



GUANLISHIJIE

管理世界

企业楷模

Qiyekaimo

在方太集团总裁茅忠群看来，真正要谈渠道这个问题，就必须跳出渠道。

方太：品牌为王 渠道为后

■ 库峥

方太成立之初，还没有如今的家电连锁、电子商务等渠道形式，企业成为渠道的直接控制者。随着家电连锁等新渠道模式的兴起，仅3年的时间，作为供销者的企业逐渐失去对传统渠道的控制力，而渠道对企业来说也不断表露出其不可控性的一面。这也是当时家电行业面临最艰难的一段时间。

由于厨电行业的特殊性，尽管渠道已然受到严重冲击，但方太却做了一件似乎与渠道无关的事：坚持品质，即不断地满足客户的需求，不断地满足消费者使用功能及服务诉求。每年第一、二季度家电行业市场需求特别旺盛，经销商要解决旺季储备问题，方太也要应付众多竞争对手价格战难题。但由于方太产品品质已有保障，不贸然将底牌押到一家经销商身上，因而方太实际上对渠道的把控效果也越来越好。

在方太集团总裁茅忠群看来，真正要谈渠道这个问题，就必须跳出渠道。方太自15年前创业伊始就走的是高端品牌+高端市场这条道路，但这跟渠道有什么关系呢？方太用15年的时间成就中国高端厨具的第一品牌，并且比大多国际著名品牌在高端市场做得更好。高端市场的标准就是同类产品卖得更贵，销量更多更持久。而品牌作为企业核心价值的直接体现及高

附加值，则自然就为渠道的拓展带来了可能性。

为了配合方太高端品牌的定位，方太的渠道选取标准均为高端渠道。主要包括：1、加快专卖店的开设；2、走进房产精装修领域，重点与国内知名房企合作承接一些高端楼盘的精装修工程；3、重新进入高端品质的百货卖场。“事实上，凡是能够体现高端品牌的渠道，方太正在加快建设，当然，这是方太高端品牌定位的需要。”茅忠群说。

茅忠群认为，企业的健康快速发展，单纯看渠道并没有价值。例如，娃哈哈的核心竞争力就是渠道，600万个终端市场，但不是每一个企业都是娃哈哈：网点铺设过多，耗费大量时间、精力、人力、物力，企业不堪重负；网点铺设过少，又不能形成规模，提高产品市场竞争力。“所以说渠道离不开品牌，光是讲渠道为王，其实还是一元化思维，因为战略的落地需要系统化的思维。”

用中国古人的阴阳思维，渠道为阴：渠道是看得到的，摸得着的；品牌是阳：阳是看不见也摸不着，但是能感受得到；阴阳的配合，阴离不开阳，阳离不开阴。从这个意义上，方太认为，企业运作过程中，渠道为王并不妥当，渠道固然很重要，但品牌更重要。茅忠群认为：方太是品牌为王，渠道在后；真正实现阴阳互补，方太才能在未来走得更远。



哈希的用人智慧

■ 陈亦权

哈希·克利是美国哈希公司的创始人。1945年，哈希大学毕业后，进入科罗拉多州一家水文监测仪器公司做总经理助理。不久，公司要招聘几位业务员，亲任主考官的总经理带着哈希来到招聘现场，对20多位应聘者进行面试。

总经理对业务员的要求是讲究团队精神。面试开始，总经理要求应聘者以4人为一组，然后选出组长，最后要求大家以小组为单位，每4人抬一张桌子，把会议室里的桌子全部抬到外面的空地上，每抬一趟回来就由组长到哈希手上领一支竹签。

应聘者们开始按规则搬桌子，总经理却因为有事离开了。就在这时，C组的组员们掂了掂桌子的分量，跑过来对哈希说：“这桌子不重，一个人完全可以扛得动，我们可以各自扛吗？”

哈希说：“随便你们吧！”

就这样，那4位组员开始各自扛一张桌子往外搬。不到10分钟，会议室里的桌子就全部搬到了外面。他们每搬一趟，组长们就从哈希手中领取一支竹签，最后，每位组长的手上都有5支竹签。

这时，总经理回到了招聘现场，他看每位组长的手中都拿着5支竹签，就问哈希：“他们的数量都一样，那么你告诉我，哪个小组最服从指令？”

“只有C组的成员没有完全服从指令。”接着，哈希把刚才的经过说了一遍。

总经理几乎想都没想，就宣布C组成员被淘汰，公司决不能录用不服从指令的人，可话音刚落，哈希却提出了反对意见，他对总经理说：“其实所有的团队精神都是为团队而服务的，不加分辨地服从上司指令只是一种奴性团队，而不是一种协作团队。因为上司完全有可能作出错误的指示，而下属完全有必要提出异议，下属能够带着自己的方案来对上司说‘不’，是一种非常可贵的精神。C组的成员没有服从指示，但是他们却为团队带来了更好的决策——每人扛一张桌子远比4人共抬一张桌子更有效率，他们虽然也同样只得到5支竹签，但是却每人各搬了5趟，也就是说，他们的5张竹签却代表着他们搬了20张桌子！团队精神的作用就是在把个人价值发挥到极致的同时，让团队也能创造最大的整体价值。所以，善于思考的C组成员应该比那些只知道服从的应聘者更优先录用！”

哈希这番话给了总经理一个很大启示，最终他同意录用C组的4位业务员。果然，那4位业务员后来都成为了公司的业务骨干。因为用人有方，哈希没几年就被破格提升为公司副总。

两年后，哈希另起炉灶，在他精于团队管理的运作下，经过几十年的努力，他的小炉灶现在已经发展成了一家资产近百亿的大企业。

拖鞋“走”出来的致富路

■ 黄鹤



沈小华是南宁一家制鞋厂的工人，工厂效益滑坡，工资的一部分已经被鞋制品取代，为了推销这些“工资鞋”，小华只好白天上班，晚上去夜市卖鞋。有一天，沈小华看到一位孕妇把手巾捆在拖鞋上，一边走动一边擦地，看了不禁眼前一亮：对啊！那些积压的拖鞋能不能都改成擦地拖鞋呢？那样的话该多方便啊！

沈小华找来纱布和一些吸尘性能良好的化纤材料，用线把它缠好套在拖鞋上，这样一双简易的擦地拖鞋就做好了。沈小华把托人精心加工的“擦地拖鞋”送给那位孕妇，不少街坊看到都要求购买。

沈小华和丈夫商量，专门联系了一个做拖鞋的小作坊，做出了400多双拖鞋。沈小华和丈夫把这些拖鞋扛到了南宁市区的一些住宅小区，没想到产品出奇地好卖，短短三天时间，400多双鞋销售一空。沈小华又购进近10万双积压拖鞋，并采取了嵌入的方法把擦地材料固定在鞋底，这样擦地材料就不会从鞋底脱落出来了。

可自“擦地拖鞋”热销以来，引来了鞋类厂家的跟风，市面上同类产品的大量出现，使“擦地拖鞋”的售价一降再降，到后来沈小华的鞋厂月产量下降到原来的40%，库房积压了近10万双鞋。为此沈小华对“擦地拖鞋”进行了改良，变“擦地拖鞋”为“可脱式擦地拖鞋”，迅速扭转了产品销量下降的局面。

在对客户的回访中，沈小华发现高档住宅楼的客户反映鞋子看上去不高档、不美观，于是沈小华又根据这些人的需求推出了“擦地拖鞋”新品种“地毯式拖鞋”，这种“地毯式拖鞋”就是用厚厚的地毯做成的，它除了具有吸尘功能之外，最重要的是它穿起来十分舒服，看起来也有档次，适合较高收入的人群使用。果然地毯式拖鞋推出后也出现了热销。

几年过去了，沈小华根据客户的需求不断地对“擦地拖鞋”进行改造，在此基础上，她推出了10多种创新品种，有深受年轻人喜欢的夸张的卡通式图案，还有深受小朋友和学生们欢迎的各式动物音乐的“擦地拖鞋”。如今，沈小华自己的制鞋厂已经运作了近6个年头，她的工厂已经从原来的小作坊，发展成拥有员工近200人的民营企业。

三克等于六百万

■ 胡源源

在众多行业中，产品的重量有3克的差距基本都会忽略不计。可在瓶装水这个竞争十分激烈的行业，3克的差距，往往就是强与弱、胜与负的分水岭。

对瓶装水而言，生产商在水处理上的成本基本差不多，都需要对水源进行必要的过滤净化与杀菌。于是，康师傅在保证饮用水分量不变的情况下，将瓶子作为其控制成本的重点，继而研发出了目前国内市场上最轻的瓶装水瓶子。在通常情况下，550毫升瓶装水的瓶重是17克，而康师傅矿物质水的瓶重为14克，握在手中，消费者很难感受到这3克的差距。而当空饮料瓶成为废品被回收时，所有的都卖一样的价钱，但对饮料生产商来说，一个17克的空瓶和一个14克的相比，差距不仅是3克，而是上百万的利润。

此前有媒体估计，康师傅矿物质水瓶子减下来3克重量，能在原料上为康师傅每年节约600万元人民币。若以1元的零售价计算，相当于无形中多卖了600万瓶。正是3克瓶重的差距，让康师傅矿物质水的销量一路领先。

经营方法

Jingyingfangfa

1993年—1995年，他公司业绩增长迅速，全美共有60多万的顾客购买了他公司所生产的电脑。

当全公司散布在全国各地2000多名营销代表都铆足劲，打算接下来将销售量再大幅度提高一下时，他却在1996年的元旦这天突然宣布一个决定——把2000多名营销代表全部招回来，并且用一周的时间，只让他们做一件事——给那些已经购买过公司电脑的60万顾客打电话，而且是一个都不准遗漏！

这个决定几乎遭到了全公司所有人的一致反对——放着当下大好的形势不去跑市场，却要回来打电话，而且那60万多人都已经买过电脑了，相当一段时间内，他们根本不可能再买一台新电脑，完全无利可图！

更何况，按照当时公司年销售额30亿美元，以及高达28%的利润率来算，每耽误一天，公司就要损失264万美元的纯利润，一周就要损失1850万美元的纯收入。

但是，他坚持要这样做。结果在一周之内，2000名营销代表一共打完了50多万个电话（有些电话不能一次性就打通），平均下来，每人每天打了30多个电话。所有人都按照他事前的培训，这样说：“某某先生（女士），你好，根据我们的资料显示，您已经购买和使用我们的电脑11个月了，但还在我们的保修期12个月之内，如果您的电脑现在有问题，请立即告诉我，我们会免费替您维修或者帮您免费换一部新电脑。”；“您已经购买和使用我们的电脑两年又七个月了，如果需要维修或者升级，请告诉我，我们会派专人上门，免维修升级费，更换新零件打7折……”

所有电话打完后，结果收到了意想不到的效果，有高达97%的顾客表示满意他们公司的这种服务，会向家人和朋友转介绍和推荐；有20%的顾客主动要求马上再买一台他们的电脑；47%的顾客表示会在未来3—5年来，再买一台。

50万的20%便是10万！也就是说，60万个电话赢得了10万个新顾客，即每打6个电话就能做成一笔生意，他的决定无意间创造了一个电话营销的奇迹。他便是迈克尔·戴尔，戴尔电脑的总裁。



有这样一个草莓种植大户，他别出心裁地推出了一种“盆景草莓”，令顾客眼睛一亮。由于草莓的开花结果时间长达半年之久，蔓藤又形似吊兰，种在花盆里，挂着鲜红的果实，顶端开着洁白的小花，极具观赏价值。这种既是瓜果又是花草，美丽与美食兼具的盆景草莓，立刻受到城里人的青睐，于是销路大开，价格翻了好几番。

同样是种草莓，由于这位农民转换了思路，在草莓种植培育上进行了一些创新，竟收到了意想不到的好效果。记得有位商人曾经说过：“世上本没绝对无用的东西或失败的事物，只是利用的方式不同罢了。同一种事物，在不同的人眼里，或者在不同的际遇里，往往会有不同的价值，关键还是看你怎么去运作和经营。”

生产经营者面对市场，产品面对顾客，销路不是没有，关键要看生产经营者善不善于广开思路。只要生产经营者肯动脑筋，真正深入到市场中去，摸透顾客的需求口味和潜在的消费趋向，用灵活多变的思路去不断开拓创新，市场就能为你敞开驰骋之门。



生产经营者面对市场，产品面对顾客，销路不是没有，关键要看生产经营者善不善于广开思路。只要生产经营者肯动脑筋，真正深入到市场中去，摸透顾客的需求口味和潜在的消费趋向，用灵活多变的思路去不断开拓创新，市场就能为你敞开驰骋之门。

8万个电话换来20万个客户

牧徐徐

潘杨

思路一变市场宽