,浏览一下美邦APP上得商品介绍,或者直接手机下单,快递到家里去,这会加大美邦APP的下载量,为用户的手机网购使用量和下单量打好用户基础。

美邦O2O的具体模式还在测试之中,核心是想通过O2O的模式提高门店的零售体验,同时加强线下向手机APP的导流,加强用户的移动APP沉淀,为下一步加强移动网购、互动和会员体系做准备,但是咖啡桌和上网环境(上网台桌等)占用了店面大量空间,

在思考平台的同时,要让平台发挥效力,还离不开对用户数据的收集。只有大数据的支撑,才能做到精准营销,将最合适的广告推送给最合适的人,这样也能向广告商收取更多的费用。谷歌、脸谱网和亚马逊无不如此,亚马逊更是希望通过大数据使得视频广告与其零售业务实现完美结合,喜欢看什么类型的内容就推送与此相关的广告。

不创新只有死亡

科技巨头奋勇向前争夺未来,也是因为竞争太过残酷。风投公司GGV的执行合伙人杰夫·理查兹说:“扎克伯格深知大公司死亡的核心原因就是躺在过去的成就上不思创新。过去要做到脸谱网这样的规模需要几十年,现在只要十年甚至更短。”扎克伯格自己也表示,别看现在脸谱网有10亿用户,广告业务也是增长迅速,但一着不慎这一切很可能就会过时。谷歌CEO佩奇上周也表示,一家大公司失败的原因就是错过了未来。雅虎、微软以及诺基亚就是典型的例子。

脸谱网总部的公司名称牌上正面是大拇指向上的图案,背面还留有太阳微系统公司(Sun Microsystems)的标识,因为这个地方原来是太阳微系统公司的总部,但该公司因为没有创新而被甲骨文公司吞并。脸谱网将其标识保留就是要提醒员工,不创新只有死亡。

(王兴栋)

谷歌能够成功的13条秘诀

2014是谷歌创办后的第16个年头,如今这家由两位斯坦福大学的研究生创立的公司已经成长为全球科技行业的领军企业。那么,谷歌是如何获得如此巨大的成就呢?美国“青年企业家协会”(Young Entrepreneur Council)的一群成功企业家对这一问题进行了讨论,最后的得出了13条帮助谷歌走向成功的秘诀。

1. 内部创业

正常运作的谷歌总是能源源不断地创造出脱颖而出的新产品,谷歌鼓励员工用工作时间的20%来进行自主创新,这不仅最大限度地发掘了员工的创造力,也将一大批创新人才留在了谷歌。

2. 满足消费者和广告商需求

与大部分企业一样,谷歌的成功离不开多样化的用户群。谷歌的用户可以分为消费者用户(搜索者)和商业用户(广告商),而谷歌的服务能够让这两类用户都感到满意,它不仅做出了世界上最好的搜索引擎,同时其在广告产品的效率也无人能及。

3. 持续发问

谷歌不仅是最新科技与发展潮流的领导者,而且从不满足于现状,总是通过持续发问来预想未来几年可能会用到的技术。谷歌CEO拉里·佩奇(Larry Page)经常提到类似“登月工程(moon shot)”、无人驾驶汽车和增强现实等谷歌项目的必要性,而谷歌也是在不断探索未来科技,从而先知先觉地把握各大产业的主流发展方向。

4. 不断创新

谷歌总是走在市场研发的最前沿,对创新文化的推崇让其在瞬息万变的市场中游刃有余,总能推出满足人们需求的产品和服务。相对来说,大部分公司总是担心改变既有的工作模式,这样畏首畏尾的做法自然会错失很多发展良机,而谷歌则不断通过改变来占领更大的市场,比如当年推出免费的Android就让其在日后占领了智能手机的半壁江山。

5. 从专注一项服务开始

众所周知,谷歌在“服务专注”方面一直做得都非常好,比如将搜索服务做到能与竞争者彻底拉开差距的时候,就有足够的时间和精力来发展其他项目了。

6. 研究与发展

产品的独特性在一定程度上增加了谷歌的竞争实力,而谷歌在创新项目上的投入向来是不计成本的,即便有些项目可能不会有回报,也不会影响到谷歌对创新的热爱。虽然这对于创业公司来说是难以复制的,但对于已经有一定规模的大公司来说,非常有必要在研发上加大投资,降低对利润回报的担忧。

7. 允许失败的发生

尽管谷歌在多个领域取得了令人瞩目的成功,但其实际经营失败的失败产品一样数不胜数,比如混合通讯服务Wave和Gmail插件Buzz等等,但谷歌却打造出了一支不惧失败的团队,并且鼓励团队成员从失败的产品中吸取经验教训,这也为日后的成功打下了坚实的基础。

8. 数据可控

对于已经投放到市场上的产品来说,谷歌总是会不遗余力地去收集相关的数据,进而通过分析来得出如何把产品做得更好,或者对产品做出必要的整合,这种非常客观的做法在谷歌整整15年的成长之路上扮演了极其重要的角色。

9. 员工创造与创新能力

在谷歌,员工们每周能有一天的时间(占工作时间的20%)来专注研究自己的项目,而这些项目的成果占到了谷歌总产品的50%。事实证明,当员工所关注的不再是待办事项列表里的任务,他们的创造力会更容易被激发出来。所以对于创业公司来说,应该在允许的情况下适当解放员工的思维和手脚,让他们尽情发挥自己的创造力。

10. 工作与生活的平衡

谷歌成功的关键因素之一是为员工创造了无与伦比的工作环境,去过谷歌的人都会对其办公区、休息区、餐饮区和游戏区赞不绝口,在这样的环境下工作,自然乐意将自己的一切聪明才智都奉献给谷歌。

11. 广告

广告是谷歌企业元素中重要组成部分,谷歌选择了广告这个巨大的市场,然后用在线广告成功将其颠覆,为全球各地的公司提供了全新的推广渠道,此时的谷歌,想不成功都难。

12. 简单易用

保持科技的简单易用特性一直是谷歌专注的重点,谷歌用强大的后台技术支持来为用户提供简单直观的用户界面。很多企业都在思考如何能给消费者带来更多的附加价值,但这其中的关键是明白用户究竟想要什么,然后将其做到极致。如果人们想要的只是简单的功能,那么就应该摒弃那些徒有其表的花哨元素,让一切变得简单而易用。

13. 保持创业精神

尽管谷歌已经成长为全球顶尖的大型科技企业,但创业精神一直是谷歌企业文化的重要组成部分,在不断推出新产品的同时,也在公司管理层面引入多种方式,杜绝公司内部官僚主义和政治化现象的发生,这在谷歌这种规模的企业中是相当少见和难得的。

(编译:唐克)

(李薇)