

拥抱移动互联网

风投达人徐新，“90”后让夜总会小姐失业了!!!

(在“中欧国际工商学院总经理论坛暨 AMP 俱乐部成立大会”的演讲)

移动互联网台风来了，连猪都在飞

徐新：大家下午好。今天给的题目是移动互联网，我把题目改变了一下。不知道大家有没有感受到移动互联网的震撼，刚刚听了很多很压抑的宏观的消息，但是我感受不到了。比如说移动互联网，我们觉得台风来了，连猪都在飞。我今天就想给大家分享一下，台风来了之后，你如何抓住其中的机会。

大家有没有注意到现在的 85 后、90 后已经成为了消费的主力人群，我们每年花很多的时间去做用户的访谈，并且已经走到三线城市中产阶级的家庭和一些人家里聊天，他们赚多少钱，钱花在哪里，什么东西愿意付出溢价，什么东西他们不在乎。这个和百度的 90 后调查非常类似，这些人的特点在 85 后这一代特别突出，85 好像是分水岭。他们的爸爸妈妈是 60 年代的人，已经是有钱人了。

抓住 90 后，他们喜欢宅又都是吃货

首先，这些人愿意宅在家里。为什么他们愿意宅家里？因为他们是家里唯一的孩子，从小到大都没有兄弟姐妹，爸爸妈妈都在外面赚钱，他们就自己在家。

第二，他们花很多时间在 QQ 上，他们从小就是伴随着 QQ 长大的，他们平均有 7.5 年的网龄，每天花 5 个小时在网上呆着。他们习惯着对着电脑，50% 的采购都在网上。所以京东可以赚到这么多钱。

第三个是追求个性，他们要与众不同，他们喜欢自推自荐。90 后长大之后，夜总会的小姐都是特别古老的行业，她们都快失业了，因为 90 后要求免费。90 后真的是非常不同的一代，他们非常愿意表达；我们 60 后对什么不满意就算了，90 后不满意的话一定要写很多的评论，要写很多的感受，如果你不管他，你就失去他了。粉丝的力量是非常强大的。所以你看到小米的成功，包括三只松鼠。2013 年三只松鼠第一年做，就做到了 3.3 亿的收入，今年 10 亿、明年 25 亿，他在经营自己的粉丝，粉丝的力量是非常强大的。

第四个，这些人都是吃货。但是他们不愿意做饭，也不会做。他们最大的特点是不想把自己的厨房搞脏了。万科做了分析，以后的房子会做的非常小，把多出的空间做成一个大餐厅。所以他们带来一个趋势就是快餐，因为这些人不愿意做饭。我们投资的翠华和避风塘都是这样的。最近，他们连出门都懒了，外卖也发展的非常好。

第五个，这些人的消费升级。你不要看他一个月只有 5000 元的收入，他们的日子过的很潇洒，因为父母已经把房子买好了：一般是男方出房子，女方出家具和车。在三线城市，把这些买好之后，他们的压力不是很大的。5000 块钱花在哪里呢？一般来说他们会在孩子身上花很多钱。还有 1000 块钱在日常生活：经常是中午在单位吃，晚上在家里吃，他们 1000 块钱就搞定了。还有 2000 块钱存起来要去旅行，另外 2000 块钱是买东西。

现在都不吃花生瓜子了，要吃坚果，吃进口的

平时在网上消费，周末带孩子到大卖场去购物。他们的购物愿望是非常强烈的并且喜欢吃零食。当初恰恰很牛，但是现在不一样了，消费升级了，他们不吃瓜子花生了，人家要吃坚果，要吃碧根果，要吃进口的，70 块钱一斤。

以前我们说康师傅和农夫山泉谁最牛？那个时候我们觉得康师傅很牛。他们的管理能力非常强，管理 5 万大军，天天到三四线城市去看终端，先去的第一件事是把人家的广告撕下来，把自己的放上去，而且他东西很便宜。但是现在不行了，他们为了把瓶装水卖的很便宜，把瓶子做的非常的薄。可消费者不一样了，你看消费者每年收入增长 10% 几，连续涨 5 年就是中产阶级了，他要好的东西。农夫山泉管理是一般的，他的老总是记者出身，他就是靠创意，他以前是说农夫山泉有点甜，然后现在说我们是大自然的搬运工，他们卖的很贵，但是他们日子过的很好，因为他们定位在中高端。

还有食品，食品要盯着中高端，消费者升级欲望非常强烈，如果说没有与时俱进就会非常的糟糕。我们去访谈三四线城市，鞋子买什么品牌？阿迪达斯、耐克买不起，那就买安踏、李宁。安踏、李宁不好过是因为他们的鞋子都放在柜子里，都是崭新的，有点卖不动了。所以定位稍微中高档一点，他就会跟着你走。

手机太小不方便比价，抢占先机是关键

第二是用户习惯变化了。大家都在互联网上下过单买东西：在 PC 互联网的时候是打关键词搜索，而移动互联网则是天天刷屏。以前是想买东西去京东，现在变成了瞎逛了。理性消费变成冲动性消费，而且频次非常高。移动互联网上时间变得非常的碎片化，你可以随时随地做交易。也就是说 O2O 上门服务变成了可能。以前我们说做美甲怎么可能上门呢？但是现在已经可以了，是非常简单的。互联网让很多东西变成了可能。

在 PC 时代，用户是海量的，你要花钱买新浪、网易、搜狐的广告，才可以抓住海量用户。网络运营基本上是免费模式，靠广告赚钱。而移动互联网不是的，大家习惯的是交钱。腾讯给大家培养了一个非常好的习惯就是玩游戏也要交钱。而且不需要海量，我 100 万用户就可以活的很好，因为这些用户是你最精准的用户。

第三，移动互联网不方便比价。PC 互联网屏幕大，容易比，但是移动互联网是要下载客户端才可以的；而且屏幕那么小，也看不清楚，不太愿意比价。所以移动互联网的闭环是非常有杀伤力的，一个用户只下一两个 APP，如果你没有占领他的客户端，你的竞争对手占领了，改变客户是非常困难的。所以先行者的优势是非常大的，因为消费者用了你的 APP 就成了你的闭环的用户。在这样的情况下，你必须要跑的非常快。

第四个是产品变了。以前做产品，产品到用户手上中间要经过省代、市代、第三级经销商然后到 KA，最后到地推，才可以卖得动，距离是很远的。而现在是零距离，顾客在网上就下单了，你用微信微博和他们互动，用户的参与感是非常强的。你一定要有好产品才可以和他说话，如果说不好，他给你写一个差评你就做不动了。

我们访谈了三只松鼠的 80 多个客户，每一个电话都是一个小时。他们首先是看用户点评，第二是看销量排名，第三个是看网站。首先三只松鼠名字好记，第二是它的客户评价非常好，一旦有差评，就赶紧搞定。因此你的反应要非常快，有不好的东西就容易被传播了。另外小公司很容易成长，只要有一个很好的创意，一下就可以火了。

生鲜都被老头老太太抢走了，年轻人再不去大卖场

这是一个非常好的时代，在这个时代，一定要专注，在移动互联网上产品要做到极致要让人尖叫。三只松鼠消费者拿到之后就很开心，小恩小惠很多：打开之后包装是两层的，三只松鼠会给你一些小夹子，一个小的纸巾。现在 85 后、90 后又非常喜欢分享，这样一分享之后就传播开了，所以获取用户口碑传播是非常好的。

另外这个时代产品的更新迭代是要非常快的。迭代最好的方式是有两次，以前是封闭式开发的，可层层汇报，喊口号已经不好用了——要分成事业部，要充分授权，要鼓励创新。最好的例子就是携程，我们当初投携程，它就卖机票加酒店；结果过了一段时间，火车票、游艇什么都出来了。他就是事业部制的，让员工充分的发挥。我觉得产品的时代要抓住七个字就是“专注、极致、口碑、快”，抓住这七个字你就可以比别人做的更好。

还有渠道变了。我们投的是细分的渠道，细分的市场，细分公司。我们看到百货商店老店同比是在下降的，日子是不好过的。比如说百丽，他做品牌非常有感觉，但是他跟着百货公司，百货公司下降他也会下降。还有大卖场，像沃尔玛、家乐福，他们有 20 年的辉煌，但今天已经辉煌不再了，因为他们的模式不行了。

大卖场生鲜是抓眼球的，干货是抓毛利的。一手抓流量，一手抓毛利，多余的空间给肯德基、麦当劳房租。互联网来了之后，把他毛利部分去掉很多，被京东、苏宁、一号店抢到。高毛利的东西没有了，只剩下生鲜了，而且特别多的老头老太太，一大早去把好的生鲜都抢走了，结果晚上年轻人去了一看下次就再不去。肯德基、麦当劳不愿意了，他们要求降低房租，所以大卖场他们就不敢开店了。我们品牌要是跟着他们走的话，最近几年都是增长非常慢的。

还有街边店模式的，比如说都市丽人、良品铺子、益丰大药房都做的很好。因为他们都是在三四线城市，基本上就是一个老街，所有的商店都在那里。如果说你的品牌在那里开一个旗舰店，再开四五个店就会变成当地的人口的第一品牌，很快会把周边的竞争对手击跨；而且你的房租便宜，可以挣很多钱。

还有是购物中心最近正在蓬勃发展，要跟人气旺的，要跟四菜一汤标配的，比如说避风塘、真功夫都做的很好。另外互联网，每年成长 50%左右，GDP 占比 7-8%，台风猪大有空间。像京东他们还是增长的很好的，所以选择是非常重要的。

员工要绽放，客服要卖萌

再一个改变是团队变了。现在 80 后变成了主力员工了，他们 30 岁了，是钱的主人，不是奴隶。一生下来就有房子，一不小心就三套房子了，他们的安全感非常强。这个时候钱不能激励他们，靠什么激励他们呢？他们要什么呢？我在良品铺子那里学到一个词叫绽放，他们的老板很会激励他们的员工。

我想说激情是不持续的，但是持续的激情就会转化为力量。比如说良品铺子有掌柜承保责任制，给你的激励是上不封顶。我说零售核心是位置好，产品好，店长有能动性，但是有多少作用呢？我们找了 100 个店长来做了试点。结果过了一年之后，我们来看，到底这个有多少的效果。我们发现没有做掌柜承保的老店同比增长 5%，做了的增长了 26%，也就是说带来了 21% 的增长。

有的人说，我也给了钱了，为什么不行。你给钱还不够，还要绽放。你要戴大红花，要让以前挣 3000 块钱了店长，现在挣 1 万块，让他们到台上去演讲，让他们觉得很光荣。要把员工作为用户来经营，把他们搞的非常的开心。良品铺子很会搞，搞的这些 85 后、90 后天天很 high，告诉你有可以进行创新。

三只松鼠就更有意思了，三只松鼠除了老板是 70 后，其他都是 85 后，全部都是子弟兵，从来没有空降兵。而且在芜湖一样做的很好，为什么呢？因为 85 后很有创意，他们说客服是卖萌的，他们叫客户叫主人，这些话我们是叫不出来的，所以一定要大胆用 85 后。

当第一和第二在打的时候，第三就先死了

他把员工分为业绩和价值观两个方向，最好的是业绩和价值观都高的那就是明星，如果说价值观和业绩都不好的话那就是狗，那就炒掉。还有一类是野狗，就是业绩好，大家价值观不高的话，你这个一定要管好。还有一类是小白兔，就是他勤勤恳恳的跟你干了很多年，但是业绩不是很好，这类员工是非常麻烦的，如果说你不炒掉的话，他后来就会做成大白兔。

而且大部分的员工是牛，他会看的，如果说他看到的是明星的成长，他会向明星方向发展，但是如果说他看到的都是大白兔的话，他自己也会变成小白兔的，这个企业如果没有成长瓶颈的话，一定要把小白兔拿下，要让人家上来，只要老板可以做上来，这个公司没有瓶颈，如果说老板没有这样

的能力的话，他一定会遇到瓶颈。所以我们有一个口号叫拿下小白兔。你也不用担心说，员工动荡，凝聚力什么的，只要总是打胜仗就有凝聚力。

关于融资，融资要快，金额要大。你要有更多的钱让你的对手望尘莫及。不要太在乎股权稀释，控制董事会就好了，马云占的股份也不是很大，关键是他成功了。充足的资本也是迅速作大的门槛，要找到认同你理念的长期投资者。

我们今天看京东，互联网什么都好，就是太残忍了。互联网没有神的概念，一开始就是全国的，你要投资你要做大，要投钱，不做大就会被淘汰。竞争，价格战不可避免，间谍战防不胜防，这个竞争是非常激烈的，这些小孩早上起来去校园做地推，弄一个张贴画在那里讲，竞争对手 10 点来了之后就给你的画给盖了，扯一个横幅被人扯下来。晚上去发传单，竞争对手的人过去说，发错了我再给你收回来。这种做法基本上不打架不解心头之恨了。竞争真的是很激烈。

后来我在想，怎么样才可以赢呢？比如说京东和阿里打，比如说赶集和 58 打，本来是赶集要赶超了，结果钱不够了 58 又上去了。点评和美团也是这样的，就是拉锯战。我觉得做品牌很好，品牌是细分市场可以百花齐放的，你说我做避风塘和谁打？我就是代表了港式点心，真功夫代表营养快餐，我是一个相对独立的，相对细分的市场。但是平台不一样，平台到最后就是剩下一两家。

我们看过美国的数据，什么时候竞争会停下来呢？只要有第三就会打，当第一和第二打的时候，通常第三就先死了。第四第五都不知道哪里去了。最后要成功，创业的内心一定要强大，身体也要好。大家都很强，我们觉得是短兵相接勇者胜，基业常青身体棒。

打造行业第一品牌。我们觉得首先一个伟大的公司要从好名字开始。，打品牌要舍得花钱，要持续投放。品牌的三个一，一句话、一幅画，一个 15 秒的广告。现在是一个视频的世界，你要投视频的广告，要抓紧投入。