

管理学堂 | GuanliXuetang

新员工导师制

广东天禾农资公司是一家农业企业，这家企业长期以来始终坚持的一项制度就是：新员工导师制。公司为每一位新员工安排一位导师，日常工作中，他们可以随时得到导师的全方位建议，如生活、知识指导、职业发展规划等方面。其好处是：让员工关注自身成长和发展的规划，获得更多的提升机会；导师让新员工快速进入工作角色。公司的具体做法是：

1、新员工培训结束后，人力资源部组织拜师仪式，导师培训制正式启动。这些导师是来自11个储备单位，精心挑选出的49名中层干部、骨干员工。他们负责指导天禾公司旗下的4个单位的60名新员工。要求导师制定专门而详尽的培训方案，同时定期考核。新员工则要在导师的指导下工作、学习，定期总结。

2、人力资源部跟踪考核，了解导师制的实施情况，新员工的工作、生活和心理动向。跟踪包括两方面：一是师徒工作开展情况。因实际工作关系，部分导师不能亲自带新员工，就经常电话指导。二是收取新员工的首周感想和每个月的工作总结。从中能发现各种问题，如导师的工作态度、方法、进度，以便及时调整改进。

3、人力资源部与导师联手，共同解决新员工的各种问题。例如，有导师反映，自己的学生缺乏主动性与创造性。了解后，我们认为主要原因是：虽然新员工入职前实习了，但还没有把握公司的整体业务流程，没有适应新环境。于是，我们会提醒导师，调整完善导师方案，多学习辅导技巧，多与新员工谈心。

（佚名）

裁员卖楼卖品牌 诺基亚再瘦身

继传出或被三星收购的消息之后,6月13日再度传出诺基亚将向瑞典私募股权公司 EQT Partners 出售奢侈品手机品牌 Vertu,而这已经不是首次传出这类消息。在业绩连续几个季度大幅下滑之后,诺基亚目前正在通过各种方法进行“瘦身”,希望重振市场信心。但有业内人士认为,最新的市场数据表明,诺基亚的塞班手机和与微软合作的 Windows Phone 手机市场表现差强人意,诺基亚似乎还没有找到更好的复兴机会,出售奢侈品 Vertu 并不能给诺基亚带来更多的利好,市场还是应该以强有力的产品说话。

据媒体报道,这笔交易的价格达2亿欧元(约合2.5亿美元),协议最早将于本周宣布。据悉,Vertu 是诺基亚成立的全球第一家奢侈手机公司,以手机镶嵌宝石而著称,平均每款售价高达十几万元人民币。有公开数据显示,过去10年该品牌手机的销量已超过30万部,自2010年年初以来更是保持了两位数以上的销量增幅。据悉,自从诺基亚去年第二季度业绩大幅下滑之后,就不断有消息传出诺基亚要卖掉 Vertu。

诺基亚 CEO 史蒂芬·埃洛普自2010年9月上任以来,不断给庞大的“诺基亚帝国”进行“减肥”,但同时,其市场表现则令人大跌眼镜。2012年第一季度,诺基亚的塞班智能手机出货量同比下滑60.6%,创历史之最。同时,诺基亚大力支持的 Windows Phone 系统与 Windows Mobile 智能手机第一季度的全球出货量合占份额仅为2.2%,低于去年同期的2.6%。

业内说法

诺基亚需一剂猛药

有国内手机行业业内资深人士认为,诺基亚裁员、卖楼和卖品牌并非对症下药。在其他厂商纷纷争抢高端智能机市场之际,诺基亚日前发布三款入门级智能机,而其一位高管甚至在近日表示,诺基亚将继续推出更多物美价廉机型。

战国策首席分析师杨群认为,诺基亚要想翻身一定要有产品方面的“猛药”。

（段郴群）

案例剖析 | Anli Poxi

聚焦“童装” 李宁“谋变”寻“增长”

稿件撰写 陈莉 钟雯 刘文艳

日前,李宁集团宣布,以全新的管理团队、全新的品牌标志,进入童装领域,并发布了李宁童装未来5到10年的发展规划,“小李宁”将成为集团发展的重点方向。据悉,李宁集团近年来几度“谋变”均不得民心,原本的消费主力70、80后的购买欲出现下降,而其全力培养的90后却并暂未买账……此次又瞄准童装市场,剧烈的转型引发了业内人士的争议。有业界人士指出,一味地追求创新和改变,未必能达到预想的效果。

现象

公司业绩下滑盈利倒退

李宁2011年报显示,销售收入893亿元,同比减少58%,这无疑是李宁2011年业绩的噩梦,让其“老大”地位岌岌可危。“老二”安踏的2011年报则显示,销售收入89亿元,同比增长20.2%,逼近李宁。在经营溢利上,安踏实现2011亿元,远超李宁,且各项营运指标仍可维持在行业的平均水平;而在盈利能力上,李宁出现的倒退情况更为严重,在2009年至2010年,李宁分别实现经营溢利1342亿元、1547亿元,2011年降至631亿元,远远低于2008年的96亿元。

除了国内运动品牌的穷追猛赶,另一方面,国际品牌对中国市场的野心昭然若揭。曾被李宁公司一度超越的阿迪达斯,去年在华销售额猛增28%,涨幅居全球之首,所占市场份额已超过李宁公司,跃居第二位。而耐克则早已把触角下探到中国四线至六线市场。显然,李宁公司已夹在“虎狼”之间。李宁集团相关负责人表示,李宁2011年中国体育用品行业整体销售保持低位数增长,零售终端仍然面对库存压力,行业竞争更为剧烈,“未来两至三年是行业的转型期。”

还未从净利润大幅下降近六成的惨惨数据中缓过神来,李宁公司又遭遇“供应链污染事件”。不久前,公众环境研究中心等五家环保组织发布在华纺织行业污染调研报告,李宁公司、阿迪达斯、耐克等诸多知名企业供应链均存在不同程度的污染防治违规情况,多存在企业排污量大、用水效率低等问题。在此次污染事件中,“受伤”最深的当属李宁公司,外界将李宁公司此前不久发布的2011年年报翻出来对照,直指其“有钱营销无力治污”。

体育品牌挺进童装业 找准市场定位很关键

童装成为扩张新领域

实际上,在今年加大童装业务拓展力度的不仅仅是李宁。4月27日,361°童装与央视少儿频道签订了战略合作协议,传递出了进一步扩张儿童市场的信号。

361°并不是童装领域的新面孔,早在2009年上市后,361°就表示计划用20亿港元融资额的9%用于童装的研发及拓展。2010年2月,正式进入童装领域后,361°童装事业部的目标是5年内达到年销售收入2亿元。但后来的市场发展超出预期,2011年,童装的销售收入就已达到4亿元。

据了解,目前361°童装在中国的销售门店为1400家,这个数字计划在明年变为2000家,在2015年达到3000家,并逐渐向三四线城市扩展市场。

2008年,作为国内第一家进军

策划语:

2012年随着国内成人体育用品行业逐渐进入调整期,正处于高速发展期的儿童服装市场则成为行业内各大企业关注的焦点。日前,李宁集团宣布,将以全新的管理团队、全新的品牌标志,进入童装领域,并发布了李宁童装未来5到10年的发展规划。高调挺进童装领域,引起了业内人士的普遍猜测:正处于业绩下滑期的李宁,是否欲借助童装事业摆脱困境,寻找新的利润增长点?



不可否认的是,近年来李宁公司在探索转型的道路上一直表现得非常努力。2010年6月,李宁公司启动了公司历史上最大规模的品牌重塑运动,将沿用了20年之久的品牌LOGO升级为“李宁公司交叉动作”的新品牌LOGO,以“人”字形来诠释新的运动价值观;为抓住年轻消费人群,更大胆地打出了“90后李宁公司”的广告语。这一切的宣传重点,均被放在一线城市,共在北京、上海、广州、深圳等地开设70家第六代旗舰店,与阿迪达斯、耐克等国际品牌展开正面争夺。然而,从市场的反应看,这种轻率的决定导致“两头不讨好”的恶果。

策略

瞄准“童装市场”

在失去国内老大地位之后,李宁公司四处出击,试图挽回败局。这一



次,他们把希望放在了童装领域。

据了解,全新概念的2013年李宁童装春夏产品订货会将于6月举行,全新的店铺形象、渠道模式也将于下半年亮相。李宁公司相关负责人表示,未来十年,李宁当前的消费群体都已为人父母,他们自身对李宁品牌的偏好也会延伸到给孩子选择服装中来,这将给李宁童装带来巨大的商机。

在李宁公司看来,李宁进入童装领域至少有两大大优势:其一是经过多年在成人运动装领域的打拼,李宁已有较强的品牌知名度和影响力;其二,李宁在成人装方面原有的业务体系也将全面支撑、带动“小李宁”的发展。

分析

业绩下滑源自策略不稳定

“可以说,李宁公司多次品牌重塑的举措是失败的,选择的时机不

对。”广东商学院流通经济研究所所长王先庆认为,李宁公司在企业发展前期迅速崛起,却在进入成熟期后迷失了方向,茫然不知所措,战略思路不清晰,留给消费者、向市场传达的也是一个定位摇摆不定的糟糕形象。

据王先庆分析,李宁公司在短短几年时间里先后出现创意、定位、产品设计风格上的种种摇摆和变化,甚至包括多品牌形式经营不同市场的尝试,无不以收效甚微收场。李宁公司的业绩下滑正是来自策略的不稳定。众人熟知的“90后项目”匆匆上马,因为没有真正思索过如何深入骨髓进行品牌重塑,提出的传播主张和创意挖掘不到体育的精神实质,缺乏打动人心的地方,而最终失去了重塑的意义。

王先庆还指出,实际上,李宁成长的故事反映了整个中国制造业的困境,在品牌重塑失败之后,所凸显的问题也正是国内全行业面对的困

境:品牌本身核心价值没得到有效提升,缺乏不可替代性。不可否认的是,当前,体育用品行业正处在行业最痛苦时期,各个企业都面临着同样的转型之痛,调整的时间也将很长,李宁仍然有希望率先走出调整期,迎来体育用品业的新一轮增长机遇。

观点

褒贬不一

中国人民大学商学院营销研究中心副主任牛海鹏觉得,童装市场和成人服装市场有很大的不同,李宁进军一个新的领域难言成功。

牛海鹏:“这个市场跟成人那块市场还是区别很大,它能不能更好地去针对这个市场的特点去满足这个市场的消费者的这种需求,这个也是有疑问的,所以我觉得这个事情可能还是得走着看吧。”

温州服装商会原秘书长张琼瑶就认为李宁公司一会儿国际化,一会儿向“90后”靠拢,一会儿开辟童装市场,定位飘忽不定,不利于公司发展。

张琼瑶:“童装市场虽然也是一个需求量比较大的市场,但是李宁还是要根据自己的优势和自己原来的基础,并不是说一个好的项目人人都可以做。其实李宁它应保持原有的这种特色,要不然会给人家传递的概念会比较模糊,它到底是青年运动装还是童装。”

当然,对于李宁的新举动,也并非所有人都看低,体育品牌专家张庆就很支持李宁。在他看来,童装市场潜力巨大,李宁瞄准这个领域,是一个正确的选择。

张庆:“童装市场现在全中国初步统计有1500个亿,跟体育用品的规模差不多。而且这个市场的品牌集中度比较低,有点知名度的品牌他们的规模都不大,尤其是80后年轻人的孩子,他们开始重视孩子的健康,或者是在运动方面的一些培养,这些消费趋势、市场容量,还有品牌经营度低的特质,我认为谁要是不关注这个市场,那才是最愚蠢的行为。李宁很早就开始多元化经营了,到目前为止,并不算失败。这一次李宁进军童装领域,并非拍脑袋想出的决定,而是有备而来。就我了解,李宁第一它不是仓促上阵,之前已经和派克兰帝合作了一段时间;第二,它这次做童装也不是自己做,是跟有专业运营经验的儿童用品合作伙伴合作做。”

行业观察 | HangyeGuancha



望通过多品牌战略,来拉动集团业绩,形成新的利润增长点。”

中投顾问的报告显示,中国童装市场的复合年增长率为22%,2013年有望增长至3061亿元。然而,童装市场的竞争对手也越来越密集,除了国内运动品牌外,耐克、阿迪达斯、森马、美特斯邦威、报喜鸟以及奢侈品牌范思哲、Gucci、Armani等也纷纷进入,再加上国内外原有的纯童装品牌,整个童装市场实际上已成为没有硝烟的战场。

有业内人士担忧,相比专注童装业务的企业而言,成人服装企业在生产、技术、运营、管理和品牌影响力方面虽有优势,但由于成人装和童装从面料、设计到运作模式、品牌推广方

面始终存在差异,成人鞋服能否在童装领域延续优势仍是未知数。据了解,波司登就在宣布进入童装领域一年后又选择了退出。

“新品牌能否成功,产品的定位很重要,能否依托核心竞争力,有效整合可用资源,并给予童装业务足够的重视也很重要。”陈永灵称,“而这两点正是公司在做的事情。”

据了解,国内的童装行业市场大致分为两个梯队,一级是在商场,衣服的价格在180元—350元之间;另一个在比较低端的市场(档口),价格在25元—30元之间。其中存在80元—150元的市场空当,这就为国内童装品牌留出了很大的发展空间。