



不想星光黯淡,就要战略导航

记者 薛智谊

核心提示

最近,美团再次杀入共享充电宝领域,由小电、怪兽、街电、来电“四分天下”的格局似乎要打破。美团祭出了“撒手锏”:只要商家和美团签约共享充电宝,每人使用一次美团和点评的真实点击量就会增加一次,用的越多,餐厅的排名越靠前。有人感叹这是真正的降维打击,估计这个服务推出后八成的餐饮店都会投奔美团。

从团购切入,靠外卖发展的美团,拓展到吃、喝、玩、乐、行多个场景,它的每一步扩张,离不开企业的发展战略。不管大企业还是中小企业,不管是成熟企业还是初创企业,战略必不可少,因为它决定了企业能做多大,走多远,也决定了企业做什么、怎么做。

1.

美团又掀起“战事”

从并购摩拜到卷土重来进入共享充电宝领域,美团做的都是打造平台的战略。共享充电宝发展曾遇坎坷。

2017年上半年共享充电宝因“共享经济”标签而爆红,吸引大量资金注入,但仅仅半年之后,行业跌入寒冬,大量公司倒闭。

所谓“剩者为王”,小电、怪兽、街电、来电等四家企业形成了“四分天下”的格局。其中,街电就是聚美优品创始人陈欧投资的。当时,话题人物王思聪说出狠话,明确表态看空共享充电宝。陈欧则在微博隔空回应,“做不成可以做公益”,借王思聪之势,宣传街电。两年过去,一个被视为“笑话”的行业“复苏”了。

原因是一方面充电宝是刚需,保证了现金流入,而产品成本低,损耗及维护费用也低。另一方面,厂商逐渐改变激进扩张时的粗放经营模式。例如,用精细的充电宝投放(如“人工补宝还宝”)提升用户体验;更加强调点位的营收而非覆盖,并通过捆绑代理商利益,提升管理效率。

2019年夏末,共享充电宝行业集体迎来一场涨价,从前每小时1元的价格很难再找到,普遍涨到2-3元。甚至在类似酒吧等热门点位,有每小时15元的情况。正当这几家公司暗自得意之际,没想到迎来了巨头的再度入局。

充电宝铺设将不限于餐饮商户,也计划拓展到其他“用户需要的地方”,例如商场、交通枢纽和小卖店。事实上,尽管受肺炎疫情影响,美团目前“已在全国100多个城市运营”。美团拥有巨量餐饮用户,在餐饮行业受大环境影响普遍不景气的情况下,它们不敢不用美团充电宝。对于其他充电宝玩家而言,堪称是一次致命性的打击。

2.

战略决定命运

王兴曾说过,美团是没有边界的。时至今日,美团点评已成为一个超级APP,渗入到本地生活的方方面面。日前,美团市值超过1200亿美元,相当于三个小米的市值。对比美团和小米,发现两者商业模式有着显著的差别。这种差异的形成与企业战略有关,它又决定了两家公司未来的命运。

雷军的小米从手机切入,布局小米生态圈,你只要是米粉,雷军不仅卖给你手机,还卖给你手环、净水器、冰箱、彩电、洗衣机,同一批用户,可以卖给你很多种东西,这个商业模式不错。

王兴的美团则从团购切入做外卖,自己既不炒菜做饭,也不送菜送饭,而是做平台,把餐饮店、外卖骑手、消费者三方连接在一起,抽取佣金。外卖是刚需,而且高频次。王兴把美团扩张到吃、喝、玩、乐、行多个场景,反复卖给同一批用户不同的东西。这一模式自然可以比小米的模式做得更大。

再看字节跳动、拼多多等公司。拼多多宣布成为第二大电商平台,而有着抖音、今日头条、西瓜视频等10多个APP产品的字节跳动,销售达到了3000多亿元。有评论说,字节跳动有取代百度,形成新的“BAT”(字节跳动的英文叫ByteDance)的趋势。像抖音等短视频平台,成千上万人都不拿一分钱工资给它生产内容,这就是平台思维和战略思维。而且,字节跳动已经进入搜索领域,它的新业务还将持续地出现。按现在的增长速度,达到A和T的体量为时不会太远。

土地肥沃了,插根扁担都开花。“乱花渐欲迷人眼”,市场变化莫测,今天的成功不能保证永久地成功。靠搜索起家的百度,为什么会掉队?曾经是几大门户之一的搜狐,为什么星光黯淡?这都要从企业战略层面去分析。

3.

战略要结合科技发展

企业战略是企业根据其外部环境及企业内部资源状况,为求得生存和长期稳定的发展,为不断地获得新的竞争优势,对企业发展目标、达成目标的途径和方法的总体谋划,需要“衡外情”“量己力”,进而“谋策略”,得以“致目标”。

随着互联网的发展,企业更要高度关注商业模式随着科学技术发展带来的挑战,从而调整战略,将企业与商业模式、科学技术发展紧密关联。如靠毒软件起家的360,提出了一个新的战略定位——互联网安全。当时,360没有企业网络安全的技术,没有2B的业务,怎么办?收购!它后来收购了网神和网康,在2012年组建了360企业安全集团。这是整个战略制定的过程。如宁波企业公牛,从插座延伸去做开关,就定位为公牛全屋电工。

企业战略不仅仅是企业的战略,而是企业为解决某一社会问题,为社会制定的战略。这个战略就表现为一套具体的产品结构和业务组合的规划。如果用这套产品、服务能为社会解决问题,企业就能在一定时期里获得长足发展。