

宏碁：渠道谜局“之困”



在自家门口水土不服,这是奇怪的事情,然而这已经是困扰宏碁十几年的问题了。宏碁以其在全球市场突飞猛进的势头,却在中国内地市场一再吃瘪—宏碁到底在内地市场遭遇了什么?

橘生淮南则为橘 生于淮北则为枳

宏碁利用的新经销模式逐渐在欧洲市场打开局面。新经销模式类似于“微笑曲线”:左边代表研发,中间代表制造,右边代表营销,宏碁的选择就是加强左右两边的研发和营销,逐渐放弃制造部分,将生产、销售和物流等环节以外包和合作的形式交给代工厂商和经销渠道等,不做任何与合作厂商重复的事。在2000年将新宏碁、纬创、明基战略分拆后,宏碁已经彻底放弃生产制造业务。

在舍弃生产环节后,宏碁采取了多供货策略。在选择代工厂商时,

宏碁秉持“三三原则”,即选择全球前三大笔记本电脑代工厂商,而且宏碁的出货量要在它们的出货量中至少排到前三。目前,宏碁的代工厂商主要是仁宝、纬创和广达等。这些代工厂商每家负责几个机型,从而可以保证每个机型的质量、性价比和上市速度。并且,不同于其他PC厂商对直销和渠道的并重,宏碁在其所有市场都100%依赖经销渠道。渠道销售有效地降低了宏碁的运营成本。宏碁也不参与物流环节,所有的产品按照宏碁的指令直接送给经销商和客户,不但省去了仓储和物流成本,也提高了自己对市场的反应速度。

由此可见,新经销模式最直接的好处是降低运营成本、提高市场响应速度。宏碁正是利用这种渠道模式在欧洲逐步打开市场并占据了大部分市场份额。然而,新经销模式并非完美无缺。将生产、渠道和销售交给合作伙伴固然可以降低成本,却要求更高的协同控制能力,以便从整体把握

供应链和市场,否则极易出问题。这种模式的实行,对于市场的规范程度和整合程度要求极高。而这,正是宏碁在将这种成功模式复制到中国内地市场时所面临的最大问题。

不断变通,不断尝试

事实上,自1993年进入中国内地市场,宏碁的负责人和渠道构架就不断在试错的过程中变来变去,这是一个痛苦的适应过程。

1998年,宏碁在中国内地采用了全国总代理制。从2002年到2003年,宏碁先后在主要城市成立了18家分公司。到了2003年12月,宏碁开始变革内地的渠道体系,取消了天承、八达、银嘉、双辉四大总代理,以新成立的18家分公司和新增加的数百名员工管理渠道,一口气发展了600家分销商,全面推行渠道扁平化。2004年3月,宏碁又撤销了8家区域总代理,开始与众多城市的中小

兰奇曾直言不讳地表示,宏碁在中国内地市场做得不成功的原因,是高估了宏碁对内地市场销售渠道和消费习惯的理解。

型代理商合作,但很快就由于渠道混乱而终止;然后又选择了一些省级代理,但是此次变革并不成功。

因此,2004年中后期,宏碁又开始酝酿回归总代理制。2005年,宏碁再次对渠道动手术,正式回归总代理制。英迈和神州数码成为宏碁新的中国市场总代理,在赖岳泰的领导下,宏碁希望再现自己在欧洲的成功,将新经销模式复制到内地市场。

到了2010年,宏碁的渠道拓展策略取得了一定的成效,目前宏碁在内地拥有3100多个店面,培训了13000名推销员,3C卖场覆盖率有所提高,渠道覆盖率较之前翻了三倍。

(新营)

【阅读延伸】

谜局“揭底”

去年下半年,宏碁通过对方正品牌的“租借”,渠道网络进一步深入扩展到四六线城市及农村市场,提高宏碁PC在中国内地市场的占有率。尽管宏碁方面宣布在渠道上,宏碁产品暂不进入方正渠道,但方正PC的营业收入在2010年第四季度将并入宏碁报表。宏碁CEO兼全球总裁蒋凡可·兰奇表示:“尽管方正品牌仍独立运作,但从2010年10月1日之后,每卖出一台方正产品,份额都会划入宏碁。”

路易威登 换股并购 宝格丽

法国奢侈品制造商路易威登集团近日发表新闻公报说,意大利奢侈品集团宝格丽的家族股东已决定加入路易威登集团,路易威登不久将通过换股和公开收购方式控股宝格丽。

公报说,路易威登将发行1650万股股票交换宝格丽家族持有的1.525亿股股份(持股比例为51%),并以每股12.25欧元的价格公开收购宝格丽少数股东手中的股份。而宝格丽家族将成为路易威登第二大家族股东(持股比例为35%),并获得两个董事会席位。双方就此达成协议已得到两集团董事会一致批准。

公报说,保罗·宝格丽和尼古拉·宝格丽将继续担任宝格丽集团董事局主席和副主席。宝格丽首席执行官弗朗切斯科·特拉帕尼将加入路易威登执行委员会,并从2011年下半年起负责路易威登手表和珠宝部门管理工作。路易威登手表和珠宝部门现任主管菲利普·帕斯卡尔将留在路易威登执行委员会负责其他管理工作。

分析人士认为,这次并购将使路易威登加强旗下珠宝和手表部门的品牌价值和销售额,这一部门今年销售额有望翻一番至18亿欧元,并在集团内的比重从目前的485%升至85%。

路易威登是全球销售额最高的奢侈品集团,旗下拥有50多个国际知名奢侈品牌,包括路易威登、迪奥、芬迪、轩尼诗、纪梵希、真利时和娇兰等。宝格丽是1884年由索蒂里奥·宝格丽创立的奢侈品制造商,以珠宝和手表产品闻名于世,同时也生产香水、化妆品和配饰,包括瑞士历峰和法国巴黎春天百货在内的多个奢侈品牌都对并购宝格丽表示出了兴趣。

(李明)

中电信调整 3G 补贴 智能手机补贴提高 25%

日前,中国电信旗下北京电信宣布,将从3月10日开始,对公众客户、政企用户的主流补贴政策进行全线调整,“如果以3G手机补贴为基准,从10日开始,对3G智能手机的补贴将提高25%,2G手机在此基础上下降25%。”北京电信渠道处产品经理樊超表示。

以去年中国电信最主流的一款补贴套餐为例,如果用户使用每月129元的套餐,而且承诺在网两年,预存的1080元话费可以分期全部返还,还可以获得1080元的手机价格减免,另外再赠送480元话费,补贴额度超过100%。

根据中国电信上市公司数据,截至2010年1月,中国电信的CD-

MA用户数为9405万,其中3G用户为1364万。3G用户占比不高是中国电信下一步亟待解决的重要问题。

中国电信此举的意图非常明显,就是计划提高3G业务在总收入中的占比,虽然终端补贴的成本在增加,但业务收入的构成也将随之改变。“普通3G用户每月的数据使用量平均只有10M,而使用智能手机的3G用户,月平均数据使用量可以达到160M以上。”樊超说。

提高每个用户的ARPU值(每月每用户收入)将成为3G时代运营商竞争的焦点之一,并将明显改善运营商的利润情况,中国联通已经凭借iPhone顺利解决了这个难题。

据了解,联通2G用户的ARPU值仅为40多元,3G用户平均为130元,而iPhone用户在260元以上。据电信预测,目前3G智能手机用户在电信3G用户中的占比约为40%,目标是到年底达到60%,预计将达到80%。

不过,中国电信集团也在通过控制补贴额度的方式进一步压缩成本,摆脱用户发展只能依靠补贴来拉动的“恶性循环”。记者从中国电信集团了解到,集团今年给各分公司下达的指标是3G手机补贴额度不超过35%,3G智能手机补贴不超过42%,通过“限高”的方式,进一步控制补贴费用以及整体成本。

(三毛)

莫泰竞购战 携程系“隐现”

3月8日,有媒体报道称汉庭将携手弘毅参与竞标莫泰的最后一轮争夺,与尚未离场的如家(INASDAQ:HMIN)和雅高(Accor)一较高下。记者在几天前就竞购莫泰事宜采访时,汉庭方面表示“不知情”、“不予置评”。

汉庭联手弘毅参与竞购的消息,让本已结果难料的莫泰出售变得更加扑朔迷离。但如果仔细看一下如家和汉庭的历史,不难发现,汉庭的创始人季琦,曾是携程旅行网(INASDAQ:CTRP)与如家快捷的联合创始人,汉庭与如家可谓“同出一脉”。

更为重要的是,曾经投资汉庭的VC/PE机构成为基金、北极光创投、鼎晖创投等都已部分甚至全部退出,而接盘方正是携程。携程作为汉庭的第二大股东(持股915%),同时也是如家的第二大股东(持股17.67%),曾与季琦一起创立携程的沈南鹏、梁建章分别名列如家的联合董事会主席和独立董事。

“其实如家和汉庭都属于携程系。”某PE机构投资人表示,两



家同属“携程系”的经济型连锁酒店集团是否真的会为莫泰“同室操戈”?上述PE机构投资人表示,如家和汉庭并非争相抢购莫泰,而有可能是在协作,以“压低竞购价格”。

他同时表示,如果如家获得莫泰,下一步很可能与汉庭合并,形成一个中国经济型连锁酒店行业的“巨无霸”,而7天酒店则面临强大的竞争压力。如此大体量的并购,联合PE机构很有可能,如家、汉庭等战略投资方可以与PE机构共同竞购,未来PE机构再将股份转卖给战略投资方,以解决并购现金不足的问题。

莫泰整体出售的交易从2010

年12月份开始至今,各路知名财务投资机构和业内战略投资方纷纷登台,大有“你方唱罢我登场”之势。大多数财务投资机构在高达10亿美元的估值面前止步后,如家、汉庭、7天(NYSE:SVN)和雅高成为更有可能获得莫泰276家门店的几家竞标者,而各自背后都被传存在与PE机构的“联合竞购”。

莫泰单店平均入住率仅为76%,刚刚越过71%左右的单店盈亏平衡点,2010年剔除租金资本化因素的EBITDA(息税折旧摊销前利润)仅为2.5亿人民币,且整体装修风格比较“另类”,收购方未来的再装修成本较高。对于这样的“条件”,10亿美元的开价未免太高,大多数财务投资机构仅给出3亿美元左右的估值。

如家汉庭们看重莫泰的是什么?某酒店行业资深分析师表示,现在商业地产的租约价都在上涨,好的地段还是很“值钱”,莫泰现在最大的“价码”可能只剩下那些处于较为“黄金”地段的租约了。

(郑斐)

安踏支持校企合作 推动产业良性循环

据统计,目前我国鞋类、服装设计加工方面的专业人才短缺100多万。“近年来,‘一方面企业招不到人,一方面大学生找不到工作’的尴尬局面越来越严重。”全国人大代表、安踏(中国)有限公司董事局主席、总裁丁世忠认为,校企合作可以推动产业和就业良性循环,而高校培养人才与企业发展脱节问题亟待解决。

丁世忠说,虽然安踏等福建知名鞋服企业在过去几年里,积极引进福建省外及国际人才,但在全国经济高速发展的背景下,全国各行业人才都存在严重需求缺口;北京、上海、广州等地区成为各类人才的首选地,其他各地在人才引进方面投入巨大,外来人才的引入和保留一直困扰和限制福建产业的发展。以服装设计生产行业来说,现在已开始广泛使用先进的计算机辅助设计及制造技术,而掌握计算机辅助设计及制造技术的设计与操作人才奇缺。

丁世忠说,厦门大学、福州

大学都没有设置服装设计相关专业,福建省92所高校仅有17所院校设有服装或鞋类设计专业,其比例为18.5%,并且主要集中在高职高专院校。

“高校可以通过有针对性培养符合所在地区需要的专业人才,推动所在地区相关产业发展,同时,促进大学生就业,形成互相支撑,互相促进的良性循环。”丁世忠建议采取几种方案加强校企合作:一是进行奖学金合作。由企业定点设置奖学金,有针对性地表彰和鼓励在专业表现和实际操作上有突出能力的学生,使高校有更好的氛围来坚持教学培训的宗旨。二是组织专业技能比赛,推动学生专业能力的提高。三是进行学校、企业学术交流。四是企业与学校开展全程性的教学实践合作。许多企业往往会因为人才实践培养的成本和管理风险而谢绝与学校合作,但为了长期人才体系的建立和产业发展,这是必要的,要从新生入学就开始全程深度培训实践合作。

(新华)

日利达荣获“江苏最具竞争力热水器品牌”

本报讯 近日,由新华日报报业集团主办的“第四届新华高峰论坛”在南京开幕。日利达太阳能凭借高效技术优势和卓越的市场表现荣获“江苏市场最具竞争力太阳能热水器品牌”称号。

据悉,新华论坛盛典已成功举办过四届。该论坛以推选领军人物、推崇创新意识、推进行业合作为宗旨,密切地区品牌文化交流,企业联系,实现共同发展为宗旨,邀请来自北京的多位国内有影响的权威专家学者,做精彩的演讲报告,同时也邀请了江苏省各有关方面领导、企业家和各有关战略合作伙伴参与。

“江苏最具竞争力十大太阳能热水器品牌”由国家政府部门、权威专家、主流媒体组成的评审团推荐产生,以表彰过去一年在江苏太阳能热水器行业中成长迅速,突破创新,最具

有竞争力、代表性的企业。据了解,日利达是一家国家级高新技术企,先后将“中国驰名商标”、“中国环境标志认证”、“联合国采购供应商”等诸多国家级荣誉收入囊中。作为家电下乡太阳能中标品牌,日利达是江苏中标产品和省份最多的太阳能品牌之一。

在颁奖仪式上,日利达太阳能董事长王惠余表示,日利达荣获江苏最具竞争力热水器品牌”称号,是对公司多年以来坚持走自主创新道路所取得成果的肯定,也是对未来发展的激励。太阳能热水器领域具有广阔的市场空间,在行业竞争日趋激烈的背景下,只有不断提升自身技术创新和服务水平,才能得到消费者的进一步认可,使企业在强手如林的光热产业中立于不败之地。

(周日照)

“借力”京港澳 邯鄯机场快速路 有望年内开工

本报讯 (记者 杨会民) 作为邯鄯市交通3年上水平重点项目之一的京、港、澳高速公路邯鄯机场快速路工程,日前该项工程报告通过专家评审,有望于下半年开工建设。随着该项目的实施,邯鄯机场将实现与京、港、澳高速公路的无缝对接。

邯鄯机场2007年8月通航3年多来,对外交通一直通过机场至主城区南环路的机场路连接线。该路对邯鄯主城区客流较为便捷,但难以满足周边城市客流快速进出机场的需要。强化对外路网建设成为做大、做强邯鄯机场迫切需要解决的问题。为尽快解决这一问题,统筹不同运输方式协调发展,推动邯鄯交通事业3年上水平,邯鄯市交通运输局根据城市总体规划,决定在加快邯鄯机场二、三期扩建的基础上,为邯鄯机场量身订制了直通

京、港、澳高速公路的一条专用快速路。

据了解,该快速路从邯鄯机场向东,下穿南货场编组站、107国道,经闫浅村南后,上跨滏阳河、中华大街南延,经屯庄村南,与京、港、澳高速公路相接,全线长6公里,其中拟在京、港、澳高速公路和纵贯城市南北的中华大街交叉处分别设置互通。

目前,邯鄯市交通运输局正在就机场快速路具体实施方案加紧进行研究论证,该工程计划于年内开工建设。项目建成后,旅客可从京、港、澳高速公路直达邯鄯机场,有效地拉近了机场与周边城市的时空距离。同时,这条快速路的建成,还将直接打通邯鄯市陆港物流园区和临港经济区与港、澳、高速公路的联系,对于进一步加速邯鄯物流业的发展具有重要意义。