

GUANLIZHENSUO | 管理诊所

迪斯尼一直无法在中国复制其传统模式——先发展影视和乐园，再发展衍生产品。在中国，衍生产品成了迪斯尼业务的急先锋，却因为缺少影视业务的支撑，发展受到制约——

迪斯尼：影视频道中国“难收看”

□ 卢曦

迪斯尼小心翼翼地展开对中国媒体业的试探。4月12日，迪斯尼的总裁兼首席执行官罗伯特·艾格拜会中共中央政治局委员、中央书记处书记、中宣部部长刘云山。业内分析，迪斯尼是在寻求媒体业务的在华突破。

迪斯尼中国高管曾对外坦言，迪斯尼无法在中国复制其传统模式——先发展电影和电视市场，再发展衍生产品和内容。在中国，迪斯尼选择先做衍生产品，观望着中国的发展变化，再设法做影视生意。

理想的状态是，迪斯尼的影视剧环绕着一个三线城市家庭，频繁播出。孩子们一出门，配套的服饰和玩具也贴心地出现在街角。但迪斯尼的影视业务在中国面对政策壁垒，始终推进迟缓，这意味着消费品业务可能受到制约。

困局：难以落地的迪斯尼频道

根据官方媒体披露的消息，迪斯尼公司总裁兼首席执行官罗伯特·艾格在会见中表达出与中国方面“合作”

的意愿。而刘云山亦表示欢迎。至于合作的具体意向并没有披露。

迪斯尼频道能否在华落地，一直备受关注。上海东方传媒集团有限公司(SMG)一位内部人士向记者透露，迪斯尼曾与SMG接触，讨论过在电视业务甚至迪斯尼频道上的合作可能，但并没有下文。迪斯尼中国方面对此向记者表示尚不清楚。

影视业务如何在中国“破局”？迪斯尼明白，需要更多的耐心。

而在中国，迪斯尼是倒着来的。迪斯尼的中国高管曾对外表示，中国内地的市场与其他国家有很大不同。迪斯尼以影视为先头部队的做法在中国走不通。至于迪斯尼的影视业务，除了上世纪80年代在中央电视台播出的迪斯尼动画片《米老鼠与唐老鸭》之外，在中国还没有特别成功的案例。

遭受“国产片”冲击

迪斯尼在华是有紧迫感的。中国本土企业对迪斯尼的冲击已经开始。

典型的是“喜羊羊与灰太狼”，广东原创动力文化传播有限公司主任(以下简称“原创动力”)邵浩文向记者透露，喜羊羊系列动画片，已经在全国



60多家电视台播出。

眼下中国电视界“制播分离”正在探索，由制作公司提供内容，在电视台上播出——原创动力已经打通了“供货”通路。邵浩文表示，原创动力的思路是，以影视剧带动衍生品销售，而随着喜羊羊与灰太狼的产品的渗透，更多的人对影视剧产生兴趣，彼此轮动。

影视软肋制约“线下”推广

迪斯尼正把消费品业务伸向中国

三线城市。然而影视业务不突破，迪斯尼的消费品推广受到了制约。

迪斯尼对外宣布，计划以一种综合“一站式”的零售店进入三线城市，店内产品种类涵盖服饰、文具和玩具等多种产品。计划今年年底前开出20家，在3年之内扩张到500家。

孙阳(化名)供职于一家迪斯尼的授权商，常驻北京。公司获得迪斯尼授权，生产益智玩具，合作已有7年。孙阳向记者表示，有三大问题令授权商深感困扰。首先是价格高；其

次是假货横行。孙阳估计，假货夺去了自己30%到50%的销售额，三线城市市场秩序混乱，有的超市都在明目张胆卖假，授权商深恶痛疾却又无能为力。孙阳觉得，非得由迪斯尼和工商部门联手，才有可能解决这一问题。

破局：“线上”要多“出镜”

孙阳希望迪斯尼在“线上”更多地“出镜”，从而推动“线下”的销售。孙阳觉得，只有迪斯尼能在国内大中城市多做一些演出，在电视台多播出一些动画片，持续不断地推广下去，他所经营的各种衍生品才会卖得更加顺畅。

迪斯尼也一直在挖空心思，一个聪明的办法是找到中国本土企业，合作拍摄“本土化”影片。记者从华谊兄弟影视部门处了解到，迪斯尼与华谊兄弟、SMG正在合作拍中国版的《歌舞青春》。迪斯尼与SMG负责制作和推广，华谊兄弟负责发行。合作拍“国产片”可能为迪斯尼提供更大的空间。

企业诊所|QiYeZhenSuo

光鲜海尔业绩背后“潜伏”两大顽疾

□ 庞丽静

青岛海尔业绩的暴增意味着什么？

4月28日，青岛海尔公布业绩，一季度净利增长157%，营收同比增长45.05%。

用制度的强行约束推动海尔前行，以至于目前旗下青岛海尔的毛利率已经处在历史的高位。不过，企业发展累积的流程问题、对员工的高压导致的组织凝聚力弱、效率低下；各级员工频繁离职，成为海尔的深层危机和一种文化的缺憾。海尔光鲜业绩背后，正潜伏着这样的阴影。

流程痼疾

业内最关注的还是海尔的流程问题。一位离职的海尔管理人员表示，海尔不管做什么事，流程都很复杂。

比如一项广告费用审批，进入审批系统之后，要走20-30步骤的流程，预算阶段就要经过广告部长、市场部长、财务部长、本部长或副总裁的审核。接下来，类似审批程序，还要经过7-8个关口，完成审批最快也要1-2个月时间。这位离职的员工说，他作为执行层对于复杂流程感受很深。

他当初的离职原因之一，就是发现了流程中的问题，得罪了上司。对于复杂流程的改造，中国三星研究院首席研究员李刚表示，大企业需要管控，层级多，流程就复杂。层层审批下来，自然会丧失掉很多效率。这是很多上了轨道的大企业的通病。基本上是上午处理自己的工作，下午就是给别的部门制造工作。像一个官僚机构。

旧的流程再造，到一个新的框架下，成本会比较高。可能涉及到裁员问题。一般而言，最经典的改善流程痼疾的方式一是改造产品线，产品的升级换代，带来自然而然的变革，人员的调整只是作为配套措施。比较顺理成章。二是当亏损比较严重的时候，再进行流程变革。那时，不改也得改。这是下策。

文化缺憾？

海尔这些年，一直在进行各种变革，用制度的强行约束推动海尔前行。但各级员工频繁离职，凝聚力弱，也成为海尔之痛和一种公司文化上的缺憾。

家电行业专家、帕勒咨询公司资深董事罗清启表示，组织对于员工，本质就是残酷的，因为市场是残酷的。评价企业成功与否，不是员工满意不满意，而是市场对企业认可不认可，管理的有效性如何。企业所畏惧的最大的不认可，是市场对企业的不可认可。

给海尔洗衣机本部做过管理咨询的专家称，海尔的战略是清晰的，张瑞敏的战略思想被广泛认可，但是，这家企业的执行似乎出了问题。“张瑞敏与中高层团队之间的衔接出现偏差。高层的管理思想没有得到很好的贯彻执行，是被打了折扣的。”

他称，海尔集团下面的本部各有各的想法，形成诸侯国，自成一统，把组织的注意力、管理凝聚力稀释掉了。这是这家全球化的大企业存在的问题。

(吴丽娟)

管理诊室|GuanLiZhenShi

摩托罗拉智能手机市场失势

曾经风靡全球的摩托罗拉，在新一轮手机升级风潮中呈现颓势，在智能手机市场的失势暴露出其缺乏创新的弊病。Android智能手机能否拯救摩托罗拉仍是一个未知数

今年第一季度，苹果超越摩托

拉，成为美国最大手机厂商。数据显示，一季度摩托罗拉手机销量为850万部，而苹果则售出了880万部。在摩托罗拉销售的850万部手机中，智能手机只占230万部，仅为全部销量的1/4。摩托罗拉在智能手机市场失势，落

后于苹果。

消息称，摩托罗拉计划明年分拆，一部分是手机和机顶盒业务，另外一部分是企业无线网络业务和其他无线电信业务。有传言称，分拆后摩托罗拉将出售手机业务。

点评：摩托罗拉手机业务缺乏吸引力

分析认为，摩托罗拉的手机业务缺乏吸引力，专注于生产Android智能手机的策略将使摩托罗拉手机业务难以找到买家。

对于智能手机而言，软件是最重要的部分，苹果iPhone的成功已经证明了这一点。目前，摩托罗拉主要专注于生产Android智能手机，并且计划今年推出20款Android智能手机。从今年一季度摩托罗拉的销量来看，摩托罗拉这一策略在提高智能手机市场

份额方面取得了一定效果。

但是，摩托罗拉业绩不好以及没有自己的操作系统将使它在出售谈判中处于劣势的状态。如果摩托罗拉的智能手机有与众不同的操作系统或业务像竞争对手那样高速增长，其吸引力就会更大。

另一方面，摩托罗拉手机业务目前处于转型期，尽管智能手机销量超过预期，但仍然是普通手机带来大量营收。在智能手机销售超过普通手机

前，摩托罗拉手机业务还没有足够的吸引力。

摩托罗拉这种把“所有的鸡蛋都放进一个篮子”的孤注一掷的做法，到底能不能让摩托罗拉重新登上手机行业的巅峰位置，Android究竟能不能成为摩托罗拉的“王牌天神”，仍是一个未知数。有分析师认为，摩托罗拉的方向是正确的，但还有很长的路要走。

(董雯婧)

专卖店直销 中国雅芳“解救”经营危机

因高管涉嫌贿赂案而蒙上阴影的中国雅芳五一期间空降新总经理。雅芳前南拉丁美洲地区总经理奥多内兹被任命为中国雅芳总经理，替换被停职的前总经理高寿康。

5月7日，雅芳向经销商发布了《关于中国雅芳直销发展的声明》，该声明表示雅芳今后将调动前线的销售人员及市场部，全力支持直销渠道。

这种变化将可能使雅芳原有的6000家店铺全部转型，在数易销售模式后，如何平衡经销商关系以及未来计酬制度怎么设计成为摆在奥多内兹面前的一道难题。

雅芳在上述“声明”中重申将不会改变对于继续发展中国市场的承诺，并且今后所有前线的销售管理人员及市场部将全力支持直销渠道，雅芳在中国的500多名地区销售经理将专注于提升直销业绩。

为此，中国雅芳表示将重新调整广告宣传和市场营销策略，发挥产品宣传手册在直销领域中的作用。此外，中国雅芳还将简化并进一步调整销售激励政策，以更有效地吸引和激励直销队伍。

雅芳经调整的现场激励计划也将全力支持在销售及市场管理方面的改变。“将大力拓宽现行的服务网点网络，确保把直销业务渗透、覆盖到全国各地。”

雅芳计划于今夏开始分阶段推行



这项新政，并在2011年上半年完成。

这个声明发布正好在新总经理上任之后，似乎表明其扭转局面的决心。公开资料显示，新总经理奥多内兹在雅芳工作25年，此前是南拉丁美洲地区总经理。在其任职期间，阿根廷成为雅芳最大、发展最成功的区域之一。

从知情人士处获悉，雅芳现在执行的直销策略其实从去年就开始行动了。“现在雅芳要将销售渠道全部转成直销员，做法是将从现有6000多家专卖店中选取一部分作为服务网点，由雅芳公司给予补贴，建成形象店，提供支持服务，但不再直接做销售。其他没被选上的店，合同到期

后，雅芳就不再续约了。”

上述人士表示，由于目前直销最重要的环节——计酬制度还没有改，雅芳高层正在讨论，最后会出台一整套的直销制度。“新总经理过来就是领导这一计划的。”

每年6月是雅芳和经销商签订合同的日子，雅芳经销商对记者表示，他们现在也在观望雅芳下一步动向，比较担心公司是否续约。

尽管雅芳向经销商表示，参与直销事业的雅芳经销商将有更大的发展机会，但业内人士认为，该声明是在向经销商表示，要么改做直销，要么和雅芳再见。

(吴丽娟)



金杯汽车再亏将被退市 祁玉民又面临亏损惨状

5月4日，已经连续亏损两年的上市公司“金杯汽车”被变成了“ST金杯”，这意味着今年若继续亏损，金杯汽车将会被退市。

这不是金杯汽车第一次遇到此情况了。在4年之前，祁玉民刚刚出任华晨系掌门人时，同样面临着上市公司连年亏损的情况。而后，这位从大连市副市长任上空降过来的铁腕人物，凭借着降价促销、成本管理、转让股权等一系列做法，成功实现金杯汽车扭亏，从而树立了祁玉民在国内汽车行业的地位。

4年间，整个华晨集团的销量虽连年增长，但经营质量却表现平平。这期间，仅以上市公司表现而论，祁玉民似乎走回了原点。而在整个集团层面，华晨行业地位的每况愈下也是不争的事实。

华晨的问题，错综复杂。可以说，祁玉民管理着国内股权、管理结构最为复杂的汽车集团。华晨之痛，并不是祁玉民一人之过，但是华晨近年来务虚多过务实也是事实。企业所宣传的多是战略性的、路线性的宏篇大论，而缺乏对具体问题的反思和解决之道。仅从过去的2009年，就可以看到很多企业发展的弊病。

首先在人事上。去年，祁玉民开始收权，亲自担任了旗下金杯汽车、申华控股两家上市公司的董事长，同时改变了内部管理结构。这直接导致了总裁刘志刚、副总裁何国华等一批高管退出，再加之此前分管销售的副总杨波和主管研发的副总赵福全离职，华晨的高管团队远远谈不上稳定。如果这些高层人事变动发生在祁玉民执政华晨的初期，还情有可原，但出现在市

场最为火爆的2009年，就不得不让联想到“内耗”了。

其次在资本运作上，去年华晨通过资本运作受益颇丰，这让祁玉民颇为自豪。以其在旗下香港公司“华晨中国”的运作为例，去年5月，华晨集团增购了价值5亿元的“华晨中国”股份，到了12月份，“华晨中国”宣布将最大亏损源——中华轿车业务剥离出售给华晨集团，这样“华晨中国”股价大幅上涨，华晨集团借此配售了约10%的股份，成功套现。这个运作也可以理解为是靠炒自己的股票赚钱。

另外，华晨另一家上市公司——申华控股，则通过不断减持“金杯汽车”“股份维持自己的财务报表。而“金杯汽车”也因为剥离了中华业务而在今年一季度实现盈利。这样运作之后，虽然三家上市公司财报会好看一些，但是中华轿车业务则成为了集团的包袱。若后续没有资本介入，很难相信华晨靠集团一己之力就能维持中华业务大量的研发投入。

再有在产品上，去年华晨虽然也推出了中华新尊驰、中华骏捷FSV等新车，但是这些都是原有车型基础上的衍生产品。事实上，新车的推出并没拉高销量，反而分散了品牌集中度。在本次北京车展上，华晨展台也并无亮点车型，其在新产品上的断层已经显现。

另外，在管理水平和现金流等方面，华晨都面临着比销售数字更为尴尬的困境，关于华晨要被收购的传闻也一直不绝于耳。

这并不是祁玉民一个人的问题，而是现代化体系和实干精神的缺失。

(张耀东)