

案例剖析|AnLiPoXi

富士康“人才回乡”水土不服“万马奔腾”计划受挫

□ 孙罗南

在富士康工作多年的陈天宇（化名），怀揣着富士康提供给他的30万元“无息贷款”，从这个沿海的世界工厂回到内陆的老家乡城，开起了一家电器连锁超市。

这个100多平方米的小超市，承载了打工者的创业梦想，也记录了富士康由“代工”向“代销”转型的探索之路，富士康形象地将其称为“富归店”。

这属于一个代号为“万马奔腾”的计划，由富士康总裁郭台铭亲自操盘。计划的背后，是富士康强化渠道布局延伸的战略构想。

中国广阔的农村市场，能否容得下富士康“万马奔腾”的野心？

事实上，“代工王”的转身还是有点艰难。“富归店”在山东已悄然运营一年有余，这个曾被寄予厚望的内销平台仍在摸索中前行。

记者从富士康内部知情人士处了解到，“郭台铭对‘万马奔腾’计划的实施情况颇不满意，已经暂停继续开新店计划，以放慢过去疾速前进的步伐。目前，山东菏泽等地的6家‘富归店’中，已有一家因难以为继而关门。”

富士康超市闯入小镇

小店规模不大，陈天宇将它打理得井井有条，货品摆放规整，丝毫不逊色于城里的同行。商品也算“应有尽有”——联想电脑、诺基亚手机、海尔空调、九阳豆浆机……在这里，你还可以买到苹果产品，但价格跟城里相比算不上便宜。小店的创立，源于郭台铭的一个“梦”——“20年来，我在中国一直有一个梦，那就是让每一个中国人，哪怕是最偏远地区的，都用得起最新鲜、最便宜的科技产品。这个梦想正在加速变为现实，而为这个梦想插上翅膀的，就是‘万马奔腾’计划。”

郭台铭的这段话曾被张贴在“万马奔腾”电器超市店内。在郭的眼中，“家电下乡，人才回乡”是“万马奔腾”计划的方向，他要通过电子产品连锁店模式覆盖中国各乡镇。

而参与该计划的门槛并不高——在富士康工作5年以上、连续考核3年在乙级以上的员工皆可申请。陈天宇就是其中一个。郭台铭打算斥资100亿元新台币(约21亿元人民币)，到2014年在全国范围内开店1万家。

富士康为每一名创业者提供了30万元左右的“无息贷款”。“大家都称之为‘无息贷款’，但其实并不涉及现金往来。”陈天宇说，自己先要在老家找一个120到200平方米的店

管理学堂|GuanLiXueTang

化解 20%的抵触

笔者在日常的观察中发现，常常有一些企业的管理人员会冒出这样一种念头：企业的管理制度不可能让所有员工都满意，因此，只期望让80%的员工满意就可以了。这种想法从表面上看争取了企业的绝大多数，但剩下的20%你就可以不管了？

这20%往往很容易产生抵触情绪，并在工作上明里支持，暗里却持反对态度，使企业整个制度的管理维护困难加大，甚至在一定程度上产生破坏作用。

事实上，在一些企业里，很多管理制度在执行过程中半途而废，或者

莫让能者过劳

日常工作中，一些领导常会把重要任务交给能力强的同志去做，把简单任务交给能力一般的同志去做，甚至全部交给能力强的同志去做。虽然这种方式在短期内会使工作取得成效，但从长远来说不妥。

首先，能者过劳会使能力稍弱者缺乏锻炼提高的机会，不利于企业人才的持续发展。长此以往，会出现强

面，然后由富士康花费近9万元对其进行装修，此外，富士康还给提供价值20万元的货物额度。“这就是30万元的‘无息贷款’，以后是要还的。”

这些并不够，陈天宇还需要准备一定的流动资金，以进行工商注册、租门店、买货车、招员工等。“富士康并不占有店面的股份，不过店名必须是‘万马奔腾’，所卖产品也必须从富士康统一进货。”陈天宇告诉记者。

“高端品牌与农村路线的冲突”

意识到这一点，富士康开始了策略的调整——其通路事业群相继在嘉兴、郑州、成都、烟台成立子公司，进行独立运作，分别拥有采购权。“不管采取什么方式，把店运作好，能够存活下去是关键。”富士康内部人士说。

据记者了解，其在烟台开发区注册的子公司名为“烟台万马达商贸有限公司”(下称“烟台万马达”)，在富士康的园区内，是山东区营运总部，并在山东设有仓库。山东的“万马奔腾”超市目前主要通过烟台万马达这个经销商进货，并不直接跟品牌厂商打交道。

郭台铭有自己的目标体系——建立店面和渠道网络，架构好物流系统；没有库存管理，没有批发环节。富士康对“万马奔腾”的鼎力支持，也体现在后者强大的现金流上。

看到农村市场的巨大潜力，富士康将“万马奔腾”计划视为其完整产业链的“最后一公里”。但记者在采访中发现，富士康在供应链建设上做得依然不够，而其目前自建的这种销售终端，与富士康的垂直生产销售想法也相去甚远。

“如果‘万马奔腾’超市全部产品均通过富士康进货，利润空间并不大。”烟台万马达一内部人士向记者坦言，“一般产品只有8%的利润空间，即厂家以市场指导价的90%供货给富士康，后者提高1到2个百分点将货品供给商户。这个利润是很低的。”

富士康内部人士告诉记者，产品在进货价格上没有太大优势，主要是因为品牌商对富士康还是有抵触心理。“即便富士康代工他们的产品，他们也不会完全将渠道放开，让富士康完全掌握渠道。那样的话，在未来跟富士康的谈判中，他们就会缺乏议价能力。”

“现在主要是手机、电脑等3C产品卖得还可以，其他家电产品没有太大优势。有时生意确实比较冷清，有些商品在城市不算贵，但在农村不太受欢迎。”陈天宇说，供货也时断时

是不了了之，其原因其实都是从这20%的抵制开始的。由于这20%未被管理者真正纳入企业管理制度的视野，甚至被管理者有意识地晾在一边。因此，常常导致这20%的员工对管理制度认识的偏差或误判，出现公说公有理、婆说婆有理的局面，使企业管理无法分辨出到底谁是谁非，给企业带来不应有的损失。而且，一次失败的管理制度的实施，给企业造成的影响也是长期的。

如何化解这20%的抵触，对于企业来说，是一个值得关注的问题。笔者认为，企业管理者首先要树立依靠

者越来越累、弱者越来越弱的现象。其次，能者过劳不利于人际和谐。能者过劳，工作量分配就难免不均，时间一长，会形成“能者多劳，多劳责任大；不会不劳，不劳没责任”的消极怪圈，削弱了整个团队积极向上的进取势头。

最后，就是能者整天忙得不可开交，可能会产生不平衡心理和埋怨情



续。

富士康向产业链下游的延伸为何遭遇如此坎坷？“我觉得还是体制问题。”一家“万马奔腾”超市的店主对记者说，“这是高端品牌销售与农村路线的冲突。‘万马奔腾’的市场定位定在三线以下城市，但产品定位却都是中高端的，比如索尼、飞利浦等，这些品牌在乡镇市场的销售很受限制。”

“关键还是时间问题”

按照郭台铭的规划，“‘万马奔腾’万家店建起后，集团会将它们整合在一起上市，每个店主都持有上市公司股份。”

但如今，“万马奔腾”连锁超市的开店数量已经远低于目标。事实上，在鼓励员工回乡创业的同时，富士康也在尝试通过引进有经验的团队进行运营，寻求突破。

除“富归店”外，“万马奔腾”计划的另一个落地实体是“社盟店”，即引进社会从业人员加盟开店。“交2万元的加盟保证金即可开一家‘社盟店’，要保证不出售假冒伪劣产品。这2万元在退出‘万马奔腾’时可以退还。”烟台万马达的内部人士说。

“加盟商户可以自己掌握进货渠道，自主进货。”烟台万马达的内部人士告诉记者，“很多加盟商户有自己的渠道，只选择有价位优势的产品在富士康进货，其他产品都通过自己的渠道资源进货。”

面对劳动力成本的上升，富士康由“代工之王”谋求向“渠道之王”转型的决心日益显露。其近年来在渠道布局上动作频频。在中国大陆开辟的苹果零售渠道已启动——由郭台铭新创立的名为“我有数”的苹果授权零售店，去年下半年即在济南赛博数码广场内开张。

事实上，作为济南IT市场“老大”的赛博数码广场，其背后有着郭台铭的身影。郭台铭希望一、二线城市的“赛博”品牌能与四至六线市场的“万马奔腾”有机结合，发挥出更大的互补效应。

企业是全体员工的企业，只有全体员工真正形成心往一处想，劲往一处使的局面，企业的制度管理才能真正发挥出应有的作用，企业在市场上的竞争优势才能真正地形成。

人性的因素，使原本铁板一块的制度透出一点人性与亮色，从而使制度能真正地进入全体员工的心灵；四是要有针对性地了解和研究这20%员工的情绪，找出化解的策略与措施，千万不能任其自然发展，应该进行正面引导等等。

二是要合理分配任务，让能者任务有度，避免过劳，同时给能力较弱者提供锻炼平台，帮助他们树立干好事、干成事的信心。

这样一来，单位再遇到重要任务的时候，还愁没有能者可用吗？

（刘桂军）

视野延伸

富士康折翼万马奔腾的背后：三大决定性因素

一年多的渠道试水，万马奔腾似乎面临难以为继的状态，近期富士康通路事业部高层正在考虑战略调整。其根本原因在于，渠道经营管理远比在生产车间从事生产管理复杂，这些老员工明显缺乏市场经验，导致多数万马奔腾店陷入亏损状态。

中国家用电器商业协会秘书长董芝介绍，连锁的方式有多种，一种是自愿加盟,该种方式优势在于统一品牌，统一管理，缺点则在于并不一定统一采购，规模优势方面不一定充分显现。还有一种是委托加盟，该种方式的优势在于总部提供各项保障资源，对加盟店的控制力增强，规模优势也可以充分发挥，但缺点在于加盟店自主权较小，连锁总部推进难度较大。

万马奔腾采取的是上述第二种方式。这种方式的优势在于总部控制力强，规模优势容易体现，但由于万马奔腾起步规模小，导致其集中采购能力不足，也让这种优势变成了劣势。

分析人士认为，家电连锁成败的决定性因素有三项：一是是否有完整的产品线，如果货源不齐，消费者根本不愿意来店里买东西。二是能否在某个区域成为强势渠道品牌，在某个区域拥有市场话语权，再扩张才有机会。三是运营团队的能力是否足够，一个优秀的运营团队决定其公司前途。在上述三方面，万马奔腾似乎都没有做到位。

（李征）

专家热议电商平台知识产权保护 尊重知识产权与电子商务可双赢

3月12日，由工信部电子知识产权中心举办的“电子商务领域知识产权保护专家研讨会”在北京召开。与会专家呼吁，当前电子商务产业快速发展，有关部门应充分考虑权利人、商家、平台、消费者等不同主体的合理诉求，利用电子商务平台公开、透明的优势推动知识产权保护工作，促进相关产业的健康可持续发展，推动我国知识产权环境的进一步改善。

工信部电子知识产权中心主任赵天武表示，网络电子商务平台的知识产权侵权是一个全球性的问题，本次会议就是要探讨如何以兼顾各方利益的基础上促进电子商务平台知识产权保护的规范化，“尊重知识产权，与电子商务的可持续发展，应成为各方共识。”

在规范电子商务平台知识产权环境的方面，国内一些网站已经进行了有益的探索，并取得了不小的成绩。出席会议的阿里巴

集团法务部副总裁俞思瑛介绍，淘宝网以处罚和鼓励促进并举的方法，已经初步探索出一套行之有效的维权体系，并以淘宝规则的形式明文发布。2011年，淘宝网共删除侵权商品链接达6320万条，处罚侵权行为的会员702万人次。其中，接相关权利人通知后删除相关侵权链接870余万条，通过淘宝网日常监管机制删除超过5400万条。

由于相关立法滞后于产业发展，一些电子商务平台的措施超出了现行的法定义务。以淘宝网为例，淘宝网自发删除的侵权时行频数量，远远多于法定的“权利人通知，平台上删除”的方式。而在通知删除机制的设计

大中欲借折扣卖场东山再起



3月8日，作为北京家电市场的老牌企业，大中电器新掌门安新杰在北京大中总部首度面对媒体。与竞争对手不同，安新杰给大中确定的目标并非门店数量快速扩张，而是在门店管理上做文章，要尝试推出家电折扣店，寻求差异化经营。

曾在国美总部数码3C负责业务，又在香港市场打拼过两年的安新杰，在谈到对大中电器未来的发展时，并没有要求“大跃进”式的跑马圈地，而是力争稳扎稳打，强化门店管理和服务，在门店类型上细分，引入折扣店、精品店等贴近消费者的新形式。

“折扣店在服装、鞋类等领域已经非常成熟，但是家电折扣店却并不常见。不过，家电产品在折扣店方面更具优势。”安新杰解释，大而全的门店主要针对中高端消费人群，市场也应该考虑一些消费能力不高的消费群体的需求，在一些物业成本相对较低、位置较偏的区域开设折扣店。在安新杰看来，厂家每季都会推出多款新品，可以借助新老商品的换代机会，将最具性价比的商品集中在同一门店陈列。这类折扣店面积不求大，销售模式以仓储和自提为主。

其实，在门店业态差异化模式方面，大中的竞争对手苏宁于2008年就曾在京试水“工厂店”，主要销售样机和厂家运输途中有

上，淘宝网也增加了卖家质证的环节。俞思瑛称，实践中也发现有权利滥用的情况，少数权利人以保护知识产权为名，行限制自由竞争和垄断市场价格之实，增加此环节有助于避免误伤，并有利于教育商家，防止反复侵权。

对此，北京大学知识产权学院常务副院长张平教授介绍，对于网络服务提供商在商标侵权行为中的责任，美国和欧洲的观点差异很大，甚至存在截然相反的情况。美国认为网络服务提供商是“中立的技术平台”，而欧洲则认为它是“买卖的居间商”，这种角色的不同认定决定了不同的责任认定。

“这种现象很大程度上是由两地的不同产业发展现状决定的，我国在考量这一问题时，也需以产业发展现状和产业发展前景为基础，充分考虑权利人、消费者、平台商等各方利益，促进相关产业的健康可持续发展。”

俞思瑛也建议，各方应当共同设计出一套机制，把网络购物平台上的知识产权纠纷按不同的性质进行分类管理，并跟不同的政府部门或社会团体等进行程序对接，这样才能逐渐从根本上解决这一问题，并能充分保障消费者权益，促进知识产权权利人与电子商务产业的双赢。“保护知识产权不仅是维护权利人和消费者合法权益，也是淘宝网自身持续发展的重要条件。”

工业和信息化部科技司相关领导，北京大学、人民大学、中国政法大学等相关科研机构的专家学者，中国软件联盟、中国互联网协会等相关社会团体负责人，以及相关企业界代表出席了本次研讨会。

大中欲借折扣卖场东山再起

残损但能正常使用的电器，价格一般为正常商品的8折左右。不过后来，这种家电折扣店并没有大量出现。业内人士分析认为，这与家电卖场轮番促销，一些样机或残次品作为特价机清仓，以及货源有限有一定关系。

除了新兴业态折扣店外，“畅品店”也是大中新的门店形式。据安新杰介绍，畅品店主要销售优质、畅销的商品，这类门店同样以“小”为特点。在商业租金、人力成本不断增加的情况下，店面小成本也会相应降低，数量会相应增加，其覆盖的空间就会扩大。

初步统计，大中电器在京有63家门店，北京国美有70家门店，而北京苏宁有105家门店。谈及大中在京城家电连锁的竞争优势，安新杰认为，大中は北京市场最老牌的电器店，拥有最合理的网络布局。他将把在香港市场积累的服务经验，有选择地引入大中的管理和运营中。

虽然是北京的老品牌，但大中正筹划“出京”发展。除了进入燕郊、廊坊等地县级市外，安新杰透露，未来消费者会在华北、长江以北的更多地方看到大中的门店，大中将不受行政区域的划分，逐渐走出去。这也是国美集团双品牌运作思路下，大中比区域型分公司拥有更大的独立性。

（吴文治）