

6 经营故事 Business Story

有人曾调侃说,吴方亮与时任格力空调副总裁董明珠、美的副总裁方洪波并称空调界的“三剑客”。然而,随着董明珠、方洪波持续创造更高成绩,吴方亮却悄然淡出奥克斯。直到 2015 年底,他以鼎准资产管理有限公司 CEO 身份出现时,才让不少空调业人士意识到,这位空调业昔日的营销大亨再度归来。

吴方亮二次创业:寻求行业金融秘方

“空调界最怕吴方亮出书,因为他一出书,空调业就会迎来一轮洗牌。”一位空调业资深人士如此评价这位原奥克斯空调总经理。

2001 年-2004 年期间,吴方亮先后出版了《空调成本白皮书》、《空调技术白皮书》、《中国健康空调科技红皮书》、《变频空调安装技术红皮书》,以行业揭黑的方式挑起国内空调产业的一次次价格战,迫使 150 余家空调企业被迫退出市场同时,将奥克斯空调从一家名不见经传的江浙空调企业,扶上行业前四的江湖地位。

当时有人调侃说,他与时任格力空调副总裁董明珠、美的副总裁方洪波并称空调界的“三剑客”。

然而,随着董明珠、方洪波持续创造更高成绩,吴方亮却悄然淡出奥克斯。直到 2015 年底,他以鼎准资产管理有限公司(下称鼎准资产)CEO 身份出现时,才让不少空调业人士意识到,这位空调业昔日的营销大亨再度归来。

资料显示,鼎准资产是一家通过互联网理财,为中央空调工程商解决楼宇空调安装项目垫资问题的金融机构。

“其实我没有淡出空调业,自己也曾创业,还担任过中美合资 WFI 中央空调公司总经理,因美国母公司被北欧企业收购,无法接受北欧企业刻板文化,选择辞职。”吴方亮坦言。

在他看来,自己的这次二次创业的压力依然充满挑战——作为一位空调界出身的人士,他急需解决的,是弥补金融业务的短板。

吴方亮空调营销的职场迷踪

在担任奥克斯空调总经理期间,吴方亮曾一手策划多个行业白皮书出版,以行业揭黑形式直陈空调销售领域定价差异过大等痛点,将众多空调企业挤出市场,并通过价格战等手段,让奥克斯空调 2004 年销售量创下 280 多万套,跻身当年行业前四。

然而,个性张扬的吴方亮,此时悄然遭遇事业发展的挫折。因锋芒过甚,2005 年他被调到连续亏损,且年销售额仅 3000 多万元的奥克斯中央空调公司。尽管他将奥克斯中央空调业务规模迅速做大,短短的三年时间,到 2007 年他就将奥克斯中央空调销售规模做到四个多亿,并从 2006 年开始持续盈利。但最终还是无奈选择离开,吴方亮将原因归结为“锋芒”过甚备受争议所致。

“离开奥克斯后,当时觉得自己能在奥克斯空调做出一番成绩,也能通过自主创



●吴方亮二次创业充满挑战

业,开创更大的成就。”吴方亮回忆说。

2008 年,他选择投资了上海双菱空调器制造有限公司,占股 40%成为第一大股东。当时他对双菱空调寄望很高,一度筹划 2009 年度双菱空调在家用空调领域取得 15 万台销量,2010 年度是 30 万台,2011 年度达到 80 万台,并力争在中小板上市。

但吴方亮很快发现,他对双菱的期待注定成为无法兑现的梦想。对此,他认为,究其原因,当时双菱空调财务状况比他预想的更加糟糕,整个公司资不抵债,高达 5000 余万元的负资产状况,难以撬动银行贷款扩大产能并加强市场营销投入。

收购投资老品牌创业的失败,让他开始反思:创业一定要摆脱旧思维,要认清时势的那种“敏锐”,要选择趋势,站到风口上去,最重要的是要解决行业的某个痛点。

于是,当年曾经搅动空调业一片腥风血雨的吴方亮“销声匿迹”了。直到 2011 年,他以 WFI 中国总经理的身份,回归空调界。实际上,在此期间,他促成宁波圣龙集团与美

国 WFI 集团的投资合作,发起合资公司进军水地源热泵中央空调领域。只是,随着 WFI 被欧洲企业收购,吴方亮与新股东方在经营理念方面也开始出现差异,生性耿直的他只好选择离职,淡出空调业。

隐退期间,他也曾考虑过改行,但他意识到,自己的资源人脉都在空调业,想要东山再起,还必须在此处。

二次创业:破解行业垫资难题

2015 年底,他突然再度现身国内空调行业领域,这次他的身份,变成鼎准资产 CEO。

其实,如何用互联网金融打通暖通空调行业工程商解决项目垫资问题,在他脑海里已经酝酿了很久。

多年的从业经历,让他发现暖通空调行业工程商最大的业务发展瓶颈,就是垫资难题。具体而言,这些工程商承接中央空调安装项目时,需要自己先行垫资全额付款,向空调企业购买中央空调,再由项目甲方根据

中央空调安装项目进展,按月支付进度款。这造成了一个行业怪圈,即中央空调工程商承接的业务量越大,垫资压力反而越高。

“如果存在一种金融模式,先通过互联网理财进行融资,为工程商支付相应资金向空调企业购买空调设备,再通过租赁合同,将空调交给工程商安装,工程商在收到项目进度款后兑付互联网理财产品本息,取得中央空调产权完成整个安装工程。如此,既能解决工程商垫资压力问题,投资者也能获得可观投资收益,理财平台也有相应的收益。”他表示。这也是他发起设立鼎准资产的初衷。

为此他自己算了一笔账,通常工程商承接的中央空调项目的毛利润在 20%-30%,自己通过帮助工程商垫付中央空调主机设备款的 70%,向工程商收取其项目利率的 10%-15%,这样就能实现项目方、设备工厂、工程商、投资人和鼎准多方受益。

不过,在创业初期,也有不少朋友劝他必须三思而后行。毕竟,一旦出现工程商与项目甲方兑付资金违约,他的二次创业将遭遇困境。

“我也一直在思考这个风险,但我觉得这不是最主要的问题,也可通过有效的风控措施进行规避。”他直言。

具体而言,风控措施主要包括四个锁定与一个保证,所谓四个锁定,是锁定中央空调行业、锁定江浙沪经济发达区域、锁定暖通空调行业熟人圈子、锁定财政资金支持、上市公司或央企开发的楼盘项目,并证实工程商必须要有相应的个人资产并提供担保。

在吴方亮看来,符合上述条件的楼盘项目衍生的最大风控优势,就是项目甲方通常会按时支付工程商项目进度款,否则工程方以不安装空调要挟,将会导致整个项目难以按时竣工,项目甲方的损失反而更大。

其次,他可以通过租赁方式将中央空调交给工程商使用,即空调产权还在自己手里,若工程商违约,自己就可以收回设备再以 8 折价格返售给厂家,厂家也能得到 20%差价收益。考虑到工程商在向鼎准租售空调时需自行支付 30%的保证金,厂家回购所得款项能足以覆盖风险!

但是,这个业务模式需要解决的,还有操作的合规性,包括客户资金安全性,资金流向的可靠性,以及能否收回产品本息。

“这的确是我的短板,就怕其中出现差错。”他坦言,目前自己能做的,就是寻找专业金融机构人才,协助自己完善整个操作的风控流程。在他看来,也许这次跨界创业会走得不轻松,但必须走下去。(陈植)

战略大思维 构建公司化经营蓝图

——访史努比江苏运营中心总经理陈冲

随着国内儿童品牌的兴起,国际儿童品牌涌入中国市场,童鞋市场遇到越来越多品牌的瓜分,市场竞争进入了白热化的阶段。史努比作为国际著名的卡通童鞋品牌,在进入国内市场后,凭借其广泛的国际知名度和影响力,异军突起,迅速在童鞋领域占得一席之地。史努比品牌在国内市场的成功,离不开团队的努力和贡献。其中,史努比江苏运营团队率先建立了公司化的运营模式,以公司化经营带动区域加盟店的协同发展,构建了一幅战略目标明确的经营蓝图。

陈冲,史努比江苏运营中心总经理,一位有战略思维、有思想、有抱负的领导者。在如今品牌竞争激烈的市场环境下,陈冲尤为看中品牌价值。在陈冲看来品牌价值才是企业的核心竞争力,是企业的未来。正是因为对于品牌的执着追求,在经过反复的市场考察之后,陈冲选择了史努比,不仅仅是因为史努比品牌的国际影响力,更因为史努比落户中国,与利讯儿童携手,利讯儿童的专业化运营,让众多经销商看到了史努比品牌占领中国童鞋市场的无限潜力。

完善的管理机制,助力史努比进驻江苏

2014 年,在国内童鞋市场低迷的形势下,史努比强势进入江苏市场,进入市场后凭借总公司强大的支持力度和完善的管理制度,以一流的品质和服务得到了广大消费者的一致好评和信赖。从产品的创新研发,到独具匠心的制作工艺,再到专业的终端服

务团队和完善的运营管理机制,系统化的运营助力史努比在江苏地区生根发芽,并茁壮成长。

经过一年多的得力经营,目前史努比品牌在江苏已经有了较大的知名度和认可度。强大的品牌文化背景和清晰的品牌定位,给予的史努比更大的发展潜力和市场空间,史努比专卖店相继进驻无锡商业大厦、昆山商厦、南京新百、苏州永旺、苏州人民商场等中高端商场。

公司化管理,以点带面协同发展

目前的史努比江苏运营中心共有 5 家史努比直营专卖店和 52 家加盟店,同时多家新店正在筹备中。对于刚进入江苏市场一年的史努比品牌就能取得这样的业绩,与利讯总公司的大力支持密不可分,更得益于公司化的经营管理模式。史努比江苏运营中心设有市场部、销售部、商品部、财务部、仓储部,各个部门协同运作,职责分明,真正实现了公司化运营。

公司化的运营模式不仅能够有效发挥集体的力量,更能够最大程度的保证公司战略目标和计划的实施。公司化的运作是开拓广阔市场的保障,更是品牌不断壮大发展的基石。

公司依靠苏南,苏中为中心,在常熟市区开设史努比形象展厅与商超结合的直营店铺,规范展示史努比终端品牌形象的同时带动招商完善江苏区域专卖网点建



设。并对店铺进行精耕细作,全面提升网点质量。通过公司的统一规划和统筹,开辟高质量,多网点的市场形态,强化中心市场,同时不断向周边空白市场辐射,以点带面协同发展。

品牌维护与市场开拓相结合,联动发展

在陈总看来,史努比品牌的维护与市场的开拓同样重要。品牌是企业 and 顾客沟通的最有效最忠诚的载体,树立以顾客为中心的宗旨,为顾客提供高质量的产品,培养顾客

对品牌的忠诚度,是进行品牌形象维护的重要举措,也是建设品牌竞争力的关键。因而史努比江苏运营中心一直以来都将品牌维护与市场开拓相结合,在不断开拓壮大市场的同时,注重对于品牌形象的维护和品牌市场地位的巩固。

谈及对于未来的规划和期望,陈冲说:“接下来的时间里我们有理由相信,在百丽集团儿童事业部及利讯儿童用品总公司黄董的带领下,史努比将占据中国童鞋领域的制高点,在利讯总公司的正确带领下,不断奋进,朝着共同的目标前进!”

报道称,谷歌新设立的母公司 Alphabet 执行董事长埃里克·施密特在 2015 年 11 月曾透露,在“离开中国”之后,谷歌在大中华区仍保留了大约 500 名雇员,并在大陆、香港、台湾设有办事处,香港的服务器也一直运行。(佚名)



陈华宇:倡导碎片化户外生活的“操盘手”

作为满足轻户外出行需求的户外品牌,上线 4 年的 RAX 品牌在业界已小有名气,这不仅得益于其背后泰亚股份这一强大的后盾,更为关键在于 RAX 品牌充分、缜密的筹备及精准定位,特别是新互联网营销的成功,而陈华宇便是品牌运营推手,他从一手筹划建立起,瞄准生活快节奏的都市人群,把“轻户外”生活态度理念融入品牌,倡导一种碎片化的户外生活。

收放自如善于整合优质销售资源

在过去的 2015 年“双十二”营销盛会,陈华宇坐在厦门五缘湾海富广场六楼办公室,望着远处的大海思绪万千。他庆幸通过一些策略调整,把自己和品牌从一场场电商大促营销活动中解放出来。

“除了‘双十一’天猫主战场外,对于‘双十二’大促,公司基本上已经不亲自操刀了,但我们通过出台一些优惠和适用细则,给予分销商产品支持、流量赠送、配货支持和店铺运营指导等。”陈华宇告诉记者,不少网络分销商因其拥有丰富的销售经验,甚至比公司来得更有实力,而公司销售团队配备有限,不如接纳更多有兴趣做 RAX 品牌的网络分销商,对其收编建立良好的合作关系,而自己和公司则收缩前端销售,专注打造后端的产品供应链体系。

陈华宇表示,现在不像十年前的电商渠道,只要拿了货,便宜了就能卖,线上线下渠道的相互融合带来了更大的市场竞争,即使是电商渠道,最终也将回到零售本质。那么,零售本质是什么?他认为,零售本质是产品,其次是销售效率。

“近两三年,你会发现,曾经那些靠流量靠低价策略的电商品牌几乎销声匿迹,但那些从头到尾关注产品和品质的品牌活得仍然很滋润,而电商渠道也不再像过去那样随便堆一盘货就报活动、就能开卖,它现在和线下单店一样,需要规范陈列、货品规划以及完整的价格体系。”陈华宇说,这些都要要求公司能够腾出更多的精力放在电商供应链后端的梳理和打造上,但一定要整合收编好这些网络游击队。

不断学习 做出让消费者尖叫的产品

作为老一辈电商运营人,陈华宇坦诚地说对鞋产品的控制力不像做鞋的人那么专业。“这几年我都在学习怎么做鞋子,但我发现现在已经很难做出让人尖叫的产品。不是说做不到,但是非常难。”

幸运的是 RAX 能够找到产品的聚焦点:RAX 的中文名叫做“瑞行”,就类似于出名的“阿美就是精油”,RAX 希望给予用户的定义是“瑞行等于徒步”。按照陈华宇的想法,一定要跟着消费者的使用场景做鞋子。比起鞋子的功能性和设计感,他首先思考的是,用户为什么要穿?特别是如今的移动互联网正提供了一个新机遇助推其发展,这正如 2009 年的 PC 互联网,户外品牌电商渠道要如何在这样一种新业态下发展值得大家思考。

毕竟,移动互联网的载体是手机,手机最重要的特征是社交工具,换言之,传统鞋服品牌只要能利用好这一特征,推出适配于这种新业态下的产品和体验便离成功不远了。

陈华宇常常潜伏在各论坛里,看有关 RAX 的一切消息源,那些小数据、小线索,他都特别感兴趣。用他的话来说,他希望站在水军角度,关注真正的用户评价和体验。

随着 RAX 的成长,他发现越来越多的人知道 RAX 了,RAX 的关注度和回复帖更多的是来自真实的声音,而不是当初那些营销的发帖和回帖造势。他表示,网络上是客户声音最为集中的领域,即使不排除人为的口碑营销,但作为品牌运营人,利用互联网手段收集第一手消费者信息、市场数据、产品趋势等,显得尤为重要。

他告诉记者,如今,很多公司“以客户为中心”,明确客户是其制定战略的动力,却常常对“客户”的理解过于褊狭,认为客户是购买公司产品和服务并为其提供收入的人群或实体。事实上,客户应该包括参与创造价值链的任何成员:消费者、批发商、零售商、采购商等,而这些人也有可能通过各种渠道发声,关注他们的发声、关注品牌的口碑营销。(张格格)

▼相关链接

人物名片:陈华宇,厦门瑞行体育用品有限公司总经理。在成为该公司总经理前,陈华宇曾是衣联网的创始人,善做互联网产品,专注的是模式的打造;还曾是海泰克户外用品有限公司营销副总经理,其旗下运营的“海泰克”户外品牌成功进入国内市场,后负责运营“RAX”,逐渐为其建立品牌调性并完善相应的管理体系和经营机制,推进全网渠道管理,全面提升品牌供应链体系的完善。

谷歌在北京上海大量招募人才 重返日期临近

台媒称,虽然还没有正式宣布重返中国大陆市场,但从 2015 年 12 月起,谷歌陆续在 LinkedIn 上发布的招聘资讯表明,谷歌发布多达 60 个位于北京和上海两地的工作空缺消息,凸显谷歌重返大陆市场日期已经临近。

据台湾《中时电子报》网站 1 月 7 日报道称,据了解,谷歌此轮针对北京和上海两地的招聘,包括软件开发、工程总监、广告销售、产品管理、客户关系等多种岗位,以及从实习生到高管的不同层次人才。

《中时电子报》还援引大陆媒体报道称,2005 年进入大陆后,因不愿接受相关监管要求,谷歌在 2010 年宣布搜索服务业务退出大陆市场,包括谷歌搜索和谷歌邮箱在内的多项服务目前均无法正常使用。

报道称,谷歌新设立的母公司 Alphabet 执行董事长埃里克·施密特在 2015 年 11 月曾透露,在“离开中国”之后,谷歌在大中华区仍保留了大约 500 名雇员,并在大陆、香港、台湾设有办事处,香港的服务器也一直运行。(佚名)