2013年10月19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

凡客到底是产品品牌还是渠道品牌?

为什么传统企业领导人看不懂互联网?

当年"中学为体,西学为用"的思维,在传统行业"互联网化"的浪潮中最是害人。

最近半年来,传统行业正在风起一股新的"互联网化思潮",越来越多的传统企业高层领导,开始意识到互联网与自己所做的事情不是井水与河水的关系,未来商业世界中,互联网已经是不可回避的一个必然组成部分。

我接触的很多这样的传统企业高层的思维转变,以及思维转变后的集体焦虑,普遍来源于两个产品的外部性影响:一个是微信,一个是小米。前者把人际关系数字化、网络化之后,让他们切实感受到了互联网对于自己的影响;而后者则在无人看好的情况下,一路狂奔势如破竹,与被先后收购的诺基亚、黑莓等曾经的伟大企业走上了大相径庭的道路。

可以说,前者震撼了"人",后者震撼了商业。这时候,大环境的巨变和互联网思维的能量从此不再虚无,而变得近在眼前,无人能逃脱这种压力。

不过在这样的焦虑和压力下,我却很悲观地觉得绝大多数企业最终的结果还会是走向被"颠覆"而无法完成真正的"互联网化"。问题的核心是,大部分传统企业高层根深蒂固的经验、思维定势让他们在看待互联网新世界的时候如同戴上了"热像仪",以至于他们看到的只是"最热"的表面和粗糙形态,却看不到整体与完整的细节。

比如,手机和电视业内针对小米公司的经典说法是"他们产品在行业内看其实真不怎么样,不过他们的营销做的很值得学习。"其实,他们对小米产品在配置和工艺上的比较,本身就是个传统制造业的思维定式,一旦进入这个定式之后,他们就只能看到小米的营销的"术",因为这是他们原有逻辑体系下唯一可以解释的东西。

但是,对于为何小米初期可以赔钱卖设备、为何要不惜代价在细节上寻求让用户尖叫的"英雄时刻",他们一无所知;对于为何小米能依托"高客单价"的电商模式获得超过所有传统硬件企业资金效率、对于小米在机器卖出去后每个月还有的近亿元通过应用分发,桌面购买等带来"后收入",更是想都没有想到。所以,他们根本不知道小米公司的本质并不是个"制造商",而是一个"依托自有品牌,以电子商务为商业模式的服务企业"——它真正销售的是用手机、电视等硬件产品加上MIUI等软件和未来更多互联网服务,共同"封装"的梦想与体验,让最有潜力的年轻人族群找到了一个价格可以接受,但却值得自己热爱的品牌。

显然,没有对革命者的真正尊重和学习精神,就无法对这个全新的商业逻辑有整体理解,仅仅想学习互联网企业的一些"术"的东西为自己所用是不够的。沉迷于单纯在营销传播、设计文案上奇技取巧,这只能加速一个传统企业的衰败,而根本无法促进它的新生。

我一直觉得面对变革,当年"中学为体,西学为用"的思维最是害人,在这一次互联网化的思潮中必须被彻底抛弃。我们必须意识到互联网不是一个行业和一种工具,而是一段更先进的新基因,它将带来的改变是基础性的商业逻辑。

实际上,当所有人都意识到自己的生活已经被互联网重塑之后,那些依旧看不到整个商业世界也将被从底层重构,依旧生活在经验主义和历史辉煌中的"遗老遗少",他们直到被埋葬,也永远理解不了互联网的美丽。

(张鹏)

这家曾经风光无限的互联网原生品牌公司,最近两年来,人们始终看到他似乎都在悬崖边上。

它过得不好。2011年底之前,它是行业明星,上市近在咫尺。

那一年,包括阿里系在内,凡客全行业第四,如今,只能堪堪排在第十,下一季,估计就不在前十之列了。

时也,命也。

不再摇摆 做产品品牌

凡客不再摇摆了。它还是做产品品牌,这一次是破釜沉舟。

凡客的一位重要投资人前段时间问ZenNew,你觉得凡客最大的问题是什么?我们答:策略摇摆,面孔模糊;又问:陈年如何?ZenNew答:为凡客提供的情怀足够甚至溢出,但对产品关注还未证明。

我们反问,凡客还会摇摆多久?这位投资人很肯定地回答:不会再摇摆了,重回产品,重回品牌。

他这么说,是因为从6月开始,一连串的董事会会议上,凡客的命运、出路被反复审夺。

5月,凡客还在试图引进第三方品牌,那会真在考虑做"品牌+唯品会"的模式。但效果并不如预期,那套混搭模式看来并无甚希望,董事会开始介入要求陈年为首的管理层重找方向。

凡客的新方向,源于一次酒局。

6月中旬,陈年和雷军喝酒。局至半酣,雷军突然问,陈年,我们还是不是兄弟。是兄弟,就把话说明白,凡客的产品不行,凡客对待产品的态度不行。

陈年第一反应很委屈,做了6年服装,做过那么多产品,怎么能说自己和凡客的兄弟们不行呢?你做小米做得好,不就是因为运气好,赶上智能手机出货和移动互联网的大爆发吗?

这段对话,以陈年喝醉终局。陈年后来说,自己酒量比雷军大,先倒下是那晚受的刺激很大,羞愧又愤懑所致,这是他和雷军第一次聊到如此尖锐的敏感的话题。即便是卓越时,他也未曾遭遇到雷军如此的拷问。

差不多同时,凡客开始启动G轮融资。董事会和投资人们对凡客和陈年不断提出拷问挑战。

> 活下来的凡客2013年当了大半年的"中国库存清理专家"。在去年甩库存甩出心得,甩出风格之后,凡客成了一大批同病相怜服装品牌的甩货平台
>
> 凡客过得也没有外界传得那么糟。它的投资人知道,凡客已经过去了最艰难的时刻——那是去年底,所有凡客才有史无前例的超级大甩卖清库存动作,CEO陈年自己说,这是生死存亡、死里逃生。

小米的"七字诀"

董事会希望看到陈年拿出实质性的变化。雷军的谈话让陈年想到了小米的经验,他邀请雷军帮忙诊断。

雷军向陈年介绍小米的"七字诀"——"专注、极致、口碑、快"。陈年开始疑惑:小米做的是手机,可以单款突进,但凡客做的是服装,这个行业一直都是每个品类都有大量SKU,有可比性吗?

雷军反问:苹果为什么就凭一款手机做成功?诺基亚的老板一下能说出这些年诺基亚到底出过多少款手机吗?

与雷军聊完这60小时,陈年自己说,口服心服了。他邀请雷军到凡客跟凡客的高管们交流。

在凡客,雷军重点问到了两个品类。第一个是冲锋衣,雷军自己是滑雪爱好者,他问袖子上的魔术贴在零下20度还能不能紧密贴合。但品类负责人的回答却让他大摇其头:"不知道。这款产品是卖给那些不出去旅游的都市居民的,所以不存在这个问题"。

雷军又问到了凡客去年力推的轻薄羽绒服,和优衣库相比,有什么优点?回答是,比优衣库的克数重一点点,用料多。雷军转达了小米的同事评价时的疑问,轻薄羽绒服克数重是优点吗?

陈年说,这两个问题应该成为公司最深刻的教训。

后来,在一次凡客内部管理层会议上,陈年对一众同僚说,凡客之前迷失得太久了,他本人从2007年盯衬衣之后,就没有再认真具体地盯产品,自己的产品也都没有全部用过,"实在令人羞愧"。"七字诀"之前一项都没做到,太习惯给自己的松懈找借口,"自我辩护、敷衍用户"是凡客最大也是最根本的陷阱。

这是陈年最新的反思。

雷军还给陈年了三点建议:去管理层,陈年也不叫总裁了,就叫创始人,公司内部以后也不安排那么副总、助理总裁了;去KPI,让各事业部专心做好产品;去贪婪,产品没必要做多。

凡客最后确定的方向是,彻底重新开始全力研究产品,建立口碑,精简产品线,做不好的或者不确定能不能做好的品类就放弃,集中精力专注有限的核心品类。

陈年最近数月开始足不出户守在公司,不断与各项目组不断密集过产品,凡客内部的声音也说,这一次变得空前的严苛。同时,凡客明确提出,设计师团队制定统一的品牌调性规划;工艺师、面料师统一服装的面辅料规格和工艺标准;并成立版房,招募建立自己的版师团队,不再依赖代工厂,把产品设计、用料、工艺统一在自己掌控中,对产品品质才有足够的把握。

在接受"小米化改造"思维之后,陈年最优先的想法是做出能引爆市场的产品,他特别在公司做了番解释,不是淘宝生态中的爆款,而是基本款里面的极致款,要"一发布就能横扫市场"。

这是重建品牌,重做口碑的路数。拨乱反正、重回初心,也确有过先例。比如无印良品,由于过度追求销售业绩,忽视设计开发理念,门店扩张过快,遭遇平价对手的阻击,MUJI2001年一度出现39亿日元的亏损。公司濒临破产,接手的第三任社长松井忠三进行了长达三年的改革使其重回正轨,破釜沉舟的他曾将价值38亿日元的不良库存付之一炬,后来引向重新辉煌的改革核心就是回归商品品质,改进设计。

有意思的是,去年时任凡客CFO也曾提出,大量的死库存应该一把火烧掉,公司重头再来。晚是晚了点,better later than never。

凡客股东之一中信的一位高层几乎买过所有国内服装上市公司的股票。陈年问他,你投过的这些公司中,有哪家是你会特别想去买东西的?对方沉思半晌说,不知道会去哪家。

陈年由此发了通感慨,工厂货思路是所有中国服装(行情,问诊)品牌的问题。过去5年,全行业大踏步成长,就有了日后集团贪婪陷入困境。凡客上代销了一大把19块的国内品牌甩货产品,卖这么惨的价就说明上一代品牌的不作为被新一代消费者唾弃。

陈年在内部会上说,凡客的问题主要责任都在公司一帮所谓的老大身上,也主要在他自己身上。只是从现在开始,时间已经不多了,全公司要转向做一个"专注、极致、口碑、快"的凡客。

听起来有意思,梦很美。 (黑马)

KKR斥资34亿收购青岛海尔10%股份

值得注意的是,此次交易完成后KKR将向青岛海尔董事会提名一名董事候选人,这也意味着未来青岛海尔董事会决策中将会融入更多全球顶尖投资者的思维与经验,进一步完善公司治理。

日前,青岛海尔公告称,公司已与全球著名私募股权机构KKR签署战略投资与合作协议,KKR拟通过现金认购青岛海尔发行的10%股份成为公司战略股东,未来双方将在战略定位、物联网智慧家电、激励制度和绩效考核机制、资本市场和资本结构优化与资金运用、海外业务及并购以及潜在的运营提升等领域进行一系列战略合作,挖掘与提升公司的潜在价值。

作为白色家电行业的国际知名企业,青岛海尔坚持互联网时代全球白电行业引领者与规则制定者的战略方向,深入实践"人单合一双赢"商业模式创新,坚持产品引领,实现虚实网融合、即需即供,保持公司业绩稳健、有质量、可持续的发展,成功地将"海尔"打造为令人尊敬的国际品牌。根据行业研究机构中怡康的统计数字,青岛海尔在冰箱、洗衣机、家用空调及热水器等主要白色家电产品中连续多年保持行业领军地位。

KKR成立于1976年,是私募股权投资行业的奠基者。在过去37年中,KKR完成了涉及25个行业、总交易额超过4700亿美元的投资,凭借其对投资标的的严格筛选及先进投后运营管理,实现年化投资回报率达26%。KKR致力于充分利用其广阔的全球资源和丰富的本土经验帮助其所投资的企业发展壮大,为所有股东创造价值。

青岛海尔董事长梁海山谈到此次双方合作时表示:"2012年底公司进入网络化战略阶段,此次KKR成为长期战略合作伙伴是在资本层面落实'网络化战略'的重要举措,公司将通过股权合作,引入全球一流的战略投资者资源,推进公司向互联网时代平台型企业转型。KKR的投资也是对我们历史业绩和成长潜力的充分肯定。我们相信,KKR广泛的全球资源、产业投资运营经验和出色的本土化团队,将有助于青岛海尔强化其在全球白色家电市场的领先地位,加速成为全球家电行业的引领者。"

青岛海尔副董事长谭丽霞表示:"KKR以实业家的心态和价值创造为核心的长期投资理念与海尔理念十分吻合。我们相信,KKR雄厚的资本市场实力与丰富的国际并购经验将加速海尔白电全球平台的整合,为全体股东创造价值。"

"青岛海尔是中国最受尊敬的企业之一,具有领先的市场地位、出色的历史业绩和优秀的管理团队。我们为能够有机会投资于一家如此杰出的企业而感到自豪。"KKR全球合伙人兼大中华区总裁刘海峰在谈到该合作时表示,"我们期待通过战略投资合作,充分利用KKR全球资源和本土经验来支持海尔的持续成长,更好地把握中国快速的城镇化进程和持续的消费升级所带来的机遇,并加速青岛海尔的国际化步伐。"

市场分析人士认为,青岛海尔作为国内上市公司中第一家与国际顶级私募股权投资机构建立战略投资与合作关系的非金融类公司,标志着优秀的A股上市公司正逐步获得国际资本的高度认可。如果此方案能够顺利完成,不仅能够使青岛海尔网络化战略全面提速,而且对其他上市公司具有借鉴意义。 (彭友)

无处躲藏的HTC 谁能拯救?

过去12个月的种种失败举措,表明HTC自己也不知道该走向何方。当HTC宣布亏损了1亿美元后,三星在同日宣布预期将取得93亿美元的创纪录利润。智能手机的销量已经放缓,但芯片业务的回暖促进了三星利润的增长,不过HTC作为一家纯粹的智能手机制造商,当核心业务受到打击时,它无处躲藏。

失败和成功并存的历史

HTC已经迷失了方向,它最近被一系列的负面新闻所笼罩,最新的财报显示它经历了2002年上市以来的首次亏损。尽管HTC的产品可以和iPhone和Galaxy S手机比肩,但作为并不大的一家公司,在与三星、苹果竞争时仍显得很吃力。

HTC经历了一系列失败的战略,抹杀了各种复苏的可能。过去12个月,HTC用销售不佳的8X和8S表达了对微软的支持;往后与Facebook合作的手机HTC First也一样失败;最后居然花巨资选择小罗伯特·唐尼来代言,实在不是什么高效的营销手段。耳机制造商Beats也迫不及待地退出了和HTC的合作。

现在微软又想着和HTC合作在Android设备上跑Windows Phone,这显然也是个注定失败的合作。

HTC在跟随潮流方面十分积极,它是第一台Android手机G1的制造商,为Sprint制造了第一台WiMax手机Evo 4G,以及为Verizon制造了第一款LTE智能手机Thunderbolt。其实在G1之前,HTC在Windows Mobile手机上就有很不错的表现。

早期的HTC Android手机很受欢迎,但

它并没有很好地把握这种成功,就在HTC似乎要爆发时,它开始遇到障碍。很受欢迎的Droid Incredible受到供应问题的困扰;其产品线的扩张也过于激进,例如首款非官方的Facebook手机Chacha就由于不够成熟而受到市场冷落。

即便HTC选择转向更单一的产品线One系列,它仍然还有很多其他型号的手机,例如Evo 4G LTE和Droid DNA。

到HTC终于集中精力推一款旗舰机HTC One时,它的品牌认知度已经大为消减。

游戏改变

当Galaxy S4在3月份发布时,HTC One被其闪电般的营销攻势淹没了。

HTC提到过更激进的营销策略,不过在三星的全面进击下其弱点暴露无遗,而它也提到过要采用更加智能的营销手段,如社交网络。

但从主流角度看,这些策略并没有成功,用户已经把Android和Galaxy画上了等号,给Android竞争对手留下的空间不多。

HTC的产品是一流的,但用户没能体验得到,因为它的品牌早已在用户的雷达上消失了。

或许HTC可以找个有钱的主弥补自己的弱势,不过微软有了诺基亚,谷歌有了摩托罗拉,大佬已经不多了。对于中国大陆的公司来说倒是一个机会,华为、中兴、联想可以利用HTC与美国运营商的良好关系,还有它剩余的品牌价值。

有分析师建议HTC进一步缩小自己的市场定位,变成一个更小众的品牌。未来会不会有HTC Two呢?

【新闻延伸】

HTC决定放弃WP8 微软极力挽留

尽管在今年早些时候,HTC曾经承诺他们会一直坚守Windows Phone 8平台。今年2月份甚至还传出一款代号为"Tiara"的中端新机,可是直至今日它也未见踪影。不过HTC的决定是可以理解的,根据第三季度财报,该公司在过去的三个月中亏损达29.7亿新台币,在全球市场中仅占6%的份额。在这种困境下,死守Android这个成熟又熟悉的市场是必然的选择。

有内部人士透露说,微软已经获悉HTC的决定,并且正在极力说服后者继续推出Windows Phone产品。微软Windows Phone企业副总裁Terry Myerson正计划飞抵台湾与HTC高层进行协商。据了解,微软提出的条件是免授权为HTC提供Windows Phone系统。

外媒分析说,微软在系统授权上为HTC开绿灯将意味着其他OEM也逐渐会得到免授权费的待遇。之后所引发的后续影响很难估量。

【相关报道】

HTC董事长王雪红:公司第四季将面临最大挑战

HTC董事长王雪红近日表示,接下来的两个月将是该公司面临的"最大挑战"。HTC上周发布了自上市以来的首个季度亏损财报,该公司正努力说服消费者让他们知道HTC的产品在创新方面可以匹敌苹果、三星电子。

"我们真的拥有最好的技术和最好的产品,"王雪红在参加亚太经合组织(APEC)峰会接受采访时称,"在我们进行更好的宣传后,消费者将会知道这一点,因为他们能够感觉到我们的产品是最棒的。"

HTC曾经是美国最大智能机销售商之一,该公司第三季度遭遇了上市以来的第一个亏损季度,净亏损达到新台币29.7亿元(约合1.012亿美元)。富邦金融控股分析师亚瑟·廖(Arthur Liao)称,HTC将在明年上半年推出经过重新设计的智能机机型。

除了在高端市场面临苹果、三星越来越大的压力外,HTC在相对廉价的手机市场也面临中国内地厂商的冲击。彭博社数据显示,HTC今年第二季度在全球智能机市场的份额下降至2.8%,不及去年同期的5.8%。

HTC第三季度净亏损额超过了彭博社16位分析师新台币17.1亿元的平均预期。受此影响,HTC股价上月跌至8年来的新低,市值只有39亿美元。该公司鼎盛时的市值达到370亿美元。

(刘芳平)