

管理策略

线上线下实现全网的整合,使利益链上的伙伴们都有钱赚,这正是特步电商的成功之道。



2012 年的天猫“双 11”,特步交出了一份漂亮的答卷,单日销售额突破 2000 万,不仅是上年的 3 倍,也远远超过公司此前设定的 1500 万元的目标。

特步电子商务总经理肖利华告诉记者,特步电商 2012 年的规模预计达到 2 亿元左右,几乎是上年的 1 倍,在当前体育用品行业整体低迷的大背景之下,这样的数字就显得难能可贵。

从平衡到共享

传统企业做电商,如何平衡线上与线下的利益总是个绕不开的话题。

特步在做电商时一直十分小心地制定线上的价格体系,防止线上沦为低价清理库存的渠道。肖利华接受采访时反复强调,特

步所认可的是“价值战”而不是“价格战”。而倡导“价值战”的背后,就是担心混乱的价格体系会引起线下代理商的强烈反弹。

与其让线上与线下产生对立,不如帮助线下也参与到公司的电商战略中来,大家一起把饼做大,而这正是特步正在推行的。

2012 年 8 月,特步开始允许各地的分公司独立运营线上渠道。为了便于管理,总部对分公司会提出一些限制,比如在价格上,新品的线上价格不能低于 8.5 折。此外,总部会对分公司的电商业务进行培训。目前特步已有包括北京、重庆、安徽、浙江、江苏、山东、广西、湖北在内的 8 家分公司开始展开线上业务。

“背后的本质就是利益的整合。”肖利华说,“线下最大的优势就是它的商品资源,它

全网整合 利益共享

——特步电商的成功管理之道

的问题在于不太懂互联网营销,抓不到订单;而对于品牌方面来说,老板最不愿意看到的就是好不容易把货压下去,现在你把总代的货调回来,又变成了自己的库存。”

针对这些问题,特步的解决方案是打通后台的信息系统并且拟定好合理的利益分成比例,最终实现线上与线下的全网整合。“通过信息来换库存,把线下代理商的库存共享到公用的平台这边来,这就是所谓的资源库。然后是订单的匹配,就近发货。”肖利华解释说。

在特步公司看来,未来几年,线上与线下的融合将会加速,大趋势一定会是线上与线下价格的统一,因此一定要尽快完成线上与线下渠道的整合,而实现这一切的关键就在于“让利益链条上的伙伴都有钱赚,而且赚更多的钱,把这个问题解决了,其他都是小问题。”

升级版的线上专供

防止线上与线下利益冲突的另一种方式是确保两者在货品结构上的不同,许多传统品牌目前也都在如此操作,特步也不例外。但不同的是,特步在过去的一年多时间里还摸索出了一条适合自己的新玩法。

2011 年 11 月,特步在淘鞋网上独家发售了为明星韩庚专门打造的“步步庚心”潮流运动鞋。这款鞋先由淘鞋网根据网站的销售数据来判断市场的需求,包括颜色和款式等,之后交由特步的设计部门进行设计,产品的定价则由淘鞋网主导,后期的市场推广

再由双方共同完成。

“步步庚心”近 300 元的售价远高于特步的同类产品,淘鞋网 CEO 涂荣标向媒体透露,“步步庚心”的毛利率约在 70%~80% 之间,远高于普通的产品 40% 的平均水平。2012 年 7 月,在之前与淘鞋网合作的基础之上,特步又拉上当当网,率先在当当的平台发布了“步步庚心”的第 2 代产品。当当网的数据显示,在当当网上购买过与韩庚相关影音图书制品的用户超过 10 万,如此庞大的粉丝群可能带来大量的关联销售,而这正是特步所看重的。

“步步庚心”系列的网上专供只是特步的一次小规模试水,在 2012 年 10 月举行的特步网络分销商大会上,特步店还宣布了未来在电商领域的一系列新的规划,其中最引人注意的莫过于特步的 DIY 系统。所谓的 DIY 系统能够让消费者在线上自行选择产品的配色组合,自主完成产品的部分设计工作,这也是特步对马云所倡导的 C2B 模式的一次全新实践。特步方面表示,DIY 系统目前已经在内测当中,预计年内就会上线。

虽然目前电商 2 亿的盘子对于特步一年近 60 亿元的销售额来说还并不算太大,但是特步希望在未来 3~5 年内将电商的销售提升至 10 亿以上的规模。在当前体育用品市场整体低迷的环境下,想要实现这一目标并不轻松,不过机遇总是与挑战并存,特步能否凭借在电商上的突然发力实现对本土第一阵营的弯道超车,值得拭目以待。

(杨钊)

狄仁杰真相：狄公教你阳谋、谋心



■ 舒以默

初闻于赓哲,是在人人网上看到的一篇很火的文章:《陕西师范大学 2012 届本科生毕业典礼上的讲话》。短短的几千字里,这位老师亦父亦友,同他的学生们缅怀青春,告诉他们:“你们的人生里再没有一个四年如刚刚过去的这四年一般充满青涩、充满活力、充满对未来的期待和不安。”叮嘱他们:“对待人生,你们要心存畏惧,有所期待。”

大概是从这个时候起,开始对这个微胖界的老师产生了好感,听过几次他的演讲,声音轻快、眼神灵活、话语中透着西北教师独特的低调和风趣;他的学生或粉丝调侃他是“最萌的教授”,“萌”固然是很“萌”的,但我始终觉得,在“卖萌”的外表下,能保有一颗富于感情、又洞察世事的心,更加难得。

最近再次看到他的消息,居然要在百家讲坛上开讲了,解读的主角还是火得一塌糊涂的“元芳上司”:狄仁杰。于是就着网上铺天盖地的“元芳体”,找来这本《狄仁杰真相》,想看看一位西北学者,对 1300 年前发生在自己故土上的这段历史如何解读。

一气读完整本书,第一感觉是:过瘾。许多内容和解读都称得上是颠覆性的,对狄仁杰,我们并不陌生,关于他的戏说、传闻实在

太多,不仅中国人爱拿他编故事,连外国人也来凑热闹,其中最著名的要数荷兰汉学家高罗佩写过的《大唐狄公案》,里面的狄公神勇堪比福尔摩斯。影视剧里的老狄更是“可上九天揽月,可下五洋捉鳖”,俨然已是武林高手与官场神探的结合体。凡此种种,不但没能让人们看清狄公的真面目,反而使他成了“最熟悉的陌生人”。基于此,于赓哲选择用“真相”的角度来解读狄仁杰,不可谓不精准。

全书以《女皇第一臣》开篇,开局便铺陈了大唐年间,东都洛阳巍峨官殿的一派肃杀之气,女皇的强大气场使每一块莲花砖为之战栗,情节动人处,让我一度以为这是一篇传记小说。但随着情节的展开,作者把史实穿插在分析推理中娓娓道来:远到《旧唐书》、《唐摭言》旁征博引,近到唐代陵墓的考古发现;大到框定出每个人物命运的历史格局,小到史书中只言片语推理出的宫廷真相……狄仁杰的形象和他的经历一起丰满起来。

他不是政客,而是政治家,敢在武则天面前搞阳谋;他是出身科举的非贵族子弟,凭借自己的才干位极人臣。他够胆识殿前直谏,他的气场把高宗都拿住了;他也是真情流露的孝子,见漫天云彩便想起:“吾亲所

居,在此云下”,可见也是个情思细腻普通人。

有人将狄仁杰的个性概括为:水,同尘合污,与世委蛇。不仅智商超群,而且情商极高。几十年混迹官场,经女主、复李唐,几经沉浮,竟然不倒。以致我每每读到狄仁杰与武则天部分,总会联想起另一部网络小说《二号首长》来,因为他们所诠释的为官、为人的道如此相似:以阳谋对阴谋,谋心、谋国、谋天下。

记得于赓哲在书里提到,同样一件事,比如立太子,议论武则天立储人选的大臣,有的屡谏不用,有的因言获罪,也有些人被历代史学家批评为借机为自己谋利,狄仁杰则无论在当时,还是后世都被认为是为苍生社稷谋福。不能不说,这其中既有政治智慧,更是阳谋、谋心的结果。所以感叹,狄公智商高,可以处理人所不能的棘手事务,情商更高,能准确无误地谋到上司武则天的内心。使这位高傲的女皇,即使知道狄仁杰忠于李唐的想法,仍然离不开他,两度拜为宰相。得知狄仁杰病故的消息,更是潸然感叹:“朝堂空也!”

江山代有才人出,君王身边何曾少过干才能士?只是或不够磊落,或不懂人心;有人说,唯有读书才能让你跨越时空,和伟大的灵魂相逢。从这一点上,狄仁杰的确够做今人之师。所以破案以外的事,大可以问问元芳的上司,也许会得到意想不到的结果呢,狄公,您怎么看?

企业社会责任知识讲座

5、从报告所披露的信息的公允性来看,负面信息的披露尚很不够。“报喜不报忧”的现象较为突出。

6、从报告的整体情况看,存在着不均衡的现象。主要体现在:一是地区分部不均衡,经济欠发达地区发布报告的公司数量较少;二是行业分布不均衡,主要集中在制造业,而其它行业发布的公司较少;三是报告的水平不均衡,存在敷衍了事的现象。

责任报告存在的三个突出问题是:一是,定量信息普遍缺乏。据南方周末主办的研究结论看,这是第一个突出的问题,而且已经成为我国企业社会责任报告的通病。据可持续发展研究机构商道纵横研究显示,2011 年发布报告的中国上市公司中,能够披露包括温室气体排放量、能源消耗和耗水量在内的国家环境数据的公司不足百分之十,造成了数据和横向比较存在困难。二是,回避负面信息的情况突出。讲成绩一大套,讲问题不了了。这是企业社会责任报告存在的又一个普遍问题。三是,片面认为公益慈善事业就是社会责任。据有调查显示,有 80% 的企业将社会责任等同于慈善公益。这大概与不了解企业社会责任的基本内容有关,也从某种程度上反映了目前企业社会责任推进中缺乏理论指导和普及。

第二十四讲 提升企业社会责任信息披露水平的路径

为了有针对性地解决企业社会责任报告中存在的突出问题,进一步提升企业社会

责任信息披露的水准,有必要从宏观上探索行之有效的路径。

1、**注重提高企业履行社会责任的思想意识。**企业履行社会责任是大势所趋,人心所向。也是企业和社会共存共荣的基本需要。一个企业要撰写好社会责任报告,其基本前提是企业要履行好社会责任。而履行社会责任的动力则在于自觉履行的思想意识,一个没有企业社会责任意识的企业主官是不可能考虑企业社会责任报告的撰写和信息披露的。为了不断提高企业主管履行企业社会责任和披露相关信息的意识,应注重加强对企业主管的企业社会责任专题培训,使企业主管从理论和实践的結合上,明确三个带全局性、根本性的问题:一是企业履行社会责任与企业生存的合法性环境,即企业是否能够被社会环境和外部组织所接受的问题。二是履行企业社会责任与企业绩效的关系,一个勇于向社会负责的企业一定是能够创造更多财富和绩效不断提升的企业。三是履行企业社会责任能够满足利益相关者的期望,管理者通过责任信息特别是中心议题的披露,有利于在利益相关者中树立良好形象和声誉,从而得到利益相关者的充分了解和有力支持。

2、**政府的介入和组织引领。**提高企业履行社会责任的思想意识和信息披露的水平,需要政府的组织和引领。政府可通过多种方式营造有利于企业社会责任落实好信息披露的环境,比如出台相关的激励政策、组织信息披露重大活动等,还可以强化工会、妇女、共青团等群团组织和工商组织在企业信息

披露中的职能作用,也可以通过新闻媒体和非盈利组织引导企业积极参与到社会披露和报告的发布活动中来。

3、**改革企业会计报表制度,积极导入会计基础型社会责任披露模式。**本讲座赞成杨海燕博士的意见,认为社会责任信息反映了企业履行社会责任的绩效,会计基础型的社会责任信息可以依附于传统报表,在报表附注中披露或在传统财务报表中增加新项目加以反映。也可以采用增值表、社会资产表、社会损益表等方式反映社会责任履行情况。如果企业在整体上都能够从报表上解决好社会责任信息的披露问题,企业社会责任报告的整体水平也一定会跟着提高。

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

适用于缓解普通感冒或流行感冒引起的发热、头痛、四肢酸痛、打喷嚏、流鼻涕、鼻塞、咽痛等症状,也可用于流行感冒的预防和治疗。

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产

海南快克药业总经销



黄河之水天上来

——写在河套酒业成立六十周年

连载⑨ 汉明 著

离开了土地,搬到陕坝镇后靠什么生活?那个年月上班的人家过日子尚且困难,没有班上的人家所遇到的困难可想而知。一段时间,全家仅靠一辆毛驴车过日子。

一吃一喝一吸溜,阳婆底下—圪蹴。长期在温饱线上挣扎,这是传统河套百姓生活的生动写照,而从母亲这一代人开始,他们试图转变这种守旧人生,他们向往文明,在模模糊糊的直觉判断里,城市是文明的重要载体。母亲已经远去了,而母亲的理想在儿子这一代扎下了根。

母亲生了病,只是阑胃炎,最初的时候,只让中医看,不重视西医,本来一个很简单的手术,却让母亲付出了生命的代价。这件事对张庆义影响很大,我猜想,张庆义后来苦心钻研科学技术,一直坚持向世界最先进的技术看齐,牢牢抓住技改不放,大胆试水机械化酿酒,也许与这一情结有关系。

河套,这片在几代人奋斗中逐渐兴盛起来的土地,无论是战争,还是干旱,这里人们从没有停止过奋斗。作为一个传统的农耕地区,农业现代化是人们的梦想。我们说,张庆义的奋斗富有传奇色彩,富有励志色彩,张庆义及其河套酒业全体员工这些年在黄河边上的奋斗,恰恰折射着河套几百万老百姓几代人的命运,他们读懂了时代,有着坚定的使命感,那就是乘着改革开放的东风,让河套从传统的农耕社会向工商业社会转型,向现代化进军!

从苦难出发,奋斗改变命运,用人生最美的岁月投入到祖国的建设中,分享世纪荣光,从这个角度看,河套酒业的美酒有着更多的诗意,张庆义带领全厂员工的奋斗史有着更深的典型意义。

从农村种地到机械厂做工再到河套酒业做经营者,张庆义用一生实践着母亲“往街上走”的志向,后来他不但走进了陕坝,而且走进了呼和浩特、包头、鄂尔多斯,走进了北京,也去过纽约、巴黎这样的世界名城,眼光开阔的张庆义又把看到学到的知识用于家乡的建设中,张庆义最终把一个具有现代意义的河套酒业这样一个品牌巨人屹立在了黄河岸边、屹立在了河套大地。

张庆义是一个平凡的人,衣着非常朴素,全身上上下下也找不出一件奢侈品的影子,他从来不抽烟,因为年轻时买不起烟。张庆义的成就感不在于自己有多少钱,而在于品牌经济已经帮助家没有看到今天的母亲,张庆义想说的是:母亲,我没有忘记你的激励,儿女没有给你丢脸。

张庆义是一个喜欢文化的人。他告诉笔者,识字以后,他读的最多的书是《岳飞传》,他读了好多遍乡融入市场经济的时代洪流。在纪念母亲的特殊日子里,面对一个含辛茹苦培育自己长大的子,岳母刺字“精忠报国”的故事,连同对自己母亲的怀念一起,深深地影响着张庆义的一生。

张庆义对母亲的感情很深,当时家里很穷,母亲想方设法给他们做各种好吃的。母亲对他们很亲,当时村里与陕坝有 30 里的路,要走整整一天,他每次放学回家,母亲早早就在村口望着。他永远不会忘记母亲期盼自己回家的眼神。

近年来,张庆义和他的弟弟张庆升主持修了家谱。母亲居然没有一张照片,只能请一位画家创作了一张母亲的画像。这种贫穷与落后给张庆义带来的情感触动是可以想见的。

做什么事情,要么不做,要做就一定要做好。没有了母亲,失去了母爱,家里没有背景,不管做什么,有个工作就不错了。要想有口饭吃,就得把事情做到最好,自己要想出人头地,只能靠自己打拼,努力工作是改变命运的唯一出路,甚至在家庭情感的表达上,张庆义回到家里话也少了,他把更多的情感转移到了工作。张庆义一直等待着把自己“往街上走”的成果告诉母亲,而母亲永远走了,子欲孝而亲不待,于是张庆义就在精益求精、追求完美的路上越走越远。