

【《商鉴·争议公司系列》之十七】

格力困局不在于多元化之道

沈闻润

近6年来的首次下跌、近10年的最大跌幅,今年对于格力电器来说正面临着新一轮前所未有的转型挑战与经营变革大考。于是,一场从前两年就开始的多元化变革就已经拉开大幕;加快从空调进入全家电及手机通信等多个领域,同时经营品牌也由格力扩充至格力、晶弘、大松三个品牌同时运营。

如今,格力已经从一家中国制造产业的专业化标杆企业,摇身一变成为了横跨多个家电领域,以及手机通信等新领域的综合性多元化家电集团。目前,格力除了传统的空调业务之外,还有晶弘的冰箱、大松的全品类小家电,以及格力的手机,甚至还有机器人制造业务。

同时在经营品牌上格力电器还构建了“一拖二”的品牌矩阵:以主品牌格力,全面带动新品牌晶弘和大松的市场影响力提升。这既是想保证格力这一品牌在空调领域的专业化形象,同时又通过晶弘和大松两个新品牌分别征战冰箱以及小家电领域,试图可以形成一定的层次化、差异化市场竞争布局。

可以看到的是,在格力持续、快步多元化的背后,正是其近年来空调业务“一枝独大”并在整个产业和市场发展步入新拐点之后,成为拖累其经营规模和市场业绩继续高速增长包袱与挑战。无论是格力,还是其

任何企业的转型都是一场“由内而外,融道与术”的系统革命。当前对于格力来说,并不担心其完成的多元化品类扩张道路和方向是否正确,而是在实施多元化的转型与变革过程中,如何完成组织机构的变革和管理手段的创新。这才是决定多元化成败的核心。

它专业化的家电企业,面对新的消费群体崛起,以及互联网智能化浪潮的冲击,已经到了不得不变、必须多元化的新十字路口。

由此对于格力,以及其它企业在互联网时代实施多元化扩张和转型,这一方向和道路的正确性毋庸置疑。但令人真正担心的则是,从一家专业化企业向多元化企业转型变革过程中的组织变革与管理创新,格力能否快速掌握并建立起来。

应该警惕的是,过去两年多以来格力的多元化扩张经营之路并不顺畅。被寄予厚望的晶弘冰箱在完成了从0到100万台的跨越式发展,借助格力空调全国数万家专营店突破了年销售规模100万台之后,从100万到200万、500万台的跨越过程中却遭遇了阶段性的增长瓶颈。原有的格力空调渠道和营销体系,只能解决晶弘冰箱快速切入市场的问题,却无法帮助晶弘冰箱在市场上更上一层楼。

大松的小家电业务其实寄生于格力电器的平台已超过10年以上时间。此前,格力小家电产品均使用格力品牌,切换成大松品牌也只有3年的时间。但是,大松小家电产品却迟

迟未能跻身小家电行业的前列,只是依靠格力的平台、渠道,以及政策性捆绑在谋求发展。

可以说在过去几年以来的格力多元化扩张、布局以及市场经营过程中,无论是晶弘冰箱,还是大松小家电,都完全是寄生于格力空调的原有渠道、营销、促销,以及推广等资源平台,并未真正建立起自身差异化、独立化的运营体系和组织架构。

正所谓是“成也渠道败也渠道”。正是因为过度依赖于格力空调的渠道资源和营销推广,最终会让晶弘冰箱和大松小家电,没有按照各自产品的操作流程、模式去独立运营和操作。过度依赖格力空调,反而失去了市场上与其它渠道、资源和平台的整合扩张,这已经陷入了“为了一棵树而放弃整个森林”的困境之中。

更让人担心的是,过去几年以来,格力电器的多元化扩张,没有真正建立和形成独立运营的公司化或者事业部的独立运营平台等组织架构,以及“多元化扩张、专业化运营”的运营体系。更多的只是停留于格力空调全国总代理商搭建的营销平台上的经营品类和经营品牌的扩

张。

从组织架构和管理体系的角度来看,当前格力的多元化扩张其实是一种“单边多元化”。其还是一家建立在专业化公司的组织架构和平台上的产品和品类多元化扩容,只是为了解决渠道经销商的经营品类扩充,而不是要真正实施多元化综合性家电集团架构的布局。这也就带来了整个公司和团队更多的发展思路和体系还停留在线性思维上,传统强项空调越来越强,而冰箱、厨电、小家电等新兴项目则继续寄生式发展。

其实过去10多年以来,中国家电行业不乏一大批因为多元化扩张和布局而身陷困境的企业案例。纵观他们的失败历程均不是因为实施了多元化拖累了企业的竞争力提升,而是在多元化发展转型过程中出现了“战略与战术不协同”、“道与术不支撑”的错位。对于格力电器来说,这一轮的多元化扩张已不只是简单停留在家电等领域,还进入手机等完全陌生的领域。如果还是由着性子和传统模式继续走下去,最终影响的将是整个企业的整体商业布局。

人本论

成功者都是找到捷径的人

丁是钉

成功一定是有捷径的,这是我们要告诉年轻人的真相。只有坚信成功的路上有捷径,并且努力地去寻找捷径,你才会更快地接近成功。

有太多的名人和太多励志的书,在反复不停地告诫年轻人,成功没有捷径。并且会举出无数的例子,告诉人们走捷径的结局多么悲惨,让年轻人彻底打消想走捷径的念头,不要走上身败名裂的不归路。

成功到底有没有捷径?是我们在故弄玄虚,还是那些高喊人生没有捷径的人搞错了?其实,那些名人大家有一个先入为主的概念,他们所说的捷径,在本意上是指投机取巧。江湖上有句话,叫做“出来混早晚要还的”,我们也觉得这句话说得有道理极了,简直是“放之四海而皆准”的真理。所以,我们断然也不会鼓励年轻人去耍投机取巧的小把戏。

那么,捷径到底在哪里呢?对于

一般人而言,不走弯路和错路就是捷径。

去陌生景区旅游的时候,人们大多都愿意找一个导游或向导,因为这样才可以用最短的时间,看到最多最美的景色。当然,也有个别喜欢探险的人,愿意独自去探索还没有被开发过的风景。不过,冒险永远只是少数人的游戏。

谁都不能否认,有一些走错路、走迷路的旅行者误打误撞地发现了更令人叫绝的美景。但大多数走错路的人并没有那么幸运,很多探险者非但没有发现新的风景,反而因迷路遇险搭上了自己的性命。近些年来,有不少“驴友”喜欢自发地组织在一起,去看“野风景”。人所共知的事实是,随着这类冒险旅游越来越多,发生的风险事故也越来越多,也有一些“驴友”因此丧生。

事业是人生最长久、最美好的景区,里面有更多更美好的风光。如果你光靠自己的力量去摸索,也许会看

到别人没有看到过的奇异风光。但更多时候你可能会在茫然的摸索中,浪费了时间,浪费了青春,浪费了生命,浪费了自己的努力。所以,最好的方法是找到自己的职业导师。

对这个事说得最到位的,莫过于大科学家牛顿的那句名言:“我只是站在了巨人的肩膀上”。这句话想必大家都读过,但仔细品味过其中滋味和奥妙,并且尝试去寻找巨人肩膀的人,却可能微乎其微。这也是成功者永远不是少数的原因之一。

经济学中有个名词叫“后发优势”,通俗一点说,就是后进企业和先进企业相比,不发达国家和发达国家相比,可以有所借鉴,可以避免先行者的错误、风险和损失。这样,不但在很短的时间内就赶上先行者的水平,而且可以节约大量的成本。从本质上说,这也就是找到师傅的好处。

找到一个好的职业导师,他可以把你多年的职场经验、心得传授给你,更重要的是,他还可以把多年的失败

和教训告诉你。那些经验和教训,有可能是他碰得头破血流才换来的。这样,你用很短的时间,就可以和一个大你几岁、十几岁,甚至几十岁的人站在同一职业高度上。如果你也是一步步地从头做起,需要同样再花几年、十几年、几十年的时间。这难道还不是捷径吗?

也可以说,在你理解和接受能力足够的情况下,你找到的导师越优秀,和你的年龄差距越大,你的“后发优势”就越大。如果你能找到一个行业的顶尖高手做导师,也许你很快就会站到行业的顶峰,不但会远远超出你的同龄人,而且会远远超过年长你许多、入行也早你许久的人。跟随大师,是很多顶尖人物成功的奥秘所在。想要有不凡的成就,就要有名师的指点。无论是武侠小说里的郭靖,还是现实中的科学巨匠,都是在和一流高手学习、交流、过招的过程中,变得更加强大起来。

(下转第十八版)

资讯

“道德讲堂”汇聚正能量

9月24日,中铁四局二公司机关总部举办了以“孝老爱亲”为主题的第二期道德讲堂活动。此次活动围绕“鞠躬礼、唱歌曲、学模范、做采访、诵经典、送吉祥”等六个环节进行。活动中,中铁四局二公司主要领导带领大家一起向主席台“德”字行鞠躬礼,共同演唱了《公民道德歌》,学习了《道德经》中的经典语句,向全场人员诠释了尊老爱幼、身体力行的中华传统美德,感受到了道德的力量。

疯向彪创业平台落地

9月29日,中国首家零费用创业平台“疯向彪”在北京星光梅地亚酒店宣布落地。这标志着创业者能够无需资金、无需技术、无风险、不需要采购商品,平台产品数据库汇集数百万种商品,厂家发货,溯源技术保障产品质量、无假货。疯向彪网络科技有限公司利用电子商务开拓市场,创新线上线下“两条腿走路”的商业模式,通过“互联网+传统企业+创业创新”行动计划为残疾人、复转军人、大学生创业者提供创业机会,零费用、零门槛、零风险的创业平台。

民企打造基层文化平台

国庆前夕,为了给河北涿州的抗战老兵、劳动模范、优秀教师送上一份特殊的节日礼物,由中国众星俱乐部携手中国煤矿文工团在涿州举办了一场“众星捧月铸辉煌”文艺演出活动,让当地百姓在家门口享受到了一场高水平的文化盛宴。中国众星俱乐部创建于2011年,由河北省涿州市飞达集团董事长苏胜奎创建。经过三年的发展,俱乐部已成为下设书画院、棋院、武术院、艺术团等十个板块的众星俱乐部。据悉,该俱乐部已经与中国煤矿文工团等国家级剧团达成紧密的战略合作伙伴关系。

莘县地税局加强党风廉政建设

山东聊城莘县地税局认真践行党的群众路线,不断加强机关党风廉政建设,真正做到以廉政建设促地税工作。坚持廉政教育学习,提升地税干部队伍思想素质。该局组织地税干部职工观看廉政微电影,开展“守纪律、讲规矩”党纪政纪知识测试,筑牢地税干部职工拒腐防变思想底线。签订《廉政责任书》。2015年初局领导与各科室、中心所每名干部职工逐一签订《廉政建设目标责任书》。坚持制度完善,建立反腐倡廉长效机制,努力营造风清气正良好氛围。

海淀工商开展房地产经纪专项整治

北京工商海淀分局深入开展房地产经纪专项整治工作。一是加强领导制订工作方案,建立健全分工明确、协调顺畅的工作机制,为有序开展房地产经纪市场专项整治工作奠定了基础;二是根据工作重点,围绕未备案或未取得《房地产经纪机构备案证书》以及通过住所无法联系的情况,加强对房地产经纪机构的检查,并注重加强与房地产消费者、经营者的联系;三是督促辖区内房地产经纪机构在房地产经纪服务项目、服务内容以及收费标准等方面开展自查自纠,要求应备案但未备案房地产机构及时备案,对于暂未开展经纪活动的机构要求其签署承诺保证书;四是综合运用各部门的执法职能,严厉打击合同违法、虚假广告、违规销售、非法中介等违法违规行为,进一步净化房地产市场。

北京海淀工商专栏

图说国务院常务会议



2015年9月29日

决定推出新一批简政放权放管结合改革举措,打造公平规范便利的营商环境。



取消中央指定地方实施的建设项目试生产审批等62项审批事项。年底前对没有法律法规依据的此类事项,原则上全部取消。



对快递业务员职业技能确认等89项中介服务事项,不再作为部门行政审批受理的必要条件。



强化“先照后证”改革后的事中事后监管,工商等市场监管部门、审批部门和行业主管部门依照法律法规和分工履行职责,协同配合,防止出现监管真空。

部署加快雨水蓄排顺畅合理利用的海绵城市建设,有效推进新型城镇化。



海绵城市建设要与棚户区、危房改造和老旧小区更新相结合,加强排水、调蓄等设施建设。



从今年起在城市新区、各类园区、成片开发区全面推进海绵城市建设。增强建筑小区、公园绿地、道路绿化带等的雨水消纳功能。



总结推广试点经验,采取PPP、政府采购、财政补贴等方式,创新商业模式,吸引社会资本参与项目建设运营。

确定支持新能源和小排量汽车发展措施,促进调结构扩内需。



完善新能源汽车扶持政策,支持动力电池、燃料电池汽车等研发,开展智能网联汽车示范试点。



从2015年10月1日到2016年12月31日,对购买1.6升及以下排量乘用车实施减半征收车辆购置税的优惠政策。



加快淘汰营运黄标车,开展清理整顿专项行动。确保完成到2017年全国基本淘汰黄标车任务。

王利博制图