

名家名管 | MingjiaMingguan

拯救日航： 看，稻盛和夫的“精神胜利法”！

从京都到东京的飞机即将起飞,经济舱已经坐满了乘客。空中小姐渡边像往常一样进行着起飞前的各项准备工作。突然,她在乘客中看到了一个熟悉的身影,这个身影让她一下子变得紧张起来。她赶紧回到了工作室,试图镇定一下自己的情绪,是他? 不可能! 渡边做了一下深呼吸,然后惶恐地走到了那位乘客面前,仔细地打量了一番之后,终于怯生生地喊出了一句:会长……

正如这位空姐以为的那样,这位乘客的确是稻盛和夫,不久前刚刚临危受命的日航董事长兼 CEO。“我无法想象我们的会长居然会坐在经济舱。”渡边小姐回忆说,感动之情溢于言表。实际上,自从接手日航后,稻盛和夫每周都是乘经济舱往返于京都的家和东京的办公室。这位 78 岁老人似乎想用这种方式来表明他重振日航的决心和方法。在白手起家创立了两家世界 500 强公司(京瓷和 KDDI)之后,稻盛和夫应时任日本首相鸠山由纪夫之请,接手了第三家世界 500 强公司——已经宣布破产重组的日航。



和蔼而严谨的稻盛和夫

扭亏奇迹

奇迹在半年之后出现。这个亏损额超过 20000 亿日元, 已经资不抵债的日本

最大航空公司,4,5,6 三个月财务报表合算居然出现了盈利。

日航并未公开宣布这一业绩,但日本航空执行董事、中国区总代表横田惠三郎已经向记者证实了这一消息。如果考虑到稻盛和夫接手日航的前三个月,日航的月亏损额仍达到 20 亿 -30 亿日元,这一成就确实令人惊叹。但这似乎并不出乎稻盛本人的预料,在接手之初他就向鸠山首相表示,到今年秋冬,日航单月核算必须扭亏为盈。即使如此,这个时间表也是大为提前。

对于泥足深陷的日航来说,这只是他们告别痛苦昨天的第一步,但稻盛和夫独特的经营哲学似乎开始注入这家公司的血液之中。

重塑精神

与日航在经营层面大刀阔斧的变革相比,稻盛和夫对员工精神世界的改造可能对这家公司影响更为深远。“稻盛先生当会长以后,不是在具体的经营方针上做指导,而是用他的稻盛哲学在高层面上,

意识形态方面,让大家明白,事情怎么会变成这样,或者是发生这样的事情谁来负责。原来大家都不是很明确,他用他的哲学让大家在精神层面上有一个新的认识。”横田惠三郎说。

接手日航时就明确提出“请允许我不拿一分钱工资”。坐飞机选择经济舱,原本一周 3-4 天的上班时间,也经常变成一周 5 天。“为了转变日航干部的意识,有时下班后还要开会。开会晚了,他自己掏钱请大家喝啤酒,会议结束回到宾馆,已无晚餐供应,稻盛只好到 24 小时营业的便利店,花 200 日元买两个寿司充饥,这样的情景一周要有两次。”曹岫云说。如果考虑到稻盛和夫是一个 78 岁的老人,做到这一点就更显可贵了。

横田惠三郎认为, 稻盛来到日航后,这里的气氛发生了很大的变化。“稻盛成为我们的会长以后,大家明显都感觉到了一种危机感。”他认为,这种危机感部分来自于对失去工作的担忧,但最主要的是员工对企业和社会的责任感增强了。

(张邦松)

宝洁如何 建立布局竞争优势？

宝洁的第一支牙膏命名为 Teel,是一种液态牙膏。

20 世纪 40 年代末,宝洁在牙膏领域的主要竞争对手高露洁顺风顺水,Teel 在市场上失利。但宝洁绝不甘心就此撤出牙膏市场, 因为如果高露洁独占鳌头,那么生产高露洁的联合利华就有实力进一步加大其在清洁剂领域的投入,宝洁将不得不应付清洁剂领域更加白热化的竞争。随后,宝洁与印第安纳大学合作的一项研究在预防蛀牙上取得了实质性的进展。宝洁开发出佳洁士防蛀牙膏,几次测试的效果都令人振奋。与宝洁的其他产品不同,佳洁士的卖点是疗效,因此需要得到美国食品药品监督管理局的新药许可,以及美国牙医协会对其功效的认证许可。

1961 年, 佳洁士全面超越高露洁,市场占有率达到 281%。尽管其他竞争对手也积极推出含氟防蛀牙膏,但若想得到牙医协会的认可,至少需要两年的时间。宝洁为了成功维护佳洁士在牙膏领域的领导地位,又成功推出了全效牙膏等一系列产品。一种被命名为佳洁士美白洁齿贴片的产品也得到了牙医的认可,2001 年进入销售终端,第一年的销售额就高达 2.25 亿美元。

在此期间,宝洁在口腔护理方面的另一项重大突破是电动牙刷,宝洁通过收购

Dr.John’s 公司得到了制造成本低廉的电动牙刷技术。当时的普通牙刷大约 3 美元一支, 电动牙刷则在 30 ~ 100 美元一支,而 Dr.John’s 的 SpinBrush 牙刷只要 5 ~ 6 美元,物美价廉,深受市场欢迎。

通过一系列的布局,宝洁的口腔护理事业蒸蒸日上,成为宝洁的核心事业之一。2001 ~ 2002 年,佳洁士年销售额超过 10 亿美元,成为宝洁的核心品牌之一。

如果说品牌竞争是为了满足消费者的需求,那么竞争优势则来源于如何更好地满足消费者的需求。竞争是为了构建人们公认的、比竞争对手更有利的优势地位而进行的一场比赛,这场比赛的获胜者,将得到大于市场平均水平的回报。

而宝洁则为我们带来不一样的成功经验,这也是宝洁持续注重研发的原动力。现在,完全空白的商品市场几乎没有,各大生产商不得不将原有市场进行进一步细分,以求赢得局部先驱品牌的优势,比如说宝洁将洗发水分为柔顺、去屑、护理、直发等多个相对细致的领域。

与新生成的市场不同,成熟的市场拥有相对理性的消费者。消费者并不总是很清楚他们到底需要什么,接受现有市场信息是一个逐渐认知的过程。比如,小孩子对任何品牌都没有偏好,通过生活经验的积累,才逐渐产生主次之分,才会有意识

地进行消费。因此,当市场竞争者逐渐增多之后,消费者的消费行为也会越来越理性。如果先驱品牌没有建立足够的竞争优势,没有形成行业游戏规则,也没有系列化品牌组合,那么后入者会主要依靠以下三个品牌战术瓜分市场:

第一种品牌战术是快速跟进。快速跟进是指后入品牌用绝对资源优势改变规则的品牌战略。有时候,先驱品牌会在一个很小的范围内建立起品牌的优势地位,比如说早期的苹果计算机,当品牌可调用的资源太少时,一个资金充足的后入者,通过快速行动,可以占领先驱品牌正在准备进入的商品领域。

第二种品牌战术是差异化竞争。差异化战术的关键是后入者的品牌定位差异要超出先驱者可模仿的范围。差异化战术能否奏效,主要取决于先驱品牌的市场控制情况。有些失败的教训,不是对手强加

的,而是自己造成的,对先驱品牌尤其如此。

先驱品牌的最大优势是拥有独特性的品牌联想,但是,一个差异化的竞争者也有机会改变消费者的偏好、知觉形式。但必须注意的是,在资源相同的情况下,后入者的品牌定位距离先行者的定位越远越安全。

第三种品牌战术是创新能力。创新的本质是重新定义消费者所熟知的概念,以达到重新定义品牌竞争游戏的目的。创新有时候并不需要极高的研发成本,在低技术市场也可以扮演核心角色。宝洁的汰渍、佳洁士就是成功利用创新推翻了之前的主导品牌,这其中的关键是谁能建立行业标准。我们熟知的微软,它的行业标准植入领域就很广, 后入者要想和它竞争,难度就极大。

(王磊)



阐述“一支”牙膏和全球“大布局”



泰山集团:战略的舍与得

坚持是胜利, 坚持也是抵制诱惑。但是,当胜利的召唤与现实的诱惑相遇时,哪一个能最终胜利, 也不是一句“重视战略”那么简单。

首尝战略的甜头

泰山集团是国内一家大型房地产公司, 业务范围遍布国内十几座城市, 而且通过多年的运作, 在国内已经建立的良好品牌影响力。泰山集团的发展过程也经历多次战略调整。最初的泰山集团是由承包工程起家, 后来又在 90 年代初又涉足摩托车贸易, 游乐场经营等领域。

随着汽车进入家庭的增多和城市对摩托车的各种交通限制, 泰山集团过去支撑公司业务的零售业也在走下坡路。

这个时候, 泰山集团重金请了一家国际知名的阿道夫管理顾问公司为其公司制定战略规划。一分钱一分货, 阿道夫公司为泰山集团全面分析了国内房地产的特点和发展模式, 以及公司今后的主营方向。

阿道夫公司的分析,在今天已经成为房地产业界共知的秘密。阿道夫模式分析了房地产的美国模式和香港模式, 而阿道夫公司给泰山集团的建议则是走美国模式,以数量和速度占领市场。“第一是地段, 第二是地段, 第三是地段”的香港模式阿道夫公司并不认可。

泰山集团也认可了阿道夫公司为其制定的战略。逐渐将摩托车业务和游乐场出售给了其他公司后, 就开始了对于房地产住宅业务的专注。在接受了阿道夫公司的建议后,泰山集团在几年中,不断在各大城市经行项目复制, 并且逐渐将产品类型呈小。最终定位于大量复制自己的郊区大盘, 并且以花园洋房和高层为主打产品。

在坚定目标的指引下,泰山集团也在住宅产品的开发商取得十分可观的利润。而且无论是产品设计还是开发速度, 都处于国内房地产市场的领先地位。并且经过国际著名投行的包装后,于

2005 年成功地在香港上市。

进一步细化战略

转型后的快速发展,让泰山集团更加明确了以战略为导向的企业发展方针。在逐渐扩大公司产品范围,并进驻多个二三线城市之后,泰山集团进一步聚焦着自己的战略。

继续剥离了非地产业务之后,泰山集团打算把地产中的所有商业都剥离出公司。集中精力做好住宅产品的开发。由于泰山集团刚刚凭借聚焦的战略,取得了地产方面的成功。所以,这个时候,进一步将房地产的开发战略聚焦到住宅上, 在公司中并没有什么意见。趁着利润增长的东风和上一次聚焦成功的余热。这一次剥离商业,全面聚焦住宅的做法,也被公司内外和行业上下认为是公司进一步发展的信号。

从一家企业的发展来看,这种聚焦的产品战略,并不是在任何时候都正确。就好像把鸡蛋都放在一个篮子里,一旦行业中出现什么风吹草动,就很容易给公司带来危机。

但是在房地产行业,却几乎不存在这个问题,中国的城市化水平还很低,无论从何种角度考虑,住宅开发都不会被边缘化。泰山集团的住宅战略只要坚持的好,也会获得高额的回报。

于是,泰山集团开始进一步的完善自己住宅产品开发的各个环节,不管遇到宏观调控还经济危机,泰山集团的房子在国内很少遇到销售障碍。起码和其他同等规模的房地产公司比起来,泰山集团的日子要好过许多。

在完全聚焦到住宅产品之后,泰山集团又在花园洋房和城市高层的基础上,不断研发自己的系列产品,陆续推出自己的多个系列小区,并逐步扩大公司在国内的市场占有率。

“坚持战略”是一个说起来容易,做起来的事情。短期坚持容易,长期坚持需要足够的勇气,更需要对未来清晰判断的智慧。

(作者张朝峰系正略钧策管理咨询顾问)



家婆

湯料系列

全國連鎖



重慶特產

重慶家婆老鴨湯全國連鎖加盟中心

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, 其香气淳正, 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、地县级城市, 广泛诚招加盟连锁店。热诚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

编辑出版: 经理日报社

发行: 全国各地邮局(所)均可收订

国外发行: 中国国际图书贸易总公司