

上海家化：“护城河”或将不再

■ 韩丛 报道

刚刚过去的2013,上海家化经历了大股东与管理层博弈风波、沪江日化关联交易调查等一系列事件,企业声誉和股价都曾受到一定程度影响。动荡不安之中,上海家化前任董事长葛文耀,始终处于舆论漩涡中心,最终以离开上海家化收场。

有观察人士认为,上海家化改制前是国有企业中经营者影响力很大的公司,这让曾身为国企的上海家化在市场竞争中形成了独特优势,但这一优势在很大程度上是建立在葛文耀的强势基础之上。可以说,没有葛文耀,就没有上海家化的今天,说葛文耀是上海家化的灵魂,并不为过。

1985年开始,葛文耀便开始执掌上海家化。在他的带领下,上海家化这家原本只有400万资产的破落小厂如今变成70亿资产的大企业,创造出“佰草集”、“六神”、“美加净”、“高夫”等家喻户晓的著名民族日化品牌,上海家化一直以来也带有强烈的葛氏烙印。细数葛文耀执掌期间的上海家化,其经营管理一度混合了几种所有制结构的优势:比如国企的资源和政策



支持、外资的市场管理模式、民营企业的国内市场战略主导权和快速反应能力。

从葛文耀领导上海家化的以往战略来看,始终在集合优势探索和进步:早年上海家化与庄臣合资又分家后,建立了市场部

和品牌经理制度;之后,上海家化一直学习外资企业组织架构、人力资源模式和培育品牌的方式:如佰草集学习韩国品牌the body shop,美加净复出参照妮维雅在德国的复兴案例;佰草集等本土品牌之后,上海家化意识到完全照搬外资模式没有机会完全打赢市场,于是又开始探索战略差异化路径……虽有艰辛与挫折,但确实探索出了上海家化灵活独特的路径,而这一过程中团队也日趋成熟,葛文耀一手打造出具有竞争优势的企业“护城河”。

如今,葛文耀离开上海家化进入PE圈,大股东中国平安将其推荐的董事谢文坚“扶上”董事长席位,外界更关心的是:葛文耀倾力打造的“护城河”还会在吗?过去支撑上海家化高速发展的因子在2013的动荡之后是否依然能发挥作用?新任董事长谢文坚能否带领家化团队迈向更高的发展阶段……答案恐怕并不乐观,因为“如果是茅台,换了任何一位掌舵人,也许都能正常运行,但上海家化是一个不一样的故事。”

现如今上海家化在经历动荡之后虽然看似一切如常,但如今变为由资本方平安信托来制定航向,掌舵人也换成了外企出身却无日化行业经验的谢文坚。据称,

谢文坚自2013年11月15日正式出任上海家化董事长之后,主要时间用于熟悉公司经营情况,与各部门开会,公司层面也在忙着对新的发展策略和经营思路“定调”,市场参与方则多处于观望状态,而这其中的市场风险恐怕不可预知。

葛文耀本人认为,未来上海家化能否有更好发展,取决于股东们能否给原有管理层一个专注于业务的环境,新的掌舵人是否有足够的悟性和人格力量。由此看来,新任董事长谢文坚还会面临人事方面的考验。需知上海家化是葛文耀一手“从小带到大的孩子”,其在家化根系之深厚非一般人所能想象。在葛文耀离开,谢文坚履新上海家化董事长之后,部分市场人士表示,部分中高层可能会因为磨合不好选择离开,葛文耀可能也会带走麾下精兵强将。

葛文耀虽表示不会做对家化不利的事情,上海家化对管理层也可能还具备一定吸引力,但从长远来看,平安方面未来究竟能给管理团队什么样的环境,谢文坚与原有经营班子的协调默契能到何种程度,原有的企业基因还能否发挥作用,仍是市场人士要担忧的风险。

HTC:2014 颓势难逆转

■ 韩丛 报道

如今,2013的市场阴影仍在HTC(宏达电)管理层心中,难以散去。困局中探索突围,无疑成为2013年HTC的主题,只是HTC的辉煌已然远去,恐2014年颓势仍将继续。

2013年三季度,HTC全球智能手机的市占率已跌至22%,市场形势可谓一落千丈。就在4月份,HTC发布新品HTC One,但市场上并未出现期望中的轰动效应。摆在管理层面前的还有这些不容忽视的悲观数据:2013二季度,公司净利润同比大降83%;三季度,净亏损30亿元新台币,而这是HTC自2002年来首次出现净亏损。

要知道,HTC在最辉煌时期市值曾一度超过诺基亚和黑莓。时过境迁,2013年HTC市值已大幅蒸发。此外,就连曾为巨头的诺基亚和黑莓也已在竞争激烈的智能手机市场倒下:前者贱卖了微软,后者则还在没有方向的自救闹剧中沉沦。相比它们,虽然目前HTC日子相对好些,但若与劲敌三星来比,在销售上则实属惨败,而像要改变如今苦苦挣扎的处境,要避免沦为下一个诺基亚或者黑莓,董事长王雪红心中并不见得有底。

作为创始人,王雪红将HTC的颓势归于三点:营销差,创新不够完美,供应链有问题。于是2013全年,王雪红对HTC大动干戈:从营销、创新、渠道方面对HTC进行了改造。一系列人事变动和内部调整之后,王雪红宣告正式回归HTC业务一线,亲自负责销售、营销、售后服务等日常工作环节。重回一线的王雪红,2013年一线工作重点是营销。在过去HTC与三星等品牌的竞争中,王雪红终于意识到营销上的谦卑和低调将给公司带来厄运,于是2013全年HTC整体营销定调从“低调卓越”改为“大胆、有趣、真实”。

在具体的市场营销方面,HTC在调整和改变。以前HTC习惯请广告公司做一个很炫的广告片,然后再统一投向全球不同市场。如今,则每个市场的不同特点,进行有针对性的本土化精准投放。过去2013年,HTC巨债请来的代言人包括:电影《超人:钢铁之躯》扮演者小罗伯特·唐尼,在华语乐坛极具人气的乐团五月天,以及宣布婚讯不久的王力宏。

尽管如此,HTC销售上却依然败于苹果与三星。王雪红曾对外表示,因为在营销和创新上的大投入,HTC业绩可能继续下滑,2013第四季度将是HTC谷底。如今,王雪红临危受命复出到一线,力捧王力宏“强攻”纽约时报广场做营销,这一系列举措能否挽救HTC还很难说。不过,这些似乎都给HTC注入一针强心剂,也让HTC员工和用户保持住信心。不过,从目前来看,所有营销活动并未能给HTC带来过多加分效应,且其在营销方面依然败于三星,如此估计,其在2014若想扭转颓势,让其在2013的“药效”发挥作用也并非易事。

这里不得不提到一点,即智能手机若想占领市场,并非只是下足营销方面的功夫即可。不可否认HTC曾与苹果、三星并居智能手机新势力代表,但现如今HTC创新不够完美、供应链有问题皆成事实:国内不少大卖场三星手机的店一层楼能开好几家,而HTC专卖店到2013年下半年几乎很难再见,不得不说是HTC渠道如今似有崩溃之势。毋庸置疑,三星在营销空间、媒介资源、销售卖场的抢夺上远比HTC要“凶残”。产品方面,三星推出S4后,接连Note3、安卓平板、儿童平板等产品,手机领域高中低并上。相比之下,HTC则放弃了以前的多机型高中低并上的战略,2013年推出的新机基本都是HTC One系列。显而易见,较HTC推出系列产品更胜一筹的是,三星在努力打造一个智能生态圈,哪个更易取胜自不必多说。

此外,中国市场的“短板”效应也越发明显。各方战略之外,HTC不得不承认的一点还包括:不管功能手机时代还是智能手机时代,中国向来是决定胜负成败的关键。诺基亚能在2G时代成为霸主,作为诺基亚第一大市场的中国功不可没。长远来看,庞大的中国市场仍将对手手机企业的市场份额及排名有至关重要的作用。不过,可惜的却是,相较于三星、摩托罗拉及其他本土厂商,HTC在中国市场的渠道建设、品牌影响力、运营商关系,特别是对二三级市场的渗透力相比仍有明显弱势。2014扭转颓势,对HTC来说恐怕希望不大。



戴尔公司私有化 PC 公司的转型

■ 余超 报道

如今全球前五大PC厂家旁边,惠普、联想、戴尔、宏碁和华硕,有两家正在进行艰苦卓绝的战略转型,别的三家则在追逐前两家,而除了联想之外,其他四家的日子都不好过。

2月5日晚,戴尔公司正式对外宣告将以224亿美元的报价被私有化,公司的CEO兼创始人迈克尔·戴尔(Michael Dell)与私募股权投资公司银湖(Silver Lake)以每股1365美元的报价进行收买。这场浩大的买卖估计会在2014财年的Q2完毕前完结。

在竞赛压力和PC阑珊大潮之下的戴尔好像别无选择,旧日的自己电脑巨子将会转变为一家公司效劳公司。而关于迈克尔·戴尔和他一手创立的戴尔公司来说,私有化是一个对PC年代的离别,也是一个转型新的开端。

经过这次私有化,戴尔就不用时刻暴露在出资者和分析师的紧密监督下,将取得更多时刻和空间开展对公司事务进行完全的收拾或许拆分,转型效劳商以非常好地同IBM和惠普竞赛。

这会是戴尔公司的第二春吗?但怎么跟上移动互联网的趋势,将是戴尔将来要面临的实质疑问。

别忘了,还有难兄难弟惠普在凶相毕露地等着它呢。

中国 yahoo 活下去才是要害

■ 余超 报道

不要信任持久。

yahoo邮箱的封闭又一次为世人诠释了这句话背面的悲惨意义。这款诞生缺乏6年的“毕生邮箱”于2013年8月29日正式与世长辞。当年的新闻通稿在查找引擎中仍能找到,文中字字句句的持久承诺,却成了一出打脸的黑色幽默。

作为20世纪末互联网奇观创造者之一的yahoo,以查找发家,也是全球最早从事电子邮件效劳的互联网公司之一;他的联合创始人杨致远,是那个年代中国内地知名度最高的互联网人。然后接下来的工作咱们都知道了,1998年yahoo收买阿里巴巴40%股份,价值是10亿美元外加yahoo中国,1999年中文yahoo进驻内地。在其时全中国都没有多少网站的布景下,很快跻身中国网民的首要上彀进口队伍。

这场以物换物的本钱运作可谓双赢,阿里巴巴仗10亿美金开展壮大,yahoo也如愿以偿拿到了股权出资报答。但yahoo总部对中国区久远战略定位呈现失误,没有抓住机会乘胜追击;一起在本身的裁人和不断的事务调整之下,yahoo无暇顾及中国事务,中国yahoo只充当了阿里巴巴事务扩大的附属品。

在2005年10月,阿里巴巴全资收买yahoo中国后,yahoo中国事务便逐渐被“掏空”,仅剩余yahoo二字品牌。

时至今日,中国yahoo已于2013年9月1日中止供给资讯及社区效劳,域名也现已跳转至阿里巴巴旗下的公益频道,那些yahoo的忠实用户,在陪同yahoo多年后连续丢掉查找、邮箱和门户,变成了最忠实的被扔掉者。

在承诺持久之前,请先活到那一天吧。



诺基亚死于“完美无瑕”?

■ 曹东辉 报道

曾经的诺基亚,可谓高处不胜寒,一直在独孤求败。从1996年开始,诺基亚手机连续15年占据手机市场份额第一的位置,巅峰时期每天有9亿人通过它通话。不无夸张的说正是因为诺基亚,手机才开始真正走入普通人的生活。《新闻周刊》曾如是评论:“因为它,未来是芬兰人的天下。”2013年9月初,微软宣布72亿美元收购诺基亚手机部门,让曾经的神话瞬间破灭。那么是什么让这个历经百余载沧桑的企业巨头在短短几年间,就败的一塌糊涂?

技术落后么?非也。早在2004年,诺基亚内部就开发出触控技术;甚至是现在当红的3D技术。翻开诺基亚的财报,单去年诺基亚的研发费用,估计就花到58亿欧元,是苹果的4倍以上。即使到了如今,其他企业仍担心掌握大量技术的诺基亚成为专利流氓。

管理出了问题吗?也不是。诺基亚是工业时代的王者,它遵循精益生产的法则,它拥有全球最精密的采购链,每个环节都必须精确控制风险与成

本,力求在成本与质量之间达到某种动态平衡。实际上不仅仅是技术和管理,诺基亚在营销、在品牌建设等等各方面几乎都无可挑剔。

有业内人士指出,诺基亚很有可能就是死于完美无瑕。市场领先型企业往往因管理上的精细造成固化,导致无法在内部产生颠覆性的创新。这种大企业轰然倒下或者被后来者超越的现象,缘于市场领先企业的一种“自欺”行为。“自欺”是市场领先企业的通病,当领先企业遭遇后来者挑战时,往往会觉得自己产品的优势是一劳永逸的,挑战者的攻势只是昙花一现。尽管所有的迹象都已表明企业正在走下坡路,但是决策者拒绝正视。因为拒绝正视,也就拒绝了积极应对、力挽狂澜的可能性。

然而世界不会因为某一家企业的自欺而停滞的。实际上诺基亚也不是没有看到正发生着改变,但曾经的荣耀这时反而成了桎梏,无法让自己那么容易就选择改变。正如星巴克创始人舒尔茨说:“衰败发生得安静而平缓,就像脱线的毛衣一样,从松动的那一针开始,一点点脱线。”等到终于察觉的那

一刻,一切已经晚了。

一旦企业成长为行业“领头羊”,伴随目标感的消失,倦怠之情油然而生,如果不能突破自我,重塑自身,建立清晰的战略规划和正确的发展方向,就不可能避免地陷入“领先者的迷茫”。一点点丧失进取的雄心和锐气,变得平庸、低效。这时候,靠着既有的成功和行业的惯性,它也许还能维持几年的辉煌,造成领先的假象,而事实上,它的竞争力正在加速衰退,变得大而无边,脆弱不堪。即便一个不在同一重量级的竞争者,都可能把它打垮。

另一方面,万物相克相生,就如同动物界一样,必然要有天敌的存在,才能不断促进自我的进化。然而诺基亚十几年来却为自己建了一座固若金汤的城,自以为在城中万无一失,却放弃了一次次打开城门改变自己的机会。诺基亚之前是游戏规则的制定者,它掌控着电信技术、终端上的标准和潮流,影响运营商和其它硬件制造商。它的塞班系统也是行业领导者,一度拥有智能手机系统超过50%的市场份额,为公司赢得丰厚的利润。而当时的苹果iPhone也只能在小众人群中流行。

雷士照明:江湖人的最后一场秀

■ 曹东辉 报道

雷士风波,前后持续一年有余,其剧情之跌宕、经历之惨烈,近年少有,正应了那句“有人的地方就有江湖”。如今内乱已经随着吴长江回归董事会,和王冬雷形成“吴王配”归于平静。但这是否就意味着雷士从此走上坦途,“吴王配”就不会再产生分歧了,这些都有待观察。

对于“江湖人治”,作为雷士创始人的吴长江并不讳言,甚至对外直言是自己笃信的治理之道,“我相信伟大的人性治理,而不是虚伪的契约精神”。而“讲义气,照顾兄弟”,大多认识吴长江的人,对吴的评价较为一致地归结为这几个字。在媒体的报道中,吴长江也不忌讳自称“老大”。

吴长江的“江湖义气”,为他带领雷士开疆破土发挥了不少效力,在整个照明圈子里,大多数人都会给他些面子,同时也曾让吴对雷士失而复得。而当2005年,吴长江和另外两个股东产生严重分歧,其他两个股东联手对付他,对方占了55%的股份,吴长江只好让出董事长的位置,答应拿8000万元后彻底退出雷士。然而在吴长江签订协议退出后的第3天,经销商、供应商以及公司的中高层干部,发起了“雷士战略研讨会”。最后大家全票通过留下吴长江,另两个股东无奈只好各领走8000万元人民币走人。

在这次的雷士风波中,吴长江的义气再一次发挥效力,经销商再一次力挺;内部员工甚至以罢工相挟,要求留下吴长江。

作为一个现实版的商战连续剧,雷士照明风波已经超过一个正而八经的连续剧的播放集数,并且剧情峰回路转,围观者就差要进行场外下注买定输赢了。不过输赢对于外界来说并不是那么重要,在这场你争我斗的过程中,倒是给业界的人们上了一堂精彩的课,因为这些难题,在企业进入资本运作之后迟早有可能遇到。

重人治轻制度,普遍缺乏对规律和秩序的尊重,往往公司的创始人就是公司的一切。在我国目前的大环境下,完全避谈“江湖人治”不现实,在企业发展初期,江湖式管理有一定的可取之处甚至有其不可替代性。但企业到了一定规模就要有现代化的管理,如果还是老板说了算,出现问题必然是,江湖人治也该是隐退的时候了。