

B4 | GUANLIZHENSUO | 管理诊所

管理诊室 | GuanLiZhenShi

美特斯邦威和 Me&City 两个品牌独立运作带来了短期运营成本增加,Me&City 对店铺的投资也超过了销售增长,这大大挫伤了美邦的业绩。最重要的是,一个低端品牌和一个高端品牌如何相互带动,共生长?

Me&City 拖累业绩 美邦 陷“多品牌化”迷局

卢曦

南京夫子庙,游人如织,美特斯邦威和 Me&City 两家专卖店隔街相望。美特斯邦威店内人头攒动,而另一边 Me&City 的门店却稍显冷清,门口 SALE(降价)的标志十分显眼。

用 15 年时间将美特斯邦威做到近 50 亿元的市场规模后,集团董事长周成建渴望更高的毛利率,2008 年推出价位更高的新品牌 Me&City。至今一年多的时间里,周成建大手笔请来好莱坞明星代言,同时在全国各地广收商业地产,为 Me&City “囤铺”。然而在 2010 年第一季度,公司净利润同比大幅下挫九成。Me&City 未能实现 2009 年收支平衡的目标,仍在亏损。周成建对外坦言“非常不满意”。

现象:一季度利润骤降

2008 年 8 月 28 日,美邦服饰在深交所成功上市,募集资金超过 134 亿元。

和周成建一起出现在董事会名单上的,还有王石和牛根生。两个月之后,周成建又在上海繁华地段南京东路宣告第二个品牌 Me&City 旗舰店开张,请来美剧《越狱》男主角温特沃什·米勒,场面火爆。

创业十几年之后,美邦服饰呈现出一幅旺盛的图景,周成建的身家也飙升至超过 160 亿元。带着雄厚的资金和进军高端的梦想,Me&City 开始攻城略地。

而周成建或许没有料到,一年多以后的 2010 年第一季度,美邦服饰交出了一份净利润同比下滑九成的公告。公司同时预计,整个上半年,净利润的下滑幅度将在 70%到 100%之间。

公告对这一预测数据的解释是,

2009 年上半年公司曾获得不菲的财政补贴。然而,从 2009 年第三季度起,人们就开始关注,Me&City 对公司整体业绩的拖累。

蔡先生告诉记者,在这一年多的时间里,Me&City 的成长速度离周成建的要求“有距离”。公司此前过高地预计了品牌的发展速度,而 Me&City 至今还在投入阶段,截至 2009 年年底仍旧亏损,希望 2010 年可以实现盈利。

在 2010 年初,周成建也坦率地对外表示,自己对新品牌 Me&City 的推出太过乐观。2009 年第三季度,周成建创业 15 年来第一次遇到第三季度的负增长。他随后在媒体上透露,这份财务报表越看“心跳越快”。

公司在年报中解释道:多品牌策略刚刚起步,决策团队和业务团队都缺乏经验。此外计划性明显不足、整体费用控制不力,部分资源使用效率不高。

检查:大举“囤铺”成本过高?

Me&City 的方方面面都消耗了大量的成本。

2008 年底,公司内部进行大刀阔斧的调整,把美特斯邦威和 Me&City 分成两大事业部,独立独立运作。

“低端和高端品牌在市场规律和后台运作上有很大不同,分开独立经营是避免沿着低端品牌的惯式走下去。”一位时尚业内人士这样告诉记者。

营销手法上也试图与美特斯邦威有所区别。美特斯邦威早期的代言人是郭富城,继任者是周杰伦。而 Me&City 一开始就把目光投向海外。除了最早的代言人温特沃什米勒和名模布鲁娜特里奥,后来又签下

“精灵王子”奥兰多布鲁姆,找来国际知名的摄影师。

“Me&City 的设想就是走国际化的高端路线。”供职于 Me&City 的一位员工这样告诉记者。

然而最能体现管理层对 Me&City 爱惜的是,2009 年所有门店都以直营的方式开出,不开放加盟。而美特斯邦威早已是加盟店占主流。截至 2009 年年底,美邦服饰共有 2863 家店铺,其中直营店铺 523 家,加盟店铺 2340 家。

国际明星代言、大量的宣传推广,只是巨额投入的冰山一角。这一年多时间里,公司耗费成本最多的,是在商业地产上。

公司年报披露,2009 年度,美邦服饰在店铺购买和租赁方面耗资 8.2 亿元,对店铺的装修支出超过 5000 万元人民币。或买或租,美邦大量“囤铺”,而大多数店铺处在培育期的亏损状态。

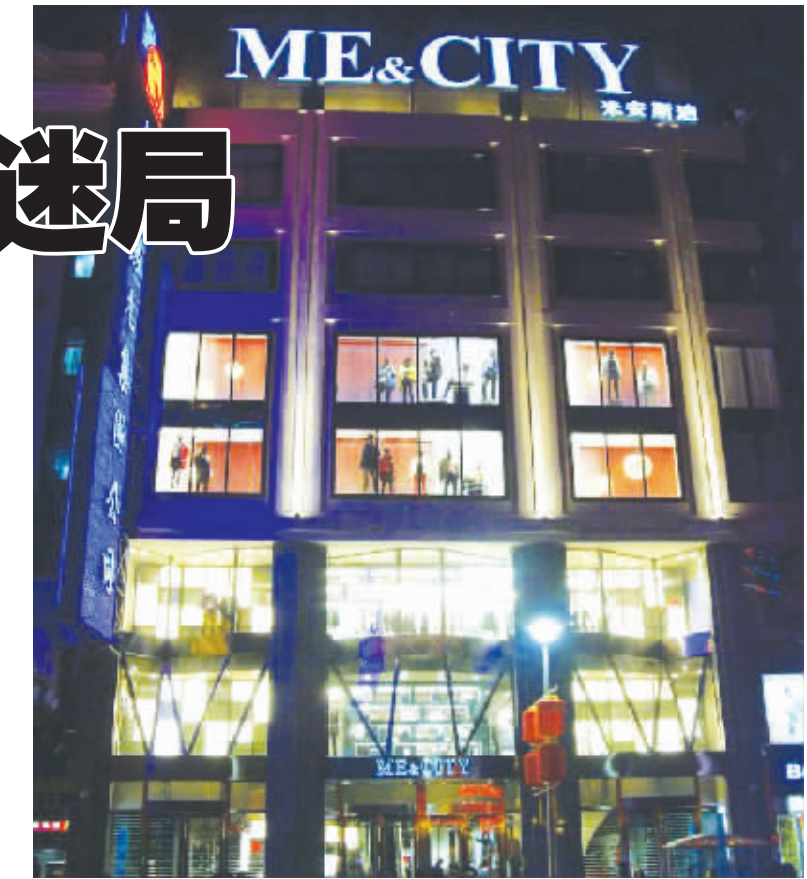
2009 年全年,美特斯邦威的销售收入为 48 亿元,而 Me&City 为 3.5 亿元。Me&City 目前亏损,仍需要美特斯邦威“输血”。

处方:定位模糊之踵

周成建向高端进军的梦想并不难理解,然而“向上走”比“向下走”难度要大得多。

中国美术学院张辛可教授告诉记者,国外已有服装企业向下发展的先例,相对容易。从最高端的“高级定制”,发展出“高级成衣”,直至“普通成衣”。

零点研究咨询集团董事长袁岳曾向记者表示,一些以低端品牌起家的企业,为了打造高端品牌,采取的是“隔离”的方式,一开始不让外界知道新品牌与原有品牌的联系。通常情况下,高端品牌带动低端品牌容易,



而在低端品牌的基础上做高端,消费者会排斥。

2010 年 5 月,日本服装品牌优衣库的创始人柳井正在上海透露,迅销公司旗下还有一个高端品牌 Theory 已进入中国,同时在日本还有多个品牌。但并没有很多人知道 Theory 与优衣库系出同门。

在张辛可看来,Me&City 还是没能在美特斯邦威的基础上取得很大的突破。品牌目前定位仍然有些模糊,品牌的文化内涵欠缺是最大的问题。

由于美特斯邦威定位在 16 到 25 岁的校园群体,Me&City 将目标顾客锁定为“22-35 岁之间追求时尚的都市白领阶层”。

张辛可观察认为,以年龄来划分顾客群,已趋于过时。Me&City 的产品比起美特斯邦威,只是“设计上深沉一点,面料好一些,做工精细一些”,许多顾客甚至会把 Me&City 和美特斯邦威同等看待,觉不出太大差别。

而同时又有评论认为,Me&City 卷入了眼下兴起的“快时尚”。与 H&M、Zara、优衣库一起竞争。

背景延伸

查出病因后 关键是“用药”

美邦服饰的年报多次提到了品牌定位的调整。美邦服饰的证券事务代表徐斌向记者表示,Me&City 要向国际品牌学习,但产品定位不一样,以后会“越来越清晰”。

对于 2009 年公司的业绩和 Me&City 眼下的表现,美邦服饰在年报中总结认为,一方面是加盟商受经济环境影响,缺乏信心;其次是两个品牌独立运作带来的短期运营成本增加;以及对店铺的投资超过了销售增长。

管理层仍然在想方设法对 Me&City 进行调整。公司宣布,即将开放 Me&City 的加盟,借加盟商之力扩张。一季报披露之后不久,一份对管理层股权激励计划也浮出了水面。

管理课堂 | GuanLiKeTang

淡市突围:管理 4 策

大部分行业都有市场的淡旺季之分,到了淡季,企业收入减少,市场风险增大,一些中小型企业也多是挨不过淡季的寒冬而倒闭的。大多数中小企业都忽视淡季时的企业营销与管理工作,其实,市场淡季时企业才最需要用心经营,因此,笔者提出“经营淡季”的淡季营销、管理理念。

1、合理调用人力

一些企业一到淡季就大量裁减员工,以减少开支,待到旺季时在大量招募员工,这样表面看来是节约了一些人力成本,但实际上却使企业始终处于不稳定之中,这样的企业容易产生两方面的问题:

(1)员工归属感不强——因为人员流动性大,导致员工人心惶惶,没有安全感,这样的心态很难使其全心投入工作,甚至产生周期性情绪波动症——行业市场将步入淡季时,员工就都无心工作,交头接耳,议论谁可能被辞退,虽然被辞退的员工只是少数的,但是这种氛围会影响整个组织中的所有成员都无法安心工作,这对企业的长期稳定发展显然是不利的。

(2)员工专业技能不稳定——因为员工流动性过大,刚刚适应了工作就离开了岗位,导致企业的生产技术很难提高与做精,留不下经验,也没有人愿意为难测的明天而用心钻研专

业技能。新管理者或其他员工也需要适应公司文化与经营模式等,这些都会给企业带来不利影响。

解决这两个问题应该采用区别对待的方法——具有技术性、经验性与需要专业人才的工作岗位轻易不要换人,因为新人接手这样的岗位会有一段适应期,而适应期所能产生的劳动价值是很低的,频繁更换员工会大大提高经营成本。

2、加强员工培训

有句俗语叫:闲时补网,忙时打鱼。在人力资源管理上也是这个道理,在市场旺季时我们把心思都用在市场营销工作上,无暇顾及其它,而员工工作为企业生存发展的根本,对其的技能培训与思想修正尤为关键。通过思想的灌输与导引,员工增加了对企业的认同感与凝聚力,组织的整体协调能力也会提升。因此,

淡季时适合演武练兵与深化员工思想,以备战来年的市场搏杀。

3、理顺企业各项机能

企业也像一台机器一样,不可能 365 天一直高速运转,也需要检修与维护。因此,企业应该利用市场淡季时较为清闲的机会把忙时无暇兼顾的各项企业机能进行修缮,这样非常有利于企业健康、持续的发展。比如,理顺财务,清理不良资产,闲置资产,合理利用资金与优化银行贷款等;厂房、设备的修缮与更新淘汰,引进技术等;重大人事变动、项目投资、战略转型、渠道变革等伤及企业元气的行为也该在淡季进行;企业的战略规划也应该在这个精力充沛的时候进行,避免在旺季时调整战略,那样极容易影响销量,甚至损伤品牌形象与顾客满意度。

4、加强对盟友的联络

任何企业作为市场产业链条中

的一环,都会有上、下游的合作伙伴,对其的管理与维护是非常重要的。现在厂商之间的关系非常脆弱,经常出现供应商轻易就翻脸停止供货,经销商叛反另投它门等情况,有时这些行为对企业的打击是致命的。如某家电生产企业,在销售旺季刚刚开始时,一家长期合作的配件供应企业突然倒闭,老总携款潜逃。因为产品配件的断货,对这家家电生产企业带来了相当大的损失,临时找了其他厂家合作,但价格高而且质量与规格都不能达到要求,导致该企业的产品性能不稳定,反货率与维修率很高。如果当初能与合作伙伴多沟通,及时发现其存在的问题,提早寻找其他合作者,就可以避免这些损失。因此,趁淡季时加强对上下游合作伙伴的客情维护与了解,对于来年可以后顾无忧地进行市场搏杀非常重要。 (史光起)

品牌困局待解

“现代速度”遭遇中国“天花板”

韩国现代汽车虽然在欧美市场上上演着“速度与激情”的好戏,但在中国市场,却始终找不到感觉。

今年上半年,韩国现代这个目前全球排名第五的汽车集团在中国仅卖出 2 万辆进口汽车,韩系车在中国市场的品牌天花板始终难以突围。

现代汽车制定了针对中国市场的五年计划,打算到 2015 年在中国销量达到 10 万辆。但要实现这一目标恐怕需要现代汽车作出更大的努力。

中国高端车消费者对于韩系高端产品的接受程度始终有限,购买劳恩斯、雅尊等现代汽车高端产品的消费者依然以在中国居住的韩国人为主,如何突破品牌困局,是现代汽车在中国的一道难题。

6 月 28 日,半年前在韩国本土上

市的新雅尊在中国投放,竞争车型直指别克君越、丰田凯美瑞和本田雅阁。从定价策略看,似乎就是要与盘踞中高端车阵营的日系、德系主力产品正面对决,一扫老款雅尊销量不佳的局面。

事实上,在中国市场,现代汽车的高端战略在 2005 年就已露端倪。2005 年 5 月,现代旗下的顶级旗舰车型雅科仕进入中国。但颇为尴尬的是,公开数据显示,2005 年雅科仕在中国售出 380 辆,不足预期目标 1000 辆的四成。而被雅科仕锁定为竞争对手的雷克萨斯当年共售出 4400 多辆,占到中国豪华车市场份额的 5%。即便出师不利,现代汽车仍然将 2006 年确定为高端战略元年,并正式拉开了进军高端车市场的序幕。

老款雅尊正是在这一年初在中国上市,现代汽车中国整车事业部首席代表具英基曾表示:“雅尊是现代轿车谱系里仅次于雅科仕的豪华产品,它的引入是现代汽车在全球实施豪华车战略的重要步骤。”

但老款雅尊在华销售 4 年来,销量并不令人满意。现代汽车(中国)提供的销售数字显示,去年包括雅科仕、劳恩斯、劳恩斯-酷派、雅尊在内的轿车在中国仅卖出 7000 辆。

现代汽车整车销售本部本部长金善发认为,销量不佳是由于当时急于上市,导致很多配置的缺失使消费者不是很满意,而新雅尊增加了很多新配置。

“进口现代在中国的竞争车型很多是国产车,而进口车在价格方面与

国产车相比竞争优势不明显。另外,喜欢国产车的消费者或许有几万人,但喜欢进口车的消费者只有几千,在消费者数量上也是一个限制,导致了之前老款雅尊在中国的销量不是很理想。”金善发坦言。

为了拉长在中国中高端车市场占有率这块短板,现代汽车希望借助新雅尊背水一战。现代汽车预测,新雅尊今年销量目标是 3000 辆,未来目标是 5000 辆。

现代汽车希望通过引进新车型逐步调整产品布局,进口现代汽车去年在中国的销量中,SUV 的销量占比为 80%,轿车 20%。今年,现代汽车的目标是 SUV 占总销量的 70%,而轿车的销量上升至 30%。

由提供性价比高的大众化产品向品牌高端化突围,历来就不是一件简单的事。丰田、大众都曾做过类似努力,前者在雷克萨斯上的成功被业界称道,但后者在辉腾上的暗淡同样值得玩味。

业内人士认为,现代汽车更应该进一步明晰其高端产品在中国消费者心中的定位,能用一句话概括雅科仕、劳恩斯甚至雅尊的特点,是品牌具有影响力的最直接体现。

但起码现在来看,大多数现代汽车的销售人员还做不到这一点。

韩系车在绝大多数中国消费者心中的定位还停留在性价比高的经济型车型,韩系车本身的产品特征不够清晰,这是现代汽车产品向上突围的最大短板。

以雅科仕所在的豪华车市场为例,无论是大打技术牌的德系品牌宝马、奔驰、奥迪,还是以提供舒适、人性化服务见长的雷克萨斯,甚至以安全走遍全球的沃尔沃,都有明晰的产品定位为品牌支撑,而韩系车型在技术、外形等方面并无鲜明特征,无法为购买豪华车的消费者提供所谓“豪华”的产品体验,这是韩系车品牌向上突围急需补上的一课。

(刘震)

容许员工 内部“跳槽”

有部门主管甲向我投诉,指另一个部门未经他的同意就收留了他刚离职的手下乙。甲认为乙应该被辞退,因为乙在新部门竟获保留原有年资和福利,且离职未够一个月,已在新部门上班,令他脸面无光。

我劝甲以平常心去看问题。即使是女友转投他人怀抱时,我们也没有办法,何况是下属?人各有志嘛!按照我们公司的规矩,你可以设法留住自己的下属,但不可以阻止其他部门收留他的人。主动权应由想跳槽的员工自行决定。

甲说,这个规矩不好,只照顾员工的个人取向,没有考虑公司的整体利益。员工转部门应由上一级的跨部门管理层决定。现在,这个员工自己说走就走,另一个部门肯要就成,完全没考虑过这件事对部门的冲击。公司如果不对这种事情严加管理,迟早组织涣散,失去竞争能力。

我叫甲不用替我担心,公司一向奉行无为而治的准则,未见竞争力因而受影响,反而稳占行内领先地位。公司只反对管理人员主动挖墙其他部门的员工,但不会阻止员工自己选择转往别的部门工作。下属要辞职,是他的自由。他在离职前没有犯错,公司不会阻止其他部门用他。至于用什么条件聘用他,其他部门可自行决定。

我告诉甲,若非他平时这么顾面子,把下属离职也看成是一种背叛,想转部门的同事一定会事先找他商量,大家可能协商出更平稳的过渡方法。但由于他过度紧张,其他人只好背着他偷偷



地进行。他应该好好地检讨一下自己的管理手法,为何下属会这样对他?

我在公司无为而治,组织架构自然比较松散,好处是员工可以自行走位,哪里做得开心,潜能有得发挥,就留在哪里工作。中国在改革开放后,容许人民自由转工,不用等党委书记分配工作,结果生产力大大地解放出来。我亦相信让员工自由选择自己喜欢做的工作部门,对公司利多于弊。

我希望在公司内部建立起一个内部的人力市场,并借助市场机制去监察各部门主管。好的主管,下属一定愿意跟随他,在互相配合下,一定更容易产生工作成效。不好的主管,下属就会不断流失,在不稳定的情况下,工作也就难见成效。他的管理不善问题就会更快地暴露出来,必要时,公司也可以及时处理。

我的下属这么多,由我去监管,每人可分配到的时间也有限。因此,与其自己出马去“照肺”,不如缔造一个环境,让他们的下属可以在公司内自由跳槽,逼他们就做一个下属认为跟得过的上司。我能够放心地无为,就是因为我们的管理人员,不但受上司监管,还要面对员工的选择。在市场的压力下,他们都得交足功课。 (施永康)