

6 管理诊所 Management Clinic

在过去的一年里,联想移动发生“巨震”,杨元庆有意亲自操刀,从人事、架构上调整,引入渠道资源。可要在中国市场真正翻身,仅依仗渠道,恐怕还远远不够。

联想移动人事频繁巨震 杨元庆亲自操盘欲救手机业务

■ 贾丽

在联想刚刚公布的第三季度财报中,其移动业务上季度销售收入同比减少 23%,亏损扩大到 1.55 亿美元;而其在中国智能手机厂商中的排名也早已跌出三甲。

连续下跌的份额和下滑的业绩,让杨元庆对移动业务的“动作太慢”非常不满。因此,一个月内连续引入 4 名高管,或许是联想对移动业务“清零”后,“重启”的信号。在过去的一年里,联想移动发生“巨震”,杨元庆有意亲自操刀,从人事、架构上调整,引入渠道资源。可要在中国市场真正翻身,仅依仗渠道,恐怕还远远不够。

一个月内引入四位高管 重新发力运营商渠道

在其他手机厂商想尽办法减少对运营商渠道依赖之时,联想移动开始加速对运营商资源的引入,接连空降三位相关背景的高管。

前不久,联想集团董事长兼 CEO 杨元庆宣布,原中国电信终端公司总经理马道杰将担任联想集团副总裁、MBG (联想移动业务集团)中国业务常务副总裁。这已经是联想移动今年第 4 次高管变动,两年来的第 3 次换帅。

联想集团内部人表示,未来我们将强化开放市场能力,创新分销模式、重点建设终端零售能力,优化运营商的合作。“新上任的高层各自分工不同。未来在产品、市场、策略等层面,他们均有各自管辖范围。这次联想移动突围的重点是在研发和渠道上。”

而这次人事任命距离联想移动上一次高管变动也仅几天时间。

3 月初,联想移动迎来一位拥有运营商背景、能够在复杂终端市场自由驰骋的人物,即原天翼电信终端的销售操盘执行人——朱涵。朱涵不仅有七年在运营商终端市场的工作经验,且其在加入联想前为 TCL 中国区销售总经理,主要负责 TCL 在三大运营商的销售业务。实际上,从 2 月初,

联想就开始在企业和运营商领域不断“挖人”。

刚刚空降联想移动,与马道杰和朱涵同样有着运营商背景的还有联想集团新任副总裁虞昊,他是原中国移动通信集团终端公司浙江省分公司总经理,被称为是中国移动大规模“终端零售第一人”。他有着丰富的手机业务操盘经验,未来将全面负责联想 MBG 中国业务销售管理工作,包括开放市场业务、运营商业务、电商业务、以及区域销售管理。

而在产品和企业运营方面,联想此前也刚刚从三星完成“挖角”。

2 月 24 日,联想集团高级副总裁、MBG 联席总裁乔健发布内部公开信称,将任命原三星高管姜震为副总裁,全面负责 MBG 中国业务的产品策略及产品管理,包括产品组合、产品规划和运营。姜震曾先后任职于韩国总部通信研究所、产品研发部门、产品市场部门和中国手机战略部门。

从上述情况可以看出,除姜震在产品研发、规划和市场上颇有经验外,其他几位都有着运营商从业经验,可独当一面,且在终端市场拥有大量资源。

不过,联想移动对高层的调整,并未盲目之举。

“‘中华酷联’的崛起,主要依靠的是供应商渠道,当时运营商都在推千元手机,这种手机成本低、品质一般,但现在的市场已经转变为高端市场,运营商和手机厂商的关系也在变化。过去,运营商占据主导地位,厂商按照定制要求交货给运营商,而现在所有规划以厂商为主,运营商很少发言,是产品和市场为王的时代。运营商和厂商关系变化之后,联想有意在渠道上再下功夫。”中国通信业知名观察家项立刚认为。

此前杨元庆曾表示,运营商渠道让联想固步自封,宣布联想以后的手机渠道策略会以开放市场与电商为主,如今其再拾起运营商渠道,看似矛盾,实际是联想战略的再调整。

新布局浮出水面 杨元庆亲自操盘

除了高层的频繁更换,联想移动也迎来了架构的调整。

去年初,在毫无征兆的情况下,联想集团突然宣布架构重组。由原来的个人电脑、移动和企业级业务演变为个人电脑与智能设备集团、移动业务集团、数据中心业务集团以及联想创投集团。

其中,最引人瞩目的是将移动业务一分为二,由 Aymar deLencquesaing 和陈旭东出任 MBG 联席总裁。陈旭东全面负责中国区业务,并在联想移动业务层面进行了一系列举措以稳定市场。不久后,杨元庆宣布联想重回国内手机市场。

然而这一系列变动,并未改变联想移动业绩下滑的情况,去年三季度其移动业务亏损扩大到 1.55 亿美元。

在移动业务“分裂”8 个月后,去年 11 月份,联想再次发生重大人事变动。杨元庆宣布,联想移动业务集团联席总裁陈旭东重新回到联想的 PC 业务下,不再负责联想移动的中国业务,该业务将由联想集团的另外一位高级副总裁乔健负责,乔健直接汇向杨元庆汇报。

乔健上任后,推动联想旗舰手机 Moto Z 加强市场营销,并不断邀请经验丰富的人士加盟。不过,从联想一系列人事变动和架构调整来看,杨元庆亲手操盘的迹象明显。

项立刚表示:“杨元庆想在短期内提升联想移动的业绩,通过收购是远远无法实现的。此前,联想收购摩托罗拉,希望通过引入技术创新提升其能力。虽然联想近两年在手机产品线上的调整已有一些成效,但其为对摩托的收购付出了代价,过去一年联想手机业绩的下滑大多来自摩托罗拉方面。”

他认为,通过在一个月内对人才的相继引进,杨元庆已经开始对联想移动展开新的调整。“联想这么大企业,要整合资源、调动关系,需要在这方面有着丰富经验的人来主持大局。而乔健作为人力资源老总,有非常

强的调动资源和整合能力;联想从三星挖人过来,是想从产品研发上下功夫;从移动、电信相继引入人才,联想有意在渠道和终端上加速发力。中国电信、移动的终端门店形成强大资源,联想引入的几位管理层人士均在运营商终端、售后渠道有非常强的整合能力。三大运营商一年卖几亿台手机,如果联想能抢到‘位置’,将极大带动手机销量”。

“虽然联想手机在这一两年没有起色,但从杨元庆的动作来看,其已经在暗中布局,杨元庆的思路是非常清晰的,是否能执行到位还需观察。”业内人士如是说。

押宝渠道 能否解救亏损的手机？

在去年杨元庆高调宣称联想 2016 年在国内打一场翻身仗后,联想移动如何变阵、这一场翻身仗如何打,成为备受业内关心的事。

知名营销经理人洪仕斌告诉记者:“联想已经错过了抢占运营商渠道的最佳时间。因为大众渠道已被 vivo、OPPO、华为等品牌牢牢占据,想抢占这部分市场,联想建设渠道的成本将相对于运营商渠道更高。运营商渠道对于手机厂商短暂提升销量有利,但难以上规模,联想频频引入运营商高管如果仅是为了回归运营商渠道,只能是治标不能治本。”

家电行业观察家刘步尘表示:“联想手机品牌力偏弱、手机战略来回摇摆、产品定位不清晰、过度依赖运营商渠道、社会渠道销售力偏弱,致使联想手机在中国市场一直表现不温不火,甚至有趋于没落的态势。如若过度频繁调整高层,将导致其市场战略缺乏延续性。”

“联想是营销驱动型企业,这点表现在手机上尤为明显。而其在手机上的创新能力欠缺,缺乏爆款机型,以致于联想手机在中国市场一直表现平平。联想移动从电信运营商引进高管可能对其业绩提升并不能有实质性作用,其还需在研发、产品品质、口碑上下功夫。”产业经济观察家梁振鹏认为。

老凤祥业绩尴尬： 创新不足战略保守

店铺数量不断增加,金价反弹带来的存货价值提升,均没能改变老凤祥公司业绩不佳的尴尬局面。

近日,老凤祥公布业绩快报,预计 2016 年度营业收入约 349.64 亿元,比上年同期下滑 2.1%。归属于上市公司股东的净利润约 10.57 亿元,比上年同期下滑 5.36%。

二级市场,老凤祥股价呈现震荡下跌的态势,2015 年 12 月 31 日至 2016 年 12 月 30 日,老凤祥股价从 42.3 元下跌至 37.23 元,复权后跌幅为 12%。

老凤祥最主要的业务包括珠宝首饰和黄金交易,占主业收入 98%。

数据显示,截至去年 6 月,老凤祥银楼全国网点数量达到 2986 家,较 2015 年底净增 22 家,海外银楼共计 8 家。据 2016 年中期报告显示,老凤祥来自海外的营业收入同比增长了 49.53%。然而迅速增长的海外营收并未阻止集团整体的下滑态势。

老凤祥表示,去年由于错综复杂的国内外经济环境,特别是英国脱欧、意大利公投和美国大选等一系列“黑天鹅”事件的重大影响,国际金价持续剧烈震荡。零售终端市场观望情绪浓厚,整个行业仍处于底部徘徊状态。

有意思的是,国际金价 2016 年年比上涨 8.56%,不少黄金企业利润颇丰。2016 年下半年以来,中高端消费底部企稳,限额以上珠宝零售增速自 9 月回归正增长,行业或已度过最艰难“寒冬期”。

探究老凤祥业绩下滑的原因,有业内人士指出,“老凤祥在各处抢滩布点,增开新店,这种跑马圈地式发展模式弊端开始显现,由于,市场竞争激烈、集中度低、产品同质化严重、品牌附加值低等问题制约,业绩不佳,也在情理之中”。

值得一提的是,在消费者心中,我国珠宝企业缺少具有市场竞争力的特色产品,产品质量也问题也令消费者担忧,近日江苏省工商局公布的 2016 年上半年流通领域的珠宝首饰商品的质量检测中,老凤祥又因珠宝玉石名称的实测值与标准值不相符被列为不合格。

此外,老凤祥创新不足,战略保守也一直被外界所诟病。

据中国经济新闻记者了解,珠宝企业纷纷寻求互联网突围。去年以来的“互联网+”成为珠宝行业新热词之一,各家纷纷砸重金发展电商业务。包括周大福等老牌零售商,除了从产品设计入手,吸纳中档和年轻消费者之外,也纷纷向线上销售进军。

老凤祥似乎在互联网营销上面慢了半拍,老凤祥并没有自己的官方旗舰店,实体店销售人员对此解释为:“网上的东西看不到真实材料,而且售后清洗之类的都不可能给你保证。”

业内人士则表示,周大福等知名珠宝企业零售业务量已经赶超电商品牌,说明珠宝品牌的线上线下综合运营将成为主流,传统珠宝企业品牌、文化、服务等优势不可替代。移动端上网时间超过了 PC 端的上网时间,加之移动支付逐渐成熟,提供更有娱乐性、内容性的干货,吸引顾客线下现场体验,并用大数据分析实现精准营销,将是电商发展的趋势。

“事实上,珠宝市场低迷,与其说与社会经济大环境有关,不如说是过剩危机与创新乏力的使然。随着市场环境的变化,不重品质,便宜就好、跟风消费,愈演愈买等消费行为将会大大减少”。业内人士说。(张海蛟)

可靠董事长金利伟谈“中国纸尿裤的突围”

3 月 21 日下午,在第 24 届生活用纸展国际研讨会上,国内专注成人护理第一自主品牌可靠护理董事长金利伟先生发表了对“中国纸尿裤如何突破重围”议题的独到看法。

纸尿裤行业飞速发展,五年一代。回顾参与历届生活用纸研讨会的议题:2013 年可靠谈到了电子商务渠道的势头,2014 年可靠提到去中间化引发经销商热议,2015 年可靠谈到线上线下的结合,2016 年可靠谈到跨境电商的冲击。被称为“中国成人纸尿裤教父”金利伟的观念始终走在行业前列。

今年,他指出,首先需要从战略上突围,才能将需求导向转变为品牌实力。17 年来可靠始终专注成人护理领域,目前已成为国内领先国际知名的行业领军品牌。

“人民日报报道阿里成为了新实体经济,我们制造型企业不进则退。”

要实现传统企业的转型升级,国际化战略上要让自有品牌走出去。日越德印尼全球都在追赶中国制造,技术容易复制,国际化必须品牌输出。

其次,金利伟建议行业每一个企业必须在研发上大力投入。他认为,真正意义的研发就是工匠精神的体现,每一个细小的研发上改变才能累积成功。

最后,他认为纸尿裤行业也应建设生态系统。所谓“独木不成林”,有生态才有参天大树。精品制造工匠精神和企业有机整合,形成良性互动的生态。主持人房雨提到了“三最”中国纸尿裤目前是全球最好的,材料迭代速度超过国际。中国纸尿裤目前是全球最多的,600 多厂家 2000 多品牌生产出的够全球消费。中国纸尿裤单片价格全球最贵,商家却不赚钱,利润都给到了渠道。同时他还提出了一些数据纬度:60%市场给了外资品牌,3-5 亿元突围很困难;除了恒安还没有突破 10 亿的国内品牌。

其他与会嘉宾也发表了真知灼见。爹地宝贝林斌认为纸尿裤进入微利时代。而湖南康程的覃叙钧认为国内 80%产品都是低端,需要扭转大中国家庭对国内产品不信任的现状。

以上观点在生活用纸行业引发了热烈讨论。创新、竞争、融合之下,中国纸尿裤中国造的时代即将到来。(中新网)

江西茶企合力推介春季新茶 为“赣茶”发展破局

“我们要抱团取暖,整合多方资源,一起为江西茶代言!”22 日下午,江西省茶叶协会会长黄光辉的一席话赢得江西茶企代表们阵阵掌声。

茶,在中国有着几千年的历史,被誉为中国人的“国饮”。在江西,东汉时期就有茶叶种植。茶产业一直是江西传统优势产业,庐山云雾、狗牯脑等一批江西名茶更是享誉国内外。

近年来,中国茶叶市场一直处于低迷状态,总生产规模继续扩张,市场需求持续放缓,销售价格依然低迷,利润空间不断压缩。调查显示,快速业中快递包装实际回收率不到 10%,绝大部分被直接送进垃圾场填埋。

在今年春季新茶即将上市之际,江西省茶叶协会举办以“赣茶飘香,茶和天下;传承中华茶文化、我为江西茶代言”为主题的



●22 日下午,江西省茶叶协会举办 2017 春茶推介会,吸引了来自江西全省各地的 130 多家茶叶经销商、茶庄茶馆负责人齐聚一堂。

夏文豪 摄

2017 春茶推介会,吸引了来自江西全省各地的 130 多家茶叶经销商、茶庄茶馆负责人齐聚一堂。

江西省茶叶协会会长黄光辉介绍说,此次活动旨在帮助茶叶生产企业拓宽销售渠道,帮助茶庄、茶馆便捷对接好茶,节省大量

时间与资金,促进产能结构优化,提升现有资源价值,解决运营中的多重浪费问题。

“如今像我们这样的小茶馆、小企业,靠单打独斗,实在太难了!”在江西南昌经营一家茶馆的黄丽明认为,通过行业协会与其他茶企抱团发展,可以节省很多资源,特别是

快递“狂欢”背后环保负担重 如何走出包装垃圾困境？

2016 年,我国快递业务量突破 300 亿件、同比增长 53%,继续稳居世界第一,预计到 2020 年中国快递业务量将达到 700 亿件。与之相对应的一项数据则令人担忧,有关调查显示,快递业中快递包装实际回收率不到 10%,绝大部分被直接送进垃圾场填埋。

“我国作为世界第一快递大国,提高快递包装回收率,推广和使用绿色包装,推进快递企业向绿色物流转变,十分必要且迫在眉睫。”黑龙江省齐齐哈尔市龙江县环卫处工人王月清代表从事环卫工作 16 年。因每天和各种各样的垃圾打交道,此次参会,她带来了“关于实现绿色物流快递包装废弃物回收”“关于制定快递包装废弃物回收处置管理条例”等建议,并希望国家能够尽快从顶层设计出台相关措施,推广绿色快递。

百万吨快递垃圾回收率不足 10%

随着电子商务的快速发展,网上消费成为拉动消费的主力军,网络购物等新型消费模式有力驱动了国民经济的发展。然而,在其持续繁荣的背后,却面临着巨大的环保负担。除王月清外,快递垃圾问题也受到了多位代表委员的关注。

去年 10 月,国家邮政局发布了《中国快递领域绿色包装发展现状与趋势报告》。报



告显示,2015 年,我国快递业共消耗快递运单约 207 亿枚、编织袋约 31 亿条、塑料袋约 82.68 亿个、封套约 31.05 亿个、包装箱约 99.22 亿个,仅包装使用的胶带总长就可以绕地球赤道 425 圈。

“快递包装基本上是一次性使用,眼下由快递包裹产生的包装废弃物达到了百万吨级,回收率却不足 10%。”山东华泰纸业股份有限公司董事长李建华代表称,通常快递行业使用的包装物料分为运单、封套、纸箱、塑料袋、编织袋、胶带和缓冲物 7 大类。由于缺乏专门的回收管理途径,大多数快递包装经一次性使用后便会被丢弃,变成垃圾。其中,快递用的塑料袋还可能残留大量塑化剂、阻燃剂等有毒有害物质,不仅造成资源浪费,对水土壤环境的污染亦不可小视。

快递垃圾循环利用尚存阻力

收到包裹,取出商品,将包装箱随手扔进垃圾堆……在王月清代表眼里,这是快递包装在大多数人手中的最终去处。她曾询问部分快递企业为何不实施回收,得到的回应并不乐观,“据说成本过高,而且很多都无法实现再利用”。

记者了解到,对于快递公司来说,回收二手纸箱利润很薄,通常也不会花人力和物力去回收。曾有快递企业在纸箱回收方面进行相关探索。如每回收一个纸箱,快递小哥可以拿到 0.5 元~1 元价格补贴,消费者可以获得积分回馈。但是,实施回收不仅增加快递员回收费、消费者积分成本,还要核算空箱子仓储成本、专业维护人员费用、消毒成本等,最终令回收行为难以继。

据悉,因尺寸和材质不同,快递纸箱价格从 0.1 元到十几元不等,而这些纸箱大多以每公斤 0.5 元至 0.8 元的价格卖给废品收购站。一家快递公司的快递员表示,现在工作节奏很快,他们不会在回收环节上浪费时间。

完善回收利用体系， 循环立法两手抓

“快递包装形成的垃圾污染,其中涉及政策法规和行业标准滞后、垃圾回收和处理没跟上、快递运输管理不够规范等诸多原因。”重庆第二师范学院院长杜惠平委员认

为,应尽快出台行业标准,统一快递包装。对快递包装的结构、规格加以规范,对快递包装材料制定标准,原则上使用可回收、可降解的材料。对不可降解材料的使用要严格限制,逐步禁止使用不可回收、不可降解的材料。李建华代表向记者介绍说,目前国家对快递业、电商的包装规范标准、指导意见还没有明文规定,今年初国家邮政局发布的《快递业发展“十三五”规划》虽然提出推广绿色包装,但在落实方面也没有提出具体措施和激励政策。除制定快递包装行业的国家标准外,还应强制要求企业加快绿色包装、环保包装的使用、回收,优先使用环保包装。同时鼓励快递公司、物流公司、再生资源利用企业加大对快递包装的回收力度,提高快递包装的再利用率。

“快递垃圾确实到了必须要立法予以解决的时候了。”王月清代表认为,今年,政府工作报告中提到要“促进电商、快递进社区进农村”,这势必带来快递量的持续猛增,发展绿色环保的快递业已是刻不容缓之事。“解决快递垃圾问题是系统工程,既涵盖包装物料供应商、快递企业、电商平台与商家等多个从业主体,又关系着成千上万消费者,每一方都应参与到‘绿色包装’的行列中来”。

(李娜 卢越)