

6 管理诊所 Management Clinic

“汉王已经从最困难的时期走出来了。”在今年第十六届高交会上,汉王科技董事、常务副总裁徐冬坚如是概括了汉王的现状。他表示,前两年是汉王的“止血期”,目前是“突围期”,在此基础上,汉王即将重新出发。

断臂止血 汉王变革初见成效 携新品亮相高交会

2010 年,汉王科技归属于上市公司股东的净利润达到 8790 万元,此后经历三年大震荡,2011、2013 年分别巨亏 4.96 亿、2.16 亿。2014 年一季度,归属上市公司股东的净利润达到 177 万,前三季度为 491 万。徐冬坚认为,汉王科技已经完成止血。

2014 年 11 月 17 日高交会上,汉王科技携 e 典笔和电纸书高调归来。从 2010 年至 2014 年前三季度,汉王科技的业绩坠入低谷。面对惨痛的业绩,汉王科技不得不通过断臂止血的方式走出自我救赎的第一步,并试图通过布局电商渠道等手段来实现突围。

无论是从公司主营业务净利润还是从汉王一直不放弃的电纸书这项业务来看,汉王的自我救赎初显成效,但还难言成功。汉王科技董事、常务副总裁徐冬坚认为,汉王科技改革还在进行中,变革不到一年来已经实现盈利,这比起此前亏损时期来说是很大的进步,并不容易。

中道没落

大多数人把汉王科技近几年的“沉寂”归因于“败走电纸书”。实际上,电纸书市场的下滑只是一根导火索,汉王科技中落的问题在于快速膨胀,资产过重,产业发展方向敏感度低等。据汉王科技董事、常务副总裁徐冬坚透露,3 年前汉王快速扩张,正当汉王将电纸书的研发队伍、大规模生产条件等准备好,欲借电纸书带汉王攀上第二个高峰之时,市场突变——苹果入场,以 iPad 为代表的平板电脑阻击电纸书,重创汉王。除此之外,国人的阅读习惯,中国的版权现状,也让电纸书“扶不起来”。

2010 年,汉王科技归属于上市公司股东的净利润达到 8790 万元,此后经历三年大震荡,2011、2013 年分别巨亏 4.96 亿、2.16 亿。“当年的汉王科技对产业发展方向敏感度的把握上还存在一些问题。”徐冬坚向记者承认,“我们并不回避前两年的膨胀和在管理上出现的问题,也做了深刻的检讨。”徐冬坚强调,每个企业都有高峰,也会有低谷。

断臂止血

为了走出低谷,实现“二次创业”,汉王给自己分了三个步骤,首先是止血,大刀阔斧砍掉所有不能够给汉王科技带来效益的东西,包括人员、产品等。

据徐冬坚介绍,汉王科技员工从 1600 多人削减至如今的 500 余人,包括销售部门在内的不少部门几乎是推倒重新组建。徐冬坚谨慎地称之为渐进式换血,“这听起来是挺容易的,但其中也有很多痛苦,有很多在汉王工作了十几年的老员工都离开了。”

华颂“高大上” 华晨重走自主多品牌老路遭质疑

“华颂是华晨第三个自主品牌,还是与华晨宝马一样,与宝马集团合作的第二个品牌?”面对这样的提问,华晨宝马集团董事长祁玉民毫不犹豫地对外界表示:“华颂是华晨第三个自主品牌。”

继中华、金杯之后,华晨汽车推出了第三个自主品牌“华颂”,基于与合资公司宝马集团的深层合作,祁玉民自信地将新品牌的定位指向自主品牌久攻不下的高端市场。然而被华晨集团自嘲为“中国的世界品牌”的“华颂”,汽车专家张志勇却认为此品牌有些“不伦不类”,并且以目前华晨自主项目的规模,很难撑起多品牌战略。

宝马圆华晨“高端梦”

由于合资车企的价格下探,加上低端市场单车利润率太低,高端市场成为奇瑞、吉利、传祺等自主品牌转型的主攻方向。对于华晨而言,早在 2010 年底祁玉民就萌生了这样的想法,“我觉得中国需要高端自主品牌”。

但是对于从未涉足过高端领域的自主品牌而言,祁玉民认为首先要解决的就是核心技术。华晨集团为其组建了一只“国际化”团队,其中包括宝马、麦肯锡、麦格纳等国际品牌。

经过 8 个月的准备时间,终于在 2011 年 9 月,华晨才正式启动这个高端品牌项目,而这其中起决定作用的就是宝马团队的加入。宝马在华主打“宝马之悦”,而华颂品牌发布会名为“成功·驭悦于心”。顾名思义,同一个“悦”字可以看出两者之前的联系,新车华颂 7 上的发动机等核心技术均来自宝马。新车内部也清晰标注了“Supported by BMW



汉王科技董事、常务副总裁徐冬坚

此外,汉王的产品线也大幅缩水。徐冬坚重新梳理了汉王国粹的产品线,截至目前砍掉了各个产品线上共计 28 个型号的非畅销产品。早在 2011 年,面对惨痛的业绩,汉王科技已开始采取断臂的方式止血,终止了包括创艺大师 4 代、无板手写板、基于 T D 的移动办公手持阅读终端、电子纸阅读终端等部分研发项目。

2014 年一季度,归属上市公司股东的净利润达到 177 万,前三季度为 491 万。徐冬坚认为,汉王科技已经完成止血。

渠道突围

徐冬坚称:“汉王科技已经从最困难的时期走出来了,现在属于突围阶段。”

突围从顶层开始。今年,汉王推行母子公司管理架构,设立六大业务板块,各板块子公司自主经营、独立核算、自负盈亏、自我发展。新公司大致分为两类,一类是被看成汉王的根基,典型代表是汉王国粹,业务范围主要包括现有的 e 典笔、电纸书、汉王笔等产品和业务。另一类是新兴项目,代表着汉王新的利润点,如参加今年高交会的霾表、空气净化器,就属于新成立的汉王蓝天。

突围涉及重构销售渠道、销售队伍、售后服务等。徐冬坚告诉记者,原本设在北京的售后服务体系现在已直接放在燕郊的工厂,从时间、效率、品质上提高售后服务质量;同时汉王国粹地面销售往线上转变,改变以往分散式的电商渠道管理,在今年一季度完成京东商城、亚马逊、当当网、苏宁易购等电商渠道的铺设,更加重视天猫旗舰店的经营和管理。据徐冬坚透露,目前汉王国粹的网络销售渠道带来的销售额约占整体的四成。

徐冬坚强调,突围需要敏捷。而记者留意

到,2012 年汉王国粹推出了 e 典笔后,经过 3 年时间,e 典笔最终实现搭载云平台,植入在线整句翻译,并通过 A PP 与手机互联。徐冬坚表示,目前看来,各业务板块还在突围当中,希望各业务板块能够在产品、人员、盈利模式等方面做快速调整。

重现奇迹不容易

无论是从公司主营业务净利润来看,还是从汉王一直不放弃的电纸书这项业务来看,重现当年汉王辉煌奇迹并不容易。

尽管已经止血,但汉王科技对政府补贴的依赖性依然非常高。根据汉王科技 2014 年三季报,今年前三季度其归属上市公司股东的净利润为 491 万元,扣除包括政府补贴的 685 万元在内的非经常性损益后,净利润为-217 万元。

对于目前电纸书在汉王科技营收中所占的比例,徐冬坚用“微不足道”来形容。尽管如此,汉王国粹仍然将最新的电纸书型号乾光黄金屋 3 作为重磅产品在高交会上向媒体和经销商展示。

汉王一直在等待电纸书王者归来的那一天。徐冬坚认为,从当年的热度来看,电纸书现在是“下滑”了,但随着汉王的迅速调整,电纸书也慢慢进入上升的通道,电纸书的性质已经从礼品回归阅读器,目前汉王电纸书有

管理者说

徐冬坚:做“小而美”的产品再造与消费者的关系

观察汉王在 2014 年 11 月 17 日高交会上展出的产品不难发现,如 e 典笔、电纸书、汉王笔等这些产品,都不是大众产品。针对这一点,徐冬坚的观点是“汉王甘愿做小而美的产品”。他认为,目前有不少企业随热潮去做手机这样的大众消费品,而自己却没有核心技术。面对科技的日新月异,这样做的后果很有可能是——热得快,冷得更快。

徐冬坚认为,“现如今市场变化太快,如果一味地跟风求热,忘了自己到底从哪里来,要去哪里,不知道我们到底是干什么的?那么最终只有死路一条。”他的策略则是迎合互联网思维,抓住细分市场,把产品细节做精,做到极致,最终能够切实解决这部分受众日常遇到的问题,改变过去的生活方式。

针对汉王国粹的变革,徐冬坚特别提到产品售后的问题。他认为,目前“流行”的售后服务,要么配件价格极高,让消费者在维修过程中二次消费;要么直接在产品质量上



汉王携新品扫描翻译笔 e 典笔 A30T 亮相高交会。

稳定的用户群,已经不再是汉王的“包袱”了。“未来的电子阅读还是有机会的,汉王要保持在电纸书品类中的地位。”徐冬坚如是说。

业内人士认为,电纸书的发展,硬件只是其中的一部分,数字出版产业的繁荣也很重要,靠内容盈利或许才是数字出版产业真正的理想状态,而且前景广阔。然而,目前汉王电纸书仍然更注重硬件。在 2014 年高交会上展出的黄金屋 3,整机重量只有 190 克,机身厚度仅 9mm。前置光源,触控非常灵敏等,硬件品质明显提升。相比之下,打造内容的汉王书城“备受冷落”。据汉王科技相关负责人介绍,在国内靠卖书盈利困难,因此汉王书城只是起一个辅助作用,汉王电纸书主要开放给用户存放、阅读自己的学习资料等。

而对于未来的发展,徐冬坚向记者表示,现在汉王科技仍然坚持做人机交互和智能识别,但要坚决朝着搭载互联网的移动端发展,不再是做 PC 机外设的传统企业。 (莫柳)

韩国零售盲目高端 在华受困 品牌发展水土不服

韩流持续入侵成为一种现象,但韩国零售却受益有限。韩国贸易投资振兴公社和韩国进出口银行发布数据显示,在华新设法人的韩国企业 2006 年为 2294 家,今年上半年锐减到 368 家,与数据相对应的是,除了韩餐和化妆品受认可外,大型零售在华普遍水土不服。来自北商商业研究院的分析显示,盲目高端化影响了韩国品牌在中国的前途。

餐饮独美

记者调查发现,火爆的韩国品牌集中在餐饮业,金草帽、流氓村等这些聚集在望京西园的餐厅,人均消费在百元左右,在消费者中的口碑颇高。在北京有多家分店,的火炉火、MR.PIZZA 等也是排队等位的常客。

但除了受追捧的韩国餐饮外,韩国零售企业有些落寞。乐天百货、乐天玛特、易买得等知名韩国大型零售在华发展不及预期。收购万客隆入华后,韩国超市乐天玛特曾提出“到 2018 年实现 300 店”计划,但截至去年底该品牌只开出 110 家门店。2012 年,乐天玛特曾提出把八成海外投资用于中国,并提出了“彻底本土化、活用本地人”原则,但乐天玛特的影响力依然难与家乐福、沃尔玛等外资同行相比。韩国巨头新世界旗下的易买得超市 1997 年进入中国。去年,易买得中国业务亏损 530 亿韩元(约 2.9528 亿元人民币),今年一季度,公司再度亏损 225 亿韩元。这种现实让易买得不得不通过出售门店度日。

同样命运的还有韩国零售巨头乐天集团和中国银泰集团合资的乐天银泰百货。位于王府井大街的乐天银泰百货曾是一家原汁原味的韩式商场。然而,开业当年亏损净额达 1.02 亿元,随后乐天银泰百货不断淡化“韩味”,即便引入了 GUCCI、CARTIER 等国际大牌,也依然没能挽救命运。目前,乐天方面已经基本退出,乐天银泰百货则变身 in88。

盲目高端

数据显示,韩国企业在华遭遇冷场,与强调高端定位相关。韩国知名连锁烘焙店“多乐之日”,与味多美等产品类似,但定价却高于前者,足以比肩星巴克。

变身之前,乐天银泰百货曾引进过韩国市场销售名列前茅的多个服装品牌,品牌设计、用料和做工都代表了韩国服装的最高水准,价格也与欧美轻奢品牌处于统一水平,但由于知名度与价格不匹配,消费者对韩国高端品牌大多不买账,最终导致乐天银泰百货败走京城。

记者调查发现,ZOOC、EGOIST 是韩国具有代表性的服装品牌,但在中国的知名度却不高,然而这些服装起价动辄千元。在采访中,不少消费者向记者表示,同等类价格能够买到欧美大牌,不会考虑韩国品牌。与高端品牌的窘境相比,在中国市场经久不衰的 ELAND、TEENIE?WEENIE 等都是韩国的平价品牌。在北京各大商场,这些品牌也常常大力度折扣促销。

放低身段

韩国化妆品、韩式料理都是影响中国消费者的“韩流”,这些成熟韩式商业的共同特点是性价比。在北商商业研究院方面看来,高性价比是韩国品牌在华发展的可行模式。一位业内人士也认为,韩国顶尖品牌要想立足,在保持品质的基础上适当采取低价策略没什么不好。来自韩国的汽车品牌现代就是采取价格策略赢得中国市场认可的代表案例。现代 B 级车的定价尽管与日系、德系产品基本相当,但大多会有促销优惠。这部分产品价格游走于国产与日系、德系之间,颇受中国消费者的认可。

也有业界人士表示,韩国高端品牌进入中国市场只是强调品牌概念,忽略了对市场培育,导致品牌发展水土不服。 (李锋)