

2022年6月21日

星期二

第1673期/共1673期

**【参考信息】**

疫情下旅游企业如何赢：企业战略的三个风险……………p2

苹果在华招聘汽车软件工程师，将大举进军汽车业？……………p4

0 关店，全速发力的 Shake Shack 能否稳住方向盘？……………p6

企业文化不是一层不变的，而是要随社会大环境变化和企业发展不断创新和变革。目前我国政治、经济和社会环境与过去相比，都发生了明显而深刻的变化，企业发展面临着诸多新机遇、新挑战和新任务，这都要求企业要高效开展企业文化创新和变革，保持企业文化先进性和引领性。

**客观 冷静 中性 实证**

上海企业竞争力研究中心

地 址：上海浦东浦电路489号由由燕乔大厦409-411室

电 话：021-51313680 4000092877

传 真：021-51313688 邮编：200122

E-mail: info@shecs.org

## 【参考信息】

### 疫情下旅游企业如何赢：企业战略的三个风险



企业战略的风险主要有三个，要么是没有战略；要么是过于激进；要么就是左右摇摆，没有定力，跟不上时代的发展。

**一是没有战略。**走哪儿歇哪儿，随波逐流，犹如一艘没有方向的船，只能在原地转圈，或者盲目跟着市场热点走，形不成核心的竞争能力，更谈不上企业能走多远。一些上市公司甚至蹭市场的热点，一会儿区块链，一会儿元宇宙，如何商业化以及盈利模式从来不谈，潮水退去时，谁在裸泳都看得很清楚。

没有战略，其实是一种机会主义行为，缺少了目标的引领，只能边走边看，输了，也不知道输在什么地方，赢了，也是一脸的茫然。

旅游企业总体规模都比较小，但是小并不表示不需要战略，小也可以做出特色，也可以基业长青，可以成为细分市场的头部企业。做企业还是要有一点将相雄心，要往远处看。

**二是过于激进。**尤其是一些具备一定投资能力的旅游公司，资产负债率屡闯红线，高杠杆进行投资和并购，对项目研究的关键假设经不起专业的推敲，过于乐观的结果是项目亏损，或者即使盈利也远远不能偿还银行利息。

因为拿不到长期贷款，常常是短贷长投，投到酒店、度假村、主题公园等重资产行业。这种资产看上去很美，尤其是处于经济不活跃的地区或者风景优美的边远地区，变现程度和流动性都很差，成为实实在在的“不动产”。十个茶壶一个盖，累积了巨大的风险。

前些年，一些房地产商投资到旅游业，重点是星级酒店、主题公园以及目的地的综合开发，有些还投资到旅行服务，应该说从硬件上进一步推动了中国旅游业的发展。随着宏观环境的变化，需求

的紧缩，房地产商已经走过了黄金时代，资金饥渴严重困扰房地产商的生存，可以预见，投资比较大、回收比较慢的旅游项目会成为房地产商断臂求生的首选。房地产商的高负债是建立在高周转基础上的，旅游项目则不同。不同的行业具有不同的规律，不遵守规律就要承受风险。

因为宏观经济形势的改变，叠加疫情的影响，资产重组的步伐会进一步加快，旅游产业结构也会发生相应的改变，现金流宽裕的企业面临更多的机会，想在旅游业中赚快钱的资本都会逐步退出来。

过于激进的战略，使得一些企业每天都活在现金断流的恐惧中。旅游业是一个持续经营的行业，现金流不错，但是净资产收益率并不高，不适合高的负债率，这一点，旅游企业的经营者务必要看清楚。

**三是摇摆不定。**这是相当一部分企业面临的情况，尤其是在数字化转型中更加突出，对企业的伤害也特别大。不少旅游企业制定了战略，要么束之高阁，要么执行不力。

企业的各项工作，如果不是围绕战略展开的，工作中没有主旋律，就不容易聚焦，也不容易形成相互的合力，使得战略和执行成了“两张皮”。各自为政的结果，使得战略得不到落实。

左右摇摆，常常是由于理论上不清晰，实践上面没想明白，执行过程中也就不坚决。坚决而不犹疑，关键是心里有底，目标明确，知道企业最终要走向何方。要想明白事物的本质，就要加强学习，就要有追根求源的精神。

战略上面没有定力，左右摇摆的结果，既增加了成本，也不能够持续打造企业的核心能力，从而延误了发展的时机，常常让员工无所适从，对员工士气的打击也很大。这里面既有企业领导人的稳定问题，也有企业领导人的能力问题，一张蓝图能否绘到底，是一个巨大的挑战。

没有把合适的人放在合适的位置，人员错配常常也是左右摇摆的重要原因，工作中见事不见人的现象比比皆是，离开了人谈战略、谈执行都是空中楼阁。

战略上的摇摆不定，在旅游企业中相当普遍，尤其是面对互联网技术的发展，如何利用技术推动业务、提升管理常常出现反复。没有生存之忧时，就随波逐流地做着业务，一旦碰到问题和困难，又想进行彻底的改革，全面地推进信息化、数字化、智能化。

其实，基础的准备工作都没有做，适应数字化时代的商业模式也没有确立，业务流程也没有做相应的优化，投入产出算不清，新旧业务难平衡，未来结果难预知，只是把落后的业务模式搬到线上，实际上也走不下去，这个时候就会出现摇摆，常常会“拉抽屉”。

跟不上数字化时代的步伐，不能从战略上与时俱进，成为时代的弄潮儿，最终会被时代抛弃。

先悟道，再谋局；先布人，再行动，慢就是快！

企业的管理者常常忙于太多战术性的问题，太多具体事务缠身，使自己变得巨忙，反而没有更多的时间用在战略以及学习上。企业的高层管理者需要有一点闲暇时间，有一点思考的时间，不然只会太忙！太盲！太茫！

一个企业之所以能够在竞争中取得优势，能够基业长青，关键是有好的“领头羊”。一个企业的战略风险也常常来自于、主要领导者，这对公司的核心管理层，尤其是“领头羊”提出了更高的要求，需要具备创新意识、竞争意识、风险意识、道德意识，具有理性思维、人文精神、科学责任和坚强韧性。

这不是一份轻松的工作。

明确清晰的战略会成为企业发展的指明灯，既是执行的方向，也是推动执行的动力。疫情背景下，要从消费需求出发，用好互联网技术，扎好马步，苦练内功，积极转型，一旦市场复苏才能重新奠定自己的位置。

“君子务本，本立而道生”，“本”就是核心方向、核心业务、核心产品、核心能力。战略不能模糊，要定位准确，首先要明确是哪一类型的企业，是平台型还是连锁运营型，或者是以特色见长的独立企业，不同类型的企业对能力的要求是不一样的，自然战略的侧重点也有很大的不同。战略要聚焦、要专注、要持之以恒、要适应时代的变化。

疫情背景下，旅游企业面临的困境，主要的原因当然是疫情，但我们也必须看到，即使没有疫情，传统的旅游企业也很难适应发展的要求，消费者对传统旅游企业的产品越来越不买账，企业的盈利能力越来越差，疫情只不过成为传统旅游企业走向死亡的加速器。

疫情过后，在数字化浪潮的推动下，重生后的旅游业大开大合，新的进入者、新的模式会不断涌现，也许会是另外一番景象。

## 【参考信息】

### 苹果在华招聘汽车软件工程师，将大举进军汽车业？

#### 汽车体验合作伙伴工程师 (北京/上海/深圳)

北京, 北京, 中国  
软件和服务



提交简历

< 返回搜索结果

#### 摘要

发布时间: 2022年5月30日  
每周工作时间: 40  
角色编号: 200375981

汽车体验团队正在寻找一位勤奋、积极进取的应用程序工程师, 为汽车合作伙伴提供集成支持, 并协助开发人员完成苹果的系统认证。这是技术工程和项目管理之间的混合角色-您将负责提供技术设计和开发指导, 处理整个汽车体验计划的认证记录(包括CarPlay, 钱包中的车钥匙)并促进苹果和全球汽车行业工程之间的沟通。地点可能在上海、深圳或北京。

苹果开始在中国布局汽车研发相关的业务，这似乎预示着苹果正准备以供应商的身份大举进军汽车产业。

苹果官网信息显示，近期苹果正在北京、上海、深圳三地招聘汽车体验合作伙伴工程师。根据其职位描述，该岗位需要为汽车合作伙伴提供集成支持，并协助开发人员完成苹果的系统认证。

苹果表示，该岗位是技术工程和项目管理之间的中间角色，负责提供技术设计和开发指导，处理整个汽车体验计划的认证记录（包括 CarPlay，Wallet 中的车钥匙）并促进苹果和全球汽车行业工程之间的沟通。

值得注意的是，近期举行的苹果开发者大会（WWDC）上，苹果发布了新一代 Carplay 交互系统。相比于早前以映射手机屏幕为主的 Carplay，新一代系统能够直接控制收音机、空调、座椅加热/通风等车内功能，用户也可以根据喜好，调整包括油/电量、转速、车速等仪表盘信息显示界面。换言之，新一代 Carplay 能够接管车内的所有屏幕。

与华为鸿蒙 OS 等汽车智能座舱系统相比，新一代 Carplay 依旧建立在手机映射的基础之上，通过车企开放的软件接口，实现对于部分基础功能控制和车内显示效果的优化，和鸿蒙 OS、AliOS 等直接融合软硬件的智能座舱系统有着本质上的不同。

但这依然吸引了相当一部分车企的关注。根据苹果发布的信息，目前已有包括奥迪、路虎、奔驰、保时捷在内的十四个汽车品牌将会成为新一代系统的早期合作伙伴。软件能力较强的特斯拉、蔚小理，智能座舱领域布局较早且已小有建树的中国车企，均未出现在合作名单当中。

新一代 Carplay 系统能够显示车辆的油/电量、行驶速度，并能控制空调、座椅等相关车内功能，这需要都车企向苹果开放底层数据，这相当于车企把自己的“灵魂”交给了苹果。

从 Carplay 这次公布的合作伙伴可以看出，宝马，大众，丰田等重要外资品牌并没有没下注。座舱系统对于整车厂太重要了，如果不是迫不得已，有点实力的整车厂还都将核心掌握在自己手上。Carplay 两到三年内在中国不大可能成为主流，国内的汽车电动化和智能化现在已经走在世界前列，有些中国车企的座舱体验是很不错的。

此番苹果在国内的三地招聘汽车体验合作伙伴工程师，有可能是为了帮助 14 家合作伙伴在中国市场落地新一代 Carplay 系统。此外，中国汽车市场和用户的智能化诉求已经走在世界前列，苹果可能希望能够凭借 Carplay 从中国汽车市场分得一杯羹。

在苹果首批 14 家合作伙伴当中，奥迪、保时捷、奔驰、捷豹路虎等车企赫然在列，中国市场是这些车企最大的区域市场。但在面对中国汽车市场智能化、网联化的转型和用户诉求时，多数外资公司的新能源车还停留在油改电或者更换了动力总成的交通工具层面上，此前，他们并不理解理解中国用户对于智能化装备的渴求，以及在中国市场引领下，汽车正加速向移动智能终端蜕变。

因此这些车企尚未拿出良好的解决方案，部分产品由于智能、网联的落后，难以和特斯拉、“蔚小理”的竞品匹敌，这种劣势已经开始影响相关品牌产品在华销量的表现。

同时，当下中国市场电动化、智能化的进程仍在加速，相关车企从头弥补智能座舱方面的能力难以追上中国市场和竞争对手的速度，一位从沃尔沃离职的工程师曾告诉记者：“我们已经量产的车相对于竞品是落后的，正在规划和开发的产品，等到几年后正式量产的时候依然是落后的。”

加速新一代 Carplay 产品的落地，能够帮助相关车企快速弥补在智能座舱领域的短板，帮助车企赢得一定的时间，补齐此前缺失的能力。

苹果在国内市场的拥趸，将帮助 Carplay 成为一个具备竞争力的产品卖点。苹果方面表示，在北美市场，北美 76%购车用户表示只会考虑带 CarPlay 车载交互系统的车型。

尽管大部分国内车企在智能座舱领域亦有布局，甚至小有建树，但从市场和用户的角度来看，新一代 Carplay 和苹果的品牌影响力，能多增强产品的竞争力和差异化。因此不排除有部分国内车企会选择和苹果合作，届时苹果新近在北上深招聘的岗位将承担起和国内车企客户的对接工作。

此外，在职位描述中亦提到了 Wallet 中的车钥匙，这或暗示着苹果会开放其相对封闭的生态。此前蔚来汽车创始人、董事长、CEO 李斌曾表示，“苹果现在对汽车行业很封闭，比如蔚来第二代平台的车标配 UWB，苹果不开放接口，搞得我们很被动。”

UWB 是指超宽带技术，是当前实现数字钥匙的必要条件之一。但苹果未向车企全面开放数据接口，因此苹果手机并不能作为电子钥匙来解锁大部分品牌的车辆，相关用户亦不能享受 UWB 技术所带来的便捷。

根据公开信息，苹果 2020 年推出了数字汽车钥匙，该功能初期仅限于宝马品牌的部分车型使用。2022 年开始，苹果进一步开发该功能，但是也只是扩展到了起亚和捷尼赛思的部分新车型上，基本还是半封闭状态。

从种种布局来看，苹果正希望加大自己在汽车领域的话语权，新一代 Carplay 系统也获得了不少车企的认可。但另一方面，软件的全栈自研已经成为大部分车企的共识，仅仅依靠 Carplay 可能很难帮助苹果成为博世、大陆或者华为这样的巨头型汽车供应商。

## 【参考信息】

### 0 关店，全速发力的 Shake Shack 能否稳住方向盘？



疫情期间，被称为“汉堡界特斯拉”的 Shake Shack（需求面积：100-200 平方米）正急着在全国范围内“多点开花”。

近期, Shake Shack 官宣即将进入苏州、武汉两地, 而自 2019 年入沪、2020 年进京后, Shake Shack 从 2021 年至今已先后进入深圳、澳门、杭州、广州、南京、成都等多个城市, 这也意味着 Shake Shack 已经初步完成了包括华东、华北、华南、西南及华中在内的核心地区布局。

2019 年初, Shake Shack 位于上海新天地的内地首店正式开业。7 小时的排队记录、超过 30 万 的日营业额, 让 Shake Shack “排队久、产品贵” 的品牌标签深入人心, 而 Shake Shack 初进北京、深圳时, 相似的场景则轮番上演。

不同于麦当劳把效率视作核心竞争力, 通过工厂化、机械化及冷冻保存从而生产出一个极致效率的汉堡, Shake Shack 弱化了效率价值点, 追求产品上的新鲜和美味。“这就是 Shake Shack 在汉堡红海中之所以能杀出来的高明之处。” 番茄资本卿永曾表示道。

然而, 囿于一方至多点布局, Shake Shack 全国化的胜负则取决于产品实力是否能够取代其本身的网红效应, 并吸纳稳定的消费客源。但竞争对手的虎视眈眈、堪比正餐的高客单价以及食品安全等多重因素, 都让 Shake Shack 的扩张之路变得崎岖坎坷。

### 从“魔都”向外渗透

成立近 20 年, Shake Shack 的门店规模甚至比不上麦当劳的零头。

根据 Shake Shack 发布的 2022 年一季度财报显示, 品牌目前运营的全球门店数为 382 家, 其中 225 家是美国国内公司直营门店, 27 家是美国国内加盟许可门店, 其余 130 家则是国际许可加盟门店。

而扩张慢似乎也根植在了 Shake Shack 的品牌基因中。

2004 年 Shake Shack 全球首家门店开业, 但直到 5 年内后它才开出了第二家门店。

对于这种“缓慢”的扩张步调, CEO Randy Garutti 曾表示, Shake Shack 希望成为一个“反连锁的连锁品牌”。不盲目追求快速扩张和模版套路化, 而是强调品质保障和顾客体验, 不为追求数量而稀释自己的品牌特性。

自 2019 年进入中国内地, Shake Shack 同样延续了一贯慢节奏的拓展计划。

初期, Shake Shack 仅仅选择在上海的中高端及高端项目零星布点, 并在 2020 年于北京完成初试水。目前, Shake Shack 在上海及北京的门店数量分别为 7 家及 4 家, 人流相较于开业初期的火爆均出现了一定程度的下滑。

然而, 在经历了两年与本土市场的磨合之后, 2021 年似乎成为了 Shake Shack 渠道扩张的转折点。

Shake Shack 从 2021 年至今已先后进入深圳、澳门、杭州、广州、南京、成都等多个城市, 并计划进入苏州、武汉两地。目前, Shake Shack 在中国香港、澳门的门店数分别为 6 家、1 家, 在内地市场的已开业门店数为 17 家。

从 2019 年至今, Shake Shack 在 24 城 5 万方购物中心内的门店数量持续上升, 并且在三年半以来没有关过一家店。

具体而言, Shake Shack 内地市场已开业的 17 个项目中, 入驻高档购物中心的门店超过半数, 达 52.93%, 而入驻中高档购物中心的门店占比为 35.29%。

同时，是否具有户外空间也是 Shake Shack 在中国门店选址的重要考量。除了上海虹桥机场店，无论是北京三里屯店、上海的新天地店、深圳万象天地店，还是广州天环 Parc Central 店，Shake Shack 在中国的大部分门店都拥有较大的户外座位区。

而从开店的选址上可以发现，Shake Shack 从一开始，就瞄准了 25 岁~35 岁，且生活在一二线城市的消费群体。一位任职于上海普华永道的白领更是向品牌数读（ID: winlive2019）直言道，“新天地、前滩、进行培训的陆家嘴... 我们每个办公楼下都有 Shake Shack。”

目前来看，中国市场表现似乎超出了品牌的预期。2020 年，Shake Shack 对于渠道的计划是在 2030 年前于内地市场共开出 55 家门店，仅仅一年后，这一计划就更新为了在 2031 年增加至 79 家。其中包括进驻深圳、广州、福州和厦门等目标城市，在华南区域开设至少 15 家分店，以及在四川、重庆、云南、湖北、陕西、安徽、河南和贵州等地开设共 10 家分店。

然而，全国化的过程中，Shake Shack 的网红效应不断递减，全国各地的消费者是否愿意且持续愿意为其买单仍旧留有悬念。

### 运筹帷幄还是昙花一现？

“好吃”或许并不是大多数消费者对于 Shake Shack 的评价，但“好贵”却能让大多数人感同身受。由两片番茄、两片生菜、两片面包、一块牛肉组成的汉堡单价卖到了 47 元，而最贵的一款则卖到了 85 元。

中国网民在消费西式快餐时可接受的价格集中于 15-50 元之间，占比达 83.3%；另有约一成的顾客接受的价格区间为 50-70 元；分别有不到 5% 的受访者认可 15 元以下或 70 元以上的消费等级。这也意味着，Shake Shack 的高端定价已经跳出了大部分消费者对于西式快餐的“价格舒适区”。

与此同时，高客单价也迫使 Shake Shack 直面消费者对产品、服务、环境的锱铢必较。而今年几番被曝出的食品安全问题，也让各地消费者持续质疑高品质与 Shake Shack 之间的等号是否成立。

内在短板外，Shake Shack 同时需要忌惮竞争对手对于客源的分流。

在同价位中，西餐厅蓝蛙无论从产品、环境还是服务对比 Shake Shack 则有过之而无不及。而在物业条件上，赢商大数据显示，蓝蛙在 24 城 5 万方购物中心中，84.61% 的门店偏好选址于一层，而这也与 Shake Shack 的选址逻辑较为雷同。以七宝万科为例，蓝蛙与 Shake Shack 分别担任项目两侧出入口的把门品牌，这对于后期客源分流的影响不言而喻。

与此同时，Five Guys 和粉红汉堡 Charlie's 等与 Shake Shack 品牌定位较为相似的品牌或许未来也会在标杆购物中心或沿街店点位的选择过程中产生竞争关系。去年 7 月，粉红汉堡 Charlie's 获得了一笔来自 B 站的战略投资。

而与 Shake Shack 几乎同一时段进入中国的网红炸鸡快餐品牌 Popeyes 则从价格带及渠道扩张上对 Shake Shack 进行了降维打击。人均 50 元以内的 Popeyes 相较于 Shake Shack 具有更低的价格准入门槛。与此同时，Popeyes 在中国地区的运营方与汉堡王中国同样隶属 TFI 集团，后者在华门店数已超过 1400 家。

目前，Popeyes 的 9 家门店已覆盖了上海、南京、杭州等城市。而在 Popeyes 的计划中，未来 10 年，中国市场的门店数量将超过 1500 家。



在如此激烈的市场竞争中，Shake Shack 的全国快速布局更像是一种“进攻”，多地抢占优质点位，从而先发制人，但在这背后，如何做好“本土化”运营，用品牌实力形成口碑及复购效应，才是 Shake Shack 能够有效应对未来变数的“防守”。

## 步步为营

2022 财年一季度的营业收入同比上涨 30.98%至 2.03 亿美元，归母净利润为-1016.20 万美元。而在疫情以前，Shake Shack 美国的直营店周销售额就从 2016 年的 9.6 万美元下滑至 2019 年的 7.9 万美元。美国本土业绩表现不佳也让 Shake Shack 进入中国时更为谨慎。

作为中国市场的后来者，与麦当劳、星巴克、汉堡王相同，Shake Shack 并没有选择在发展初期“单打独斗”，而是作为推波助澜的角色，与美心集团合作特许经营门店。

在不熟悉的市场中选择与有实力的授权商合作，似乎成为了 Shake Shack 国际化过程中的一贯作风，例如韩国、新加坡和马来西亚的特许经营权则被攥在韩国巴黎贝甜集团的手中。

在 Shake Shack 之前，美心曾先后代理经营星巴克、元气寿司、千两、The Cheesecake Factory 等多个品牌。具体设计到财务的部分都是美心负责，但 Shake Shack 方面提供了很大的品牌资源的支持，各类指导方针。

目前，特许经营授权所获得的营收仅占 Shake Shack 总营收的 3.2%，但特许经营门店数量占比却高达 41%。如果中国市场的表现非常理想，也不排除 Shake Shack 在未来回收中国门店经营权以此提升业绩数据的可能性。

而为了能够更接地气儿，Shake Shack 针对不同地域的消费者，不断推出具有地域特色的围挡及限定产品。在香港门店，Shake Shack 的特供产品是港式奶茶味奶昔；上海门店的特供产品是“粉抹豫园”奶昔和三款招牌冰淇淋；在广州，它们也推出了限定奶昔、“西关小姐东山少爷”冰淇淋、“羊之甘露”等产品。

即使带有强烈的本土化特色，但 Shake Shack 目前仅仅围绕奶昔或甜品等较为单一的产品线进行创新。

此外，通过社群活动打入年轻群体从而增强消费粘性，也成了 Shake Shack 试图打造品牌差异化的核心手段。此前，Shake Shack 曾举办过多次围绕宠物、绿色、运动、音乐等多场极具年轻属性的社群活动。

Shake Shack 选址时对户外的要求，一方面出于疫情下消费者对室外就餐的需求及外卖的便利性，另一方面则是因为 Shake Shack 一直希望通过社群活动、聚会等方式把年轻人与品牌联结起来。

然而，无论是本土化产品的打造或是强粘性的社群活动都不意味着消费者同等的品牌忠诚度，褪去“网红的壳”，Shake Shack 需要回归的依旧是餐饮的本质。

想要了解更多资讯，请关注上海企业竞争力研究中心公众微信：

