

诺基亚危机真正原因：忽视美国市场

虽然中国、印度和拉丁美洲无疑也是巨大的潜在市场,但是,任何无视美国这个世界上最有国家,以及它的消费者和创新者的企业必定置自己于险境。无论是没有意愿,还是没有能力,诺基亚在美国市场上的无所作为已经使这个曾经引领技术和市场风骚的品牌风华不再,忽视美国市场的代价就是眼睁睁看着苹果和谷歌两个最具威胁性的竞争者迅速地、安全地又巧妙地赶超了自己。

2013年5月对于诺基亚而言似乎颇为重要。5月9日,这家曾经的手机生产巨头在印度新德里举行主题为Time To Shift Gears的全球发布会,5月14日在伦敦举行新品发布会。同时,诺基亚中国将迎来自2010年底以来的第四次掌门人更换。6月,诺基亚俄罗斯大区负责人Erik将接替谷思华担任诺基亚中国区总经理。显然,新兴市场、欧洲市场仍是诺基亚的着力点。但面对新兴市场的庞大需求和行业机会,诺基亚却难以抓住,为什么?诺基亚的技术并不是它目前陷入危机的根本原因。不要责怪它的工程师和设



华为的管理之道：力出一孔，利出一孔

“力出一孔”即业务聚焦,华为坚持聚焦管道战略,无论是进军消费还是企业市场,都是沿着信息管道进行整合和发展。华为将“利出一孔”更多地引导到“廉洁自律”。华为最大的特色,或者说成功的基础可归结到它的“知本主义”。

低调的华为公司今年1月份向外界高调披露了2012年的经营业绩,收入增长8%,利润增长33%。华为CFO孟晚舟首次出现在公众面前,接受了媒体的采访。孟晚舟的特殊身份也引起外界广泛关注,因为她是华为创始人任正非的女儿。

与同城的另一通讯巨擘中兴通讯相比,华为的业绩可谓亮丽,中兴的业绩则显示,2012年收入负增长,并出现了巨额亏损。华为将自己的成功归结为两点:“力出一孔”和“利出一孔”。

所谓“力出一孔”即业务聚焦,华为坚持聚焦管道战略,业务聚焦很重要,但中兴通讯与华为的业务并没有实质区别,在市场低迷时,两家公司出现的巨大业绩反差产生的真正原因,可能还是要归结到公司文化、人才激励、领导人等更基本的因素上。从这个意义上,华为的“利出一孔”更值得探究。

在发布的新闻稿中,华为将“利出一孔”更多地引导到“廉洁自律”。这一点固然重要,但有点避重就轻,仅仅靠管理层廉洁自律肯定无法团结到15万知识型的员工,让他们真正做到“力出一孔”。

华为最大的特色,或者说成功的基础可归结到它的“知本主义”。去年华为副董事长徐直军接受采访时承认,任正非在创办华为时就建立起来的与员工分享公司利润成果的分享机制是华为成功的最核心要素。

任正非早就认识到,华为所从事的通讯行业属于科技行业,公司兴衰成败取决于能团结到多少杰出的知识型员工“力出一孔”,因此,他在华为创建了以知识为本的利益分享机制。

随着华为一步步成长为全球通讯行业的领导者,公司的透明度逐渐提升,任正非的经营理念越来越被企业经营者所关注和认可,我们也越来越清楚地看到他的经营哲学、远见卓识和对人性深刻的洞察。

“财散人聚”,激励知识型员工艰苦奋斗,打造一家以知识为本的高科技企业,持续为客户创造价值,华为确实做到了。因此,任正非蝉联“中国最具影响力的商界领袖”属于实至名归。

在打造具备持续竞争力的百年企业的道路上,任正非所面临的挑战与许多创办了伟大企业的创始人相同,即在离开自己所创办企业之后,如何保证公司仍然具备之前一样的创新活力和竞争能力。 (中文网)

计师。这家公司依然很懂得如何创新。那么它为什么从一个多年的市场风向标沦为二流企业呢?这里有一个更为简单,也更有说服力的解释。

那就是,它忽略了美国。这家公司根本没有在美国市场上进行积极、巧妙、谦恭的竞争,它在创新时没有考虑到美国市场的需要。诺基亚的思路就是要确保自己在欧洲市场上的制高点,并且引领亚洲市场。可以说,在这个芬兰巨人的眼里,世界上最富有国家的重要性被排在了第三位。在不到五年的时间里,苹果的iPhone和谷歌的Android横空出世宣告了诺基亚的重大失策:如果在美国市场是输家,你就不可能是真正的全球创新者。且看以下数字:从2009年到2010年,诺基亚智能手机的全球市场份额从47%左右下滑到38%左右。诺基亚在北美的销售数字更让人瞠目结舌:它从不到3.5%的市场份额滑到了3%以下。诺基亚在美国智能手机市场上无足轻重,这部分的业务也仅仅占据诺基亚智能手机销售总额的7%,诺基亚没有在美国搭建良好的创新平台。

如今,iPhone的全球市场份额早已攀升到16%以上,Android的全球智能手机份额更是由2009年的4%飙升到2010年的近23%。在美国,它们的市场份额分别是24%和39%,这两个诺基亚最厉害的竞争对手都在美国占据了差不多是它十倍的份额。

如果一家美国全球市场领先者如此漫不经心地对待印度、中国和巴西,它的高层一定会(也应该)被指责为既沉闷闭塞又傲慢自大。而诺基亚的策略也恰恰带来了不出意料的后果:无法在一个对智能手机需求旺盛的市场中学习、成长和赢利,如此忽略美国市场是特别无知和自傲的,或许诺基亚的新CEO来自北美并非偶然。

如今,以提倡“反向创新”(reverse



innovation)作为向后工业市场引进新事物,也许不失为受人欢迎而且政治上正确的方法,但是,美国的企业家和消费者至少也应该获得和亚洲及欧洲同等的重视吧,美国的智慧财富依旧大于其国民的金钱财富,只有愚蠢的企业才会不以为然。无论诺基亚和微软的合作能否成为

繁华落尽 恒大如何华丽转身?

恒大一直蒸腾着许家印的野心,没人会否认这一点,尽管它为此付出过生与死的惨烈轮回。现在,恒大显然正处于风光无限的收获季——不久前恒大足球创纪录地再一次强势杀入亚冠8强,再早一些则是恒大在2012年的大部分指标均名列业内前茅。

在上市的第二年,许家印发现一线城市的发展空间已经越来越窄,而三四线城市却几乎是一片还没有大地产商介入的区域,随后便开始了在那里的扩张。这一思路让恒大在2010、2011年轻松甩掉了万科,坐上了行业的第一把交椅。但三四线城市的需求不足很快蔓延,很多“鬼城”开始出现。北京大学房地产研究所所长陈国强表示,三四线城市过去因为过度开发而土地供应过量,现有的存量可能将面临5至10年的消化期。

在2012年中期,恒大的布局已然在地产业界显得非常不同——进入的62个城市中,三四线城市占到了63%;在共有的112个项目中,40%亦位于三线城市。不过,对于二线城市土地储备问题,恒大集团董事局副主席、总裁夏海钧信心满满地表示,“2013年计划再增加2000多万平方米,使我们的可售量在2013年维持在3500万平方米,这个量的比例二线城市占35%,三线城市占65%。”

一个很有意思的现象是,随着今年“国五条”的逐项落地,一、二线城市土地市场再度升温,各地“地王”被不断刷新。购置土地需要耗费比过去越来越多的资本金和银行信贷,即便恒大的账上现在趴着251.9亿元现金,还有未动用的银行融资额度有363.7亿元,但恒大如今和过去还是有区别了,区分。

高杠杆的扩张方式曾让2008年的恒大吃了大亏,但这一波折并没有让恒大停下高负债扩张的老路,一度有人把许家印比作顺驰的孙宏斌。不过,改变已经发生了。从公开资料获知,在2013年的前4个月里,恒大仅在长沙花费14亿购置了一块土地。“购地”减少可能是有意收缩的结果,但另一个问题是无地可买,现在一些热门城市,政府出售的地块是很少的。不批地,地产企业想卖也买不到。”方炎说。

谨慎对待买地扩张

如今,在对待买地扩张的老问题上,恒大还是谨慎多了。恒大首席财务官谢惠华表示,“我们会控制买地的动作,我们承诺今后每年买地平均增长幅度只维持在10%,就是为了降低负债率。”在股东压力和财务控制需要下,恒大在今年年初将净负债率降到了69.8%。

财务目标与二级市场有限的土地储备构成了明显的一对矛盾,这让恒大很容易陷入一种重建平衡的难题,也使今年的业绩变得不可预测。“以恒大目

一个转机的启动点,我们都能从诺基亚身上汲取到更深层的教训,这已经超越了手机技术和区域歧视。那就是,真正的领导者在任何真正的竞争中都会大显身手,他们不会因为能够在别的地方做得更好而真的放弃世界上最富有的市场。最为重要的是,他们会尊重这样一个无

恒大如何华丽转身?

城市。不过,对于二线城市土地储备问题,恒大集团董事局副主席、总裁夏海钧信心满满地表示,“2013年计划再增加2000多万平方米,使我们的可售量在2013年维持在3500万平方米,这个量的比例二线城市占35%,三线城市占65%。”

一个很有意思的现象是,随着今年“国五条”的逐项落地,一、二线城市土地市场再度升温,各地“地王”被不断刷新。购置土地需要耗费比过去越来越多的资本金和银行信贷,即便恒大的账上现在趴着251.9亿元现金,还有未动用的银行融资额度有363.7亿元,但恒大如今和过去还是有区别了,区分。

高杠杆的扩张方式曾让2008年的恒大吃了大亏,但这一波折并没有让恒大停下高负债扩张的老路,一度有人把许家印比作顺驰的孙宏斌。不过,改变已经发生了。从公开资料获知,在2013年的前4个月里,恒大仅在长沙花费14亿购置了一块土地。“购地”减少可能是有意收缩的结果,但另一个问题是无地可买,现在一些热门城市,政府出售的地块是很少的。不批地,地产企业想卖也买不到。”方炎说。

谨慎对待买地扩张

如今,在对待买地扩张的老问题上,恒大还是谨慎多了。恒大首席财务官谢惠华表示,“我们会控制买地的动作,我们承诺今后每年买地平均增长幅度只维持在10%,就是为了降低负债率。”在股东压力和财务控制需要下,恒大在今年年初将净负债率降到了69.8%。

财务目标与二级市场有限的土地储备构成了明显的一对矛盾,这让恒大很容易陷入一种重建平衡的难题,也使今年的业绩变得不可预测。“以恒大目

可置疑的现实:虽然任何一个地方都有可能冒出世界性的创新者,但是,可能性最大的还是在曾经诞生了谷歌、苹果和Facebook的这片土壤上。想要在整个世界取得成功的技术型企业,仍然需要在美国取得成功。

(迈克尔·施拉格)

恒大如何华丽转身?

前的土地储备结构和产品线来看,每年的销售额很大可能会增长20%至30%,但应该不会是利润率。”陈国强表示。不过,一个普遍的现象是房地产企业的大量负债都来自于预售款,如果将这部分剔除,实际的负债率会大大降低。“一切都在动态的变化,负债率问题并不会真正对恒大买地的意愿构成特别的限制。”方炎说。

和恒大一样,在严厉的地产调控之下,房企都在经历着一轮大的调整,像以万科为代表的地产企业开始走向海外,扩充非住宅地产比重,推行住宅工业化。行业认为,相比之下,恒大除了布局的调整外,在产品结构设计和产业开拓上鲜有创新。“虽然恒大号称拥有高、中、低档产品,但实际上这些年一直在做低端产品,它的销售均价和全国均价差不了多少,至今还是跑马圈地地经营。”一位地产界人士说。

恒大当然也有别具一格的方面。在很多场合,许家印都会提到“恒大模式”——一个标准化产品与设计以及材料选购的集约化管理体系。在这个管理体系之下,恒大可以对全国乃至全球的供应商和建材商进行集约采购,并通过大规模集中采购把施工企业引入,降低了采购成本和施工成本,从而保证了恒大的低价策略。

恒大的这个模式,很多地产公司都想复制,有的也在做,但还没有有一个公司能像恒大做得这样规模化和有效率。”中国房地产及住宅研究会副会长顾云昌说。

执行这一模式的是一个大系统,覆盖了全国31个大城市和96个小城市。许家印称赞恒大“有一个非常稳定、健康的管理团队”。不过,恒大的管理真的如许认为的那样完美吗?

(李冬洁)



附式的商业逻辑给复制过来,下一步它要复制的就是金融业:让银行成为它的合作者。银行显然比快递公司更少了。从网店直接迈向银行,这一步太大,阿里经验也不足,先拿快递业练手。当然,无论是银行还是快递公司,都不可能到像网店那样仰阿里鼻息的地步,而阿里想要的是产业核心位置,居于强势的有利的谈判地位,这个还是可以指望的。

在马云看来,快递业是最后一公里的问题,当然很重要,但快递公司足以解决,而且这是一个劳动力密集型的产业,区域性极强,阿里根本没有这个必要去介入。阿里物流要做的事情是,高效率地去帮助快递业解决这个最后一公里问题(不是自己去解决)。这个更高效的做法是进行信息调配,这才是马云要的“举轻若重”,才是马云要的核心环节。

阿里不做物流?好吧,看你如何理解了。但这一点,阿里要做物流的话语权,铁板钉钉,无需怀疑。(魏武挥)



最牛乡村富豪 赵本山：做大30亿资产的曲艺生意经

被称为“中国最牛的乡村富豪”的赵本山堪称国内曲艺圈的传奇式人物,其本人坐拥30亿资产也早已是公开的秘密。前不久,本山传媒位于沈阳的豪华办公大楼被媒体曝光,除了八卦之外,更引发媒体对本山及其品牌价值的思索。从靠“笑料”攒起名气的一名喜剧明星,到规模30亿的本山传媒集团,是什么造就了本山在曲艺文化领域商业化的成功?

在沈阳出差期间,我的同事去看了刘老根大舞台的演出,回来路上问他有何感想,他描述了一些初步的现象或问题,我提炼整理如下:

- 1、演员基本功和素质都很强,能力比较全面,不仅是唱歌、表演还有杂技之类的也都不错。
- 2、敬业精神。演员没有懈怠,这一态度背后折射出本山的管理能力强。
- 3、编剧的功力比较弱,对内容编排的重视程度不够;故事情节和台词单调,很多包被太老,对白过分三俗。
- 4、演员的舞台控制能力有待提高,观众不觉得有笑点时演员还“强行索要掌声”。
- 5、演员之间的相互调侃中有些包袱有悖于基础伦理。
- 6、可能跟地域有关,过分采用民粹主义表达爱国情结,煽动大家对日本人的仇恨。

- 7、票价安排比较合理,(以沈阳铁文化宫剧场为例)票价50-200元不等,比较符合本地人招待外地朋友或外地游客自己消费的心理价位。
- 8、从观众的口音中初步判断,大约一半是外地游客,一半是东北本地的。
- 9、由于场所问题和剧目编排问题等,声光电等要素的运用水平还很初级。
- 10、普通工作日的上座率50%以上(座位数600个左右),还是不错的。
- 11、应该是租赁了铁道文化宫来进行经营,从中看到老国有文化场馆的再利用存在机会。
- 12、总体评价:演出水平不是很高,不甚理想。

不过,既然说见仁见智,自然是博主我有不同意他观点的地方。朋友对整个演出(即文化产品)的评价并不高,就此,我想提出几个不同观点:

首先,同事是在以中文年味的阳春白雪视角看世俗娱乐,不妥!也许刘老根大舞台确实有不少需要提高的空间,但这并不妨碍老百姓喜欢这种形式,更不能否定“二人转”是一种文化现象,至于是高雅还是低俗那是另一个话题,下里巴人的东西就该否定吗?都说郭德纲三俗,如若没有郭德纲,哪来的相声复兴?估计早就被那帮吃国家津贴的主旋律相声演员掐断传承的命脉了!且不说郭德纲还整理、拯救、恢复了多少段老相声和老曲艺作品!

从资本和商业运营的角度来看,商业模式和盈利水平才是最核心的。但这并不代表商人就不懂文化,我认为,反倒是商人最容易成为文化兴起的推手。没有美地奇家族的财富哪来的文艺复兴?

问题的关键是,如何在商人的逐利诉求、文化人的艺术追求和普罗大众的娱乐需求之间寻找一个平衡点。单纯满足任何一方都会让文化产品跑偏,这样的文化产品也必定无法善终。

让我们回到演艺或者曲艺这个话题上,本山、郭德纲还是周立波不论哪种范儿,究竟什么才是一台好的演出?

围绕这个本源性的问题,几个同事展开了深入的讨论,顺便对国内几个典型的曲艺商业化运作案例包括赵本山、郭德纲、周立波等进行了分析。我们发现,不同的曲艺类型其成功背后有着值得研究的内在逻辑,本山传媒的成功是值得深入研究的现象。

背景 细数本山传媒的业务板块

根据公开资料,喜剧小品演员出身的赵本山于1993年创办了“本山艺术开发总公司”,不仅从事文化、广告、影视业务,还兼营煤炭、钢材、运输等传统生意,而后衍生出的本山传媒,公开介绍是这样的:

2001年,赵本山创造性地打开了“二人转”的娱乐蓝海;同年,出资20万元举办了面向辽宁地区的“赵本山杯首届二人转比赛”;2004年又举办了面向东北三省的“第二届二人转比赛”;2003年4月,赵本山以“赵家班”为班底,组建了辽宁省民间艺术团,并租下了可以容纳600位观众的沈阳大舞台剧场,刘老根大舞台从这里走向全国。(钛媒体)