

B2 YINGXIAO XINRUI 营销新锐

创新营销 | Chuangxin yingxiao

可口可乐 CAO 的运作之道

□ 文 智

可口可乐公司执行副总裁兼首席行政官(CAO)亚历山大·卡明斯(Alex Cummings)解释道,公司总部与区域运营单位的“节奏”不同,两者存在着一种“自然的紧张关系”。

卡明斯对于总部运作和区域运营都有深入的了解。卡明斯于1997年加入可口可乐公司,出任尼日利亚区域经理。2000年底,他升任公司北非及西非总裁。一年后,他被擢升为非洲区总裁及首席运营官,统率非洲56个国家及地区的业务。

“公司总部关注的是中长期的目标,而各区域运营单位则更关注下个季度或下个月的业绩。两者的着重点都没有错。”不过他补充说,两者之间存在一座“天然桥梁”,即:为股东创造价值。“而我的工作便是协调区域运营单位追求月度销售额、利润、市场份额的各种节拍,使之与总部的中期目标衔接。”

卡明斯现时统率包括法律、人力资源、全球社区连接、战略规划、信息技术、研究与创新、科学、生产力转型及战略安全等部门。他介绍说,他旗下的核心团队大约有1800名员工,而全球有3000多名员工直接或间接向他汇报工作。

现年50多岁的卡明斯出生于西非国家利比里亚的一个中产阶级家庭。他说,在他的孩提时代,利比里亚国家稳定;他有一个稳定的家,就读好的学校。后来他到美国上大学并主修金融与经济学,为之后晋升可口可乐公司高管奠定了良好基础。

从美国北伊利诺伊大学毕业后,他回到利比里亚并在当地的发展和投资银行工作了两年。

随后,他回到美国攻读工商管理硕士学位,毕业后他决定留在美国。他在皮尔斯伯里公司担任过多种职位,在加入可口可乐之前他是皮尔斯伯里国际的财务副总裁。

在可口可乐公司任职超过10年,卡明斯对公司有很深的了解。他有系统地应对各种挑战,包括在自己统领的各部门中找出一种“共性”。他认为这种“共性”就是每个岗位的人都能胜任自己的工作。他说:“我们需要一支业务能力强并能以解决问题为导向的专业队伍。因此,我们需要的并不是专家头衔,而是能够把专业知识应用于业务,有助于业务发展的专家。”

他坦承,上任执行副总裁兼首席行政官18个月以来,挖掘旗下众多业务部门员工之“共性”可谓困难重重。他本人找寻上述的“主旋律”就遇到不小的挑战,花了6个月时间才掌握到协调总部和区域运营单位的“主旋律”。不过,更艰巨的任务是:让每个员工都了解他们在这个多元团队的职责。“我们必须了解我们所做的每一件事都会影响到我们的团队、我们的同仁。因此,如何确保各级员工的团结协作是一个持续的挑战。显然,企业部门间不能闭门造车,唯独精诚合作才能共创佳绩。”

卡明斯认为,只有经历过困顿的人,才有能力应对复杂艰巨的挑战。他指出:“良好的教育有助于训练一个人的思考和质疑能力,建立工作模式和程序。但工作能力的培养还有待于在实战中磨练。”他补充说,经历过挫折和失败的领导人势必在磨练中日益成熟,并最终取得成功。为此,他认为,大学毕业生应该关注的是在公司里多学多练,争取获得多种不同的工作经验,“我希望即将毕业的大多数花点时间学习新事物,接触新领域、新地域,争取在企业内各个部门工作的机会,更了解企业运作。”

“只有了解企业性质,了解企业如何盈利,了解企业如何产生经济价值,员工才能施展所长,为企业成长尽一份力。”卡明斯总结说。

淘宝与雅虎日本宣布共建跨境网购平台,演绎的是“B2C2C”混搭模式,而百度与日本网络零售商的合资公司“乐百在线”也在半月前揭开面纱,采用的是B2B2C的模式,而对此百度方面也表示“B2C正在成为电子商务的主流形式”。

电子商务模式能否改写产业链? 淘宝、百度 B2C 混搭模式盈利猜想

□ 南 都

可以说,已经跨越了第一个十年的中国B2C,正处于成长中的躁动期,泡沫化生存也可能是在其成熟前的又一次洗礼,迷惘却不可避免,在路径和模式选择上又将何去何从?

风投热捧盈利怪圈 能否摆脱?

“亚马逊在物流仓库上,在安全上,投入是传统零售商的10倍以上。”B2C有可能做到10亿还是亏损的,直到做到100亿才有可能盈利。金沙江创投合伙人朱啸虎对此颇有感触。

因此,目前国内B2C企业能够实现盈利,或者说有规模盈利的企业寥寥无几,大部分企业都希望先达到一定营业规模,建设好配套设施,

然后通过采购成本与运营成本逐步降低的路线来盈利。

近期当当网、红孩子、京东商城、VANCL都被曝光正在酝酿上市,资本动作异常活跃,一位业内人士告诉记者,“尽管最终肯定会有95%以上的B2C公司倒闭,但是风投往往会认为自己投资的公司就是那成功的5%;或者是在这些公司上市融资后,风投希望上市公司能够收购自己投资的企业,这也就是B2C投资愈演愈热的原因。”

电子商务模式 能否改写产业链?

不可否认的是,无论是国外的亚马逊,还是目前国内众多B2C网站,都还没有很好解决电子商务对传统产业链的改造问题。特别是一些一线品牌厂商,因为自身的实体渠道比较发达,更是害怕与网上销

售的价格不统一,影响实体店毛利,而对进入B2C网站的销售体系犹豫再三。

不过在这过程中,很多品牌也采用了很多“曲线优惠”的策略,比如为电子商务网站提供“特供商品”只在网上进行销售,或者采用额外赠品促销、“买二送一”等优惠,但是尽量少触及“降价敏感线”。

对此京东商城的CEO刘强东就表示,“电子商务销售额必须占到整个行业10%的市场份额,才可以使整个行业产生质的改变,或者是产业链的改变。”

外来模式能否对接?

与阿里巴巴的淘宝在电子商务跨国对接角逐的百度,近日公布了其“乐百在线”B2B2C模式,据了解,该平台吸纳正规商家入驻,直接收取入驻与资讯服务费用也将成为其盈利

模式之一。借鉴日本成功的运营经验,能否帮助中国B2C快速成长?

对此也有业内人士提出自己的观点:“日本的地域狭小,物流体系十分发达,而且电子商务市场的整体诚信度很高,这与中国目前的电子商务环境还是有着很大差别,中国的运输半径就比日本大很多,所以说,乐天的那套成功经验,移植到中国来也未必适应。”

数字新闻:

有数字显示,在2009年行业内B2C新增网站达到4000家,而2010年行业内将新增1万家左右的B2C网站。风险投资对B2C的追捧有目共睹:近期VANCL获得4000万-5000万美元融资,红孩子又再度宣布年内完成1亿美元第四轮融资;而与此同时“2012年会出事”的盛世危言也伴随而来。

2008年,360安全卫士CEO周鸿又一次把自己放在了舆论的风口浪尖。他高调宣布360杀毒软件永久免费,又高呼“杀毒软件就应该免费”。

360 杀毒软件:用免费“革命”

□ 刘龙静

如今,虽然市场上杀毒软件售价稍有下降,不过离免费尚有距离。但周鸿依然坚信:“免费杀毒软件的时代一定会到来。”

周鸿说:“我想做免费杀毒软件并不是一时意气。第一,我认为安全现在已经成为了每个人需要的服务,将和邮箱一样成为一个普遍服务,所以它一定要是免费的。第二,我的同行和竞争对手都是软件公司,他们本应以卖软件为生。但现在实际上竞争的核心已经不在软件,而在服务。那我就索性把软件都免费了,通过免费得到用户,再在这个用户基础上去做服务。”

其实,2008年11月,微软总部就曾发出消息称:“将在2009年下半年推出代号为‘Morro’的安全软件产品,届时现有线上付费模式提供的安全套装杀毒软件将终

止。”在周鸿看来:“现在,微软作为第一个响应免费杀毒的厂商,会在年底前让所有杀毒厂商都免费。但是,可能各个厂商的策略会不太一样,有的厂商会通过玩文字技巧,把较低档版本免费,实际上还是卖更新的版本。”

做增值服务

目前,360的主要收入来源是向用户提供增值服务,还准备在服务器上给用户一个安全的存储空间,让用户把一些重要资料加密以后保存起来。“假如我的2亿用户中有1%的人愿意使用这个服务,就会是200万用户。到时就每个用户每个月只交5元钱,每个月就会有1000万元的收入。”

由此,你会发现周鸿是用户基数的信徒。而增值服务则定义为,满足部分用户的需求,其他用户不

购买也不会对他们的正常使用造成任何影响的服务。“如果因为用户量庞大,就盲目地对基础服务收费,就会前功尽弃。”

周鸿敢于免费还在于他认为360有独特的优势:“第一,我们的免费会把最好的技术给大家,甚至会花钱到国外买最新的技术。第二,最重要的是我们一直按互联网模式在做,产品最为了解和符合用户的需求。第三,我们是新厂商,一上来就可以直接用云计算这样的架构,解决木马和恶意网址更有效。”360软件管家中的软件下载目前也能带来一定的广告收益,但是周鸿甚至不认为这是一种商业模式,只是“顺便赚点零花钱”。软件管家通过人工审核选择了一千款常用软件,供用户免费下载使用,从安全角度说,这可以帮助用户阻挡下载软件网页中的木马。

要有坚定的心

“增值服务要不断更新,这是个很长的过程。建立免费商业模式,理论上来说容易,但企业管理者必须做好很长时间只花钱不挣钱的思想准备,并且随时准备应对来自投资人、团队甚至你自己的怀疑。”周鸿说。

所以,建立免费商业模式还要有两个条件:第一,作为商业模式的设计人,需要有丰富的经验和前瞻性,能够看到更远的未来,坚信这个模式最终一定能够成功。第二,要有雄厚的资源支持。拿360来说,最起码要保证免费杀毒的产品质量不低於收费产品,才能与收费产品竞争,这需要投入大量的开发成本。

总之,只要把针对用户的服务做好,你的付出一定能得到回报。

创造营销:区域品牌这样打造

□ 郑锦辉

操作区域市场,谈得最多的就是以点及面,复制出一片天地来。而复制之前的这个点,需要创造营销,创造出一个个成功的样榜点市场来,关键在于创造力。

点就是转折点,“点”是思路层面的事,而“面”是出路的话题。出路来自思路,思路不清不力,出路也就无成。

选点点击区域市场,往往要冲破很多东西,比如我们熟悉的鞋服行业就有类似这样的案例:区域市场终

端建设交给省级代理商后,省级代理商很难做到“跳级”运动,诸如“人才的引进”,“流程的实施”,“直营店的开设”等等,这些很难一步到位,老板与员工的矛盾时常发生。

事在人为,人为在创造。这里就谈谈引进人才的话题,鞋业代理商一般是两个老板,比如老板和老板娘,由于老板的疑心很重,引进的人才无法得到授权(指用人权、决策权、组织权、命令权、财务权等)。一个啥权也没有,倘若又遭遇到两个啥事都插手的老板,就会出现一群“识趣”、“唯老板意志是瞻”的员

工,这种现象在鞋服代理商那里司空见惯了。

创造营销,就是赢在转折点,敢为人先,创造条件,创造成功,而不是总是拿“自己某某还不足”的所谓考虑应对市场变化,向经销商要条件,向员工诉苦,向厂家要条件。

尤其是那些有着战略地位的省会城市或地级市场,这里生活节奏快,品牌的强弱在这里非常明显,对鞋服品牌来说,一方面是强牌加大马力圈地,一方面弱势品牌还是空白点的命运。因此,两极的差距将越来越大!

县级市场还是比较传统的市场,市场的“坑洼”还不至于让一些鞋服品牌“摔倒”甚至遭受重创,大家还可以借彼此的人气似“刺猬取暖”般的生存着。终到一天,战略市场所带来的辐射最终如大兵压境,将会快速改变县市的慢节奏发展,将会“冲垮”那些代理商安于现状的“梦床”。

鞋服代理商们,因为创造区域品牌,做大做强主业,更需要资本的投入,需要特别的专注。

创造区域品牌,才能适应市场变化。



链接

对话当当网 联合总裁李国庆

“有积累才敢扩张”

“佩服的同时,我也真替一些B2C网站担心,很多创业网站没有用户基础,没有品牌认知度,没有任何采购优势,就敢从打广告开始,拿钱两头砸”。新一轮的B2C热潮涌起,当当网创始人李国庆不无担忧地说出自己的看法。

近期,当当网宣布向百货行业扩张。李国庆表示,这是当当网积累了2000万图书顾客,在盈利后才迈出的重要一步。

B2C 竞争: 网民可以捡便宜

对于现在的B2C会导致恶性竞争吗?泡沫过后会带来怎样的影响?李国庆说:竞争就是竞争,干嘛扣“恶性”的帽子,“摆摊不怕扎堆”,要是行业里就一家当就当麻烦了。但是我确实也有一些隐忧,一些B2C网站高亏损带来高增长,其实在零售业是没有任何价值和顾客粘性的。因为零售业与品牌商不同,用户品牌忠诚度很低,等你提价的时候,可能没人来了。

当当网盈利前的9年都处于略亏状态,但很多B2C网站手里的钱,根本不支撑他们亏损三年的,所以我也认为2012年会出现倒闭潮。倒闭了对顾客也没什么坏处。这几年市场都在培育期,确实网上有便宜。

百货经营: 低毛利水平规模取胜

目前当当网开始加快“百货化”进程,也开始在全国招商,网站自营还是加盟以什么为依据划分?一线品牌制造商的态度如何?

李国庆说对安全性要求比较高的母婴产品、食品、护肤品就是自营;如果买手团队采购没优势,我们就交给商家,大家电、涉及到配送上门安装、售后服务,再比如服装、季节性非常强,我们团队这方面的技巧不足,也不自营。

美妆、母婴、家居、3C、服装及鞋是我们希望大力发展的六大品类。我们准备与更多商家合作,目的是为了好管理,质量可控;一线厂商很多还在犹豫中,但是因为二线厂商很踊跃,我想这就可能不断侵蚀一线厂商的市场份额。

提升饲料品质 创造经济价值

正昌 SZCSJK 饲料投放市场反响热烈

□ 狄黎萍

日前,由正昌电控工程有限公司所承建的溧阳市久和饲料有限公司、河南双汇集团的饲料品质优化系统,通过调试,现已投入正常生产,达到预期目标。该系统提高了生产效率,创造了价值,提升了技术档次。

双汇饲料厂因在混合机中加入多种液体,液体中有一定的水分,造成水分无法控制,而且有些饲料原料水分偏低或不均匀,都需要对水

分加以控制。自从使用正昌的饲料品质优化系统后,每批饲料都能够即时显示水分,一方面显示加过各种液体后饲料的水分,如超标则报警并暂停,如果水分偏低,可精确补足,所有数据记录可储存半年以上,并可导出进行保存,这样就能确保批批饲料安全合格,并能提高经济效益。

溧阳市久和饲料有限公司使用的饲料品质优化系统从混合机到成品都实行了控制,混合机缓冲仓、待

料仓,冷却器都进行水分实时检测,确保成品水分受到控制。在混合机中检测水分并与保水剂同时添加,制粒机的调质器中也根据待制粒仓检测的水分加入适量热水,并用蒸汽雾化,使加水均匀,并能保证饲料不产生霉变。制粒机实行自动控制,提高稳定性,并能提高产量。冷却器实行变频控制,通过检测成品仓内外温度,控制冷却器变频,使成品料的温度达到控制,间接控制了成品料的水分。通过使用该系统,溧阳市

久和饲料有限公司减轻了劳动强度,控制了成品水分,降低了能耗,提高了经济效益。

随着正昌SZCSJK饲料品质优化系统逐渐被广大客户所了解,各大饲料集团表示出强烈的兴趣,正邦集团等公司纷纷前来订购。正昌SZCSJK饲料品质优化系统能有效提高饲料品质,改善饲料的外观、口感、能量密度等,其性能在行业中处于领先地位,被越来越多的饲料企业所关注。



正昌SZCSJK饲料品质优化系统