



## 【明远之道】

对绝大多数企业来说,它们所在的行业及现有的规模,根本不允许讨论“战略”这么遥远的事情。

陈嘉禾

在分析企业的竞争时,很多时候我们习惯性地寻找奇思妙想、高瞻远瞩的企业战略,但事实上,对于绝大多数企业而言,经营效率的高低才是最重要的企业战略。

对于企业战略的研究来说,有一个假设,就是如果企业所在的市场是完全充分竞争的,那么无论企业如何提升效率,所带来的超额利润都是短暂的。竞争对手会迅速学习改进效率的方法,最后把第一个改进效率的企业获得的超额收益压缩到零。

不过,以上假设并不是所有时候都适用。在很多时候,我们社会的竞争是不够充分的。是人就会偷懒、犯糊涂,商业参与者不是在所有时候都像模型假设的那样敏锐、冷静、自律、有效率。

如果我们把商业社会的竞争,想象成一个专业体育队里各个运动员之间的竞争,那么这种竞争必然是残酷

的。专业运动员往往一天大运动量地训练8到10个小时,他们的目标单一而且恒定,跑步永远就是越快越好,举重永远是越重越好。在这种环境里,提升自己的效率确实不是一个长久的竞争方法;所有人都会努力提升效率,再辉煌的运动员一旦走过巅峰状态,往往就很快退役。

幸运的是,这个社会在许多时候,比专业运动队的残酷程度实在是差了许多。举个例子,我的一个朋友,在一个经济不发达地区开了一个经营当地特产的商店。我当时对他的店做出了这样的判断:“生意模式不错,也很赚钱,但是我记得2到3年以后就没法赚这么多钱了。毕竟这个生意没有什么护城河,别人看你赚钱,自然会学你,竞争加剧你就得对客户降价,向上游供货商多给钱,你的利润率守不住的。”

结果呢,五六年过去,这个朋友的店仍然很赚钱。回想起来,我错过了什么?我以为当地人会很快发现他能赚挺

多钱,很快学习他所做的所有事情,比如销售更好品质的土特产、对客户服务更贴心,等等。但是,当地社会根本没有我想的那么有效率;这也是那个地区经济发展一直不太行的原因之一。

另一方面,绝大多数企业根本没有选择“企业战略”的资格。所谓企业战略,无外乎“做别人无法做的事情”、“做有护城河的事情”、“做各种壁垒、发展空间巨大的事情”。但是,这只是对小部分非常幸运的企业而言。而对于绝大多数企业来说,它们所在的行业、它们现有的规模,根本不允许讨论“战略”这么遥远的事情。对于它们来说,提升企业经营效率,就是最扎实、最实际的战略。

举例来说,日本企业往往没有美国企业那么高瞻远瞩、富有创意的战略,在全球产业链中也始终居于美国之后。但是,日本企业靠着过硬的管理和运营,提高了企业的效率,因此在没有太多特别厉害的创新的情况下,也

能凭着低价格、高质量,在全球产业链中牢牢占有一席之地。

在通过想方设法提升经营效率以后,企业的规模增长、品牌知名度提升,这时候伴随着更强的实力、更好的市场认知,企业反而更有可能去规划未来的战略。这时候,企业一方面已经在本行业、本领域占据了主导地位,另一方面规模和名誉也大到足够支撑它进入下一个领域。在这种状态下,再讨论企业的战略选择,是水到渠成的事情。

当然,单纯依靠提高企业经营效率也不是最高明的战略。否则,也就不会有那么多专门研究企业战略的理论,试图在“高效率”以外寻找商业的金钥匙。具体来说,单纯依靠提高经营效率,容易出现以下两方面的问题。

首先,提高企业效率需要极其细致、勤奋的管理,这就需其敬业的管理层。但极其敬业的管理层可遇不可求,而且如果一家企业的核心战略必须依靠极其敬业的管理层才能实

现,那么其长期竞争优势也就不那么稳固。根据巴菲特的理论,在寻找长期优质的企业时,最好能找到一家“连笨蛋都能管好的企业,因为你迟早会遇到一个笨蛋”。对于那些把更高的经营效率作为优势的企业来说,它们很难永远保持如此高昂的工作状态。

其次,学习更高的效率,相对于跨越其它的企业竞争壁垒来说,总是一件相对容易的事情。因此,即使同行业中的竞争者在短期甚至中期内,没法完全追上效率最高的企业的步伐,但是它们之间的差距一定会慢慢缩小。

不管怎么说,就像 Bruce Greenwald 和 Judd Kahn 在著作《揭开企业竞争之谜》中所分析的那样,提高企业经营效率,对于绝大多数企业来说,仍然是最实际、最有效的战略。对通过当前严格要求自己就可以达到的经营效率弃之不理,空谈大而遥远的企业战略,无疑是叶公好龙、不切实际的。

(作者系信达证券首席策略分析师)

## 好听又契合定位的品牌为何难起名?

胡学文

难听又莫名的品牌名字千千万万,有趣又契合商品的名称万里挑一。一直想就品牌名称发点议论,实在是对身边粗制滥造、模仿成风的品牌名称不能忍受,但一直没有系统的总结。直到日前重访天图资本首席执行官冯卫东,此君对品牌定位颇有研究,对品牌取名也很有心得。

前两年风行一时的共享单车品牌名是经典,ofo和摩拜单车倒也符合互联网公司品牌名的路数,虽然不能让消费者一看到名字就能够知晓品牌所代表的品类或特性,至少还有自己的特点和用意。至于后来的跟风者,什么小蓝车之类,恨不得把颜色用个遍,以至于有段子说:要不是颜色不够用了,还不知道会有多少共享单车品牌。

倒也不是用颜色给共享单车品牌

取名有什么不好,只是多少反映出跟进者对于品牌打造的不用心和不走心。

走心的品牌不常有,走肾的品牌却经常见。所谓走肾,就是不假思索,简单粗暴。从这一点来看,拼多多就是一个不错的品牌名称,在广大不那么讲究品质更看重价格实惠的消费者当中拥有绝对号召力。品牌名称与对应的拼团购买服务关联直接,很容易一下就给消费者留下印象。

拼多多成名前后,类似 ABB 的品牌名称多了起来,拼多多是典型的跟风模仿者。而在货运领域,货拉拉的旗号不胫而走,运满满的招牌也不时可见。这些 ABB 格式的品牌名称,诞生先后笔者无法细究,但应该难脱“你模仿我的脸,我模仿你的面”的嫌疑。好记是好记了,但貌似少了点美感。

说起没有美感的品牌名称,笔者脑海里总是浮现这两例:一例是在某

地走红的“省医月饼”,据说是当地某医院食堂的出品,因用料实在、制作工艺独到深受市民欢迎,每到中秋佳节一饼难求。月饼味道或许真不错,但论起品牌名称,一个医院和月饼联系在一起,实在难称得上是一个符合美食定位、能勾起美味欲望的好名称。

吃的方面还有一例走红大江南北的钢管厂五区小郡肝串串香。据说是一个无缝钢管厂职工开创的,为了补贴家用,这名职工在每天下班后推着自制的小推车卖串串。久而久之,小摊有了一批忠实顾客,火起来竟然做成了大品牌。然后也就有了一大堆的模仿者,五区、六区、七区、八区都有了小郡肝串串香,不明白的人还以为为钢管厂是做串串香的。

与诸如糕点老字号稻花香,茶叶老牌碧螺春、竹叶青、金骏眉,白酒大品牌贵州茅台、五粮液等等相比,现今即

便是同品类的产品也少了几分文气和美感,仿佛大家都不愿意在取个好品牌名称上花心思。对于怎么给产品取一个好名字,既好听又契合,文章开头提及的开创了品牌定位投资的冯卫东提出了四个要点,笔者颇为认同。

一是要有定位反映,就是要求名字能让顾客“望文生义”,反映品牌所代表的品类或特性,给人以专家品牌印象或正面联想,例如“周黑鸭”“汤城小厨”“饭扫光”等品牌,就很容易传递卤鸭、汤菜馆、下饭菜的专家型认知,而且也有助于减少传播过程中被问“那是啥?”的概率以提高沟通效率。

二是要有品牌反应,就是说哪怕顾客初次听到,也能感觉是个品牌名而不是个通用词汇,才容易被当作品牌来记忆。

三是要利于传播,就是要尽一切

可能降低传播负荷,增加传播机会。降低传播负荷的第一个考虑就是听音知名,即一听就明白是哪几个字,比如“农夫山泉”“周黑鸭”“淘宝”,听音能知名的品牌传播时无废话,因而更容易传播。

四是要避免混淆,目的也是利于传播,但立足点不同。前面的“利于传播”立足于好名字的本身特征,而“避免混淆”则要求好名字不应与所处环境中众所周知的名字过于相似而造成混淆。

当然,一些名字不那么美和不太契合的企业,尤其是互联网企业也获得了成功,那是因为他们通过开创新品类获得了极大关注和公共传播,或者是烧了大把银子用于品牌传播,从而抵消了名字的不足,但如果起个好名字说不定会做得更好呢?

(作者供职于证券时报社)

## 那些被拖欠的应收和应付账款

闻韶

“你知不知道我承担了公司多少的压力,我正在登机去要款。”在笔者前面登机的女士非常焦躁,对电话那一头吼着。

巧合的是,笔者在近期的饭局上,也经常听到上市公司抱怨一些产业链下游的客户并不缺钱,但是一直拖着不付款。

这就是所谓的客大欺店或者店大欺客,从中可以窥见公司在所属行业产业链中的地位。正常情况下,我们都不会为了几笔应收账款与合作伙伴撕破脸皮闹上法庭,毕竟中国人讲究和气生财,然而,曾经热情的合作伙伴为

什么不在最后期限付款呢?

在笔者看来,一个原因是与公司治理的水准有关,还有一个原因与公司自身经营是否遇到了困难有关,特别是公司是否有实在的营业收入,在资金流转方面是否顺利。用最坏的恶意去揣测,如果公司不是为了占用资金获得资金的使用权,或者至少享有存款的利息,那么一定是现金流方面比较紧张,才会推迟付款。

有一位消费品制造业上市公司的人士告诉笔者,海外大客户的付款比较按时,有的会在付款期限之前支付,晚一些的也会在到期前最后一两天完成付款。不过,国内一些大的品牌企业在付款方面需要做一些工作,让他比

较头疼。

这与笔者曾经的惯性思维并不相符。笔者本以为,国内的企业客户才是一家人,毕竟都是华夏儿女,国外客户倒是应该天高皇帝远,就算要不到钱,不得不计提坏账也在所难免。没料到生意难做的客户,反而在国内,也许就是同一个城市最熟悉的客户。

整体上,海外客户应收账款的落实难度,应该高于国内企业。但是贸易全球化这么多年,许多行业已经形成左右产业发展的极少数巨头公司,这些巨头公司公司治理相对规范,所以不仅影响着产业链的趋势发展,而且通过高水准的公司治理获得了良好的业内口碑。

上述公司提到拖了几个月还没有付款的下游客户,其实也并不缺钱,账面上有着数十亿元的现金。之所以拖着不付款,是公司主观为之。有观点觉得这说明公司有着很强的议价能力,在产业链中地位比较高,所以对公司是好事情,也证明公司股票值得投资者关注和投资。但笔者觉得,良好的产业链合作才是所有公司稳健发展的基石,损害任何一方的利益,最终都将损害合作共赢的基础。

对于主动支付款项的客户,正常情况下我们都会心怀感激;能够配合应付款项处理工作的客户,也是积极履行合同、重视商业信誉的典范。如

果客户通过各种主观、客观原因延期支付,在一定的范畴内同样可以接受,但是多多少少都会影响合作关系。而且,如果超出了一定的限度,那么在能更换合作伙伴的时候一定会予以更换,有多少公司愿意无限地忍耐下去?

当前我国宏观经济发展进入了关键阶段,许多行业也从高速增长转向稳健发展或者下滑,有关应收和应付账款的故事会越来越丰富。2018年年报披露在即,我们从年报里可以查阅公司的收入确认政策等各种财务数据,从而判断公司在产业链中的话语权情况。

(作者供职于证券时报社)

## 互联网公司都有一个社交梦?

向琳

据媒体报道,今日头条内部正在孵化一款名为“抖信”的社交产品,产品开发将由抖音团队负责。

早在去年7月3日,抖音便上线过一款“抖音好友”的小程序,在小程序中,用户使用“分享到群”的方式就可以看到群中使用抖音的好友,还可通过群连接与群中好友在抖音上互加好友。然而“抖音好友”小程序被微信暂停服务,理由是涉嫌违反用户数据使用规范,存在威胁用户数据隐私安全的风险。

腾讯和抖音一直在对抗竞争着。

去年3月,今日头条指责腾讯在朋友圈屏蔽抖音、西瓜、火山等APP视频分享链接。腾讯则表示只是对链接进行了防刷屏设置。

为了对抗抖音的分流,腾讯在去年4月2日“复活”了已关闭一年的微信,宣布重新上线微信4.0版本,推出视频跟拍、歌词字幕等功能,同时与QQ音乐曲库打通。腾讯还拿出30亿巨额补贴支持微信,并在QQ、微信两大应用上为微信开辟引流入口。然而在2018年上半年,微信日活仅为347.3万。

去年6月,腾讯发布公告称,“今日头条”及“抖音”系列产品运营者北

京字节跳动科技有限公司、北京微播视界科技有限公司涉不正当竞争行为,对腾讯声誉造成严重影响,对其正式提起诉讼,索赔人民币1元,并要求其在自有新闻媒体平台推送公开道歉。次日,头条对此做出回应,称腾讯利用垄断地位屏蔽头条内容,起诉并要求腾讯公开赔礼道歉赔偿9000万。“战争”一度进入了白热化阶段。

不过笔者认为,若要在现有互联网公司中找出最能在社交领域与腾讯开展竞争的,恐怕也只有今日头条。做好社交没法一蹴而就,需要长时间的累积和沉淀。去年6月,抖音在国内的

日活跃用户数超过1.5亿,月活跃用户数超过3亿。7月官方正式宣布,全球月活跃用户数超过5亿。从用户来看,抖音已经具备了做好社交的先决条件。不过之前已有不少公司试图抢夺微信社交的地盘,都是迅速失败倒下,连浪花都没有一个。

抖音能做成的社交产品,笔者认为会更偏向于一个娱乐工具,未必会与微信正面抗衡。如果“抖信”主打熟人社交引流抖音,有部分抖音用户表示,这样强行做社交让他们也很为难,因为并不想让亲戚朋友知道自己在抖音上观看了哪些视频。但若是主打陌生人社交,笔者认为抖音又缺乏明确

的目的,例如陌陌和探探就具有明显的交友目的。而且,很多人使用抖音只是一个抱着单向地去欣赏他人视频的心态,不需要关注或者互动,更不需要精心维护,若变成社交工具可能会违背一部分用户的使用初衷。而且抖音也需要去打通原本孤立的用户,用内容将用户与用户之间连接起来。

很多互联网公司都有一个社交梦,笔者理解社交是保留用户的最佳武器,娱乐和社交也能成为最佳拍档。不过任何互联网巨头都有自己擅长或不擅长的细分领域,今日头条这次能否找到缺口突围成功,还不可妄下定言。

(作者系天元金融高级投资顾问)



## 【琳听财经】

社交是保留用户的最佳武器,娱乐和社交也能成为最佳拍档。