

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

在规模扩张的要求之下,海底捞目前在寻求上市。谈及上市动机,张勇还表示,“公众持股”可以让海底捞“在碰到惹不起的人和麻烦时,多一层保护”。言下之意,海底捞如今是出了头的乌和壮了的猪,这岂不悲哀?

也许很多人急于使目前的海底捞效应迅速膨胀,从而变成赚快钱的工具,几乎可以肯定这不是张勇本人的意愿。但他还能像从前那样,掌控海底捞的命运吗?

希望这个乌托邦不会只是昙花一现。希望更多的乌托邦能在中国的商海里浮现,来净化现有的浮躁有毒空气。

(吴阿仑)

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

国企“狼性”该如何管理?

金志国:让“独狼”高效融入“群狼”

在新的时代背景下,青啤所应该打造的能力不应该仅是一种制造能力了,更多是一种以品牌力和组织力为支撑的参与全球供应链的运营能力和品牌的运作能力。

把企业文化当作竞争力

金志国认为,文化是系统力的灵魂。这个系统力是指,企业整个系统的文化力、管理力和运营力的化学反应。

“现在一谈企业文化,大家就觉得是口号,好看不好用,怎么才能变得有力量?文化是一种资源,资源是有价值的,但只有转化成‘力’才具有价值,才能称得上是一种能力。对内是凝聚力,对外是吸引力,这样才能有竞争力”。

强悍的学习型组织

金志国眼中的学习型组织有两句话:相互学习,天天进步。相互学习就是要主动地进行知识分享,青啤搭建了知识管理平台,形成一个内部知识、经验的交流平台。天天进步就是要不断对昨天的数据、指标和目标,不断反思修正了什么,改进了什么。

金志国甚至有个“向狼学习”的理念,“从北学燕京、南学珠江,到学习华润,我们把这些市场中强有力的竞争对手都当成学习的对象,然后去寻求超越。”

(金错刀)

策划词 | CEHUACI

出口转内销,成为近几年来 OEM 企业最严重的问题,出口贸易环境严重恶化,金融危机迟迟未去,经济再次探底也若隐若现,原在海外市场叱咤风云的企业如今可谓寸步难行,如何成功转内成为重大课题,是生,是死,这是一个问题!

□ 本组稿件采写 李志起

B. 成功转型背后的启示是什么?

安踏、华硕、奥康三个代工企业的成功转型,我们可以从中得到什么启示呢?志起未来营销咨询集团认为,至少有以下几点颇值得中国企业思考:

一、勇于创建自主品牌

1. 代工与品牌分家。CBCT 著名《空间论》“大空间成就大品牌”,为了未来的大空间,华硕不得不发展自主品牌,对于华硕原有的运营模式,品牌的强劲势头,他们选择代工与品牌分家,来获得更大的市场与更大销量。代工与品牌并不冲突,关键是分清架构,用不同模式去发展企业。

2. 品牌与代工互补。华硕自有品牌业务发展迅速,带来了丰厚的



利润,代工的业务也有希望获得更大的订单,品牌与代工的分离模式形成互补,在资金、技术、市场等方面都是无形的促进。

3. 与国际品牌合作。奥康认识自主品牌的不足,但自创品牌隐含着巨大的风险,而且品牌的定位、创立、维护等都需要较大的投入,往往需要企业牺牲暂时的利益,奥康通过资源互补的方式,与国际品牌合作,借道生产获取最欠缺的技术、经验来研发自主品牌,并取得了成功。

4. 营销成就品牌,创建自主品牌。长期做代工的安踏,为了摆脱业务低谷,借助代工使得产品质量、工艺和生产设备不断得到提升,获得

生产管理经验,原始积累。面对国内的市场大空间,必须走品牌之路,安踏让品牌与球星紧密联系在一起,让知道孔令辉的,就知道安踏,现在的安踏视野放到更高一层的空间中,放到了全球,让认识 NBA 球星斯科拉的人,也都会知道安踏,安踏的品牌瞬间崛起。

二、切实研发适需产品

产品研发需求,奥康生产的产品多数是根据市场信息的直接反馈,来设计产品投放市场,使得设计的产品符合中国的消费者,并在不断的回馈与反馈中不断创新,满足市场的各方面需求。

适需产品创新,华硕自有品牌针对市场推出一系列高品质的产品,在各方面进行创新,并在多方面进行营销推广,使得华硕优质的品质无处不在。

三、巧妙开拓国内市场

国内市场定位。安踏在不断开发海外业务的同时,以摆脱欧美大品牌的在一线城市的竞争,切入中国的中小城市有效开拓国内市场,在质量得到保障的前提下,品牌广告一出得到大批订货商,获得了快速发展。

国内市场营销。奥康最早的两把火就是一次较好的营销,随着专卖店体系的营销策略,现有 3000 家专卖店,其中自营店为 30%,并且自营店改租为买,减少租金上涨的成本压力,逐渐奥康男鞋在市场上取得了一定的地位,得到了发展。专卖店在没有渠道的情况下,也是一种比较切实可行的方式。

四、寻求政府支持扶持

政府的支持,更是这些大批急需转型企业的支撑与激励,安踏成功转型,晋江政府对出口转内销成功的企业给予奖励扶持,推动了大批代工企业的发展,如特步、乔丹、德惠尔、鸿星尔克等。

三大代工企业成功转型的管理启示:

看准需求 果敢创新产品和营销市场



A. 代工企业,谁曾成功转型?

在中国的诸多代工企业中,也有少数的成功转型者,相信他们的经验或许可以给一些在金融危机冲击下苦苦挣扎的 OEM 企业提供一种借鉴与启示。

案例一: 安踏 代工转向品牌

在亚洲金融危机以前,安踏和晋江的许多鞋企一样为跨国公司生产运动鞋,是一个普通的 OEM 工厂,1994 年前后,安踏的销售额仅有几百万元,利润更是小的可怜。一方面是受制于人的 OEM,一方面是国内市场巨大空间,此时安踏老总丁志忠确定了打造自主品牌,开拓国内市场的发展思路。

1997 年,在丁志忠开始实施品牌战略的时候,全球体育用品市场和国内市场一样,来自欧美的几个强势品牌几乎垄断了大部分市场,市场缝隙不大。于是丁志忠另辟蹊径,与中国国家乒乓球队签订协议,聘请世界冠军孔令辉出任品牌形象代言人,先从国内中小城市入手,建立自己的品牌和销售网络。从 1999 年起,以孔令辉为代言人的电视广告出现在 CCTV-5 上,广告播出两个月后,全国的订货商开始蜂拥奔向晋江的安踏工厂,安踏销售部门人满为患。而更大的惊喜还在后头,在 2000 年悉尼奥运会上,孔令辉一举夺得乒乓球男子单打冠军,安踏这个晋江地区不为人知的小品牌,一举成名。

案例二: 华硕 分家成就品牌

近年来,代工业务的利润日益萎缩。笔记本电脑代工的利润更是惨不忍睹,甚至跌到 1% 以下。在毛利率不断下降的情况下,谁能拥有更多的订单,谁才能获得维持生存的利润空间。华硕的代工伙伴一个个离它而去。当华硕笔记本进入世界十强,索尼与华硕分道扬镳了。随后,苹果的 100 万台订单也转移给了广达。2005 年,代工产品占华硕笔记本出货总量的 60.5%,2006 年这一比例锐减了 48.2%,形势相当严峻。

在这样的大背景之下,华硕生存和发展将受到严重威胁。华硕不做自有品牌,不仅现在的日子不好过,未来的发展也会被别人卡住脖子。在 2006 年 3 月,华硕机构划分五大事业部,目的是为了能在 2007 年实现“品牌 and 代工分家”和“营收挑战 8000 亿新台币”的战略规划。

为解决品牌与代工的矛盾,华硕在 7 月初宣布将一分为三,除了将品牌事业留在华硕外,和硕联合将负责 PC 代工,永硕联合则负责非 PC 代工业务。华硕的复合营销最终使笔记本的销量增长了 150%! 同时全球市场的销量也大幅增长。

案例三: 奥康 两条腿走路

奥康较早就开始两条腿走路。

1988 年和 1999 年杭州武林广场烧了两把火,第一把火烧的是从全国各地查获的产自温州的劣质皮鞋,这把火让一个温州小伙子下决心自创品牌,为温州鞋证明,他就是后来的奥康老总王振滔;第二把火烧的是全国各地查获的假冒温州鞋,这一把火洗了温州多年前的耻辱,也让“领头点火”的王振滔和他的奥康在全国声名大振。因此,奥康在温州制鞋业有了善于营销的口碑。再辅之以率先采用专卖店体系进行营销的策略,奥康在男鞋市场上取得了领先地位。奥康的生产模式是直接销售中回馈的信息反馈在设计之中,直接将设计的新品投放市场,在不断的回馈中匹配市场的需求,来是产品得到市场的认可,并不断创新。

奥康一边抓自主品牌建设,一边与意大利著名品牌 GEOX 合作,成为 GEOX 的 OEM 商。在国内 OEM 商纷纷要突破代工樊笼向自主品牌转型时,奥康反其道而行去学习技术,最后做奥康自主品牌。另外,奥康与意大利万利威德等大公司的合作,也从原来的贴牌代加工转变为原始设计商,奥康可根据对方的规格和要求自行设计、生产产品。2008 年底,被 GEOX 评为全球最佳代工企业。



家乐福:管理“预期”的“失败”

在 2010 年的达沃斯世界经济论坛上,曾有人提出一个有意思的命题:如何管理世界对于中国的预期。众所周知,在这种“预期”中,主要包括中国经济体的“野蛮生长”、经由“野蛮生长”而需承担的更多“世界责任”,以及进一步将这种“世界责任”以发达国家的方式而非发展中国家的方式呈现。

引到近期频繁以家乐福为核心爆发的社会事件,其实也是“预期”和“管理”的制衡问题,而这个制衡的过程,其实就是公关关系发生作用的浓缩。

我们简单地看三个关键节点: 1. 以中粮、康师傅为代表的供货商,以零售商征收高额进场费为由头集体抵制家乐福,“钱”规则昭然若揭的背后,也有供货商涨价而零售商拒绝的导火索,以及政府在收取进场费合法性问题上的缺乏规范。

2. 中国零售业有史以来额度最高的罚款几乎同时降临家乐福,虚假价格问题引发“欺诈骗门”,媒体爆出比“欺诈骗客”更可怕的家乐福“管理失控”问题。

3. 集中爆发的“欺诈骗门”导致家乐福公关总监陈波引咎辞职,远走复星,“无人代言”的背后致使两大事件牢牢

“对于这种‘预期’的管理,不是提升也不是降低,只是管理,正是中国告别妄自尊大与夜郎自大的标志,学会从客观的角度分析问题、解决问题,随即投入新的问题,‘不以物喜,不以己悲’,其实,这是中国的‘世界公关’!

四大预期的管理失败

关键节点在此,那么利益相关者对于家乐福的“预期”实际也明了不过。

1. 供货商对零售商的“预期”:在货品涨价的过程中别当拦路虎,在货品进场的问题上别当绊脚石,“厂”、

“商”一心所向,甚至“商”要以高于“厂”的姿态予以让利。

第一种“预期”,成为“抵制门”的核心关键。

在中国市场经济浪潮 30 年中,因为利益纠纷而引发的深层矛盾案例屡见不鲜,这也是一个经济体从幼稚走向成熟、从成熟走向领军必经之路上的所必然发生的事件。我们能够感受到,当媒体、大众把一盆“高额进场费”的脏水结结实实地泼到家乐福身上时,其中杂糅着什么样的情绪?是嫉妒,还是仇恨?是厌恶,还是无语?

究其原因,不能简单地概括为“国货当自强、外资是豺狼”,应当看到,在这个并不完全由市场说了算的经济体制里面,要在平衡木上永远保持平衡几无可能,更多地是某一时期的激进与另一时期的妥协。今天供货商抵制零售商,造成卖场空场,明天零售商抵制供货商,退货堆积如山,如果维系企业的一切运转是以利润为第一准绳的话,那么,管理这种“预期”更多地在于台下操作而非台上。打不出牌的时候,要老千换一张牌,或是掀了桌子重来,谁举枪对着谁,总有一方让步,稀松平常。

2. 消费者对零售商的“预期”:最



低的价格且保证真实,最大的实惠且保持优质,在物价飞涨的今天仍然保持强大的企业责任感,甚至去履行超出企业本身的社会责任。

第二种“预期”,是消费者的真实需求。

推车后面的张大妈王大婶因为价签标价与实际购买价不符闹翻了卖场,结果同一时期内,N 多张大妈王大婶同时发现和意识到了这一问题,于是事件爆发了。“暂时性人员紧张”、“管理人才流失”、“成本控制”都可以成为家乐福的好借口,但它没有说,而是让媒体去猜测,最终直接指向了企业最后一块遮羞布管理。

“管理失控”,对于这家法国企业来说可能在历史上经常会发生,只是发生在中国,当下中国,可以算是非常不走运。应当看到,如今我们的四周,充斥着一种即时即发型的、对本来事

实具有免疫功能的民族情结,这种情结,可以超越供货商涨价而造成的消费者购买成本的增长,可以超越法律许可的泄愤范围,它来自于一个曾经落后的国度走向富强之后所必然带来的心理转型,这种转型很隐晦、很微妙,却存在于我们生活中的每一天。

面对这样一种情绪,如同 2008 奥运事件一样,家乐福选择了“无公关”手法的操作,一样的“傲慢姿态”,一样的“应对不及时、应对不主动、态度不诚恳、举措不给力”。我们不能归咎于这么多年这家法国企业都没有读懂中国国情,只能理解为它掉入了“如果它说了什么,做了什么,也许事情会更糟”的相对论。

如何管理这种“预期”?

家乐福选择了道歉以及之后的沉

默,但在滔天巨浪般的口水,这还远远不够。从市场营销和行政管理的角度切入,我们可以猜测家乐福一贯倡导的“远近最低价”、“五倍偿还”和“管理失控”之间的显性矛盾,进而得出一个结论:水是守恒的,它从哪里汇入,再从哪里流出,在消失之前,都是等价的。

3. 政府对零售商的“预期”:能够作为一个良好支点,去改善零供关系中的突出矛盾,在相关法律法规尚未完善健全、相关行为缺少法律约束的今天,少惹麻烦少犯事儿,确保和谐。

第三种“预期”,是世界法律的基本原则:先有行为再有法律。

零售商想:“不收高额进场费,我做不到,我如此低价,靠这个拿利润,你不能断我财路”;供货商想:“交这么高的进场费,我货物不涨价,怎么能维持我的正常利润,你也得让我生存”。留给政府的,除了研究、决定,就是召集、规范,没有再多的动作可做。而家乐福管理这种“预期”所需要的,正是政府希望看到的“拿出诚意”,这种“诚意”上的巧妙心理游戏,2008 奥运时家乐福吃过亏,再栽跟头,也许只有“闭店归国”这一条路可选。

4. 媒体对零售商的“预期”:良好的媒体沟通渠道,正面的新闻代言人,具有新闻价值的企业社会责任行为,不逃避、不回避的积极态度,出现负面新闻时的非压制处理。(佳 佳)