

商业模式+投资周期 如何缩现企业家成功时间

本刊 张璐

的潮头浪尖上。”

相对于领先型企业、老牌公司而言,80 后的企业家在创业过程中就更容易对商业模式进行创新,且他们创业多在于对信息网络技术的应用与进一步创新。而在四川的 80 后企业家中,聚美优品 CEO 陈欧是其中一个亮眼的成功者。聚美优品相对于商业模式成功新颖的淘宝、京东等,又有自己的创新与成功之处。

聚美优品由陈欧、戴雨森、刘辉创立于 2010 年 3 月。首创“化妆品团购”模式,与常规的团购有所不同,聚美优品的信息发布客户是自己,即自建渠道、仓储和物流,销售化妆品。后聚美优品为线上化妆品精品闪购 B2C 网站,向消费者提供除了化妆品外的时装、箱包、皮具、配饰等商品,并以比零售大幅优惠的折扣价销售。聚美优品的“闪购”(flash sales)是被证明了可行的商业模式,无论是从中国还是美国都有持续不错的公司出现,如 Zulily、唯品会。这是一个深受用户喜欢的增长速度极高的商业模式。

其以女性为主打,网站专注于服务女性,根据女性的特点来设计整个网站,比如网站的界面采用粉色,是众多女性喜欢的颜色,同时粉色也有舒缓精神压力的作用。推广渠道多样:利用明星代言推广、娱乐营销。突破传统 IT 行业的营销定位,以娱乐时尚的形象从众多电子商务网站中脱颖而出。2011 年 4 月 21 日,韩庚正式签约聚美优品,成为其首位代言人。甚至陈欧亲自上阵,陈欧体曾红极一时,推广作用明显。还有博客、微博推广,以及口碑传播等。聚美优品有一个口碑报告栏目,顾客在这里分享自己购买以及使用商品的感受,通过这些来与其他人进行沟通。而且对写得好的顾客还有一定的奖励。通过口碑中心把大家在使用商品的感觉全部写出来,好的与大家分享,不好的效果警惕他人,这种方法又提高了顾客的忠诚度。

自 2011 年以来,聚美优品呈爆炸式增长:2011-2013 年营业额分别为 0.92269 亿美元、3.27225 亿美元、8.16570 亿美元,三年时间已增长近十倍。同时,聚美优品招股说明书显示,截至 2013 年底,该公司连续盈利已达 7 个季度。聚美优品介绍,2012 年第二季度公司便已盈利,且当年合计净利润额达 837 万美元。2013 年净利润额冲高至 5800 万美元,同比增长近六倍。值得注意的是,聚美优品至今只融资了近 1300 万美元。

形成对比的是,2004 年涉足电商的京东 10 年来已融资约 22.3 亿美元,但京东向 SEC 提交的 F1 更新文件却显示,2013 年京东净亏损 4990 万元人民币。

聚美优品用少量的融资实现高速的发展,其成功还在于其商业模式中存在的独特性。其一就是特卖+商城模式,满足不同层次需求。和大部分日常消费品以“功能性消费”为主不同的是,美妆商品,更多的是在满足人们“情感消费”的属性。聚美优品在产品设计和营销策划上,它抓住了化妆品的特殊商品属性及特殊的消费心理进行策划营销,并配合特卖模式,限时向用户推荐折扣商品,刺激用户消费。

美妆特卖,和唯品会的闪购模式类似,每天向用户推荐一定数量的选品,通过折扣、文案策划、口碑,激发用户消费热情。聚美成立的时间并不长,早期吸引了大批年轻用户,这类用户普遍还没有形成对高端品牌的忠诚度,相对对新品的接受程度较高,因此,很容易在折扣、文案、口碑的驱动下,冲动消费,使美妆特卖模式成为可能。

2011 年 6 月,聚美优品商城上线。商城,是特卖模式的补充,满足的是用户消费目的性相对明确的购物需求,用户可以根据商品分类、功能分类、品牌等多维度进行搜索。此外,作为美妆的补充,为了抓住年轻女性用户主体的多层次需求,聚美还交叉销售服装、鞋包等商品,模式类似于唯品会闪购,不同的是,聚美主要通过和第三方商家合作进行售卖,商品不需要入库。

其二是特卖模式与移动终端购物习惯的高度匹配。和淘宝、京东的搜索模式相比,聚美优品的“特卖”模式更适合移动终端。原因在于,“特卖”是选品模式,它每日有选品、有推荐、SKU 不断更新的模式,非常适合移动终端购物习惯。相比之下,淘宝是搜索模式的,搜索结果当中存在大量重复冗余的信息,要想淘到个性化的、有品质保障的商品,实际是有一定门槛的,如果将该模式平移到移动终端,将变得相当低效。

当聚美优品这类的 App 安装量达到一定规模,移动终端销售占比超 PC 是轻而易举的,并且长期来看,大部分订单将产生于移动终端。至 2014 年 5 月,聚美移动终端交易总额(GMV)占比为 49%;阿里 2013 年 Q4 移动交易总额占比约 19.7%;京东 2014 年 2 月来自移动终端订单量约 18%;当当去年 Q4 来自移动终端订单量占比 10%。

最后一点也在于聚美优品具备作为一家规模化垂直电商的条件。它能够作为一家独立的垂直电商存在,而不会被淘宝、京东这样的综合电商平台替代是有原因的。

首先是其美妆品独特的营销策划模式和销售模式的推动,其次,无论是线上还是线下,美妆渠道的盈利模式是靠自有品牌和独家品牌,纯代理模式毛利空间十分有限,而有条件成功策划和运营自有品牌,并有能力从品牌商拿到大量独家代理商品,一定是在美妆领域有专业经验,并且规模足够大的渠道。目前,聚美在自有品牌和独家代理方面的优势还不明显,但公司达到一定规模后,毫无疑问将继续同样的发展路径,通过自有和独家提升盈利能力,一旦优势建立,这方面专业性将是综合类电商平台很难超越的。

另外就是,国内的化妆品产业链条相对不够规范,商业环境比较混乱,假货问题长期存在。就目前来看,聚美的质量把控体系相对要完善,如尽可能和渠道上游直接合作、成立联盟、抽样检测等,降低用户买到问题商品的概率。

每一轮 IT 概念和技术的变革,都会伴随有新的商业模式产生。如个人电脑时代,微软靠销售操作系统获得了巨大财富。互联网时代各类 B2B、B2C、C2C、O2O 等电子商务模式层出不穷。移动互联网时代,苹果则通过终端产品的销售和应用商店获取了高额利润,其间移动终端的盛行,让手游行业迅速崛起,移动手游 APP 让其赚足了资本,四川成都的手游行业在全国也不遑多让,数字天空与尼毕鲁更是个中翘楚。大数据的兴起,商业模式将会一变再变,不断创新。

资金周转变短

既要考虑利润,又要考虑资金的周转速度

80 后企业家应该怎样促使投资周期变短,资金周转速度加快,从而提高企业效益呢?

企业资金(包括固定资金和流动资金)在生产经营过程中不间断地循环周转,从而使企业取得销售收入。资金周转速度越快,资金利用效果越好,企业可以用尽可能少的资金占用,取得尽可能多的销售收入。例如,企业一年的销售收入总额为 4000 万元,按年平均占用的固定资产(原值)和流动资金总额为 2000 万元,即每年周转 2 次,每次周转需要 180 天。加快资金周转,可以节约资金。在一定的生产规模和销售收入的情况下,把资金周转率提高一倍,就可以节约一半的资金。

资金周转率是反映资金周转速度的指标。资产周转率可以分为总资产周转率,分类资产周转率(流动资产周转率和固定资产周转率)和单项资产周转率(应收账款周转率和存货周转率等)三类。

流动资产周转率指标不仅反映流动资产运用效率,同时也影响着企业的盈利水平。企业流动资产周转率越快,周转次数越多,表明企业以相同的流动资产占用实现的主营业务收入越多,说明企业流动资产的运用效率越好,进而使企业的偿债能力和盈利能力均得以增强。反之,则表明企业利用流动资产进行经营活动的能力差,效率较低。

固定资产周转率越高,表明企业固定资产利用越充分,说明企业固定资产投资得当,固定资产结构分布合理,能够较充分地发挥固定资产的使用效率,企业的经营活动越有效;反之,则表明固定资产使用效率不高,提供的生产经营成果不多,企业固定资产的营运能力较差。

存货周转率侧重于反映企业存货销售的速度,它对于研判特定企业流动资金的运用及流转状况很有帮助。库存一多,资金周转就会减慢。库存再多,资金周转就是做梦。

管好用活资金,提高企业资金周转速度,是企业生存和发展的需要。很多创业者都是小本创业,因此对于流转资金



相当重视,所以就要密切关注创业资金的周转速度。

台湾宏碁电脑创始人施振荣在少年时代,曾经帮着母亲卖鸭蛋和文具。鸭蛋 3 元 1 斤,只能赚 3 角,只有 10% 的利润,而且容易变质,没有及时卖出就会坏掉,造成经济上的损失;文具的利润高,做 10 元的生意至少可以赚 4 元,利润超过 40%,而且文具摆着不会坏。看起来卖文具比卖鸭蛋赚钱。

但施振荣以其经验表示,卖鸭蛋远比卖文具赚得多。鸭蛋虽然利润薄,但最多两天就周转一次;文具虽然利润高,但有时半年甚至一年都卖不掉,不但积压成本,利润更早就被利息腐蚀一空。鸭蛋利润多销,所以利润远远大于周转慢的文具。施振荣后来将此经验运用于宏碁,建立了“薄利多销模式”,即产品售价比同行低,虽然利润低,但客户量增加,资金周转快,库存少,经营成本大为降低,实际获利大于同行。

商业的一个普遍定理:资产收益率=利润率×周转率,既要考虑利润,又要考虑资金的周转速度。

现今,资金周转率的竞争已经成为现代商业竞争的核心。

过去,企业的资金周转速度远远慢于现在的企业,在计划经济体制下传统行业多是资源消耗性企业。这类企业大多集中在能源原材料工业、重型加工工业和国防工业领域。改革开放数十年,如今是工业化和信息化的时代,研究显示,信息化可使劳动生产率提高 10%—30%,库存降低 30%—60%,流动资金周转速度提高 60%—200%,新产品开发周期缩短 70%,并能大幅节能降耗、减少污染,降低成本。我国传统优势企业正通过“信息化改造”实现新型工业化生产和现代化经营,实现国际竞争力的大幅提升。

“IT 产品永远在跌价。如果货物 3 个月没卖掉,那就是损失;如果 7 天卖掉,就能卖到最好的价格,最好的利润。”IT 产品零售店的赚钱之道 20 世纪的 80 年代开始,中国的个体经营者在国家政策的开放下,如雨后春笋般开业。一时间,各种零售店在全国各地兴起,而经销 IT 电脑设备的店铺经营模式是从 20 世纪 90 年代初开始。当时经营这样一家店,利润可以在 30% 以上。

进入 21 世纪的前十年,中国入世,信息网络技术快速发展,促使产品同质化、价格透明化,竞争白热化。现在 IT 产品零售店的经营毛利润还有多少呢? IT 产品零售店如何才能赚到钱呢?

在信息化高速发展的 21 世纪赚钱,把控好资金周转速度或许是“成功秘诀”。

正是因为进入了信息化时代,资金周转速度得以加快,80 后的企业家创业资金的周转速度也在加快,从而让其在短期内获得大量资本。现代企业的发展壮大的速度、资本的积累速度也比过去传统行业的速度快得多。

另外,企业经营者也应通过建立制度,强化资金循环运动观念和市场意识,真正按照市场需求组织生产,加强企业管理,提高生产技术和产品的科技含量,减少存货积压,提高产销率,在此基础上,缩短生产和销售时间,管好、用好、控制好资金,保障企业资金循环正常进行,加速资金周转速度,最终达到提高企业收益的目的。

商业模式创新

一个时代,需要一个时代的商业思想

中国商业模式策划首倡者沈志勇认为,“一个时代,需要一个时代的商业思想。前 30 年,靠机会成功;后 30 年,靠模式成功!”

商业模式是企业市场价值的实现模式。随着全球化、信息化、市场化不断深入,商业模式也在不断创新。传统商业模式更多集中进行实体渠道、实物产品的流通,然而互联网的发展,让虚拟的现实交易得到实现,货币支付摆脱了“买卖双方一手交钱一手交货的局限”,全新商业模式充分利用互联网和电子商务等手段,结合传统的流通渠道,进行有效的资源配比,以让企业的销售实现短期赢利和长期品牌发展。

从中可以看出,信息网络是商业模式创新的平台。80 后企业家成功时间更短的原因之一,就是在信息网络技术普遍应用中对商业模式的进一步创新。

中国改革开放的前三十年,迅速发展起来的领先企业大多依靠商业机会而取得成功,如上世纪 90 年代贸易行业、保健品行业及房地产行业,其共同特点是发现一个未被满足的市场需求机会,全力开创一个新的行业或产品品类,“机会主义模式”和“低成本竞争”使其最后成为行业的领导者。

进入 21 世纪,随着原材料上涨、劳动力成本上涨、人民币升值、市场竞争白热化,传统行业已经饱和,市场空白微乎其微,在产品同质化、渠道同质化、竞争同质化的情况下,许多企业在发展中感到市场疲软、增长受阻,无法实现自身的再次超越。但一些新兴行业却如鱼得水,快速崛起,如国美电器、阿里巴巴购物网、分众传媒等,短时期内成为行业领袖,创造出新的商业神话。

这些企业靠什么在短时期内实现企业快速增长乃至行业领先?因为这些企业找到了新的商业赢利模式。

一是发现消费者需求结构的变化,如国美突破传统的家电销售模式,实行集中规模化采购,开展一站式商超化连锁经营模式,既降低了采购成本、又便于统一销售服务,方便消费者购买。国美的利润主要来自供应商的返利和通道费。家电作为成长性较好的商品之一,低价连锁的销售模式深受消费者的青睐。国美依靠资金的高周转率,以惊人的速度扩张。

阿里巴巴则是发现网络新媒体,构建网络无店铺营销平台,满足互联网便捷购货需求趋势。从产业价值链定位来看,是抓住了互联网与企业营销相结合的机遇,将电子商务业务主要集中于 B2B 的信息流,为所有人创造便捷的网上交易渠道。其盈利模式是通过在自己的网站上向国内外供应商提供展示空间以换取固定报酬,将展示空间的信息流转变为强大的收入流并强调增值服务。阿里巴巴通过互联网向客户提供国内外分销售渠道和市场机会,使中小企业降低对传统市场中主要客户的依赖及营销等费用并从互联网中获益。

二是通过资本介入进行整合,在资本推动下,成本就掌握在拥有更多竞争优势的领先者手中,快速实现整合,打击竞争对手,快速奠定霸主地位。

商业模式创新是成功创业的企业家必然要做到的。全球管理大师德鲁克曾说:“当今企业之间的竞争,不是产品之间的竞争,而是商业模式之间的竞争。”可见商业模式对于一个企业的重要性,由于率先创新商业模式者能够掌握更多资源,如核心技术、资源垄断、产业链掌控力及系统建设等。因此,他们能够形成核心竞争力,所以发展速度快、增长潜力巨大,并且产生的利润高、创造的附加值也高,能够持续赢利,却不容易被模仿和超越。

实践证明,商业模式创新,很难源于成熟的领先型企业。正如哈佛商学院教授克莱顿·克里斯滕森所说的那样:“固守核心竞争力与开发新的竞争领域一直是企业成长的最大困惑,每当技术或市场发生了突变,领先的公司就会在所属行业失去领袖的地位,这在商业领域几乎成了不变的规律。老牌公司多能维持性创新,少能颠覆性创新,如在起初不被主流客户看好、而只对小市场或新兴市场有吸引力的新产品方面,这些公司很少能够再一次站到将其商业化

随着 80、90 后的长成,社会更多地将目光放在了他们身上,其中 80 后的企业家们尤其引人注目。因为相较于老一辈的企业家们,他们能够更快地成功创业,老一辈数十年积累的资本,他们或许可以在几年内达到目标。80 后企业家们成功时间更短的原因何在?商业模式创新和投资周期变短是不可忽视的因素。

