

策划赢家 | CeHuaYingjia

丁世忠 破解安踏成功“密码”

□ 杨江

在 12 年前的悉尼奥运会，孔令辉一举夺得男单冠军，一年之内，安踏之名红遍全国，“我选择，我喜欢”甚至成为年轻人的“口头禅”。

目标是千亿万亿

“不是每个人都是丁世忠或周永伟。”凤竹纺织总经理陈锋曾这样说道，这句话的言外之意是目标不要定得太远太大，否则就会成为一种压力。但对于丁世忠而言，目标越远大，动力就越大。

今年 2 月 20 日，安踏率先发布其 2011 年全年业绩，虽然从下半年开始体育用品市场出现“疲软”，但丁世忠还是交出一份漂亮的成绩单：营业总收入达到 8905 亿元，同比增长 202%；鞋类产品 and 服装类产品的营收很接近，均超过 42 亿元。“安踏每年都是国内第一家发布财报的运动品牌，今年也不例外。这体现了安踏的执行力 and 效率，虽然一整天的董事会、新闻发布会 and 投资者推介会开下来很累，但也很欣慰。”丁世忠在谈到业绩发布会的时候说，安踏未来的销售额肯定是破百亿元，而这是发展的必经过程。

“百亿企业能否在未来成为 5000 亿、万亿企业，很多时候取决于国家是否在产业战略布局上提供支撑。”丁世忠说。

锁定“品牌”不放松

陈康有数千家鞋企，但第一个先

央视体育频道被称为“晋江频道”，一切只因“广告代言 + 央视广告”模式在闽南盛行，而他竟是“始作俑者”；曾经国内市场被耐克、阿迪达斯以及李宁“三分天下”，他仅用不到 10 年时间就率领自己的品牌进入这个“第一军团”。创造这一奇迹的是安踏(中国)有限公司董事局丁世忠。

走出去且让品牌“一战成名”的，只有安踏。

“看到父辈做贴牌加工那么辛苦，而且销售价格还那么低，我就萌生了做品牌的想法。”17 岁，当如今很多孩子都在读高中的时候，丁世忠就拿着老爸丁和木给的 1 万元资金 and 700 双鞋子到北京闯荡，而这种助推力量源自闽南人特有的“爱拼才会赢”精神。人生路不熟，一切从头开始，“初生牛犊不怕虎”的丁世忠每天都围着北京的商场跑，希望对方能够接纳他手中的鞋子，“刚开始肯定总碰钉子，但信心依然有。”功夫不负有心人，丁世忠终于用自己的诚心 and 鞋的品质，打入了北京的多家商场，其中包括现在已成为品牌的“北京王府井”，从而开设晋江鞋专柜。边销售边观察，边赚钱边揣摩，怎样才能有更大的销路？1994



丁世忠近照

年，丁世忠回到晋江陈康，手上有 20 万元本钱。

“我今天才知道‘安踏’是这个意思！”在今年的尾牙宴上，安踏代言人张靓颖终于理解“安踏”这两个字的意思，即“安心创业，脚踏实地”，1994 年开始，丁世忠就全力打造安踏品牌，布局终端市场。

永不止步攀登高峰

取代李宁，成为中国奥委会体育服装合作伙伴以及中国体育代表团合作伙伴，2010 年 6 月 23 日，丁世忠和安踏迈出了重要一步，其意义之重大，不言而喻。在此之前，从 1992 年到 2004 年，李宁一直是中国奥委会体育服装合作伙伴及中国体育代表团合作伙伴。

在“福建军团”崛起之前，国内体育用品市场除了耐克、阿迪达斯之外，就是李宁一家独大，但自 2000 年之后，安踏、特步、361°、匹克等“福建军团”疯狂布局全国，国内市场出现了群雄逐鹿的盛大局面。丁世忠说，2008 年北京奥运会期间是国内体育用品企业发展突飞猛进的一年，鉴于此，安踏把目标慢慢转移到奥运会项目上，而像可口可乐、三星一样长时间成为奥运会全球合作伙伴，一直是丁世忠的梦想 and 安踏奋斗的目标，“任何事不能一蹴而就，要脚踏实地。”丁世忠说，从近三届奥运会来看，中国体育代表团的成绩是“步步高”，北京奥运会甚至坐上金牌榜第一的宝座，“安踏理所当然地锁定了中国奥运会 and 中国体育代表团，除了品牌传播度，更多的是民族自豪感”。

俞敏洪：成功者需要具备四种能力



俞敏洪在演讲中

□ 马可佳 王文博

“在人类社会中，往往伟大的人都不是靠身体强壮取胜，而是他们的精神足够强大。”这是新东方教育科技集团董事长兼总裁俞敏洪创业多年来的感悟。

俞敏洪阐述了成功四大要素对一个人成就事业的重要性，即得到别人信任的能力、与人平等沟通的能力、学习的能力以及判断力。积极面对人生的任何境遇，挑战自我，这正是一代企业家拼搏的真实写照。

被人相信的能力

一个成功企业家的背后有多少故事，恐怕只有当事人自己才能说清。

一个成功企业家需要具备的优良品质，则是人尽皆知的公开秘密。俞敏洪认为，成功最重要的能力之一，是被人相信的能力。

多年以前，当俞敏洪身无长物之时，提出了做培训行业这个梦想，得到了一群志同道合的同学支持。于是，新东方有了最初的雏形。多年以来，从一个默默无闻的培训班，发展到今天的上市公司，俞敏洪十分感激这些信任他并跟他一直走下去的员工。“他们说，反正跟你回去，有饭吃，我不会饿着，你有粥喝，我也有喝的。”

但回顾深层次的原因，则是企业家具备的“被人相信”的能力。俞敏洪说，“被人信任，关键是在对你自己人品、人格的信任上，别人能够

信任你多少。比如，一旦有事情（需要帮助）的时候他能想到的就是你。”这种能力比一个人会投机取巧、小聪明或高分要强不知多少倍，所以一定要先把自己变成一个能让别人相信的人。

沟通的能力

毫无疑问，俞敏洪是一个会“讲故事”的人，这一点无论是在讲台上，还是在《赢在中国》的点评台上，俞敏洪的善言都让人印象深刻。

讲到沟通的时候中国人习惯会想到这个人会拍马屁、会谈判等等，但俞敏洪认为，这只是一部分。一个会交流沟通的人，你会发现他在语言上没有太多的话语，有的人几句话，却能让人很舒服。这就是人与人之间的互相尊重、尊严，遇到了尊重你的人，你愿意与他继续做事情。

明白这个道理的背后是创业时无数次的挫折，在俞敏洪刚起步做新东方初期的时候，租了北大的一个教室，有个老大爷在看教室，但因为俞敏洪没有送礼，这位看门大爷把所有的同学在门外关了一个多小时，直到俞敏洪送了一条烟才作罢。俞敏洪说，“这和我们接触的很多领导一样的感觉，他不说要什么，但就不给你批准办事，到最后你终于发现他要的不是崇高，而是金钱。”

这些惨痛的教训让俞敏洪感受深刻，他深深体会到，一个互相不尊重的社会，造成了冷漠的社会。而在这样的社会中尊重他人，尤其是尊重自己的员工，就格外能够被人认可。

学习能力和判断能力

“读万卷书，行万里路，阅人无数，有人指路。”俞敏洪学习能力和判断能力简单地用这四句短语代替。

在大学期间，每天精读大量书籍。俞敏洪这个习惯，一直保持到现在。“我前天统计了一下 2011 年一共读了 54 本书，我的原规划是 80 本，但是太忙了，没有办法。”俞敏洪认为读书不仅能保持思考，更重要的是保持学习和进步。

判断能力的获取则要靠后天的历练。经历比其他人更多，就知道不该碰的事情不碰，该碰的不放过。高瞻远瞩、有远大胸怀。

俞敏洪认为，一个人如果有了别人信任的能力、与人平等沟通的能力、学习的能力以及判断力。再加上勤奋刻苦就一定能够成功。

“我的人生一定为大事而来，可能这件大事到 80 岁的时候回头看才能明了。人是需要去努力，去悟的，人这辈子最重要的结局在什么地方谁也不知道，我们要做的是一路前行，不断地领悟。”

易观国际李智：谁能整合用户身份谁将成为电商霸主

□ 付航 赵瑞希

易观国际首席分析师李智 24 日在深圳表示，电子商务的生态系统之争正在进行，谁能整合用户的自然人身份、通讯身份、金融身份，谁就将成为电商领域的霸主。

在 2012 中国（深圳）IT 领袖峰会信息行业市场研究报告发布会上，李智提出，阿里巴巴、腾讯等互联网巨头，正通过整合终端、操作系统、应用平台或应用分发平台等产业链环节，实现生态系统的集团化作战。

其中，用户管理成为核心环节。

李智认为，用户的身份可以分为自然人身份、金融身份和通讯身份。每个人生活在世界上，首先是一个自然人身份，我们还通过手机、电子邮件、即时通讯软件实现人与人之间的沟通，这是用户的通讯身份，同时，金融身份代表了我们的所有消费活动。

在互联网生态系统中，企业所做的产业链整合，核心体现在将三种身份的数据整合为一体。比如阿里巴巴通过支付宝管理我们的金融身份，腾讯通过微信和 QQ 管理我们的通讯身份。

“如果有一家电商可以构建起三

种身份合一的生态系统，它就有可能成为今天中国的亚马逊。”李智表示。

李智还在此次发布会中公布，根据易观国际统计，2011 年中国网上零售交易额达到 8060 亿元，同比增长 55%。预计 2012 年中国网上零售交易额将突破一万亿元。未来电子商务市场发展的核心动力将来自于像苏宁、国美这样的传统企业。2011 年，中国电子商务的渗透率达到 40%，与美国同期 80% 的渗透率仍有差距，电子商务的发展依然有广阔的空间。



小公司“微创新”力挫世界 500 强

□ 徐旭珊 郑平

一个小小的设计创意，却让一家小公司击败包括世界 500 强在内的国内外强敌，顺利拿下大工程；一个产品增加了小小的功能，却能带来数十万台的产品销量……近年来，一场金融危机使国内企业纷纷遭遇“外贸寒流”。而在经济大环境欠佳的情况下，企业如何在经济浪潮中屹立不倒？记者在调查中发现，不少企业尤其是中小企业依靠“微创新”出奇制胜，突破困境。

以微创新实现产品差异化

据介绍，微创新的概念始于 IT 行业。不过，随着创新意识渐渐深入人心，微创新的概念也被传统的制造行业等接受。在企业家里眼里，如果把微创新的概念从 IT 行业移植到制造行业，就是要以原有产品为基础，站在客户实用的角度上，进行非颠覆性的变革，使原产品在功能上得以变更或增加，最终体现为产品的“差异化”。而众所周知，差异化将有助于企业征服市场。

“可以说，一直以来，公司都在进行着各种微创新，收到的效果也非常大。”华电总经理陈晓峰告诉记者，靠着“微创新”，华电在业界获得了良好的口碑。

以该公司获得的中国人民银行总部外墙灯饰工程为例，当时的华电脱颖而出只是因为一个小小的创意：华电的设计方案中，将照明灯具融入建筑，实现灯具与建筑架构一体化，使灯具不会在白天对建筑物本身的美感产生破坏。而正是这点不同让其击败了包括世界 500 强在内的国内外大企业。多年来，这家只有 200 多名员工的“小企业”正是依靠着类似的“微创新”多次 PK 掉众多灯饰巨头，拿下了航天部神舟大厦、国家西溪湿地公园、广州新电视塔等多个国家、省、市的重点工程。

广东龙的集团副总裁古延民举例告诉记者，微创新根本目的是改善客户使用体验。龙的今年新开发的一款热水壶，外形并不出众，但国外采购商一口气就预定了 30 万台。原因在于，工程师们对热水

壶盖子进行了细微改进，用户打开后，灼热的水蒸气会一滴不剩地流回壶里，而不会像传统产品那样溢到壶身。

“对于企业来说，如果能够在细微处超越别人，就更能市场上更好地站稳脚跟。”环球市场集团营销部总经理魏涛告诉记者，“微创新或许不能使企业成为世界 500 强，但是却可以让企业产品实现差异化，更好地占领市场。”

小投入助力企业赢得“定价权”

“生存与创新并不矛盾。”谈及中小企业的生存难题，不少企业界人士纷纷表示。在他们看来，微创新是中小企业发展壮大的必经之路。微创新通常投入不大，开发时间短，但却有望让中小企业获得某产品的“定价权”，真正奠定企业在市场上的竞争力。

“全国做电热水壶的企业超过 2000 家，无论是规模还是管理，龙的都没有绝对优势，怎样才能让客户在这么多企业中找到我们？答案就是微创新。”古延民说道，“在龙的集团，创新每天都在发生，只要每天进步 1%，就很了不起。”

陈晓峰告诉记者，以该公司推出的“双向灯”为例，灯具改变了原来桥梁灯饰单向照明的惯例，安装便利同时效果更好。在申请专利后，企业将双向灯的定价权牢牢把握在自己手上，同时也增加了企业利润。

山东东菱威力电器有限公司微波炉事业部总经理苏宇航同样表示，微创新让企业在“定价权”方面更加具备话语权。以该公司推出的多菜单微波炉为例，尽管投入很小，但却让微波炉单价提高了数十元人民币。

在魏涛看来，企业一旦获得“定价权”，将帮助中小企业更好的在金融危机的浪潮中生存。“就目前来看，金融危机、成本上涨等避也避不开了，因此，每个企业都应该有变革的意识，不断适应新的市场模式。”魏涛认为，如果中山的中小企业都能有“微创新”意识，无疑将让产业更加充满活力、动力和竞争力，改变现下同质化竞争严重的恶性环境。

俄罗斯农场主到中国“赶大集”

□ 辛林霞

23 至 25 日在黑龙省佳木斯市举行的第三届中俄农机产品展销洽谈会，吸引了远近地区的农民和经销商前来洽谈，不少俄罗斯客商和农场主也三五成群地到中国“赶大集”、考察农机产品。

波哈纳耶夫是俄罗斯滨海边疆区的农场主，拥有 630 公顷耕地，此次专程和朋友到中俄农机展上购买收获机械。他告诉记者，农场主要种植大豆和小麦，目前机器不够用，当地没有自己需要的产品，所以到中国来购买。

“中国离俄罗斯很近，来一趟很方便。而且技术和价格都比较好，这是用过的朋友推荐买的。”他和同行的农场主在参展的农机前走走停停，不时摸摸轮胎、探头往驾驶室里瞅瞅，一副行家的模样。

随着中国农机产业发展，一些国内企业开始在海外拓展市场。由于地理位置优势，两国农业生产工艺相近，中国农机产品开始进入俄罗斯市场。

福田雷沃副总经理王玉荣说，在黑龙投资农机项目的原因之一是想辐射俄罗斯、中亚市场，这是公司全球化战略定位中的一大板块。他说，俄罗斯农机市场潜力巨大，中国企业在俄罗斯市场还处于突破期，这个阶段需要靠一些性

价比高的产品巩固市场，不断提高技术水平。

与俄罗斯毗邻的中国黑龙省一些农民到俄罗斯远东地区承包土地种植农作物，延续中国耕作方式的同时也带去了中国的农机产品，为中国农机开拓俄罗斯市场起到示范和推动作用。波哈纳耶夫说，他有一些中国的朋友，这次就是在他们的介绍下来参观比对农机产品，已经确定要买走两台收获机械。

在此次展会中，与俄罗斯“东方工业”中国产业园签订合作意向的富锦龙江拖拉机有限责任公司董事长吕世斌说，中国的农民到俄罗斯远东地区种地带去的大多是中国的农机产品，根据市场需求，企业计划在俄罗斯当地投资项目，不再是只卖给俄罗斯几百台拖拉机，而要在当地保持产品的延续性及售后服务等，在当地办厂也能大大降低物流和关税成本。

俄罗斯联邦驻中国商务代表处商务副代表席卓夫·谢尔盖表示，俄罗斯是一个农业大国，需要先进的农业机械技术和产品。现在有很多俄罗斯企业购买中国制造的农机产品，希望中俄能在这一领域开展更深入的合作。希望中国合作伙伴到俄罗斯去投资建厂，在销售市场建立生产制造基地，深化合作方式，实现双方共赢。