

# 6 管理诊所 Management Clinic

华为所处的通信行业正在经历着变革与整合,人口红利正在迅速向流量红利过渡,而在几年前华为就预见到了这种趋势,提出向 ICT 转型,直白地说,华为除了希望是家通信设备商公司之外,还希望成为一家 IT 公司。

## 华为“进击”公有云 挑战互联网巨头

也许在一年前,华为对于是否进入公有云市场仍然有些犹豫,但互联网、IT 公司的“猛攻”以及运营商动作的“迟缓”似乎给出了方向。

在云计算正在改变和重构传统企业信息系统架构的关键时期,“不作为”也许比“试错”更为可怕。“阿里在云业务上的动作已经铺开,而运营商受制于体制问题,速度相对没有那么快,并且也受既有利益的羁绊。”IDC 分析师唐伟记者如是说。

今年 4 月,华为第一次正式对外宣布进入公有云市场,这意味着,华为将从幕后走向台前,而外界最为关心的是华为如何处理与自己合作伙伴的关系,比如互联网公司 and 运营商,后者目前依然是为华为贡献绝大部分营收和利润的最重要客户群。此外,“晚到”的华为将怎样与国际上的“云巨头”展开较量? IBM、亚马逊等公司早已在觊觎这块市场。

面对这些问题,华为企业云服务总裁杨瑞凯表示,对于华为做云业务,实际上思路非常清晰,华为将聚焦 I (IaaS 基础设施)层,使能 P (PaaS 平台)层,聚合 S (SaaS 软件)层。他表示华为永远不做数据变现,最核心的还是从客户需求的需求上来落地云计算战略,聚焦 IT 基础设施领域。

而在 7 月 29 日的发布会上,华为轮值 CEO 徐直军则指出,华为平均每年投资 IT 业务不会低于 5 亿美元,今年 IT 业务收入预计将超 20 亿美元,明年有望实现盈亏平衡,2020 年收入预计将达 100 亿美元。

### 从幕后到台前

站在公有云发布会的舞台上,杨瑞凯说了这么一段话:“只有 38 米的舞台,华为却整整走了 4 年。”

四年时间,是华为对于云产业的思考与纠结。

华为所处的通信行业正在经历着变革与整合,人口红利正在迅速向流量红利过渡,而在几年前华为就预见到了这种趋势,提出向 ICT 转型,直白地说,华为除了希望是家通信设备商公司之外,还希望成为一家 IT 公司。

同时,华为也展开了对 IT 的投资,其中最重要的一环在于云计算领域。近五年的发展,华为推出了一系列基于云计算的产品和解决方案,其服务器、存储、分布式云数据中心等均积累了不少用户基础。有数据显示,目前华为在全球建设了 400 多个数据中心,其中有 120 个云数据中心。

不过,一直以来,华为在云计算市场的



角色都是解决方案提供商,属于“幕后英雄”,台前的通常是运营商或者是互联网厂商。

对于为何选择在此时进入公有云市场,杨瑞凯表示,不管是传统客户也好,还是新兴的互联网客户也好,对公有云的需求都在增加,而目前的云市场仍处于发展的初级阶段,市场还很大。言外之意,尽管市场参与者众多,但对于需求来说,进入的时机并不晚。

但问题在于,目前公有云市场上既有亚马逊、IBM、微软这样的互联网厂商和 IT 厂商,也有中国移动、电信等运营商,尤其运营商是为华为贡献绝大部分营收和利润的最重要客户群。

“华为进入公有云领域或多或少是在和原有的合作伙伴竞争。”业内人士坦言,比如有些伙伴,可能在虚拟化产品上双方存在竞争关系,但是有时给客户时可能是华为的服务器,配对方的虚拟化产品,那么双方就是竞争合作关系,是一种兵戎相见后转过头就能谈笑风生的模式切换。

而对于这种情况,徐直军曾对媒体表示,“这事儿。夫妻吵一架还得有点冷战时间呢,更别说我们各自利益不同,竞争是你死我活,你拿了我就没了。所以这可能是一种心态的挑战,要能过坎儿,要有气度。”

### 市场将现“马太效应”

目前市场上的竞争情况是 IaaS“群雄并起”,PaaS“逐步成长”,SaaS“仍无巨头”的局面,华为要构建自己庞大的生态圈,相比起阿里等公司来说,仍需要时间积累。

“生态圈的构建将决定谁将会在公有云市场中活下来,前期的投资将会随着客户群的激增而摊薄,客户越多能力将会越强,行业将呈现马太效应。”上述业内人士对记者说。(李娜)

## 重收钱轻管理

# 上岛咖啡走下神坛 加盟商自立门户

近年来,全国的上岛咖啡都在上演关门大戏,据公开信息显示,成都的上岛咖啡从高峰时的 20 家店锐减到 12 家,天津也从高峰时的 70 余家减到不足 40 家。曾经是咖啡连锁界一张王牌的上岛咖啡为何风光不再?

### 加盟商纷纷自立门户

日前,记者来到位于北京丰台区海市路口的原上岛咖啡店发现,咖啡店的招牌已经从原来的“上岛咖啡”更换成了“伴岛咖啡”。咖啡店工作人员介绍说:“一个月前更换的招牌,原因是退出了上岛咖啡加盟。”

与“伴岛咖啡”不同,另一家退出上岛咖啡加盟的“DDEMETER 丰收馆”,目前的招牌仍然是“上岛咖啡”,不过店内饮品及设施已经全部更新。该咖啡店工作人员表示,咖啡店转为自营后,老板引入了“咖啡邦”服务平台,并对店内的饮品价格及硬件设施进行了重新打磨,新招牌现在正在赶制中。

就加盟商退出情况,记者以咨询加盟为由,辗转联系到上岛咖啡北京分公司加盟部经理甘先生。据他介绍,公司目前的加盟政策是四年收取 49 万元加盟费;四年之后如果续约,加盟费降为三年 16 万元。他透露,目前一家运营了十年的加盟商正想要转兑加盟店,由于之前的加盟费用还没到期,如果现在接手加盟店,可免除四年 49 万元的加盟费用。

创立于 1968 年的上岛咖啡最初在台湾只是一家街角小店。30 年后的 1998 年,创始人陈文敏将其带到内地,并在海南开出内地第一家门店。为了拓展内地市场,上岛咖啡的八位股东采取分区经营。在加盟利益的驱动下,上岛咖啡被各大股东拓展

到全国各地。但简单的加盟模式令各分公司只能获得初次加盟费以及后期续约费,但无法分享其日常经营收益,于是各大股东纷纷在利用上岛咖啡品牌的基础上创立新品牌,升级加盟模式。其中,陈文敏又创立了两岸咖啡,股东之一的王阳发创立了迪欧咖啡。股东们专注打造与上岛咖啡直接竞争的全新产品,加盟商成为了上岛咖啡的真正支撑。

### 松散合作关系遭诟病

经常光顾上岛咖啡的顾客可能知道,虽然全国 3000 多家门店都挂着同样的招牌,但在每家店享受的服务却是各不相同,全靠加盟商自己施展十八般武艺,甚至连咖啡豆的进货渠道都可以自己做主。正是这种重收费、轻管理的松散加盟模式导致加盟商纷纷退出。

伴岛咖啡方面告诉记者,之前与上岛咖啡的加盟关系是只要给钱就行,每年要交 5 万-6 万元,其他的包括员工培训、技术支持都不管。老板觉得这个钱花得冤枉,所以就退出加盟了。“初始加盟费用是 20 万-30 万元,此外,每年还要交 5 万-6 万元的加盟管理费。初始筹备的时候,进货全部要用上岛咖啡的,他给的货都特别贵,起码比外面要贵 50%。”

对加盟商所说的没有培训,上岛咖啡方面承认:“员工培训已经很长时间没有做过了。”不过甘先生解释,在正式加盟后,公司会向加盟店派驻经理、厨师,并由经理招聘服务人员。当然,这些人员的工资需由加盟商支付。后期遇到经营问题,公司方面可以予以辅助,并且可以调换相关技术人员。

对于加盟商指责的从公司进货价格高出市场价的情况,甘先生承认,上岛咖啡提供的咖啡豆价格确实比市场略高。但他表示,上



岛咖啡豆是在国外集中采购,然后在上海总公司的食品厂烘焙,因此质量比较有保障。甘先生同时表示,由于协议规定加盟商是自主经营的,公司不会干涉。有些加盟商会从公司进货,但有些加盟商为了降低成本也会从其他渠道购买咖啡豆。而对于加盟商的食材采购,公司约束得也不是太严。“从开始在北京做加盟,就是以这种方式。整体风格上有个大致统一,经营上每个区域有不同需求。”

此外,值得一提的是,在上岛咖啡店办的储值卡并不通用。之前曾有消费者因加盟店跑路储值卡无法使用与上岛公司发生纠纷。对此,甘先生解释说:“合同里面规定公司不约束加盟店的经营,储值卡只能是单店自己办,公司对此睁一只眼闭一只眼,其他店是不能通用的。”但不少消费者表示,上岛咖啡在办卡前并未向消费者提示门店之间不能通用。

### 末路态势凸显管理短板

中国食品商务研究院研究员朱丹蓬在

目前来看,云的市场很大。

Gartner 调查数据显示,2014 年近 80% 的中国企业将在云计算方面增加投资。之前 IDC 也发布预测,中国公有云市场规模到 2016 年将达到 246.7 亿元,年复合增长率 38.6%。但事实上,市场的竞争已经相当激烈。

去年,谷歌率先大幅度下调了云服务的价格,亚马逊、微软紧随其后,国内的阿里云也宣布下调其售价。激烈的价格战本身在反应行业本质的同时也在体现行业的残酷性。高效的云服务管理、更多的客户、更低廉的 IT 设备购买价格、更有效率的运营、更低的价格,在这个公有云开始越来越成熟的商业模式中,价格的不断下降伴随的是资源的越来越集中。随之而来的是新竞争者越来越难以进入,行业的门槛在不断提高。

“华为要走自己的路,在云服务的发展过程中,华为不会模仿其他公司,而要利用华为的自有优势和能力。”徐直军在发布会现场表示,目前,华为在中国已经有了几十万家合作伙伴,既有线上业务,也有线下业务,过去与合作伙伴,华为更多是销售和交付,未来,则更多是基于企业云服务直接面向客户。

不同于阿里和腾讯等公司从消费级层面入手,华为选择了金融、媒资、城市及公共服务、园区、软件开发等五个垂直行业进行切入。

“云服务行业市场种类很多,对华为来讲,我们讲究聚焦,还是想一件事、一件事地做好。”杨瑞凯对记者说。

但也有业内人士表示这并不容易。

事实上,云服务的利润呈现一个倒三角的分布。在整个云服务产业链中,底层 IaaS 解决了云服务的基础资源,也就是华为所积累的 IT 基础设施。中间的 PaaS 奠定了云服务的基础能力,而 SaaS 最贴近最终用户,为客户形形色色的细分需求提供最直接的应用支持,而 IaaS 和 PaaS 服务提供商需要与为数众多的开发者群体达成合作,吸引开发者在其平台之上开发 SaaS 应用,实现共赢。

而目前市场上的竞争情况是 IaaS“群雄并起”,PaaS“逐步成长”,SaaS“仍无巨头”的局面,华为要构建自己庞大的生态圈,相比起阿里等公司来说,仍需要时间积累。

“生态圈的构建将决定谁将会在公有云市场中活下来,前期的投资将会随着客户群的激增而摊薄,客户越多能力将会越强,行业将呈现马太效应。”上述业内人士对记者说。(李娜)

## 百度外卖融资计划搁浅 起步晚发展不温不火

此前一直谋求分拆、独立运营的百度外卖事业部自 7 月初传出一笔 2.5 亿美元的融资计划后,截至目前资金并未到账。分析认为百度方面在 O2O 领域更青睐糯米网是百度外卖融资搁浅的原因之一,而且由于百度外卖发展速度不如预期,未来走向或将进行调整。

### 融资计划搁浅

早在今年 4 月,百度高层就频繁与各路投资方接触,谋划将百度外卖分拆,成立一家新公司一个月后,百度外卖就收到来自香港某投资公司以及汉能集团等三方的投资要约,投资金额高达 2.5 亿美元,占股比例超 50%,百度外卖估值也变为 5.5 亿美元。然而时隔两个月后这笔融资遭搁浅,原因引发各界关注。

业内分析,一方面百度内部对 O2O 领域进行了战略调整,该领域重点发展糯米网;另一方面百度外卖由于分拆业务进展缓慢,投资方耐心不足而撤资。

北京京商流通战略研究院院长赖阳分析,在百度的 O2O 领域,糯米网比百度外卖优势明显,而且糯米网与百度外卖业务有重合部分,所以不排除百度未来将重点发力糯米网。

### 发展不温不火

百度外卖去年 5 月 20 日上线,成立之初采取开放平台运营的模式,线上介入合作外卖 O2O 公司(如生活半径、易淘食等),线下采用合作外卖 O2O 公司的物流,自己仅提供平台。2014 年下半年后,百度外卖开始逐渐转为自营,线上的餐厅也出自己折扣。此外,百度外卖还开发了外卖调度系统,线下整合多方面的物流人员,建立了物流团队“百度骑士”,并依托百度搜索、百度地图以及百度糯米获得流量支持。

但是百度外卖相较于其他竞争对手起步较晚,比行业老大饿了么晚了五年,即便与美团外卖比也晚了 6 个月。而且百度外卖的发展速度并不如外界想像得快。《中国互联网餐饮外卖市场专题研究报告 2015》的数据显示,在线外卖领域饿了么以 30.58% 的市场份额稳坐头把交椅,美团外卖(27.61%)、淘点点(11.2%)分列二、三位,百度外卖则只以 8.55% 名列第四。而在百度外卖重点发力的白领市场领域,其市场份额也仅为 13.1%。根据最新发布的《中国互联网餐饮外卖市场季度监测报告 2015 年第 1 季度》显示,百度外卖以 8.65% 的市场占比上升一个席位,进入前三名。但是百度外卖排名的上升更多源于另一竞争对手淘点点市场规模的大幅萎缩,后者今年一季度市场份额从 11.2% 滑落到 4.73%。

### 未来走向不明

对于百度外卖的未来,外界表达了不同看法。中国品牌研究院食品饮料行业研究员朱丹蓬告诉记者,百度外卖想要在竞争中占据优势就要实现差异化发展。“百度外卖并不缺少资金的支持,在系统和平台完善后,仍将会受到资本市场的青睐。”他同时表示,百度外卖要进一步丰富自己的业务类型及增值服务,从而更好地差异化竞争。

赖阳也认为,在线外卖领域竞争激烈,关键是要做好每单盈利的可能性,而不要将重点放在烧钱与融资上面。易观智库分析师刘旭巍分析,由于百度外卖将目标客群定位于白领市场,而且客单价在 40 元左右,相对于同行业的其他品牌来说有着较强的盈利空间。

另有观点也认为,百度外卖其实醉翁之意不在酒,最终想法是借助外卖发展物流。

对此刘旭巍认为,百度外卖由于有自己独立的物流团队,加上从 7 月上旬开始上线的药品板块都在说明,百度外卖未来要向同城物流方面进军,并将其发展成为自己的核心竞争力。(陈杰 张致宁)

## 东方资产 进军医疗领域

在金融领域的扩张基本完成之后,东方资产管理公司将目光转向非金融领域,大健康板块正是该公司看好的发力点。近日,东方资产与北京安贞医院签署特许经营协议,双方将在北京共同建设并运营安贞国际医院,这也成为国内大型公立医院与社会资本合作的首例。

东方资产股权投资部总经理隋兆辉表示,首先是因为医疗健康是服务业中较为特殊的技术密集型产业,随着我国老龄化的加速,中国医疗资源的紧缺程度亟待缓解,未来该领域将有很大发展潜力;其次,东方资产旗下有保险子公司,目前国内主要的保险公司都已涉足医疗领域,商业医疗保险必定是大势所趋,公司进军医疗行业与现有的保险业务有天然合作机会,尤其是医疗领域的客户粘性较高,所获得的客户数据的真实度更高,利于保险业务的开展。

据了解,参与医院运营只是东方资产大健康业务板块的第一步,建立医疗管理公司并谋求上市,则是更长远的战略规划。

就眼下即将建设的安贞国际医院,东方资产股权投资部业务经理施展透露,新医院将依托安贞医院现有优势科室,重点突出心血管领域的医疗优势。安贞国际医院一方面承担着为东坝当地居民提供基础医疗服务的责任,医疗服务价格将参照公立医院定价,并不会刻意涨价或降价;与此同时,安贞国际医院很有可能另设一个高端区,专为国际医疗保险的参保患者及附近国际商区的患者提供高端服务。(孙璐璐)

(徐慧 张致宁)