

6 管理诊所 Management Clinic

 啤儿茶爽前后出现 3 年不到就销声匿迹，具有强大的品牌运营能力的娃娃哈集团为什么单单在这个投入了巨大的资金和数万个终端渠道的啤儿茶爽上最终失败了?是什么原因导致了啤儿茶爽的失败,定位?营销策略?还是其他的什么?

啤儿茶爽“OUT”了



合二为一。
那么下面的问题就出现了，这到底是茶还是酒。茶和酒在很多时候是互相的替代品，一般中国人都会有一句老话,叫做以茶带酒,现在将这两种产品合二为一会产生什么后果呢?

后果一:喜欢茶的人不敢喝。因为用户要喝的是茶饮料,这是“酒”,饮茶者不会买账。
后果二:喜欢酒的人不敢喝。为什么要喝啤酒,如果单单从口味的角度去分析明显是不正确的,也不是因为解渴这一层因素,是因为啤酒既能够解渴更能够激情精神上的变化,酒在中国的意义绝对不只是所谓物质层面的,更多是精神层面的,所以,想喝酒的这个人也不会来喝他。这就如同朋友聚会,大家觥筹交错,却突然有人提出要吹瓶旺仔牛奶。

后果三:凭空创造一个新的市场,制造新的用户需求.如此定位之后,所谓的精准的目标群又何在呢?

在啤儿茶爽著名的“你 out 了”这一个广告你就知道这是给一群使用互联网的年轻人

群专门量身制作的一款产品,所以,人群很清晰,理论上来说的确是很精准,但是实际情况又如何?

如果你是家长:什么,我孩子在学校,还在课堂上喝啤儿茶爽,这是啥玩意,听这名字就应该是啤酒,于是该孩子回家被训斥。

如果你是孩子:暗自窃喜,我终于可以喝酒了,但是结果居然没有一点酒精味.现在本来学习压力大,买来一醉解千愁,结果喝了没感觉,结果啥也做不了,不喝了。

以上只是玩笑的猜测,但也说明这个看似精准的人群其实还是因为这个模棱两可的定位让想喝酒的人喝不到酒,很可能当初这个人群就是觉得它像啤酒才喝的。

四大阻碍

当然对于啤儿茶爽,知乎网友哲也认为:什么叫牛逼的产品,啤儿茶爽卖点是具有啤酒味道的茶饮料,但是这个卖点本身就存在一个问题,那就是目标人群的界定,有多少个喝茶的喜欢喝啤酒,或者有多少喝酒的喜欢

喝茶,或者就算你喜欢喝茶和喝啤酒,是否希望能够喝到一种兼顾两种口感一起的饮品。除了认为产品的定位存在的问题之外,啤儿茶爽的失败也与以下几个核心的因素有关:
首先,口感。啤儿茶爽的口感从当年的市场调查的资料来看,大部分人觉得怪异,似啤酒非啤酒,似饮料非饮料的味道。

其次,品类归因失败。在快消品中核心的在于终端,这一点上对娃娃哈的能力毫不怀疑,但是涉及到具体的陈列这个环节就会面临很大的问题,因为你去逛超市也好还是逛商店也好,你会发现每一个产品都是有属于自己的陈列区的,这样可以形成产品的集聚效应,但是啤儿茶爽到底是应该放在啤酒区还是应该放在饮料区,这个毫无疑问无法陈列,而且也没有同类产品与他互补,很简单,啤儿茶爽自然就成了孤儿了。

其三,广告策略之败。关于“你 out 了”这句词,虽然当时说他很创新,但是在那个时候的环境下,几个美女在课堂等这些地方喝着像啤酒的东西,其实给家长和社会舆论创造了一个非常不好的印象,甚至有人认为是诱导孩子去喝酒,这说明这种雷人广告对品牌第一时间的确能曝光,但是“你不喝你就 out”这是道德标签的绑架,极容易形成逆反的心理。

最后,没有足够对品牌培育的成长耐心。其实一个新品牌或者一个新的概念时间培育期至少需要 5-10 年,但是啤儿茶爽前后出现 3 年不到就销声匿迹,在这个过程中整个娃娃哈团队并没有足够耐心给这个新品牌进行很好的形象塑造,只是有一种感觉,就是很急切地推一个新概念,然后又风生水起地广告,然后就此消失,感觉是来也匆匆,去也匆匆。最近很红的格瓦斯却依靠《我是歌手》的很好的植入营销迅速红透整个中国,这个同样和啤儿茶爽有着很多相似地方的啤酒会重蹈覆辙还是一扫颓势,扬眉吐气,拭目以待。

(王静静)

管理者：动静之间如何决策？

有一道针对管理者的小试题,说飞机因为故障迫降到了海边,没人知道准确位置,和外界的联系也完全中断.幸存者有什么呢:飞机残骸、仅能维持 2 天的水和食物,一些易燃物。另外,大海边有座郁郁苍苍的高山,目测来回需要 2 天时间.条件就是这些,作为幸存人员之一,应该怎么办呢。

有管理者建议,应该尽快组建一个小团队前往高山,到山顶放火报警。有人建议去海里捕猎,有人建议去山里觅食.有人建议用残骸制作净水装置,有人建议赶紧伐木建房。大概是因为看过电视剧《迷失》,还有人建议立即开始探险,说不定会有奇遇.这个问题没有标准答案,每种选择都有自己的道理,也充分体现了管理者特色:立即行动。有趣的是,大部分 CEO,都愿意去山顶放火。

还有另外一种选择,由于看似被动,因而常常被管理者忽略,那就是原地修养,静观其变。

原地修养,也是一种合理的选择,甚至比前面的选择更加合理。因为飞机失事之后,肯定会有后续的救援.前两天够吃够喝,和飞机残骸呆着一起,做好必要的防护,晚上太冷就点火取暖。去山上放火、去海里捕鱼,都可能会遇到未知的危险。

以静制动的策略,很多管理者并不认可。因为这样的选择也有危险,如果两天之后救援没来怎么办,届时没吃没喝,再想行动也晚了。为什么不先行动起来,做最坏的准备呢。选择动,还是选择静,都有道理,都有风险.事先没有正确答案,事后也没有补救方案.管理者要做出的决策,大多是这样的两难选择。

IBM 近期公布了 2013 年第一季度财报,盈利表现不及预期,预计将在全球范围内裁员 6000 到 8000 人,接近总员工数量的 2%裁员,对任何企业都是伤筋动骨的大动作.影响的不光是裁掉的员工,留下的员工不可能没有想法。裁员不对吗,对 IBM 这样的老江湖,行动之前肯定权衡了利弊,不可能是心血来潮的幼稚行动。

霍尼韦尔 2008 年下半年深陷经济危机之中,当时的 CEO 高德威并没有采取最容易想到的裁员措施,而是让员工停薪休假。通过员工停薪休假、降低投资回报等小动作,来平衡客户、投资者和员工三方的利益,一直坚持到了 2010 年的经济复苏。

是动、还是静,动静之间如何权衡,德鲁克用外科手术为例,给出了决策的三原则。

第一个原则,能够自愈的时候,就不要手术。此时需要克制动刀的欲望,以静制动。
第二个原则,病情严重的时候,要立即手术。此时需要动如脱兔,以快打慢。

第三个原则,病情不明的时候,要权衡机遇与风险。德鲁克说,这种情况下的决策,正是区别神医和庸医的关键点。

德鲁克没有给出如何决策的秘方,世间也没有这样的秘方.动静之间的权衡,是管理者的宿命和挑战.无从逃避,唯有面对,在失败中学习和成长。
(文策)

案例解读

如何化解企业元老与新人的冲突

企业从创业期向成长长期转型的过程,是新老员工冲突的高发期和最严重的时期,而能否处理好这种冲突,甚至已经成为企业能否成功转型的关键。

案例

某企业 2002 年以废旧金属进口贸易起家,短短 5 年间迅速发展为具有十几家全资、控股和参股公司的多元化企业集团。为了适应公司的快速发展,老板采取了两项措施:一是引进高素质的人才,包括集团常务副总裁、财务总监、行政人事总监等高层人员;二是请外部咨询机构帮助公司搭建集团管理平台和构建公司管理制度体系。

随后公司内部发生了一件事:公司差不多一半的财务人员突然有一天联名向总裁上书,要求罢免财务总监,而财务总监还蒙在鼓里。这些财务人员提出的理由是财务管理要求过于繁琐和财务总监管理能力有限。最后在常务副总裁的亲自主持下,公司对上书的人进行了处理,可以说财务总监得到了高层的认可,取得了“斗争”的胜利。

一家民营企业的下属员工为什么胆敢要求罢免自己的头头上司呢?据调查了解,这些人之所以敢这样,主要是背后有某一高

层元老撑腰。这些表面的事情下面隐含着复杂的内部争斗,隐含着新旧势力或企业元老与新人之间的冲突。那么,造成元老们与新人之间的冲突的原因有哪些?又如何据此化解这些冲突呢?

专家分析

关于元老与新人冲突的原因,有人会提出是由于双方的利益冲突造成,当然这只是原因的一个方面。仔细分析之后发现,这种冲突的根源还来自文化理念及行为方式上的差异。

企业的发展一般都会经历创业期、成长期、成熟期、衰退期四个阶段。案例中,企业从创业期向成长长期转型的过程,是这种冲突的高发期和最严重的时期,而能否预见到和处理好这种冲突,甚至已经成为企业能否成功转型的关键。

企业要规范管理,必然要从管理成熟的先进企业引进人才,他们的从业经历和文化环境决定了其企业管理的理念,他们崇尚明确的管理机制、健全的管理制度、清晰的管理流程和井然的工作秩序,他们认为这对企业管理是很自然的事,而这是创业时期的元老不曾经历和感受的。他们进入企业之后,

看到许多不规范的现象,往往又会要求加快规范化进程,而没有顾及到元老的认知和适应过程,结果元老们会认为这是在为难自己,新人则认为元老们不愿意甚至故意阻碍规范化管理,由于缺少充分的沟通与协调,很容易形成心理上的隔阂与对抗,有时会因一件小事导致冲突的公开爆发。

专家建议

1、转变观念、加强沟通。企业高层尤其是企业创始人要反复讲企业转型的重要性,并提出转变观念的要求,使企业上下都有充分的认识和心理准备。2、领导带头,转变行为方式。企业高层作为变革的推动者,要带头按规章办事,转变自己的行为方式,并按此严格要求下属,鼓励各职能部门秉公办事、勇于负责,不论亲疏、新人和老人坚决按制度赏罚分明。3、循序渐进,推进企业转型。在企业转型过程中会遇到各种各样的阻力,包括观念上的、行为习惯上的等等,建议根据企业的实际情况,有步骤、有计划地加以推进,必要时可以先行试点,取得经验后再全面推开。4、平衡各方利益,给元老们一个合理的安排。

(李培恩)

HTC 多人离职 手机企业高管成“流水的兵”

今年以来,全球多家知名手机企业的高管遭遇了离职、跳槽以及薪水大幅缩减的压力,近日有消息透露,原诺基亚中国区总裁赵科林 7 月 1 日加盟华为公司。另外有消息透露,HTC 公司的高管 2012 年的薪水缩水了一半。

日前,有消息透露,由于公司财务业绩不佳和智能手机销售表现低于预期,中国台湾知名手机企业 HTC 高管去年的薪水、奖金和退休金总额砍去了一半。

HTC 高管去年薪水减半

据 HTC 在日前发布的 2012 年年度报告中表示,其顶级高管们 2012 年获得的支付报酬为 6.605 亿元新台币 (约合 2194 万美元),较 2011 年的 13.6 亿元新台币 (约合 4518 万美元)下滑 51.4%。

消息透露,由于这家智能手机制造商削减成本,HTC 首席执行官周永明和负责工程的总裁刘庆东 2012 年的总报酬两年来首次均降低低于 1 亿元新台币(约合 330 万美元)。据悉,这是今年以来首家手机企业公布其高管在 2012 年的薪水发生了大幅缩减。

手机行业资深人士李阳表示,手机行业有一个惯例,企业在与高管签合同之际,都会约定一个业绩目标,如果达到目标,除了薪水



还有高额奖金,而如果目标没有实现,业绩不佳则会导致高管薪酬大幅缩水。“HTC 只是公布了其高管薪水,而除了 HTC,去年还有其他厂商业绩也大幅缩水,高管薪水减少的企业实际上会更多”,李阳这样表示。

HTC 多位高管离职

而除了减薪,手机企业高管离职、跳槽在

今年的手机行业出现得更频繁。原诺基亚中国总裁赵科林从 7 月 1 日起正式担任华为消费者业务执行副总裁,赵科林曾在诺基亚服务了 20 年,是手机行业资深人士。

同时,业绩不佳的 HTC 今年以来也遭遇了多位高管离职的现象,今年 6 月,HTC 宣布首席运营官 (COO) 马修·科斯特洛已经离职,而在今年 5 月,HTC 首席产品官科吉·科德拉宣布离职,此前包括全球沟通副总裁贾

管理学堂

用会议提升参与感

对意志消沉、没有干劲的职员,最好能让他参与从未参加过的会议。会议上可以用询问加讨论的方式激发他们,改变其态度。

这种方法不仅提高了会议效率,还集中了大家的智慧,扩大了工作者与经营者的“参与意识”。

所谓“参与意识”,内含着影响一个人干劲的重要因素。

人的潜在心理经常会对和自己有关的事情,产生一种“想了解更多”的“参加欲望”,虽然有时想不去理会某事,但这种想法却违背了潜在心理的要求。

例如,人们平常总认为参加会议非常无聊而不去参加,但如果想到只有我一个人没去参加,就会有强烈的被隔离感,这时由于无法满足参加的欲望,就产生了一种不满的心理。

让对方说出意见,充分地满足其参加欲望,能使对方产生强烈的参与意识。一旦心里有了这种意识,那么,不管是集团或组织的目的,就会像是自己的目的一样,对方会在不知不觉中,使工作态度和干劲逐渐好转起来。
(李树斌)

如何赢得部属的追随

如今的职场上,员工不会因为一个人具有领导者的头衔就去追随,他们会自己决定要把宝贵的想法、热情及忠诚贡献给谁。这取决于领导者能否提升部属对工作的专注度和快乐感。盖普罗研究团队在研究超过一百万个工作团队后,就得出一个结论:一旦个人无法发挥能力,他专注于工作的可能性只有 9%;但当他们的能力受到重视,对工作的专注度可以上升到 73%。这些简单的差别却是造成结果大大不同的关键因素。

如何赢得部属的追随?这要求领导者修炼言行一致、潜力无限、具有发自灵魂的勇气及致胜的哲学,并运用最新的心理研究及调查结果,了解并运用自己的长处,也协助他人发挥长处,提升同事的专注度、安稳感与快乐感,激发其工作热情,增强团队的向心力与战斗力。

而这一切都离不开尊重。优秀领导者并非只看职位或头衔,他们的眼中没有大人物、小人物的分别。

从领导者自身做起,并从做好自己的工作开始,你先尊重别人,别人便会尊重你。

(南·罗素)

热忱胜于才干

任何一件工作的负责人,必须有比别人更高的工作热忱。因为有热忱,才能接纳部属的提案,只要部属对业务提出问题,就会很高兴。“嗯,我没有注意到的事,他竟然注意到了。”心里会觉得很高兴,因为注意到了细微的问题,才能把工作做得更好。

如果没有热忱,听到部属的报告,反觉得,“哼,神气什么?”这么一来,不但你自己,连你的部属也会满心不高兴,“算了,得过且过就好了”。除非特别有责任感的,一般人都不会马虎了事。

对于员工而言,责任感和热忱的重要性要胜于才能。缺乏热忱,无论拥有多高的才能,多丰富的知识,也都是纸上谈兵,并无实际效用。可是如果才能稍逊,却满腔热忱,默默奋斗,以勤补拙,也一定能产生良好的绩效,对团队起到“推动大家,群起合作”的正面效应。

所以说,身为领导者,必须持有强烈的责任感与热忱,以此感染和带动部属。挑选你的团队成员时,亦如此。

(潘竞贤)

森·高登离任,HTC 全球零售营销经理丽贝卡·罗兰、数字营销总监约翰·斯塔克伟泽等多位 HTC 高管纷纷离职。

此外,今年 5 月份,索尼移动大中华区总裁奎迈格正式辞职,其职位暂由该公司副总裁兼市场部负责人郑书仁接管。索尼移动方面称,奎迈格的离职是其个人原因。

业内分析

业绩决定高管命运

对于今年以来出现的众多知名手机企业高管纷纷离职、跳槽等现象,手机行业分析机构战国策首席分析师杨群表示,不管公司宣布的是什么理由,业绩不佳是高管离职或减薪的主要原因。杨群表示,目前全球手机市场,主要是苹果与三星两大品牌的竞争,全球手机行业九成以上的利润都被这两家公司拿走,其他公司基本上都是在“陪太子读书”,有的甚至是大亏。“为了降低成本,除了裁减普通员工,让高管离职或是最有效的办法”。

杨群这样表示,从薪资水平看,减 100 个员工所缩减的一年成本可能还不到一个高管的年薪,因此让高管离职是降低成本最直接的办法。
(段郁卿)