

6 管理诊所 Management Clinic

作为昔日日化业的领军企业,曾一度被誉为全球品牌管理的标杆,每一个举动都被全球的广告主所关注的宝洁,如今在消费升级的互联网时代中陷入了困局。从最早的品牌地主,到砍掉 300 多个品牌,到削减广告经费,到全面转向数字营销,到质疑数字营销的效果,宝洁年年斩获“五杀”、“超神”的时代显然已经过去了。不止是宝洁,在过去的近百年中成为行业领军品牌的企业,或许都面临着和宝洁一样的困局。

宝洁的神话不再流行 行业领军品牌的营销困局

肖明超

作为昔日日化业的领军企业,曾一度被誉为全球品牌管理的标杆,每一个举动都被全球的广告主所关注的宝洁,如今在消费升级的互联网时代中陷入了困局。从最早的品牌地主,到砍掉 300 多个品牌,到削减广告经费,到全面转向数字营销,到质疑数字营销的效果,宝洁年年斩获“五杀”、“超神”的时代显然已经过去了。不止是宝洁,在过去的近百年中成为行业领军品牌的企业,或许都面临着和宝洁一样的困局。宝洁们都怎么了?它们的市场份额都被谁抢走了?

在今天的中国市场,最重要的消费格局变化就是消费升级,而助推消费升级的消费主流来源于两类人群:一类是中产阶曾和富裕家庭组成的精众人群,这类人群追求生活品质,看重消费品的品质,拥有极强的消费能力和眼光;而另一类则是初出社会的 90 后消费群体,他们追求新鲜,崇尚个性,是市场中不可忽视的新生消费力量。

年轻人来了,消费升级了,品牌是否实现了及时的重建,是否能够建立并适应新的“品消关系”呢?

今天要对新消费群做出哪些改变?

在互联网时代到来之初,宝洁也有过疯狂拥抱互联网的岁月:2012 年之后,宝洁在数字广告上不断增加投入,建立电商团队、投放门户广告、推出移动端应用、2013 年还和百度签下为期三年的 JBP 战略合作协议……

并明确表示要减少电视广告,带动了全球的品牌企业拥抱数字广告的热潮。而如今的宝洁却开始质疑数字广告的效果,真的是数字广告的问题吗?还是消费结构的变化,品牌沟通的思路和策略的问题?相信宝洁们都出现了类似的困惑,在市场和消费者都相对确定的状况下,在媒体相对集中的时代,大品牌大营销的方式,依然是让一个品牌领军的法宝,但当越来越多消费品和崛起和数字媒体的分散,使得品牌们不得不去重新思考自己的定位。

今天的营销更需要组合拳

诚然,数字营销领域存在着一些夸大数字的现象,但日用品的数字营销真的需要做到那么精确吗?或许不然。洗护用品是几乎每个人每天都会用到的产品,基于这一点,覆盖型营销,去建立消费者对品牌安全的体验和认同感,或许才是更适合日用品的营销方式,如果过分去追求营销数字的精准,是否会偏离营销目标群体。

最近的海尔在微博上火了一把,因为一向严肃正经老干部风的蓝 V 终于“下到基层”,跑到各个大号的状态下面去卖萌抢头条,成为近来数字营销的一个经典成功案例。但很多品牌的内容营销很难有所建树,有内容产出者的原因,也或许是没有找到适合自己品牌的营销道路。有的品类适合做实效性的精准营销,而日用品营销,大众媒体的覆盖依然非常重要。这也是宝洁又计划加大电视广告投放等策略的缘故,但是,光这一个策略是不够的,今天的营销更需要组合拳,需要考



虑多元时间空间的媒体覆盖和饱和和攻击。

打败宝洁的到底是谁?

没有合理品牌定位和数字营销思路的领军品牌到底可以走到哪里?如果被取代,宝洁们到底最可能被谁瓦解呢?新兴的小众品牌基本都不会追求覆盖型营销手段,它们追求“小而美”,走着情怀的道路,只讨好喜欢自己的那类消费者,所以它们通常以故事成名,走小众路线,采取互联网和电商结合的模式,譬如御泥坊、韩后等“小而美”的品牌都是不容忽视的后起之秀。虽然宝洁们都在谈消费者分析,但分析的过程中,他们依然在看着自己旗鼓相当的竞争对手,并没有注意到那些不起眼的小众品牌。

而最可能瓦解宝洁们的可能恰巧就是这些看似不起眼的小众品牌,它们在细分垂直领域赢得一小众消费者的支持,通过这少数消费者的口碑和他们品牌的产品的品质、故事和创新,找到突破口,慢慢成长为大品牌,相信在各个消费品的领域都面临着相似的竞争。

阿里持续反腐清退 36 家违规店铺:透明是一种能力

4 月 7 日,阿里巴巴集团廉正合规部发布处罚公告,宣布永久关闭平台上 36 家以不正当手段谋取利益的商家店铺。这是该部门连续第三年发布此类封杀令,通过定期清退违规店铺,重申持续透明反腐决心。

“正如阿里巴巴集团 CEO 张勇所说,阿里巴巴经济体是透明的、实打实的经济实体。透明是一种能力,更是一种承诺。今后我们将一如既往地坚决对腐败说不,让灰色在阳光下无处藏身,推动生态体系健康发展。”公告强调。

对“潜规则”行为零容忍

据披露,2016 年 2 月至今,阿里旗下各平台共有 36 家店铺因采取不正当手段谋求小二“照顾”被永久关店。这些店铺试图通过“潜规则”甚至违法犯罪手段谋求不正当利益,违背了诚信经营原则,依规被永久关闭店铺,情节严重的还被追究法律责任。

阿里巴巴集团廉正合规部有关负责人当天专门介绍了一起典型腐败案例,涉案商家和小二均被判刑,希望引以为戒。据悉,该商家为使其店铺商品优先上平台活动,通过中间人贿赂负责审核的阿里小二,刚刚“合作”就被阿里大数据抓住踪迹,廉正部门随即介入调查并报案。2016 年 11 月,余杭区法院作出判决,商家、中间人、小二均构成犯罪,被判有期徒刑。

此案例也印证了阿里巴巴集团 CEO 张勇此前的公开观点,“阿里巴巴经济体是全透明和数据可追踪的”,经济行为会留下数据,



早在 2015 年,阿里巴巴就联合万科等知名企业发起了“中国企业反舞弊联盟”,通过创新和合作共筑反舞弊防线,共同打造阳光、透明的商业环境。

而海量数据又会支撑整个经济生态更好的运作。大数据管理的广泛运用,正在极大提升阿里巴巴经济体的透明度。

在这封处罚公告中,阿里巴巴重申其透明反腐决心:“阿里巴巴对腐败事件零容忍。对于企图走捷径、钻空子,以不正当手段谋取利益、挑战诚信底线的商家,我们将坚决将其剔除在电商生态圈之外,永不合作!对于那些不坚守诚信底线、钻营谋私的员工,我们将坚决将其清除出公司,永不录用!”

内外兼修 捍卫诚信基石

据介绍,阿里巴巴在诚信制度建设上坚持“内外兼修”。对外,通过制定平台规则,鼓励商家诚信经营,为千万中小商家的创业、发展提供公正透明的商业环境。对内,倡导诚信

文化以及开展反舞弊调查,在查处内部腐败的同时推进业务机制完善。

据廉正合规部有关负责人介绍,目前阿里集团有近 5 万名员工,分布国内及海外多地,廉正诚信文化和商业行为准则是每个人入职阿里的“必修课”,也是每年必经的评估考核项目。除了法律和规章制度的高压红线,即便是出于“商业惯例”的礼品赠送,阿里巴巴也有严格规定:员工应当面拒绝,并第一时间向公司申报;对于无法退回的礼品,由公司统一用于公益捐赠。仅在 2016 年,阿里员工就申报了 5300 多件礼品,其中不乏一袋苹果等非现金象征性礼品。

该负责人强调,商家一旦发现阿里员工存在任何违规行为,可随时通过廉正举报平台(jubao.alibaba.com)举报。

央行整肃第三方支付市场“不手软” 监管力度加大

央行整肃第三方支付市场秩序毫不手软。2017 年至今,央行针对第三方支付机构已经开出多张罚单,尤其最近,央行对易票联支付有限公司开出的罚单更是达到了百万级别。

业内人士表示,今年以来,一方面,央行加强了对支付机构的整肃力度;另一方面,央行针对支付机构的政策频出,这些都显示出央行在这一领域的监管趋严。未来,第三方支付市场在创新发展的过程中也将更为规范。

开罚单延续去年节奏

中国人民银行广州分行日前发布行政处罚信息显示,易票联支付有限公司因为“违反非金融机构支付服务管理规定、银行卡收单业务管理规定”,被处罚约 533 万元。央行合肥中心支行也于近日做出行政处罚决定,中付支付科技有限公司合肥分公司因“违反银行卡收单业务相关法律制度规定”,被处以 6 万元罚款。

这并非央行针对第三方支付机构首次开出百万级罚单,实际上,从去年下半年开始,央行就频频开出罚单。媒体统计数据显示,去年央行开出罚单超过 30 多张,处罚金额超过 1 亿元人民币。其中,去年 8 月,中国人民银行

营业管理部对易宝支付开出合计 5295 万元的千万级罚单,该罚单也是央行近年来对第三方支付机构开出的最大罚单。此后,央行也分别对银通支付、杉德支付、快捷通支付和易宝支付湖北分公司等开出了罚单。

在开出罚单的同时,央行对于支付机构牌照的续展也本着更为审慎的原则。去年下半年,央行对 27 家非银行支付机构《支付业务许可证》进行续展。央行有关负责人当时曾表示,将根据“总量控制、结构优化、提高质量、有序发展”的原则,对《支付业务许可证》续展审核工作予以从严把握。

与此同时,央行还明确表示,一段时期内原则上不再批设新机构。央行将重点做好对现有机构的规范引导和风险化解工作,防范出现系统性和区域性风险为底线;健全监管理度,强化监管手段,加大专项治理和执法力度,进一步提升监管有效性。

政策频出 监管力度加大

实际上,整肃市场只是央行加强监管的一个缩影,今年以来,央行针对支付市场的监管政策也频出。

今年 1 月,央行发布通知称,自 2017 年 4

月 17 日起,支付机构应将客户备付金按照一定比例交存至指定机构专用存款账户,首次交存的平均比例为 20%左右,最终将实现全部客户备付金集中存管。

客户备付金是非银行支付机构预收其客户的待付货币资金,不属于支付机构的自有财产。目前,支付机构将客户备付金以自身名义在多家银行开立账户分散存放,平均每家支付机构开立客户备付金账户 13 个,最多的开立客户备付金账户达 70 个。央行数据显示,截至 2016 年第三季度,267 家支付机构吸收客户备付金合计超过 4600 亿元。央行相关负责人表示,建立支付机构客户备付金集中存管制度,主要目的是纠正和防止支付机构挪用、占用客户备付金,保障客户资金安全,并引导支付机构回归业务本源。

据媒体报道,央行近期还发文规范了聚合支付。聚合支付,即通过一个 APP 聚合不同的二维码支付产品,主要服务于商户。商户和其一次对接之后,能同时支持微信支付、支付宝、京东钱包等多个支付渠道,包括支持多种第三方支付平台、合作银行及其他服务商接口等。但聚合支付没有支付牌照,不能进行资金结算,它提供的是支付基础上的衍生服

务。他同时提醒,网络上不时冒出有关阿里“小二”潜规则的谣言,经调查绝大多数都是“李鬼”骗局,希望广大商家不要相信所谓“前员工代理”“内部人士”的说法和骗术,阿里巴巴也会紧密联合警方追溯调查,严防此类诈骗案件发生。

联手全行业共治腐败

“诚信建设任重道远,需要全行业、全社会的共同参与和努力。”秉持这一理念,阿里巴巴努力输出诚信文化,推动社会诚信文明建设。早在 2015 年,阿里巴巴就联合万科、中集、碧桂园、美的、顺丰等知名企业发起了“中国企业反舞弊联盟”,并牵头成立国内首个“电商行业诚信共同体”,通过创新和合作共筑反舞弊防线,共同打造阳光、透明的商业环境。

截至 2016 年底,“中国企业反舞弊联盟”成员总数已达 132 家,吸引了新希望、三一重工、唯品会、滴滴等业内知名企业参与。阿里巴巴毫无保留地对这些联盟成员输出自身反腐经验,希望联合全行业力量共同提高诚信水位,为消费者带来更为丰富的透明购物生态。

作为国内行业标杆,阿里廉正反腐工作吸引了包括各级纪委、电商同行、境外反腐机构等在内各方的来访参观,学习其有效高效的治理经验。国内其他电商平台和企业也纷纷仿效成立反腐联盟。

今天,阿里巴巴集团廉正合规部还通过淘宝、千牛发布“阿里巴巴廉正环境调研问卷”,倾听平台商家的声音和建议。(赵小燕)

务。报道称,聚合技术服务商,通过开展“聚合支付”服务,为商户提供融合多个支付渠道、一站式资金结算、对账等综合支付服务,但在相关业务开展过程中部分聚合技术服务商却以大商户模式接入收单机构,违规开立支付账户和实质性从事特约商户资质审核、受理协议、签订资金结算、收单业务交易处理等业务。

短期承压 长期利好

根据美国市场调研公司 Forrester Research 近日发布的研报,2016 年美国的移动支付交易金额达 1120 亿美元(折合约 7688 亿元人民币)。对比艾瑞咨询发布的研报,2016 年中国支付机构移动支付交易金额达 38 万亿元人民币,约为美国的 50 倍。

不过,当前风生水起的第三方支付市场在迅猛发展的同时也呈现出一些乱象,风险事件频发。部分支付机构风险意识薄弱,客户资金和信息安全机制缺失,安全控制措施不到位,对消费者的信息和财产安全构成了威胁。

“非法资金通过银行转账、直接取现的案件呈现下降趋势,但诈骗分子利用第三方支付平台转账、在线消费、POS 机套现的案件却不断增加。”福建漳州农村商业银行股份有限



大型机械在广西钦州保税港区装卸作业。

中国企业“走出去” 如何解决纠纷? 专家热议经验教训

由中国政法大学公共决策研究中心、衙门智库主办的“企业出境的法律护航——中国企业海外纠纷解决经验与教训”会议 15 日在北京举行。

中国政法大学国际法学院院长孔庆江提醒企业规避“走出去”过程中的政治性风险。“商业性风险意味着利润多少,最起码不会丧失本金,但政治性风险会导致本利全无,就不是多与少的问题了。”

孔庆江指出,企业应选择法制较健全、对财产权提供充分保护、法院系统较廉洁的国家进行投资或并购,另外,要注意过程中对方是否会基于国家安全而产生顾虑。

他以联想收购 IBM 为例称,“项目之所以能成功,就是因为联想与美国外国投资委员会进行了充分沟通,并雇佣大量前 IBM 高管,使其确信收购不会对美国国家安全产生影响。”

英国皇家特许仲裁员、国际商会中国国家委员会国际仲裁委员会主任委员陶景洲从企业签署股权买卖协议的事前、事中、事后三个阶段对可能触发的纠纷进行分析。他表示,海外兼并收购面对的困难多种多样,一定要做到未雨绸缪,防止项目因各环节的纰漏由“金鸡母”变成“无底洞”。

会议由中国政法大学教授何兵主持,新加坡国际仲裁中心仲裁员费宁、香港国际仲裁中心仲裁员邢修松、中国国际经济贸易仲裁委员会仲裁员李洪积等悉数发言,议题涉及争议解决、仲裁裁判、规范法律语言及强化法律意识等。(周欣媛)

发改委: 信用体系不完善成制约 共享单车发展瓶颈

据发改委网站消息,发改委副主任连维良近日指出,信用体系不完善已成为制约共享单车进一步发展壮大的瓶颈,要通过加强共享单车公司与“信用中国”网站以及征信机构的信用信息共享、开展守信联合激励和失信联合惩戒等措施,构建以信用为核心的共享单车规范发展体系。

4 月 13 日,国家发展改革委副主任连维良同志主持召开专题会议,座谈交流共享单车、分享经济领域出现的新情况新问题,研究部署相关领域信用体系建设工作。

会议认为,共享单车等分享经济新业态提升了社会运行效率,便利了人民群众。但同时也暴露出一些问题,对社会治理能力提出了更高的要求。会议指出,诚信建设是共享单车等分享经济发展的重要基础,需要特别重视建立和完善分享经济领域信用体系建设。

连维良副主任强调,信用体系不完善已成为制约共享单车进一步发展壮大的瓶颈,哪里有需要,信用建设就应该延伸到哪里。要通过加强共享单车公司与“信用中国”网站以及征信机构的信用信息共享、开展守信联合激励和失信联合惩戒、加强宣传引导等措施,构建以信用为核心的共享单车规范发展体系,保障新业态的持续健康发展。(中新网)

公司董事长滕秀兰表示,去年第四季度,福建沿海一个地级市的反诈骗中心共接到诈骗警情 1049 起,涉案金额 1445 万元,其中涉案资金流向第三方支付平台的有 587 起,占到警情总数的 56%。

滕秀兰还表示,“一些第三方支付平台大量发行 POS 机,在审核商户资质时把关不严,有的甚至层层转包,诈骗分子虚构交易在 POS 机上套现,快速转移赃款。”她建议,第三方支付平台要加强账户实名制管理,加强交易监管。

实际上,去年 10 月,央行就已联合 13 部委制定并印发了《非银行支付机构风险专项整治工作实施方案》,促进支付机构坚持服务电子商务发展和为社会提供小额、快捷、便民小微支付服务的宗旨,坚守支付中介的定位和职能,同时清理整治无证机构,遏制市场乱象,优化市场环境。

易宝集团 CEO 唐彬在接受媒体采访时表示,“短期内,监管层对行业增加了很多规范、形成了一定压力,但长期来看,政策对行业发展是有利的。”唐彬认为,未来,第三方支付机构与许多金融机构、互联网企业以及实体经济将形成更加融合的态势。(张翼)