

干部能力提升 经济课堂

经营案例

经济常识

什么是“第二曲线”?

第二曲线由英国管理思想大师查尔斯·汉迪提出,核心思想是说世界上任何事物的产生与发展,都有一个生命周期,并形成一条曲线。在这条曲线上,有起始期、成长期、成熟期、高成就期、下滑期、衰退期,整个过程犹如登山活动。为了保持成就期的生命力,就要在高成就到来或消失之前,开始另外一条新的曲线,即第二曲线。

查尔斯·汉迪在《第二曲线:跨越“S型曲线”的二次增长》中讲道:在第一曲线达到巅峰之前,找到驱动企业二次腾飞的第二曲线,并且第二曲线必须在第一曲线达到顶点之前开始增长,企业永续增长的愿景就能实现。

“在寻找第二曲线的路上,成功的管理者必须向死而生,另辟蹊径,一次次跃过那些由成功铺设的‘陷阱’,开辟一条与当前完全不同的新道路,为组织和企业找到实现跨越式增长的第二曲线”。

专家点评

餐饮业加速洗牌,如何破局?

有分析显示,未来十年,餐饮业将加速洗牌,行业集中度将达到30%。未来将诞生至少30个千亿规模的企业。而在餐饮领域的一众细分赛道里,最成熟的品类应该就是火锅。根据前瞻产业研究院的数据,保守估计火锅市场至少有50万家门店,拥有上万亿元的市场大盘。

餐饮专家刘达华说,海底捞当前面临的困局,也可以说有着餐饮业发展的普遍共性,而解决这一困局的核心就是创新,比如原材料要创新,厨品的口味要创新,菜品的造型要创新,颜色搭配要创新,器皿要创新,卫生环境也要创新。

“创新指的就是看你有没有特色,有没有亮点,有没有新的口味。有时你看着不起眼的一道菜,年轻人就喜欢,吃得还特别多。这是因为年轻人总是寻求新的东西,寻求新的口味,只有这样,才能满足人们新时期的追求。所以,海底捞以后要发展,每个店都应该有它的特色,不可能店店一样,因为现在年轻人喜欢的都是特色小店。”刘达华表示。

望华资本创始人戚威彬则认为,“海底捞当前增长的挑战主要在设计战略的能力,战略落地的能力与管理实施的能力。建议海底捞聘请战略与管理咨询公司。虽然海底捞的市值已经跌到800多亿元,但其风险也没有完全出清。如果海底捞不在品牌、模式、场景等方面快速多元化,将会离千亿级餐饮企业越来越远,最终沦为被并购的标的。”

海底捞:逃不开从“百亿营收”到“千亿俱乐部”的魔咒?



市民在海底捞用餐。通讯员/彭彭摄

经历了极速扩张之后,海底捞市值从4500亿元的巅峰直线跌落,截至2022年3月8日股市收盘,海底捞的市值降至814.92亿元。跌幅超80%,蒸发近3700亿港元。净利润亏损,大规模关店、股价下滑,市值蒸发、高层换血,海底捞进入了一个战略大调整的关键时期。

事实上,海底捞的经历也是百亿营收企业跨入千亿俱乐部过程中普遍面临的瓶颈问题。对更多企业来说,到底如何看待从“百亿营收”到“千亿俱乐部”的魔咒,在这一时期,企业的战略关键是什么?海底捞做错了什么?在重修护城河的过程中,有哪些因素要重新纳入考量?

误区:海底捞做错了什么?

零顾问创始人祖林说,“海底捞最大的问题,是企业在进行跨量级发展中缺少战略突破性突破”。

对海底捞来说,这个跨量级发展指的正是从百亿营收到千亿营收的跨越。公开信息显示,早在2017年,海底捞就已实现103.88亿元的营收规模,2018年海底捞上市,营收规模进一步达到169.69亿元,在此后的2019年—2021年三年间,海底捞的营收更是一路向上,

分别达到265.56亿元、286.14亿元和超过400亿元的规模。

这是一个向千亿营收进发的路径,而支撑其营收不断增长的唯一手段——就是开店。近几年来,海底捞的店铺扩张达到了近乎疯狂的程度。

数据显示:海底捞在2017年的店铺数量为176家,到2018年店铺数量增长到273家,2019年达到466家,在疫情最严重的2020年,更是增长到1298家,到2021年,店铺数量最高时达到1597家。随后海底捞启动“啄木鸟计划”,关闭300家不达标店铺,使店铺数量下降到1297家,基本回到2020年年底的水平。

在祖林看来,“企业要想实现跨量级的战略突破,在不同的阶段需要考量的内容是不同的。”然而,他发现,“海底捞现在没有战略”——在海底捞官网上,搜不到有关“战略”和“组织”的信息。投资者关系里也没有相关内容。而网上文章中提到的海底捞战略几乎都是外界解读。海底捞没有对外讲它的战略,但并不表示它真没有战略。事实上,在树品牌的第一阶段,海底捞用的是服务战略,我把它称之为“过度服务”,通过“过度服务”让

用户感觉有超高的让渡价值,比如用户在等待用餐时的快乐时光。到了第二阶段,海底捞开始了快速扩张,开始采用门店扩张的战略。但无论是过度服务,还是门店扩张,这两个都是子战略,而不是企业的整体战略。而且在门店扩张战略中,它都在无限地扩张同类店面,其千家门店也都面向同一类客群。”

吃货大陆创始人洪七公认为,“海底捞的关键问题不在主营业务,从头到尾都源自市值的压力,老想着用产值做市值,最终导致动作变形。”

第二曲线:如何定义合理增长空间?

在洪七公看来,“对海底捞来说,企业合理增长的第二曲线不应该在经营中去寻找,而应该是去品牌中寻找,去找第二曲线的用户,而不是第二曲线的经营方向。其中,最重要的就是对新生代用户的把握,可以说,海底捞的整个业务链条做得非常扎实,经过这么多年影响力的打造,对顾客也有吸引力。但对00后新一代消费者来说,他们对海底捞的感知程度是怎样的,是否仍依旧紧紧地围绕它,是打问号的。所以,如何搞定和获得新生代消费群体的认可,海底捞需要下一番功夫。在这方面,海底捞其实可以向世界顶级的消费品牌和奢侈品牌学习他们如何与新生代消费者建立互动。举例来说,阿迪、三星、可口可乐、LV,世界顶级的消费品牌和奢侈品牌都已经在元宇宙建总部了。这是世界级的年轻小孩聚集的地方,在世界级的元宇宙平台上,企业可以不用考虑消费场景,只需要考虑展示、贴近、交互,尤其游戏化的交互,让新一代在他们最喜欢的地方看到你,从而塑造企业新兴的品牌形象。事实上,对海底捞来说,做市值也应该围绕品牌去做,因为海底捞市值的核心是品牌。此前整个主流的资本市场对那个PE算法,甚至海底捞聘请的财务人士估计也深信不疑,用这套算法倒推出来了一种用业务的扩张来维持高估值的逻辑。上述做法从头到尾都错了,海底捞从上市开始维持了这么久的估值根本在于它的品牌,因为大部分上市公司都不是像海底捞这样深入人心的消费企业,不管散户还是

机构的操盘手,大家在买进海底捞的时候,除了用财务的方式进行计算外,还会有一个强大的动力就是相信海底捞会好,因为海底捞大家都吃过,在感情上有品牌的价值在里面。”

架构:千亿俱乐部如何组织队形?

祖林认为,“要从营收百亿到营收千亿,企业就需要进行国际化、多产业经营,需要成为全国领导品牌,并对组织进行重构,打造适应这一量级的组织有机体。企业经营是系统工程,跨量级发展没有一招制敌的秘籍,既要牵住“牛鼻子”,又要一体化作战。这就要求企业长出自己的三头六臂,所谓“三头”,就是企业要有强大的总部职能,要有强大的研究院,和强大的资本战略。”

按照祖林的解释,当企业的营收规模大到一定程度时,就需要把创造现金流和利润的经营单元跟总部分开。总部主要负责抓公司的战略和组织力的建设,决定卖掉哪个业务,导入哪个新的业务,决定怎样改革全球业务布局。而各业务板块就只负责经营,经营得好奖励,经营不好则要下台。“更形象地说,业务部门是负责打粮食的,总部则是决定怎么打粮食求发展。如果决策部门与业务部门混在一起,长期下来会有历史情感,影响企业的理性决策,这里总部职能的分隔有助于解决情理平衡的问题。只有如此,总部才能放开决策,找来人才,打造自己的人才供应链。”

祖林特别指出,想成为千亿企业,就要更重视组织力的建设,“千亿级企业需要使用全球化的人才,从海底捞的人才结构来看,人才问题可能会成为企业大破大立的天板。”

的确,根据海底捞最新的人事任命,无论是接替CEO的杨利娟,还是两位80后首席运营官李瑜和王金平,他们在海底捞都是从一线基层岗位做起,“这已经成为海底捞的管理特色,管理人员必须接触和熟悉一线业务。”

“不是这些人不优秀,而是这样的人才结构决定海底捞依然将重点锁定在了店面运营上。从而可以预测海底捞火锅经营的规模,显然已经到了天花板了。”祖林表示。

(摘自《中国经营报》)

天台时评

投稿邮箱:tssp2017@126.com

28891459

责任编辑:叶新福 邹家虎 美术编辑:左骏 校对:谭智方

正能量

让工业遗产“活起来”“秀起来”

陈正明

【保护是手段,利用是目的。应当因地制宜、综合施策,在保护的基础上合理利用,做到在保护中发展、在发展中保护。】

近日,市主要领导专题调研工业遗产保护与利用工作,要求推动“工业锈带”向“生活秀带”转变,让工业遗产焕发新活力。

工业遗产是历史,历史价值是工业遗产的第一价值。株洲因工业而生、因工业而兴,截至去年底已调查登录的工业遗产200余处。换位体验一下,假如你是20世纪80年代株冶的职工,今天走进保存尚好的早期厂房,时光荏苒,景物依旧,那是一种什么体验?工业遗产,不仅是在那里奋斗过、生活过的人们群体记忆,更是一座城市的集体记忆,镌刻着城市的工业精神。

工业遗产还有艺术、经济、科技、文化、社会等价值。工业遗产这座富矿属于当代,更属于未来。国内外有不少工业遗

产保护利用的成功案例,北京首钢老工业园经改造再利用,变身首都冰雪休闲新地标;上海杨浦滨江逐渐从生产岸线转型为以公园绿地为主的生活岸线、生态岸线、景观岸线,实现了从“工业锈带”到“生活秀带”的蝶变等。

工业遗产如何活化?在笔者看来,保护是手段,利用是目的。应当因地制宜、综合施策,在保护的基础上合理利用,做到在保护中发展、在发展中保护,将工业遗产保护与城市更新、新旧动能转化、历史文化教育、全域旅游等有机结合起来,构建融合发展新模式,不断激发经济新动能。

让“老面孔”焕发“新活力”,不可能一蹴而就,必须理清思路、久久为功。完成这一任务,需要扎扎实实地攻难关、补短板、啃“硬骨头”,尤其要狠下“绣花功夫”,弘扬“工匠精神”,做足“美丽文章”,真正让工业遗产“活起来”“秀起来”。

小法规,彰显民生福祉大文章

马新声

【小法规见大民生。】

4月1日,市人大常委会调研组就《株洲市公共安全视频监控图像信息管理系统管理条例》到市公安局专题调研,加快视频监控领域管理立法,力争打造“株洲样板”。

《立法条例》《农村村庄规划建设管理条例》《城市综合管理条例》《株洲市畜禽养殖污染防治条例》《株洲市城市养犬管理条例》《株洲市烟花爆竹安全生产与产业引导条例》《工业遗产保护条例》……自2015年底获得地方立法权以来,株洲已颁布实施7部地方性法规,立法质量数量均居全省前列。细读这7部法规,无一不体现了株洲地方治理和发展的个性化差异化特色,有权机关正是顺应了新时代发展潮流,呼应了株洲人民对美好生活的向往和追求。

小法规见大民生。作为下位法,地方立法应该说其范围和权限狭窄得多,原则上仅限于“城乡建设与管理、环境保护、历史文化保护”,但这几个方面,其实正是关涉具有地方特色的城乡规划治理、人居环境、生产生活安全及历史人文内涵等内容,最直接影响到居民的幸福感和获得感。基于

此,一连串实体性法规的出台,充分展现了市人大代表全市人民坚持以人民为中心,紧扣高质量发展主旋律,用足用好地方立法权,为推动经济社会高质量发展架梁立柱的智慧与情怀。

小法规见大治理。以前,因为缺乏相应的法律规定授权,或者因为全国千差万别的地域差异导致法律无法统一标准,相关执法部门无法可依,造成困境,给城乡治理工作带来难度。现在,一连串地方性法规出台,针对地方实际精准发力,聚焦生态建设、公共事业管理等民生重点领域,助力基层治理法治化,为依法执法、依法行政提供了贴近、全面、细致的遵循指南,有利于把制度优势转化为治理效能,新时代现代化治理体系和治理能力显著提高。

细微处见大文明。株洲城乡的品位,离不开从城市到农村规范的建筑建设、清洁的街道、温馨的人居环境,更离不开高素质的文明居民。现在,一些平日看来不起眼的鸡毛蒜皮的习惯,被上升到法律的高度,法律规定走入了日常生活全过程和各方面,必然有助于人们文明习惯的培养,法治规则意识的形成,必将整体提升株洲人的素质和城乡的品位。



想要走更远,不妨试试被动传播

张书乐

原来湘菜被我误解了许多年

被动传播。

大多时候,我们偏好的传播是主动语态的:湖南人喜欢吃蒿子粩粩;蒿子粩粩是湖南的一种特色点心;人在他乡,我又吃到了熟悉的家乡味道。

主角都是“我”,与旁人无关,就算外地人知道有这么一道家乡小吃,也未必会回。类似的名优土特产走不出家乡,在全国比比皆是。

当年湘菜馆,如果按照主动语态做品牌,一定会选择去强调“湘”这个地域名词和“辣”这个口味名词,那就是湖南人不怕辣、辣不怕。其结果极可能变成:吃货或许就望辣却步,让湘菜变成勇敢者的游戏。

但真正在全国扎下根的那些湘菜馆,往往强调的是全国吃货们都逐步接受的“重口味”概念,结果一种传播的被动语态就出现了:我被湘菜辣哭了,我竟然这么能吃辣。原来湘菜被我误解了许多年……于是,主客易位、水到渠成,一道地方菜不再是你们的,而变成了我们;一个时令点心,是不是也可以如此去品牌传播呢?最后也就真的应了那句话:越是民族的,越是世界的。

若如此,应在熟悉事物上找到创新创业机缘的人们,主动地去传播一些被动语态,才能好吃好看和好玩。

【乡村的“故事”,城市的“酒”,两相结合才能活色生香、韵味悠长。】

乡村振兴,文化振兴是根和魂。当今时代,如何结合村庄文化底蕴,打造村民喜闻乐见、彰显新时代新农村风貌的文创产品?近日,笔者了解到,醴陵孙家湾村邀请词曲专家为其打造“村歌”、编排舞蹈等,为文化振兴提供了城乡携手的新思路、新启发。

城乡携手推进文化振兴,可实现双方优势互补、互惠共赢。

“我有故事,你有酒吗?”这句网络流行语,其实也可放在城乡文化对话之间。“故事”,是文化资源禀赋;“酒”,指释放与溢出效应。就拿孙家湾的“村歌”来说,村庄为自己寻找“歌手”,“歌手”又何尝不在为创作寻找灵感与素材?乡村的“故事”,城市的“酒”,两相结合才能活色生香、韵味悠长。

发力文化振兴,或许可向孙家湾村学习,先全面盘点自身“故事”,然后精准找到“讲故事”的人与方式,助力当地文化振兴。

城乡共同打造文化振兴,也是时代发展的趋势所在。

今年中央“一号文件”提出,要“创新农村精神文明建设有效平台载体”,探索统筹推进城乡精神文明融合发展的具体方式,鼓励乡村开展村歌、“村晚”等富有农味的文体活动。

换句话说,借助城市的专业人才与运营思维,盘活乡村的文化资源禀赋,是乡村文化振兴的题中之意。尤其是在我市湘赣边区,红色记忆、绿色生态、古色人文交相辉映,更是“故事”的富矿。塑造文化振兴的品牌时,不能只盯着乡村一端的“故事”,更要为其精准对接城市一端的人才,打造平台作为孵化品牌的土壤。

坐坐拥富,却不去挖掘并创造价值,这是暴殄天物。只有探路城乡携手、整合城乡力量全要素发力,沉睡的文化资源才有可能被盘活,成为文化振兴的新故事。

发力文化振兴,还须城乡携手

李军