2013年6月15日 星期六
责编:杜高孝 Email:cfqbwz@163.com
版式:吉学莉
做中国企业的思想者 企业家日报 ENTREPRENEURS' DAILY

格力电器的成功依靠的是什么?

一方面,格力因为有了专业化精神所以格外重视技术创新和研发;另一方面,格力管理层在渠道建设上和资本运作上的创新,以及格力领导者的无私与智慧,无不是格力走到今天辉煌的成功保证!

格力的成功不仅是市场定位

在笔者看来,格力电器的营销团队一定不太了解"定位"这一目前最时尚的理论,否则"格力,掌握核心科技"这样的广告语就不会成为他们的最新选择。

为什么笔者会下这样的论断?首先,让我们来了解一下定位理论的核心思想。定位理论是美国营销专家艾·里斯与杰克·克劳特(Jack Trout)在上个世纪70年代早期提出来的营销新知(他们在美国的《广告时代》杂志发表了名为《定位时代》的系列文章)。定位理论的出发点是"攻心为上",企业营销的目的是管理"消费者的心智定位"——产品本身实际怎样并不重要,但是产品在消费者心中的地位和认知对于企业来说更重要,从某种程度上讲,这是一种认为"务虚比务实更高效"的观点。

换句话说,定位理论认为,在营销领域里"没有事实,只有认知",只要营销对路,产品可以"名不符实",这是定位理论的一个基本思考出发点。正因如此,定位理论具有外部性特点,它是一种外向型思维,它要求企业经营者把目光投向外部市场和消费者,以消费者的心灵为竞争战场,考虑如何操纵消费者的认知和观念,从而占据有利的竞争地位。因而,你也可以说,定位理论不怎么重视产品,因为产品已经基本定型,不太容易改变,在真实世界中产品的同质化程度是如此普遍,而差异化的难度又是如此之大,不如从消费者的"心智"入手来实现认知上的"差异化"。

那么,我们再来看看格力的这句广告语"掌握核心科技",这句话很明显是企业内部人的口吻,是从专业技术角度来评价产品的。事实上,普通消费者大多是技术盲,就拿苹果手机的用户来讲,除了少数发烧友,有多少人了解苹果手机的硬件配置和软件的先进程度?有多少人是冲着苹果手机的核心技术去购买它的?同理,作为普通的消费者,有几个人会关心家里的空调是采用什么样的核心技术?空调内部的压缩机是不是自主创新?空调的变频和定频之间的区别是什么?其实这些问题只有内行和专家才真正在意和研究,老百姓只要求空调使用起来得心应手,制冷和制热都OK就满意了。

因此,通过这个广告语我可以判断格力人显然并不了解定位理论,发布这样的广告语只能说明格力电器公司内部非常重视自主创新与核心科技并且以此作为企业的竞争优势。参观过格力总部之后,笔者确信,技术立企已经成为它的企业文化,但是遗憾的是,这样的广告语和营销手法并不能说服和打动消费者,因为消费者在意的是产品功能,而不是专业技术。从定位角度看,这个广告语是不怎么上路的。

那么从消费者的角度去思考,广告语应该是什么? 我试着想了几个,比如"格力,空调领域的专家和领导者"、"格力,专注于空调三十年",甚至格力电器最早的广告语"好空调,格力造",也比如今的"核心科技"广告更容易给消费者留下"格力=空调"的深刻印象!

话说到这儿,看上去笔者好像在批评格力,其实不然,笔者恰恰是在惊讶和赞叹格力这家刚刚迈入千亿元俱乐部的家电巨头,尽管它在广告营销上尚未做到极致,也没有学会利用最新潮的定位理论,但是由于它一直遵循了事物发展的客观规律,所以它成功了。

它遵循了什么样的客观规律呢?显然,不是定位理论。

专业化与多元化孰优孰劣?

俗话说,"手里拿着锤子,看什么都是钉子"。理论专家的特点就是喜欢一招吃遍天下,在他们看来自己的那套理论可以拿过来解释所有的案例,眼下就有一些搞定位的国内专家,把格力的成功归于定位理论。上市公司格力电器在2012年的业绩是如此鲜亮——1000.84亿销售,73.78亿纯利,超过同样作为上市公司的青岛海尔和美的电器。海尔2012年的业绩是798.57亿元,净利32.69亿元,美的电器2012年的业绩是680.71亿元,净利为34.77亿元。于是,有专家即欢呼雀跃声称格力的成功是定位的胜利!理由是格力一直专注于空调领域,而后二者搞得是多元化业务——不仅生产空调,也生产冰箱和其他小家电产品。

专业化与多元化,孰优孰劣?这是一个在企业管理领域争论了多时的问题,笔者认为:在企业起步阶段,资源和精力应当更多地聚焦于一个领域,一个产品之上。企业的资源有限,人力有限,时间也有限,把所有的精力专注在一件事情上,有利于企业把资源和人力发挥到最大价值。然而,我们并不能就因此武断地认为"多元化"就不能成功,最典型的例子就是苹果公司,苹果不仅做电脑,还做ipod和手机,同样也大放异彩!美国通用电气公司更是多元化业务的成功典范。万科也曾经坚持只做住宅地产,现在也开始涉足商业地产领域。

创新是格力的灵魂

在笔者看来,格力的成功用定位理论来解释是不够科学的,它的成功其实是综合优势的体现,其中的关键仍然在于企业的"管理内功",而不在于外部的营销皮毛上。那么,它的管理内功是什么呢?

根据格力自己的介绍,格力电器自成立以来,以"一个没有创新的企业是一个没有灵魂的企业"为座右铭,致力于技术创新,把掌握空调的核心技术作为企业立足之本。格力电器投入大量人力、物力、财力,建成了行业内独一无二的技术研发体系,组建了一支拥有外国专家在内的5000多名专业人员的研发队伍,成立了制冷技术研究院、机电技术研究院、家电技术研究院、自动化研究院4个基础性研究机构,拥有400多个国家实验室。在技术研发上,格力从来不设门槛,需要多少投入多少的做法,让其成为了中国空调业技术投入费用最高的企业。据统计,仅2012年,格力电器在技术研发上的投入就超过40亿元。目前,格力电器在国内外累计拥有专利超过8000项,其中发明专利2000多项,是中国空调行业中拥有专利技术最多的企业,也是唯一不受制于外国技术的企业。如今连日本大金也选择和格力合作生产变频空调,以大金在空调行业的领导地位,能够看中格力的技术,也恰恰说明格力走在了技术前沿上。

创新金融资本运作

再举例来说,格力电器有自己独创的一套类金融资本运作之道,格力不仅做到了上下游资金通占,而且巧用银行承兑汇票、无偿享用资金的时间差,这使它的资金成本大大降低!目前格力电器在国内销售空调时先收全额货款后发货的结算方式,淡季收款,旺季发货,销售公司以保证金的形式先支付30%(早期只需付10%)货款,其他部分由销售公司向银行贷款解决,而格力或其代理人将公司应收票据中的银行承兑汇票质押给银行提供担保。银行承兑是有条件的,大多数企业采取存入保证金的做法,而格力电器的做法是,公司与子公司应收票据中有近百亿的银行承兑汇票质押给银行,用于开具应付票据。格力电器的上述做法绝对精明。与背书转让应收票据相比,质押的方式使格力电器开出的应付票据到期日肯定可以再晚一些日子,这中间资金的时间价值就归公司享有了。这一操作手法使得格力的现金流极为充足。从1995年起,格力电器没有一分钱应收款,没有一分钱银行贷款,也不欠供应商一分钱。对于制造型企业来说,这是非常卓越的运营成绩。一个令人惊奇的现象是格力根本不投入营运资本,格力电器的营运资本/总资产为负数,这意味着公司根本没有为所经营的业务投入营运资本,而这一点,连被冠以"类金融生存"称号的国美和苏宁都没有做到。别具特色的渠道模式和金融运作手法是格力电器的净利润能够达到7%的一个关键原因。

还有一项最关键的,企业领导者的无私奉献和市场智慧,让我们看看董明珠的成功感言:负责、拼搏、奉献精神,任何岗位都能成功;权力越大,付出越多;为了社会、国家可以牺牲自己,我们不难理解格力为什么能够做到上下一条心了。

最后,笔者想说,定位理论的确很适合营销人员学习,但是一家企业的成功绝对不是仅仅靠定位就能请轻轻松松来实现的,在如今竞争如此激烈的市场环境下,唯有把产品质量和管理的"内功"炼好,再加上适当的营销,才有可能成功!"名不符实"的营销定位或许可能帮助企业取得暂时的成功,但是真正的持久成功则一定要"名实相符"!

(海婕)

从马云看管理者的诚实

马云,阿里巴巴集团的创建者和任期最长的CEO,宣布卸任CEO一职,陆兆禧继任。阿里巴巴公司成立于1999年,13年之后,其崛起已成为一段令人瞩目的商业传奇。

我个人对马云是怀有敬意的,我也相信他是一位杰出的领导者。那些曾与之并肩工作的人无疑是幸运的,但他们也即将面临挑战:当巨星谢幕后,继承者能否扛起重担?

一般而言,CEO职位的交接已经形成了一定的套路,是公司事务的例行程序之一:雇佣一个知名的咨询公司,按照一定的要求,选定一位新的领导者。但即便交接团队和尽职调查工作都无可挑剔,绝大部分"走程序"的交接最后仍难以尽如人意。而且,一旦前任是像马云这样的传奇人物,交接过程就会更加复杂和棘手。在这种情况下,只有卸任者才能以自己独一无二的方式助新CEO一臂之力。

马云对此心知肚明,而且已预料到难为之处。他在给公司员工的公开邮件中说:"出任阿里巴巴集团CEO是个极具挑战和艰难的工作,特别是接任我这么一位创始人CEO的班,陆兆禧身上肩负的职责和各方压力可想而知……"。有人将此解读为成功人士的极度自负。也有些人认为这是一位卓越领导者毫无忌惮的坦诚胸怀,毕竟他说的百分之百是事实。

我对马云的个人领导和管理方式有着长期的跟踪,我觉得第二种解读方式较为可靠:直率和开诚布公。因此,我们得出一个重要的结论。

我们希望自己的领导者能以诚相待,但巧舌如簧的政客和口若悬河的市场公关,已经让我们疑心重重了。这类言辞往往没有多大正面效果,毫无激励意义,也无法让我们设身处地理解领导者的处境。而相反,卓越领导者则能以坦率和诚恳的交流,消除员工的顾虑。这种能力正是领导者优秀品质之一,在变革的不确定时期尤为不可或缺,比如说在CEO交接的过渡时期,开诚布公能让继任者的接替阶段更加平坦和顺畅。

阿里巴巴能做到么?希望如此。仰仗其备受尊敬的地位和权威,马云把现实的情况放在了台面上,明确阐述了挑战和期望。

有了马云的背书,我认为阿里集团的员工将拥戴陆兆禧,而不是抱着看好戏的心态,静待继任者自证其能力水平,或把新任CEO当做茶余饭后的谈资。他们将在紧迫感和危机感的驱使下倾力协助,若真能如此,阿里的竞争者们,你们要小心了!

(约翰·科特)

企业高管如何看待大数据商业革命?

编者按:

对传统行业来说,大数据的冲击来自三个方面:数据终端数量的增长、数据维度的变化、商业模式和管理模式的变化。三个因素组织在一起,使大数据发生了几何级数的增长。企业应该如何应对这样的变化?以下是部分企业主、管理者及学者的认识片段,希望能启发读者朋友更多思考。

将所有这些数据集合在一起所带来的结果是:企业不仅从最好的技术中获益,同样还可以从最好的信息中获益。大数据带来的颠覆,不仅是与以往相比可以获取和分析更多数据的能力,更重要的是获取和分析等量数据的价格也正在显著下降,而价格越低,销量就会越高。

——大卫·芬雷布《大数据图景》、《大数据潮流》作者

数据的真实价值就像漂浮在海洋中的冰山,第一眼只能看到冰山一角,而绝大部分则隐藏在表面之下。明白了"大数据是重要的竞争力"这一点,那些创新型企业就能够提取其潜在价值并获得巨大的潜在收益。但随着大数据手段被越来越多的公司采用,这种竞争力会慢慢削弱,所以各企业必须抓住机会,把握时代。

——维克托·迈尔-舍恩伯格 《大数据时代》作者

在互联网之前,信息的产生、传播、流转和都非常受限,但如果说互联网给我们这个社会带来了巨大变革,那么其中最大的一个变革就是让数据和信息量呈现海啸式的膨胀。所以我们最终把"互联经济""微时代"定位成一个"大数据时代",我想对我们短期的指导意义会更强。

——石琼 IBM全球商业服务部营销及客户关系管理咨询总监

大数据与微时代是一体两面,一方面是数据量在惊人的增长,另一方面则是产品、服务、客户洞察的精细化、个性化,企业必须面对一个个具体的消费者来做营销,进行个性化营销。基于数据的营销,其整个过程都需要与数据联系起来。

——陈宇新 中欧国际工商学院市场营销学教授

大数据预示着一场新的革命,将改变现在很多行业相对平衡的竞争关系。那些能够挖掘、利用大数据,拥有大数据视野的公司将会在下一轮竞争中占据优势。那些能够率先揭开大数据谜团的公司,将会依据数据而不是依靠感觉,做出更好的宏观决策。

——埃文·奎恩 企业信息科技战略集团分析师

"大数据"应用在现阶段能产生的价值还局限于相对专业的互联网巨头。之所以被热炒,更多的是前沿的专业软件解决方案厂商的概念营销。潜力无穷,但大数据的价值挖掘绝非技术活,在于如何发现。

——李武 上海卓越数码科技有限公司软件线技术总监、智慧树平台研发部经理

大数据管理,思想上早就有,只是贯彻思想的技术不成熟。正如今年的诺贝尔物理学奖,颁给了研究量子物理技术有杰出贡献的人。

——傅军 北京大学政府管理学院常务副院长、教授、北京哈佛大学校友会会长

云计算和大数据将注定带来一次革命,无论是对社会、公司和个人来说,都是一次世界观的改变。互联网不再是一个展示公司的工具或平台,而是属于未来的生产方式,是关乎竞争和生存的关键。就像工业经济时代,人们无法拒绝用电;个人计算机时代,公司无法拒绝用电脑办公;大数据将带来的是竞争形态的改变,当你的客户都在互联网上,你的市场就在互联网上,如果缺乏对客户数据的判断对市场的了解,缺少的就是核心竞争力——企业的IQ。

——田溯宁 中国宽带产业基金董事长

大数据产业的应用如果我们不能跟上美国,在这一轮产业升级又将被美国甩掉了。目前看企业在跟,国家政策和产业布局已经落后,英国早已立法禁止企业以安全理由不开放数据,所以促进多个领域创新应用,政策和制度是保持创新和发展的源动力,不然只是局部应用,不是产业升级。

——贾秀峰 英国豪迈水管理公司大中华区经理

我担心那些试图早点抓住数据浪潮的企业,会一厢情愿地寄希望于分析专家能为业务带来一场革命。教育领导者们明白数据科学家的角色定位极为重要的。

——迈克尔·斯塔福德 西门子公司业务流程工程师

企业管理层需要主动鼓励、推动和支持Facebook和LinkedIn的例子实际上不具代表性,因为这些公司本来就是建筑在大数据之上的,他们不用费尽周折去对付历史数据库存。在一个业已成型的企业,仅仅整合和汇集储存在不同地方的数据,就是一大挑战。对于他们而言,专注于跨领域数据分析和产品开发,或许是一个更好的起点。

——约恩·贝汀 S23M商业绩效咨询公司执行合伙人

我不认为应该把写代码的能力当做一项重要的基本能力去寻找数据科学家。大数据的工具体系尚处于婴儿期,而且某些大数据科学家们试图解决的问题前所未有。因此,对于编码人员的需求可能只是一个暂时现象。我相信你很难把编程能力和分析能力的技能需求分开。

——理查德·赫伦 睿域营销公司消费者观察副总裁

如果你正在寻找此类人才,我会向你推荐广告数据规划师。因为这个领域最好的从业者能够将广告效果从其它营销影响中抽离出来,他们必须非常敏锐才能够与富有创造力的团队一起工作,打造出驱动企业发展的广告。

——约翰·格里菲思 Spring Research创意总监

(商评网)