



# 苏宁集团 战略转型

□ 王启军

以往的家电产业管理模式为这样一种循环，家电产业链的链主采用大规模采购压低采购价格，通过大规模构建销售网络扩大产成品的客户接触点，通过大规模的销售实现大量产成品的迅速出货，通过超低价抓住客户，最终压低上游厂商的价格，通过盘剥上游厂商，实现产业链链主的利润。

这种模式是典型的“圈地”模式，产业链主一旦形成强大的圈地能力，圈住供应商和客户两块地，就可以占据家电产业链的优势地位。

但实际上，这是将价格竞争由单厂扩大到产业链的一种模式，价格竞争的本质没变。由于没有定位于培养企业内部独特的竞争优势，新进入者凭借资金、社会资源的积累和某些独特的行业外优势能力，不断涌入参与竞争，而随着竞争的激励，行业内的利润率伴随着链主利润率的下滑而不断恶化，最终导致家电产业链的重构。

上世纪90年代末的彩电产业，我们其实就见到过这样的产业链重构过程。当时的链主长虹通过连续6次大规模的降价行动，完成了自己在产业链从普通竞争者到链主，再到普通竞争者的一次循环。在这个循环中，长虹成功通过内部挖潜降价、控制上游囤积显示屏降价、控制下游高举高打的营销模式等以价格为主攻对象的渠道管理策略，一举改变了国人对彩电消费的观念，打破了国外彩电对国内彩电在高端领域的封锁，大大激发了彩电在国内的销售，使彩电进入了寻常百姓家，而彩电的价格也在最终降到了极限。

随着康佳、TCL等彩电企业加入价格混战，以长虹为代表的产业链上游生产厂商为核心构建的产业链条土崩瓦解，让位给产业链下游以零售厂商为核心的新的产业链条，国美应运而生。其特点是规模更大、品类更多、销售更疯狂、价格更低。

历史在国美的主导下再次沿着大规模采购、大规模销售网络、大规模销售、更低价格、更严格采购政策的模式循环，而在这个过程中，苏宁、大中等新的进入者不断涌现，家电连锁竞争再次落入价格战，无情的价格竞争泯灭了零售商的商业责任，并通过链式反应传递给上游的整机厂商再到零部件厂商，当价格战打到从商业道德到法律边缘的同时，产业链的链主们不得不重新思考自己的出路，继续疯狂，还是战略转型，再寻出路。

苏宁近期选择了战略转型：重新构建其从上到下的组织管理体系，重新规划总部、大区到店面5层结构的责权利体系，突出区域和店面两个管理层次的作用；通过组织的变革，树立苏宁的服务形象，协调整个产业链的资源，为客户做出更贴心的服务承诺，尽量避免无休止的价格战；花费近亿元资金打造信息化管理体系，不断固化战略改革的成果。苏宁选择战略转型，其成果如何，我们很期待。

# 中国企业家：急需来一场彻底的精神洗礼

□ 丁栋虹

## 来一场彻底、广泛的精神洗礼

真正的企业家赚钱不是目的，而只是手段，只是事业的保障，其精神世界里有一种一般企业家难以企及的境界——能够不断探索、不断学习、不断创新，并对自己认定的价值观如宗教般坚定追求。

天福茶庄的老板、闽籍台商李瑞河，经营茶叶赚了不少钱。但他一心迷上茶文化，一心只想回报桑梓，不辞劳苦，终于在云南的深山老林里找到一种梦寐以求的原始野茶树，证明了茶的原产地是中国，而不是国际上有人说的茶叶产自印度。据说，李瑞河当时对着这棵2700年树龄的野茶树顶礼膜拜老泪纵横，在场的人无不为之动容。李瑞河还在福建老家漳浦建造了全国最大的茶博物馆，面积达8000多平方米。这个茶商境界，已不是经营茶叶赚钱，在他的精神世界里，茶叶是他的一切，茶叶是神，是一种宗教。

当代中国企业家最缺的不是能力，而是精神。企业家精神在中国企业处于埋藏状况：2008年中国进入世界500强的23家企业，很少有人知道其企业家是谁。由于企业家精



如果将企业家能力喻为“术”，则企业家精神应是“道”。道不通，则术不行。企业并不仅仅是一个利润的实体，它首先得是一个精神的载体。一个伟大的公司的必要条件，是建立起自己的企业家精神主导的独特的管理模式。

神的缺失，中国企业家的能力难以得到应有的提升，甚至导致阻碍与削弱。而中国未来如果没有自己的摩根、罗斯柴尔德，就不可能成为真正的经济强国。吴春波教授指出：“遍寻中国企业，除了那些大型或特大型、以各式垄断而‘名’的国有企业外，我们很难找到一家企业家精神为统领，依靠企业自身创新能力真正做大、做强的中国企业。……自共和国成立以来，我们虽然有了为数不少‘国’字头的世界500强，但还没有一家被国际承认的世界级企业，这不能不说是一种遗憾……”

正如哈耶克所指出的：“我们这一代人的共同信念将把我们引向何处，并不是某一党派的问题，而是我们每一个人的问题，是一个有着最重大意义的问题。”现实的中国需要一场彻底而广泛的企业家精神的洗礼。

## 企业家精神就是企业家的宗教

在人的的一生中，正是思想和精神让我们超越环境，战胜阻碍。成败不是取决于身体素质，而是思想和精神——人的心智。这种力量来自内心，如果当一个人依赖外部环境的时候，久而久之，他会变得软弱。只有他毫不犹豫地投入到自己的想法之中，

正确看待自己、挺直腰板、坚定立场，才会产生奇迹。

无论是在此岸还是彼岸，企业家精神，就是企业家的宗教！

## 道不通，则术不行

企业家是谁？从何而来？因何而来？要到哪里去？为何而去？如果将企业家能力喻为“术”，则企业家精神应是“道”。道不通，则术不行。

企业并不仅仅是一个利润的实体，它首先得是一个精神的载体。一个伟大的公司的必要条件，是建立起自己的企业家精神主导的独特的管理模式。

一个缺乏积极企业家精神的人，即使是“学富五车，才高八斗”，也不可能将其内在的潜能变为创造社会价值的实际能力；不仅如此，有可能利用其“才能”对企业、对社会价值的创造产生负作用，甚至是巨大的破坏作用。反之，一个具有忠诚、守信、责任感等精神素养的人，即使是力量弱小、天赋不强的人，也完全可以发挥自己的潜能，实现人力资本价值的最大化。

企业家精神本质是一门智慧科学，也是一门有关“道”的科学。

中国，打开企业家精神这扇通往光明的大门吧！

# 企业切忌“有规划无战略”

□ 王吉鹏

中国很多企业，尤其是一些民营企业，其战略规划常常表现为“有规划无战略”。

今年是“十二五”规划的编制年，全国上下大大小小的企业都在做“十二五规划”。中国很多企业，尤其是一些民营企业，其战略规划常常表现为“有规划无战略”。这正是由于这些企业对战略和规划的概念辨析不清所造成的，我觉得有必要对这两个概念明确一下。

战略是对企业未来发展方向的选择、定位和布局，它解决的是企业做什么、怎么做和凭什么做的问题。战略管理大师迈克尔·波特认为，战略是定位、取舍和建立活动之间的一致性，就是企业在竞争中做出取舍，其实质是确定什么可以不做。战略的正确制定对一个企业、一个组织乃至

一个国家的发展都起着至关重要的作用。

我们都知道从20世纪90年代中后期开始，韩国的流行歌曲、影视作品等向中国席卷而来，影响了一批又一批的中国人。作为拥有着悠久文化传承的泱泱大国，很多中国人穿着韩国衣服、听着韩国音乐、看着韩国电影。这也使得韩国的商品受到国人大肆吹捧，在中国持续热销，畅通无阻。中国媒体形象地把这种现象称之为“韩流”。

韩国文化影响如此之巨大，是因为有国家级的发展战略支持作为指导。韩国政府于1998年提出了“文化立国”战略，将文化产业确立为21世纪发展国家经济的战略性支柱产业，制定了合理的战略，才使得韩国文化在世界上快速传播，韩国产品大肆席卷国际市场。

战略规划是战略确定之后，为了

实现战略目标所制定的行动计划。很多企业在制定所谓战略规划的时候，常常因为对这两个概念辨析不清，导致没有仔细思考企业未来应该做什么，就盲目地制定了行动计划。

例如，很多企业把计划当成了战略，就是忽略了做什么，直接进入了怎么做的阶段，把具体的操作步骤、流程当成了战略。比如已经投资布局了几个行业的企业，他们的战略观就是把这几个领域做强做大，将怎么组织人、怎么组织钱、怎么来打市场作为企业的战略。实际上，这不是战略，这是把策略和规划替代为战略了。这么做，实际上意味着企业没有战略，而是直接到了规划层面。

对于是否要制定战略，很多企业的管理者并不理解。他认为，我就是卖这种产品的，我也只生产这种产品，不做这个，我还能做别的吗？我只需要做好相应的规划就可以了。这是

很多企业管理者思想上的最大误区。行业是有可能发生地震式的突变的，企业管理者能不能预先看到这种变化，并且有效地去应对，就需要用战略来指导企业的发展方向。如果不能提早预料，没有做出应对这种变化的措施，企业很可能在变化中消亡。

企业不能只满足于当前赚钱，说不定你十年挣的钱还不够一年赔的。如果没有长远的战略眼光，也许在三年五年之内企业做得如日中天，却在十年之后反而被当初不屑一顾的弱小手轻易地吃掉。归根结底，企业在制定战略规划的时候，首先要有战略思考，思考行业的未来发展趋势，并率先做出布局，随后才是在这个战略方向之下的具体行动规划。

企业想要长远发展，切忌“有规划无战略”。

(作者系仁达方略管理咨询公司董事长)

[紧接 A1 版]

# 中国企业家领导力的“危机与重塑”

这些弊病严重阻碍了国有企业的发展，这也会使国有企业的领导人感受到比以前更加重的压力。所以我们会看到都或多或少地发生一些状况。”对于国企高管负责人领导力的危机原因，苏勇教授给出了这样的看法，“国有企业的领导人，今天不知道明天。今天在位你是董事长、总经理，说不定什么时候就把你拿掉了，而且这种事可能是没有任何先兆的迹象。或许是因为领导换了，或许是因为其他种种原因。像这种问题，他不能主宰自己的命运，从这方面来说他就很难有把事业长期发展下去的动力。这就造成我们很多国有企业行为都是短期化的。”

苏勇教授认为，另一方面对他们个人而言，他们也会感觉到似乎前途不是很有希望。今天我拼死拼活做，做得好倒没什么，做得不好还会受批判，还会有各种各样的问题，而且即便我做得好，但我今天可能还会在这里做，明天不知道还能不能在这里。

民营企业虽然不存在国企领导面临的问题，却也有其忧虑所在。“民营企业担忧的主要是企业生存环境，因为他们感到国进民退，在这种充分竞争的市场条件下，很多地区政策也好，资源也好，都在向国有企业严重倾斜，我们从整个改革开放的



思路来讲，国企应该退出完全竞争性的领域，但是我们现在慢慢看到比如说房地产领域，国资央企也深度涉足，在政策、资金等方面，民企无法和国资竞争。”苏勇教授认为，“在这种情况下，民营企业最为担心的是企业还能否发展以及如何发展下去，这种对未来的担心构成了诸多民营企业心理焦虑的重要内容。”

## 领导力危机背后的责任缺失

员工的频繁跳槽，在团队建设方面殚精竭虑却常常效果不佳，都造成了我国企业家精神压力的重要组成部分，也成为中国企业家领导力危机的重要原因。

“民工荒”与白领跳槽现象本质上都是一脉相承的，其背后的逻辑是

员工作为价值创造的主体，却难以享受到企业财富增值的成果，相应地企业家在享受着丰硕的物质成果的同时，也独享了社会的荣耀与光环，但在企业的小王国里，这些企业家却是一副招人怨恨的“暴君”形象。一些企业包括知名企业，基层员工的年流失率几乎可以达到100%，很多所谓的白领性质的工作更是如此，很多白领每年都在跳槽，能保持三年不跳槽的员工甚至不多见，曾有一家知名企业的车间主任向记者介绍，其所在的车间400名基层员工，三年的流失率不足10%，自认为足以堪称珠三角企业中的奇迹了！

员工跳槽行为普遍，白领离职现象，成为挑战中国企业家领导力的严肃问题，对于造成这一现象的原因，苏勇教授认为，这很大程度上是由于企业的内部管理造成的，我们现在很多企业很不注重培养员工的忠诚度。一项关于中国白领跳槽的调查显示，有六成以上的白领第一份工作未满一年即跳槽，企业和员工签约的时候恨不得和其签一年甚至半年的合同，这样它解雇你的时候不需要补偿，签长期合同的话解雇的时候补偿就比较多。企业要用你的时候拼命用你，一旦不要你了，它觉得你没有利用价值了

的时候，就让你走路。而且不大愿意在人才身上投资，不大愿意考虑员工的发展需求，都是短期化行为，企业恨不得员工一切都是现成的，经验是现成的，知识也是现成的，什么都是现成的，拿过来就可以用。但是一旦用过两年三年，发现员工知识结构也落后了，各方面跟不上企业发展需要了，那你走吧。这种情况下很难培养员工对企业的忠诚度。

尽管冒了巨大的离职成本和风险，但依然阻挡不了中国白领跳槽的热情。但如果认为中国白领跳槽频繁的原因仅仅是为了取得更高的薪水，似乎并未找到其本源，实际上部分跳槽者并非如此甚至截然相反，甚至减薪也要跳槽。这些白领追求的是工作的幸福感和成就感。无休止的加班，甚至吃饭都要挤出时间，晚上做梦都会梦到被老板骂的情形，这样的白领自称为“白领炮灰团”。在这种情形下，员工毫无忠诚感也就无可指摘的了！

而这一问题的更深层次问题，则是我国众多企业缺乏必要的利益分享机制，普通员工难以从企业的发展中分享必要的成果，却承担着企业低成本运作偏好下的主要风险，这种不对称的劳资问题，成为中国企业中普遍存在的状态。

尽管如此，雅芳还有一些工作要做。调研公司Brand Keys在对大众化妆品品牌的研究中发现，在客户忠诚度方面，雅芳落后于其他7家同业品牌，而玫琳凯则位居榜首。“雅芳的问题在于它并没有与什么很特别的事物相关联。”Brand Keys首席执行官罗伯特·帕特斯科夫说，“感觉更像是一种日用品。”

雅芳希望能营造出来的关注度却可能无法助品牌一臂之力。洛杉矶品牌专家罗勃·弗兰克林称，90%以上的情况是，“人们只关注明星而不关注品牌”。

但这些都不会使雅芳退缩。布雷格称，要从威瑟斯彭的明星效应和一系列商业活动中看出效果还需要长期努力，现在讨论成败为时尚早。然而他们欣喜地看到，威瑟斯彭代言的相关产品的销售额确实已有提高。从去年8月份公司宣布威瑟斯彭为雅芳品牌大使后，雅芳的股票上涨了10%，达到每股36美元。这种增长源于雅芳日益增强的市场竞争力，例如在中国，雅芳已成为奥运会跳水队的赞助商。这也意味着有朝一日，雅芳可能会聘用这里的一些明星来推广品牌。(钟金)

# 雅芳好莱坞战略 提高品牌认知度

## 好莱坞战略

要想了解雅芳在美国已偏离其传统家庭用品形象有多远了，看看现在谁是雅芳代言人就知道了。他们是女演员瑞茜·威瑟斯彭、MTV明星劳伦·康拉德、“邦女郎”杰玛·阿特顿以及热播电视剧《实习医生格蕾》的男演员帕特里克·德姆西。年前还只有不知名的女性出现在其广告中，而今的雅芳正逐步转向好莱坞以寻求魅力型转变。

此举是总部设在纽约的雅芳公司努力提升关注度策略的一部分，长久以来这家直销公司更多地是和郊区的家庭主妇联系在一起，而不是时尚引领者。今年第一季度，公司在全球许多地区的收入都有所增长，比如在巴西的销售增长了60%，在中国增长了26%，但是北美地区的销售额却出现了下滑。雅芳全球品牌主席杰拉林·布雷格称，挑战来自于公众对公司的关注度不足，“在研究了几个市场后，我们发现公司产品可以满足女性客户对质量、种类和创新的需要，但我们欠缺的是品牌形象”。

好莱坞路线是公司战略的顶峰。这一战略制定于3年前，当时公司销售额下滑，股价在半年间下跌了45%。为了扭转这一局面，首席执行官钟彬瀚开始削减成本，提高产品质量并加大广告宣传的力度。

树立更好的品牌形象需要高额投入，雅芳的广告支出从2005年的1.36亿美元增加到了2006年的2.49亿美元，2007年达到了3.68亿美元，其在2008年第一季度的广告预算比上年同期提高了14%。雅芳公司没有透露和明星的签约金额，但就今年围绕德姆西、“邦女郎”阿特顿和时装屋Emanuel Ungaro Maison而研发出来的3款新型名人香水而言，其市场营销费用一定会大幅提高。

雅芳在几年前也曾聘请过一些女明星做代言，如萨尔玛·海耶克。如今雅芳公司已越来越依赖与好莱坞明星的合作。去年公司与奥斯卡最佳女主角得主威瑟斯彭的广泛合作充分说明了这一点。这位32岁的单亲妈妈频繁地出现在雅芳化妆品、护肤品和香水广告中，并作为雅芳基金会的首位全球形象大使和名誉主席走遍了世界各地。布雷格称雅芳需要的是一位“拥有亲和力的好莱坞巨星”。此外，威瑟斯彭的生活态度健康而积极，不会出现布兰妮那样的状况而导致品牌形象受损。布雷格说：“我们经过深思熟虑才选择了威瑟斯彭。”

## 面对现实

尽管如此，雅芳还有一些工作要做。调研公司Brand Keys在对大众化妆品品牌的研究中发现，在客户忠诚度方面，雅芳落后于其他7家同业品牌，而玫琳凯则位居榜首。“雅芳的问题在于它并没有与什么很特别的事物相关联。”Brand Keys首席执行官罗伯特·帕特斯科夫说，“感觉更像是一种日用品。”

雅芳希望能营造出来的关注度却可能无法助品牌一臂之力。洛杉矶品牌专家罗勃·弗兰克林称，90%以上的情况是，“人们只关注明星而不关注品牌”。

但这些都不会使雅芳退缩。布雷格称，要从威瑟斯彭的明星效应和一系列商业活动中看出效果还需要长期努力，现在讨论成败为时尚早。然而他们欣喜地看到，威瑟斯彭代言的相关产品的销售额确实已有提高。从去年8月份公司宣布威瑟斯彭为雅芳品牌大使后，雅芳的股票上涨了10%，达到每股36美元。这种增长源于雅芳日益增强的市场竞争力，例如在中国，雅芳已成为奥运会跳水队的赞助商。这也意味着有朝一日，雅芳可能会聘用这里的一些明星来推广品牌。(钟金)