

策划词 | CEHUACI

从高达 175 元股价跌到如今 13 块,去年巨亏 5 个亿,仅两年时间,汉王经历了一轮过山车。是走向死亡,还是置于死地而后生?昔日的中小板明星股汉王科技(002362)无疑正处于生死时刻。拿什么来拯救?日前,在北京第四届中国国际版权博览会上,汉王科技的“黄金屋”电纸书正式亮相。这款用上触控技术主打大众市场的产品,被董事长刘迎建视为翻身力作。

汉王衰落模式之困

□ 稿件撰写 张大志 邝龙

截至 4 月 30 日,沪深两市 2403 家上市公司的 2011 年年报全部披露完毕。汉王科技 2011 年营业收入 533 亿元,同比下跌 56.90%;净利润 -497 亿元,下跌了 665.06%。目前汉王科技的股价在 13 元左右徘徊,而在 2010 年,它的股价高至 175 元。值得我们注意的是汉王在两年时间里跳水绝不是“其兴也勃焉,其亡也忽焉”的例子,董事长刘迎建有深厚的技术背景和行业积累,公司的衰落也许另有原因。始终不能突破固有模式多半才是问题所在。

技术 VS 客户

公司当下的处境与创始人的背景密切相关。汉王总裁刘迎建属于纯技术出身。他毕业于解放军通讯工程学院,1985 年曾以“联机手写汉字识别在线装置”获国家发明专利。1998 年,刘迎建创建汉王科技公司。从部队到大学直至中科院,刘迎建钻研的是汉字识别技术,这也决定了他后来办企业走的是“技工贸”模式。“先有技术,再找市场应用”的思维模式影响着刘迎建和他的汉王,其公司章程第十二条经营宗旨是“在核心技术领域保持持续的创新力,强化公司在主营业务领域的竞争优势,加快公司经营战略的实施步伐,将公司发展成为国际著名智能人机交互技术提供商与服务商。”

即使 2010 年,汉王在发布其平板电脑 TouchPad 时仍然强调“拥有多项国际领先技术”。虽然当天发布会上敲碎了一个冰苹果,向全世界宣布自己对抗苹果的的决心和信心,但仍然没能挽住其股价的颓势。

强调技术领先的逻辑让企业在一定程度上忽略了客户的需求,短缺经济时代因为竞争对手少,这种思维还有市场,在今天则可能导致企业的失败。与此相对,以“顾客体验至上”为宗旨的苹果公司,则把技术作为实现目标的一种手段而不是目标本身。也许最终是客户决定企业的成败,他们用手里的钱投票行使着自己的权利。

点评:经营企业应该让自己更了解客户最真实的需求,让技术变成市场接受的应用。以“快时尚”著称的 ZARA 值得中国企业学习,在它遍布世界的直营店里每个店长都可以通过终端设备把客户的想法随时反馈给总部进行设计和生产。大概 14 天

后客户想法即可变为成品,此过程在中国需要 90 至 120 天时间。ZARA 为实现快速响应投入过亿资金进行技术研发和改造,技术无疑给客户带来方便,从而帮忙公司赢得市场。

封闭 VS 开放

有两个问题始终困扰着汉王,平台的开放和内容的开放。

平台开放方面苹果算是个成功的例子。它提供给软件开发个人或者大型公司发售自己开发出的应用软件商店。无论是 iPhone 还是 iPad 卖到手只是个半成品平台,更多东西要去应用 App Store 下载。如此应用开发者成了苹果公司的一部分,提供应



汉王董事长刘迎建

用的同时共同盈利,形成了一种共生模式。App Store 上的应用数量超过 50 万个,没有任何公司可以独立开发如此多样的应用。这背后形成了良性循环,用户可以找到自己喜欢的应用,开发者和苹果则通过此模式赚到钱。回头看下汉王科技好像之前没有,之后也没有类似“开放”的打算。在外人看来,它还是一家醉心于不断提高自身技术水平的公司。

除了平台之外,内容开放也是个问题。在电纸书方面,汉王的竞争对手也是行业前辈亚马逊则依靠网上书店完全开放内容源,作者可以在平台上写作,而网站让内容与读者对接产生的收益。也正因此如此,有先发技术优势的电子产品制造商索尼推出电纸书 Reader,最终却被全球最大网上书店亚马逊的 Kindle 甩在身后。不可否认内容开放放成了亚马逊的“长青之源”。2011 年 5 月 19 日,亚马逊宣布该网站 Kindle 电子书的销售额超过了所有纸质书。

而靠电纸书鹊起的汉王在内容方面则缺乏应有的开放态度。当意识



到电子阅读的核心竞争力体现在对“内容源”的把握,而非技术先进之后,汉王没有找有实力的内容提供商合作,而是“汉王书城”自行搜罗所需要的内容资源。同时,它始终把内容作为硬件的附属品进行销售,因此也无从建立亚马逊连接作者与读者桥梁的商业模式。

点评:从封闭转向开放是市场趋势所在。目前的大趋势是:提供平台,与第三方应用开发商形成有效互动的良性产业链。与 iPhone 和 iPad 的开放相对,苹果公司曾经辉煌的个人电脑业务(PC),由于使用封闭的操作系统,导致其市场份额一跌再跌,逐渐被边缘化。

创新 VS 保守

汉王的成长来自于不断谋求创新。

意识到仅仅靠手写识别技术拓展市场空间有限后,汉王加紧研发指纹识别、语音识别等技术,曾同时上马 43 个项目手写笔、文本王、名片通。汉王甚至还开展了网络电话项目“家家易”电话。

不断在创新路上的探索终于有了回报,2008 年,在亚马逊和索尼的启示下,刘迎建将产品研发的重心转移到电纸书上。随着电纸书产品上市,迅速让汉王的收入从 2 亿元变成了 2010 年的 12 亿元。相关资料显示,电纸书的产品销量在汉王 2010 年度营收占比超过 75%。

局外人不难看出,找到“救命稻草”电纸书之后的汉王仿佛停下了在创新路上探索的脚步。为了全力拓展电纸书业务仅 2010 年上半年,汉王研发中心就增加了近千人。汉王还把原本同时开展的一些业务或叫停、或收缩,公司资源集中引向电纸书业务。

硬件的竞争非常激烈,电纸书的毛利率从汉王上市之后就逐渐走出了高利时代,很快从接近 40%下降到不足 10%。据 IDC 发布的“2011 年中国电子阅读器市场最新研究结果”显示,汉王科技 2011 年市场份额达到 59%,与其 2010 年度的市场份额 80%相比缩水显著。销售收入也由 2010 年的 9.3 亿下滑至 2011 年的 2.33 亿,这成了汉王公司业绩亏损的

主要原因。

汉王作为国内首家推出电子阅读器的公司,靠创新坐到了行业老大的位置,可之后就发生了应对变化反应迟钝,被后起之秀迅速超越的问题,应该算是创新乏力的直接后果。

曾经具备创新精神的企业因为某种成功而失去了昔日的激情。

建立保护创新的机制也许是种解决方法。硬盘生产商昆腾公司是个好榜样。1984 年公司几名员工敏锐地感觉到 3.5 英寸超薄硬盘市场正在出现,于是决定创立一家新公司来实现他们的理念。但昆腾公司的高管并没有轻易地放走他们,而是决定成立一家分公司“Plus Development Corporation”,给予它资金上的支持,在持有其 80%股份的同时不干预运营。Plus 公司随后取得了巨大的成功。到 1987 年,8 英寸和 5.25 英寸硬盘的销售额已基本消失时,昆腾公司收购了 Plus 公司剩余的 20%股份。到 1994 年,新昆腾公司已经成为当时世界上销量最大的硬盘驱动器生产商。

相信同样是技术出身的汉王公司对上面的故事并不陌生,但是它仍然缺乏像当年昆腾公司对内部创新的有效保护机制。这导致了电纸书江河日下的时候,汉王拿不出给力的新产品。从此意义上汉王并没有实现公司章程中强调的“持续的创新”。

点评:在 1985 年出版的《创新与企业家精神》中,德鲁克提出“创业是企业家工作的重要部分,也是企业发展的根本。”汉王的行动恰恰在正反两面证明了这个观点,成功地在电子阅读器方面的创新让自己赢利,没有保持创新的势头让企业走了下坡路。大师真正的意思应该是“持续不断的创新是企业发展的源动力”。

【管理创新】推出“黄金屋”欲“咸鱼翻身”

日前在北京第四届中国国际版权博览会上,汉王科技正式推出新一代电子书“黄金屋”,这款用上触控技术主打大众市场的产品,被汉王视为翻身力作。汉王董事长刘迎建甚至表示,欲凭这款产品 and 亚马逊的

Kindle 决战,借此在掌上阅读市场咸鱼翻身。

据悉,这款名为“黄金屋”的电纸书搭载主控芯片频率达到 600MHz,配备 6 英寸屏,拥有全新的触控技术,同样拥有 16 阶灰度 EPD 显示屏,分辨率达到 800×600,8.4 毫米机身,重约 191 克,一次充电后开机状态下可连续待机 15 天以上,连续翻页 10000 次以上,其很多硬件参数超过亚马逊 Kindle touch,也是迄今最轻薄的电子阅读器产品。

刘迎建自信地认为:“今年在 kindle 的新品出来时,我们技术人员对此做了对比和评测,我们的 touch 技术、透光性、省电等方面都做得很好。我自己认为它是世界上最好的电子阅读器。”

让刘迎建如此自信的一大原因是,“黄金屋”的定价为 999 元。这一价格不仅低于多款竞争对手,较之汉王此前的多款产品动辄数千元的价格也是缩水不少。汉王方面表示,“定价在 999 元就是要主打大众市场,加快电纸书的普及”。该款电子书沿用“预装+下载”模式,黄金屋“电纸书随机预装了 2000 余册图书,用户可通过 WiFi 无线网络一键登录汉王书城,随时获取畅销图书、每日报纸、免费资源等。

不过市场分析人士对此并不看好,一位 IT 网站编辑告诉记者:“国内电子书行业盈利模式依旧尚未确立,汉王也明白,即使是销量不俗,公司依旧缺乏长期的良性盈利模式。”国内从业者所津津乐道的亚马逊和苹果模式,一个从内容起步做到硬件,一个从产品入手发展内容,都是成功的整合者,使硬件卖得好促进了内容的销售。而有了丰富的内容后,消费者也愿意为硬件买单。而国内在“硬件+内容”的模式上还没有成功的案例,怎样建立持续盈利的良性商业模式考量着业界的智慧。



携程步入“中年危机”

进入 2012 年,传统的在线旅游代理商携程与外界的合作越来越积极。包括与沃尔玛合作设立实体旅游服务中心、战略投资中小酒店预订平台松果网、与腾讯企业 QQ 共享客户资源、与优酷联手推广旅游视频节目、与旅游搜索引擎酷讯合作推广酒店产品等等。

此前,携程的合作对象多是酒店、航空、银行等旅游和金融产品的提供商,而现在,携程的合作对象正向同业竞争者、互联网企业、新媒体平台等各类旅游市场参与者扩展。

这反映了步入中年的携程面临市场压力,正在努力转型。

1999 年成立至今,携程公司已经成为中国在线旅游预订市场的领军人物,但步入中年的携程正在遭遇挑战。

携程遭遇到的挑战首先来自于竞争对手的增多。一些专注于细分市场网站的特色网站不断出现,例如低价处理酒店当日剩余房间的“今夜酒店特价”、提供个人自由行服务的驴妈妈网站。此外,航空公司、酒店等也开始利用银联在线、支付宝、财付通等网络支付工具的成熟推广自己的在线直销业务。同时,去哪儿等旅游类垂直搜索引擎的出现使得旅游产品的市场报价更加透明,进一步使竞争白恶化。携程不仅面临客户流失,而且价格控制力也逐渐下降。

其次,旅游用户的结构已经与 10 年前大不相同。旅游市场从商务出行向个人休闲、度假出行转变。携程凭借便捷的查询和预订,仍是商务人士出行的首选,但许多竞争对手却借助休闲旅游迅速赶超。中国互联网络信息中心 2011 年年中的调查显示,休闲旅游已经成为中国网民最主要的旅游出行原因,占 56.9%。商务旅行的网民只占 28.8%。和主要依靠电话呼叫中心的携程相比,淘宝、腾讯等不仅拥有大量个人客户,而且在互联网服务上经验更加丰富,因此能提供更好的旅游产品预订用户体验。

携程更加开放的策略能够更好地帮助其尽快从传统的呼叫中心运营模式转向真正的互联网电子商务模式。而这正是在线旅游预订市场的发展趋势。

通过与沃尔玛、酷讯等企业合作,携程正试图打造一个真正基于互联网的营销平台。开拓包括互联网、实体店、手机等多个渠道。从提供产品到提供服务转型。3 月,携程联合易车网、1 号店、东方财富、慧聪网、安居客、珍爱网及易居中国等多家互联网知名企业共同成立了中国互联网联合营销联盟,并表示将加大网站联盟渠道上的投入。5 月底,携程将旗下的中档连锁酒店品牌星程交由汉庭酒店集团控股运营。这些都凸显了携程“轻资产,重服务”的转变。

而携程与新浪、优酷等新媒体的合作则是创造携程自有旅游文化的一个尝试。互联网电子商务的一个重点是通过创造新的内容吸引用户,例如旅游文化、旅游攻略等等,而不仅仅是一个快捷完成交易的平台。

然而,携程“大而全”的模式可能会成为其发展的障碍。为了迎合在线旅游市场的多元化,携程从最早的酒店、航班预订,扩展到租车、火车票预订、旅游预订、团购等几乎全种类的在线旅游服务。一方面携程的产品难以突出特色,很难与关注细分市场的在线旅游企业竞争;另外一手包办的业务模式,也让携程很难真正采用开放的态度与其他厂商合作。例如,携程的移动终端就一直坚持查询、预定、使用、服务等一个封闭的循环。

因此携程的最大竞争对手还是自己,是否能走出对过去模式的依赖,成为真正的互联网服务商,仍是携程亟待破解的问题。

Crocs 多元化重生:零售线上两条腿走路

对以“洞洞鞋”起家的美国休闲鞋品牌 Crocs(CROXNASDAQ,下称“卡骆驰”)来说,可谓“成也洞洞鞋,败也洞洞鞋”。因洞洞鞋成名于江湖,又因产品的单一及被模仿而一度陷入破产危机。

经历大起大落之后,Crocs 销售收入终于在 2011 年达到 10 亿美元,而这一切却源于 Crocs 的被迫多元化。

多元化战略

Crocs 一战成名全靠一双被外界认为是“丑鞋”的洞洞鞋,但因产品的过于单一,也让 Crocs 尝尽苦头,最终被迫走上多元化之路。

卡骆驰贸易(上海)有限公司中国区执行总裁李敬称,在产品的多元化上突破是 Crocs 近几年最大的发力点。除了在洞洞鞋的款式上不断更新,Crocs 还推出了帆布鞋、休闲皮鞋、高尔夫鞋乃至于现在的高跟鞋。目前,



Crocs 每季度会推出几百种鞋履款式。

除了鞋,Crocs 还在发展服装和配件。其 2011 年财报显示,服装和配件的销售额占总营业额的 37%。服装方面主要是一些成人和儿童的休闲运动服,所用的材料都很轻且可以防水,折叠起来变成一个小包包方便携带。而配件则是可插在鞋子洞上的装饰品,例如小花、小草或小动物等。

在渠道推广上,Crocs 也在尝试多元化。李敬对记者介绍:“Crocs 门店会

以增加面积和改善位置的方式来扩张,同时向二三线城市甚至是三四线城市推进,在渠道上,则是采取零售渠道和线上渠道‘两条腿走路’的方式。”

目前,Crocs 已拥有 450 个零售店铺,遍布于国内 105 个城市,每月销售达 15 万多双鞋。2011 年,Crocs 销售收入从 2010 年的 7.897 亿美元,增长 27%,总销售收入首次达到 10 亿美元,其中亚洲和欧洲各增长 1/3 以上,而同类产品 Nike 用了 22 年才达到这个数字,除了传统的 Croslite 树脂材料,Crocs 也采取了更多新材料。“现在看来,塑料鞋和新材料鞋对我们销量的贡献是平分秋色。”李敬说。

Crocs 首席执行官约翰·麦卡佛尔今年年初曾对媒体表示,公司计划通过新的设计将其全球销售额在未来不到 5 年内提高一倍,预计到 2013 年底亚洲将成为 Crocs 最大市场。麦卡佛尔同时称,公司的销售额在未来 4 年

到 4 年半的时间内可能从现在的 10 亿美元增至 20 亿美元以上。

高价策略

事实上,Crocs 在上市之初曾遭遇一场“寒流”。2007 年,Crocs 的毛利率还是 58.7%。到了 2008 年,金融海啸不仅令欧美经济步入寒冬,Crocs 也出现了首次亏损。2008 年,Crocs 获得 1.851 亿美元净亏损,公司股价一度大跌 76%。有外媒当时还预测,Crocs 面临破产危机。

有分析人士认为,Crocs 当初的危机一方面是受大经济环境的影响;另一方面也是因为早期的产品单一,公司过早涉足运动服饰等业务,两头失路。

为了摆脱困境,Crocs 开始调整多元化发展方向,在加强公司存货销售的同时,还加快了公司产品设计的频率。李敬透露,目前,一款新产品从有

(文)

(线)