

# 8 管理之窗 Management

## 联合利华牵手阿里“进村”

奉行多年“集中化”策略、将全球 2000 多个品牌削减到 400 多个以后,联合利华正在“反向”尝试。引入海外产品线、通过“村淘”进行渠道下沉……押注阿里巴巴的联合利华是否能够成功转身?

■ 盖虹达

日前,阿里巴巴和联合利华共同对外宣布,将在村淘、满天星、支付宝、大数据运用以及跨境电商等方面达成战略合作。阿里巴巴集团 CEO 张勇表示,未来阿里巴巴与联合利华的合作探索也不仅仅停留在销售层面,而是更多一起探索供应链管理、会员营销、大数据运用、线上线下打通、新产品开发等层面的创新,最终为品牌商提供更好的价值。其中,在村淘方面,联合利华将通过阿里巴巴的村淘服务,拓展农村市场,让三四线的消费者接触到更多的联合利华产品。

自 1986 年进入中国,联合利华近 30 年间累计在华投放了近 20 个品牌,相比其集团产品线 400 多个品牌,至少还有 85% 的品牌仅限海外销售,“每次引入都是经过谨慎的调研和考证。”联合利华北亚区总裁马瑞文说。不过如今大举引进多条产品线,在“激进”背后是新兴市场业绩下滑压力。

联合利华 2014 年财报显示全年营收下滑 2.7%,其中中国区销售额在三、四季度更是出现 20% 的下滑。联合利华将下滑归结于经销商压缩库存所致。消费力减弱从侧面反映了品牌竞争力受到干扰以及新兴销售渠道的冲击。

压力之下,联合利华决定打破常规的销售模式。事实上,在与阿里巴巴合作之外,联合利华也在与京东、以及其他互联网平台积极尝试跨境电商合作。

引入海外产品线、通过“村淘”进行渠道下沉……押注阿里巴巴的联合利华是否能够成功转身?

### 以规模取胜

提升中国区域的销售业绩对联合利华而言已经迫在眉睫——根据其 2014 年财报显示,2014 年三、四季度中,中国区销售额均下滑 20%,拖累新兴市场全年的销售增长,使得联合利华新兴市场增长速度放慢至 5.7%。

“随着网络购物市场的发展,主要企业完成了早期海量用户积累后,一方面将会通过渠道下沉及国际化的方式继续开拓新的用户,扩大用户覆盖范围;另一方面,将逐渐



专注于企业本身的精细化运作,打造优势品类、扩充新品类、引进海外优质商品、高效运作及提升用户体验,从而提高既有用户的使用粘性及人均 ARPU 值,保证在市场竞争中的核心竞争力。”艾瑞咨询对中国网购市场中的电商企业的分析,也同样适用于传统日化巨头增长乏力的应对。

“最近两年,我们发现越来越多的消费者会在海外旅游购物中不仅购买高档奢侈品,同时日用品的购买比重也在上升。”马瑞文说,其中就包括很多联合利华的海外品牌产品,“我们希望消费者不用出国就可以购买到。”

以往稳健的步伐已经不足以支撑中国市场的增长,马瑞文希望能让消费升级之下流失到海外的消费力重新回归中国,不过这并非易事——新产品的引入审批到渠道建设、推广的时间周期太长,联合利华需要立竿见影的成效。

“通过常规渠道将品牌引入需要建立新的销售渠道,成本非常高,而且比如联合利华的产品中有很多小众品牌,通过传统商超渠道实现的覆盖面非常窄,规模化受限。”阿里巴巴中国零售事业群总裁张锋认为,在互联网时代下电商能有效解决品牌规模化、落地难的问题,阿里巴巴拥有海量的人群流量以及长期积累的用户消费数据,在营销策划和规模化上都具有吸引力。

根据艾瑞咨询的 2015Q1 中国网络购物市场统计数据, B2C 交易达到整体网络购物交易规模的 49.3%,即将超过 C2C 成为网络购物市场的主流,其中 B2C 市场中,天猫市场份额占比为 58.6%,京东占比超过 20%。如果电商是唯一选择,与本地电商巨头的合作必不可少。

事实也正是如此,联合利华与阿里巴巴、京东都有尝试合作。不过据知情人士透露,此次联合利华和阿里巴巴全面战略合作后,势必对其其他互联网平台合作产生影响。“资源毕竟有限,联合利华要左右权衡。”

“京东的强项是 3C 产品,而不在于快消品,而且快消品本身就存在高损耗、低利润的情况,一直都是亏损状态。”一位零售界人士透露,即便是以快消品起家的 1 号店也面临

这样的问题。

### 渠道下沉

除了至关重要的市场占有率,马瑞文对于“村淘”、支付宝、大数据合作在内的多项资源合作都充满兴趣。

根据双方合作框架描述,未来“村淘”和联合利华将以每季度至少一次的频率举行品牌活动,同时参与推动支付宝杂货小店网络构建项目,计划全年覆盖 3 万家小店,而且阿里妈妈的数据也将用于进行深度合作,进行精准广告投放。马瑞文说,“阿里不仅仅是销售的平台,更多是‘村淘’、支付宝这些平台,这是一个全线的合作,或者是全价值链的合作。”

在张锋看来,以前合作体现天猫作为零售的通道,这一次的合作很显然销售只是一部分,“除了超市通道之外,很多乡镇一级有很多小店,他们卖一些生活必需品快销品之类,他们也需要进货。”张锋说,通过支付宝完成进货的架构正在前期实践中,联合利华就是前期合作伙伴之一,“原先进货的渠道通过分销体系一层一层下来,不能满足需求,现在通过这个渠道,从品牌到最小零售的终端有一个比较好的匹配,通过支付宝或者天猫提供平台,直接向品牌商直接下单,这样大量缩减中间层,中间层缩减提高整个零售的效率。”

对于阿里巴巴而言,通过优势流量和大数据吸引合作伙伴并不难,但跨境电商除了上下游,最重要还是供应链中间环节的贯通。

“现在跨境电商主要走保税模式。把海外商品放到保税仓库,然后由保税仓库发送到全国,把一个货物从日本和美国发到保税仓,保税仓的效率显得尤为重要。”张锋介绍说,可以通过预售或者其他数据化的手段,从而比较精确的预测商品销售规模,降低保税成本的周转,提高周转率。

“如果从日本代购一瓶洗发水,物流成本非常高,也正是如此,从统计数据来看这些‘标品’不是天猫或者淘宝代购主流的商品。”张锋说,对于这种快消品,哪怕是跟厂商进行大规模合作,完全解决供应链的问题还是需要更多探索。

## 华建铝业 做中国门窗幕墙行业的领军者

多年以来,山东华建铝业集团在绿色、节能门窗幕墙研发领域频频出手,业界震惊:家百利门窗幕墙系统;新木缘铝木复合门窗系统;易欧思(EOSS)门窗系统……;从传统建筑铝型材生产到工业铝型材生产;从积极探索绿色、节能门窗幕墙资源到形成一整套建设管理运营体系,“十二五”期间,山东华建铝业集团又在绿色、节能门窗幕墙领域持续发力,其“易欧思”门窗系统更是随着整条铝型材研发产业链逐步成型,大步前进。

### 抢占门窗幕墙行业的“制高点”

2014 年 3 月 19 日,国内绿色、节能门窗幕墙行业发展的标志性项目——山东易欧思(EOSS)门窗系统科技有限公司宣布成立。

近年来,在全国经济脚步放缓的大背景下,山东华建铝业集团门窗幕墙产业链也悄然进行着改变。不再闭门发展,转而敞开大门、搭建平台、资源共享,寻求着整个行业技术与销售模式的新突破。山东华建铝业集团作为铝型材生产企业,涉足“门窗系统”研发不仅是转型升级的需要,更是因为其有着得天独厚的先决条件。同时,以雄厚的实力为基础,生产性能卓越、有品质保障的门窗产品,本身也是华建铝业集团对于社会进行回馈的一种表示。由山东华建铝业集团出资成立的“易欧思门窗系统科技有限公司”很快进入了国内少有的专业系统门窗企业领域。

有人说山东华建铝业集团这一次的转身十分“漂亮”,但也有人对于易欧思系统门窗的前景表示担忧。对于同行们的态度,山东华建铝业集团董事长、总裁吴维光照单全收。他说:“事实上,我们也是踩着石头过河。毕竟在中国,系统门窗公司还处于摸索阶段,如何运营?如何发展?大家都还在探索。但是,如果没有人敢于尝试,那么这条路就永远不会被开辟,我们希望作为中国系统门窗的“先驱”,担这份责任。”

### 打造门窗幕墙行业的“嘉年华”

事实上,山东华建铝业集团的尝试不仅仅出现在了系统门窗领域。2013 年,涉足会展经济高端平台,门窗幕墙行业新地标——中国国际门窗幕墙博览城的建成使用,使山东华建铝业集团又一次华丽转身。

作为“窗博城”平台的搭建者,山东华建铝业集团在窗博城这个平台上获益匪浅。“没有倒闭的行业,只有倒闭的企业。在这个信息化的时代里,交流比什么都重要,若要发展,首先要掌握咨询。搭建这个平台的初衷,就是要整合行业的高端人士、产品、技术,让大家在这里打破藩篱,进行交流,共同促进行业的发展。在‘窗博城’这个平台上,大家资源共享,能者为先。有人走在了前面,带动了行业,

(苏文龙)

### 管理日记

## 五步开发员工的带兵能力

■ 皇明太阳能集团董事长 黄鸣

一般优秀员工之所以能在团队中脱颖而出,是在于其在团队中的自律、自强,他们的技术过硬是很容易受到大家尊敬的,但这里面分出两种情况,有的是自己行,带徒弟也上乘,后者很容易成长为公司的管理层。那如何开发优秀员工的这种带兵能力呢?

第一,给其充分的经验分享机会。讲自己的经验讲自己思考的过程,实际是一个能力提高的过程。另外经验分享者在分享时,会激发团队成员的思维。团队成员的补充和集体智慧会使个人的成长达到加速度,这种成长对个体和团队是极其有利的。

第二,培养开放和无私。当一名员工突破自己成长起来时,要培养其胸怀,注重其开放性和无私性。现在的信息时代是一个成长的时代,是一个分享的时代,我们要学会在分享中成长。

第三,创造“分享就是贡献,分享就是福报”的团队氛围。思想的分享是众人拾柴火焰高,大家在得到经验时的感恩成就分享者的口碑,福报就会大。一个团队形成这样良好的“分享”氛围,团队的福报也会增加。

第四,建立人人争当老师的机制。我们要形成一种机制,只要你想,团队中任何人都可以成长为老师,在员工中种下“争当老师”的种子。这样会“后浪推前浪,一浪更比一浪高”。这样团队就会建立良好的思维活跃、成果共享的平台。

第五,带兵的态度:魔鬼训练与真心呵护。我魔鬼训练过很多人,当头棒喝毫不留情,高标准要求,死扛住对他们要求的底线。魔鬼训练,是真正的用情感,对员工的生命质量负责。



## 叫板迪士尼 万达布局完整产业链

### 叫板迪士尼

据世界旅游娱乐协会发布的报告显示:2014 年全世界最大的旅游企业是迪士尼公司,到访人次接近 1.3 亿。迪士尼公司明年将开业上海迪士尼,估计可以做到每年 2000 万到园人次,所以我们判断到 2020 年,迪士尼到访人次能达到 1.5 亿到 1.6 亿左右。

“万达给自己定下的战略目标,是到 2020 年的时候,实现旅游到访人次达到 2 亿人次,旅游产业年收入超过 1000 亿元,超越迪士尼成为世界规模最大的旅游企业。”王健林透露,“我们之所以定下这个宏伟目标,因为万达集团的目标是到 2020 年达到 2000 亿美元的资产,2000 亿美元的市值,1000 亿美元的收入,100 亿美元的净利润,旅游是我们的一个重要发展方向。”

值得一提的是,万达做大旅游板块目前的路径是线上、线下全渠道铺开去扩张。在线下方面,万达主要依靠“万达文化旅游城(即万达城)”。

据万达方面介绍,目前万达城在全国中国

已有 10 个项目,其中 3 个已经开业,分别是长白山度假区、武汉中央文化区和西双版纳度假区,在建的还有 7 个。

王健林认为,万达旅游城的创新是实现全年度假旅游,即包括室内游和室外游。简言之,除了利用自然景观的先天旅游资源外,室内游是万达文化旅游城的核心,包括每个万达城配一台顶级秀等。此外,除了酒店、商业等基本配套,万达甚至还将投资数十亿元配建医院等配套。

“到 2020 年,万达城在中国开业数量至少在 15 家以上。一个万达城至少是每年 1000 万人次以上的客流,稍微大一点的像武汉中央文化区,年游客量突破 3000 万人次,15 个万达城加起来,就能实现 2 亿人次的目标。”王健林如此阐释他对旅游板块的“野心”。

### 布局完整产业链

事实上,除了万达拥有的万达城线下旅游资源,万达近几年还在渠道、线上资源等方面进行了布局。

据了解,最近三年,万达通过资本化运作,并购了十几家国内大型的旅行社,现在万达已是中国最大的旅行社,今年收入会突破百亿元。到 2020 年,仅旅行社收入就会达到 400 亿元。

两周之前,万达又投资了同程旅游网,形成了从创意、线下旅行社、线上渠道到旅游目的地这样一个综合性的旅游产业链。

“我们在旅游城市还有自己的酒店,如果说万达旅游产业链上还缺什么,那么不排除万达未来会进军航空产业。”王健林表示,“根据我们的体会,我们的目标,旅游产业要做到效益最好,就要建立自己的定价权,就要打造产业链的闭环。”

不过,万达旅游战略的终极目标是成为世界旅游产业龙头,那么国际化是其必须要走的一步。

对此,王健林表示,“这要做两件事:一是在海外打造中国品牌的高端奢华酒店,现在已经有 7 个酒店在建设当中,都是建造在世界主要国家主要城市;二是我们开始在海外并购旅游企业和旅游景点,同时不排除在海外打造超大型旅游项目。”(王丽新)

## 襄阳工厂举办 践行“三严三实”专题道德讲堂

7 月 23 日上午,东风德纳车桥襄阳工厂党委举办以践行“三严三实”为主题的道德讲堂活动。此次道德讲堂活动主要以重温入党誓词、以及围绕“砥砺前行,助力车桥公司发展”为主题现场演讲的形式展开,通过身边人讲身边事,讲述了对“三严三实”的理解与认识,使全体在场人员受到了一次道德的教育、心灵的洗礼。

演讲过程中,各党支部推荐的选手围绕“三严三实”要求,结合思想、工作等实际,表达了践行“三严三实”精神和助力车桥公司发展的决心。经过评委打分,襄阳工厂装备科的

宋敬、徐绍群荣获演讲一等奖。

襄阳工厂党委书记李卫东对活动进行了点评。他指出,习近平总书记提出的“三严三实”要求,是我们做人做事、为公用权的警世箴言,是党的群众路线教育活动的延伸。我们每个人都是践行“三严三实”的主体责任,每一个岗位都是践行“三严三实”的主阵地。他希望每位干部员工要把“三严三实”的实质贯穿于实际工作中,学好、用好、真正落实好,继而成为推动工厂持续稳健发展的精神动力。

(周强)

