

B4 | GUANLIZHENSUO | 管理诊所



诺基亚新总裁兼CEO斯蒂芬·埃洛普

链接

人物简介

斯蒂芬·埃洛普, 拥有加拿大McMaster大学计算机工程与管理学士学位的他同时还拥有典型的美国式CEO经历。2005年他就任Macromedia首席执行官, 在该公司被Adobe收购后, 又成为Adobe负责全球范围运营的总裁。在他任职期间,Adobe成功开发了Flash软件。该软件现如今除了能用Web浏览器来观看网络视频和动画外,也越来越多地应用在手机上。2008年,埃洛普更是加盟微软担任微软商业部门总裁,并负责领导了Office2010系列产品的研发工作。

面对汹涌而来的移动互联网大潮,康培凯时代的诺基亚或许真是走错了路,斯蒂芬·埃洛普的肩膀上承担的是沉甸甸的拯救诺基亚重任——

换帅“止血” 诺基亚进行自我“救赎”

9月21日,诺基亚新总裁兼CEO斯蒂芬·埃洛普正式上任,接替康培凯。

这一来一去之间,折射的是诺基亚董事会的急切心态,更揭示了诺基亚当前的多重困境。而一场声势浩大的拯救诺基亚行动,也在这换帅的行动之后刚刚进入高潮。

巨头“折翼”换帅“止血”

虽然至今诺基亚全球第一的市场份额依然没有厂商可以撼动,但是这却并不代表诺基亚依然强大。诺基亚财报显示,自2008年以来,诺基亚利润持续下滑。这三年多时间,诺基亚市值已经缩水600亿欧元,股价累积下滑了67%,仅今年以来,股价便下滑了25%。尤其令其忧虑的是,在iPhone、GPhone、黑莓等手机产品的冲击下,诺基亚智能手机市场份额节节败退,曾经占据智能手机市场份额60%以上的Symbian智能手机,如今已徘徊在45%左右。而iPhone的市场份额却在这几年暴增至16%以上。

此时的诺基亚已经到了重蹈摩托

罗拉覆辙的边缘,而董事会则已经再没有耐心等待康培凯的新政,终于在9月宣布换帅,由埃洛普担任新CEO。

战略成功战术失败

“对于康培凯来说,其真正的问题在于,战略超前,但战术却过于保守。”一位曾经供职于摩托罗拉的工程师分析说,诺基亚在对移动互联网的认识上并不亚于苹果等IT企业,但问题是战术上则总是畏首畏尾。该工程师表示,诺基亚的战术失败主要表现在: Symbian的收购整合以及开源工作非常滞缓;新产品的开发脱离了用户;缺少杀手级移动互联网产品;而与运营商的合作又过于谨慎和保守。

首先值得一提的是,诺基亚收购Symbian其他股东股份早在2008年就已经开始,而仅收购工作就一直拖延到2009年中才完成,而开放Symbian源代码的工作则更是直到今年年中才逐步完成。

而且直到如今,第三方开发者要获得Symbian的开源使用授权,依然

是一个不小的困难,这也是造成当前Symbian应用相对较少的一个原因所在。其次,诺基亚虽然始终致力于开发移动互联网应用和服务,但是从娱乐到邮箱、从位置服务到社交应用,诺基亚始终都未能拿出“杀手级”应用。这也正是阻碍诺基亚向移动互联网转型的实质性门槛。此外,康培凯时代的诺基亚的保守还表现在过度的自我。

当然,诺基亚的想法也很简单:如果要进入新的领域,就应该占领该领域的主导地位,但问题是,在充分开放的移动互联网时代,这样的路是否适合诺基亚?

能否押宝 MeeGo

显然,对于诺基亚而言,对于新任CEO埃洛普而言,延续原来的互联网战略是很难有出路的,这不仅是执行力的问题,更何况仅凭埃洛普一个人是很难改变整个团队的执行力的。所以有分析师认为,埃洛普的唯一机会是革新,从根本战术上进行革新,例如采用Android、Windows Mobile操作系统,进入新的领域等等。但这是有巨

大风险的,毕竟诺基亚还没有衰弱到与曾经的摩托罗拉一样完全失去自我的地步,诺基亚反击的机会还是很大的。

目前来看,一个比较现实的“杀手锏”是MeeGo操作系统。该系统由诺基亚和英特尔共同研发,其面向的终端不仅仅是高端手机产品,还将应用于平板电脑。凭借双方在各自领域的绝对优势,MeeGo确实带给了业界和诺基亚的董事会一定的期待。据一位接近诺基亚人士透露,诺基亚的平板电脑产品已经基本成型,从样品来看,其设计和运行效果并不亚于苹果的iPad。

但诺基亚并不是一个善于推陈出新的企业,尤其是在互联网终端领域。2009年底,诺基亚就曾登上网本热潮推出过一款上网本产品,但是该产品销售情况并不理想。此次携手英特尔,诺基亚能否改变上一次上网本的宿命,尤其是改变诺基亚在高端智能手机的局面?现在大概谁也无法预测,一切都只能让用户去检验和评判。

(赛迪网)

国内、海外市场节节失守 海外并购 小肥羊扩张战略求变

日前,全球第二大快餐连锁品牌汉堡王宣布,已经同意接受3G资本的40亿美元收购要约,这也是迄今为止全球快餐业规模最大的一宗并购案。令人颇感意外的是,在竞购结果发布前,与这家全球快餐业巨头擦出“绯闻”的,还包括一家地道的中式餐饮连锁企业小肥羊。国内市场增长乏力、海外市场又节节失守,是小肥羊进行潜在海外并购的主要动因。在香港上市两年后,小肥羊在今年上半年首次结束高增长,净利润出现下滑。

小肥羊“失手”

和麦当劳同于1954年创始的汉堡王,是全球第二大快餐巨头,在中国上海等地拥有12万家门店,其中90%来自加盟。在分析人士看来,过去两年中,汉堡王受金融危机冲击远比其竞争对手麦当劳严重。

小肥羊出现在了美媒的报道中。在洽购汉堡王的过程中,潜在收购者

除了3G资本外,还有英国3i集团,以及欧洲软饮料制造商雷夫雷斯科集团和中国的小肥羊。知情人士称,在英国3i集团等海外私募股权基金的撮合下,小肥羊有收购汉堡王的意向,导致小肥羊“失手”的原因可能是收购代价过于昂贵。

尽管汉堡王在全球范围拥有不错的品牌和门店总数,但其约40亿美元的估值还是吓退了包括小肥羊在内的众多潜在收购者。公开信息显示,巴西投资者资助的美国投资集团3G资本将以每股24美元的现金收购。这个价格较汉堡王并购消息传出前的股票市场价格已溢价46%,远高于该行业其他的一些收购合并案。

博盖咨询合伙人高剑锋表示,3G资本之所以愿意出这么高的溢价收购已呈下滑态势的汉堡王,看中的不会是汉堡王既有的市场份额,而是其在亚洲等新兴市场的潜力。

“真的是蛮可惜的。”高剑锋表示,小肥羊本有机会通过收购汉堡王

改变公司业务增长乏力的局面。

海外扩张战略求变

小肥羊最新公布的2010年上半年的经营业绩显示,小肥羊集团半年净利润减少27%,在上市两年后首次出现下滑甚至亏损。尽管小肥羊将净利润下滑的原因归结为通胀压力,但在高剑锋看来,小肥羊的直营店和加盟店数分别已经达到179家及301家,其在国内已经基本完成战略布局,又迟迟打不开海外市场,未来的业绩在某种程度上存在增长瓶颈。

此外,在国内市场,小肥羊亟须一个新的经营业态来平衡财务风险。由于之前一直是参照西式快餐连锁的模式在发展,如果收购汉堡王,小肥羊在经营模式和管理理念上也算得上是驾轻就熟。

小肥羊也寻机通过收购进入海外市场。

2009年底,小肥羊对外宣布,以

国内市场增长乏力,海外市场又节节失守,是小肥羊进行“潜在”海外并购的主要动因。

总价34.5万美元向合作伙伴Wang-Fang悉数转让于美国小肥羊的69%权益。转让完成后,美国小肥羊将不再为小肥羊附属公司。而在此前,小肥羊已经相继转让出了加拿大、日本的控股公司股权。至此,小肥羊自2004年起着重发展的美国、加拿大、日本三大海外市场,均已退出直营,三家海外分公司也均已解散。

小肥羊的海外市场之路,始于香港。其在进入香港市场之初,便坚持直营店的形式,由小肥羊全资控股。之后在2005年进入日本及北美市场,直营店的模式也被运用在这些海外的新店之中。不过,出于对当地市场不熟悉考虑,小肥羊在一些地区采取了合资的形式,与当地企业进行合作,但小肥羊仍掌握控股权。因此,在外界看来,小肥羊一系列退出海外直营的做法,实际上宣布了其之前海外战略的失败。

内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司副总裁、新闻发言人李丽娟向记者证



小肥羊总裁卢文宾

实,小肥羊目前确已退出其除港澳外在海外的全部直营业务,今后海外发展将以加盟为主。但她认为这仅仅是小肥羊在海外市场探索多年后,主动寻求的战略转型,并不意味着公司海外战略的失败。她表示,在之前海外扩张的尝试中,公司确实在人员输出和管理输出方面遇到了一些困扰,且在边摸索边实践的过程中,公司发现退出直营,给当地经营者以充分的授权,反而会使小肥羊火锅更快地实现“本地化”,从而带来效益的提升。

(宋文明)

eBay:挑战“中年危机”管理

如果有一家公司的历史跟电子商务的历史一样长,那么,它一定是eBay。

1996年,美国加利福尼亚州商人Pierre Omidyar为了为未婚妻交换一些PEZ Candy的玩具,创建了在线交易的eBay网站。可以说,在此后的10年里,eBay用自己的成长史,培养了消费者和资本市场对于电子商务最初的认知,也在相当长的时间里,定义着电子商务市场的规则。这个神奇的“完美商店”保持了高速增长,一直稳坐世界上最大的在线交易市场的宝座。

“我所面临的最大的挑战是,

没有别人做到过我们如今的规模,我们做到了,在这个基础上,我们还要保持高速增长。”当被问及在过去两年来最大的挑战,约翰·多纳霍(John Donahoe)如是说。

2008年,多纳霍从eBay明星CEO惠特曼手中接任eBay全球CEO时,这个全球电子商务领域的巨无霸,正在经历了一场颇为严重的“中年危机”。

在此前的两年中,eBay赖以高速增长的模式,已经无法满足逐步适应了线上购物的消费者新的需求,当客户们摒弃竞拍而转向固定价格购物方式时,没能作出及时

调整的eBay已经成为了“过时”的代名词。

与此同时,在企业卖家飞速增长的支撑下,包括亚马逊在内的竞争对手们开始快速从eBay手中夺走用户和市场份额。相形之下,在整个行业仍处于高速增长时,eBay却显示出了后继乏力的态势:从交易量到活跃用户数的增长都趋于稳定。

在接任CEO伊始,多纳霍的任务就非常明确:为这家已然放缓脚步的企业“重新注入活力”。在当选CEO之后举行的第一个电话会议中,多纳霍将eBay的未来不表清晰的定

义为“必须快速、主动地做出改变,以提升对买家和卖家的吸引力”。

在过去的两年中,通过对搜索、规则略显“激进”的调整,eBay将原来占公司总业务90%的拍卖业务,缩减至30%。如今,在eBay网站上几乎所有商品都是全新的。

在最新公布的截至2010年6月30日的第二季度财报中显示,eBay第二季度营业收入为22亿美元,如不包括Skype部门收入,同比增长15%。在经历了漫长的停滞期后,eBay重新驶回了快车道。

同时复兴的还包括曾经让eBay遭遇滑铁卢的中国市场。通过从新

定义业务方向,瞄准跨国贸易市场,eBay中国已经成为了eBay全球第五大利润中心,PayPal中国(含香港)也成为了全球第四大利润中心,去年,eBay中国为eBay带来的交易额达到了9亿美金。

按照多纳霍的计划,2010年时它的发展速度可以跟整个行业持平,并在2011年超过整个行业的平均发展速度。eBay预计,到2011年时,它的年度营收将从2008年的85亿美元增长到110亿到120亿美元。而2011年的利润增长率将达到5%左右。

(张天阔)

企业诊所 | QiYeZhengSuo

持续创新 能改变王老吉的命运吗?

捐款一亿元印象深刻,包括网上突然出现的“封杀王老吉”帖子。

没错,这几乎是360度整合营销的最佳案例,也是王老吉缔造“速度奇迹”的关键,一直被许多本土企业学习效仿。

然而2009年,红罐王老吉的年销售量却首次出现下滑,减少了10%。于是,很多人又开始指责王老吉营销太过,导致了现在的困局。

其实,王老吉的营销,尤其在执行力和四两拨千斤的创意上确实可圈可

点。如果没有早年的“营销凶猛”,王老吉至今还将默默无闻。然而,王老吉的问题在于,这些年来,它并没有在弥补其他短板上有所建树。如果过于“迷信营销制胜”,便不免危险了。更重要的是,如果不能“持续创新”,之前的底子也无法支撑未来更多的考验。

王老吉有几大明显的短板。首当其冲的是品牌问题。同为“王老吉”品牌,红罐装和绿色软包装分属不同的企业经营,这是品牌管理的大忌。但自从2007年爆出这一问题后,至今,没

有解决这一矛盾。

其次,王老吉关注营销较多,盈利模式却缺乏创新。之前王老吉的成功,与其销售区域的扩大、分渠道的密布点关系紧密。如今,不再是跑马圈地时代,而要较量产品、渠道及营销模式创新。在这些方面,王老吉用力不够。

偶然因素,是让王老吉大伤元气的夏枯草事件。对于食品饮料企业来说,类似的情况是他们最大的噩梦。虽然现在夏枯草已被“正名”,但王老吉已经“上火”了。但可以想象,如果王老

“惟有最好” 奔驰新主张

即将走过125年历程的奔驰正准备用种新的方式诠释着它的主张。

最近,在奔驰新版广告中,在奔驰的三叉星徽旁,多了一行小字“Thebestornothing”,用中文来表述就是“惟有最好”。

这是典型奔驰式的理念。在创业之初,奔驰的创始人就曾提出过“Thebestorgood”的口号。在此基础上,奔驰今年6月在德国发布这一新理念。最近的成都车展上,奔驰又将其引入到国内。

对于奔驰中国来说,这是非常困难、但必须要做的工作。今年1月,奥迪在华提出了要做“最具魅力”的高档汽车品牌,并围绕此开展了一系列的活动;3月,宝马更是启动了“宝马之悦”的品牌重塑项目,将宝马品牌从冰冷的“驾驶机器”上升到“车、人、天”的哲学高度。两大竞争对手在中国品牌策略的升级,让奔驰这个最具影响力的高档车品牌变得模糊起来。以至于面对媒体,奔驰中国不得不要经常解释“奔驰究竟是什么”的问题。

奔驰是什么?这也恰恰也是奔驰急于要告诉消费者的。因为,以往奔驰给人最深刻的印象是奢华、大气的“大奔”,而随着B.C级车的推出,奔驰需要让更多人知道,他们不仅有“大奔”,还有“小奔”,价格覆盖20余万到200多万元。

问题的难点在于,如何在“大奔”、“小奔”等数十款特色不一的产品中找出品牌的共性,以便被不同层次的消费者所接受。其间,奔驰曾提出过“梦想”的概念。广告中,小男孩手中的奔驰车模,变成了长大后的奔驰座驾。但梦想这个表述,也让奔驰变得更遥远,缺乏亲近感。于是,这次奔驰给出了“惟有最好”的答案,也就是说,在不同类型的产品中,奔驰都希望成为其中最好的。

负责此事的是奔驰中国副总裁毛京波以及她所领导的市场团队。按照毛的解释,“惟有最好”并不是一个品牌口号,而是一种奔驰的信念、诉求和承诺。在这理念背后,代表着三层意思:奔驰的品牌基因、对客户的承诺以及对自身工作的最高要求。

而毛京波更愿意从员工内部准则的角度去理解这句话。她认为这主要是员工的自我要求,而不是要对外吹嘘奔驰已经做到最好了。

显然,奔驰希望能够通过这样的解释来淡化“惟有最好”中的张扬色彩。这或许是个聪明的品牌推广策略,但也没准,会有一批消费者就是要喜欢奔驰的张扬个性呢。

为了推广这一理念,毛和她的团队把重点放在明年1月。因为,届时奔驰将迎来125周年的庆典。其中,重头戏就是位于上海的“梅赛德斯-奔驰文化中心”落成。这对于奔驰中国有着特殊的意义。要知道,5年前奔驰120年庆典时,位于德国的新奔驰博物馆宣告落成,而这次奔驰把庆祝的焦点放在了

中国。

更重要的是,毛希望能通过传播企业成长历程,让更多人接受

“惟有最好”的理念,并在历史中展望未来。的确,这家发明了汽车的企业,正是靠着这一内在理念和品牌基因,才屹立百年不倒。

(张耀东)



眼下,又一个商业神话光芒渐失。它就是著名的红罐王老吉。过去几年,这个南方特有的凉茶产品,在中国市场几乎做到了家喻户晓。你肯定还记

得“上火就喝王老吉”那个大红大紫的广告,也多半见过那些身着红衣、短裙穿梭于酒店餐馆的王老吉促销小姐,也想必对汶川地震后加多宝公司宣布

(佚名)