



**中国联通
渠道“大改革”**
全国前十大手机连锁已签七家，
社会渠道比例将扩大



近期，中国联通与国美电器联合宣布将开展全方位战略合作，这是继中国联通于去年7月15日和苏宁电器以及11月22日与五星电器达成战略合作之后在社会渠道上取得的又一次重大突破，至此，中国联通实现与国内家电连锁前三强的全面合作。

而在中国联通变革渠道体系的同时，在其他3G业务上的大动作也引发了不小的关注。

“沃尔玛已经正式向中国联通提出仿效苏宁模式合作意向，但沃尔玛缺乏3C产品销售背景和消费者认知，联通正在评估。”3月10日，中国联通销售部总经理于英涛透露。

去年7月15日，苏宁电器和中国联通签约，宣布全面开展战略合作，建成互为为核心的战略合作伙伴关系。于英涛透露，签约至今苏宁1300多家店比全面合作前3G销售增长了14倍。

据了解，中国联通的销售渠道体系主要分为三大类：自有渠道、社会渠道与电子渠道。自有渠道现在超过2万家，其中经营3G的有18万家左右。而在社会渠道上，目前家电连锁前三强：苏宁、国美、五星都与中国联通是全面战略合作。电子渠道上主要有自营电子营

（罗小卫）



尹同跃：“今年宁可跌落到销量前十名开外，也要实施战略转型”

奇瑞汽车年初在北京公布去年全年的销量为682万辆，并把今年的销售目标定为80万辆，预计增长率只有17.3%，远低于近年的实际增长速度。

“2011是奇瑞的转型期，今年销量不是主要目的。”奇瑞内部人士透露，奇瑞对自己并没有量的要求，奇瑞汽车董事长尹同跃在接受记者采访时，态度坚决地表示：“今年宁可跌落到销量前十名开外，也要实施战略转型。”

近年来，尹同跃也频频进入新领

责编：袁志彬 编辑：蒋利 校对：梁英
2011年3月30日 星期三

GUANLIBIANG

管理变革

“转调”让双星“步步为赢”

□本报记者 何沙洲 特约记者 王开良

双星集团是中国最早的制鞋企业，已有89年的发展历程，改革开放30多年来，在全国首届优秀企业家汪海总裁的带领下，在国有3000家制鞋企业几乎全军覆没的情况下实现“一枝独秀”，使一个濒临倒闭、单一制鞋的微利企业发展成为目前拥有鞋业、轮胎、机械、服装、热电五大支柱产业，以及包括印刷、绣品、三产配套在内的23个行业的综合性特大型企业集团，创出了中国人自己的民族名牌。

30多年来，双星始终在调整中发展，从“出城、下乡、上山”西进沂蒙的战略大转移，从给人做鞋到给车做“鞋”进入轮胎行业，再拓展至机械行业的跨行业发展，无论从发展速度还是市场份额，产品开发还是人才建设，企业管理还是技术研发，双星调整的重点和方向始终跟随经济社会发展和市场需求变化的不同阶段而随时调整，始终走在行业前列，取得了令人瞩目的成就。目前，双星拥有6万名员工；资产总额由不足1000万元增加到60多亿元；销售收入由不足3000万元增加到110多亿元；出口创汇由175万美元增加到3亿美元。

超前“出城、上山、下乡”

双星主动提出“出城、上山、下乡”的战略大转移，不断在革命老区和贫困山

区建厂，变国家的“输血”扶贫为企业的“造血”扶贫。1992年在革命老区沂蒙山区投资建起了两座鞋城，不仅找到了企业的发展空间，而且结出了扶贫的累累硕果。双星直接安置了上万名老区剩余劳动力就业，带动周边其他经济的发展，间接帮助10多万人脱了贫，达到了“以企带乡，实现双赢”的目的。

从给人做鞋到给车做“鞋”

双星根据市场变化和自身发展，2002年初进入轮胎行业。面对世界十大轮胎巨头9家进入中国，国内轮胎生产企业众多，市场竞争激烈的形势，双星依托技术和品牌，加快从鞋业向轮胎业的转移。9年时间里，双星在轮胎行业站稳了脚跟、创出了品牌，实现了“小吃大”，“快吃慢”，“国有吃国有”的发展奇迹。目前，双星轮胎已具备生产全钢载重子午胎、半钢子午胎、斜胶载重轮胎、农用轻卡轮胎、工程胎、内胎、垫带及特种专业化轮胎等1300多万套的生产能力，产品远销130多个国家和地区。双星轮胎成为中国轮胎企业全钢载重子午胎生产规模最大的企业之一，位列国内轮胎行业前3强。双星橡胶跃升至世界橡胶机械行业第20位。双星是全国橡胶行业唯一一个同时拥有“双星专业运动鞋、双星旅游鞋、双星皮鞋、双星轮胎”四个中国名牌的企业，双星品牌价值492.92亿元。

从给人做鞋到给车做“鞋”，再拓展至机械行业，一个老国企在市场的大浪淘沙中一步步成长为企业巨人。

从中低档产品向高端跨越

作为劳动密集型制造加工业特大型企业集团，双星一直在调整中转型发展。特别是近两年来，作为轮胎业和制鞋业主要的原材料天然橡胶价格不断疯涨、暴涨，轮胎市场又经历了金融危机和“特保案”的双重严寒，天然胶价格的不可控性给企业生产经营带来很大风险，面对这一严峻形势，双星大力调整产品结构，加大新产品、高端产品、高附加值产品的开发力度，降低生产成本、加快设备改造、实现技术升级，以适应快速多变的市场形势。

工艺技术创新方面：双星打破了轮胎业和制鞋业近百年的老工艺、老设备和固有模式，实现了“鞋厂胶料半成品从冷贴到热贴”、“轮胎行业生产过程零距离”等工艺新突破，创造了双星轮胎独有的二十层级等30多个专利和新产品。机械行业加大技术升级力度，第一个在国内研发了具有自主知识产权的V法造型线、世界上第一台双层四模硫化机、具有国内领先水平的水平分型造型机，打破了国外技术垄断。大型台车清理机等高新产品已覆盖军工、船舶、机车、航空等重点领域。代表世界行业高端水平的时尚休闲鞋，打败了韩国工厂、台湾工

B1

经理日报

THE MANAGER'S DAILY

管理迈向精细化

双星创新实行家庭消费式管理、厂币运作、倒推管理法、内部承包股份制等新管理方法。将节能降耗的目标任务分解到每个员工，每个员工就像在自己家过日子一样，精打细算，有效地降低了消耗，提高了产品质量。双星依靠节能降耗、挖潜降耗，不断提高产量和质量，消化各种原材料涨价等不利因素近5亿元。面对激烈的市场竞争和复杂的市场环境，双星集团总裁汪海提出：要“打一场商战中创新的人民战争”，大大激发了员工的创新热情，“从给企业干变成给自己干”，呈现出“人人创新、岗位创新、全面创新、全方位创新”的创新热潮。

总结双星30多年的发展，就是根据市场变化，根据国家宏观经济形势，创新地调，科学地调，不断适应市场，不断实现技术的升级、产品的上档次，把国家的“转方式、调结构”战略实实在在地落实在了企业的发展中。

首次搭载 Android 操作系统 康佳发布 3D 智能电视

3月14日，深康佳发布首款网锐Android智能电视，成为国内第一家推出搭载Android操作系统智能3D电视的厂商。

康佳集团负责人介绍，Android是基于Linux内核的软件平台和操作系统，被业内称为首个为移动终端打造的真正开放的移动软件。深康佳将这套手机终端系统移植至电视娱乐设备，使海量资源与超大屏幕体验相结合，真正满足用户的智能化需求。

“智能化与3D化是未来几年彩电业的两大核心趋势，3D是电视机硬件显示技术的变化，智能则是整个电视产业的形态变化，二者的均衡发展对未来具有决定意义。”康佳集团副总裁、多媒体营销事业部总经理穆刚表示，智能电视技术不断创新和突破，逐渐改变了人们单纯用电视观看节目的消费观念，康佳将借此将公司打造成为“智能电视专家”。

据了解，此次深康佳发布的An-

droid智能电视，使得电视可以像iPhone4手机一样兼容应用程序，进而享受各类应用程序带给消费者的快捷服务。深康佳技术人员介绍，Android系统智能电视可以满足消费者自主选择的需求，按需安装应用程序；同时，Android操作系统可将电视作为登陆浏览器的入口平台，搜索更多节目内容；而且在Android系统中，用户成为内容创造者，通过自主开发、共享程序软件，创造海量应用内容。



不过，市场人士指出，尽管业内普遍认为2011年智能电视将成为电视业的热点，然而消费者在购买时却颇为犹豫，智能电视的市场走势尚待观察。

（马庆圆）

奇瑞瘦身：二次转型放弃“唯规模论”

销量44万辆的比亚迪2009年盈利达35亿元(含汽车以外产业收益)。

奇瑞不盈利的原因是均价不高(2009年均价只有4万元)，威麟与瑞麒虽然定价较高，但品牌还在投入期，而一时之间还很难获得消费者的认同，安徽麒麟汽车销售有限公司，2009年收入为8.85亿元，亏损1.5亿元。

其次是奇瑞的车型换得太快产品线太长，致使规模效益较低。

以自主品牌打天下的奇瑞，为每年能拿出收入的6%-7%投入研发而自豪。奇瑞是最早设立研究院、最早引入“海归”的本土车商，2010年7月投资14亿元的奇瑞国家工程试验中心是亚洲规模最大的、实验设备最先进、功能最齐全的汽车技术试验中心。

奇瑞的研发费用和管理费用之高也位列几家本土车商之冠，其中研发支出是大头。2009年管理费用大幅增加至12.5亿元，主要就是计入了3.84亿元资本化的开发支出，这直接导致2009年主业亏损。

对研发的执着投入使奇瑞的产品走出了抄袭的阴影，取得了市场看得见的进步，但是其研发的广种薄收令人尴尬也是事实。

如何确保每个品牌每款车都能成为热销车型，提高平均单车销量同时提高利润率，有效控制好质量和成本之间的平衡，是尹同跃正在权衡的。

精品路线

奇瑞的产品是出了名的多。“我们

自己也不知道奇瑞到底有多少款车。”在奇瑞汽车安徽芜湖总部，一名奇瑞员工在回答记者提问时说。无论是外人还是奇瑞内部员工，都很难弄清奇瑞究竟有多少款车型在售。

一个初步的统计是25款以上仅QQ系列，就有QQ3、QQ6、QQ me等多款车型，再加上MI、G5、风云、旗云、瑞虎以及东方之子，呈现在消费者面前的是盘根错节的产品格局。

“奇瑞的产品太多了，给人的感觉很混乱。”汽车分析师钟师表示。

尤其值得关注的是，奇瑞旗下瑞虎、风云、旗云、QQ系列车型2010年累计销量为52.5万辆，约占奇瑞汽车当年总销量的77%。其余十多款车当年销量累计占比仅23%。

一位有着多年汽车业经验的人士告诉记者，在未能形成几个有竞争力的车型前，研发的车型越多，投入就越大，成本就越高。

多位奇瑞供应商表示，由于车型变化太快，A级供应商相应会支付更多研发费用在前期试制阶段。一旦产品滞销，一整套设备就作废，“完全浪费”。供应商一款配件的前期研发费用可能上百万元，而奇瑞一款车型的研发费用则至少几千万元。

“在未来这段时间，我们还要努力保持规模发展，但会更加注意品质。可能我们的新产品增加的数目不会像以前那么快了。”今年年初，奇瑞汽车股份有限公司常务副总郭谦在记者采访时透露。

配合今年的战略转型，2010年，

奇瑞已对庞大的产品线“开刀”。2010年，奇瑞宣布了一项“二次整合”旗云品牌计划，将QQ6和A5更名为旗云1和旗云3。与此同时，QQ、风云系列产品也在进行类似整合。

根据尹同跃思路，奇瑞未来产品将精简为旗云、风云、QQ、瑞虎等几大系列，以此变更市场上奇瑞产品庞杂的症结。而最终的目标，是提升经营品质与产品议价能力，获取更多利润。而非一味依靠产品数量获取销量规模，丧失企业盈利能力。

“奇瑞很清楚地意识到，只有通过走精品路线，才能最终实现战略转型，使奇瑞突破中高端的瓶颈。”钟师认为。

2011年，奇瑞汽车将有5款新车上市，均是奇瑞“精品模式”的转型力作。

再谈合资

海外市场也是奇瑞未来一块重要盈利空间。目前，奇瑞已经在俄罗斯、乌克兰、伊朗、埃及、马来西亚、印尼、乌拉圭等15个国家和地区建成了12个工厂，在建的有4个工厂，目前还有一批海外工厂正在筹建中。奇瑞的海外战略正从“走出去”向“走进来”转型。目前的出口体量虽然已经在中国汽车企业中多年稳居第一宝座，但要在盈利空间上形成更大的优势还必须提高单位产品的附加值。

奇瑞内部人士坦言，虽然奇瑞在产品品质、技术很多方面不落后于合

窥探奇瑞“2011战略”

中期发展战略将2009年定义为布局的一年。这一年，奇瑞形成了四张营销网络，还推出了瑞麒和威麟两个高端品牌。为了配合多品牌，奇瑞推出了众多产品，形成“多生孩子好打架”的局面。此举如愿提升了奇瑞汽车的总体销量规模，2010年，奇瑞全球销售68.2万辆，同比增长36.2%。但奇瑞汽车大部分车型单车销量欠佳，特别是中高端品牌，并没有实现预期的销量。

2011年，按照奇瑞的中期发展战略，应该是“成长2011”，不过，记者了解到，基于此前做得还不够成功，奇瑞正在进行“二次转型”。“总的思路是让奇瑞的产品品质做得更好，赢利能力更强，打开中高端品牌的销路。”上述人士说。

背景阅读

窥探奇瑞“2011战略”

中期发展战略将2009年定义为布局的一年。这一年，奇瑞形成了四张营销网络，还推出了瑞麒和威麟两个高端品牌。为了配合多品牌，奇瑞推出了众多产品，形成“多生孩子好打架”的局面。此举如愿提升了奇瑞汽车的总体销量规模，2010年，奇瑞全球销售68.2万辆，同比增长36.2%。但奇瑞汽车大部分车型单车销量欠佳，特别是中高端品牌，并没有实现预期的销量。

2011年，按照奇瑞的中期发展战略，应该是“成长2011”，不过，记者了解到，基于此前做得还不够成功，奇瑞正在进行“二次转型”。“总的思路是让奇瑞的产品品质做得更好，赢利能力更强，打开中高端品牌的销路。”上述人士说。

盈利难题

对比竞争对手吉利和比亚迪，吉利无论是资产规模、销量、收入都低于奇瑞，但2009年净利润近12亿元；年