

■ 前瞻

## 互联网公司 反向重构餐饮供应链

□ 李阳

黄太吉创始人赫畅近日在一次公开演讲中说:“根据2014年中国餐饮百强报告,餐饮百强企业的平均年净利润率只有百分之四点几,低于同期银行利率。也就是说,餐饮行业整体都处于微利甚至亏损状态。核心矛盾就是成本结构上的矛盾。我们投入大量成本开门店,门店本身却没有给我们带来利润。”

2015年“互联网+”大热,各行各业趁着东风,将原有业务“搬到”互联网上经营。一股自下而上的改革也助推“互联网+餐饮”持续火热。与此同时,各大公司和众多创业公司为抢占消费入口,也纷纷在互联网行业中不断发力。餐饮行业作为最高频消费的种类之一,自然也成为BAT大佬和中小公司抢夺的重要阵地。

### “互联网+餐饮”是否能解决核心矛盾

数据显示,2014年我国餐饮O2O市场规模为943.7亿元,同比增长超50%,餐饮O2O用户数量占据网民数量的1/3。另外,据艾瑞咨询数据统计,2015年O2O市场规模超过4190多亿元,2017年将达到一万亿元。

回顾2015年餐饮O2O行业,竞争趋于白热化,强者愈强且新进者层出不穷。美团和大众点评两家公司合并,共渡资本寒冬;百度外卖、饿了么等餐饮行业O2O第三方平台高举资本大旗,四处攻城略地;移动互联网的发展给线下实体店带来新的发展契机,更为注重自身的互联网化升级。美餐网、笨熊做饭、回家吃饭等众多后起之秀也都有强有力的姿态进入餐饮O2O行列中。2016年初,业内又传出百度外卖拟融资3亿美元至5亿美元的消息。

尽管餐饮O2O发展依旧呈现火爆之势,但其长期存在的问题并没有得到解决。这其中不仅涉及到传统餐饮业面临净利润率低的困境,还包括外卖平台盈利模式不清和各种乱象的频发。

### 从供应链起给用户带来不一样体验

餐饮O2O,尤其是外卖平台,对于商家而言是战略要地,对消费者而言则是直接关乎其饮食健康的问题。曾有新闻报道,一个在美团上外卖业绩不错的餐厅,记者实地考察以后,竟然处在一个居民楼里,人员混住,无证上岗,经营状况混乱。由于平台管理和相关部门监管不严,造成安全隐患问题,这是其一。其二,物流方面也会存在安全隐患。

目前,餐饮行业O2O经营模式共分为两类:一为第三方平台,提供基础管理服务,并提供流量入口,吸引大量商家入驻,如百度外卖、美团、饿了么等;另一种为自营,提供商品或服务大多自营,从采购到仓储,从物流到终端配送,完全施行全程掌控,如黄太吉等。虽两种经营模式各有千秋,但由此引发的用户体验却值得我们深思。

现有外卖平台盈利方向是向加盟商收取佣金分成、做流量平台、提供物流服务等。赫畅将其这些模式统称为类淘宝O2O的盈利模式。2015年下半年,黄太吉迅速更新迭代更新外卖平台的“打法”,建构中央厨房。从食品原材料购买、加工和熟食的配送,进行统一管理。以此来提升用户体验。

赫畅说:“我们最近正在筹划推一个‘超时赔付’全新服务。敢推这个服务,就是因为我们已对自己的生产和配送一体化管理有十足信心。未来在黄太吉APP上点餐,如果送餐超过这个倒计时,每隔五分钟后就会有自动返回到您的账户中,这个钱不但是要原单返回还要附带利息和罚款。”据了解,该款APP还可以查询订单制作详情,比如前面还有多少个订单等。

### 反向重构和供给侧改革价值

2015年10月9日,黄太吉完成总金额1.8亿元B轮融资,估值为16亿元。这轮融资的目的是在北京、上海、深圳、广州等15个城市CBD开设中央厨房。与此同时,黄太吉向各大传统餐饮品牌、创新型餐饮品牌发出邀请,共享其基础设施,共同做大精品外卖。赫畅曾表示,对于外卖平台来说,当外卖收入达到一定程度时,平台自身应考虑建设独立产能和流程。“我们希望成为上游产业链和终端用户的深度整合者,这种整合不是解救某个餐厅,而是扩大提升整个行业的集中度和产业效率”。毫无疑问,黄太吉打造出一种全新的外卖平台商业模式。

中央厨房的具体做法是在CBD地区开店,通过标准化设备和工艺,为客户提供优质的外卖产品和服务。而不会涉及食品生产工艺,中央厨房拿到的都是来自工厂出来带有质量安全标识的半成品,由他们来做重复加热。商家可以将其工艺输送给中央厨房,食品虽由黄太吉生产,但品牌仍属于商家。

黄太吉通过“反向重构”把大量第三方品牌原材料或半成品由外卖工厂店统一进行加工和生产,并统一配送。这样做的优势是,打破外卖第三方平台仅仅是为餐厅导流量,生产和加工碎片化局面,把上游环节纳入到整个质量管控体系,有效提高食品安全程度,这是第三方平台无法做到的。同时也可压缩中间各种成本。另外,中央厨房也有效提高产能效应。

赫畅认为:“如果我们希望餐饮行业提供好产品,有好的供给侧改革,就一定要从产品本身出发,从产品上游产业链上下工夫,找到一个可以优化成本结构的方法,进而让整个产业链的活力激发出来。让更多人可以赚更多钱,让他们愿意把这些钱反哺到品牌上,研究更好的产品。”(互联网创投观察员)

■ e流行

# 从复制到被复制 中美互联网融合发展

□ 本报记者 王荣

“移动使得世界更平。”美国时间1月14日,在一场连接中美互联网的connect2016大会上,猎豹CEO傅盛表示,公司的目标是成为中国企业走向世界的桥梁,将中国互联网产品推向全世界。

一直以来,美国公司主导着互联网世界,中国互联网则是跟随者。十多年过去,中国互联网经济已超美国,尤其是在移动互联网领域,公司不再拷贝来自美国的商业模式,反而孕育独立的创意和商业模式,与美国互联网鼎足而立,成为互联网的“两极”。

### 移动使世界更平

轻游戏《钢琴块》日前成为明星。1月初数据显示,《钢琴块2》在App Store 109个国家总榜排名第一,142个国家游戏榜排名第一;在Google Play 38个国家总榜排名第一,85个国家游戏榜排名第一。

“游戏的开发者没有留学,更没出过国。”傅盛透露,移动互联网让边界模糊,中国有很好的应用和开发者,猎豹的目标和愿景是将中国的产品推向全世界,移动互联网让中国和世界连接很简单。

在华为、联想等老牌公司还在努力与国外企业合作、开拓渠道、进行海外用户获取阶段时,猎豹移动达成的海外活跃用户已超6亿。

数据显示,目前,猎豹移动产品已安装到全球超19亿台移动设备上,移动端月度活跃数5.67亿,其中有74%活跃用户来自欧美为主的海外市场。在2015年第三季度,猎豹移动海外收入达5.38亿元,收入占比达50%,成为中国唯一一家在全球市场拥有海量用户并在收入上有所突破的企业。

“在移动互联网时代,全球化路径发生了改变。”傅盛介绍,之前做全球化必须先本地化,必须在每个国家



CFP图片

建办公室、招人、找本地合作伙伴,然后一个国家一个国家完成本地化以后,才成为全球化公司。但在移动时代,由于有了Google Play和App Store,使得全球分裂的小市场变成一个统一的大市场,一个程序员、创业公司只需把自己的产品做成几种语言放到应用市场上,就可以被全球几十亿人同时下载,从而迅速完成全球化。

傅盛介绍,三年前他分析Google Play美国排行榜工具类前100名,发现几乎没有大的美国公司在里面,在美国工具排行榜第三名是哈尔滨一个程序员的个人作品,Google Play图片应用排行榜的第一名是一个杭州四个兼职程序员的作品。“这让我突然意识到这是一个巨大的时代,移动使得世界更平。”

中国今天已开始成为移动互联网高地的一个国家。傅盛认为,这意味着有机会把自己的产品输送到全球,且这种全球化的输出又比过去任何一个时代都要简单得多,先用工具和安全方式切入,下一步我们在全球要做内容平台,把全世界最好的内容

连接起来,成为一家以工具和安全的海量用户为基础,以内容传播为平台的移动互联网公司。

### 从复制到被复制

中国的互联网曾经被称为美国互联网的复制者。五年多前,第一次来美国的傅盛对此颇有不解,下午4、5点钟时,旧金山湾区海边已有很多跑步人群,而在北京,大量人还在辛勤工作。傅盛感慨:当时我在想为什么我们如此成功,却要说中国的互联网公司总是在抄袭硅谷。

近年来,这种状况正在发生变化。傅盛表示,中国互联网不仅孕育独特商业模式,如免费或补贴模式,还在全球拥有最富足的人力资源、最强悍的执行力。

中国今天已开始成为移动互联网企业和模式逐渐成熟,衍生出具有自身特色的模式,而这些模式在海外很难寻觅其踪影。即使存在,也远没有中国这样成熟。以O2O行业为例,中国包罗万象,且服务价格低廉,这取决于传统服务行业存在的缺陷让互联网企业得到弥补

的机会。海外高昂的人工,决定其不会达到中国O2O发达的程度。

面向全球的种子基金500 startup Mobile Collective Fund合伙人Edith Yeung也指出,移动互联网时代,中国互联网诞生很多新的运营模式,这些是美国没有想过的,未来美国人去学习中国。

Edith Yeung介绍,微信对雅虎、谷歌等公司产生触动,担心大量用户基于微信搜索、购买、营销,从而对搜索产生竞争。

但也不是所有互联网公司全球化都会坦途一片。虽google等欣赏微信的商业模式,但微信的国际化道路还需要加强,在海外活跃用户方面,微信就不如Facebook、用户数量也不如猎豹。

Edith Yeung指出,社交应用跟文化高度绑定,而工具软件并没有这样的障碍,这也是为什么,猎豹移动海外用户能在全球迅速增加。据悉,过去五年,猎豹移动总收入增长26倍。傅盛介绍,在互联网领域看来,工具软件不够那么快,却是小公司进入大数据领域的切口。

■ 新视界

## 云客服 技术OR人

□ 本报记者 徐金忠

在互联网大潮之下,无论是电商还是其它各种企业,对消费者的全方位、24小时服务的重要性不言而喻。消费者通过移动互联网等方式接触企业的途径正在爆发,对企业的应对能力正在不断提高要求。当然,在社会高度分工、专业人做专业事、提倡共享经济的今天,消费者服务中很大一块内容已不需企业亲力亲为,而可以依靠云客服等技术手段来实现服务消费者的目

### 技术推动力强劲

云客服的发轫之力无疑来自于云服务等技术的强力推动,在电商客服等快速膨胀的现实需求刺激下,云客服面世并推广“水到渠成”。淘宝这样介绍自己的云客服发展历程:2010年淘宝客户满意中心推出一种新服务模式——云

服务,它通过互联网平台,把懂淘宝却因时间、地域限制不能加入淘宝团队的人们聚集一起,在线为淘宝网上的客户提供服务。

深究云客服兴起的背景因素,将会十分复杂。但客服自身模式的革新及可加以借用的技术手段的成熟,无疑是使其最终落地的核心推动因素。目前国内,正在经历从生存型消费向服务、体验性消费升级的过程,对客服需求正在放大。“买方市场,全程服务消费者,寻求可能的交易机会”已是从B2B到B2C各类企业的生意模式,在产品导购等环节的客服需求增加。另外,在当前生产和消费模式下,各种企

业正在寻求与用户沟通,客服环节已被重新定义,它不再是一次生意的终点,而是一个服务的开始,客服价值和再创造价值的潜力被日渐重视。

而技术的出现和成熟则让很多有针对性的、精细化专业化的服

务成为可能。云计算、移动互联网甚至是人工智能等创新技术让客服模式的革新逐渐铺开。企业级智能设备远程解决方案、用户间远程互助APP、通用APP移动客服系统、智能硬件专属客服系统等更加专业化的服务技术正在涌现。

“电商云客服等服务系统相对普遍,也相对成熟,但目前定制化的云客服系统成为很多专业类企业的选择,比如IT产品远程服务等,对云客服技术的要求更严格。”联想技术部门人士认为。

### 服务还在人

尽管云客服技术已获得飞跃式发展,但目前云客服很大部分仍落在人的因素:电商云客服背后的服务器的培训、远程复杂客服需要人来解决等,云客服所倚靠的高科技有其短板,需要来自人的最终服务加以补充。

每年到“双11”等消费盛会,电商,云客服平台总是曝出各种

不足。在技术手段相对便捷、通达的同时,服务人员不够专业,服务质量堪忧,更加让用户不满,服务人员服务质量的参差不齐,让不少电商很是头疼。有人提出用更为标准化的、拟人化的技术手段来替代,语音识别、大数据计算、人工智能等技术正在引领云客服向上述方向发展,目前已有不少产品和服务平台问世,但实际效果同样是勉勉强强。

观察阿里等电商巨头的云客服创新,可以发现目前革新的重点还是更多落在云客服人员培训上,以使标准化、规范化服务流程和服务方案在实际执行中更好地服务用户。同样在一些特定商品客服中,对于人的服务依赖程度较高,比如IT计算机服务、特殊工业器械服务等,这部分产品日常服务可以通过一般性技术来进行,但涉及核心内容的服务仍掌握在维修师等专业人员手中。

■ 动向

## 房地产行业加速拥抱互联网

□ 本报记者 李香才

绿地集团日前宣布推出APP“时在”,定位“互联网+企业生态服务”,试图打造商务社区服务综合O2O平台。在互联网+浪潮之中,房地产行业也顺势谋变,以期通过转型和创新拿下更大市场份额。除房企之外,百度、腾讯、阿里等互联网巨头也在房产O2O领域进行尝试。业内人士指出,房产O2O应把握消费者需求,找准痛点。互联网只是一个方式,如何提供更好的服务才是关键。

近几年来,互联网发展迅速,极大冲击传统的经营思维,越来越多传统企业开始谋求转型升级。绿地集团旗下北京睿天下新媒体信息技术有限公司日前宣布推出商务社区服务APP“时在”。“时在”链接服务、楼宇、企业和个人四大模块,

试图建立商务社区服务新标准。

“在今后发展过程中,睿天下将从用户需求开始,利用大数据,围绕写字楼及周边商业综合体来打造全新的智慧商业社区,全力打造商务社区的服务性和综合性O2O平台。”绿地集团京津房地产事业部总经理欧阳兵如是表示,他同时也兼任睿天下董事长。

睿天下在最初构思“时在”APP时就有着清晰定位。目前,市面上基于互联网+房地产行业的大部分公司都聚焦于服务核心CBD地段写字楼,或北京市区内较好位置的写字楼。不过,过于密集化的商务社区给城市带来不少问题。在京津冀一体化背景之下,随着未来趋势的发展,传统核心CBD将逐渐被分散的商务社区所取代,北京非核心区域是未来开发重点。目前,在北京、房山等地区已建成并待建中

的写字楼数量逐渐攀升,这些地区都将会成长为未来CBD区域。

但不能忽视的是,企业入驻后仍会产生企业远离资源核心区域、缺乏行业交流等问题,对企业员工也存在生活方面的不便。即使这些区域写字楼不管在租金和政策上相对核心区域有不小优势,但目前一些企业对于这些区域仍持犹豫态度,已入驻的企业则存在生意难做、招聘难等问题,睿天下顺势推出“时在”APP正是瞄准这些需求和痛点,从根本上解决这些问题。

随着行业“暴利时代”远去,寻求转型成为房企未来生存和发展不得不面对的一个问题,而向互联网的转型成为很多房企实践的一个方向。

2015年5月,万科开通百度直达号“互联网+地产”模式。万科利用百度直达号成功触网“互

联网+”,为行业开启房产O2O新模式带来更多信心。在万科之后,2015年8月,万达也入驻百度直达号。从2014年开始,万达整合商场、酒店、影院等产品线资源建立万达O2O体系,而入驻百度直达号是万达首度试水房产O2O。

实际上,从2013年开始,房地产行业开启“触网”革命,尝试线上和线下相结合的O2O模式。与诸如餐饮、教育、汽车等很多行业类似,房地产行业O2O也要实现线上和线下的融合,通过线上为线下导流。不过,房地产交易链条更为复杂,这导致房产O2O不同于纯互联网的运营,关键是在落地,对线下服务提出更高要求。除销售与互联网的融合外,对于房地产O2O而言,城市配套、房地产金融、中介服务和物业服务等房地产服务产业链条市场空间更大,市场潜力值得挖掘。

中美需融合发展

对于中美互联网如今的差异,傅盛指出,中国公司的优点在于执行力超强,在很短时间内可以做出美国公司不可想象的事情。

“美国公司最大优势是经常有你想不到的事情。”傅盛介绍,五年前开启移动互联网,但如今硅谷已很少有做手机的创业公司,更多的是火箭发射、生物工程、大数据。

傅盛表示,中美互联网各有特色,双方需融合发展,比如中国创业者可以借鉴美国的思维方式,美国可以嫁接中国的优势资源和市场。结合在一起的话,将会产生更大推动作用。

目前越来越多中国互联网公司广泛在硅谷设立办公室,猎豹就表示,要设立北京、硅谷双总部,未来在硅谷的人员要扩大一倍。此前,华为、百度、腾讯、中兴等中国公司均在硅谷设立实验室。

Edith Yeung介绍,目前中国互联网领域竞争激烈,公司平均估值比美国要贵2倍至3倍,这也成为中国公司在美国设立实验室的动力。

一旦相关领域成熟,中美公司较量时,中国公司的较量会占上风。傅盛指出,就像汽车、电视、手机领域,日本、韩国公司引领全球是一个道理,在移动互联网领域也是个成熟领域,在这个领域,中国也会领先。此前CES展,很多人说这是中国发展新阶段,这也显示在成熟领域,中国强大的执行力。

分析人士指出,随着国家逐渐开放的对外税收,除刺激海外购外,也给中国互联网企业更多更直接的政策利好。从国际经济角度说,中国需要寻求新的市场、投资空间,中国的服务、产品也需进入世界市场,而中国成熟的互联网,则可提供完整的、已被验证过的需求。“复制模式”或许将成为快速扩张海外市场的战略方式,并和其他模式一起成为2016年出海主旋律。

## 智能重塑生态

## 钢铁电商掘金数据

□ 本报记者 官平

“找钢网交易平台每天可以产生海量真实交易数据,对这些宝贵数据进行全面整合与分析,并加以妥善应用。”找钢网创始人王东接受本报记者采访时表示,基于大数据的创新驱动业务,找钢网能为钢铁产业链各相关环节带来价值,促进钢铁产业转型升级。

近年来,钢铁企业惨淡经营,但钢铁电商生意风生水起。创立于2012年初的找钢网,通过免费撮合模式汇集“订单流”,通过直营模式最大化提高钢材现货交易效率,同时提供仓储、简加工和物流配送等供应链服务,并根据数据分析建立信用模型,为中小服务商提供金融融资服务。1月15日,找钢网宣布完成10亿元E轮融资。

传统的钢贸产业链中存在多级分销体系,从钢厂到代理商、中间商、服务商到终端,需要周转4次至6次,库存周转天数高达30天至45天,资金占用40天至60天,效率很低。

据王东介绍,找钢网可有效消除流通过程中信息不对称,实现扁平化和去中间化。减少贸易和物流环节,压缩存货周转天数,真正让利于钢厂与终端客户。

一位钢铁研究员对记者表示,当经济下行,钢铁行业从供不应求变为供过于求,传统钢材供应链已无法适应钢铁对渠道成本和效率提出的新要求,更不能有效支撑钢铁产业链发展。只有优化供应链,使低效变高效,才能支撑整个产业发展,否则产业难以维系。而用互联网这种方式去改变传统业态,是最有效的方式和必然趋势。

目前,找钢网已形成两种交易模式:一种是类似于“淘宝”的C2C模式,即从大代理商至小微服务商,打造一个现代化钢铁线上集市平台;另一种是类似于“京东”的B2C模式,钢厂通过找钢商城设立自己的销售渠道,实现自营产品和联营产品的销售,即从钢厂到小微服务商。目前,找钢网主营热卷、建材、中板和冷镀四大类核心产品,并陆续拓展型材、管材和优特钢等类型产品。上述这些都需要通过大数据和智能化来实现。

钢铁电商在近年发展迅速,并探索出一些较为成熟的业务模式。业内人士表示,当钢铁行业“产能过剩”时,旧的流通体系就一定会被电商取代。刚