

户外运动产品经营管理者的“教科书”

Crocs:“一双”鞋子走天下

美国管理学者加里·哈默尔和普拉哈喻立德曾提出核心竞争力模型：价值性，稀缺性，不可替代性和难以模仿性。Crocs 对品牌产品设立均具备如此特性，其关键点在于：有着顾客最为看重价值因素——异常的舒适感觉，以及对技术进行专利垄断，构筑起竞争防火墙，成为别人无法竞争价值因素。



笔者日前参加某户外品牌推介会，品牌总经理会上豪迈地提：我们要做中国户外第一品牌！目前探路者推出产品仅为350个，我们要做到500个。在该总经理眼中多品种多种类就等同多销售，就能产生高销售额。

抱有如此观点在中国企业界是极为普遍的。从电器的 TCL、春兰，到化妆品的隆力奇，这样的例子比比皆是。户外行业更是无以复加，品牌营运商莫不是从服装、鞋品、露营装备、服饰配件、登山装备、户外休闲设施无所不包。只要认为是户外的产品一概包揽齐全。不全面仿佛是被人看不起，会被人视为不专业，不够大。然而事实上往往是多而杂，大而不强，很多时候产品品质尚未达标，粗制滥造、滥竽充数，空有多多的架子；产品与其他品牌产品毫无差别，造成大量价值不高产品。大而全、多即量已侵蚀着我们经营者的管理灵魂，统治着我们企业界的管理思维。如下的 Crocs 一双鞋子创造商业奇迹事例也许给我们一个警醒，给我们一个有意义的启迪——小而精，小而美，才能创造大市

场，才能创造大成就。

称 Crocs 卡路驰为户外鞋子，对于视登山极限为正宗的国内户外界来说可能是一种侮辱，然而事实上卡路驰过去是专为划船和户外人士穿著而设计，而该公司官网亦一直认为 Crocs 是户外鞋品。

2002 年一名苏格兰水手意外地发现一种加拿大塑料公司生产在温泉、浴场中穿着的怪异鞋子：样子笨拙，很轻巧，能防水、防滑、防臭，抑制细菌，随人体温变得柔软贴近脚部轮廓，穿起有异常的舒适感，可以减轻肌肉疲劳。后来水手将发现告诉了林登，于是成立起了三人公司—Crocs，于是就有了后来风靡全世界的洞洞鞋—大头鞋。2006 年 Crocs 公司上市集资逾 2 亿元，创造出鞋业公司历年最大宗新股集资额。2008 年 Crocs 总收入 7216 亿美元，毛利润 234 亿美元，毛利率达 32%。洞洞鞋销售至世界 125 个国家和地区。洞洞鞋不仅是广大消费者所爱，甚至是美国前总统布什、法国部长、著名歌星 Faieh.Hill—Kluin 等明星名流均为 Crocs 忠实粉丝。

就产品而言，Crocs 仅分儿童、男款、女款三个类别，初时品种数十种，到近年大量款式涌现至有 100 种左右。产品仅局限单一鞋品。如此单一品种却能创造出非比寻常的业绩，在于有着独特的核心竞争力和独特的产品价值。

Crocs 是一种由全球化工巨头陶氏化学公司开发的一种叫 croslee 专利树脂材料生产的产品，该材料随人体温而软化，紧贴足部线条，产生无以伦比的舒适感，而且材料质量很轻，能够很好地减少脚部疲劳感，兼具防水、防滑、防臭等多种功能。从众多功能中最能体现顾客要求鞋子注重鞋子的功能——舒适性。这是 Crocs 产品最大核心价值的关键点。对于 Crocslee 专利材料 Crocs 是以 520 万美元代价收购加拿大公司和控制专利生产，形成别人无法替代和模仿竞争优势。

美国管理学者加里·哈默尔和普拉喻立德曾提出核心竞争力模型：价值性，稀缺性，不可替代性和难以模仿性。Crocs 对品牌产品设立均具备如此特性，其关键点在于：有着顾客最为看重价值因素——异

常的舒适感觉，以及对技术进行专利垄断，构筑起竞争防火墙，成为别人无法竞争价值因素。

Crocs 进入市场之初是以航海、划船、轮船秀、水上运动秀开始的，先在水上运动员、划艇爱好者圈子传播开去，然后后来通过演员阿尔·帕西诺，乡村音乐歌手菲斯·希尔以及洛彬矶湖人队赞助，400 万美元三年的 AVP 排球锦标赛赞助以及一系列名流名星的传播，Crocs 逐步成了大众追随的对象，Crocs 就有了更多偶像文化特征。初看的 Crocs 是笨拙、呆头呆脑，有点丑，然而当穿著后，在明星、舒适感召下，渐渐觉得并非那么不能接受，有的人逐渐甚至变成爱不释手，这就是明星传播和不断时尚引导之力。Crocs 的成长与其先在制高点并通过大量明星、名人传播正确策略是密不可分。其之所以能在迅速在大众市场风靡亦与这一有效传播密切相关。Crocs 并无一味沉醉在专业、功能之上，而利用舒适性、独特性向着时尚元素靠拢。

不过 Crocs 无论如何变，其舒适性和 Crocslee 专利材料核心价值始终没有扔掉，一直将其中心和时尚元素有机结合起来。比起老牌欧洲品牌 Crocs 是彻头彻尾的品牌初哥，其新甚至比我国不少户外品牌历史都短暂，然而在这么短暂缺乏历史积累里 Crocs 却做到了我国所有户外品牌累加的高度。这不能不引起我们只以为是户外经营管理者深思！

相关链接：

孙子云：兵不贵多，贵于精。大而全并不能创造强大企业，小而精、小而美才是一个品牌成长的最佳模式，有小而精、小而美才能形成独特核心价值，才有独特的市场竞争力，才能够独步于市场。这是 Crocs 给予的启示。

(何启波)

► 变革管理 | BiangeGuanli

激活员工：文武合度 张弛有道

说事一

4月22日，大庆石化公司工会在乙烯体育馆举办竞技拔河培训班，聘请全国著名竞技拔河教练贾旭进行培训。

贾旭老师系统地讲解竞技拔河运动的起源和发展、比赛技巧和规则、拔河装备和级别、力量和耐力的训练等基础理论知识。当日在乙烯体育馆场地的竞技拔河专用赛道上进行现场规范的竞技拔河演练，吸引众多拔河爱好者参加，在老师的指导下小试身手。本次活动共有全公司二级单位 200 余名爱好者参加。近期，大庆石化还将组织竞技拔河比赛，推动公司竞技拔河运动更好更快发展。

说事二

华北油田公司华隆综合服务处机关大兴学习之风，每年机关科级干部参加教育培训不少于 32 学时，其他员工不少于 24 学时；坚持集中学习与自学相结合，采取调研、辅导、讨论、讲评和辩论等多种形式。开展全员读书活动，通过读书日、读书月和推荐好书等形式，完善学习制度。制定学习计划，每名机关员工根据岗位需要制定切合实际的个人学习计划，机关支部每季度 1 次集体学习，科室每月 1 次集体学习，个人每周 1 小时业务学习。为确保学习见到实效，这个处机关党支部实行学习考评。

论理：
文武合度 张弛有道

文明其精神，野蛮其体魄，是现代文明对人发展的主张。所谓野蛮其体魄，即让人多参加体育活动，身体变得强健，企业应该为员工身体健康计，应该多组织一些体育活动；所谓文明其精神，即用知识武装其头脑，能够适应现代社会的发展，对企业而言，需加强对员工的培训，使员工具备工作所需的知识与技能。

经常参加体育活动的员工，具备较强的团队精神，经常组织活动的团队，也有非常强的凝聚力。培训让每名员工能够变得更有知识，更具技能，能有效促进企业快速发展。培训与体育活动，这两个看似风马牛不相及的活动，却是相辅相承、有机统一、对企业发展非常有利的活动。体育类活动有利于增强员工的竞争精神，培训则让竞争精神变得更有力量。团队精神

可以让每名员工所掌握的知识发挥更大的作用，是对学习和培训效用的最大化。

员工的情绪如何调动，能力如何提高，这是现代企业管理者经常思考的问题。大庆石化和华北油田公司华隆综合服务处两个单位一文一武，张弛有度，相信对两个单位的发展必有良好的帮助，其他企业若将这两种思路结合，将有更大的作用。

工欲善其事，必先利其器。企业管理者在工作中，多为员工提供良好的运动场地和器材，增加相关的预算，多创造参加体育活动和接受培训的机会。提升员工的竞争意识、团队意识，相信工会更加热爱自己的单位，并为单位创造更高的效益。

(郑志刚 郑永红)



金隅嘉业：管理信息化 打造快乐高效企业

企业管理的最高标准是什么？让员工快乐，组织高效。当企业还小时，工作内容简单，沟通随时随地，这个目的的不难实现，但随着企业规模的扩大，工作、管理的半径也不断扩大，对创新的要求也越来越高，企业内部运营不形成体系就很难实现这一目的。为了满足企业的综合管理需求，国内协同管理软件领域的领军企业——金和软件推出了功能全面的 C6 协同运营管理平台，为企业构建快乐、高效的管理运营中心。

金和 C6 是金和软件根据大型企业的特点，以精确管理思想为指导设计的企业运营、控制运营和组织沟通的综合平台。平台主要分为基础框架层、系统组件层、业务应用层，门户表现层四大部分，采用以清体系对企业的战略分解、计划执行、业务活动、经营过程和员工工作进行全面管控，坚持信息量化、细节控制和过程控制，保证企业的精确执行力。强大的平台化组件服务(例如：门户服务、工作台服务、工作流引擎、自定义表单、信息发布、数据报表、驾驶舱等)，可以灵活扩展、整合、自定义组合个性的业务应用，使组织拥有标准、安全的结构的同时，又不失开放性和灵活性。

据业内人士分析，金和 C6 协同运营管理平台优化了企业的管理流程，集成了完善的功能模块，还解决了与其他管理软件的接口问题，使企业管理软件的升级更加平稳顺利，这也是企业在选购管理系统时非常看重的。正因为能够为企业高效运营、员工快乐工作提供了新的助力，金和 C6 才在 11 月份取得了很好的销售业绩，接连签下了几个大单，为金和软件 2009 年的销售工作做了完满的收尾，也为 2010 年再创新高起了个好头。

金和 C6 应用案例：北京金隅嘉业房地产开发有限公司始创于 1987 年，是北京金隅股份有限公司的全资子公司。经过 20 余年的开拓进取，金隅嘉业已经发展成为全国领先的国家级资质大型房地产开发企业。

金隅选择协同办公平台的目的比较明确。这是一家具有鲜明的国企特征的企业，日常办公往往以正式的收发文为事件实施的驱动，重要的政策、事件、任务的发布，以及信息公告和执行都通过收发文的方式上传下达。金和软件 C6 强大的功能和领先的技术征服了金隅领导，于 2006 年年初与金和签约。

1、公文流转

在以往的办公中，大量的纸张打印、往返传递、审核修改，不仅降低了公文审批的效率，同时，重要文件的审核、传递和贯彻显得很混乱，大量纸张和打印耗材的使用，加大了企业的运营成本。在使用金和 C6 协同办公平台后，规范化的流程使文件的审批变得清晰明确，使文件的流转更加有效率，领导的修改意见以及文件稿纸的生成，都变得清晰明了。

2、知识管理

利用金和 C6 知识模块，针对企业资质、业务模式等特点，总结整理出较为完善的知识框架，为企业内部的知识积累和传递提供了有效的物质环境。

3、应用效果和价值

金隅从上层领导到普通员工都十分认可金和 C6，C6 像是大家任劳任怨的秘书，把每个人的工作都安排的井井有条。更重要的，C6 为金隅节省了人员成本、降低了信息传递成本和办公经费，高效、迅速的内部管理让金隅经济效益与管理效益双丰收。金和软件还给金隅带来了金和独有的管理思想——精确管理，通过 C6 的实施，让管理思想“落地”。精确管理成功规避了阻碍金隅发展的一些问题和现象，避免了不符合企业文化的行为在工作中出现，大幅提升了工作效率，同时，员工的工作状态和心情更加轻松、愉快了。

(晶晶)

家婆

湯料系列

全國連鎖

老鴨湯

居家小炒

酸菜魚

重慶特產

重庆家婆老鸭汤全国连锁加盟中心

重庆家婆老鸭汤 百分之百回头率

重庆家婆老鸭汤全国连锁加盟招商公告

乙级店：投资三万元 当月收回来 一年翻几番 效益很可观

甲级店：投资十万元 当月收回来 年利近百万 致富更壮观

重庆家婆老鸭汤，是重庆家婆食品开发有限公司根据百年家藏秘方，并经西南农业大学食品科学院十位教授、专家、在现代食品科学研制方法指导下制作的深受广大消费者欢迎的美味佳肴，其香气纯正，口感舒适，常食不腻。

公司在大规模生产老鸭汤料的同时，已先后开设了十几家家婆老鸭汤酒楼，自面世以来，即以其味美价廉、滋补强身

受到广大消费者的青睐，并迅速在各地掀起连锁加盟热潮。

为了使更广大的消费者品尝到家婆老鸭汤的美味，本公司特面向全国各省、市、地县城市，广泛诚招加盟连锁店。热忱欢迎广大企事业单位和个体经营者、下岗职工、待业者等踊跃投资加盟，投资者只需投入三五万元即可开起一家 150-200 平方米的家婆老鸭汤乙级酒楼，一月左右可收回投资，一年可获利数十万元；开甲级店投资 10 万元左右，一年可获利近百万元，实在称得上是一条投资小、周期短、见效快、易操作的致富途径。

加盟连锁，就是将一个成功的企业进行复制，我们深信，重庆家婆老鸭汤这一极具市场潜力的品牌，其巨大的市场空间所带来的无限商机必将给你带来滚滚财源！

联系地址：成都市西二环二段 121 号 联系单位：重庆家婆老鸭汤全国连锁加盟中心 联系电话：(028) 66230669 87329642 87329138 89008414 联系人：梁女士 钟小姐