

目 录

1 “整合战略”推出一年之后 IBM 亮出了整合“王牌” ...	2
2 “主角营销”时代：触摸“芙蓉姐姐”背后的大众心理 ...	4
3 “绿猫” POSCO 日本战争赔款建造的公司何以能崛起 ...	7
4 新科电子再次转型：从碟机巨头向液晶的战略转变 ...	11
5 新科电子再次转型：从碟机巨头向液晶的战略转变(2) ...	13
6 从营销看湖南 IT 业现状：藏在抱怨与牢骚中的机遇 ...	16
7 从营销看湖南 IT 业现状：藏在抱怨与牢骚中的机遇 ...	18
(2) ...	18
8 味同嚼蜡，魅力全无：酒类营销应当着重突出量化 ...	20
9 SK-II 风波：“宝洁一错再错”傲慢症“终究弄丢市场 ...	22
10 跨国公司本地化：关键是有一颗什么样的“中国芯” ...	25
11 微显背投市场竞争策略思考：一匹草料不足的黑马？ ...	28

12" 高露洁致癌风波" :商业标杆与商业价值的最大化	31
13" 雀巢、肯德基、亨氏" 在华危机公关得失比较分析 ...	34
14" 雀巢、肯德基、亨氏" 在华危机公关得失比较分析(2)	37
15 病态 500 强心理郎咸平 :中国企业家最缺系统思维	40
16 缺乏长远愿景的中国本土企业 ,放手博弈海外市场	43
17 吸引力在哪里 ,海信为何要九亿天价“狂赌”科龙 ...	46
18 吸引力在哪里 ,海信为何要九亿天价“狂赌”科龙(2)	49
19 伟创力 :EMS 远大梦想借力中国完成其更高的目标	52
20 伟创力 :EMS 远大梦想借力中国完成其更高的目标	55
(2)	55
21 全球最" 腐败" 的 Google 吸引知识型员工有独特一套	58
22 美的" 反水" 连锁巨头全国自建 100 家门店谋话语权	62
23 宝洁收购吉列的启示 ,怎么样才能实现顺利的裁员	65
24 方正集团 :是" 收入" 而不是" 成本" 决定并购的结果	68

25	2005 营销新发展 :社会责任深度营销符号性消费 ...	70
26	全脑销售 90% 的时候都是取决于客户们的感性决策	73
27	建立在技术和质量基础上 ,中国企业借力品牌营销	76
28	通用汽车营销词汇库新单词 ,“雇员折扣”的真本质	78
29	中国企业需要更宽广的营销视野 :针对利益相关者	79
30	“先做人后做事” :传统价值观笼罩下的庸才文化 ...	82
31	角色行销 造就品牌忠诚 :一种快乐、乐观的认同 ...	85
32	电子商务四大趋势 ,并且网络营销不等于在线购物	89
33	爱立信终于“移”出险境 ,只剩一颗子弹了必须打准	91

1 “整合战略”推出一年之后 IBM 亮出了整合“王牌”

“整合战略”推出一年之后,IBM 逐渐为旗下的五大软件品牌赋予了各不相同的角色定位。其中,Rational 作为整合“王牌”的意味也由此浮现

IBM 亮出整合“王牌”

8月25日在上海拉开帷幕的“IBM2005 开发者大会”,已经是 IBM 这项传统技术盛会第6次在中国亮相。比较最近三年来的 IBM 开发者大会主题,你会发现一个很有趣的现象。2003年11月,“整合”一词首次出现在 IBM 开发者大会上,当年的主题是“引领整合科技,创造成功未来”。一年之后,尤其是在 IBM 于2004年8月高调发布了“整合战略”的概念之后,当年的开发者大会主题随之变为“整装待发,进入整合时代”。

今年是 IBM 软件集团成立十周年,为了给纪念活动留下足够的渲染空间,开发者大会的举行时间也从惯例的深秋挪到了盛夏,而大会的主题也随之确定为“工艺决定品质,整合创造价值”。从最初模糊的“引领整合科技”到明确提出“进入整合时代”,再到现在的“整合创造价值”,在不到两年的过程中,可以很清晰的看到 IBM 策略的变化。

更微妙的是,IBM“整合战略”的到来,其实和 IBM 在2003年上半年完成了对 Rational 的收购密切相关。当时那场轰动业界的收购案,对于 IBM 的价值丝毫不比收购普华永道的咨询部门来得逊色。从那时开始,IBM 的软件集团不仅获

得了第五个软件品牌 ,而且 Rational 所能提供的基于业界开放标准的工具、方案和服务 ,以及用于开发商业应用和构建软件产品及系统的强大平台 ,已经逐渐让 IBM 找到了贯穿其它四个软件品牌的链条 ,并由此产生出了一种集成之后的整体优势。

“这就像是一只手的五个手指 ,过去是张开的 ,现在我们收紧了拳头。”一年前本刊记者采访时任 IBM 大中华区软件部信息管理总经理金筠时 ,她曾这样说。而启发 IBM“收紧拳头”的 ,恰恰就是 Rational。2004 年年初 ,IBM 软件集团开始了规模庞大的机构调整和品牌整合 ,在此之前 ,IBM 刚刚对其五大软件产品进行了色彩的着力塑造 :红色 Tivoli、黄色 Lotus、紫色 WebSphere、绿色 DB2 ,不知道是不是巧合 ,“蓝色巨人”IBM 给 Rational 的品牌就选择了蓝色。

而在今年开发者大会的主题中 ,“工艺决定品质”里的工艺 ,指的就是 Rational。而且 IBM Rational 全球服务部门的副总裁 WalkerRoyce 也以 IT 项目管理大师的身份现身大会演讲。其实从概念上看 ,IBM 在首次提出“整合战略”时 ,还并没有把内容细化到其五大软件品牌上 ,当时 IBM 大中华区总裁周伟只是说 ,“整合将会是 IT 行业未来五年到十年的最大挑战之一。”甚至还为“整合计算”扣上了第三代计算模式的大帽子。到“整合战略”推出一一年之后的今天 ,IBM 的心里已经有了具体的打算。

三个月前本刊记者采访 IBM 大中华区副总裁、软件集团总经理宋家瑜时 ,他曾表示 ,IBM 五大软件品牌分别在“整合战略”中承担不同的角色 :Lotus 是人员整合 ,DB2 是信息整合 ,WebSphere 是流程整合 ,Tivoli 担负整合系统管理者的任

务,而 Rational 的角色是建立整合的 IT 平台。这几乎是 IBM 第一次正面和全面的为“整合战略”细化任务,看得出来,Rational 作为整合“王牌”的意味也在这样的分工中悄然浮现。

从某种角度看,这样的部署也可以说是 IBM 对抗微软.NET 战略的技术布局。尽管 IBM 多次在不同场合明确过态度,诸如 ERP、CRM 之类的应用软件是 IBM 肯定不会涉及的领域,但其实谁都明白,以 .NET 阵营的势力和微软的实力,微软必然将是 IBM 未来最棘手的一个对手。但亲自出席由此大会的 IBM 软件集团全球副总裁 MarcDupaquier 对这样的竞争局面倒是显得颇为超然:“将来的世界不只有微软,而会是一个 Windows 和 Unix、Linux 共存的世界。”

2 “主角营销”时代:触摸“芙蓉姐姐”背后的大众心理

在周星驰的电影里,出身低微、相貌粗俗、有着平凡的小缺点、没有坏心眼的女主角总是让人捧腹大笑,但在无聊和压力下的生活常态里,当你的身边真实地出现一个周星驰电影样式的女主角时,也许她给我们提供的就不止是一场娱乐了。

每一个社会现象,都是触摸消费者心理的一个契机。在这样一场周末 party 式的“蹿红”过程中,不同回应者的各种自然表现,多侧面地折射了这个时代的一些社会心理,而商家更应该透过社会心理去规划自己的营销战略。

一个长相平常得甚至有些土气的被传说近 30 岁的女子凭借“超乎寻常的自恋”通过一系列出格行为在网络中吸引了人们的眼球,在“媒体盛宴”的参与下,这个网络版的喜剧情节正演变成一场“我乐,故我在”的集体狂欢。

在网民和网络游戏聚集的猫扑网,你会惊讶地发现一些网友会把“芙蓉”的履历、“芙蓉”的言论、对“芙蓉”的评价都整齐地归类贴进 BBS 供大家讨论。北京大学传播学教授陈纲对记者说,事实上,是公众选择了让“芙蓉姐姐”蹿红。社会经济观察家宁子认为芙蓉姐姐现象蹿红的主要原因在于低成本、低门槛、高传播率的参与性,人们在对其现象的评论中获得了表达自我的欲望。在表达自我的过程中,“看客”其实充当并享受着“第二主角”的快感。

而一些企业也看到人们的“主角心态”,近段时间做得如火如荼的“超级女生”便是其中的一例,蒙牛“优酸乳”成功地将“酸酸甜甜”的概念结合进“超级女生”中。莱卡在继成功举办风尚大典之后,2004 年联手环球唱片、上海文广新闻传媒集团斥资千万,共同主办“莱卡。我行我 show”全国偶像歌手大赛。

超级女生的评委在赛后曾表示出惊讶,为什么有那么多明明不可能成功的女孩子会参加初赛。而事实上,不在少数的女孩表示并非冲着名利去参加比赛,而只是想要几分钟体验做“主角”的感受。社会经济观察学家宁子认为,这反映了当下人们在心理和精神层面对自身价值的追求和在乎,对精英意识和精英文化的反叛,大众不希望被精英垄断一切的话语权,试图摆脱控制,建立一套自娱自乐的游戏规则。与此观点相似,新浪网的一则评论上提到了“反智主义”的概念,所谓反智主义来源于社会普通大众对于精英控制话语权的反抗,强调“我乐,故我在”的个人存在价值和生活态度与方式。

芙蓉营销样本:普通产品的精英模式

零点调查公司总裁袁岳先生认为,“芙蓉姐姐”的迅速蹿

红最显著的特点就是戏剧性的反差,这首先吸引了公众的注意力,反差越大,戏剧效果越明显。

营销的目的是要给人一种理想状态,而芙蓉的戏剧性反差的表演对于消费者而言,其实起到了“化妆品”的作用,增强了消费者的信心。“芙蓉姐姐”的营销样本恰恰走的是普通产品的“精英模式”营销路线。

在传播途径上,选择的是让人更愿意兴奋的北大、清华的BBS,这有些类似于“傍大款”的性质,袁岳说,如果木子美是一个清华的女学生,那她所引起的关注度和讨论度一定比当时还要广泛。

望着“丑娃娃”的心情

消费者心理:我愿意看着丑娃娃

可利用指数:☆☆☆☆

突破口:无论是出于自我怜悯还是拿来玩笑,如何把握人们选择丑娃娃的心理界线:丑而不令人厌恶。

产品层面:丑陋的玩偶、日本系列电影《寅次郎的故事》的诉求点

营销层面:待探索

记者在“芙蓉姐姐”的网页上,看到这样的帖子:“看到芙蓉姐姐的言行,我不再自卑。”“长成那样,居然敢这样?我为什么还要那么自卑。”我们不难看出人们的微妙心理在“芙蓉姐姐”那里找到了慰藉。

营销专家爱成告诉记者,曾经有一些市场调查人员也发现,一些漂亮的女大学生会买一些难看但不恐怖的玩具。

“无聊”的商机

消费者心理:无聊

可利用指数 :☆☆☆☆☆

突破口 :把无聊换成钱或者注意力 ,要注意消费者获取途径和成本的控制 ,比如小游戏的隐蔽安全性 ,否则 ,这种并非构成巨大压力的“亚健康心态” ,不足以成为人们选择的巨大动力。

产品层面 :办公室一族的小游戏

营销层面 :新鲜感 你的营销新点子要足以给无聊的人们新鲜的刺激。

曾几何时 ,BBS 上一则“教小鸡如何过马路”的帖子下面居然有一连串儿兴致勃勃的跟帖。这也就难怪“芙蓉姐姐”能这样红了。

为什么在我们看来有着“高学历”“象牙塔”里的人再到整个社会 ,都会一边对斥责着“芙蓉”的无聊 ,一边自己又无聊的成为为其添柴煽风的“看客”中去呢?爱成认为 ,我们的时代具有阶段性的无聊特征 ,随着物质的丰富、传播方式的变化 ,社会的宽容度增加 ,我们正在经历一个从“去个性化”向“个性化”时代转变的茫然时期。“无聊”作为一种阶段性的特征一直被我们所忽视。

事实上 ,有相当多的群体需要的是精神寄托 ,需要鼓励和肯定。因此 ,市场行为应该更加深入个性 ,深入人性 ,更真实地去面对消费者的多样需求。

3 “绿猫” POSCO 日本战争赔款建造的公司何以能崛起

韩国《东亚日报》曾把 POSCO(浦项钢铁)比作韩国公司足球场上的守门员 ,恰如美国可口可乐公司领衔美国公司一

样,而韩国电力、SK、AT&G、LG 电子、大韩航空、LG 化学、现代汽车、LG 信息通讯、三星电子、SK 电信是扮演国家竞争能力的十大著名球员。

向右转

早在 1968 年,韩国是一个人均国内生产总值不到 200 美元的贫穷国家,没有资本、技术和经验。韩国向世界银行提出建立制铁所的可行性报告,但遭遇拒绝。韩国只好利用日本的战争赔款的一部分来建造制铁所,当时浦项是一个人口 4.5 万人的小渔村(目前为 50 万人口)。

没有资本和技术的 POSCO 凭什么能够迅速地成为世界最具竞争力的钢铁公司?建立钢铁厂初期,POSCO 曾发生一个“向右转”的故事,当时的浦项制铁首任总裁朴泰俊先生说 POSCO 一定要实现成功,如果失败就向右转,向右转就是投身于大海的意思。1977 年 8 月,当发电厂建设进度达到八成的情况下被发现不合格因素时,POSCO 仍下定决心将其炸掉重建。

创建之初,POSCO 就极其强调环境问题,希望建设一个清洁的工厂,认为只有在这样的环境下,才能生产完美的产品。POSCO 创建工厂的同时,创建了与之配套的住宅和浦项工业大学,并把设备投资的 9% 投资于环保领域,目的就是把黑色产业变为绿色产业,并且宣称把 POSCO 建成一个公园里的钢铁公司。

大而精

拥有 2 万名员工的 POSCO 年产 3000 万吨钢铁,一度被称为世界上“最具竞争力的钢铁公司”和“世界上最受尊敬的钢铁公司”,《商业周刊》则称其为“世界上最善于运用互联网

的公司”。2004年,POSCO销售额为171亿美元,纯利高达33亿美金,成为世界上利润率最高的钢铁公司。下一步,这家韩国钢铁公司制定了新的战略:首先,钢铁产业一直被认为是为产业化和国防所需要的一个产业,所以所有的国家都希望在自己的国家拥有钢铁厂,成为国家的骨干产业。但是,目前的形势发生了变化,钢铁产业不仅仅停留在国家的骨干产业层面,因为世界钢铁产业的趋势正在发生变化,那就是全球化和通过重组的大型化。因此,POSCO同样把抬高产能作为战略性目标,即到2010年成为年产量5000万吨钢铁的大型钢铁公司。

其次的战略方向是技术创新。为了实现可持续发展,POSCO公司同样要不断地创新,因为全球钢铁业的竞争环境正在不断地改变。针对这种情况,POSCO开发了能够代替高炉功法的FINEX技术,大大缩短了钢铁生产工序的“薄带炼铸”技术。

另外,身躯日渐庞大的POSCO公司决定把6Sigma作为质量管理的重要手段,希望能够像通用电气公司和摩托罗拉公司那样规避“大公司病”。

如今,中国钢铁业发展迅速,煤炭和原材料的消耗巨大,也造成了全世界钢铁产品的价格暴涨,因此全世界铁矿公司都在增加产量,但是它们也因此面临运输问题,包括港口和铁路建设等等。其次,世界钢铁业正在快速地重组和大型化,这包括世界最大的钢铁公司米塔尔钢铁公司,其全世界的生产基地每年产量高达6300万吨。在这种形势下,POSCO公司的战略执行将变得尤为迫切。

创造力

POSCO 公司随时可以见到的一条标语是 :资源有限 ,创造力无限。这恰恰是浦项钢铁公司成功经验的概括。正是凭借这种创造精神 ,POSCO 由一个钢铁业的后来者 ,演变为一个钢铁业的创造者 ,不仅成为韩国工业发展的奠基者 ,也成为韩国工业化和现代化成功的范例。

事实上 ,POSCO 采用了典型的利用全球资源进行外向型发展的模式 ,即“两头在外 ,出口导向” ,进而充分利用全世界的资源、技术、信息包括知识和人才 ,而中国的钢铁公司恰恰是典型的自给自足的内向型模式。在全球市场 ,哪些公司最有效率地、最有能力地去利用全世界的资源或者全世界的市场 ,哪些公司就能够赢得地位。这也因此可以解释 ,POSCO 虽然是全世界第五大钢铁生产商 ,却获得了最高的利润率。

POSCO 公司另外一个最为醒目的口号便是“清洁与绿色” ,而中国的钢铁公司目前仍然是与黑色相联 ,甚至高污染、高能耗、高排放。二十多年前 ,邓小平提出著名的“猫论” ,即“不管黑猫还是白猫 ,抓到老鼠就是好猫” ,因为当时中国市场缺老鼠 ,所以猫的颜色并不十分重要。如今 ,中国 GDP 总量已经增长了 10 倍 ,已经不再缺老鼠 ,中国公司就应该考虑“猫的颜色”了 ,应该从“黑猫”变成“绿猫”。某种意义上说 ,这是增长模式的本质转变。目前 ,POSCO 公司所有的污染排放标准低于欧洲标准 ,但是如果中国钢铁业也达到了 5 亿吨规模 ,中国市场将无法承载“黑猫模式” ,世界也无法承载。

4 新科电子再次转型 ,从碟机巨头向液晶的战略转变

4月7日,新科电子集团对外宣称,其坐落在江苏常州的液晶生产基地正式建成。

值得关注的是,该基地的前身正是中国最大的 DVD 碟机生产基地。它的建成在某种意义上宣告了新科从碟机巨头向液晶的战略转变。

液晶版图

“新科的液晶版图包括一个定位——做中国的夏普；一个升级——从碟机产业全面升级到液晶技术娱乐产业；一个基础——以移动 DVD 大量消费液晶屏为基础,进军液晶电视领域,拓展液晶卫星导航器开发。”新科电子集团负责销售的副总裁樊文建说。

樊解释,新科并非初涉液晶产品领域。新科在美国硅谷设立实验室,在香港设立技术研发中心,在江苏设立国家级企业技术中心和博士后工作站,这些实验室和研发中心聚集了数百位数字技术专家,这为新科“像夏普那样”专注液晶奠定了基础。而且,新科研发制造液晶产品已有 10 年历史,已形成了一整套以液晶屏应用为核心的产品系列和生产线。足以满足其从碟机产业全面升级到液晶技术娱乐产业的生产要求。

樊文建说,新科移动 DVD 占据全球第一的市场份额,2004 年该产品出口额高达 6 亿美元。该产品每年对液晶产品上游原材料市场的大量需求使新科可以优于国内同行获得夏普等国际液晶巨头的支持,从而为其进军液晶电视、液晶卫

星导航器等领域奠定原材料基础。

樊文建表示 新科的定位就是围绕液晶屏和液晶技术 进行产品纵向和横向开发。据他介绍 新科正在由移动 DVD、车载液晶制品为主向液晶电视扩展 在液晶电视领域则由中端向高端进军 打造全球最大的液晶产品线和生产基地。目前新科已经拥有 5 条液晶产品生产线 年底将达到 10 条线 是国内市场最大的液晶产品制造商。

按照樊的说法 新科如此迅速扩张产能主要动因在于市场需求的巨大刺激。

今年年初 新科数万台液晶电视已率先成功登陆美国市场 且销售反响良好。

同时 新科启动液晶战略中国市场计划。新科凭借全球首批带有 EVD 高清碟机功能的 32 寸、37 寸、42 寸大屏液晶电视 全面杀入液晶电视市场。

据有关数据显示 2005 年 2 月 新科液晶电视市场增长率居国内外品牌第一位。北京大中电器的销售数据显示 新科液晶电视的销量已经迅速窜升至前三名。

“曲线救国”之路

从传统的碟机行业转向新兴的液晶行业 从面临苏宁、大中等家电连锁巨头“新科也能做液晶吗”的疑问 到销量窜升至北京市前三名……樊文建把新科的策略归结为“曲线救国”。

“曲线救国”即先开发国际市场 再发展国内市场。

新科开拓国际市场始于 2000 年 当时正是飞利浦等国际巨头开始向中国碟机企业追讨高额专利税的第二年。由于国内碟机市场低迷 新科开始专注于国际市场 为国际知名企业

贴牌。

在开拓国际市场的过程中,新科采取了一系列国际市场本地化策略。其中包括高薪聘请当地销售人才作为销售经理、打通沃尔玛、bestbuy 等当地零售渠道。同时采取国外市场国内化策略,取消当地代理商模式,采取总部和当地销售经理直接沟通、管理的方式,借此避免代理商模式带来的资金风险。

为了打开局面,新科选择了移动 DVD 作为敲门砖。当时美国市场上日本品牌的移动 DVD 贵的要 1399 美金,便宜的也要 899 美金,而新科同样性能产品仅卖 799 美金。性价比的优势使新科打入了国际销售渠道,并大受欢迎。

5 新科电子再次转型,从碟机巨头向液晶的战略转变(2)

樊文建认为,对于新科而言,移动 DVD 的成功,其意义并不仅仅在于国际市场的开拓,还在于其对新科转型带来的影响。

从 1999 年开始,传统的碟机行业整体利润开始下滑。新科开始酝酿转型,同时提出以“相关产业有限多元化”作为转型方向。

在这个背景下,消费大量液晶原料,使新科与夏普、飞利浦等液晶屏制造商“感情大增”的移动 DVD 的成功使新科很自然地把产业链延伸到了液晶相关领域,也就是现在的车载液晶显示系统、液晶电视、液晶卫星导航器(这些都是新科目前的核心业务)。

于是 2003 年起,新科开始批量生产液晶电视,形成了移

动 DVD、车载液晶显示系统、液晶电视三大液晶产品阵容。

当时 这些产品并没有涉及国内市场 ,直到 2004 年 9 月 ,在国际市场上产业链转型成功的新科才开始进军国内市场。

转型之感 ?

新科转型并非一次。

中国曾经是全球最大的 DVD 生产国 ,鼎盛时期拥有数百家 DVD 生产企业。2002 年以后 ,以松下为首的 6C 联盟和以飞利浦为代表的 3C 联盟开始向中国追讨大笔专利费。巨额专利费和频繁的价格战使产量占全球市场 90% 的中国市场大受冲击 ,行业利润不断降低。

随着传统 DVD 行业的没落 ,缺乏核心技术的中国 DVD 企业开始不堪重负 ,积极谋求转型。

比如 ,万利达开始向小家电领域拓展 ,主攻方向转为可视 DVD 光盘录像机和可录音的“歌王”DVD 两大系列 ;厦新专注于液晶电视和手机 ,步步高开始做复读机、电子辞典等电子产品 ;创维、长虹、TCL 等 19 家企业则组成了 HVD 联盟。以新科、上广电为代表的老牌碟机企业开始力顶拥有自主知识产权的 EVD ,同时 ,新科先后向洗衣机、空调等白色家电领域转型。而在此过程中 ,由于行业利润转薄等原因 ,新科曾先后淘汰 DVD、洗衣机等业务。

此次转型 ,新科除了保留利润率占其利润总额 35% 的空调业务和 EVD 业务外 ,将其主要精力投向了液晶领域。樊文建介绍 ,新科液晶战略中国计划目前开始全面启动 ,计划在数年内成为液晶电视的主流品牌。

每一个产业都有一个发展周期 ,发展的高峰过后往往是低潮。据国务院发展研究中心的家电行业专家陆刃波预测 ,

液晶产品尤其是液晶电视的高峰期极有可能在今年出现。那么,高峰过后的液晶电视会如何发展?在液晶投下重注的新科又将何去何从?

今年1月,夏普日产能500枚的龟山第六代LCD生产线开始量产,该生产线8月份以后将提高到900枚;索尼、三星合资创建的“S-LCD”工厂计划今年开始批量生产“第七代”LCD面板,估计月产量可达6万枚;随后,这两家公司将于今年7月再度联手,共同建立“第八代”LCD显示面板制造厂;日立与松下也迅速做出反应,决定2006年共投资1000亿日元,共同设立生产用于电视机的30英寸级大型LCD面板的第6代LCD生产线……

陆刃波分析,上游厂商的大规模投资将使原材料价格大幅度降低,随之而来,终端产品价格有望降低,从而使产品市场份额占有率扩大。根据国务院发展研究中心的统计数据,2005年平板电视的销售量在120万台到200万台之间,其中液晶电视的销量占据平板电视60%左右的份额。

尽管液晶电视发展迅速,今年甚至有望达到发展高峰,但是,由于液晶电视属于高端产品,在短暂几年内还有相当大的利润空间,因此,陆刃波认为液晶产品在短时间内不会发展成像普通白色家电一样的微利行业。

2003年初,介入液晶电视的主要品牌不过六、七家,不到2年时间,液晶市场的竞争者已不下20个品牌。

液晶的竞争日益激烈,新科的转型前景如何,还是祸福难料。

“我们只有迎难而上,依靠创新来生存。”樊文建说。

6 从营销看湖南 IT 业现状 藏在抱怨与牢骚中的机遇

提起湖南的 IT 业 ,长沙的电脑市场 ,业内也好 ,一般消费者也罢 ,总会要提到几家电脑卖场和朝阳路。现在 ,几家新的卖场又进入了 ,告诉人们的是长沙的 IT 业一片欣欣向荣。长沙的 IT 业是在不断完善 ,在向前发展。但是竞争也同样是激烈的。业内各 IT 企业都在讲你死我活 ,讲竞争法则。这种竞争摒弃了合作 ,抛弃了共同发展 ,只有竞争。在这样的环境下 ,竞争者什么手段都可以用上来 ,已经背离了道义与道德。是否让我们用第三只眼来猫一猫这种竞争。

曾经有一家 IT 厂商的营销经理在一次与媒体的交流会上讲 ,“我们公司是国有企业没有贷款 ,我们公司准备上市 ,只是在选哪儿上市而已 ,我的渠道就是我们公司的核心能力 ,特别是我湖南的销售渠道就更是我们的核心能力了 ;公司新产品推出后我就要找新的经销商 ,老的渠道就要淘汰。”我们不谈他的贷款与上市融资的逻辑关系有何不对 ;不去分析他的目的性 ;只是来说一下长沙的 IT 营销环境。

湖南 IT 产业是一个以长沙为中心、以 IT 卖场为主导的营销型产业。而在湖南 IT 市场上转悠的主要是 IT 卖场、经销商、零售商、几车几人的物流公司 ,这构成了湖南 IT 产业营销链。这个链条只是营销的通路链条。没有研发机构 ,没有组装厂商 ,没有零配件供应商 ,只有占优的 IT 卖场和几千家经销商、零售商。湖南的 IT 产业因此也就只能是以 IT 卖场为主导的营销产业。这里占支配地位的是卖场 ,而经销商和零售商实力偏弱 ,处于从属地位。虽然在长沙 ,随着几家新卖

场的进入 经销商与零售商讨价还价的能力提高了 ,可是又冒出了一个问题 除了到卖场我还能到哪里 除了选择哪家卖场外 ,我只能待在卖场。卖场有着绝对的控制力 ,只是甲卖场与乙卖场控制力不同而已。

一个完整的产业应是研发 ,生产 ,销售相一体的产业链。在这其中又有与生产配套的设备供应商、零配件供应商 ,还有与销售配套的流通体系。发展一个产业不是说硬要做一个完整的上中下游产业链 ,在社会分工如此细化的时代做整个产业链也不现实。但我们可以做好其中的一个环节 ,一个节点。要做的是一个产业的节点控制 ,掌握产业链的控制权。如以销售中的一些环节与流程控制研发、生产。这要求我们的销售要有核心竞争力 ,这种核心能力要是不可复制的 ,这样才能谈得上控制。我们总说湖南的 IT 业处在产业微笑曲线的右嘴角 ,最美最肥 ,可是控制权却在露出牙齿的嘴唇上 ,厂商控制着经销商。

如果你说到长沙的 IT 经销商没有核心能力时 ,一定会被吐泡沫渣子 ,反驳你 我的渠道怎样 ,我的人员怎样 ,我有铺面怎样 ,我还有厂商资源。可现实就是如此 除铺面位置不可复制外 ,其他都可以随时克隆。同时真正好的铺面却掌握在卖场手上。既然我们没有核心能力 ,没有控制能力 ,那我们就老老实实地做分销 ,做零售也不错 ,暂时不考虑谁控制谁的问题了。可是长沙的 IT 环境恐怕我们还得想点办法。长沙有近三千家 IT 经销商、零售商 ,真正有实力的只有那么数得着的几家 ,其它的都是“老子的队伍才开张 ,几个人来几杆枪” ,天天开铺面 ,时时等关门。随着湖南 IT 业的繁荣发展 ,湖南的 IT 企业不是在向少数有实力的企业集中 ,而是在扩散、化整

为零了。有的企业一个部门一个部门的走了,在外拉旗杆立山头,成立了许多小的企业,与原来的东家竞争,IT企业自己在培养自己的竞争者。

很多企业老总也因此视自己的优秀员工和骨干为潜在威胁和未来竞争对手。于是整天向员工灌输《把信送给阎罗王》,宣扬《水煮三个胡萝卜》或者《天堂文化》。我们的员工接受了吗?该走的时候还得走。要知道,进入IT创业的门槛实在太低了。在IT行业创业的风险要远低于我们的心理承接能力。几个人几万块加上手头上的一些客户资源,厂商资源,租间办公室、一个铺面又是一家公司了。如此,为了快速收回成本,各种放水和假货就式样翻新了,还要不停的打一枪换个地方。这样,湖南的IT小企业能不多能不烂吗?所以湖南的IT企业很难做大。到一定时期发展到一定规模就得拆零了,除非提高进入的门槛。可是,在没有核心能力支撑的零售、分销上,进入门槛本就低,这是很难改变的。既然我们难改变这一现象那就防吧!

7 从营销看湖南IT业现状 藏在抱怨与牢骚中的机遇(2)

因此在我们分析竞争对手时除了把市场上经销同类产品的人作为对手来分析外也把自己的员工作为一个潜在进入者来分析了。其实我们要分析竞争对手还有上下游的讨价还价能力(如厂商与卖场),以及经销替代品的企业。这样看来,我们的竞争对手已经够多了,如何留人如何培养核心团队,建立核心营销能力才是要考虑的,哪还能有什么心思去想防内战打内战。

让我们回过头来看卖场控制力,我们首先看一下卖场发展的一般规律。做卖场就是做一个零售影响圈。以卖场为中心的商圈就象蜘蛛网一样,它的影响是以蜘蛛为中心,一圈一圈向外辐射的。如果说蛛网的纬线是卖场的影晌圈,那么,到达影响圈的经线就是卖场周围的辐射街道。它的铺面、门店就是经纬线的交汇点。恰恰在长沙的IT业有蜘蛛却没有蜘蛛网,门店的影响力太弱。卖场重零售,因此它的产品展示功能偏弱。而门店突出的是它的展览、展示功能。在门店展示的产品不会因卖场内同类产品而冲淡效果。随着客户品牌忠诚度的提高,门店将在强化客户忠诚度上起到不可忽视的作用。长沙IT经销商门店的力量无疑是偏弱的,是需要加强的。从消费者心理来讲,是要货比三家的,是要选择的,除了卖场还需要一些品牌店。IT门店无疑为消费者提供卖场以外的一个选择。

我们再看看长沙IT经销商与厂商及湖南13个地市的下级经销商的关系。长沙的IT商联络厂商与下级经销商的其实只有产品的销售渠道。构成这种渠道关系的就是流通过路和供应链,然而湖南IT业的物流并不十分完善,没有统一的物流系统。各厂商到自己的经销商都有自己的小物流系统,有自己选择的外包小配送车队,有自己的储运仓库,以及支持这个物流配送系统的相关支持人员。然而在节约社会,从成本控制的角度来说,这种物流系统是难以赢得市场的。现代的物流在朝第三方物流一类大物流系统转变。物流公司集中了仓储,分拣,配送的各个分系统。做到人见面而物不见面,交易在第一条线上交易,产品在第二条链上传递,实现一个种虚拟交易与产品现实传递相结合的样式,这种第三方物流的

大物流系统的出现使许多厂商和零售商基于成本的考虑而选择这种第三方物流。这种趋势也会逐渐形成一种物流的控制力,将可能演变成湖南 IT 企业需要应付的竞争者之一。

湖南 IT 企业与消费者关系的发展也不容忽视。在这所有的关系中,售后服务关系可能是最应该加强的。在湖南 IT 企业中,售后服务是比较欠缺的,因为售后服务是需要技术支撑的,这个技术门槛拦住了许多进入售后的 IT 企业。做售后维修技术人员并没有与销售企业合作,而是直接成立维修公司单独做售后与维修。使湖南的 IT 业形成厂商设售后服务中心,技术人员设维修公司,销售企业只做销售,不管售后,这也使湖南的 IT 产品售后服务稍显不足。因此一旦售出产品出现问题,消费者面对的不是解决问题,而是扯皮,这是销售企业没有技术支持做售后惹的祸。在湖南薄弱的 IT 售后服务与维修中,还有一个薄弱的环节,那就是维修与售后服务又散落在各个不起眼的角落,这让消费者难以找到合适的人来维修。基于此,各类产品售后服务与维修的集中也就显得更为必要。

面对各种困境与不完善的条件许多人在发牢骚,在抱怨这种环境,然而机遇就蕴藏在这种牢骚与抱怨中。牢骚与抱怨说明的是需求没有满足,那么我们将怎样去满足这种需求引导这种牢骚呢!

8 味同嚼蜡 魅力全无 酒类营销应当着重突出量化

如今,酒类广告,其诉求点都集中在“纯粮酿造”“年代久远”“不上头”“酿造工艺”“水质”“老字号”等方面,这些亮点

曾经引起人们的关注,但时过境迁,还停留在此,就难免味同嚼蜡,魅力全无。就连“茅台”“五粮液”等名酒也缺乏创意。“劲酒”推出“八十年代我们喝的是味道,九十年代我们喝的是品质,如今,我们还要喝健康”的广告,就给人耳目一新的感觉。

时代在变,人们的需求在变,关注点在变,如果还围绕原先的思路进行酒类宣传,十有八九要徒劳。在酒类家族里,传统的白酒大有夕阳之势,啤酒势头还算可以,而有益健康的红酒、葡萄酒、黄酒、果酒大有增长之势,这是由于今天的人们,比过去任何时候都注重健康。但这些酒类的宣传也同样没有跳出传统的巢臼。

酒和健康的关系可谓微秒之极,要么有益,要么有害,关键在于喝多少。人们习惯于看谁喝多少醉了,就知道其酒量。但这个量只是衡量人的承载能力,不是衡量有益健康还是有害健康。至今,我没有见过任何一家酒厂声明它的酒喝多少有益或有害。

我们都知道,正规药厂生产的药类都有使用说明书,注明成分、功用、用量(特别注明儿童和成人的区别)、禁忌等事项。也许人们以为吃错药的后果很严重,而喝错酒的后果不那么严重吧。

我们把酒和药作对比,不难看出药的用法远比酒科学。这里,可以看出人们对待事物的态度和观念问题。不是酒不需要准确的量化,而是人们还没有重视起来,也正是这一点,酒危害的后果远大于其益处。我们看到、听到的都是酒的恶名,很少听到有喝酒促进健康的事实报道,唯一正面的效果可能就是“李白斗酒诗百篇”,而李白也慨叹“举酒消愁愁更

愁”最后酒醉溺水而死。

正因为如此,本人认为,科学地、量化的饮酒可能是酒类一扫其恶名的契机,从而变为真正促进健康的转机。

我认为,酒类量化饮用有几个条件:

第一,各个酒类生产厂、科研机构有责任进行必要的酒类科学研究和试验,找出不同的酒类、不同的人(性别、年龄、体质)的饮用比例,大力宣传、引导,使人们树立正确的饮酒观念并养成好习惯,造就科学的酒类需求。

第二,酒类生产厂家针对各种需求,做出适用各种饮用量的包装,并附有说明书和建议。

第三,利用各种宣传媒体大力宣传科学引用的好处,量化包装的方便性和合理性,对健康的好处。

看过《水浒传》的人都应该记得景阳岗下的那家酒店,高挂“三碗不过岗”的招幡,借以宣传其酒力凶猛,提醒人们不要过量。这恐怕是酒类量化宣传的鼻祖。古人尚且知道越过极限,酒只能有害,而非有益。在科学极为发达的今天,科学的、量化的饮酒,化害为益,应该不是梦想,不是做秀,而是现实的,可期待的。谁这样做了,谁就会占得市场先机,得到丰厚的汇报。

9 SK - II 风波:宝洁一错再错“傲慢症”终究弄丢市场

在这起“蚂蚁与大象的决斗”中,宝洁一错再错

宝洁旗下的 SK - II 作为全世界最高档的化妆品牌之一,不知在试图留住青春的小资、中产和大款女人口袋里“忽悠”走了多少银两。但是,2005年3月初,南昌的吕女士却较了

真和打假高人一道，将宝洁诉上法庭。南昌工商部门对此做出迅速反应，暂扣部分涉嫌违规的宣传品和产品，法院也受理了此案。各媒体更是纷纷跟进，在网上，关于“宝洁公司 SK - II 被告含腐蚀性成分”、“90.56% 的网民认为 SK - II 所含氢氧化钠对人体有害”等专题也俯拾皆是。

由于这家跨国巨头在危机面前行动迟缓，一错再错，引发了全国消费者的怀疑和恐慌，品牌形象极大受损，销售遭遇重挫。正所谓：官司难料，市场先丢。

傲慢招至官司

据当事人吕萍回忆，由于在使用 SK - II 产品的过程中出现了一些不良反应，在咨询服务人员时却被告知：“等用完 28 天后再说！”。可 28 天后，不良反应更加厉害。于是，她跑到 SK - II 柜台理论，结果服务人员态度十分蛮横无理，竟然抛出一句话：“你愿意到哪里告，就去哪里告去！”。愤怒的吕女士旋即以两点理由起诉：

1. 虚假广告。SK - II 的广告册上宣称“使用 4 周后，肌肤年轻 12 年，细纹减少 47%”，然而使用后吕女士不但未如广告中所说的那样变得年轻 12 岁，反而出现皮肤搔痒和部分灼痛的情况。广告涉嫌欺诈。

2. 侵犯消费者知情权。在吕女士和其委托人唐先生撕去了该款产品瓶身上贴着的不干胶中文说明后，发现瓶身原本印有产品成分的日文说明。日文标示的产品成分表明，这款 SK - II 紧肤抗皱精华乳的成分包括氢氧化钠等化学材料，其中氢氧化钠俗称“烧碱”，具有较强的腐蚀性。由此，吕女士和唐先生认为，不在产品包装上用中文予以相关成分警示，侵犯了中国消费者的知情权。

迟缓导致危机扩大

3月7日,消费者状告SK-II。但宝洁公司显然没有主动掌控或引导媒体,而只是草草地发布声明,称“自己的产品有双重保险保证其安全性”,并强调“产品手册中对产品的宣传有实验数据支持。”可笑的是,其数据支持竟来自机器人!

直到3月11日,宝洁没有举行任何媒体见面活动,也没有主动向媒体提供有新闻价值的文章资料。结果,宝洁错过了灭火的最佳时机,媒体炒作越演越烈,最终变得一发不可收拾。

不愿退货再惹祸

3月21日,河南《今日安报》批露,一郑州消费者由于担心SK-II质量有问题,要求退货被拒绝,决定起诉宝洁公司。众多媒体转载了这条新闻,并对SK-II的安全再次质疑。

巧辩诡辩不足取

3月25日,宝洁公司发布“致媒体公开信”,称他们对SK-II紧肤抗皱精华乳的检测结果显示,各项指标均符合国家要求,不存在质量问题。

同时宝洁公司再次重申:氢氧化钠是化妆品行业中常用的成分之一,当该成分用于调节护肤品的pH值时,中国及日本、美国、欧洲等市场的相关法规均不要求在产品包装上有特殊警示标识。

对于南昌市工商局关于宝洁SK-II紧肤抗皱精华乳产品宣传手册所下的“定义不够清晰”、“对实验数据的描述不够全面”等调查结论,宝洁表示:“对于南昌市工商局的这种调查结果,宝洁表示接受。也希望通过这封信向消费者对产品宣传手册中出现的疏漏表示真诚的歉意。”

4月1日,宝洁公司到南昌市工商局签字认罚,南昌市工商局依据规定,对宝洁公司作出罚款20万元的决定。但宝洁仍然对外界吱唔其词,含含糊糊。

知错不改再惹是非

宝洁公司尽管承认对SK-II紧肤抗皱精华乳的实验数据的描述不够全面,并停用了该款产品的宣传册。但却心存侥幸,没有对其它产品的广告做出修改。

4月7日,王海向国家工商总局举报宝洁SK-II广告欺诈消费者。王海在举报材料中称,宝洁刊登的SKII护肤精华露的广告“能放大抗老功效2倍,放大美白功效3倍,放大保湿功效4倍”,所引用的各种数据未表明出处,且明显没有事实依据,违反了《中华人民共和国广告法》第十条的规定。

星星之火可以燎原。在信息资讯如此发达的今天,一小点失误就足以致企业于死地。在舆论面前,企业是脆弱的。危机管理最重要的原则,就是把危机消灭在萌芽状态。

在这起“蚂蚁与大象的决斗”中,宝洁摆出公事公办的样子,欲在法庭与消费者一决高低。如此理直气壮,似乎是在以纠正社会不良之风为已任,却忘了三株“赢了官司、丢了市场”的教训。

10 跨国公司本地化:关键是有了一颗什么样的“中国芯”

全球化浪潮蔓延的时候,有哪一块市场能独善其身?跨国公司挟资本而来的时候,如何感动“上帝”成为他们的目标,而仅靠“脸谱”的中国化注定打动不了“上帝”。

惟有尽责方能感动“上帝”

市场的演变史就是一部人类进化史。在农业社会,靠的是土地和劳动力打天下;在工业时代,靠的是机械和资本独步江湖;进入IT时代,除了这些要素,还要用智慧来赚取财富。用一句通俗的话来说,出来混的,得有点“文化”。

跨国企业本土化战略就是在这种背景下坎坷前行的。市场营销学告诉我们,当某个产品在市场没有占据40%以上的份额时,是无权来制定游戏规则的。既然不能操纵市场,向市场归化就是其惟一宿命。而这也使跨国企业本地化自诞生之日起就带着某种功利:或出于降低成本需要;或出于享受所在国优惠考虑;或出于迎合所在国民族情感形势所迫……

市场不相信眼泪,相信的是诚意。在市场围绕着“顾客是上帝”这个指挥棒转动时,跨国公司不得不放下身段,考虑所在国“上帝”到底对什么感兴趣?既然来到东方,跨国公司若想赚取消费者的腰包,首先必须赚取“上帝”的胃口。于是,当跨国企业的全球化表情遭遇所在国的民族表情时,一次次地玩起了“变脸”游戏,“到什么山唱什么歌,见什么人说什么话”,企业文化的腾挪闪转说到底是为跨国公司的市场攻略打前哨。

美国联合邮包服务公司总裁大卫艾博尼就深谙此道,在他的办公室只挂了一幅中国地图,这也可以说是USP准备进军中国市场本地化的其中一个表现,不管他是惺惺作态,或者是昭昭雄心,展示的是企业文化至诚的一面,这种挂图文化构成了UPS企业中国文化风景的一部份。如同UPS公司一样,许多跨国企业在进军中国市场时总忘不了给高管温习一下东方“人际关系学”的功课,但不得不想的是在中国市场做到人情练达就能够风云雄霸天下吗?

拿什么来真正感动中国的“上帝”？是靠“脸谱”的中国化还是靠至诚的“中国芯”。跨国公司中国化的进程历尽磨难，庞大的市场和利润的前景使得跨国企业痴心不改。此前，戴尔公司在中国也曾一路攻城掠地，但一起员工猝死拒赔案让戴尔声誉蒙尘，肯德基在中国可谓风光无限，但苏丹红让肯德基一度面临被顾客唾弃的血腥，宝洁公司在中国曾探囊取物，而“烧碱门”却让宝洁公司不得不含羞蒙面……一样的产品，双重的标准，不少跨国公司借助中国法律的空白演起“中国标准”和“欧洲标准”的双簧。

一些跨国公司企业文化的至诚至信如纸糊的风筝，在市场的风浪前不堪一击。瞒天过海也许能为跨国公司赢得短期的暴利，但并不能在中国市场笑到最后。许多跨国公司虽在华深耕细作多年，但考虑更多地是如何赢得“上帝”胃口，这只是一种“脸谱”的中国化，掏空“上帝”的钱包，却忽视“上帝”的健康，这种本地化的交融当然不可能为他们带来长久的好运。跨国公司本土化在水土不服的沼泽中跋涉。

长得什么面孔不重要，关键是有一颗什么样的“中国芯”。本地化只是外衣，责任才是内核。倘若只是为利而来，跨国企业本地化再怎么完美，也不过是暂时涂上的脂粉，再好的包装，再煽情的宣传，再完美的人际沟通，在时间的滤器面前终会遁形。只有抛弃这种功利思想，用责任植根于当地文化，跨国公司才能真正被“上帝”接受，与所在国身形俱融，就无须为如何“人情练达”而焦虑惆怅。

11 微显背投市场竞争策略思考：一匹草料不足的黑马？

如今，要是问起目前和未来几年中国彩电市场的“热点”是什么？多数业内人士会毫不犹豫地回答：“是液晶彩电”，也有部分人会说：“是等离子彩电”，如果进一步问及中国微显背投(MD)市场前景如何的时候，恐怕对这个代表未来新技术方向的细分市场就没有几个人能说得清了。而赛诺市场研究公司的最近一次监测结果显示，微显背投在中国市场极具市场潜力。

中国微显背投市场规模有多大？

在目前的高端电视市场，已经形成了三大产品技术方向：背投电视 RPTV、等离子电视 PDPTV 和液晶电视 TFT - LCDTV。背投彩电又分为两大类型：传统显像管(CRT)背投和微显背投。微显背投代表了背投电视新的技术走向，是传统显像管背投的换代产品，其中，又包括液晶背投(LCD)、硅晶背投(LCOS)和光显背投(DLP)三种技术方向。

中国的背投彩电市场经历了几年的高速增长期，2004年，全国市场销量达123万台。根据赛诺公司的监测结果，微显背投销量占整个背投市场的比重约4.6%。考虑到三四级市场微显背投的份额会大大低于一二级市场，再综合MD主要厂家的出货数据及他们对中国MD背投市场规模的估计，我们的结论是，2004年，中国微显背投彩电规模为4.5万台（不包括专业市场的规模），同比增长186%。

中国MD背投市场发展潜力如何？

根据德意志银行的估计和预测，2004年，全球微显背投

出货量为 175 万台 ;2005 年 ,微显背投出货量将上升为 300 万台 ,同比增长 71.4%。

根据台湾 IEK 台湾工研院经资中心预测 ,2005 年全球微显背投出货量为 300 万台。

可以看出 ,这几家著名公司对世界微显背投市场的预测是乐观的 ,而且看法是基本一致的。为什么微显背投被国外业内人士普遍看好呢 ?就其产品本身来说有四大原因 :

厚度 :明显薄于 CRT 背投 ;尺寸 :轻易制成大屏幕 ;价格 :低于同类平板电视 ;指标 :不少指标相当优秀。

联想到我国的 4.5 万台的微显背投市场 ,则显得相对小得多 ,对于这个结论可以从表 4 中得出。

中国微显背投市场仅占全球微显背投市场总规模的 3.4% ,相比中国背投、整体彩电占全球 20% 的份额 ,显然要小得多。

从消极的角度讲 ,中国的微显背投市场规模太小了 ,不值得彩电厂家投入太大的力量 ,而从积极的角度讲 ,这正说明中国微显背投市场的发展空间很大 ,如果能够克服制约中国微显背投市场的发展瓶颈 ,我们将看到一个极具潜力的市场。赛诺公司坚信这种积极的论点。

制约中国微显背投市场发展的瓶颈在哪里 ?

微显背投在中国消费者头脑中知名度低是阻碍其在中国市场发展的瓶颈因素之一。一提到高端彩电 ,中国消费者首先想到的是液晶或等离子彩电 ,在不少消费者心目中 ,背投彩电已经不是非常高档的产品了 ,至于价格较贵的微显背投 ,很多消费者根本不知道它们。

由于住房条件的限制 ,中国消费者普遍认为 50 英寸以上

屏幕彩电不适于家庭使用,能买个42英寸左右尺寸的电视,对家庭来说已经很大了。这种概念的普遍存在,是阻碍微显背投彩电在中国市场发展的第二大瓶颈因素(因为50英寸以上才是微显背投的优势所在)。

国内厂家市场推广力度不足,是阻碍微显背投彩电在中国市场发展的第三大瓶颈因素。中国彩电厂家对未来彩电市场的判断,几乎形成一边倒的态势:第一是液晶、第二是等离子、第三是微显背投。同时,业内还流传着“等离子彩电消亡论”、“微显背投过渡产品论”等观点。于是,对微显背投市场观望、或者进入但力度不足就不足为奇了。

客观地说,微显背投就其产品技术本身还是有一些不足之处的,比如说亮度问题、可视角度问题、灯泡寿命问题等,这些因素也是阻碍微显背投彩电在中国市场发展的瓶颈因素。

关于微显背投市场竞争策略的思考

在高端彩电市场策略上,中国彩电厂家似乎采取了一边倒的现象,把宝都压在了液晶彩电这一最有前途的市场上,对于微显背投,大家的策略也似乎一致,不能不做,但也暂不大做。

中国彩电厂家的决策者们这种决策的方式是可以理解的。因为从数量上讲,液晶彩电市场肯定是未来高端市场的老大,对于力争行业领导者的彩电巨头们,当然不能放过液晶彩电这个市场。

但是,对于微显背投彩电市场,大家的态度还不是很坚决,似乎是成功了更好,万一做不好也不会丢掉太大的市场。

实际上,如果重新审视既定的策略,就显得十分必要了。如果大家都拥挤在液晶彩电市场上,甚至今年都拥挤在大屏

幕液晶彩电市场上 结局会是怎样？反过来 ,如果某个有实力的彩电企业突然向微显背投市场发力 ,而其他各家措手不及 , 结局又会怎样？

12 "高露洁致癌风波" :商业标杆与商业价值的最大化

“高露洁致癌风波”算得上“商业标杆”吗？这是我们在编制现在这个“10大商业标杆”时的困惑之一。按照传统的新闻价值观 ,致癌风波是高露洁的“负面事件” ,“标杆”则应该是“正面事项”。但我们认为 ,商业标杆与“正、负面”无关 , 是否具有商业价值、能否使商业运营增值才是其最终标准。

致癌风波对高露洁的短期商业价值是有损害的 ,但处理该事件的经验和教训对高露洁以及其他企业的持续经营是有借鉴意义的。况且 ,该事件是3月跨国品牌危机事件集中爆发的延续与转折 :从高露洁始 ,媒体声音开始出现明显的两极分化 ,除了力图将事情推向“高潮”的媒体外 ,不少媒体开始理性地反思自身的角色定位 ,并提出不要滥用舆论监督权力。

危机来临时 ,当事企业、媒体、竞争对手、专家乃至公众应该如何辨明形势、正确行事？我们需要一个标杆。而高露洁致癌风波在4月的案例中最为合适。

构成商业标杆的关键因素应该包括典型性、可学习(复制)性。换言之 ,高露洁致癌风波案例的推广能够实现“商业价值最大化”。

这正是月度“10大商业标杆”的出发点 :如果企业是一艘在大海上航行的轮船 ,那么 ,传统揭黑式的新闻报道对于他们来说就是暴风雨 ,但是 ,此时他们最需要的是方向和能量 ,而

受众除了猎奇需求之外,更需要在海量信息中发现有价值的商业知识和商业方法。

“月度公关案例榜”、“月度服务品牌榜”、“月度产品榜”、“月度广告榜”的编制过程,就是我们试图参与推动“商业价值最大化”的过程。两个月之后,我们强烈地感觉到应该在现有的基础上更加强化“商业价值”。

于是,在搜集公开资料、向企业征集案例的基础上,我们筛选出了50个发生在4月的备选案例,然后通过发放问卷、网上调查、专家评审等环节评选出月度公关案例、月度服务品牌、月度产品、月度广告等四个榜单,最后,在这四个榜单的基础上评选出月度“10大商业标杆”。

“10大商业标杆”每月评选一次,我们相信,当“商业标杆”积累到数以百计的时候,起码会给一部分商务人士带来相当的实惠。

就4月的“10大商业标杆”而言,龙芯2号、微软 Longhorn、联通双模卡为我们预示了技术进步带来的商业机会或者挑战,芯片智能运动鞋“adidas_1”、MP3手机,虽然吸引人的要素也是技术应用,但这种应用背后隐藏的商业模式更应该引起重视;金山“软件免费,服务有偿”、上海车展让我们看到了推动产业进步的特殊力量;长虹“感观就是标准”、用友换标则告诉我们企业发展关键时刻的一些关键动作。

毫无疑问,联通双模卡及时地为联通阵营的商家及消费者注入了强心剂。同样,相当于中档奔腾III处理器水平的龙芯2号较大地激发了我们的民族自豪感,而相关负责人由此道出的“我们的目标是要让七八亿农民都能使用上廉价电脑”更让人热血沸腾:我们是不是应该像该负责人暗示的那

样 在“十一五”期间做点准备？

而比尔·盖茨宣称 Longhorn“在下一个十年里技术行业将掀起新的革新浪潮”所带来的兴奋则似乎比警惕少：谁都有理由相信这个涉嫌垄断的巨人的野心。这不，规模空前的“StartSomething”广告宣传（参见分类排行榜 D“月度广告”）已经启动了，而这一行动被认为是清理 WindowsXP、为 Longhorn 开路的巨献。

如果 Longhorn 推广“广告先行”的模式过于传统的话，我们可以学习“adidas_1”推广新技术的办法。当然，它仿效的是德国高档汽车制造商宝马和梅赛德斯-奔驰的做法：首先在高档车型上应用导航系统等高新技术，以建立信誉，吸引消费者的眼球，如果这种技术被接受的话，再把它推广应用到中低价位的车型上。

MP3 手机也有一点“醉翁之意不在酒”的意思，这是手机被称作摄像手机之后的又一个竞争焦点，其背后实际上是受苹果公司 iPod 巨大成功的诱惑。为了模仿或追赶 iPod，各厂家争相在“五一”前推出 MP3 手机，没有牌照的厂商甚至把它当作 MP3 卖，如明基就把产品叫做“手机 MP3”，其广告语是“是手机，还是 MP3？”

金山“软件免费，服务有偿”在此次评选中得到了专家评委们的高度评价。的确，这种营销手法大胆地界定了国内软件厂商现阶段的真正出路：软件业本来就是服务业，如果品牌不如别人，就用服务打动客户。上海车展开到第 20 年的时候，刚好遇到车市的危情时刻，这对中国汽车乃至世界汽车业无疑是雪中送炭。

中国另一家软件厂商用友则忙于国际化，它于上月宣布

其英文名称由 UFsoft 更名为 UFIDA ,并发布了其拓展国际市场的最新蓝图。这个动作没有联想换标来得大手笔 ,但显然也是值得在未来重点观察的中国企业国际化模式之一。

而长虹面临的显然不是“未来”问题 ,它需要解决“现在”的生死问题。如何在危机时刻再造企业文化、重塑企业形象？请关注“月度商业标杆。重点个案”栏目的《长虹“感观行动”下的价值迁移》。

13 “雀巢、肯德基、亨氏”在华危机公关得失比较分析

真诚是真诚者的通行证 ,傲慢是傲慢者的墓志铭

不是你不明白 ,是中国变化快

这是个“唯一不变就是变化”的时代。

什么在变？

中国消费者在变 ,消费者理性维权意识日渐成熟 ,跨国品牌越大、越有知名度 ,消费者对其的美好预期也就越大 ,一有负面消息的风吹草动 ,消费者就会特别关注 ,关注你的行动、你的言语、你的态度 ,继而决定其是否继续选择你；

什么在变？

中国媒体在变 ,不管是内地还是沿海 ,中国媒体的市场化程度与日俱增 ,也即中国的媒体 ,现在很强调“可读性”、强调“关注民生” ,什么新闻“可读性强”？什么新闻“影响民生”？“揭露问题”的新闻。问题有大有小 ,跨国品牌出问题属于“大问题” ,因为你“名气大” ,也就是中国人常说的“树大招风”；

什么在变？

传播方式在变,有了互联网,有手机短信,"问题"更容易飞速传播。

近来,在变化着的中国,在华跨国品牌,上演了"要么主动求变"、"要么被动应变"、"要么不知变化"的危机公关"大戏"。以下,笔者仅从新闻公关这一专业角度,对雀巢、肯德基、亨氏三大跨国品牌在华的危机公关得失,做一初浅的比较分析。

面对危机的态度,雀巢傲慢、肯德基诚实、亨氏"亡羊补牢"三大品牌在华的危机,都属于突发性危机,三大品牌在新闻公关态度上,表现各异:

雀巢:漠不关心傲慢无比

在"问题奶粉"危机事件中,雀巢在新闻公关上的初始表现十分消极、甚至迟钝,雀巢在接到"中消协"通知的15天时间里,居然没有任何媒体公关动作。终于,"纸包不住火",在事件被媒体以互联网速度广泛而深入地曝光后,雀巢对来自媒体的种种诘问(不管是友好的采访、还是带刺的"问题"),依然没有丝毫新闻公关行动,仍然是沉默、是回避、是漠不关心、是得过且过。

傲慢的雀巢遭到了中国媒体铺天盖地地批判,媒体动用了要闻、经济新闻、食品健康行业新闻、评论等核心版面,从不同角度,对"雀巢事件"进行了各种言之有理的批评。

肯德基:自暴家丑诚信以对

"苏丹红事件"中的肯德基就聪明多了,肯德基作出了以一个另所有人震惊的动作,即主动向媒体发表声明,".....",但是非常遗憾,昨天在肯德基新奥尔良烤翅和新奥尔良烤鸡

腿堡调料中还是发现了苏丹红(1号)成分" ,肯德基的这份声明 ,主动、诚恳 ,表现出对消费者健康的重视 ,迅速在各大报纸头版头条、甚至是社论上出现。

肯德基就自暴家丑 ,主动承认" 涉红" ,向消费者致歉 ,肯德基不掩盖、不逃避的真诚态度 ,在第一时间赢得了媒体的关注和支持 ,从新闻公关角度上看 ,无疑是最明智之举。

亨氏 避嫌在先 辩解在后

亨氏在事件初始作出不含" 苏丹红一号" 的声明后 ,没几天就在北京被查出亨氏美味源含有" 苏丹红一号" ,这个事实对于亨氏来说无疑是自家打自家嘴巴。

对于媒体、消费者来说 ,一个跨国企业表现出这样着实有些轻率的态度 ,亨氏的诚信令人怀疑 ,这种避嫌在先 ,辩解在后的做法 ,自然受到外界的抨击 ,尽管亨氏接下来展开了强大的危机公关 ,但其品牌形象已经无法恢复到事件前的状态了 ,但至少 ,亨氏比雀巢表现要好些 ,知道" 亡羊补牢" 。

危机处理行动 ,雀巢" 无为"、肯德基" 积极"、亨氏" 先消极后积极"

三大品牌在新闻公关行动上 ,表现亦不同 :

雀巢 :无为被动

岌岌可危之时 ,雀巢依旧没有任何动作 ,没有与媒体联系说明事件的发展态势 ,即使在《经济半小时》这样的全国性媒体面前 ,也是一味回避沉默 ,甚至做出几次中断央视采访的极不礼貌的事情 ,这样就给媒体和消费者留下很多想象猜测的空间 ,因为 ,回避是新闻公关的大忌。

随着时间推移 ,雀巢危机由原先的在浙江地区扩展到全国范围内 ,涉及范围更广 ,危机更加深化 ,全国媒体似乎统一

口径,一片反对批判声像潮水般,指向沉默的雀巢。

一个例子是,据《广州日报》5月31日报道,雀巢高级公关关系主任的手机自5月27日起就一直处于关机状态,办公室电话也无人接听,其代理公关公司与记者的联系也仅仅限于“一旦有雀巢要发布的信息即可通知媒体,但不接受记者们的提问。”雀巢就以这样的敷衍口吻来回避媒体。

雀巢公司却始终没有与媒体进行有效的沟通,任凭媒体的猜测,也没有通过任何形式来发布只言片语,只是一味的沉默,导致危机的越来越大,朝着不可预知方向发展。

这样,每天各媒体的重要版面都有大篇幅关于雀巢的深度报道,无一例外全是负面新闻,媒体的批判由原先的问题奶粉,上升到了对整个雀巢公司运营体系,甚至牵扯到商业道德、双重标准和歧视性经营等重大问题。

14 “雀巢、肯德基、亨氏”在华危机公关得失比较分析(2)

肯德基 积极主动

在肯德基发表新奥尔良烤翅和新奥尔良烤鸡腿堡调料中含有苏丹红成分声明后,第二天报道此事的媒体、报道内容的数量和级别都比亨氏好,媒体对肯德基的自报家丑的动作,褒多贬少。

据不完全统计,在广州地区,南方都市报、广州日报都在头版头条,大篇幅刊登了有利于肯德基的相关报道,这两份报纸还在各自的社论中对肯德基作了进一步的分析和评论。

而在其他地区,各主流媒体都在对肯德基的主动和诚信表示肯定,新华网、新浪网、人民网、搜狐等几大权威网站也在

进行大量的跟踪报道,"肯德基自查出'苏丹红1号'","愿承担法律责任"、"肯德基道歉"、"肯德基将赔偿"等几百条标题醒目的报道,成为了肯德基危机公关的一股强大的力量。

在笔者看来,肯德基能主动"认错",应该在危机公关方面做好了充分的准备,对于肯德基来说,这已经是个可预见的危机,自然要把媒体方面的公关做到位。

在对问题产品的解释上,肯德基在其声明中将"苏丹红"的根源指向了供应商,大型食品调味料生产企业基快富食品(中国)有限公司,而该供应商则表示,含有"苏丹红"成分原料是上游原料供应商宏芳香料昆山有限公司提供的两批红辣椒粉,肯德基的问题产品是由于使用了上游供应商提供的原料。这与亨氏转移危机焦点的解释一样,把问题推给了供应商,尽管这是种做法有些不妥,但在处理危机事件中,这种控制危机态势,避免事情进一步恶化的思路,值得肯定。

当危机渐逝后,肯德基进行了新一轮的新闻公关活动,如召开新闻发布会证明食品的安全性,进行促销活动,推出新产品,做广告,重新树立大品牌形象。

亨氏:先消极后积极

在发现"美味源"含"苏丹红"后,亨氏不能再保持其"真诚"的态度,再称产品安全,此刻,它意识到危机的发生势在必行,此刻要做的就是对其进行控制。

于是,开始主动出击,主动坦诚错误,并把媒体的注意力转移到其供应商身上,尽最大努力来弥补错误,如积极配合工商部门的检测、主动对消费者承诺退货等等,主动联系媒体汇报最新情况、举行新闻发布会等等。

亨氏(中国)在事发地广州举行新闻发布会,亨氏中国区

的总裁齐松在新闻发布会"表态"积极配合政府,并采取一系列措施降低事件产生的影响,以此来降低信誉危机。

而从3月6日到8日,亨氏也在各大媒体上展开了强大的公关攻势,据不完全统计,新华网、北京青年报、新浪、搜狐、广州日报、南方都市报、洛阳日报等网络、报纸媒体纷纷以"退款"、"回收产品"等醒目标题进行报道,一时间有关亨氏"回收产品、退款"的报道聚焦了所有关注者的眼球,亨氏的负面影响有所下降。

而在这个过程中,亨氏主动、快速的发布重要信息,使媒体第一时间了解了事件发展的情况,在报道内容上转移关注焦点,避免了遭受媒体攻击。

虽说亨氏开始时也手忙脚乱过,但是终究是镇定下来对事情进行了处理了,虽说处理的不尽人意,但是随着视线的转移,苏丹红事件影响的趋弱,还是比较安全的经过了这场风波。

在危机慢慢远离后,亨氏还在各大媒体上做广告,告知消费者亨氏对待此次危机的真诚态度,亨氏的最新状况等等,此做法,与肯德基做法,有异曲同工之处。

危机思考:新闻公关是一柄双刃剑

不难看出,在新闻公关各个层面,如态度、媒体沟通接触,等等方面,肯德基做得最出色,亨氏次之,最差的是雀巢。

在危机管理体系中,成功的新闻公关,有助于弱化危机和风险,有时候,危机还有可能转变成契机和商机,从肯德基的新闻公关活动看到,在危机渐远时,肯德基成功地把危机变成契机,推出其新产品,等等。

媒体有效沟通的功夫,不是危机发生时能轻易完成的,工

夫在平时 需要技巧。

即使平时没有注重和媒体的沟通 在危机发生时 ,也应该积极主动的和媒体沟通 ,给媒体有效信息 ,而不能像雀巢那样 ,一味的保持沉默 拒绝与媒体联系沟通。

总之 新闻公关是一柄双刃剑 ,成功的新闻公关能有效的化解危机 甚至便危机为契机 ,而失败的新闻公关 ,则会加大危机传播范围、加深危机程度。

15 病态 500 强心理郎咸平 :中国企业家最缺系统思维

“我们几大企业的职业经理人或企业家 眼光短浅、做事急躁 ,自己的水平还没有达到一个阶段 就急着想做大、做强 ,要进入世界 500 强 我觉得我们中国的企业家有病态 500 强心理。”

“我们第一流的企业家如何决定投资方向呢？认为这个行业有市场潜力就进入 ,这是 15 年前的思维了 ,如果现在你还认为有市场空间就要进入的话 ,那是要失败的。今天 ,应该用一个系统性的思维创造市场 ,而不是单打独斗。”

善于制造风暴的郎咸平教授日前在第五届《人力资本》论坛上发表演讲时 ,与中国企业目前热衷学习的楷模三星为例 ,一番言论直指中国企业家的最大缺陷。

只要有市场空间就进入 错！

我想谈谈联想。首先我要声明 ,我讲的虽然是联想的案例 ,可是它的问题是在座 90% 以上的公司都有的问题 :毛躁、与国际不接轨。

杨元庆同志说 ,联想要打入全球 500 强。怎么做呢？由

于在 2001 年誓师大会的时候 ,当时联想的 PC 业务遭到很大压力 ,他们想如何突围 ,杨的理念就是“高科技的联想、服务的联想、国际化的联想” ,突围的方式就是进入多元化经营的领域 ,包括互联网、IT 业务及手机业务。

他为什么要进入这三个领域 ? 他是这样的思维 :按照某研究公司指出 ,中国互联网用户急速上升 ,有很大的发展空间 ,而且信息产业部调低了上网费用 ,大幅度降低上网成本 ,所以互联网业务有很大的上涨空间。而 IT 服务业 ,从 2000 年 ~2007 年 ,我国的 IT 服务业会从 8.4 亿美元扩展到 270 亿美元。手机业务 ,2001 年的中国手机市场普及率只有 11.2% ,与发达国家 30% 的普及率相比还有很大的增长空间。

按照这三个数字看 ,进入互联网、IT 服务业、手机业还有很大的发展空间。我们的第一流企业家也是这么认为的 :因为这个行业有空间 ,所以要进入。但这是 15 年前的思维了。我们看到 ,联想多元化之后 ,不但多元化不成 ,连原来的主营 PC 业务都受到了影响。

首先 ,是 IT 服务。联想与华凌开发 ERP ,股价上升 ,但实际上资本是亏损的。杨元庆说 :“IT 业务未来可能有好的市场潜力 ,但目前与公司核心业务在业务规律、发展阶段和管理模式上还有一定差异。”你进入这个领域之前难道不晓得会有这个问题吗 ? 连这点最基本的常识都没有 ,就敢随便进入 ?

难道联想真的对 IT 业务无能为力吗 ? 2003 年全国 IT 业务增长 31.5% ,而联想是 91.8% ,明明好于全国 ,为什么没有做 ? 他讲 2002 年 IT 业务收入要达到 1.5 亿元 ,2005 年要达到全国的 15% ,可能吗 ?

下面看互联网业务。2000 年 ,互联网业务做得最好的是

新浪,然后是搜狐、网易。2001年联想突然冒出,2002年领先新浪、搜狐、网易,而2003年突然决定不做了。

2002年,网易、搜狐、新浪都亏,联想也必然要亏,大家都亏,联想撑不住了,它退出了,退出以后,网易、新浪、搜狐都赚钱了。如果联想不退,按照原有基础发展,它也会赚钱。因为两年亏损,它支撑不住了,也就是毛躁了,这不是杨元庆的问题,而是中国所有企业家的问题,毛毛躁躁进入、毛毛躁躁退出。

单打独斗缺乏系统性的思维,错!

比照一下三星。三星的成功见证了中国企业家的浮躁与失败。

三星的手机依靠设计带来了可观的利润。不过,三星成功的根本原因不在这里,外形是成功的必要条件,但不是充分条件。

我们看到,三星什么都做,从半导体开始做垂直整合,从半导体做到液晶显示器、手机、数位电视,是一个垂直整合的系统工程。而索尼没有半导体,诺基亚只做手提电话,其他什么都没有。

这是什么意思?垂直整合。对于IT行业而言,垂直整合太重要了。我们找了一些数据,发现了很有趣的事情:诺基亚和索尼的DRAM都是向三星买的,也就是说,你向它买动态内存,三星的利润就是你的成本,所以你一定比它贵。

同时,我们注意到,三星是个庞大的体系,有很高的内部需求,所以它的半导体很多都是自己买、自己用,达到了50%,而且是逐年上升。这个好处有很多,最大的好处是,内部市场加外部销售,搞了一个庞大的市场需求,所以它必须得

大规模生产 ,这样它就好比任何竞争对手都更早达到规模经济 ,成本大幅度下降。

销售增长率竟然大于成本的增长率 ,在全世界企业而言 ,这是匪夷所思的。三星如何做到的 ?成本控制有效。如果你想和三星竞争 ,你的成本要比它高 30% ~ 40% ,怎么可能成功呢 ?可是这个成功是一个系统工程的成功 ,绝对不是一个企业家的领导力。

三星手机还有一个特色 ,创造力、创新极快 ,所以我在研究 ,为什么有这么快的创造 ,而诺基亚没有 ?三星手机的零配件是由三家公司做的 ,三星显示制造半导体 ,三星康宁制造显示屏幕、显示器面板 ,三星电机制造调音器、相机镜头 ,三星 SDI 制造显示晶片 ,任何的创新都可以在三星手机上整合 ,这是一个系统工程的保障 ,当你创造了系统工程以后 ,一切都在运转 ,运转到最后 ,你可以席卷全球 ,超日赶美。

16 缺乏长远愿景的中国本土企业 放手博弈海外市场

八年前 ,中国北方的一家制造企业在华盛顿特区附近的马里兰郊区修建了一家工厂 ,但在为技术人员申请签证时遇到了麻烦。于是该公司向州长寻求帮助 ,在等待了一年之后 ,终于有人建议公司找位律师而不是政界人士帮忙。虽然熟练工人最后获得了赴美签证 ,但工厂却因人力问题而不得不关门大吉。

中欧工商管理学院 (CEIBS) 管理学教授梁能上周陪同 30 名企业管理人员与沃顿教授和九家美国企业的管理人员进行了战略探讨。他指出 ,“在中国 ,政府是掌管大小事务的

父母官 ,所以公司在遇到签证问题时会向州长求助。这些管理人员来美的目的之一就是了解美国企业的运作方式。”

梁教授说 ,上述那家企业就是在美国生产和销售羊毛衫制品的王子羊毛衫公司。”虽然在中国生产 ,然后出口美国的方式更能节约成本 ,但为打开市场起见 ,该公司还是斥资 500 万美元在马里兰商业园区修建了厂房。厂房设施的前半部是展厅和办公室 ,后半部则是生产车间。该工厂最后还是关门大吉 ,究其原因 ,除签证问题外 ,还因为有经理卷走客户资料 ,离开公司自立门户。不幸的是 ,王子公司对在美国运作企业知之甚少。”

由于中国的劳动力成本仅为美国的百分之几 ,美国企业近年来蜂拥进入中国市场 ,建立制造工厂和经营其他业务。而原先固守本土市场的中国企业现在也开始大举进攻美国和其他市场。北京的联想集团 2004 年收购 IBM 个人电脑业务或许就是最明显的例子。

梁教授指出 ,尽管联想的收购行动获得了成功 ,多数中国公司对外国市场仍然缺乏了解。譬如 ,许多公司的定价和营销策略都还处于初级水平。”我们在参观先锋集团时发现他们推行两大理念 ,一是在全公司进行统一的品牌营销 ,二是聘请专业的咨询人员 ,但多数中国公司都还不能接受这样的做法 ,同时也还不习惯为沟通联络等无形的东西聘请专人。”

冗长的供应链是阻碍企业成长的又一大拦路虎。他说 ,“中国地域辽阔 ,基础设施仍在建设之中 ,所以在我们的供应链中 ,产品从制造商到零售商要经历多层环节。工厂将产品出售给当地的小批发商 ,小批发商将产品交付给其他的小批发商 ,然后产品到达各地分销商手中。供应链中的各级

自然会蚕食掉部分利润,所以当消费者最终买到商品时,其价格已经相当昂贵。我们在参与全球竞争时就不能沿用这种方式。”

缺乏长远愿景

尤尼森营销咨询(上海)有限公司(Unisono)的业务拓展经理王旭路(音译)指出,除被欧美接受的现场营销研究外,最佳惯例也是中国新近流行的理念之一。她说,“最佳惯例和零售客户联络在中国仍然是相对较新的事物。”但它们在百事(PepsiCo)和联合利华(Unilever)等全球企业中早已存在。现在我们要把这些理念推广到中国本土企业中去。”

沃顿-中欧教育项目的最后一站是哈拉大西洋城的赌场酒店。哈拉大西洋城业务负责服务战略的副总裁瑞吉·弗里伍德(Reggie Fullwood)和负责哈拉、巴利(Bally)、乐之船(Showboat)等赌场市场营销的副总裁杰尼·霍拉德(Jenny Holaday)与各位学员进行了交谈,并就整合公司文化、客户关系管理,以及在高度管制的行业向新的海内外市场拓展展开讨论。赌场的母公司哈拉娱乐公司最近以90亿美元的价格收购了凯撒娱乐公司(Caesars Entertainment),收购方式是现金、股票加上承担凯撒的债务。

在此次行程即将结束之际,鲁宾斯坦对一周的活动做了总结,指出学员已经目睹了跨越各行业的各种商业模式,而每种模式都与各个行业所处的不同环境相适应。

为加强学习的收获,学员们围绕共同的主题畅谈各自的感悟。一名管理人员指出,高效的数据管理和挖掘对企业的成功至关重要,此外,研发、技术和客户关系管理的综合也产生出重要的竞争优势。另一名学员表示,“行之有效的客户

关系管理可以提升企业的名誉,而企业名誉的提升又会提高客户的满意程度并推动收入增加。”回忆起参观制药公司的时候,一名中国学员指出,在员工中灌输公司的愿景和价值是个长期的过程。他说,“公司的最高管理层必须为此做出努力,而该过程也必须成为公司行为中显著可见的组成部分。公司应该出台政策积极鼓励创新。”

鲁宾斯坦说,“美国运通可能是追求创新的最极端的例子。该公司的产品只有一种,那就是信用卡,但它始终坚持重塑自我。战略对企业的意义重大,但如何执行战略也是必须考虑的问题。”

当学员乘坐的汽车沿着大西洋城的公路疾驶时,车窗外五光十色的赌场鳞次栉比。来自江铃的学员陈先生透过彩色车窗望着外面飞驰而过的汽车说,“我在中国开车的时候,看到路上成百上千的汽车几乎是如出一辙。而在美国的公路上,我还没有看到完全相同的两辆汽车。我想这就是我们此次美国之行学到的精华所在。”

17 吸引力在哪里,海信为何要九亿天价“狂赌”科龙

对于海信收购科龙,一位家电业人士的评价是一个字:抢。其实认同上述评价的业内人士不在少数,在他们看来,海信在二个月内,即完成了从考察到签定收购协议的复杂过程,实在有失草率,特别是科龙这样的问题公司,“这几乎无异于赌博”。当然,对于海信九亿元的天价,也令诸多家电企业相当不爽。有业内人士称,海信的报价,绝非仅仅是对科龙股权价值的评价,很大程度上是在排挤其它的收购对手。海信这

样做是明摆着不给任何人一点染指科龙的机会。

股权价值因人而异

科龙的股权有没有价值？当然有，这一点很多家电企业都承认，毕竟科龙在冰箱、空调产业上的市场占有率有目共睹，其巨大的品牌影响力也相当诱人，但问题是，对于诸多家电业巨头来说，科龙的股权价值不仅仅是所对应的资产，更关键的，是科龙的资产与本企业现有资产的互补性有多强、协同性有多大、整合潜力有多广。后者对于科龙价值判断的影响很可能较前者更大更重要。也正是因为这一点，导致了家电企业间对科龙股权价值评判的悬殊。

科龙是国内目前规模最大的制冷家电企业集团之一，冰箱年产量 800 万台，空调年产 400 万台，在国内冰箱业稳居一线品牌，空调方面也仅次于格力、美的、海尔三大品牌。作为白色家电业龙头企业，科龙电器 2004 年实现销售额 84 亿元。

整合科龙这样资产庞大却问题重重的企业，自身实力一定要强。否则不仅科龙振兴无望，很可能还会殃及自身。从目前国内家电企业年销售收入来看，排在第一位的是海尔、第二位是 TCL、第三位是海信、第四位是长虹。与这四家相比，其它家电企业的整体实力还略逊一筹。因此，早在科龙陷入困境之时，一位家电业的资深人士就对记者称，国内有实力重组科龙的不会在上述四家企业之外。

但具体到每个企业，却又各不相同。对于海尔而言，本身在冰箱、空调产业上的实力就相当强，特别是在国内市场上，已经跻身于一线品牌，如果此时收购科龙，固然可以提高市场占有率，但其互补性却相对较弱，如何在原有已然巨大的生产能力上，继续满足科龙的“胃口”，其挑战性相当大。此前海

尔试图收购美泰,就已经显示出,海尔眼下最关注的,是海外销售网络,收购科龙至少不会是海尔目前最急需的。

对长虹来说,科龙倒是一块好资产。在空调方面,长虹的产品还没有进入一线品牌,其实力还有限。在冰箱上,长虹更几乎是空白。能够通过收购科龙,一举实现在冰箱与空调两大产品上的突破,也是一条快速发展的捷径。但问题是,长虹眼下更重要的,是消除前几年留下的遗留问题,是不是有足够的人员储备与资金储备放手豪赌还值得深思。

对TCL来说也是一样,此前的一系列收购已经有点消化不良,现在如果又一口吞下科龙,不仅风险大,估计连TCL的投资者都不会答应。

对海信来说,就不同了,一方面科龙的强项正是自身的弱项,另一方面,海信也没有那么多更加棘手的问题。

科龙的危机,对海信而言正是良机,此时不出手,更待何时。

科龙的吸引力在哪里

海信集团作为家电业的巨头之一,所涉及的产品相当多,但其长项主要是电视机,这也是海信的起家之本。但即使在电视机上,海信也没有在国内称雄,换句话说,海信集团虽然整体实力不弱,但在每一个单项上,始终没有在国内领先。海信的特长似乎更多的是,在每一个单项再细化的市场上,形成一两种有自身特色的产品。

有所特长,在细分市场中形成突破固然好,但眼下的家电产业竞争格局之残酷之惨烈,越来越容不得一家大企业仅仅靠一两项特色产品生存与发展。拼技术,国内家电企业与国际大公司距离甚远,拼价格、拼成本,成了国内企业的不二选

择。但成本的降低首先就是依靠规模的扩大,非如此,很难对供应商形成强有力的议价能力,而这一点正是海信的心病。

我们从海信电器、科龙电器的年报数据中就可看出。2004年海信电器冰箱产品的毛利为7.73%,而科龙冰箱的毛利率却是29.17%。如此巨大的差距从哪里来,主要是规模,科龙冰箱2004年销售额为32.7亿元,而海信冰箱2004年销售额仅为5.2亿元,规模效应引致的成本降低空间的确惊人。

18 吸引力在哪里,海信为何要九亿天价“狂赌”科龙(2)

以黑电业务起家的海信集团,近年来虽然一直积极发展白电业务,但目前只在青岛和浙江湖州有空调生产线。通过收购北京雪花和南京伯乐,在这两个地方有了冰箱生产线,但产能不足,尤其在南方地区,海信没有任何白电生产基地。而顺德家电产业链是中国三大家电生产基地中最完整的,上下游非常贯通,形成了一个半小时经济圈,所有零部件在半小时之内可以全部配齐,这对企业减少库存,加快资金周转率带来了优势。海信收购科龙后,肯定会在物流、渠道谈判、传播等方面达成平台资源共享。

更重要的,海信将一改以往缺乏绝对拳头产品的缺陷,将在冰箱产业上,在国内一跃形成较大的领跑优势,在空调产业上,也将跻身第一集团行列。而海信在制冷行业的控制力与议价能力将形成较大优势。

专业人士对记者称,此前海信总是声称自己不打价格战,而是要以技术占领市场。海信这样讲,一方面是取决于公司的战略,而另一方面也是因为海信的规模还不够大,根本没有

打价格战的实力。但收购科龙之后,海信在未来首先挑起价格大战,肯定不会令人吃惊。

"抢"是大势所趋

对国内家电企业来说,做强的前提首先就是做大,这一点已经被那些曾经辉煌或正在辉煌的企业所实践。如长虹、TCL、海尔,以及此前的科龙。

而通过收购兼并正是做大企业的捷径,与海尔、TCL等企业一系列风生水起的重大收购兼并相比,海信集团虽有所斩获,却一直颇为谨慎。特别是与做为同城兄弟的海尔相比,海信一直较为低调。海尔早在10年前就以所谓激活"休克鱼"著名了,最近又意图收购美国的家电巨头美泰,其对休克鱼的偏爱已经到了国外。虽然对于收购美泰的想法,业内评价不一,但同为家电巨头的海信却深知,海尔此举也是发展所迫所逼,更是家电企业的大势所趋。

其实在全球产能过剩的背景下,留给规模较小的家电企业的生存空间越来越小,国内早年间遍地开花的家电企业早已被几大家电巨头收编,而这一趋势眼下并未停止,市场最终只能留下三至四个家电企业是极具可能性的合理预期。在海信的前面是海尔与TCL,其中海尔年销售额近千亿的规模相比,TCL的销售额也超过400亿,而海信仅为270亿。在海信之后,也有一些家电企业跃跃欲试,在前有差距后有来者的情况下,海信亟需在较短时期内做大进而做强。此前海信就提出了目标,到2010年销售额超过千亿。

千亿销售规模的实力,自然要借力于收购兼并,而科龙的困境恰恰提供了难得良机。在海信看来,收购科龙可以迅速扩大企业的规模与实力,此外,海信更不愿意看到的是,一旦

国内其它家电企业收购科龙 ,由此形成的市场格局 将对海信的地位相当不利。也正是考虑到这一点 ,海信报出了九亿元的天价 ,只有如此 ,才能断绝其它企业染指的可能性 ,一举拿下科龙 ,进而为高速发展奠定基础。

整合科龙是"一号工程"

据一位曾参与海信收购科龙谈判的人士称 ,在海信当家人周厚健曾表示 ,整合科龙将是海信 2005 年乃至 2006 年的"一号工程"。无论这位人士的转述是否准确 ,但科龙所提供的想象空间 ,在海信看来的确惊人。

除了上述的产品互补、规模效应外 ,科龙对于海信的意义还有两个非常重要的方面。

第一、拓展海外市场。科龙 2004 年年报显示 ,科龙的冰箱、空调产品中 ,有相当一部分外销。在出口产品中 ,科龙则主要以中低端的 OEM 加工出口为主 ,自有品牌主要出口于东南亚等地区。值得一提的是 ,科龙的 OEM 海外客户中 ,有着 GE、惠而浦等近 10 家超级大客户。而掌握 OEM 的销售渠道 ,特别为海信所看中。在国内市场竞争白热化、产能过剩的背景下 ,以 OEM 形式可以大大消化重组科龙后 ,海信形成的巨大生产能力。

第二、资本运作。海信集团深知科龙作为一家上市公司带来的巨大潜力。规模超过海信的海尔、TCL 都是在资本市场上运作的高手。在海信重组科龙的计划中 ,就有供助定向增发整合资产 ,同时完成科龙电器股权的设想。一旦科龙能够盘活 ,海信集团就有了海信电器、科龙电器两个融资窗口。而海信集团也完全可能以一家投资控股公司的形式实现集团在海外的整体上市计划。可以想见 ,如此布局 ,对于海信借资

本之力 携资产之巨 实现千亿规模的设想是多么重要。

也许在别人看来的疯狂之举 ,对海信而言却是一个等待已久的机遇 ,当机遇真的到来时 ,它的下意识反应当然是“抢” ,而且是不惜天价。

19 伟创力 :EMS 远大梦想借力中国完成其更高的目标

在快速成为世界最大的电子制造服务供应商后 ,伟创力将借力中国完成更高的目标。

数字最能证明伟创力(Flextronics)的卓越。

“日均生产 50 万件产品、7 万个工作项目...”在伟创力上海马陆制造中心内 ,这一组数据与戴尔、摩托罗拉、诺基亚、西门子、微软等世界知名厂商联系在一起。

在伟创力的产品展示中心 ,你还会发现 ,自己随身用的索尼爱立信手机、办公室用的爱普生打印机、施乐复印机、富可视(InFocus)投影仪、在家里玩的微软(Xbox)电视游戏系统都出自伟创力之手。

其实 ,伟创力的产品远不止这些。如今 ,它正日益呈现出世界上最大的电子制造服务供应商(EMS)的姿态。

斯坎伯格魔方

“我们是 EMS 而非 OEM!”伟创力上海及北中国区营运总经理苏明存一再强调。

而实际上 ,能够成长为世界上最大的 EMS 企业 ,则是伟创力的创始人乔·麦肯锡先生 30 多年前所始料不及的。

1969 年 ,制造工程师出身的麦肯锡所供职的企业破产 ,不甘心失业的麦肯锡在美国加利福尼亚州创办了伟创力 ,专

门承接硅谷大大小小企业应付不过来的业务 ,专注于零部件在集成电路板上的手工焊接工作。

麦肯锡的妻子成为公司的第一位雇员 ,伟创力就是以这种“夫妻店”的方式开始前进。

但在硅谷的那些电子产品制造商眼里 ,伟创力所做的活儿实在是太微不足道了 ,所以很不屑地冠于其“ BoardStuffers (集成电路板组装佬)”的绰号。而伟创力也在这种压力下艰难生存着。

直到 1980 年 ,麦肯锡把伟创力转手卖给鲍勃·托德等人 ,正是托德的不懈努力 ,改变了伟创力和这个行业的面孔 ,伟创力得以彻底摘掉原先的绰号 ,替换之的是名正言顺的“合同制造厂商(ContractManufactureFirm)”。

1981 年 ,伟创力在新加坡设立工厂 ,成为美国第一家走出国门在海外设厂的制造商 ,此举拉开了伟创力全球布局的帷幕。

20 世纪 80 年代中期 ,伟创力不安分于仅仅把重点置于制造过程 ,大胆地把自己的业务触角伸到全权替客户采购零部件上。这样 ,客户可不再去关注制造流程的细节问题 ,而只是确认计划的有效性。不过 ,伟创力并不止步于此 ,还借助 CAD 工具替客户进行部分的研发和设计工作。

这一揽子服务的推出使伟创力的发展如虎添翼。

工业园区制胜

从 1993 年 1998 年 ,伟创力花了 5 年时间来打造一个全球性的规模惊人的制造体系。当 1998 年的年收入首度超过 10 亿美元时 ,伟创力的高层们便毫不犹豫地目光投向另一个高度——50 亿美元。

而促使伟创力提出如此高目标的动力之一,则是其独创的工业园区发展模式。

在这个工业园区内,伟创力把供应链中的各个环节,从供应商到元件生产商,直到最后的整装以及物流管理全部放在一个地方完成。这举乍一面世,业界便惊叹其高明之处,借助这种垂直策略大幅度降低了生产成本。

实际上,促成伟创力想出这一招的理由并不难理解。虽然在此前,通过从本地供应商那里提供原材料、选择低劳动力成本所在地进行生产等手段,伟创力所交付的终端产品远比客户自行生产的成本要低得多,但是品牌公司还是不断向伟创力压价。而多年的制造经验也让伟创力非常清楚,劳动力成本通常仅占生产成本的5%,而原材料所占比例高达80%。这样,要提高竞争优势,必须要从采购的经济性方面入手。

正如伟创力上海及北中国区营运总经理苏明存所说的那样,“与单个的工厂相比,工业园区的优势在于缩短产品的上市时间,降低劳务成本,减少后勤成本,减少库存成本,供应链反应迅速,提高质量,信息灵通等。”

为了引凤筑巢,伟创力也是费尽心机。为了构建一个工业园区,伟创力在自己的厂区周围购置了额外的土地,同时提供水、排污系统和电脑线路等配套设施,有时候伟创力甚至自己来建造厂房然后出租给供应商。如今,伟创力在全球已有7个工业园区,分别落户于拉美的墨西哥和巴西,东欧的波兰和匈牙利,亚洲的中国等低成本地区,其中匈牙利和中国各有2个伟创力工业园区。

在接受记者采访之时,刘润清拿起自己使用的索尼爱立信手机解释了起来,“在我们珠海斗门工业园区内,我们可以

自己生产手机外壳、PCB 板、摄像头等主要零部件 ,而键盘和 LCD 的供应商就在我们园区之内。”由此不难理解 ,要最快响应客户的订单需要 ,对于伟创力而言是轻而易举之事。

不过 在上海嘉定马陆制造中心现场 ,记者并没有看到类似珠海工业园区内供应商云集的场面。对此 ,刘润清笑着解释 ,“长三角地区的电子产业链非常成型 ,供应商从昆山等地送货只不过 3 个小时 ,这完全满足我们的供货要求。”

值得一提的是 ,伟创力首创的工业园区运营模式已经得到了认可 ,诺基亚和三星等手机大户已开始纷纷效仿。

20 伟创力 EMS 远大梦想借力中国完成其更高的目标(2)

超值套餐

在马克看来 ,要把伟创力打造成真正的世界级制造企业 ,仅有工业园区这个杀手锏是不够的。为此 ,伟创力开始探寻新的武器。实际上 ,经过 30 多年的发展 ,伟创力已经更加明确自身的角色——从技术公司的“厂商”扩大到“实际制造商”。

这一步的变化不啻于给客户们提供一份“超值套餐”。

伟创力的思路非常清晰 ,那就是为技术公司提供设计、工程、制造和物流的一条龙解决方案。“OEM 公司可以把精力集中于它们的核心竞争力上 ,比如研发、销售、市场营销、品牌建设 ,而在设计、制造和分销方面则可以少花些精力。”刘润清把这种分工看得非常明白。

据伟创力 IT 管理部门的负责人介绍 ,伟创力在上海的采

购人员只要一登陆其公司系统数据库,便可以看到远在墨西哥或匈牙利的伟创力工厂情况,同一种零部件的库存情况及采购价格一目了然。而一旦上海工厂输入的采购价格高于其它地区的工厂时,信息系统便会自动弹出提示对话框,“你可以在这个洲获得更优的采购价格,看看其价格协议吧!”或是“墨西哥的工厂这种零部件库存过多了,为何不从那里转买过来呢?”

除了在采购上削减成本之外,伟创力还不惜血本,参与了研发和设计的投资,目前在全球的研发设计人员已经超过3500人。“客户可以把设计好的产品模型交给我们来代工,也可以直接采用我们设计好的产品来下订单。”刘润清说。

值得一提的是,伟创力可谓全能型制造高手。从伟创力提供的最新收入行业分析可以看到,手持设备占到的比例最大达到35%,而电脑和办公自动化产品达到22%,通信设施也以17%跻身三强。而医药、工业及自动化,IT基础设施、用户端产品则瓜分了剩下的份额。如果按照区域划分,亚洲区达到44%的贡献率,欧洲区也以41%不甘示弱,美洲地区相对较弱。

近年来,跨国巨头们早就尝到了“超值套餐”的甜头了。阿尔卡特、戴尔、EMC、惠普、微软、诺基亚网络等公司都是通过伟创力来满足其多样化设计、制造和物流方面的需求,以保持它们在各自行业的市场领导地位。据悉,中国本土的海信、华为、中兴、科健等企业都开始主动与伟创力联姻,欲借助伟创力的全球网络更便利地打开国际市场。

豪赌中国

“两年后,伟创力在中国的收入将占到全部收入的40%。”望着办公大楼前的一大片空地,刘润清满怀信心地说。

记者看到,在2004年9月底启用的马陆制造中心北面,有着一大片空地,目前是被上海大众汽车租用为露天汽车仓库。而在伟创力的远期规划中,这里将是二期扩展计划的主战场。

业内人士认为,伟创力早就应该认识到中国的重要性了。

尽管早在1987年,伟创力就在深圳蛇口设立了其在中国内地的首个工厂。但是长期以来,伟创力一直盘据华南,目前总投资近5亿美元,在珠海斗门建立了工业园区,在广州设立了中国第一个研发中心,而迟迟没有往长三角地区大举扩张。

近年来,长三角在中国的经济地位迅速崛起,也让伟创力的眼前为之一亮。因为伟创力的很多客户群开始移师长三角地区,如果伟创力按兵不动,则伟创力的老对手们——美国的旭电、森米纳(Sanmina)、四海和加拿大的天泓将可能抢得先机。

为此,从1999年开始,伟创力加快了在长三角的布局速度。先后在常州、南京和上海设立工厂。在马陆制造中心投入营运之前,伟创力在中国的工厂已经超过30个。这对担任中国区物料副总裁的刘润清而言是个不小的考验。他笑着告诉记者,每个月他都要在深圳、珠海、东莞等地呆半个月,而后立即转战上海、南京和常州。“不过现在看来,我们的供应链管理非常让人放心。”

记者从伟创力业务发展部门负责人获悉,伟创力在中国的南北地区定位有所不同,华南主要是低成本、高产量的电路

板生产、安装及物流业务,而在上海及北中国区,则是以通信产业为突破口。

而在去年4月,伟创力与清华大学合作成立了表面贴装技术(SMT)实验室,此举被业内认为是伟创力寻求在北京和华北市场发展的试金石。

据IDC的研究数据显示,目前全球20%的高科技生产制造都在通过外包完成,到2006年全球EMS行业收入可达1220亿美元。而中国已是这个行业的首要竞技场。面对这一大好趋势,伟创力也不敢偷着乐,因为台湾的Arima、Quanta、Asustek和Inventec等ODM巨头一直都在虎视眈眈之中。

在采访中,记者提及台湾明基收购西门子手机是否对伟创力形成威胁之时,刘润清极力去回避其中的竞争,“我们的产品线比明基更宽,只有50%可能会正面交锋,但是或许我们会有合作的那一天。”

因为在刘润清看来,康柏曾经和伟创力势不两立,但现在在昆山已经友好地握手。

这也许是代表了2001年更换新LOGO以来的伟创力的真实心态——“速度、灵活和卓越”。

21 全球最“腐败”的 Google 吸引知识型员工有独特一套

近段时间,微软、Google、李开复这三个词语高度曝光,连接这三个词语的关键词是“官司”。

其实早在微软与昔日爱将李开复对簿公堂之前,Google就从微软成功挖掘了上百名技术人员,CEO斯蒂夫·鲍尔默的情绪随之失控。一名离开微软前往Google的工程师甚至

“揭发”说：“鲍尔默用恶毒的语言对 Google 首席执行官艾里克·施密特进行了攻击，他说，‘我要活埋了这个家伙，我将击毙 Google。’”

也许，当微软、Google 这两家极富吸引力的公司发生如此显著的变化时，我们得以思考频繁跳槽背后的东西：对知识型员工而言，什么是企业吸引和留住他们的关键所在？

阻止不了的跳槽

Google、微软事件的一大关注点是：为什么他们都不再忠诚于微软了？是什么吸引了这些高智商的技术精英呢？

优厚的报酬？

Google 的市值让人“高山仰止”，300 美元上下浮动的股票价格，让外界广泛流传着 Google 员工发家致富的传说，Google 的新贵们源源不断在公司附近的加州阿瑟顿小城购房买地，实力强劲，令人瞩目。

被华尔街看好的职业前景？

华尔街的投资家和分析师们乐观地看待 Google 的市场前景，甚至估计 Google 股票的涨幅可以达到每股 500 美元。

追求互联网精神的企业精神？

互联网的自由精神似乎在这里得到了最大限度的发挥，“一个想法有人支持就可以去做。”甚至这里还保存替办公大楼或会议室取些怪名称的习俗，比如无理数“e” 2.71828 是第二大楼的名称；第三大楼则叫做圆周率“ π ” 3.14 ；第四大楼则命名为黄金比率“phi” 1.61803 。“我们没有正式的公司文化，”一位公司代表说，“这样比较能激发创意。”

富有创造性的工作环境？

Google 员工可以在名为 GoogleEplex 的公司总部玩轮滑曲棍球 办公室里可以安置小狗的位子 若要往来于办公室之间 ,员工可骑乘 Segway 电动滑板车 ,或者 GreenMachine 车 (一种适合 11 岁儿童的玩具车).....

像高级托儿所一样的福利体制 ?

Google 内部甚至还享有 .com 年代的奢华待遇 ,公司提供员工免费餐点 ,早中晚餐全包。甚至在前段时间 ,这家全球最“腐败”的 IT 公司又开出招聘启事 ,招聘两名“首席烹饪官” ,为数千名员工提供更多美味。Google 创始人之一的布林说 :“这两名烹饪骨干将在管理员工伙食方面起到重要的作用。”

精英之争的本质

一位 Google 员工的话 ,也许更能说明问题 ,这位来自中国山西、毕业于美国杜克大学的计算机博士说 ,很多人来 Google 工作 ,薪水都比以前低 ,但就是冲着 Google 富有创造性的工作环境和带来无限希望的股票。

企业战略研究专家孙树杰认为 ,微软员工的跳槽是必然的。许多企业在创业期 ,企业文化很开放 ,属于分权式发展方式 ,员工被鼓励要有更多的积极性和创造性 ,但企业到了成熟阶段 ,组织架构日渐成熟 ,流程也固定和稳定 ,企业文化日益强势 ,所以人的个性会有所束缚。

派力营销的毛圆媛认为 ,从组织的角度来说 ,这里有一个生命周期的问题 ,但是不能光凭此来解释这件事 ,可口可乐几百年的历史 ,也没有发现它的员工流失率有多高 ,而往往是很多创业期的企业员工流失率是很高的。

那么在众多的“利好”中 ,到底什么是最终的决定因素

呢,什么是对手不能提供的呢?今天的 Google 像当年的微软,今天的微软是否一定是明天的 Google,一个企业在成熟后是否就一定要被新进入者挖角?

微软亚洲研究院的一位研究人员谈道,从事这么多年的研究,已经有一定的积累,所以不大可能跨度很大地选择非自己专业方向上的工作,报酬和薪水以及企业文化是一个诱因,但决定自己选择的还是业务方向。表面上看起来是两个公司两种制度对于精英的竞争,其实不是。

对比 Google 和微软的业务可以很清楚地看到,微软的业务是多元的,搜索引擎不过是微软众多业务之一,而在 Google 这却是核心。由此看来,表面上的人才竞争事实上是两家公司对各自业务战略的竞争,本质上是对未来技术判断的竞争,最终体现在了工作方式上。

当年微软的盖茨们不惮失败,不屑学位,不拘小节,着实颠覆了全球很大一部分人的精英意识。如今 Google 的极简运用和 Google 们的简洁风格,也在不断刷新我们的精英记忆。

能够引导并改变人们生活的前沿精英技术,应该具备化繁为简的能力,适合精英人才释放自己能量的组织结构,也应该具备化繁为简的效能,微软员工的跳槽体现了一个精英组织的吸引力,是一种精英式的集合,盖茨曾经留给哈佛的背影也是如此,只是现在盖茨自己也开始迷茫了,而 Google 是否代表了未来的精英趋势,也还没有定论,只是相比微软,Google 的驾驭者似乎更加的笃定。

22 美的"反水"连锁巨头全国自建 100 家门店谋话语权

当苏宁、永乐等家电连锁巨头沉醉于高速扩张时,不堪负担的家电供应商却开始心生异志。上周末,国内空调巨头美的步 TCL、格力后尘宣布,将在家电连锁体系外自立门户:全国自建 100 家门店。疯狂开店的家电连锁巨头们心中的感受似乎应了一句电影台词:人心散了,队伍不好带了!

建立自己的连锁体系

9月16日,作为2005年空调冷冻年度(2004年8月到2005年7月)结束后第一个公布业绩的空调企业,美的向媒体宣布,根据国家信息中心和中华商务网提供的数据,公司国内外总产销量达到900万台,一举超过格力和海尔,成为国内空调行业老大。

美的高层透露,2005年冷冻年度,美的空调内销比去年的国内空调老大格力略低,但外销高达430万台,高居国内空调行业之首,因此总销量超过格力。而海尔销量约在600余万台,与美的、格力的差距约在300万台。

随后,美的空调国内营销公司总经理王金亮披露了一个惊人消息:美的计划用一年时间在全国一级城市建100家4S店,最终建立自己的连锁体系。

王金亮介绍,这些4S店每家面积约在200到300平方米左右,每店投入200万到300万元。这些4S店的主要功能以品牌形象展示、洽谈工程机、团购和接待政府采购为主,虽然不以零售为主,但有零售业务也会做。王金亮透露,在北京、上海、广州、深圳等重点市场,美的计划每个城市开设2-3家

4S店,而每个门店一年要完成2000万元的销售任务。王金亮表示,美的目前在全国已有数十家专卖店,且今年正在大力开拓乡镇等国内三、四级市场。一旦100家4S店建设完毕,将增强美的空调的自我销售能力,加大与家电连锁卖场的话语权。

不甘零售终端“盘剥”

据了解,目前国内家电连锁仅前3家门店总和即达750家左右。面对如此强势平台,美的仍敢另立门户无疑是下了大决心的。

“2005年是空调行业竞争最激烈的一年,国内市场首次出现不增反降的状况。根据中华商务网数据,2005空调冷冻年度国内空调总销售2693.79万台,比2004年减少近2万台。”美的一位高层私下解释:“空调市场恶化,家电连锁卖场消耗的营销费用却继续大幅增加,而且家电连锁高速圈地,但单店效益却普遍下滑,家电连锁卖场的营销费用投入产出比目前已处于极低状况,还不如自己建门店。”

美的的苦衷在国内另一彩电巨头处得到共鸣。某彩电企业北京分公司老总透露,家电连锁每开一家1万平方米左右的新店,彩电厂家仅专柜装修、展示样机耗费就达30万元。但新店往往1年多时间就做调整,厂家需要再次投入。而且家电连锁销售额的增长远远低于门店数增长,长期下去,利润本就很低的制造企业很难承受。

商务部网站公布的数据似乎也证实了厂家的话:今年上半年,国美门店数量从去年同期162家增长到309家,增长90.7%,但销售收入只增长32%。苏宁今年1-6月份的营业费用达到6.26亿元,同比翻了一倍。营业费用的增长相对

高于销售收入和业务利润的增长。而永乐门店从去年同期74家增长到135家、增长82%的同时,销售收入也只增长43.1%。家电连锁巨头普遍出现单店利润率下降的情况。

连锁巨头否认收费过高

今年以来,家电厂家对家电连锁巨头营销费用高昂的抱怨一直不断。格力一直不进入家电连锁和TCL今年在三、四级市场自建“幸福树”家电连锁,都被视为佐证。

不过,苏宁电器集团董事长张近东在接受本报采访时坚决地反驳了这些抱怨:“制造商一边说通路费用太高,一边每家的业绩都大幅上升,有哪一家敢跳出来当面说他们赔了?恰恰是家电卖场帮助他们节省了很多营销、物流、推广的费用。”

国美总部运营中心总经理孙一丁进一步解释:格力建立自己的专卖店有原因,因为格力的销售模式是与各地最大的经销商合资成立销售公司,各地代理商是有股份的,建立专卖店属于格力自有营销方式的延伸;而TCL的“幸福树”主要针对农村市场,与国美没有冲突。这些销售模式能否成功,还要看时间。孙一丁表示,国家在卖场的营销费用上有明确规定,国美目前收费比较规范,厂家自建渠道应该不是因为家电连锁的问题。

创维集团市场总监孙伟中的观点似乎更能客观说明厂家的心理。孙伟中认为:“供应商更希望能有多元化的渠道模式,把所有鸡蛋都放到一个篮子里是危险的。”

23 宝洁收购吉列的启示 ,怎么样才能实现顺利的裁员

宝洁公司(Procter&Gamble)以 570 亿美元的价格换股收购吉列(Gillette)的交易敲定后 ,引起业界不小的震动。

宝洁进入中国十多年来 ,给中国日化行业带来不少震撼。纵观宝洁 100 多年发展历程 ,可以看出宝洁先从日化领域取得成功 ,随后扩张到女性美容行业 ,亦获得成功。此次通过收购吉列 ,又吹响了进军男士美容用品领域的号角。

有不少人都在疑虑 ,一向谨慎的宝洁怎么可以这样做呢 ?同时不少人士也在疑虑 :日化用品和女性美容产品毕竟跟男性美容产品有很大差异 ,宝洁如何去重新定位吉列品牌 ?宝洁如何整合新的公司 ,怎么才能实现顺利的裁员呢 ?

通过对宝洁近百年收购和发展轨迹的透视 ,依我之见 ,宝洁如果经营得当 ,涉足作为关联产品的男士美容市场同样会取得很大的成功。品牌在消费者心智中的定位不是实际的产品 ,更是一种情感和体验。如果宝洁能够通过对吉列的收购 ,在目标市场将其品牌的价值和体验能融会贯通地结合起来 ,那么没什么不可以的。宝洁产品延伸战略和多品牌战略历来都是世界营销领域学习的模范。

五大收购标准

虽然宝洁的收购我们认为是正确的决策 ,但我们绝不主张中国本土品牌为了扩展相关业务进行盲目的品牌收购。通过收购与自身业务具有相关和互补的企业 ,可能是一本万利的好事 ,但是为什么联想收购 IBM 个人 PC 业务却遭受到了外界巨大的质疑 ,同样 TCL 收购施耐德电视机业务也一直被

众人作为失败的例子？

这就需要我们审视一下像宝洁这样的公司他们所收购对象的标准和条件。以很多世界著名公司的收购经历来看，他们的收购一般具有五个标准：第一，世界 500 强公司对增长迅速、业务集中、勇于创业的新兴公司最感兴趣，并寻找在技术和市场营销领域见长的优秀团队。他们只关注团队是否卓越，公司是否有加速发展的前景。思科的业务拓展团队喜欢把潜在的收购对象叫做“思科小孩”，他们希望这些“小孩”在五六年后能发展成像思科那样；

第二，被收购的公司必须朝着和收购公司相同的方向发展。比如宝洁收购吉列主要是看重和自身业务的互补性，而且吉列产品具有很高的市场知名度，发展前景很好；

第三，任何收购对象都要能够和收购方的管理层协同工作，因为很多公司都希望被收购公司的管理人员成为自己管理层的一分子。HP（惠普）收购康柏就是就这样，HP（惠普）希望康柏的管理层成为新 HP 的一分子；

收购评估阶段的第四个必要条件是，收购对象必须能立刻产生收益。不管以前的收购有多么成功，每次新收购都必须立即收效。很多收购方公司董事会还要求从收购中获得长期利益。比如思科的每一次收购都得令思科的所有利益相关者满意：股东、客户、员工和业务伙伴；

最后一点，很多公司只收购那些具有理想地理位置的公司。思科所收购的前 9 个公司中，有 8 个是在 Santa Clara County 的硅谷，毗邻思科的 San Jose 总部。

收购从扭亏开始

通过世界诸多跨国公司收购的公司来看，他们的收购是

一个为了维护企业持续增长的收购,扩大企业业务的收购。但仔细分析中国企业目前的收购不难看出,中国企业收购的都是跨国公司的“鸡肋”亏损企业业务。而且中国企业目前的海外收购主要是为了国际化,打开国际市场的收购,和宝洁们的收购具有明显的差异化。

TCL收购的汤姆逊一年亏1.24亿欧元,约13亿元人民币,IBM个人PC业务亏2.5亿美元,约22亿元人民币,算上收购时付出的近7亿元现金,TCL和联想绝对无法忍受所收购国外企业超过2年的亏损。所以,中国企业目前海外收购都有些“蛇吞象”的味道,他们看重的是这些跨国公司已经衰落的业务,收购的是短暂的品牌使用权,比如TCL收购施耐德,收购的是施在欧洲市场的产能和分销渠道,而联想收购IBM,同样看重的是IBM的品牌使用权、全球的分销渠道、IBM的笔记本技术。

从这些例子来看,中国企业的海外收购与500强的收购具有明显的差异。显然,中国企业收购后的整合成本明显要高于跨国公司收购的。毕竟人家收购的是好的,而咱们收购的都是人家不想要的。所以把对方收购后,首先要扭亏,这是第一位的。

中国企业已经踏入了新一轮的海外收购,要考量的是中国企业家对跨国收购运作技巧的学习把握。收购从扭亏开始,这是中国企业的第一步。为什么罗孚几次收购后,前后几任东家都没能摆脱亏损?为什么IBM的PC部门三年无人问津?TCL接手的是GE没搞好的亏损企业,当年被GE收购后,GE采取了哪些措施?为什么宝洁、思科的每一次收购都是成功的,这些前尘往事都是很好的教材。而惠普与康柏并

购的每一个经验与教训,都是中国企业家们必须好好研究的实战案例。

24 方正集团 :是"收入"而不是"成本"决定并购的结果

海外并购是现在企业界最热门的话题之一。方正集团,几年前曾以在国内的一系列并购让业界为之一惊,但在如今的跨国并购的热潮中却按兵不动。集团掌门人魏新说,跨国并购,方正有自己的想法。

《中国经营报》:方正集团曾在国内进行了一系列并购,到2004年又完成了整合,总的来说取得了不错的收益。方正为什么不把国内并购的经验扩展到国际市场呢?

魏新:我们在国内的并购能够成功是因为我们非常了解中国本土的制度、文化背景等,与被并购方容易沟通。所以有合适的机会,我们愿意去做,但国外市场不同于国内市场,我们了解不够,不能贸然行动。

中国企业国际并购的初衷并没错,获取市场份额甚至某种核心优势,但大量研究表明,国际化并购有两个巨大的挑战:并购时的信息不对称和并购后的难以整合。

从目前的中国企业国际并购案例中可以看出,并购方付出的价格往往高出被并购方的实际价值,即便并购方做了长时间的调查,也只能取得“相对翔实”的信息。真正的“价值底牌”永远攥在被并购方的手中,越是致命的缺陷越是隐藏得严实。

另外,并购后的整合难度往往高于买家最初的预期,纸上谈兵的协同效应很大一部分都无法实现。这一常见现象便被

称之为“协同效应的陷阱”，因为想象中的“馅饼”大部分都有可能变成“陷阱”。这就是并购只有 20% 左右的成功率的重要原因。

《中国经营报》：中国企业收购跨国公司业务，能否走出 80% 失败的宿命？

魏新：如果国际化是必须之选，企业在进行国际化并购时，至少要考虑三个基本的前提：第一，要有钱；第二，要有一支非常好的管理团队，控制海外业务的管理层要由自己主导，而主导者必须具备国际沟通所需的语言能力；第三，对购并对象所在地的制度、规则、文化有深入了解。

另外，进行并购的企业应该更多地对收入规模和利润的和谐增长予以关注。没有关注收入规模和利润的和谐增长，而只注重规模合并后的成本节约和费用削减，是许多并购未能取得较好效果的原因所在。

事实上，中国企业在并购后的整合中更关注于成本的降低，因为中国企业在降低成本方面具有一定经验，而缺乏在发达市场上利用先进营销手段实现收入增长的经验。由于降低欧美公司的成本很难达到，如果收入增长一旦下降，将最终导致并购整合失败。

我们必须清楚，是“收入”，而不是“成本”决定了并购的结果。无论并购的目的是什么，利润增长是所有企业的追求，而事实上收入与利润的关系最为密切。有关的研究表明，假如收入增长减少 1%，公司必须在成本节约上比预期超额 25% 的情况下方可创造价值；而超过目标收入增长率 2% ~ 3%，即可弥补成本控制上 50% 的损失。

可以说，并购成功与否取决于维持收入增长率的能力，收

入增长大大优于削减成本所能带来的效果。所以,并购成功与否在一定程度上取决于维持收入增长和利润增长之间的和谐。

25 2005 营销新发展 :社会责任深度营销符号性消费

要讨论营销新发展,应该清楚营销到底是什么?我用三个简单的概念来跟大家分享营销的定义:营销是一种双向的行为改变,营销是分前台和后台的,营销要明白消费者。

首先,营销一定是企业想改变消费者平时的消费习惯,产品才有销售的机会。每个人都有稳定的消费习惯,改变原来消费习惯的行为就是消费转移。原来消费很少的量,现在消费很多的量,这个是消费频率的改变。如果一个营销促使消费者产生了上述两种之一的改变,那就获得了商业机会。消费者的内在需求发生改变的时候,企业如果抓住了这种需求的改变,才可能改变消费者的行为。所以企业首先要了解消费者内在需求的改变,然后根据这种改变把产品打扮成消费者想要的样子,然后就能改变消费者。所以说这是个双向改变的游戏:企业要想改变消费者,就要明白先改变自己,然后才能改变消费者。这是营销的基本规则。企业的机会来源于改变消费者的行为,而企业要改变消费者的行为来源于改变你自己的行为。我认为这是营销的第一个意思。

其次,营销是分前台和后台的。这和演戏一样,导演是后台的,模特是前台的。拍电影不看导演水平如何,单看票房的收入有多高。市场上,单看消费者是不是喜欢企业的产品。常言说“内行看门道,外行看热闹”,问题是看热闹的决定

什么产品受欢迎。所以,在营销中间理解消费者的视角很重要。企业的研发和后台的设计都是基础,很重要,但不卖钱,但产品要卖得好就看企业是不是很好地把握住了消费者的心态。

第三,消费者看热闹是有模式的。营销要明白消费者,消费者都是先看热闹的,企业就要想办法吸引消费者的注意力,但仅仅吸引注意力还不能卖东西。有了兴趣以后,消费者心里就要盘算一下,这个盘算就是购买的理由。给消费者的理由不要多,一个就够了。最后,让消费者产生尊重感。如果从这三个层次来满足消费者的需求,就是一个成功的营销了。

在理解了营销定义的基础上,我们可以来探讨营销的新发展。

第一个新发展是营销的社会责任的因素,或者说是买形象的营销与社会的营销。

什么是买形象的营销?所有的人都吆喝东西直接卖,这是围绕着以产品为核心的营销。这种营销虽然可以不断地创新出奇,但是很多时候其实并不容易。以前有句老话叫“王婆卖瓜,自卖自夸”,王婆卖瓜的时候说:“我的瓜很好”。现在变成王婆卖瓜不卖瓜,而变成“卖王婆”,就是说如果买瓜的人知道王婆在卖瓜这个领域一向诚实、可靠,而且王婆选的瓜一定是好瓜,卖瓜的王婆是个好同志的话,以后买瓜的时候只要看到是王婆在卖瓜,那她的瓜准好。假如王婆万一偶尔犯点小错误,选了一只瓜正好不甜,那买瓜的人也会说没关系。因为王婆一向是个好同志,偶尔犯点小错误,改正了以后,她比一般的同志还要好。

《经济观察报》有个活动叫“最受尊敬的企业”,本年度的

也发布了。“最受尊敬的企业”相当于“王婆名单”，“好王婆名单”。

营销中的第二个发展是深度营销。

中国的市场五六年以前由大众化市场转化为细分市场。这让我们知道了细分市场更能有效的占据市场。随着社会细分越来越细，现在在同一个社会层次中有不同的层次，这就是所谓的深度细分。

第三是符号性消费，任何产品都是由两个产品组成的，一个是实体的产品，另外的就是符号产品。F1 的帽子去年卖 600 多块钱一顶，加工成本五六块钱，值 600 块的就是 F1 的符号产品。

在经济不发达的时候，消费者买东西只讲实惠。在这个时代，符号型消费就有很大增长空间。企业在营销的时候，低成本、压价，这个都叫做“有用型营销”。如果揣摩消费者的需要，满足他虚荣的需要，附加值还特别高，这叫做“没用的营销”。

在营销研究领域，最初我们说营销的重点是促销、推广，后来我们知道渠道也是，在价格这些方面我们也比较关注，其实营销很少甚至从来没有真正有效的结合到研发中间去。

普通的产品的模式是企业生产出产品，做广告的时候再找找什么概念。很少企业是先知道消费者心里有什么需要，再根据这些需要去研发，用技术去实现。我们把现在的营销叫下半身营销。营销第一个就是产品，它是怎么来的，如果它不能体现消费者的需求，企业花费的钱就是无底洞。

一定要更多的把概念开发放在产品开发之前。从开始企业就要非常明确要开发的产品满足了哪群人的期望。需要注

意的有三点：第一，要关注国际上的新品，关注较高端的；第二，关注关联产品。不要以为葡萄酒就跟手表没有关系，葡萄酒跟汽车都是有关联性的。如果一个人带着劳力士手表，用的是海尔手机，你一定会说他的表是假的。因为普通消费者最简单的模式是配不配：我买这个东西跟我配不配，所以要用它；第三，要研究消费者心理需求碎片。哪些不满意，消费者不可能明确的告诉企业自己需要什么样的葡萄酒，他所能描述的只能是些碎片，把那些碎片结合起来就是相对完整的图画。

26 全脑销售 90% 的时候都是取决于客户们的感性决策

"全脑销售"模式一反传统销售思路，认为客户购买活动取决于其右脑的感性分析

同样一件艺术品，如果把它陈列在店里，顾客即使感觉它不错，也很少会立刻慷慨解囊；但美国一家艺术品公司发现：如果将这件艺术品直接送到顾客家中，悬挂起来，让其免费试用一段时间，待其习惯该艺术品在家中的氛围后，顾客购买的几率会高达 90%。这是为何？

"大多数人认为，销售过程是理性判断的过程，但其实 90% 的时候都取决于客户的感性决策。一切销售活动不过是一种大脑对大脑的交流，是销售人员与客户之间的大脑沟通。"3 月 25 日，在首次登陆上海的"全脑销售"培训课堂上，美国著名行销学培训专家理查德·以色列说："全脑销售"就是要打破传统的客户销售流程，针对客户情感活动进行营销。"

一、传统销售模式的困惑

拥有 35 年销售培训经验的理查德·以色列是“全脑销售”模式的创始人。由他创立的这种销售模式结合了大脑研究、心理学、神经生理学、传播学、大众科学等众多学科的研究成果，并将重点放在对客户情感需求的分析、判断与行销上，对传统的客户销售模式进行了修正。

1945 年，一位英国学者写下了《利益销售》一书。书中认为，销售人员访问客户的流程不外乎如下几个阶段：接近客户，向客户询问，发现客户所需，进行销售宣传，消除客户疑问；当然结果也无非两种：失败或成功。

半个多世纪来，这种传统方式一直是许多销售人员接受培训时的必修课，并在销售活动中广泛运用。但是，每个销售人员都明白，即使严格按照这个流程去做，仍然难以有极高的成功率。为什么有的定单会成功，有的却会失败呢？是因为价格因素，还是其他某些不为自己所知的原因？理查德·以色列自有其解释。

二、“左右脑”全脑销售

无论是营销专家还是普通销售人员都有这样的体会，在销售领域，最难的是洞察客户的具体情况，因为只有了解客户的真正需求，才能制定相应的对策。

理查德·以色列根据大脑研究、心理学、神经生理学等学科的研究成果认为，人的大脑分为左脑与右脑：左脑主掌理性分析，储存着数字、词语、逻辑、细节等理性资讯；而右脑则是感性的中枢，储存着图像、想象、色彩、节奏等感性材料。所有的销售行为应该是左脑与右脑相结合的“全脑销售”过程。

三、针对客户情感进行营销

在传统的销售模式中,大多数人认为客户进行决策是理性的过程,是基于左脑的理性分析判断,但是理查德·以色列却认为,决策最终还是取决于右脑感性的分析判断。

"你到商店买衣服,看到一件衣服觉得它很合身,最终促使你买这件衣服的正是你的右脑,是非理性决策。其实在你看到衣服时已经做出感性的判断,这种判断只需要几秒钟,左脑不过是把你的右脑的感觉理性化、逻辑化。"就像上面那个例子,如果艺术品悬挂在店中,真正来购买的人会很少,但它如果挂在客户家中,已经使客户在情感和心理上慢慢接受。如果有一天摘下来,他就会觉得不舒服。这正是利用了顾客的情感需求进行的营销。"有数据显示,在3年内,销售人员都要面对至少50%的客户离自己而去的情形。

对此理查德·以色列认为,在销售的过程中,如果销售人员仅靠例行公事的方式与客户建立商业关系,很容易造成客户流失:"如果你只期望通过交货时间及时一些,便长期得到客户,是不现实的。事实上客户可以原谅你一两次交货的失误,但到一定程度时,客户可能会想换一家试试。但是,如果你能在情感上和客户紧紧结合在一起,即使你有错误,客户还是会原谅和接受你。你在情感上和他捆绑在一起,很多事情就好办了。"请记住,营销学是科学,更是艺术。"理查德·以色列最后强调。

策略一:占据客户大脑"首页"

理查德·以色列在培训课上指出,只有左脑和右脑一起工作时,人们才能真正发挥创造力。而在大脑中,有一个"首页"的区域,它如同报纸的头版,放置每天最重要的信息。客户也有他每天的"首页",销售人员就要去努力占据。

策略二 和客户建立情感联系

在拜访客户时,让客户快速而且牢固地记住自己非常重要。此时,销售人员要有创新性思维,主动引起别人的兴趣。比如第一次拜访客户时,可以提前发邮件附上本人的简单情况,如名字、年龄、家庭状况。客户看了,会觉得这个人比较有趣,而且"80%的人也会把自己的信息反馈回来"。再比如,某酒店要进行装修,向五家油漆商发出了邀请,五家厂商都来报价。一般供应商的销售人员都会过来与酒店交谈半个小时,谈的都是价格,然后扭头便走。如果其中的一位销售人员在和主管见面的过程中,详细介绍本人的情况,如年龄、工作经历、性格等,这些详细的信息就能为自己增添成功的砝码。

理查德·以色列分析说:"情感上的接近比逻辑更重要。其实经理这时候就已经开始喜欢这名销售员了,右脑已经做出决定,左脑再去印证他的这种感觉,证明他的价格是最低的,工期是及时的。这就是运用全脑销售模式建立情感联系的优点。

27 建立在技术和质量基础上,中国企业借力品牌营销

“品牌就是产品”,美国品牌大师大卫·爱格这样理解:“品牌是最有力的营销力量”,营销大师科特勒强调:“品牌是指能为顾客提供其认为值得购买的功能利益及附加价值的产品”,广告专家约翰·菲利普·琼斯讲得更为专业……相信那些经纶满腹的中国企业家或者其谋士们对品牌的理论认知,丝毫不会比那些大师级专家、世界知名品牌的缔造者、运营者们差到哪里去,但是,为什么制造了全球30%商品的中

国企业 却没有孕育出一个世界级的驰名品牌呢？

“纸上得来终觉浅 绝知此事要躬行”。靠书本知识是打造不出世界知名品牌的，必须立决心、排干扰，付诸于行动并常抓不懈，才能有所成就。然而，有观点认为，中国企业之所以无法培养出一个国际知名品牌，是因为普遍缺乏核心技术，因此心有余而力不足。对此观点，品牌大师麦奎尔嗤之以鼻：“这是一个大大的误区，这是缺乏自信的表现。”也就是说，中国企业打造国际品牌，先天不足是一部分原因，而更主要的因素则在于，中国企业家缺乏打造世界品牌的自信心。这是个态度问题！

在很大程度上，品牌就是态度。对品牌重视与否，代表了该企业对用户、对合作伙伴是否负责；对品牌有没有信心，代表了该企业对自身产品的市场现状和未来发展的判断。

那些 IT 领域的全球知名品牌，无不对“品牌就是态度”有着深刻的理解：IBM、惠普等等知名品牌，无不像爱护自己的眼睛一样爱护自己的品牌。这也是这些品牌在中国市场上深受消费者信赖的原因所在。而东芝笔记本当年对中国用户采取区别对待的歧视政策，则大大降低了其品牌美誉度，并直接导致了其在中国的市场占有率直线下滑。

三星在不到 10 年时间内，能从抵档货变成高端产品的代名词，建立在技术和质量基础上的强烈的品牌自信心，无疑是其打造知名品牌的巨大驱动力。

邓小平曾一针见血地指出：“我们应该有自己的拳头产品，创出中国自己的名牌，否则就要受人欺负。”中国要从经济大国迈向经济强国，中国企业必须经历从产品经营向品牌经营的思路转换。处于这样的阶段，对中国企业而言，强调品

牌就是态度,强调对品牌的重视度和自信心,无疑具有重要意义;品牌战略是横亘在所有中国企业面前的一道门槛,越过去了,将推动中国经济持续健康发展;越不过去,中国企业将仍然处于全球产业链的末端。

“只有有远见的公司领导才愿意做出产品品牌建设的尝试,中国有远见的领导者已经成功地营造了令人信任的公司形象,现在也必须由有远见的领导者来构建令人振奋的产品品牌,这是中国企业领导者在营销领域面临的下一个任务。”我们欣喜地看到,管理大师科特勒所说的这一“任务”,正在由以联想、华为为代表的中国IT企业来完成!

28 通用汽车营销词汇库新单词,“雇员折扣”的真本质

通用自6月起用“雇员折扣”代替了“价格折扣”。销量和市场份额均获大幅提升。然而,这一策略真的是救命的药丸么?

通用汽车向市场营销词汇库中加入了一个新单词,它就是“雇员折扣”。

“雇员折扣”价格策略是在通用汽车销售持续低迷、库存不断增加的背景下出台的。面对这些不利因素,通用汽车决定抛弃执行了4年之久的“价格折扣”策略。这一策略给予消费者车贷上的优惠以及消费者购车后相当数额的付款返还。新的价格策略已从今年6月开始执行,消费者购车享受内部员工折扣价。

通用汽车通过“雇员折扣”策略向消费者提供的汽车零售价,极具诱惑力。这一价格比汽车经销商提供的价格低了

3% ~6% . 既然客户能够以和经销商几乎相同的价钱买到通用品牌的汽车 , 经销商所能做的只剩下跟着降价了。尽管如此 , 经销商仍然有利可图 , 因为每销售一辆通用牌汽车 , 通用公司就会返还经销商 1500 美元。

随着该策略的实施 6 月 , 通用汽车公司的销售量比上月增加了 47% , 市场份额提升了近 7% . 通用汽车“雇员折扣”策略的成功看似无可争辩。然而 , 归根结底 , 通用所做的不过是用一种折扣策略代替另一种折扣策略 , 只不过是员工折扣价取代车贷优惠和付款返还 , 所不同的是“员工折扣价”听起来更具吸引力罢了。

从长期生存与发展来看 , 通用汽车乃至整个汽车产业必须戒掉“折扣瘾” , 否则 , 利润率还会不断缩水 , 品牌价值还会不断被侵蚀 , 更糟糕的是 , 消费者经过不断培养 , 会养成只买大打折扣的汽车的习惯。

Seth Godin 曾颇有见地的说 : “ 产品开发者和营销者一旦没有了奇思妙想 , 降价就成了他们最后的避难所。”

无论价格策略是“价格折扣”还是“雇员折扣” , 走的都是用降价刺激人们的购买欲的路子。作为营销者 , 难道我们就不能想出更聪明、更智慧 , 更有创造力的营销策略么 ? 为什么甘心陷入低价的泥潭中 ? 希望答案是积极肯定的 , 否则 , 我就得另谋出路了。

29 中国企业需要更宽广的营销视野 : 针对利益相关者

沸沸扬扬的巨能钙事件终于随着卫生部的一纸通告而宣告尘埃落定 , 但这一事件给我们引发的思考却刚刚开始。在

这一事件中,巨能公司蒙受了重大损失,心中是有百般委屈千般怨,但这笔账究竟应该算在谁的头上呢?有人说,应该算在媒体的头上,是媒体的“舆论暴力”使然。不容否认,在巨能钙事件中,媒体可能扮演了一个并不是很光彩的角色。但这仅仅是媒体的错吗?

这一事件的发生,再次暴露了中国企业狭隘的营销观。在过去的20余年中,中国企业的营销素养获得了极大的提升,“以顾客为中心”的理念几乎为任何一家中国企业所认同。但是,如果企业只知道围着顾客转,那恐怕就要麻烦了。中国企业狭隘的营销观主要表现于此。在中国企业的营销视野中,对于营销的利益相关者这一概念还很陌生。营销的利益相关者包括内部的利益相关者(如企业内部的其他部门和业务单位)、外部的利益相关者(如供应商、分销商、顾客等)和间接的利益相关者(如政府部门、消费者保护组织、媒体等)。笔者在此不想展开论述,只以媒体为例,说明针对利益相关者的营销对今天的企业来说是多么的重要。

随着生产力的飞速发展,顾客面对的是一个呈现爆炸性增长的市场,其范围、内容都在不断的扩展、更新。在今天的顾客与企业、产品(尤其是科技含量高的产品)之间出现了严重的信息不对称,顾客的自主购买出现了不同程度的“决策困境”。顾客决策外部化的倾向愈发明显、严重。这突出表现为顾客的很多购买行为在很大程度上并不是自主完全决策的结果,而是在相关力量的影响下做出的,如媒体。

面对如此重要的影响顾客决策的力量,绝大多数企业都是在用简单的“媒体利用观”(即媒体之于企业只是一个简单的利用关系,只是企业的一个传播工具,典型的表现就是“我

付钱,你广告”)来处理媒企关系。巨能钙事件暴露的媒企关系就深刻说明了这一点(前期媒体对巨能钙是“百炮齐发”、蜂拥而上;而事实澄清后,媒体又几乎“集体失声”,利益使然)。

这是谁的错?笔者认为,媒体当然有责任,但是问题可能更多的来自于企业自身,是企业低层次的“媒体观”惹的祸。因为对于媒体来说,寻找热点、创造焦点,甚至进行炒作都是其分内之事,只要不是无中生有即可(显然巨能钙事件并不完全是无中生有)。而企业则不然。如果不能对影响市场的因素有一个准确的、科学的、有效的把握,更为严重的是不知主动、积极地去把握,那就只能自己去感受市场之痛。

大量的市场事实在让企业明白,在“成也顾客、失也顾客”的营销真理基础上还应加上“媒体”二字。没有一个有效的媒企关系,企业所作的大量市场努力就可能毁于一旦。因此,对于今天的企业来说,将“媒体利用观”上升为“媒体营销观”就显得格外重要。“媒体营销观”是将媒体作为一个营销对象来对待,企业应用“营销思维”来处理与媒体之间的关系,在双方之间营造一种互信、互利的双赢关系。即将媒体纳入企业的营销框架来进行考虑,尽量降低双方之间的信息不对称,继而消除双方之间的怀疑、甚至是敌视,进而在双方之间搭起信任的沟通之桥。为此,企业可以采取如下措施:(一)在分析自身特点与市场的基础上,确立一个有效的媒体组合;(二)与相关媒体形成定期的交流、互动机制;(三)对媒企关系要进行经常评估,发现问题,及时解决。良好的媒企关系之花就是这样用平时的点滴努力浇灌的。只有如此,企业才能在(可能的)危机来临时得到媒体的理解和帮助,而不是

“临时抱佛脚”。

巨能钙事件应该给所有的中国企业都提一个醒。当企业把所有的营销目光都投放到顾客身上,而忽视针对利益相关者进行有效的营销时,一场潜在危机的种子可能就此埋下。

30 “先做人后做事”:传统价值观笼罩下的庸才文化

近几年来,“要做事先做人”、“先做人后做事”这些口号为代表的企业文化开始在企业中得到认可,甚至有的企业将其明文列入企业的宗旨中。与这种思潮相伴随的是,出现了不少指导企业人员如何在企业内部的斗争中取得胜利的文章与书籍,什么《办公室兵法》、《我不是教你奸》、《水煮XX》等等。做为中国企业的管理者,应该如何看待这股思潮,直接关系到企业文化的健康发展的方向和企业未来的竞争力。在经历了二十多年的改革开放和市场经济的洗礼后的中国企业,确实到了一个应该仔细反思企业中“做人与做事”的关系的时候了,也到了如何建立与市场经济竞争规则相适应的企业文化规则的时候了。

一、“先做人后做事”背后的价值观

我国战国时有个齐泯王,他常感叹国家缺乏人才。一天,一会谋士对他说:“我有这样一个人,他对君王很忠诚、对父母很孝顺、对朋友很诚信,对邻里很和睦,这个人不可用。”齐泯王很高兴:“有这样的人,那太好了”。可谋士又说:“但这个人遇到人欺侮不会还手,遇到坏人也只能忍受。”齐泯王立即说到:“不行不行,我们正是战乱时期,需要的是勇敢的人”谋士又说:“这个人只所以打不还手,是因为君王制定了

法律,杀人偿命,为了维护社会安定,他才这样做的”。齐泯王陷入很为难的困境。

把这个故事引用到企业,对领导忠心的人,不一定是能出业绩的人,能出业绩的人,不一定是忠诚的人。我们的企业究竟是要那种人呢。我们的企业处在一个长期商战的环境下,永不可能有“太平盛世”。那么“先做人后做事”究竟指导企业建立什么样的价值观呢?

“做人为先”的标准是在稳定环境下修己安人的标准。其背后的土壤是中国数千年的社会治理方式。正是在这种思想的相传下,我国企业少有真正有进取心的。“安内”是企业领导所考虑的首要问题。这一点从我国企业领导的精力和时间安排就看得出来。“做人”标准所赋与企业领导的权力往往越过正规的授权。所以一个领导要在一个企业立住脚,首要的是要使自己适应企业的“做人”标准,同时要以自己的“做人”标准来影响企业。所以每换一任领导就往往引是企业文化的震荡。在我国,既使的上级的授权也不能保证权限的落实,有没有实权往往是企业领导个人融入企业文化的程度来定。

对大部份人而言,在做人方面是不上不下的,会“做人”的圣人少,而品德败坏的小人也不多。大多数人都是有着正常七情六欲的“经济人”。不愿意承认员工是“经济人”,从而指望以领导的做人标准来要求企业所有员工的行为标准才是“先做人后做事”的真实动机。这是所有领导的人性弱点的表现,领导更愿意以主观性的判断标准,而不是以客观性的判断标准来评价企业人员。而企业的这种治理方式是试图通过对人的“思想的改造”来达到提升“客观做事”能力的管理。

如果这种方式成为企业管理的主流思想,那么企业只能陷于长期的内部“文革”之中(如某些民营企业的内部教育)。

二、“先做人后做事”反映出的企业管理机制上的缺陷

“先做人后做事”反映出的我国企业在管理机制上存在很大的缺陷。企业如果将管理的希望寄托在管理人员和员工的“做人”上,那么这个企业是很危险的。一位朋友在进行一个项目开发时问我的意见,我就说过一句话:“不要指望找到一个特优秀的人才来完成你的目标,你先按正常经理人的标准来评价你的风险。”

“做人为先”反映出我国企业正确认识员工客观素质方面的不足。大多企业是以高于员工现实道德标准的来要求员工,比如:奉献精神、忠诚、敬业等,少有企业以员工正常的需求为出发点以双赢的思维来表述企业的宗旨,比如员工的保障、升职等。在企业与员工之间,企业总是处于优势位置,因此,员工只能以积极“做人”的表面形式来谋求在企业中生存发展和出人头地。

三、“先做人后做事”所导致的企业庸才文化的盛行

为什么“做人为先”会造成庸才文化呢?这还得从我国社会传统文化中寻找根源。科学思想的缺乏在企业管理中显得尤其突出,甚至很多企业管理者认为企业管理只是艺术。而“先做人后做事”正是符合了这种非科学管理的思想的需求。我国传统的管理其实很多是着眼于稳定和谋求个人权利的权谋文化。“我愿意天公重抖擞,不拘一格降人才”,这种理想在这种企业是难以实现的。因为人才的“不拘一格”形成了对稳定的利益结构和领导权威的冲击。因此,不会做事,但会做人的庸才自然得到提拔,占据了企业的要位。

正是由于这种对“先做人后做事”的倡导,加剧了传统价值观在现代企业中的渗透,对我国企业走向科学化、全球化管理形成负面作用。

综上所述,从我国企业管理的现实和发展方向来看,我们的企业不妨“多谈些做事,少讲些做人”。在企业的培训和教育方面少些“做人”之术,多些“做事”之道。建立以客观“做事”能力为标准的企业评估体系,发崛善于“做事”的人才,多些对能“做事”的人在“做人”方面的宽容,这才是我国企业走向科学化的管理的正确方向。

31 角色行销 造就品牌忠诚 :一种快乐、乐观的认同

卡通万人迷造就品牌

最近香港掀起了一股 HelloKitty 热潮,凡于 7 - 11 便利店内消费满 HK \$ 20,就可获得 HelloKitty 磁贴一个,全套共有 30 款,身边已有不少朋友集齐了好几套,可见这个活动得到相当

理想的宣传效果。今次 7 - 11 便利店跟 HelloKitty 代理搞合作,一方面可为 7 - 11 提升生意额,另一方面也可为 HelloKitty 的 40 周年活动加强宣传效果,是双赢的行销合作的好例子。

这次活动叫我联想到卡通人物角色的影响力,无论大人小朋友都会为它而疯狂。其实有不少产品塑造卡通人物为品牌标志,在广告学里的角色行销(CharacterMarketing)是透过一种具体的角色,可能是图像人物,也可能是商品本身,在消费者、企业与商品之间,作为沟通的桥梁。

在这方面做得非常出色的可举出两个品牌,一个是可口可乐旗下的 Qoo 果汁品牌;另一个是日清的出前一丁方便面品牌。

一种快乐、乐观的认同

Qoo 产品定位 8 - 15 岁儿童,出自于日本广告公司的设计,“Qoo”中文名字叫做酷儿,是新产品 Qoo 果汁的角色代言人。有着蓝蓝身体、大大头 Qoo 是饮料史上十分出色的角色行销(CharacterMarketing)个案,主打品牌更甚于卖商品。上市后两个月的销售目标达标率是预期的 3 倍,自创的卡通造型蓝色酷儿也成为热门的话题。从周边商品到网站社群的凝聚,它卖的不只是一瓶果汁,更是一种快乐、乐观的认同。

酷儿除了利用可爱造型好让消费者脑中留下深刻印象之外,可口可乐甚至还举办 Qoo 酷儿限量赠品换购活动,以增加小朋友对饮料的认同度,使酷儿很容易成为包装饮料最喜爱的品牌第一名。从贴纸、文具组,到手提袋、钥匙圈等二十多种印有 Qoo 酷儿图案的限量珍藏版赠品,根据数字统计,至今已送出过百万个周边商品了。可口可乐聪明地运用赠品策略,不但让 Qoo 儿迷为了搜集到不同颜色、不同种类的相关产品而不断购买 Qoo 果汁,也直接提升了销售。

Qoo 广告表现方面,跳脱儿童食品广告时惯用的健康营养的功能诉求,只说感觉不说教,更设计高度对应的正面角色,到学校担任导护妈妈、陪小朋友大跳酷儿舞、送可爱的酷儿周边赠品。由单纯的饮料产品,延伸成结合搜集嗜好与角色认同的复合式商品。

用卡通掀抢购热潮

另一个品牌是日清出前一丁方便面的“清仔”,出前一丁

包装袋上的清仔,其一身日本外卖仔造型,早已深入人心,大受欢迎。由成立至今,香港日清稳居香港市场之冠,平均市场占有率达 60% 以上。

近日,出前一丁推出新系列改良口味的产品,为配合新产品上市,出前一丁就推出了全新系列的“清仔家族”礼品换购活动,礼品每款都是市面上买不到的清仔家族别注版,全球限量推出。今次推广活动的礼品相当特别,有“迷你老虎机”、“全自动迷你洗衣机”,鹅蛋型设计非常可爱、耳温计,专为小朋友而设,还有清仔卡通图案的“单人寝具套装”;四款礼品都非常吸引,而且很有心思,相信又会掀起一股抢购热潮。

卡通万人迷造就品牌

最近香港掀起了一股 HelloKitty 热潮,凡于 7 - 11 便利店消费满 HK \$ 20,就可获得 HelloKitty 磁贴一个,全套共有 30 款,身边已有不少朋友集齐了好几套,可见这个活动得到相当理想的宣传效果。今次 7 - 11 便利店跟 HelloKitty 代理搞合作,一方面可为 7 - 11 提升生意额,另一方面也可为 HelloKitty 的 40 周年活动加强宣传效果,是双赢的营销合作的好例子。

这次活动叫我联想到卡通人物角色的影响力,无论大人小朋友都会为它而疯狂。其实有不少产品塑造卡通人物为品牌标志,在广告学里的角色行销(CharacterMarketing)是透过一种具体的角色,可能是图像人物,也可能是商品本身,在消费者、企业与商品之间,作为沟通的桥梁。

在这方面做得非常出色的可举出两个品牌,一个是可口可乐旗下的 Qoo 果汁品牌;另一个是日清的出前一丁方便面品牌。

一种快乐、乐观的认同 Qoo 产品定位 8 - 15 岁儿童 , 出自于日本广告公司的设计 , “Qoo”中文名字叫做酷儿 , 是新产品 Qoo 果汁的角色代言人。有着蓝蓝身体、大大头 Qoo 是饮料史上十分出色的角色行销 (CharacterMarketing) 个案 , 主打品牌更甚于卖商品。上市后两个月的销售目标达标率是预期的 3 倍 , 自创的卡通造型蓝色酷儿也成为热门的话题。从周边商品到网站社群的凝聚 , 它卖的不只是一瓶果汁 , 更是一种快乐、乐观的认同。

酷儿除了利用可爱造型好让消费者脑中留下深刻印象之外 , 可口可乐甚至还举办 Qoo 酷儿限量赠品换购活动 , 以增加小朋友对饮料的认同度 , 使酷儿很容易成为包装饮料最喜爱的品牌第一名。从贴纸、文具组 , 到手提袋、钥匙圈等二十多种印有 Qoo 酷儿图案的限量珍藏版赠品 , 根据数字统计 , 至今已送出过百万个周边商品了。可口可乐聪明地运用赠品策略 , 不但让 Qoo 儿迷为了搜集到不同颜色、不同种类的相关产品而不断购买 Qoo 果汁 , 也直接提升了销售。

Qoo 广告表现方面 , 跳脱儿童食品广告时惯用的健康营养的功能诉求 , 只说感觉不说教 , 更设计高度对应的正面角色 , 到学校担任守护妈妈、陪小朋友大跳酷儿舞、送可爱的酷儿周边赠品。由单纯的饮料产品 , 延伸成结合搜集嗜好与角色认同的复合式商品。

用卡通掀抢购热潮

另一个品牌是日清出前一丁方便面的“清仔” , 出前一丁包装袋上的清仔 , 其一身日本外卖仔造型 , 早已深入人心 , 大受欢迎。由成立至今 , 香港日清稳居香港市场之冠 , 平均市场占有率达 60% 以上。

近日,出前一丁推出新系列改良口味的产品,为配合新产品上市,出前一丁就推出了全新系列的“清仔家族”礼品换购活动,礼品每款都是市面上买不到的清仔家族别注版,全球限量推出。今次推广活动的礼品相当特别,有“迷你老虎机”、“全自动迷你洗衣机”、鹅蛋型设计非常可爱、耳温计,专为小朋友而设,还有清仔卡通图案的“单人寝具套装”;四款礼品都非常吸引,而且很有心思,相信又会掀起一股抢购热潮。

32 电子商务四大趋势,并且网络营销不等于在线购物

自上世纪80年代末互联网出现以来,网络作为一种新型信息传播媒体在自身创造巨大经济效益的同时,也从根本上改变了整个人类社会经济和商务活动发展的进程。

在网络环境下,地域、时空等传统阻碍人类经营活动的物理限制没有了;人们利用信息从事经营活动的方式改变了,经营管理的理念、市场的性态、投资者的价值观和资源观、企业的经营和营销策略、供需双方的购销行为模式等等都产生了深刻地变化。

特别是在新千年以后,网络经济剔除了上世纪90年代末那些因商业炒作而形成的泡沫,开始朝着良性、健康的方向快速发展。目前,网络经济和电子商务的发展有如下四大趋势:

从发展方向上,摆脱了前几年那种以技术为主的泡沫发展过程。开始以实体产业为主,技术与业务结合。因而,效果明显、动力强劲、发展速度非常快。

从商务模式上,摆脱了以前以交易过程及其相关环节为主来考虑问题的做法。发展到以营销和经营为主。多数业务

都是网上和网下相结合展开。既充分发挥了网络在信息沟通和信息传播方面的优势,又避免了在线支付、诚信/信用、市场行为的规范化程度、物流配送等问题。因而,所取得的效果比以往要好得多。

从交易形式上,以往宣传较多的是以销售方为主来组织的电子商务活动。但从2002年以后世界各国的电子商务发展实践来看,以销售方和销售目的为主的EC成功的比例并不高。反而,以采购方为降低成本而组织的电子商务活动却非常成功,取得了极好的经济效益。原因是:由于近年来经济全球化竞争和买方市场的发展,只有拥有采购权的企业可以命令和指挥市场、迫使市场和供货商接受这种于己有利的业务形式,因而容易产生预期的经济效益。

从技术基础上:从完全依赖互联网,发展到以互联网为基础的综合网络环境。它依托互联网、移动通信技术、地球卫星定位系统、地理信息系统等将人们的各类网络系统、计算机、掌上电脑、手机、电话、视频通信系统、传真、各类金融卡、身份证件等牢牢地联为一个整体。导致企业未来的商务活动将越来越多地依托这一工具技术来展开。

网络改变了以往企业的经营运作环境。环境变了,相应的营销理论和实践模式也必然会有相应的改变。网络已经成为当代企业展开营销活动的重要媒体。

但是目前社会上关于网络营销的概念还很混乱,许多人嘴上喊的是网络营销,但心里想的却是在线购物,严重地阻碍了网络营销在我国的发展。该书作者从理论和实践相结合的角度,提出了将网络营销与传统营销进行整合的分析和设计框架(MarketspaceMatrix)。沿着这一主线(框架),框定市场

机会、制定营销策略、设计客户体验、设计营销计划,以及绩效评估等后续章节都沿此顺序展开。全书从经营、营销、市场信息传播和体验客户的角度(而不是从纯技术的角度)阐述了如何利用网络媒体去提高企业整体营销管理水平以及与客户互动、沟通能力。

33 爱立信终于"移"出险境,只剩一颗子弹了必须打准

爱立信的首席执行官思文凯(Carl - HenricSvanberg)并没有掩饰爱立信所经历的戏剧性变化,这也是欧洲企业中最引人注目的一场变革。“我们只剩一颗子弹了,必须打准。”他说道。

3年前,这家瑞典工业的龙头企业,全球最大的移动电话网络的供应商,处境岌岌可危。手机业务的失败,负债累累的电信运营商的资本开支功亏一篑,把这家公司拖入了深深的危机之中。

从2001年至2003年,该公司披露的税前亏损高到640亿瑞典克朗(合89.68亿美元),因此该公司不得不大幅裁员了5.7万人,同时增资300亿瑞典克朗。该公司的股价也从2000年3月每股230瑞典克朗的最高位,下跌到2003年的每股仅略高于3瑞典克朗的水平。

但是今年1月份,思文凯先生终于可以报告创纪录的第四季度运营利润。爱立信公司的信用等级也告别了垃圾级,下个月举行的股东大会上,董事会将提出分红计划,这也是2000年以来的第一次。

思文凯先生的前任,也就是柯德川(KurtHellstrom)先生

为爱立信成功转型做了大量的基础工作。自两年前担任这一职务以来,思文凯终于完成了整个转型的过程,并且开始收获。而且,思文凯也确保了公司能够继续转型,而不受迫在眉睫危机的威胁。

“当你面临危机,如果危机非常严重,那么危机本身就是你最大的资产。人人都变得虚心、谦卑和听话。如果你需要做点狠的事,那就狠一点”,思文凯先生解释道。

同时,他也积极推动成本削减的计划。爱立信必须要为转入 W - CDMA 技术的 3G 时代而进行大量投资。

思文凯先生多次讲到客户的问题,而且用诸如“卓越经营”(“operationalexcellence”)这样的字眼点缀他的谈话。对公司和对媒体,他都表现得很轻松自在,尽管当时他的任命着实让很多人大吃一惊。

过去 60 多年来,他是第一位执掌爱立信的外来人,没有任何在电信行业的工作经验,也缺乏权力基础。因为他既没有立信的控股股东沃伦伯格(Wallenberg)家族的支持,也缺乏瑞典商业银行(SvenskaHandelsbanken)为首的(金融)团体的支持。

从容面对媒体,这一点是思文凯先生的前任所缺乏的。但对爱立信公司的任何一位领袖,这一素质非常重要。即便是思文凯先生那样优雅的举止,在瑞典媒体的聚焦下,也不是件容易的事情。

每 10 个瑞典人中,就有 1 人直接持有爱立信的股票,更多的人则通过持有共同基金而间接持有爱立信的股票。爱立信的困难或者成绩也会是非财经媒体的头版文章,思文凯先生更是曝光率极高一个人。

最近,思文凯先生和瑞典首相约兰·佩尔松(Goran Persson)一起会见了传媒,讨论瑞典的经济发展情况。第二天他又在一次关于公司治理问题的会议上发言。“他很小心,不会让自己陷入会海之中,他要为爱立信忙碌足够多的事情”,一位重要的股东如是说。

“我主要精力是在公司”,思文凯先生说道。“如果我不在公司,那是我认为我在做对爱立信有利的事情”。

频频亮相于瑞典的传媒,这一点是他无法控制的。“一篇文章可能是关于爱立信的,也可以是关于索尼爱立信的,或者讲瑞典的工业,或者关于企业管理,或者仅仅是重要的人物。没关系,我都在。”

最近一些报纸的标题把他冠以“明星”的称号,并且一些坊间闲谈式专栏担心他会被挖去领衔惠普公司。但是这样的溢美之词说变就变。尽管1月份公布了创纪录的利润,更多的市场份额和急剧增加的订单,但是这并没有推动爱立信股价上扬。相反,很多投资者注意了该公司毛利润率的下滑,这或许说明爱立信为求订单不惜降价,以保持35-40%市场份额。

他说,或许业内普遍还在观望,但是一些企业已经调整了产品。

在最近几个月来,爱立信的中国竞争对手吸引了很多眼球,尤其是华为科技公司。该公司在欧洲大力发展业务。该公司目前最引人注目的成绩是取得了为荷兰运营商Telfort构建3G网络的合同。Telfort自从1998年以来一直是爱立信的顾客。

爱立信也在扩展其服务部门。1月份,爱立信获得了一

份突破性的合约 ,也就是来管理 H3G ,也就是意大利整个 3G 网络。

思文凯先生预计该集团的组织结构也不会发生巨大变化。关于爱立信可能从与日本索尼公司各占 50% 股权的合资手机生产企业 索尼爱立信集团退出的传言 ,他说没有根据。他表示 ,在手机生产领域占有一席之地 ,对于了解运营商所要的‘端对端’解决方案非常重要。“如果说索尼爱立信公司对我们的重要性在提升的话 ,那么就是这一合作现在更具有战略意义”。

随着危机的结束 ,盈利创纪录 ,市场份额占据主导地位 ,爱立信是否从此自鸣得意 ?从思文凯先生的言语之间 ,感觉不到这一点。“我们从不懈怠 ,这不是家容易自满的公司”。