

管理典范 | GuanliDianfan

提要：“我们在任何一个国家进行本土化最大经验就是必须按照当地的法律、市场规矩来办事,这个没有商量。”康佳集团国际营销事业部总裁常东说。

依靠本地人:康佳的海外生存术

42 岁的达尔信是个典型的印度尼西亚人,身材高大,皮肤黝黑,不讲话的时候,表情很严肃,说起话来谈笑风生。曾在飞利浦、三星公司工作多年的他在当地拥有众多家电代理商朋友。“我们谈历史、政治和艺术,没有文化的障碍。”如今,达尔信的新身份是康佳在印尼合资公司的销售总监。

“1998 年、1999 年,我们在印度、澳洲和美洲做过独资的尝试,但效果都不理想。后来总结原因主要是经营成本费用过高,其他国家对于家电进口实行高关税,资金紧张,人员出国不方便、项目报批时间长等原因严重影响了海外扩张。既然如此,我们就考虑以一种只注入资金,而其他都交给对方,以‘完全放开’的合资方式来尝试新的发展方向。”康佳集团国际营销事业部总裁常东说。

这块“国际化试验田”最后被选在了印度尼西亚,被康佳内部称为“印尼模式”。印尼是东南亚人口最多的国家,达到 2 亿,市场潜力巨大,而康佳在那里耕耘了 12 年的品牌。今年 3 月,康佳与合作伙伴共同投资 150 万美金成立印尼合资公司,拥有 51%股份。谁也没有想到,这项看似不起眼的项目,在短短四五个月内实现盈利。“初步估计,我们今年的销售额会超过 1000 万美金。”常东说。事实上,这只是康佳国际化征途的一隅。2010 年,康佳海外市场的销售收入超过 25 亿元,今年上半年利润同比增长 30%。他说,“今年的目标是 30 个亿。”

依靠本地人

“我们在任何一个国家进行本土化最大经验就是必须按照当地的法律、市场规矩来办事,这个没有商量。”常东说。比如在印尼市场,康佳一开始就摸到的情况是高管的收入可能比广州、深圳还高,“我们在印尼请的销售总监,薪水只能按当地的收入水平来定,所以他的工资比我这个事业部总经理的还高,这个我们也权衡了一段时间。最后,销售数字证明这个投入是对的。在别的市场,你肯定不能按照中国的一些条条框框来做。”

打拼海外市场,关键的问题是信任。“没有共同文化,客户比较难信任我们,一锤子买卖我们可以做到,如果想长期做下去必须要依靠本地员工。”常东认为,比如在印度,由于地方保护主义壁垒及中印的政治关系,中资企业就很难打入其市场内,所以就必须找印度本土的销售。

但是,找到合适的合作伙伴,显然不是一件容易的事情。“我们会非常谨慎,首先与之沟通经营理念,然后看对方的实力以及对合作项目的倾注度。比如达尔信为康佳带来的是一个销售团队,他们在雅加达销售康佳自有品牌的产品。”常东说,“除此之外,还会了解它在这个行业内的口碑。不过,最重要的是让双方看到长远的利益。”“中国企业要国际化,一定要本土化,怎么使你的产品和服务符合当地的需求才是生存之道。比如在产品线上利用‘错位的优势’,我们将中国市场上发展比较成熟的产品引入到印尼去,而这些产

品,刚好是印尼市场需求刚刚萌发的時候。”常东说,“比如 3D 电视现在在印尼试销非常好。”而在服务上,为了更贴近印尼市场,康佳仅派四名中国员工在当地作工艺指导,其他员工全部聘用当地人,因为他们更懂得当地人真正想要什么。

不过,进军海外最难啃的骨头还是招募到合适的本土人才,因为中国人即使英语说得再好,文化差异还是难解决的。要想在海外扩张必须准备国际化人才,特别是当地的人才。“如今,我们的海外公司当地员工的数量已经超过中国人。”常东说。

进军巴西

据悉,康佳在海外战略版图上规划了五大核心市场、13 个重要市场。而去年,巴西一个市场就为康佳海外市场贡献了 45%的收入,将近 10 亿元。

35 岁的刘方义(化名)是康佳驻巴西的销售代表,一个人生活在巴西,刘习惯把周末的时间都留给客户。刘方义的主要工作是接洽巴西当地的工厂。2009 年,康佳开始进军巴西市场,在当地设立一个办事处,但由于巴西的整机关税很高而且对国外品牌排斥,所以,康佳决定和当地品牌合作,向其出口原配件组装成整机,贴上当地品牌进行销售。

为了进军这个市场,康佳做了长时间的调研。数据表明,2011 年巴西电视消费量有望从 2008 年的 853 万台增长到 1056 万台,年复合增长率为 7.4%。“中产阶级的不断壮大,对液晶电视的了解增

强,向数字化的过渡——消费者正在利用数字电视取代其老式模拟电视,因为巴西计划在 2016 年完全转向数字广播。”常东说,“这就是巴西市场的机会。”

“比如我们调研发现,巴西人喜欢薄型电视,这是第一需求。”于是,刘方义把这个特点报告给了位于深圳的康佳国际事业总部,为此,研发中心在发往巴西的产品设计上做了相应的改进。

真正全球化

不过,在巴西、印尼这样的新兴市场的成功并不能让康佳感到完全满意。“海外和国内的收入比例 6:4,到了那个时候,康佳才能称得上一个真正意义的全球化的公司。”常东说,这还需要很漫长的道路。

事实上,康佳在海外市场并不是一帆风顺。比如,其曾关闭的四家海外公司分别是指美国康佳电子有限公司、印尼康佳贸易有限公司、康佳太平洋有限公司、康佳电子(印度)有限公司。“随着‘印尼模式’的成功,我们要大胆复制,未来在俄罗斯、南非、澳大利亚等康佳重点布局的市场,会复制这一模式。”

事实上,任何一次海外扩张都是对国家战略、地方战略和企业战略的深度整合,都需要找到最有效的“开”路路径。常东认为,“中国公司需要因地制宜,中国家电企业要摆脱‘生产机器’的角色。而本土化、人才短缺和当地税收政策的障碍,以及文化整合的种种磨难,这些都是中国企业海外扩张中必须要经历的阵痛”。 (李晶)



中国重汽与中机公司 签署战略合作协议

郭彦男 傅顺贤

9 月 14 日,中国重汽集团与中国机械进出口(集团)有限公司在济南签署战略合作协议。双方将本着“优势互补,合作共赢”的原则,强强联手,发挥各自龙头和引领作用,筑起实现双赢的发展平台。

签约仪式上,中国重汽集团党委书记、董事长马纯济致辞,重点阐述了中国重汽改革重组十年来的发展变化。他强调,在新的形势下,中国重汽力争经过五年左右的时间,建成具有国际化水平、重卡质量品牌优势突出、重、中、轻、客、特种车辆及工程机械各具特色、拥有全系列商用车、具有国际影响力的大型企业集团。马纯济指出,中国重汽的发展离不开社会各界的支持,中国重汽作为国内重卡领域的领跑者,与中机集团在发展国际工程承包、汽车营销、物流配送等诸多领域拥有巨大的发展潜力。此次双方战略合作协议的签署必将使双方的合作进入崭新的阶段。

中国通用技术集团副总裁张汝恩在讲话中指出:中机公司是中国通用技术集团的旗舰公司,中机公司与中国重汽战略合作关系的建立是通用技术集团转型升级、提质增效的一项重要措施。此次战略合作协议的签署是强强联合、优势互补、资源共享、共同发展的充分体现,是双方共同应对市场需求的重要举措,是建立在相互信任基础上的战略选择。通过合作,双方将进一步促进各自在市场、产品、商务、技术等方面的优势互补,共同致力于开拓海外市场,大力实施走出去发展战略,实现合作共赢。

据了解,中机公司成立于 1950 年,是中国最早的以经营机电产品进出口贸易和国际工程承包业务为主的大型国有外贸公司,自成立至今累计完成经营额逾 850 亿美元。中机公司以灵活的经营方式,不断开拓业务领域。其业务范围涉及:承包国(境)外各类工程项目;能源工程、轨道交通、船舶、飞机、成套设备及其他各类机电产品的进出口业务;汽车营销;项目投融资;技术进出口业务;招标、投标、政府采购业务;向国外派遣各类工程、生产、服务人员。中机公司抓住机遇,通过大力实施业务创新和管理创新,转变经营模式和经营内涵,以广泛的海外融资渠道、贸易网络渠道、市场信息渠道,以先进的管理机制,立足能源、交通、轻工、建材等四大优势领域,发展国际工程承包、国际贸易、汽车营销等三大业务板块,不断拓展全球市场,建立了覆盖全球主要市场的服务与信息网络,与世界上 100 多个国家和地区的工商界、金融界建立了广泛的联系,与国内政府部门、金融机构、各工业部门及企业建立了牢固的合作关系。经过多年发展,中机公司已经成为中国主要的国际工程承包和进出口贸易企业之一。

马纯济表示,国际化战略对于中国重汽的发展具有重大战略意义。2007 年,中国重汽在香港联交所主板上市,面向全球公开发售,首期融资 99.5 亿港元,成为中国制造业第一支在香港上市的红筹股,也是迄今为止在香港上市融资额最大的国内制造业企业,成功搭建起企业发展的国际化平台;2009 年,中国重汽与德国曼公司签署了战略合作协议,曼公司作为中国重汽的战略投资者,向中国重汽许可欧Ⅲ、欧Ⅳ、欧Ⅴ排放标准的 D08、D20、D26 三个系列发动机制造技术,以及 TGA 系列整车技术和车桥等关键总成、零部件技术,双方合作新开发的 SITRAK T7H(汕德卡)品牌已于今年 4 月 19 日在上海车展揭开面纱,双方正利用中国重汽和曼集团的全球销售网络进行新产品的全球销售。

签约仪式由中国重汽副总裁韦志海主持。韦志海与中机公司党委书记、副总裁陈华亮签署了《双方战略合作框架协议》;中国重汽总经理助理、进出口公民董事长刘培民与中机运输机械事业部总经理陈涛签署了《海外运输合作协议》;中国重汽特种车公司董事长刘景贵与中机运输机械事业部总经理陈涛签署了《特种车辆项目合作协议》。



Zara 成功秘诀:买手服装经营模式

提要:ZARA 成功之因,有赖于无懈可击的经营模式:买手服装经营模式!

成立于 1975 年的西班牙的 ZARA 品牌,属于 Inditex 集团众多品牌之一,为全球排名第三、西班牙排名第一的服装零售商,在全球各地 56 个国家内,设立超过 2000 多家的服装连锁店,ZARA 的浩大规模,完全不逊色。

那么,服饰企业买手运营模式的改制从企业的哪些方面进行呢?我们通过对 Inditex 集团的改制运营案例可以最为直接地看出买手运营模式的改制过程与服饰企业买手运营的过程。

一、培训买手群体

在进行买手运营模式的改制中,首先需要的是对公司买手进行专业化的买手操作进行培训。这对于 zara 来说,品牌独有的 200 多位专业设计师都要进行买手的培训。

根据这些设计师的专业知识与运作经验,首先规范了其运作的信息沟意识。服饰产品的设计在一般的设计师当中是基于对信息的收集,而信息的收集又来自于设计师在市场当中搜集到的信息。

这些信息,会直接让设计师们的设计方案产生不同的效果。将设计师进行为期三个月的买手运作知识的培训,使这些设计师在很短的时间内拥有买手的技术技能,服饰设计师成为买手是有着他们自身的先觉条件的,那就是他们对服饰产品款式的敏感性与对时尚的惯性把握。

买手的技术技能培训重点放在以下几个方面:

- 1、设计知识的再培训;
 - 2、对服饰市场运营知识技能的培训;
 - 3、对买手在市场当中建立自己的信息采购渠道能力的培训;
 - 4、市场样衣采购与批量采购的技能培训;
 - 5、店铺运营沟通技能培训;
 - 6、对店铺销售分析能力培训;
 - 7、买手与买手、买手与企业协调能力培训;
 - 8、对服饰产品营销陈列与色彩的培训;
 - 9、运营成本知识的培训。
- 上述几项的培训,使服饰设计师转变

成服饰买手具有决定性的作用。

二、对企业的组织结构进行的改造与调整

买手运营模式是一种全新的企业运营模式,它的组织构架是以企业买手的工作沟通协调为主,而不是传统服饰企业那种单一固态封闭式的组织构架。

Inditexwys 集团公司原有的组织构架也是传统型的。其市场运营部门是独立的,产品开发部门也是独立的。生产部门也是独立的,其他部门也都是处于一种与企业其他部门不沟通或建立的沟通制度很少。

对其组织构架进行了全面的运作改制。建立起买手模式下的企业组织部门,规范部门的职能,建立起有效的沟通协调机制,使买手运营的企业模式完全地体现在企业线织当中,企业的运营效率才得到突破性的转变。也可以说,Inditex 的 Zara 品牌能够做到今天的地步,完全的支持就是来自于自己企业改制后的买手组织运营模式。

改制后的各部门完全没有了过去的那种沟通协调障碍,呈现在企业每个部门、每个员工面前的是企业各种数据的使用,加快了协调的速度,也使自己企业的运营达到了最快的效率上去。

三、产品开发模式的改制

基于买手模式下的产品开发是一种设计师与买手相互协调的开发机制。Zara 在开始的时候也是完全由设计师进行闭门造车式的产品开发,使企业的产品开发得不到市场的承认。

在引入买手运营模式后,由买手担当产品开发的主要信息供给者与产品开发主要的角色。其自己对于那些新进入到服饰设计师角色的设计师进行自主产品开发,以补充买手在产品款式开发上的不足。

买手的职能在 Zara 体现三种开发职能。一是收集新产品开发的信息与时尚因素,将这些未完成产品最终设计的信息发



送回企业设计部门,由设计师进行款式的加工修改,最终完成产品的开发;二是自己独立完成产品款式的开发,直接将开发的产品发送到自己加工厂或外协加工厂家,完成产品生产,款式图与款式信息发送公司产品开发与协调中心进行备案;三是利用贴牌厂商的产品开发成果进行的产品批量采购,这也完成了买手的产品开发职能。

设计师的工作职能有三种。一是替买手收集到的信息进行款式的加工修改,完成产品的开发工作;二是自己进行产品的开发,以补充 Zara 原有的西班牙品牌风格;三是收集与整理产品开发的信息资料,对信息资料进行管理与维护。

四、改进企业物流配送体系

Zara 的产品上市几乎是全球同步的。这主要来自于对自己物流配送体制的改进。采用买手企业物流的运作机制,使自己的产品很好地做到了快速上市节奏。公司组织不同的配送中心,这些配送中心分别属于不同的国家。重点是这些配送中心都十分接近自己的重点销售市场与加工协作厂商。这样就会使自己的物流达到了快速有效。

同时,先进的配送设备也使自己各地店铺的库存量得到最直接的反馈。物流数据的共享使货品的销售量与库存量都会

直接的反映在物流当中,便于物流的调配与使用。

五、改善终端店铺运营模式

服饰企业一般都是传统的零七八碎售模式与坐等式销售。在对 Zara 终端店铺进行买手模式改制后,使其从原有销售额当中猛增至 20 亿。

买手终端店铺模式就是利用积极的培训店铺卖手、店铺销售师、店铺买手。让他们形成统一品牌模式下的不同运营方法,使各店铺的产品与销售模式都得到了最大化的增长。

从 Zara 的买手运营模式当中,我们可以看到服饰品牌的品牌文化与品牌价值是由销售量带动起来,并不是空谈品牌的文化与其价值就能够体现出其价值,而是要经过市场的检验。服饰品牌主要的竞争力是什么?这样的问题我受到无数的服饰品牌经营者的拷问。

我的回答很简单:款式!没有款式,品牌成就不了市场,没有市场,就没有品牌的价值。在对许多国际品牌进行买手运营模式改制的时候,在培训一些国际品牌的买手的时候,你会发现这些品牌以及操作这些品牌的人,无一不是在从产品的款式进行整体的运营。

(郭莲)