当当 VS 亚马逊：做大做强 尚需“得其形而忘其神”

□何 欣

从创立之日起，当当就自诩为“中国亚马逊”，就目前格局与趋势来说，这只是一个难以落实的美好愿景。与百度某种程度的创新不同，当当网还停留在对国外同行早期模式的初级模仿上，在发展战略上的差距更是咫尺天涯。

亚马逊在电子商务领域被誉为“神一样的企业”。贝索斯在1995年创办了亚马逊，亚马逊始终在创新，当人们习惯把它看成“全球最大的网上零售书店”时，它开始经营百货；当人们将其视为“网上沃尔玛”，是个B2C平台时，它引入了第三方商户，打通了B2C和C2C(这相当于在一家店内同时集成了沃尔玛、7-11和秀水街)，引发了电子商务领域的一场商业模式革命；当人们以为它将安于消费者市场时，它又面向企业用户推出了“弹性云”；当大家刚刚接受“云服务”的时候，它出人意料地推出了Kindle，为出版业和信息终端带来了颠覆式创新。

贝索斯始终走在时代的前面。亚马逊是全球第一个注意到WEB2.0、长尾经济和口碑营销的企业(长尾的概念出自贝索斯)，它提出“云计算”概念并将其商业化，这比Google还要早。同样，它比苹果、微软这样的“终端之王”们更早注意到电子阅读器的未来，推出新的终端。

成立于1997年的当当，一开始，就以亚马逊为目标，有意识地进行了全面模仿，可惜亦步亦趋的被动学习，效果越来越衰减了。也许，当当并没能真正理解亚马逊，虽然两者早期都是在网上卖书。但是，图书只是一种初级商品，对亚马逊而言借此构建的是电子商务的运营模式与整合平台，但是当当似乎一头扎进去了，努力的目标长期限于“全球最大的中文网上书店”。在互联网业态加速变异的今天，当当的模式单一，已经不能算是成功互联网企业的典型，同时因为没有上市，仍带有家族企业的色彩。亚马逊则在成立2年后(1997年5月)已经在纳斯达克上市，早已转型为家喻户晓的公众公司。

这决不能简单归咎于中美商业环境的差异。是的，中国的IT、物流体系建设落后世界太多。但当当网始终固守第一代互联网企业“鼠标+水泥”的运作模式，把互联网仅仅当作一种新的销售渠道，没有深入理解电子商务的本质，并由此来调整战略部署。亚马逊则天生带着互联网的基因，并深刻领悟、实践了传统商业，从而取长补短，整合了新经济和传统经济各自的优势。

可以预见，当当的未来之路并不轻松。自2008年起，当当在中国市场已被卓越亚马逊反超，而且差距越拉越大——这在中国互联网业界来说非常罕见(Google、eBay、Yahoo等跨国公司在中国的发展都不如本土竞争对手)。目前当当被迫向百货转型，但在物流体系、仓储系统不发达的制约下，百货联营模式存在着较大的风险；而且现在起步，也许已经晚了。

亚马逊深知内功的重要性，稳扎稳打，舍得大手笔地投入中国市场，卓越亚马逊的反超即是这方面的成效反映，而且中国业务模式仍在换挡提速。作为一家更要在意成本的本土公司，当当可以说是被大势逼着走向百货联营之路，要扩张就必须进行大量投入，但当当的盈利能力不足，越往后越不堪重负。

必须强调的是，当当仍是这十年来中国新创企业中比较成功的一家。当当VS亚马逊这组案例，在某种程度上，更能显示了即便是在新经济领域，中美两国的产业环境与创新层次的现实差距。对于中国的新经济创业者来说，重要启示在于：模仿千万不能“得其形而忘其神”，创业的最初阶段可以模仿，但到一定阶段后必须摸索出一套本土化的、适合自己并带有创新色彩的思路、技术或者商业模式，否则企业没有做大做强的希望。

营销学堂 | Yingxiao Xuetang

洞悉“狼道团队”的“营销密码”

□杨轲

鲁迅先生说：“第一个把女人比喻成花的人是天才，第二个是蠢才，第三个就是庸才了。”这句话其实是强调创新意识的重要性。作为广告、营销、策划人，无疑是要成为“第一人”的。而如何成为“第一人”呢？我根据自己多年来的营销策划实战经验，对狼道团队特别强调创新意识。

首先，营销策划人需要有不鸣则已、一鸣惊人的心态。无论怎样，态度决定一切，首先要形成的就是这种思维方式、永远推陈出新的态度，直至成为一种本能。在市场竞争白热化的今天，产品乃至营销手段不断趋于同质化，如果不能“以正合、以奇胜”，就很容易淹没于众多品牌之中。营销需要创新，首先策划人要有“语不惊人死不休”的意识，时刻保持“无创新、不策划”的状态，甚至达到朝思暮想、魂牵梦绕的程度。

其次，需要与时俱进，吸收各种新鲜的营销理论。有了创新意识，更需要有创新的技能。对于营销策划人而言，必须博采众长，需要用尖端的知识、新锐的理论来武装自己，用新鲜血液来补充营养，以期融会贯通。掌握科学而系统的营销创新技能也不可能一蹴而就，只有经过长时期的自我学习和磨炼，才能不断提高，从而形成自己独特的创新理论。

再次，跳出思维定势，善于运用各种反向思维方法。营销创新就是要摆脱常规思维羁绊，充分发挥创造性。这种创新也许并不如广告创意来得那么天马行空，因为营销毕竟离不开严密的整合策略，但如果能够做到“一招鲜”，往往就能领先一步。因此，只有跳出传统、平常的思维模式，才能为企业作出正确的战略决策提供有益的外部刺激，帮助企业赢得市场。

最后，借鉴其他创新的传播模式。在日新月异的市场上，传统的营销传播模式逐渐落伍，在网络传播、新媒介盛行的时代，人们也会喜新厌旧。正如我们在为小糊涂仙策划澳门新品上市的时候，运用了新型媒介，利用摩托车的头盔做广告，当印有小糊涂仙的LOGO及广告语的头盔成为澳门街头一道独特的风景时，小糊涂仙也在一夜之间成为家喻户晓的品牌。

在培养创新思维能力的同时，也需要创造性地提高广告、营销、策划人的从业素质。策划人是“整合资源”的人，要具有非凡的综合素质。

第一，要有超人的想象力。在遇到一个新Case的时候，鼓励员工奇思妙想、浮想联翩，运用发散思维将一个事物与很多事物联系起来加以思考，最终形成创造性的组合方案。只有想象力丰富、思维活跃，才能产生奇谋良策。

第二，具备敏锐的信息捕捉能力。作为一个优秀的营销策划人，就必须具有敏锐地把握点滴有用信息的能力，要从各类繁杂的信息中抽丝剥茧，找到自己所需要的信息点，从而实现自己的策略创新。

第三，要有广泛的知识面。很多时候，企业需要营销策划人解决的不仅仅是广告传播问题，而是渠道、通路、铺货、回款、融资等一系列实实在在的问题。所以营销策划人必须先丰富并整合自己的知识结构，运用创造性思维，才能为企业有效地解决上述问题。

第四，团队协作能力。想要赢得市场，赢得通路，除了营销人个人的素质外，更需要团队的力量。

基于以上要求，不难看出，一个优秀的营销策划人必须永远保持一种不满足的心态，具有丰富的营销知识和极强的专业策划能力。狼道人能够运筹帷幄、决胜于千里之处，其秘诀也就在这里。但是面对瞬息万变的世界，我们任重而道远。

(本文作者为狼道团队创意产业(中国)有限公司首席策划师，日本东京大学硕士，曾为七匹狼、安踏、小糊涂仙、长城干红、青岛啤酒、新思维教育、猫人服饰等客户提供过营销策划服务。)

营销实战 | Yingxiao Shizhan

“语音GOOGLE”“美声”引领营销商机

从一个单纯的业务提升到一个完善的品牌，不难看出中国电信在号码百事通上所下的大力气。

□陈静　罗娟

从20个世纪70年代114、115电话查询台建立，到1990年114台与115台合并之后的大力推广，再到去年中国电信对传统114业务进行全面升级、改造，推出了全新的“号码百事通”业务，可以说，114顺利地完成了它从一位土兮兮的灰姑娘向脚蹬水晶鞋的高贵公主的“三级跳”。

查电话号码拨114，查天气拨121，查公交线路拨160，查餐饮、娱乐等其他多项服务拨168……很长一段时间，人们在电话本、头脑中都攒着一大堆诸如此类的查询号码，它们有如一些概念化的数字，因为能满足不同的需求，分门别类地被植进了人们的日常生活。

如今的号码百事通，在业务升级的同时，更是成了继小灵通、ChinaNet、互联星空之后，中国电信主推的又一个品牌。

2006年年初，号码百事通一推出，中国电信就形象地将它比喻为“语音Google”，并打出“知百事，通天下”的广告语，通过电话语音搜索生活所需的信息和服务，无论在目标用户和服务内容上都与Google、百度等互联网搜索有着很大的不同。通过为客户提供更贴身、更方便的本地内容搜索，中国电信在提升内容服务业务能力和综合竞争力的同时，也在向综合服务提供商悄然转型。

在服务拨打用户的同时，号码百事通通过向有需要的人推介商家产品及服务，为众多企业带来了大量商业机会。有良好服务能力的企业可以通过竞价排名、购买关键字等方式，通过114向社会公众传达更多、更及时的商业信息，在各自服务的领域获得更多商机。这就构成了号码百事通的后向盈利模式。

号码百事通不单单可以凭借语音搜索的功能进行竞价排名，同时也可以打造成为企业与企业、企业与用户之间的电子商务平台；除此之外，它还可以是为企业提供信息发布平台的媒体。三者之间的关系就是：“媒体为搜索提供信息支持，搜索可以提高媒体效率和价值；搜索是电子商务交易的基础，电子商务是搜索服务的延伸。”

从单向收费的用户查询服务，到用户花很少的钱打电话来获取企业通过竞价发布的广告信息，中国电信也终于尝到了“蜜糖”的滋味。然而，吸引企业乐此不疲地将大把广告费投入号码百事通的理由，归根结底还是这项业务的使用者数量以及由此给企业带来的价值。

惠普数字　缔造印刷的另类营销价值

□ 闫芬

但对于很多企业来说，很难针对消费者的个性化需求进行营销。惠普在北京国际展览馆举办了“图像艺术之旅”活动，惠普全球GSB(图形印艺业务解决方案)副总裁兼业务总经理Kelly Tan反复强调数字印刷对于个性化营销的重要性。

几年前，Mark Hurd就任惠普CEO以后，惠普开始从硬件主导的厂商转向软件和服务，其中很重要的一项业务就是数字印刷。对于这项业务，惠普宣称“除了水和空气，惠普可以实现任何介质的打印”。

Kelly Tan说，数字印刷的创新之处就在于“短版印刷”以及“个性化印刷”，为实现“除了水和空气什么都可以打印”的“按需印刷”提供了可能性。

“传统的印刷往往有起印量的要求，印刷的页数越少成本越高，而数字印刷可以进行短版印刷，比如中国很多线装书的复制是限量的，用传统的印刷机难以印刷，因为线装书的复制起印量很低。同样，对于一些不知名的作者，由于出版社担心市场风险，他们以前没有机会出书。有了数字印刷之后，书的起印量可以很低，可以试探性地投入市场，实际上是在作者、出版商和零售商之间建立了一个新的业务模式。”Kelly Tan说。

在国外，基于数字印刷技术的个性化营销方式可以说是五花八门。

对于企业来说，无论是商品广告、票据、零售卡、直邮商业信函，还是小册子、名片、邀请函、明信片、菜单、数据表格等营销资料，都可以针对不同的客户，为他们提供不同版本的个性化营销信息。而承载了有价值的产品和服务信息的营销材料，无疑会大大提高客户的响应率。另一方面，由于产品的生命周期缩短，企业对产品的设计、包装往往有独特的要求，印刷的数量少，更改的频率快，要对市场变化做出快速反应，同时介质也在由纸质向胶膜等柔性介质发展，传统的印刷技术难以满足企业的需求。

2008年，喜力啤酒推出了“设计你的喜力啤酒”大赛，用户在网上设计自己的喜力啤酒，以半打的量订购，喜力啤酒按照用户的设计图案印刷，用户就可以喝上为自己特制的喜力啤酒。

“正是惠普的Indigo数字印刷让喜力啤酒用户的设计变成了现实，让喜力啤酒的个性化营销成为现实。还有一个啤酒厂家，每天都更换标签上的文字说明，以幽默的语言与消费者沟通，这种啤酒大部分在酒吧和夜场卖出去的，结果这种方式引起了很多年轻人的追捧。”Kelly Tan说，诸如此类的例子，在惠普Dscoop社区中数不胜数。

惠普面向普通消费者和中小企业建立了两个以打印为主题的社区，以此带动个性化印刷的潮流。Dscoop是一个专门用于惠普Indigo数字打印机用户进行交流的平台。“这个社区在美国已经成立了5年之久，今年我们在中国也将成立一个这样的社区。”Kelly Tan说。

德鲁克说，信息技术的价值在于改变了企业的经营方式。从某种意义上说，商业模式的创新完全可以改变市场竞争的格局。而Indigo数字印刷作为一种个性化营销工具，能否带领企业进入个性化营销时代，关键在于它能否满足企业的经营需求，为其带来独特的营销价值。或许时间可以给出答案。

自我“揭短”助推隆力奇稳健发展

在企业的规模迅速扩张的时候，企业怎样寻求更大的发展空间，迎接国际化大市场的挑战，那就需要最新、最高、富有创造性的揭短管理渗透到企业经营行为的每一个角落。

□龚伟 本报记者 周俊

一个品牌的成长历程就是一个时代的缩影。隆力奇从一家小厂蜕变而来并迅速成长壮大起来的，如今成为中国化妆品和保健品行业中的领军企业和黄金品牌。公司董事长、总裁徐之伟认为，企业规模越大，管理也就越重要，作用也越大，而管理过程中的自律自检、自劈肉身是保证管理效果和管理质量的关键所在。

早在10年前，隆力奇就创意地推行企业内部自上而下的揭短管理模式，隆力奇的“揭短”最根本的目的是与国际先进的管理接轨，以主动迎接国际品牌的冲击。

“人本管理”离不开“揭短”

有了人才，就占领了一切竞争的主动。要想在新经济时代的国际市场重新整合和洗牌的阶段分一杯羹，靠的是科技，是对资源的高利用率，更需要有在国际舞台上运筹帷幄的人才。

人才的科学管理是企业发展的首要问题。隆力奇的员工每天都要自检、自查、自纠，必须写出“工作日志”，在日志中不仅要体现一天中的工作及所思、所想，还必须提出企业所出现的问题；隆力奇还成立了“企业管理部”，配备专职的“巡察员”，给包括总裁在内的每一位员工“揭短”，并在每天的公司内部信息系统中，现场公布，当场处理。

隆力奇不惜重金定期聘请国内外资深的咨询公司的专家到公司来传道、授业、解惑，为员工“充电”。徐之伟说“我工作的原则就是：做好管家，搞好服务，承担责任，要员工做到的我先做到。”诚然斯言，否则隆力奇也不会有“每周几十条合理化建议和创新的‘金点子’用于各方面工作的改进和完善之中”的奇迹了。

“揭短”是质量管理的永恒主题

在隆力奇，质量管理贯穿设计、开发、采购、生产和服务的全过程，通过职责明晰、责任到人的原则来完成。首先树立广大员工“产品的质量不是检验出来，而是生产出来”的质量优生意识。其次，通过“望闻问切”揭出病因，在每一个岗位都有定岗标准的基础上，由质检、品管部不定期的对产品及工艺流程的每个环节进行明查暗访，如发现质量问题立即追根寻源严厉处罚。

董事长徐之伟经常告诫员工：“隆力奇经不起质量地震，闯不过质量这一关，消费者就会毫不留情地抛弃隆力奇”。当前，在隆力奇部门主管能上能下、员工奖罚分明，增强了危机感和责任感，极大地调动了员工的积极性。隆力奇敢于自揭疮疤，视质量为生命在企业界和经济界消费者群体中被传为佳话，更使隆力奇产品始终以高品位的信誉连续多年在国内化妆品市场上销量遥遥领先。

有“危”才更有“机”

今年，为加强非公企业党风廉政建设，更好服务和保障非公经济又好又快发展，隆力奇纪律监督委员会成立。新成立的纪律监督委员会将通过加强企业廉洁文化建设，帮助党员和员工树立廉洁诚信的道德价值观，引导和促进企业依法诚信经营。成立纪委，就是要更好地开展“揭短”和“自律”，以促进企业健康、持续发展。

有危才更有机，坚持做好自己。隆力奇推行自上而下的“揭短”管理同时也是在员工中增强危机意思和风险意思。“危机”是蓄纳向前发展的“势能”、是确保企业稳健发展的原动力。“自我揭短”是企业管理一项行之有效的好方法，一方面它能及时发现企业管理中的薄弱环节，找出不足和差距，从而明确今后的努力方向。另一方面它还能够密切联系群众，形成上下同心协力的良好氛围。因此，提倡企业“自我揭短”，不仅是深化企业改革一项必要措施，更是企业管理上水平、出效益的必由之路。