

四大“工厂思维”升级做品牌的“拦路虎”

“工厂思维”是外贸企业典型的思维方式。它最大的特色是每接一个订单,利润都可以先计算出来,如果没有客户退货等特殊情况的出现,既定的利润就能够顺利实现。

计算公式比较简单:订货额-成本=利润。订货额(订货的数量乘以单价)是生产前就知道了的,成本是相对固定的(即使因为订单量的增加而出现原材料和人工的增加,也是可以计算出来的),利润一目了然。当货柜从厂门口出去,利润的多少就已经掌握在财务人员的账本之中。

综上所述,“工厂思维”中的六大关键词是成本、订单、生产、品质、利润、价格。以“成本+利润”来评估是否可以接订单,以“生产+品质”来满足客户的要求,以优于竞争对手的“价格+品质”来获得回头客。

为什么“工厂思维”会影响到品牌的成败?

一、以“获得”来决定“投入”

这个“获得”经常是按单个订单来计算的,注重短期收益。面对订单,工厂内部沟通中最重要的一个问题是:能不能做?决定能不能做的要素包括利润、技术和交货期。

用这个思维来做品牌,麻烦可就大了。

举一个例子,当企业要进行广告投放时,你能够先计算好广告可以带来200万元的生意,再决定进行180万元的广告投入吗?没有任何一家广告代理公司和媒体敢用这种计算方式,他们一定会告诉你:投入很明确,产出靠综合——投入的广告费是必须明确的,产出则是由综合因素决定而且无法量化的。

以短期的投入产出的想法来做品牌,对品牌的成长就不会有耐心。任何一个品牌的成长,都会遵循这个规律:所有的品牌都有一个耐心培育的过程。当决策者没有长远眼光,并且缺乏培育品牌的耐心的时候,一方面舍不得投入,用急功近利的心态



做品牌;另一方面不会认同执行团队的品牌思维,还会对团队成员产生排斥性的看法,更甚者会频繁地换将。

二、简单化操作

代工企业的操作流程是内部复杂、外部简单。

参加展会,认识客户,拿到订单,按期发货,这是代工企业做外贸的操作流程;内部流程包括打样、生产、质检、包装、物流等等,相对外部操作复杂得多。

在进行升级以前,无数的工厂将内部流程也简单化了——重点全放在订单上,内部管理惨不忍睹。

做品牌的操作流程与做工厂大不一样:内部需要人员管理及成本管控,外部存在着复杂多变的渠道、终端和市场等流程,还必须要面对媒体等相关资源。这些外部流程不像内部流程那样容易掌控,一不小心就会出现失控的局面。

如果外部流程没有做好,内部流程再好也是无用功,只有当渠道畅通、

产品畅销,做品牌才算走上正轨。这是做品牌和做工厂非常大的差别之一。

外贸业务是很多工厂的起家业务、核心业务和唯一业务,利润模式的操作和实现过程都比较简单。不少外贸工厂习惯了这种简单化的操作方式,面对做品牌时复杂的变局,觉得太麻烦、太漫长,没有人愿意沉下心来培育品牌,而是继续沿用惯有的简单化操作——用钱开路,依赖外包。

外包最严重的危害,是承接外包业务的营销机构抛开工厂,转而做营销机构自己的品牌。这种情况绝非天方夜谭,营销机构借助工厂的品牌和产品,迅速建立起自己的渠道,然后注册品牌,另寻工厂进行OEM生产。

合作如果到了这个阶段,工厂悔之晚矣。渠道、市场、终端都在营销机构手中,一夜之间,营销机构的产品就可以取代工厂的产品。一切还得重来,为简单化操作埋单的只能是工厂。

如果营销机构的“反水”对原有品牌的渠道和终端造成了伤害,那么,工厂要想弥补这种伤害,就需要更大的投入和更长的时间。

三、忽视隐形成本

说到底,依赖外包来发展品牌,工厂赚的还是生产制造的钱。工厂以为自己

有品牌,其实并没有实现真正的转型,只是借助外包模式将自己生产的产品打进了国内市场而已。

外贸工厂的大部分成本,都发生在自己的地盘上。哪怕是原材料,最终也会运输到工厂,物流成本也是从工厂开始算,工人只有在工厂做工,才能领到劳动报酬。最大的成本都是在工厂这个地盘上进行消化的。老板闭着眼睛也知道成本分摊在了哪几个方面,都是显性的。

当工厂转型到做品牌,很多成本不是发生在工厂之内,而是发生在别人的地盘上,隐藏在品牌发展的进程中。相对工厂的显性成本,做品牌的成本常常是隐形的,而且“埋伏”在工厂老板未知的地带。

做工厂是以销定产——按照订单来安排生产,国外的客户肯定会支付所有的货款,相应的成本很快就被订

说到底,依赖外包来发展品牌,工厂赚的还是生产制造的钱。工厂以为自己

有品牌,其实并没有实现真正的转型,只是借助外包模式将自己生产的产品打进了国内市场而已。

四、“人围着产品转”

工厂的跟单员,是以完成订单为主线,进行全过程的跟踪、控制、疏通和协调。工厂的很多运营环节,包括生产计划、物料采购、产品技术开发、工艺设备、质量控制等等,都是以产品为核心。概括而言,工厂的运营是“人围着产品转”。

产品做得好,不愁没销路——在制造业曾经通行无阻的这一条铁律,用在品牌经营上却会失效。产品好未必就能够卖出去,产品好不等于市场好。

做品牌是“人围着品牌转”,产品也围着品牌转,而品牌围着消费者转。消费者才是品牌运营中的核心。“人围着产品转”的惯性,会让人沉溺于产品的品质而忽略消费者的真正需求和感受。

一个案例是,有一个地板工厂转型做品牌,工程师出身的老板认为耐磨转数越高,消费者就会越喜欢,因为有更长的使用寿命。他将地板的耐磨转数提高到了25000转(家用地板6000转就足够了),还在销售现场放置了一个工具,让消费者动手检测。然而,地板的外观普通、风格单一,消费者并没有如期而至。

(金伯扬)

肉向冷鲜肉转变。知情人士透露,2012年,双汇将继续在冷鲜肉领域发力。

双汇还通过对采购供应环节的治理和整顿,确保不合格的生猪和原料不接收、不进厂,从源头上保证食品安全。实行“开放式办厂”:双汇集团引入独立的监督机构——中国检验认证集团,建立产品安全第三方检测机制。

特的运营模式。通过在上海、成都与北京三地建立仓库,以规模效应降低产品采购与库存成本,从而以最低的价格提供最全的商品。然而,在当当网津津乐道的60万种图书的背后,却隐藏着庞大库存与管理费用。再者,为适应中国消费者购买习惯的货到付款的收款方式,也使当当极易出现资金链断裂的危险。此外,鉴于我国电子商务的安全性还有待加强,当当虽然有针对性地提供了7种不同的支付手段,对客户付款安全提供了保障,但由于各种支付方式之间结算的复杂性随着时间的延滞,最终受损的还是当当自身的利益。关于运输问题,由于我国现阶段市场环境下的物流仍然是制约电子商务发展的瓶颈,当当网虽然采用第三方物流进行配送,但物流提供商服务水平高低不等、信息化程度参差不齐的情况,加大了当当网货物配送的难度与成本。由此可见,长尾理论的实施不仅要求市场上存在数目庞大的小客户群,而且还要求商务配套服务的整体水平。离开了合适的生存环境,长尾理论便风光不再。

有库存并且需要承担运费的企业

单本身所消化。做品牌却不是这样,你把产品生产出来,如果卖不出去,那么这些成本就永远无法冲抵,你还得搭上运输成本。什么时候才能完全把货卖出去?倘若老板没底,答案也就只有一个:天知道。

如果你想继续坚持,那你就要在市场推广、终端促销方面进行投入。“埋伏”的成本又被挖掘出来了——在哪些区域投入?投入多少额度?投入后的效果如何?

总的来说,做工厂考验的是对固定因素的控制能力,各种成本可以估算出来。做品牌考验的是对变化因素的竞争能力,考验的是对渠道利益分配的平衡能力,考验的是对隐形成本投入的判断能力。

四、“人围着产品转”

工厂的跟单员,是以完成订单为主线,进行全过程的跟踪、控制、疏通和协调。工厂的很多运营环节,包括生产计划、物料采购、产品技术开发、工艺设备、质量控制等等,都是以产品为核心。概括而言,工厂的运营是“人围着产品转”。

产品做得好,不愁没销路——在制造业曾经通行无阻的这一条铁律,用在品牌经营上却会失效。产品好未必就能够卖出去,产品好不等于市场好。

做品牌是“人围着品牌转”,产品也围着品牌转,而品牌围着消费者转。消费者才是品牌运营中的核心。

“人围着产品转”的惯性,会让人沉溺于产品的品质而忽略消费者的真正需求和感受。

一个案例是,有一个地板工厂转型做品牌,工程师出身的老板认为耐磨转数越高,消费者就会越喜欢,因为有更长的使用寿命。他将地板的耐磨转数提高到了25000转(家用地板6000转就足够了),还在销售现场放置了一个工具,让消费者动手检测。然而,地板的外观普通、风格单一,消费者并没有如期而至。

(金伯扬)

双汇集团邀请广大消费者和网友走进双汇,亲身体验双汇的生产现场和质量管控体系。

双汇集团与新浪网合作,现场直播生产全过程。完善产业链:加大在养殖业的投资和发展,进一步完善双汇的产业链,提高企业对产业链上下游的控制力,确保产品安全。

大多数“长尾现象”的发生都围绕着互联网领域,这是因为只有当库存和运输成本变低的情况下,供应商才可能满足长尾式的市场需求。在传统领域中,戴尔的直销模式看起来最符合长尾理论,然而在中国市场上,戴尔所推崇的个性化直销定购能否在其总销售额中占据半壁江山还有待考证,就更不能简单地说长尾理论颠覆了“二八原理”了。

毕竟中国是一个庞大而分散的市场,直销模式难以有效覆盖,而且中国的个人消费者深受传统消费习惯的影响,大多还不是成熟的计算机用户,在这条长长的尾巴上,支付、运输、服务等问题层出不穷,销售业绩会大打折扣。如果说在美国市场戴尔已经实现了长尾上的赢利,那么在中国大陆市场,这条尾巴仍需要企业的精心构建与耐心培养。尤其是在中国的二级、三级市场,直销模式显得尤为“奢侈”。

长尾理论只是一个传奇故事的开始,能不能继续下去,要以市场气候的转变为指导,要靠科技的进步为动力,要以不断完善商务配套服务为载体。只有条件满足了,环境适应了,长尾理论才能在中国市场上走得更远更好。

(徐飞)

赤峰市平煤投资公司
平庄分公司

稳步推进人本管理工作

内蒙古赤峰市平煤投资公司平庄分公司坚持以人为本,精心打造高素质的职工队伍,稳步推进人本管理工作的蓬勃开展。

该分公司承担着为矿区生产生活服务的后勤任务。为塑造凝心聚力的团队形象,该分公司党政班子以亲和力的工作形象和人性化的管理方法,注重密切联系广大职工群众,共同完成各项工作任务,真正做到凝聚团队力量。他们不管是春夏秋冬,还是寒来暑往,始终坚持深入现场和广大职工一起工作在生产一线。在风干物燥的春季及时组织基层单位做好防火工作,彻底消除安全隐患;夏季开展环境治理专项整治工作,加强死角和盲区的卫生监察和管理,开发小区内的荒地和种植各种花草树木;秋季抓好居民储存入冬蔬菜丢弃的大量菜叶的清理工作,对秋后大面积落叶进行“地毯式”清扫工作,确保大环境卫生的整洁干净;冬季和大家一起清理辖区内主要街道路面的浮冰,雪天发动和带领广大职工清除积雪,确保矿区居民正常安全出行。他们通过朴实诚恳的工作密切了干群关系,进一步提升了团队的凝聚力。同时,该分公司狠抓基层管理者的模范带头作用,倡导师亲厉亲、事无巨细、身先士卒的表率行为,用实际行动感染和激励广大职工出色地完成各项工作任务。

清运队主要负责平庄矿区所有垃圾的装卸和运送工作,任务量大且工作比较繁重。尽管如此,清运队的基层管理者义不容辞地主动工作在生产一线,与广大职工一起摸爬滚打,遇到急难险工活毫不犹豫冲到最前面,带领广大职工克服种种困难,努力完成了清运任务。

车辆管理中心承担着平煤公司各生产矿乘坐通勤车职工上下班班的运送工作,为了确保优质服务,他们较好地协调好各方面的关系,安全正点地完成了运送任务,受到乘车职工的广泛好评。

该分公司认识到,职工是企业人本管理的坚实基础。为此,在立足于企业发展的同时,他们坚持把提高职工整体素质和工作技能放在首位。为提高客车队的工作质量,他们经常组织司机进行岗位练兵和安全生产技术培训,督促司机时刻注意安全驾驶且不能有半点疏漏,要求用娴熟的技巧和标准的行为规范树立新时代司机形象。他们时时处处关心职工的疾苦,设身处地的为职工利益着想,解决和落实好职工生活和工作上的困难。少数职工由于不适应本职工作的环境和压力而要求调换工作,他们在真实了解和掌握具体情况后,合理地安排少数职工重新走向新的岗位。对经济生活困难的职工,他们千方百计地想办法帮助大家走出困境,针对个别特殊困难职工给予“特殊”关照,真正使职工深深认识到企业是最值得信赖的,不断激发出广大职工的生产积极性。

(潘俊国)

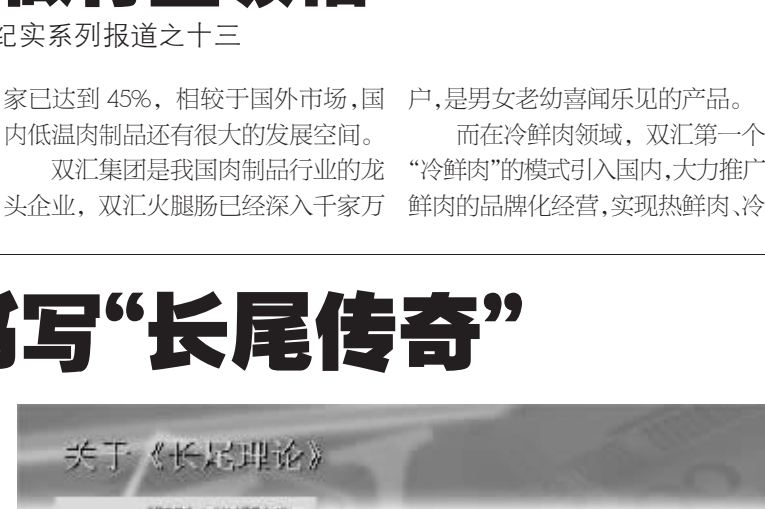
三种企业书写“长尾传奇”

长尾理论和任何一种理论一样,必有其自身的前提条件与适用环境。违背了适用前提,长尾理论无从谈起;离开了支撑环境,长尾理论鞭长莫及。

长尾理论的一个重要前提是:产品的存储和物流成本必须降到足够低的程度。否则,企业无法承受消费者个性化差异化需求所带来的高昂成本。根据这一前提,市场上现有的符合长尾模型的企业可以分为三类。

既无库存又无须承担运费的企业

以百度、阿里巴巴、九天音乐下载等为代表的互联网企业,通过信息发布、引导需求等方式,搭建供需各方信息交流的平台。在此过程中,企业既不需要进行有形产品的生产与存储,也不需要实质上的产品运输。更重要的是,随着用户访问量的增加,企业的边际成本呈现不断降低的趋势。因此,成功实践长尾理论的企业,必然概莫能外地拥有庞大的客户群,从而实现“积零为整”的合力效用。但是,一旦客户群大量流失,长尾理论也就失去了存在的市场环境。对于我国众多的网络公司而言,无论是提供针对性专业服



务的垂直网站,还是从事多元化个性服务的门户网站,若没有庞大用户的支持,进行长尾式经营无疑是天方夜谈。企业无论从事何种服务,都必须面对一个问题,怎样让顾客为网站提供的服务买单?我国的音乐收费下载网站相比起传统的唱片销售渠道来讲,尽管具有商品储存与运输成本上的优势,但却远远比不上我国网络上盛行的盗版下载来得便宜与便利。新浪网最近披露的信息显示,虽然其有意推出音乐收费下载,但调查表明超过九成的网民却不愿为此买单。由此看来,

长尾理论在我国数字音乐领域还有很长的一段路要走。

有库存但无须承担运费的企业

此类企业或销售产品,或进行产品采购,旨在为数量繁多的小客户提供个性化服务,当当网就是这种模式的成功典范。从最初销售的图书音像扩展到现在的日用百货,当当既积累了大量的客户基础,又形成了自己独

特的运营模式。通过在上海、成都与北京三地建立仓库,以规模效应降低产品采购与库存成本,从而以最低的价格提供最全的商品。然而,在当当网津津乐道的60万种图书的背后,却隐藏着庞大库存与管理费用。再者,为适应中国消费者购买习惯的货到付款的收款方式,也使当当极易出现资金链断裂的危险。此外,鉴于我国电子商务的安全性还有待加强,当当虽然有针对性地提供了7种不同的支付手段,对客户付款安全提供了保障,但由于各种支付方式之间结算的复杂性随着时间的延滞,最终受损的还是当当自身的利益。关于运输问题,由于我国现阶段市场环境下的物流仍然是制约电子商务发展的瓶颈,当当网虽然采用第三方物流进行配送,但物流提供商服务水平高低不等、信息化程度参差不齐的情况,加大了当当网货物配送的难度与成本。由此可见,长尾理论的实施不仅要求市场上存在数目庞大的小客户群,而且还要求商务配套服务的整体水平。离开了合适的生存环境,长尾理论便风光不再。

有库存并且需要承担运费的企业

此类企业或销售产品,或进行产品采购,旨在为数量繁多的小客户提供个性化服务,当当网就是这种模式的成功典范。从最初销售的图书音像扩展到现在的日用百货,当当既积累了大量的客户基础,又形成了自己独

协办单位:
 海南亚洲制药有限公司
 董事长 楼金
 总经理:
 地址: 海口市国际商业大厦12层
 电话: 0898-66775933
 传真: 0898-66700763