

2 大趋势 Major Trends

亚东视点

O2O 项目面临多重考验

伴随着“互联网+”的概念日趋成熟,O2O项目在中国的发展也到了白热化的阶段。在过去三年,几乎每天都有 O2O 创业公司获得融资,也有 O2O 创业项目中止和倒闭。在餐饮、外卖、教育、旅游等领域,情况却远没有我们看到的那么乐观,能够获得生存的空间就是“剩”者为王,其他更是一片哀鸿。

一个落地的 O2O 项目,面临着多重考验:如何获得大量流量?如何处理庞大数据?如何设计可持续运营模式?如果没有办法解决如上问题,你即便可以获得短暂的繁荣,那也只能在这个江湖昙花一现。

昂贵的流量

2015 年初,找好玩儿、徒步狗旅行、果冻旅行等旅游 O2O 扎堆死亡,呵护网、36 号教室教育 O2O 先后关闭,房屋网、程途网、亿言堂等房产 O2O 落寞而去。这些行业掀起 O2O 死亡潮,都具有一个相同的逻辑链条:因消费频次高,招引巨头杀入,垄断流量入口,抬高推广费用,导致“草根”烧光资金,悲情出局。在重庆,某房地产企业向业主推出“送两箱高端矿泉水,换一个 App 下载”的活动。须知,该款矿泉水零售价 12 元,一箱 144 元,推广一个 App 安装竟然需要 288 元。这直接导致多个本地社区 O2O 创业项目被迫中止。

在生鲜 O2O 领域,天天果园、京东、顺丰优选打起了激烈的价格战,“1 分钱买 30 元的水果,换一个 App 下载”。此举一出,北京、上海先后倒闭数十家生鲜 O2O 草根创业公司。

一块去旅行网 CEO 陈作智透露,目前微信自媒体大号开价都在 5 万元以上,一条广告最多带来 5000 个 App 下载量。即便这样,O2O 的项目主们仍然乐此不疲,竞相争抢。当携程、去哪儿和途牛在资本扶持下相继发力,旅游 O2O 就成为了“有钱人”的游戏,草根创业者们只能干瞪眼“拖一天是一天”。

创业者们几乎已达成一个共识,当一些大的平台或巨头携数据和用户占有某个行业入口资源,就会使绝大多数草根创业者陷入困局。这样的行业被称为 O2O 的“流量黑洞”。

一种应对之策就是在“黑洞”形成之前迅速、持续融资。2013 年,滴滴和快的在一线展开血拼,各自觅得腾讯与阿里两大巨头;2014 年,滴滴和快的索性合并,成为叫车 O2O 巨无霸。很快,摇摇、爱拼车在“快滴”天量补贴的冲击下节节败退,最终歇业。在一个已经形成估值数百亿美元巨头的行业里,不会再有资本投资于那些“小店”。

人人车创始人李健无疑是幸运的,他所在的二手车 O2O 领域属于低频消费,尚无巨头扎堆拥入。2014 年 12 月,人人车获得雷军的顺为资本领投的 2000 万美元 B 轮融资。



雷军的出现,已经让好车无忧、大搜车、车置宝等竞争对手暗自揣度:二手车 O2O 是否快要成为“流量黑洞”了。

有趣的是,2014 年 10 月,马化腾在一封公开信中表示,移动互联网时代,不拼流量拼团队,最关键的要看团队的精神和创新能力。可惜,腾讯投资的大众点评网正在和美团进行线下“武斗”,其投资的同程旅游网正在与途牛网掀起价格大战,它们的目标只有一个——流量。而生活服务和旅游行业,正是 O2O 创业死亡潮集中的“高危地带”。

高压的物流

在餐饮、生活服务、百货 O2O 领域,一些创业公司拿到了流量,却被自己的账单打败。2014 年 4 月,蓝耀栋从阿里辞职,在杭州创办“呆鹅早餐”,专营自制早餐的外卖 O2O。一开始,一切都很美。呆鹅的餐食生产、线上设计、线下推广都很不错,彰显着创业团队的成熟。可是,随着“粉丝”越来越多,蓝耀栋觉得有些不对劲了——因为,配送成本太高了。

当需要配送的办公楼越来越多,区域越来越大,物流人力成本就会陡增。如果在办公楼一层自建或外包自提柜为配送减压,也需要巨大的资金投入。蓝耀栋最终算出一份账单:以纯利 10%计算,做 1000 万元利润,需要 1 亿元销售额;以 20 元/份早餐计算,1 个工作日需要销售 2.5 万份早餐;实现此目标,需要深耕 2~3 年,并需要投入自提柜。简单说,本就微薄的利润都被物流吃了。

如果提高客单价呢?因为早餐的价格弹性太低,销量会迅速下滑,得不偿失。2014 年的平安夜,无奈的蓝耀栋宣布“呆鹅”中止。

在北京,做凉皮 O2O 的“西木良伴”创始人栗明也遭遇了同样的命运:凉皮作为午餐,

订餐时间非常集中,只能增加人力完成配送,但只有 15 元的客单价不足以覆盖所有成本。然而,他发现,隔壁做小龙虾 O2O 的,虽然一天只有 20 单,不及他的 5%,却能卖 6000 元,并实现盈利——高客单价覆盖了物流成本。

栗明的发现,实际上点中了 O2O 领域的一个秘密。任何一个 to C 的项目,用户分布随数量增长,最终都会呈现发散特点。即便是依托数据管理,或第三方配送,仍然需要增加大量配送成本,尤其是人力支出。因此,如果客单价过低,收入根本无法覆盖物流成本。也即是用户数量越多,摊子铺得越大,亏损越多。

正是基于此,外卖 O2O 死亡案例层出不穷:饭是钢,壹外卖、蹭饭网等拼命地发展用户数量,却被不断激增的配送成本反噬,烧光了全部资金。

事实上,美团、大众点评、京东等大平台,客单价低的商品服务也不赚钱,纯粹赚吆喝,但是有客单价高,能盈利的商品服务支撑。正是看破这一点,栗明选择了急流勇退。

显然,一个解决之道就是开源,选择做客单价高的 O2O,利用价格弹性“硬吃”物流成本,比如做江湖菜的加班狗、做蛋糕的尊尼美克、做火锅的“来一火”。

另一个解决之道就是截流,从 to C 向 to B 靠拢,以提高用户密度的方式化降低配送成本。

一个典型案例就是做现榨果汁 O2O 的王见木窄。从一开始,种子用户就被刻意地集中在重庆主要商圈、主要金融类公司身上,用户发展也呈现“以点带片”。关键是,果汁的饮用时段是富有弹性的,给予了足够多的配送时间;再配以数学模型的调配,王见木窄的 20 名物流人员就能配送 5000 名用户,配送成本不再成为掣肘。

可悲的是,这些经验教训都是建立在成百上千的 O2O 死亡案例上的——大家曾迷信数据管理、技术平台能够不分商品服务的价格区间,实现物流成本的最优化,直到快书包、饭是钢等知名平台的梦碎,才猛然惊醒。

惹不起的传统企业

O2O 的价格区间倾向似乎意味着互联网思维并非万能,亦有无能被其革新的领域。但是,有些创业者偏不信这个邪,拥入到传统企业擅长的领域,结果就被前辈“教训”了。

在安徽安庆,创业者刘李程曾经制造了很大的动静:他创办的“不打烊”瞄准电商 O2O 做本地销售,凭借“半小时送货”迅速打开市场,五个月就斩获 10 万活跃用户,2014 年 10 月还被评为安徽省电子商务示范企业称号。

可是,刘李程明显挑错了对手。即便是在

安庆,超市、便利店数量已达到饱和程度。不打烊上线后,当地零售业在服务半径内也搞起了“7×24”与送货上门,很轻松地就秒杀了不打烊,时隔刘李程获奖不到半年。如今,为偿还债务,刘李程卖掉了自己的房子、车子。不知道他是否已经明白,他根本不是实体便利店、超市的对手。

一个问题是,O2O 究竟不能改变哪些领域呢?

简单说,就是没有必要 O2O 的领域:比如针对实体百货商场、超市的平台 O2O,当 O2O 公司愿意向实体店提供补贴,后者是愿意其商品上架线上平台的;但是,一旦补贴消失了,实体店就会全部撤场,要么回归线下销售,要么干脆自己开天猫、淘宝店或微店,把 O2O 公司彻底抛弃。

最典型的案例就是 2015 年才火起来的按摩 O2O。

在深圳,两家按摩 O2O 九阿哥与熊猫拿拿展开了激烈的竞争。可是两家都无法解决一个问题,那就是“暧昧”。

为保障技师与顾客的安全,九阿哥只做办公室有人场景下的按摩;熊猫拿拿虽然提供到家服务,可是来自用户、公安机关的怀疑从来就没有中断过。

更何况,“好像没有那个必要”。按摩 O2O 缺乏环境消费的场景,客单价必须低于实体店,才有人愿意埋单,但这又会造成线下合作者积极性不高。自聘技师又面临高额人力成本,线上创业者也没有相关管理经验。

几乎可以预计,将有为数不少的按摩 O2O 走向末路,目前就已出现功夫熊收购推推邦、松明屋的行业整合。但是,有一家按摩 O2O 却被普遍看好,它就是宜生到家。

相比其他按摩 O2O,宜生到家最大的优势就是他的老板于飞是富侨保健的加盟商,在北京拥有十来家门店。

于飞做 O2O,纯粹是因为受到反腐影响,商务、公务消费出现下滑。O2O 既可以拓展消费场景,也可以有效地利用起技师空闲时间,增加小额收入。凭借“富侨”的品牌影响力及技师团队,于飞很快就打开了市场,新东方俞敏洪和资深投行人士盛希泰共同成立的“洪泰基金”对其天使投资 300 万美元。

由于资源、经验的不对等,互联网创业者也许并不适合进入按摩这个传统行业,反倒是于飞这位传统企业掌门人利用 O2O 扩展了传统业务的延伸。

有一种流行的说法:打败全聚德的不会是阿里、腾讯,但有可能是大董、外婆家这样的“+互联网”餐厅。

看着那一排排的 O2O 死亡名单,狂妄的互联网人是要反省了。

(作者:王亚东,现任高德中国总裁,厚德企管总裁。)

四川万源:依托资源优势加快茶叶产业发展

今年以来,四川省万源市以市场为导向、效益为中心、资源为依托,以机制和科技创新为动力,加快茶叶标准化种植、清洁化加工、市场化营销、品牌化管理,大力实施茶叶核心示范区和富硒茶叶基地建设,促进了茶叶产业持续、健康发展。

该市以茶叶规模化、良种化、标准化生产为目标,抓好良种茶园建设和低产茶园改植换种,重点抓好现代农业万亩茶叶示范区建设,建设茶树良种种苗繁育基地,加快茶树良种化及品种改良进程;大力发展有机茶叶基地,从栽培环境、品种、管理技术、生产环境、工艺技术、包装、储运、销售等全过程实行技术改造,应用高新技术,执行相关产品质量法规、标准,保障茶叶行业可持续、高效益稳步发展。以改扩建为主,建设标准化茶叶生产线、精加工生产线,重点对品牌联盟企业进行加工技术培训,做到按标生产,力求“巴山雀舌”产品统一、合格、标准。同时,该市扩建藏茶生产线,进行茶叶深加工,确保产品质量达标,新建红茶生产线,加快富硒红茶新产品开发力度,扩充万源富硒茶系列产品。

在茶叶产业发展中,该市还强力整合相关涉农项目资金,支持集中打造现代茶叶核心示范区,高标准推进茶叶基地建设,支持、鼓励企业进行茶叶生产加工技改,进一步提升了茶叶产品的质量和生产档次。目前,该市已新建良种茶园 40000 亩,其中核心示范茶园 5000 亩,改造低产茶园 20000 亩,集中连片 10000 亩,补植补造良种茶园 2000 亩,扩建良种茶繁育基地 300 亩,创建现代茶叶万亩示范区 1 个,今年茶叶总产量达 6000 吨,实现茶叶产值 5.5 亿元。(蒋德敏 李远俊)

声明挂失
北京怀柔区怀北镇机务段家属楼,二期 6 号楼 1 单元三层 301 房的房主李彦彬不慎将房本丢失,特此挂失,地址:怀柔北二区 6 号楼-1-301-1 号。 2015 年 8 月 20 日

安徽博航投资公司
资金直投（矿山、地产、工农业、旅游项目、企业改扩建、资金周转等）**诚招商务代表。**
手机：13739248309 项目经理:苏经理
邮箱：1046864898@qq.com

金融世家豪丰投资
各类大小项目投资借款，两百万起
起贷地域不限，个人、企业均可
手续简单 利率低 放款快
代打全国各类保证金
咨询电话：028-68807888

人生搏击两昆仑

写材料、搞调研,这是他的拿手好戏。但他深知,自己学的是中文,虽然干了几年保险,但毕竟不是自己的专业。保险工作粗看上去无其深奥,但深入内里便知其涉及的方方面面知识很广。经济运筹学、市场学、心理学、社会学、边缘交叉,其自身又有一整套理论与实践运作的基本学识。而深圳又不同于其他地方,保险公司群雄鼎立,相互间的竞争也十分激烈。因此他工作伊始,就下决心再学习,再实践,打好坚实基础,为日后的发展做好全方位的准备。

这期间,除了高质量的完成诸多文字材料以及琐碎的杂事外,他一有时间就到处跑。调查分析,实例解读,与公司年轻的业务人员四处出击,体味一线员工的辛苦,也了解业务运作上的筹谋和策略。

他思维活跃,不是那种书呆子型的知识分子,这得益于他能诗善文。诗歌能使人灵动、睿智、机敏,更能使人深邃、雄博、宽展。诗人的通病就是好高骛远,幻想漫远不着边际,而他恰恰是务实型,干什么都讲究实打实。他口才很好却不喜欢口若悬河,作诗时是深思熟虑后写于纸上而不是手之舞之、足之蹈之、信口吟诵。这样,他就有了一份诗人气质,而多了一份实干干者的沉稳和深思熟虑。

初始不错,他干的得心应手。

别人闲下来他却在忙于读书。这期间他大量翻阅有关保险学的种种书籍,如春蚕嚼桑。

在知识的海洋中徜徉,最法劳解疲的方式是阅读。他在这段苦读的时光里,思维奔走激荡,结合深圳经济特区保险业所欣逢的发展机遇,深圳诸多的保险机构、保险行业相互竞争、各种险种层出不穷、市场经济中的大保险在这片土地上竞展新姿的具体现实,他由宏观到微观,又从微观面宏观地进行了深层次的思考。

在他看来,一个不会思考抑或说没有思想的实干家,充其量只是一部盲动的机器。他开始提笔写专业论文。

浪潮初起,并不宏观。他静悄悄地写了一

些之后,觉得藏诸篋内不若将它们一一变成铅字。于是,他将这些文章投递出去。不经意间,他获取了意想不到的收获。寄往全国各大学报、保险专业报刊的文章——其中大部分属于保险方面的论文——先后刊发出来,如同波涌潮飞、连天雪浪。

其中有的还获得了国家级的奖励。

如果继续投入进去,有可能进而著书立说,成为专门的理论著述家。只是他的意趣与追求并不在这上面。理论总是纸上的,而实践的树常鲜常活。他不过是牛刀小试,或者说为了日后的一展身手练好扎实的拳脚。

凭借这些成果,他被评上了高级经济师。三十几岁,成为深圳保险业中教授级的人物,可以说是事业有成,专攻有果,而且其果颇显巨硕。

他拼命工作,恣意挥洒自己的精力与热情。单位里上上下下,从老总、副总到各处室的头头对他的评价都很高,对他的工作也无可挑剔。他是公司里年轻的正科级干部,适逢公司要提拔一名年龄较轻的调研处处长,领导手中备选的单名长长的一串,他终于一枝独秀,脱颖而出,在人才济济、英士多多的公司才俊中成为众人仰视的翘楚。

他当上处长,自忖是公司领导,尤其是老总对他的厚爱。其实,这应了文学作品中众口交誉的一句名言:是鹰,总会翱翔于万里浩渺云空。

1994 年,深圳太平洋保险组建人身保险部,边士刚被指派担任该部的总经理。

一酬壮志的机遇又一次朝他展开了双臂。

说来令人难以置信,渚大的太平洋保险公司,并未给新组建的寿险分公司注入哪怕一分钱的资金。“太平洋”实力雄厚,财力充盈,并非无资可投。至于何以至此,其内情不得而知,但是起码有一点可以清楚,那就是老总们定是相信边士刚的能力,不然,他们就不会让他去膺此千斤重任的。

名曰“寿险部”,其实,只是一个名称而已。没有启动资金,没有办公地点,甚至连起

码的管理、业务人员也没有。

可是却有了一位日后在深圳保险行业中名气不小的“边总”。

边士刚走上上任。

他向公司借贷了 20 万元的启动资金,在一栋写字楼里租赁了两间屋子,连同他总共三四个人,寿险部正式挂牌营业了。好比一张白纸,他将自己比作一杆笔,而才智与魄力则是色彩,未来的蓝图如何去描绘、去涂染勾勒,边士刚此时已构思在胸,只待“搜尽奇峰打草稿”了。

草创期的种种难处自然无法具诉其详,那些日子里无法形容的焦灼以及心力上的疲惫也很难用语言来描述。无数个后来登上辉煌之巅的成功者不想起初时的情景往往不寒而栗,或者说不堪回首。而他回忆起这段历程时用的是“从容”二字。而这“从容”的背后,几多悲苦几多艰难几多砭骨劳累只有他自知。

公司也很快红红火火。一个个科室陆续建立,人员从无到有,队伍从小到大。12 个管理部门,25 个营业部,1100 多名干部员工的大公司,在他的“三无世界”里隆隆崛起。

这部具有传奇色彩的创业史,在深圳也许不那么辉煌,但是对于“太保”公司来说,却是值得大书特书的一笔了。

个人价值发生“核变”

物理学上有个“轨迹”与“位移”的定理。一个点在空间移动,它所通过的全部路径即“轨迹”;由初位置到末位置的有向线段即“位移”。边士刚也在顺着“保险业”的“轨迹”,不断的“位移”。于是,个人价值发生了“质”的“核变”。

有人总结道,在人生的旅途中,有坐车的、有拉车的。那么,已小斩成就的边士刚总经理是处于什么样的状态呢,他自嘲自己一辈子永远是那个“拉车”的。1996 年底,一个偶然的机遇,经时任深圳市副市长宋海推荐,边士刚赴中国旅游国际信托投资公司深圳分公司兼中旅信保险代理公司总经理,以后又到民生人寿保险公司浙江分公司任副总经理、

国华人寿保险股份有限公司(筹)拟任总裁助理兼上海分公司总经理。从此可以看出,每一项职务就是一份责任,就是一份担当。

2007 年初,他头顶着无数个光环来到了安邦保险股份有限公司,负责安邦寿险个人业务、银行代理、车险等业务渠道的策划工作,结合中国保险市场,运用国内外产寿险公司的经验,规划和建立了各业务渠道具有差异化和竞争力的市场策略,参与建立了与之配套的业务模型、渠道管理模型、团队经营模式和电话销售模式,实行了产寿险联动,取得了较好效果。

边士刚在担任总公司稽核部总经理期间,以“合规经营、依法运作”为抓手,严肃纠正业务发展中的违规操作问题,严打假赔案、假保单、鸳鸯单、埋单、挪用保费等违法乱纪行为,并建立了一套行之有效的稽查考核机制,在常规稽核和专项稽核方面小有建树。在河北分公司主持全面工作的实践中获得了较好的效果和业绩,2007 年 10 月至 12 月份,他仅用三个月的时间快速切入市场,不仅使保费收入由 4900 万上升至 1 亿元大关,创造了邯郸、邢台月保费 200—300 万平台且无应收的现象,而且全省综合成本率也在总公司达标以内。银保业务 3.2 亿,在全国安邦系统名列第三。团队建设实行“以德行定取舍,以贡献定薪酬,以能力定职位”,形成了较大的企业凝聚力。

2008 年底,边士刚总经理华丽转身,又以崭新的姿态阔步迈进长安责任保险公司的门槛,担任总公司新闻发言人,工程质量责任险部的总经理并兼品牌宣传部总经理。一上任,他就提出了“做优车险、做好做大责任险,坚定不移地走特色发展之路”的经营思路,组织编写了《推进房屋建筑工程质量责任保险实施方案》、《承保项目审查材料》和《前期展业信息表》,以指导分公司建筑工程质量责任保险业务的开展。同时为了便于工程质量责任险业务的科学化、精细化管理,以“抓住源头,全程监控”为指导思想,制定了《工程质量责任保险风险控制手册》、《工程质量责任保险承保实务细则》和《工程质量责任保险理赔实务细则》,制订了从承保到理赔工作的各项业务操作流程,在公司承保的珠海格力广场和苏州天辰花园两大项目中得以运用。

他在山东分公司兼任党工委书记期间,坚持“党管干部”原则,注重德才兼备培养、选拔使用人才,最大限度地发挥人才的作用;在厦门分公司担任总经理期间,仅一年多的时间,就推行了创新经营的销售政策和差异化标准化的流程服务模式,使厦门公司由一个刚刚起步百十来万保费的新公司,发展成为 3500 多万在厦门保险市场上具有一定影响力和竞争力的专业责任限公司,在 18 家财险公司中排名第 9、人身险业务排名第 5、综合成本率由初接手时的 1086%降低到 99.23%,实现扭亏为盈,并培育了一批专业敬业的管理销售精英团队。

“保险专家”的社会责任

他是一个铮铮硬汉,也是一个创造奇迹的强人。他的血管里,不仅流淌着“满族皇家”的血液、强硬“铁骨”的成份,也有不断生发的“柔情”。既为企业担责,更为社会担当,被称为具有社会责任的“保险专家”。

他无论在哪家公司担任总经理,除了关注保险数字外,也关注社会的和谐发展。他工作起来给人的感觉似乎不近人情,其实,他是一位感情特别丰富、性情特别丰满的领导者。他写诗写到动情处会泪流满面,写小说写到仗义执言时,会义愤填膺、拍案而起。

他在安邦保险河北分公司担任总经理期间,公司一位叫魏燕超的员工不幸遭遇车祸,因家庭困难无钱进行后期治疗。为了帮助这位员工渡过难关,他在全辖内发出了向魏燕超捐款的倡议。在分公司的捐款仪式上,他第一个走向捐款箱。在他的带动下,公司内迅速掀起了一股股爱心捐款的热潮。在长安责任保险山东分公司兼任党工委书记期间,积极落实山东省慈善总会制定的《2009 年全省“慈心一日捐”活动实施方案》,发动全辖干部员工开展了“慈心一日捐活动”。

俗话说,山高我为峰。边士刚总经理在越过一座座职业的“高山”后,已经站在了职业生涯“之巅”。但是,他常说,创业无止境,要活到老干到老,让职业“文学”这部大书有声有色、作一个靓丽的尾声。