

LEVI'S 的 平价运动

牛友(牛仔裤发烧友简称)张潜潜在上海淮海路百盛的 LEVI'S 专柜,试了几条牛仔裤准备离开。他发现自己已在买牛仔裤时已经越来越理性,但是当越来越多的牌子进入中国,他们发现选择越来越多。

与此同时,Levi Strauss&Co. Standard Brand 大中华及东亚地区总裁杨国权,正在南京西路的办公室内琢磨,“如果一条 300 块钱左右,血统纯正的 LEVI'S 出现在中国市场,是否会掀起新的风潮?”

在接受记者采访时,杨国权首次对外证实,LEVI'S 早已开始在新兴市场进行消费者调查,2010 年之内,LEVI'S 将在中国市场首先向中端市场发起进攻。

“历史”是把双刃剑

对于大多数中国消费者来说,2001 年 LEVI'S 进入中国市场以来,最早的形象莫过于“牛仔裤始祖”。张潜潜形容 LEVI'S 代表性的撞钉、红旗、弧形车花等等,都一度让他们血脉喷张,“但是你知道,已经有越来越多的牌子也非常有个性!”

美国 U-TA 时尚管理团队大中国区总经理杨大筠分析,在美国本土,像 GUESS、GAP、BANANA REPUBLIC 这样的品牌更容易得到年轻人的青睐,消费 LEVI'S 的更多的却是中年人。

对于 LEVI'S 来说,这或许是一种危险的信号。为了避免品牌老化的危机,LEVI'S 试图吸引年轻消费群体改变“老年人品牌”这一形象。比如进入中国就刻意打造酷的路线。杨国权表示中国接受调查的消费者中,大多数仍然用“酷”、“潮”这样的字眼来形容 LEVI'S。据杨国权讲,LEVI'S 界定的目标消费者,是那些心理年龄在 18~29 岁之间的人,这些人喜欢和别人不一样,享受独一无二的感觉。他尤其强调了“心里年龄”,也就是说,“购买 LEVI'S 的人有可能看起来不那么年轻,但内心一定是很潮的,追逐并且热爱时尚。”

或许 LEVI'S 早已意识到“历史学说”并非有效的推广策略,一方面他们强调自己的专业和品质,另一方面则更喜欢强调品牌很潮、很酷,甚至是性感的感觉。

尤其在中国市场,张潜潜们很敏锐地感觉到了 LEVI'S 的这种倾向。“从陈冠希到周杰伦、张震岳到木村拓哉,形象代言人都 是个性十足的人物。2009 年在推广 LEVI'S Fenom 女性支线时还特别请了日本潮流教父藤原浩操刀……”LEVI'S 也喜欢将品牌和 一些时尚概念联系到一起,比如潮人都在讲环保,LEVI'S2010 年初就推出了“以旧换新”的活动,用旧牛仔裤就能折价换到指定的款式,这些行动确实让 LEVI'S 看起来年轻了不少。

但是在杨大筠看来,品牌形象的改造并非在一朝一夕之间,按照时尚行业的规律,超过百年的品牌,大都已经将自己打造成奢侈品牌。作为牛仔服饰的领军品牌,LEVI'S 同样面临时尚行业的挑战。

伏击中端市场

实际上,LEVI'S 面临的挑战同样是 Lee、Wrangler 等老牌牛仔裤品牌共同面临的问题。如何利用“旧瓶装新酒”,给消费者带来常受常新的感觉。杨国权们为此进行了大量的消费者调查。在他看来,LEVI'S 的产品定位于高端市场,与 G_STAR、REPLAY 等在一个阵营,“优势在于较好的品质与裁剪”。

有趣的是,在进行消费者调查的过程中,杨国权逐渐发现了一个新的社会群体浮出水面,“他们是这样一群年轻人,努力工作,追求好的品质,但他们更加理性,在购买行为前已经有一个预算”,他将这一群人定义为“追潮流却不希望那么酷”的一类人。与牛仔服饰的高端市场相比,他认为这样一个中端市场同样潜力无限。“相比



起那些追逐时尚与酷的潮流分子,这一类人更加务实。”

按照现阶段的构想,LEVI'S 旗下的新品牌将把价格定位在中端市场,也就是说一条牛仔裤的大概均价约在人民币 300 元左右。为此 LEVI'S 考察了市场上大量中端价位的休闲服饰品牌。在杨国权看来,即将在中国展开的这次尝试,LEVI'S 的优势在于制作牛仔的专业性,300 元就能买到一条血统纯正的 LEVI'S,对消费者具有一定的吸引力。

尽管杨国权拒绝透露关于进攻中端市场的更多细节,但是据了解,几个月后将在上海推出的中端新品牌将是 LEVI'S 在本土之外,首次推出的全球性品牌。一旦品牌在中国市场试水成功,将迅速推广到亚洲等新兴市场。从中不难看出,这也将是 LEVI'S 近年来一次重要的品牌扩张。

业内人士表示,LEVI'S 有意试水中端市场,实际看好的是这块市场的消费潜力。成熟消费群体 的出现催生了这样的市场,LEVI'S 自然想通过子品牌的拓展赢得中端市场。这些年来,LEVI'S 一直通过营销的创新积极开发海外市场,国外销售量已成为促进公司成长的主要原因。LEVI'S 也一直在尝试通过子品牌的建立,更多地贴近新兴市场。

当然在杨大筠看来,LEVI'S 即将展开的进攻,也同样面临挑战。进攻中端市场,意味着 LEVI'S 将会和美邦、森马、ONLY 等休闲服饰品牌展开正面竞争。据其手中掌握的数据,ONLY2009 年的销售额已高达 90 亿元,其实力不容小觑。LEVI'S 想要在中端市场上有所建树,必须在规模化经营上做文章,开辟更多的柜台和街边店。

(摘自《中国经营报》)

沃尔沃:寻找陨落的荣耀

被

中国民营企业吉利汽车收归旗下之后,位于瑞典哥德堡的沃尔沃汽车卡尔玛工厂里,生产仍在继续,绝大多数普通工人还没亲眼见过新老板李书福,但已经逐渐接受了职业命运再度面临转折的事实。

变与不变

在这个按照三叶草形状布局的工厂里,沿着三叶草的边缘设有 25 个工作站,每个站负责一部分汽车的装配工序,汽车在计算机控制下的自动输送装置上绕“草叶”运行一周,一辆崭新的沃尔沃汽车便诞生了。

在这个工厂里,10~25 人负责一个工区,一直以来,工人只需要在规定时间内把规定的汽车从一个缓冲区送到另一个缓冲区,劳动力从机械往复式劳动中被解放出来,工人的劳动热情被有效激发。这种生产方式成为继福特流水线生产方式之后的又一重大变革,曾引起世界产业界的极大关注。

而这只是沃尔沃汽车带给瑞典工业乃至世界汽车工业创造性变革的一小部分,至今仍然享誉世界的汽车安全技术,则让北欧人备感自豪。

90 多年前,在售出第一辆汽车之前,沃尔沃就对沃尔沃轿车进行了首次撞击试验。1959 年,沃尔沃推出了由波哈林发动的三点式安全带,从此改变了整个汽车世界。

随后,安全车厢框架、胶合式安全挡风玻璃相继成为沃尔沃汽车重要的安全特色产品。世界上第一个儿童专用后座的原型于 1964 年经过沃尔沃汽车公司的测试,在 1972 年沃尔沃客



车上推出。1991 年,沃尔沃还推出了 SIPS 侧撞保护系统。

虽然这些配置的升级技术已经相当纯熟地应用在当今任何一家高端豪华车制造商的产品中,但却没人否认沃尔沃汽车在安全技术领域的鼻祖地位。

随着传统制造业中心从欧洲大陆至亚洲的迁移,瑞典汽车工业出现颓势,由于国内需求优先,不断扩大的汽车制造业出口总额几乎已经占到全国出口总额的 20%。在每年生产的商用车中,超过 90%出口至海外市场。

于是,在全球化制造业变革的浪潮席卷传统汽车工业的今天,瑞典汽车工业的三大支柱终于无法抵抗滚滚向前的历史车轮,或分崩离析,或转寄他人篱下。面对本土品牌的流失,瑞典这个传统的北欧制造大国流露出更多的是无奈和遗憾。

被别人主宰的命运

魅力型领导易招风树敌

菲奥莉娜将惠普带上了一个新高度,最后却被董事会请下台,这表明一个魅力型领导往往会招风树敌,进而引起蓄意的破坏与恶意的妒忌。

在进行收购时,公司高层必须能面对未来的不确定性,其假设应尽量站得住脚,还必须为自己设置一个最糟的情境:“如果合并不顺利怎么办?”对困难估计不足的结果是,一旦出现差池,领导人将手足无措。

巨头之间的较量

惠普服务与咨询业务最可怕的竞争对手是 IBM,IBM 称自己的方法为“按需计算”,其装备良好,统治着该市场。IBM 的年收入与惠普相比不相上下,但股票市值却遥遥领先惠普;IBM 雇佣了两倍于惠普的员工,但其盈利能力也远在惠普之上。

IBM 已成为一家依靠服务获取高利润的公司,而惠普则仍然依靠硬件如打印机、服务器与个人电脑来获取大部分收入,而这些业务有些已经遇到瓶颈。

然而,惠普与康柏的合并,仍是所有领域中最快与最有效的合并。惠普将自己的适应性模式,看作一项技术与战略,它可以卖给其他打算合并与进行战略变革的公司。首项最大的试验是同宝洁签订价值 30 亿美元 的合同,为签订这份合同,仅竞标说明书就长达 1 万页。在同 IBM 与电子数据服务公司的较量中,惠普虽然处于劣势,但在第一轮就赢得了合同。IBM 声称惠普在这份与宝洁的合同上,因赢得一个战利品,而带来了预期的损失。而负责运营服务业务的惠普资深人士安·利弗莫尔说,“IBM 低估了我们的能力。”

事实证明,惠普与康柏的合并是成功的。当时的 CEO 菲奥莉娜,给那些分析人士留下了深刻的印象,因为她对成本的削减,比他们想象的速度更快、程度更深。在菲奥莉娜的领导下,公司开发出了一系列的新产品,也提出了新的理念。

2003 年,当经济与股票市场开始复苏时,惠普股票以每股 24 美元的价格水平波动了 52 周,直到这年 8 月 20 日,这一天是惠普宣布其未实现第 3 季度预期收入的第二天。惠普解释,占公司销售额 40%的欧洲市场低迷、PC 价格的下降以及惠普的服务业务表现疲软,是导致财报低迷的主因。惠普的这一消息,让其股票价格受到重挫。

戴尔是影响惠普计算机销售的主要竞争对手。戴尔的业务发展迅速,宣布商务电脑降价 22%。而惠普反应速度过慢,并在预测平板电脑屏幕销售上错失良机,结果不得不使用昂贵的空运来满足市场需求。

让惠普备感烦恼的是,戴尔宣布降低其 PC 与网络服务器的产品价格。惠普的个人系统部门,包括笔记本与台式机的销量在 2003 年第 3 季度增加了 4.5%,但该部门却未实现盈利。

打印机与墨盒以持续增长的销量与利润长期支持着惠普。但在 2003 财政年度行将结束之时,带来公司总收入 20%的企业系统事业部,仍是惠普 4 大主要业务中最差的一个部分。

惠普与康柏的合并能否成为最佳典范,尚有待证明。惠普董事会开始考虑改组,以便能把菲奥莉娜的部分关键日常工作,分给其他管理人员。“她拥有巨大的能量,”一个了解情况的人说,“但她不应该每天操劳所有的事情,她很亲力亲为,但那会使事情变得缓慢。”

其他的批评主要集中在惠普与康柏的合并之上。实现惠普与康柏的合并,是菲奥莉娜为了与 IBM 展开竞争而采取的“快速成长”战略,但却带来了无数的复杂难题。在与戴尔的竞争中,惠普的个人电脑业务备受打击;在与 IBM 的竞争大客户时步履蹒跚。一种争议已在酝酿之中,即将惠普拆分为几个单元,是否比作为一个整体能够实现更好的运营? IBM 就有勇气退出 PC 业务。

魅力型领导的遭遇

出人意料的是,2005 年 2 月 9 日,惠普董事会解雇了菲奥莉娜,表面原因在于她拒绝将其部分日常权力转交给惠普关键业务部门的主管。惠普董事会这一革职决定的宣布,就在菲奥莉娜与商业圆桌会议的成员出席白宫的会议之前。仅仅几周之后,惠普宣称,其第一财政季度实现了 10%的收入增长,比预期的还好。

马克·赫德成了菲奥莉娜的继任者。赫德在电子出纳机制造商安迅(NCR)公司工作了 25 年,从销售员一直干到 CEO 一职。一些批评人士认为,菲奥莉娜是“过于自我且不可企及”,而马克·赫德则是菲奥莉娜的反面,“忽视了对执行没有任何价值的东西”。

赫德成为华尔街的明星,自他接手惠普之后,惠普股票价格的上升超过了 50%。戴尔在此期间原地踏步,而 IBM 的股东则在亏损。

对菲奥莉娜最大的批评集中在 2002 年对康柏的并购。但赫德认为,菲奥莉娜的并购及其他战略并无任何

错误。赫德没有像菲奥莉娜最大声的批评者所寻求的那样,将公司按合并前的生产线拆分。菲奥莉娜原本打算削减 10000~12000 个工作岗位,而赫德事实上删减了 15000 个。合并后的几年,PC 业务业绩大幅提高,Linux 服务器及打印机业务成了全球第一。总运营开支在 2001 年占 21.5%,到 2006 年降到大约 16%,但 这些在赫德的成本削减运动开展之前,只实现了 1%的下降。

一些分析师开始质疑,到底是谁该得到这份功绩。赫德很快说,“在惠普的个人电脑业务上,坦率地讲,在我之前,已存在一项长时间的持续运动了。”一名分析师认为,惠普的董事们“最终获得了两种不同领导模式带来的好处:一名魅力型 CEO,带来备受争议的变革性的合并;一名实干、操作型 CEO,决定使合并的公司有效地运转起来”。

菲奥莉娜证明了自己是一位魅力型领导,虽然对惠普而言,她是个新人,但她似乎能够迅速激发出员工与管理者们的创新能力,让公司摆脱已逐渐侵入组织的呆板的文化;她能从双方公司中获得关键人物的热情支持,从而让惠普与康柏的合并成行,并且能让合并顺利运转。

如果领导者缺乏魅力,合并也能够成功,但如果领导者能够给组织注入某种激情,并带来某种承诺,则会更有助于合并的成功。然而,一个魅力型领导往往会招风树敌,进而引起蓄意的破坏与恶意的妒忌。

并购启示录

这桩并购告诉我们,不要在合并或并购中操之过急。一些公司未经认真的研究与理性的判断,就花数以亿计美元匆忙上阵并购或合并,结果遇到了诸多意想不到的困难。有时候,一些 CEO 似乎在挥霍股东的钱,进行一些孤注一掷式的赌博。有时候,他们深深陷入了并购游戏之中,尤其是



的碰撞警示系统和行人保护技术,以及未来“零排放、零污染”的目标,吉利汽车集团已表示全部继承并大力支持。虽然位于瑞典和比利时的工厂以及研发中心暂时保留,但吉利在中国规划建设新工厂以及研发中心的消息让远在 1 万公里外的瑞典沃尔沃汽车员工心神不宁。

有机构预测,沃尔沃汽车盈利的临界点是年销量 40 万辆左右。按照吉利汽车的规划,沃尔沃的年销量将在四五年内达到近 100 万辆,实现大幅盈利。为了实现这一目标,吉利将在国内设立一家年产量为 30 万辆的沃尔沃新工厂,让其在国内市场的年销量达到 20 万辆。

在重塑沃尔沃品牌获得更强大生命力的过程中,李书福对沃尔沃品牌给予了足够尊重,他将吉利与沃尔沃品牌称为两兄弟,并对在吉利集团运营下的沃尔沃品牌的未来充满信心,“中国在采购与研发方面所蕴含的成本优势,必将增强未来沃尔沃轿车的全球竞争力。吉利决心进一步提高沃尔沃的工程技术和设计品质,把沃尔沃轿车公司打造成一家具有强大竞争力和强劲生命力的世界级超级豪华汽车企业。”

也许已经习惯了命运被人摆布,沃尔沃汽车(中国)对于此次易主没有发出任何意见,“一切后续交接事宜均按照吉利和福特的协议进行。”

沃尔沃这个昔日瑞典的贵族汽车品牌在新兴工业大国——中国的改造之下能否再现辉煌,或许只有时间才能证明。

(摘自《第一财经日报》刘震 / 文)

当其他公司对并购也很感兴趣时,由此引发的竞价大战,往往把并购价格哄抬得很高,超出了合理的价格范围。领导人应该花足够的时间去确认公平的价格与价格底线。为了防止意外,应做足研究工作。调查应跳出定量的数据与记录,还应从员工、顾客与供应商那里寻找定性信息。例如,公司及其品牌的声誉是良好的还是负面的? 仅仅在短短的几周之内就获得此类信息是很难的。

两家公司的相容性如何? 完全的相容几乎不可能,尤其是在敌意并购中,这点应成为决策时必须考虑的一大因素。相容性不仅涉及到两个组织的人事与可能使两个组织同化难以进行的文化差异,还涉及到两个组织的产品、分配渠道、经营方式以及诸多其他不同因素。

必须识别重复业务,并对其做出取舍。惠普就花了大量的精力,去识别哪些业务是重复的。有时要取消惠普的产品或做事方式,有时则取消康柏的产品或做事方式。这些取舍甚至在合并宣布之前,就已决定好了。

合并的一个主要问题在于,如何将两个独立实体合二为一。例如,两股彼此独立的销售力量,或许可以合二为一,信息技术、人力资源及其他部门同样可以如此。因此,新合并公司的总成本,应该比原两家独立公司的成本要少。如果冗余问题或业务重复而不能迅速得到解决,则合并带来的任何成本节约都将被耽搁。有时候,一项调查研究并不充分的合并,会使公司乱成一团。

当深陷竞价大战时,人们很容易对所有的事情都做出乐观的假设。例如一种并不存在的协同效应、一种不可能实现的相容性、一种不可能实现的销售目标。在合并决策中,应摒弃乐观的假设。合并须投入大量的人力、物力、财力,一旦受阻,就会让公司及其股东饱受折磨。正因如此,我们需要保持客观,并对合并做出慎重的预测。

(摘自《IT 时代周刊》罗伯特·哈特利 / 文)