

贝索斯的经营哲学： 牺牲短期利润 成就惊人成功



据国外媒体报道,上周晚些时候,亚马逊 CEO 杰夫·贝索斯(Jeff Bezos)发表了致股东的一封信。往年,贝索斯写给股东的信,总会引发连锁反应,并且激励不少公司改变自己的业务方式,而今年的文章也不会例外:这封信很有可能让很多公司开始模仿亚马逊的运营方式——牺牲今年的利润,用来投资长期的用户忠诚度、产品机会,以期在下一年,甚至在长远的未来立足。

大多数公司完成业务的方法,是将重心集中在目前的利润底线(bottom line):这俨然已经发展成了美国企业的普遍风气,毕竟,公司存在目的就是为其所有者赚钱,而且当然是赚得越快、越多越好。因此,一家公司的每一个决定,似乎都应该符合这样的背景。

而这样做做的结果是,对长期的投资、客户服务、产品质量、雇员薪酬的支出,大多数公司都显得十分吝啬,似乎他们的目标只是在每个财季多赚上几个便士。

对短期利润的痴迷,让这些公司难以健康、稳定地发展,而且显然也已经困扰到美国经济:

现在,美国企业的利润率已经到了历史最高点,而员工的工资水平却比以往任何时候都要低。与此同时,美国适龄人群的就业率,自70年代末以来不断下降。

然而这样目光短浅的决定,实际上带来了最坏的结果——美国企业支付给员工的工资,会转化为其他公司的营收(有不少消费者都是“月光”一族,花光了自己的积蓄),而就业率的下降,势必也会带来连锁反应。

因此,在这样的环境之中,能够有一家独善其身,从不让短期利润凌驾于长线投资之上,并且不断创造自己的价值,最终还能够取得成功,着实令人感到欢欣鼓舞。在亚马逊17年辉煌的历史中,这家公司一直把客户和长线投资放在首要位置。亚马逊一次又一次主动下调产品价格,直接让利消费者。用户不断投资技术开发和客户服务,让客户感到欣喜并创造了长期的用户忠诚度。显然,亚马逊下了大胆的赌注。

亚马逊的“肆无忌惮”,经常会令短线投资者感到失望。而遗憾的是,这些人往往统治着华尔街的口风导向,于是投资者们似乎总在抱怨,亚马逊应该“赚更多的钱”。

美国人对短期盈利能力的痴迷,在文化中飘散,无孔不入。而观察家、记者们似乎也统一了口径,讥讽着亚马逊的低利润率。

不过,他们应该收敛自己的窃笑。并且,为亚马逊鼓掌喝彩。

他们该去鼓励其他的美国公司,追随亚马逊的发展脚步——将今天的利润,投入到明天,抓住机会、研发产品、提升用户忠诚度,并且留住那些尽心尽力的员工。不可否认,如果更多的公司作出这样的选择,短期之内,他们的股价可能会出现滑落。但是通过不断投资,日积月累,股票也能够表现出更强大的升值能力——一直积累着资产负债表上的现金储备,似乎并不明智(如果你不相信这一论断,不妨看一看苹果的股票)。

贝索斯这样做出了解释:
“在我看来,事到临头的时候才选择临时抱佛脚,实在有些自作聪明。在我们所生活的这个飞速发展的世界中,这种做法风险太大。
“从根本上讲,我认为只有眼光的长远,才能解决那些看似不可能的难题。主动取悦消费者,能够为我们赢得信任,而这样的信任感也能带来更多的业务,即使是在全新的业务领域也是如此的。如果我们目光长远,就会发现消费者和股东的利益是一致的。”

正是这样的哲学,成就了亚马逊的惊人成功。而这也是更多美国公司,需要去接受并且理解的。
(腾讯科技)

宝洁入华 25 年： 盈利模式转型 品牌塔尖地位消失



在深耕中国市场的 20 多年来,宝洁完成了从高溢价小规模盈利模式到低利润大批量的转型。但在转型中,宝洁却渐渐失去市场领导地位。

在深耕中国市场的 20 多年来,宝洁完成了从高溢价小规模盈利模式到低利润大批量的转型。然而,在这个转型的过程中,宝洁旗下品牌却渐渐失去了市场领导者的地位。此次太仓建厂,是否视为宝洁重构品牌拼图的开始?

2012 年 12 月底,宝洁公司太仓工厂正式破土动工,总投资额 18.36 亿元。宝洁太仓新厂不仅是宝洁在中国的第十个生产中心,还是截至目前宝洁在亚洲地区最大的生产基地之一。宝洁全球供应链运营官颜励思表示:“该厂除了生产飘柔与潘婷洗发水之外,还为新产品预留了生产空间。”

从 1988 年正式进入中国,与所有的外资品牌一样,宝洁成为了日化行业高端品牌的代用品,从洗发水到护肤品,从纸尿裤到女性用品,宝洁当之无愧成为细分市场领域的领导者。

同样,在深耕中国市场的 20 多年来,宝洁也完成了从高溢价小规模盈利模式到低利润大批量的转型。然而,在这个转型的过程中,宝洁旗下品牌却渐渐失去了市场领导者的地位。

此次太仓建厂,是否视为宝洁重构品牌拼图的开始?

高高在上

宝洁在华 20 年,成为各个细分市场的领导品牌。

1988 年,海飞丝洗发水作为宝洁进入中国的敲门砖率先打响了市场。彼时,一瓶 300 毫升的海飞丝洗发水定价 19 元,而一名普通工人一个月的薪水仅是 100 元左右。宝洁前全球首席执行官兼董事长雷富礼在回忆当时中国市场情况时总结:“20 多年前中国社会还是一个生产社会而非消费社会。”因此,初入中国的宝洁采取高定位的市场策略。

其后,宝洁将飘柔、玉兰油两大重要品牌引入,很快对尚处于懵懂状态的中国日



化业和消费者进行了启蒙式教育。1992 年至 1994 年,潘婷、舒肤佳沐浴乳以及碧浪、汰渍洗衣粉先后进入中国。在最初 10 年,宝洁几乎在护肤品、洗护产品、洗涤产品每个品类一经投放后,都能迅速登上并牢牢占据绝对市场份额。更为重要的是,宝洁全线产品都服务于中国最精尖的消费者。

此后 10 年,宝洁虽未迎来传奇式的增长,但相对于分散杂乱的中国市场,成绩已经不俗。尤其在高端消费者中,宝洁当之无愧地成为了日化行业的龙头大哥。20 世纪 90 年代中后期,宝洁麾下“三剑客”飘柔、海飞丝、潘婷牢牢盘住中国洗发水市场的半壁江山。而联合利华、欧莱雅等外资强势巨头则只能瓜分剩下的 25%,留给国产品牌的生存空间更是只有 15% 的市场缝隙。

然而,当时时间的指针拨过 1998 年,也是宝洁中国 10 周年之际,公司的销售业绩出现了前所未有的倒退。

相关媒体报道:广州宝洁的主营业收入从 1997 年 80 多亿元的最高峰下降至 1998 年的 52.42 亿元,1999 年继续下降至 39.17 亿元的最低点。其中,在连续最具战略意义的洗发水市场,宝洁的市场占有率从 60% 跌到 40%。

北京大学汇丰商学院跨国公司研究项目组曾梳理过宝洁在华发展的脉络,他们将那段时间的困境归结为两个原因,其中来自外部市场的原因有两个:一是联合利华等老对手的发力,二则是中国本土市场的低端破环。

为此,宝洁欲以低价冲出重围,挽回自己所丢失的领地,开发一直所忽视的低端市场,同时打压本土日化企业。2003 年,宝洁推出零售价 9.9 元的 200ml 瓶装飘柔洗发水。飘柔正是通过对低端市场的开发和主要竞品的打压,完成了宝洁在中国的“大飘柔”战略目标。

此时,上有沙宣支撑高端市场,提供集团美誉度,下有飘柔低价攻占低端市场,宝洁无论是从品牌还是占有率,都对宝洁无

成为最大的日化帝国。

消失的塔尖

进入中国 25 年,宝洁已经渐失服务高端消费者的品牌。

进入 2005 年后,宝洁再次开始受到外界的集中进攻。多年来宝洁一直忙于占领更多的市场份额,无论是产品价格的下调还是渠道的下沉,都让宝洁收获了金字塔中部“经济适用”家庭的青睐。而在高端市场,虽然有威娜把守,但还仅仅局限于美发中心渠道。

2003 年,宝洁公司斥资 59 亿美元收购了在欧洲仅次于欧莱雅的专业美发护发用品品牌威娜。收购后,宝洁并未将威娜推向商超通路,但欧莱雅却于 2009 年推出了家庭护理所用的洗护产品,公然入侵宝洁最传统的日常护理领域。

随着中国消费升级的大势,以及中产阶级的崛起,中高端,尤其是高端市场逐渐成为宝洁的空白。根据麦肯锡的模型计算,到 2011 年左右,中国下层中产阶层的人数将达到约 2.9 亿。该阶层的增长到 2015 年将达到顶峰,总购买力将达到 4.8 万亿元。而定价 30 元左右的洗护用品显然无法满足这一部分消费者的需求。

事实上,宝洁也在不断加大对产品的研发投入。他们在海飞丝和潘婷里划分出更为高端的系列,售价几乎是原来产品的两倍,并在普通护发系列中另提出了“发膜”等概念。只是潘婷与海飞丝的品牌定位早已深入人心,依靠中档品牌的高端系列来比拼定位于中高端品牌的高端本身就有很大的局限。

宝洁,日渐失去了塔尖的江湖地位。进入 2013 年,站在中国市场第 25 个年头的开端,作为一个大日化帝国,宝洁不仅需要平民产品或者金字塔的塔基,更加需要重塑高端品牌作为金字塔的塔尖去应对新的竞争。

(熊元)



埃克森美孚 因污染地下水 被判赔 2.36 亿美元

据外电报道,美国新罕布什尔州陪审团周二判定,埃克森美孚需要为一项 2.364 亿美元的民事诉讼负法律责任,这项诉讼称埃克森美孚上世纪 70 年代-80 年代用于降低空气烟雾的汽油添加剂污染了该州地下水。

路透社引述代表新罕布什尔州的律师杰西卡·格兰特(Jessica Grant)称,经历了 3 个月的庭审后,陪审团成员在两个小时内审议裁定:世界最大的上市石油公司埃克森美孚在使用甲基叔丁基醚(MTBE)汽油添加剂污染地下水事件中存在疏忽。

格兰特表示:“我们非常高兴陪审团做出这样的裁定:埃克森美孚应对其不合格产品给该州地下水造成的污染负责,同时为其疏忽负责。”此案的部分赔偿将用于帮助支付测试和清洁受污染供水的费用。

这项诉讼最早于 2003 年在新罕布什尔州法庭提起,该州控告埃克森美孚和其他主要石油公司已知 MTBE 可能会污染地下水,并且比其他污染物更难清洁。

埃克森美孚发誓要提起上诉。该公司发言人瑞秋·摩尔(Rachael Moore)表示:“使用 MTBE 旨在改善我们的空气质量,益处远大于已知的风险。新罕布什尔州的 MTBE 污染正在迅速减少,该州目前的汽油泄漏清洁系统能够确保饮用水安全。”

美国环境保护署(EPA)将 MTBE 认定为一种潜在的人类致癌物,然而目前多数关于这种化学物质的研究都集中于吸入的健康效应,而不是饮用的后果。新罕布什尔州于 2007 年禁止使用 MTBE。

埃克森美孚是原始诉讼的 22 家被告中唯一一个出庭的,其他被告或被免除起诉,或者接受调停。其中包括加拿大欧文石油公司,于去年同意赔偿 5700 万美元;委内瑞拉国有石油公司西铁古石油公司,在庭审开始前同意赔偿 1600 万美元。

为了容纳更多证人、律师和证据,这项历时 3 个月、起始于新罕布什尔州的庭审后被转移至该州首府康克德的联邦法庭。格兰特表示,陪审团认为 MTBE 污染给该州造成了 8.16 亿美元损失,埃克森美孚应按照其 29% 的市场份额计算赔偿。(史歌)

2005 年净利 58 亿 2011 年净亏 248 亿 夏普：自我封闭 风光不再

夏普最风光得意的时候是在 2005 年,当年公司净利润同比增加 15%,达到 886.7 亿日元(约 58.5 亿人民币),销售额是 2.8 万亿日元(约 1848 亿人民币),连续三年创造了历史纪录。这些表现主要得益于当时液晶面板和电视产品超过 33% 的高速增长,夏普在全球平板市场拥有 20% 的市场份额,这家日本二线的家电企业一跃成为“液晶之父”。

可到了 2012 年,夏普却迎来了其百年历史上最大的一次亏损,2011 年度净亏损为 3761 亿日元(约 248 亿人民币),最大的亏损缺口也恰恰出现在液晶面板和电视产品线上。裁员风潮蔓延,2012 年 11 月,夏普官方表示有接近 3000 名员工自愿被裁,比之前预计多 1000 人。

夏普不得不寻求外部资金援助。就在那份糟糕的财报公布同时,夏普确立与台湾鸿海合作,鸿海以 8.09 亿美元投资获得夏普 9.9% 的股份,成为夏普最大股东。鸿海同时投资 8 亿美元获取夏普十代线一半的产能。但事情没有那么顺利。在发布 2012 年第二季度预亏消息后,夏普股票下跌 28%。随后鸿海发布声明称“由于夏普股价异常活跃,富士康将无需履行其认购义务”。鸿海的这一表态让夏普焦急万分。夏普社长奥田隆司曾表示,夏普向鸿海递交了多个新的重组方案,但夏普的方案经常得不到鸿海的回应,对此他感到很失望。而鸿海方面则希望能够提高入股比例,并且能够介入夏普最新的技术。但是夏普坚持 9.9% 的比例不能再升,双方的谈判陷入僵局。今年 3 月 26 日是鸿海注资夏普的最后期限,双方最终没能达成这项合作。

鸿海的拖延让夏普必须要找到新的办法获取资金。去年 10 月,夏普从银行获得 44 亿美元的救助贷款,美国移动通信芯片巨头高通随后也向夏普投资了 1.2 亿美元,高通借此获得夏普 5% 左右的股份,因为鸿海的出局,高通将成为夏普的最大股东。今年 3

月,三星公司也加入到入股夏普的行列,花费 1.1 亿美元收购后者 3% 的股份。三星是夏普在液晶显示器面板及彩电行业内最为强劲的竞争对手,合作之后,夏普会优先向三星提供大尺寸的电视面板。

对于液晶电视来说,屏幕会占到整个产品成本的 60% 至 70%,生产液晶面板的代线越高,能切割的尺寸就越大,对技术的要求也就越高。2004 年 1 月,夏普全球第一条用于生产大屏幕液晶电视的六代线在日本的龟山投产,开辟了大屏幕液晶电视的时代。两年之后,夏普跳过七代线直接进入八代线,让所有人惊叹。根据市场机构 Display-Search 的数据,2007 年前三季度,全球液晶电视 1400 万台的规模中,夏普以 230 万台位列榜首。在中国市场,夏普也曾有过令人印象深刻的成功。2007 年,夏普在中国的销售增长率高达 56.6%,2008 年,刘若英代言的夏普 AQUOS 系列液晶电视广告出现在各大城市的电视、地铁以及路牌上。

液晶面板显示技术在早期还不够成熟的时候,消费者更关注的是屏幕显示效果,夏普产品自然更受欢迎。随着技术变得越来越稳定,夏普的竞争者们开始为消费者更为关注的性价比和彩电的附属功能。智能产品成为核心热点,3D 也受到了广泛的关注。然而夏普在这些方面的技术努力都不如竞争对手三星和 LG。

夏普依旧把自己封闭在液晶屏幕的世界里,以致不惜花费巨额成本举债开发第十代液晶面板线。2007 年 8 月,夏普宣布斥资 3800 亿日元(约 250 亿人民币)建设全球首座第十代液晶电视面板工厂。可接下来,夏普不仅要为十代线付出比同行更高的成本,并且和所有的日企一样,遭遇日元升值和福島核事故等外部因素的影响,十代线开工不久,夏普就遇到了资金难题。索尼一度出手援助,但在 2011 年索尼巨亏之后也自身难保。由于资金的缺乏,十代线的开工率只



有 50%,而 70% 以上的开工率才能维持液晶面板线的盈利。

如今,夏普液晶电视全球市场占有率下降到了 6.9%。2012 年 8 月,夏普将全年液晶电视销量目标下调为 800 万台,意味着夏普

在全球液晶彩电市场的地位跌出前五。而全球彩电销量第一的三星则预期销量将达到 5300 万台,千万台级别的企业还有 LG、索尼、松下、TCL 等。

(姚芳沁 肖可 邹鹏)