

经营案例 | JINGYINGANLI

让柳传志差点流泪的那个人走了

联想移动业务总裁刘军离职：旗下4个手机品牌“内战”

营销战略 | YINGXIAOZHANLUE

从智能手环“仅供高端”
看新希望
新型营销战略

让业内外翘首以盼的全球首款爱瑞嘉婴幼儿智能手环，即将于6月在全球范围内首发。不过近日却有消息传出，并不是每位想“尝鲜”的消费者都能享受到这款可提供定制化育儿服务手环的全部功能。

其实，这便是新希望新型营销战略的重点与核心：只有购买“高端品牌爱瑞嘉奶粉+爱瑞嘉智能婴幼儿智能手环”的客户，才能体验该款智能手环独有的会员服务政策。

显然，对于新希望这一新型营销方式，不少围观者表示不理解——难道非得买这种高端奶粉+高端手环才能享受完整的服务？

对此，新希望自然有着通盘周全的考虑。底气源自实力，新希望凭借的正是爱瑞嘉奶粉与智能手环傲人的高品质与高科技元素。

爱瑞嘉奶粉是2013年新希望重启奶粉战略并重磅打造的高端品牌。同样地，作为爱瑞嘉奶粉的“绝配搭档”，爱瑞嘉婴幼儿智能手环无论从材质还是功能乃至最重要的私人订制服务，都体现并确保了会员利益的专属性。

除了拥有大多数儿童智能手环主打的“定位与防走失”功能外，爱瑞嘉婴幼儿智能手环还从中国父母的实际需求出发，科学集成了睡眠检测、智能温度计、精准检测紫外线强度、营养测量等几大先进功能。

而在材质方面，爱瑞嘉婴幼儿智能手环采用了高级的食品级硅胶腕带，让妈妈们完全不用担心宝宝接触与误食带来的安全隐患，可以防止宝宝抓、咬、舔、嚼手表带来的材料危害。同时，手环还采用了先进的无辐射连接技术，打消了父母担心宝宝受到辐射影响的顾虑。

而新希望的底气显然不止于此，爱瑞嘉婴幼儿智能手环可提供的科学“私人订制”育儿服务，才是其跨界玩转互联网+的真正秘密武器。



刘军

6月2日凌晨，联想集团宣布执行副总裁、移动业务集团总裁及摩托罗拉管理委员会主席刘军离职，原联想集团副总裁、中国区总裁陈旭东将接任。这距联想为提振手机业务而收购摩托罗拉还不到一年时间。

在联想任职20多年的刘军为何突然离职？联想方面并没有说明原因。

Moto 品牌定位摇摆

在联想集团的发展历程中，诸多新业务的拓展都有刘军的身影。联想的移动业务，包括手机、平板电脑和智能电视，可以说是刘军领导下发展起来的，尤其是刚刚完成的并购摩托罗拉。

在刘军的带领下，联想移动业务在集团整体营业额的占比从12%上升至25%，今年一季度，联想的手机和平板电脑出货量做到了全球前三名的位置。

在此背景下，2014年1月30日，联想宣布以29亿美元收购摩托罗拉移动。同年11月，联想集团总裁杨元庆公开表示，要在4到6个季度里，让摩托罗拉手机业务盈利。公布这个目标，无疑是为刘军带领下的联想移动业务集团立下了军令状。

然而，在最新的季度财报中，原本已经实现盈利的联想移动业务再次出现亏损，原因正是摩托罗拉拖了后腿：包括手机业务在内的移动业务集团去年除税前亏损3.7亿美元。

资深IT评论人士孙永杰认为，联想从谷歌手中并购摩托罗拉时表示，收购目的

在于获取专利及开拓海外市场。按照当时的市场情况，联想的战略很明确，即Moto品牌主打海外市场，自身品牌竞争国内市场。但之后Moto回归国内并瞄准高端市场。

孙永杰认为，高层战略性失误或是这次人事变动的主要原因之一：2013年，联想在国内市场还是仅次于三星的第二大智能手机厂商，收购摩托罗拉之后，联想的手机业务并没有明显改善，去年更是被后来居上的小米挤到了国内手机市场的第三位。目前联想智能手机业务线有4个品牌同时运营——摩托罗拉、联想、神奇工场及联想Vibe系列之间的“互掐”，难免让联想手机处于尴尬位置。

柳传志为他差点流泪

刘军1993年清华毕业后进入联想，曾经是联想最年轻的部门总经理、“联想十八棵青松”之一，是联想内部“专门来打硬仗的人物”。

加入联想的第二年，刘军就开始与杨元庆一起工作，到1996年，开始直接向杨元庆汇报工作，一直是杨元庆的得力干将，两人一起度过很多艰难时刻。杨元庆的办公桌上曾经长期有一张照片，是他和刘军等人十多年前在美国拍下的。当时抱着取经心态到硅谷参观过英特尔等公司之后，充满激情的几个人，在那里立下远大志向：要让联想十年成为国际品牌。

联想收购IBM PC之后，一度引入以戴尔系阿梅里奥作为CEO，这位CEO认为当时主管供应链的刘军表现不佳，当时以杨元庆为首的中国在董事会话语权不高，刘军被迫下课。

对于这件事，柳传志曾回忆道，“专项战略委员会汇报的时候给刘军打的分数很低，我当时差一点流眼泪……一员大将的培养真的不知道经过多少磨难。”后来2009年，柳传志复出，刘军再次进入联想最高经营8人管理团队“联想执行委员会”。

综合《每日经济新闻》

纸上MBA | ZHISHANGMBA

“企业家4.0”要从套利转向创新

北大国发院教授张维迎在一次演讲中说，企业家就是愿意通过从事冒险活动追求经济利润的那些人。他们独立从事某一种工商活动，不是追随者；他们给别人提供保险，而自己承担风险；他们向别人许诺工资、租金等，但是自己的产品有没有收益完全不知道。

企业家的基本功能有两个：第一个是发现不平衡，第二个是创造不平衡。如果经济处于均衡状态，就没有利润；只有当市场处于不平衡的时候，才有利润可图。企业家就是利用不平衡赚钱，最后推动市场的均衡。

发现不平衡其实就是抓住机会套利。这类企业家从古到今都有。共有三类套利行为：第一类是跨市场套利，到价格贵的那个地方卖东西；第二类是跨时间的套利，如果预期未来一个东西会贵，可以进行股票的买卖；第三类是产品市场和要素市场的套利，这是典型的中国企业家会去做的事情。

打破均衡就是创新。经济达到均衡之后

无利可赚了，所以一定要打破均衡。

未来如果我们想用企业家4.0这个概念，和前三代企业家最重要的不同点就是要由套利型企业家转向创新型企业家。原因在于经过30年的发展，套利空间越来越小。未来的第四代企业家一定要做成跟别人不一样的东西，否则没希望赚钱。企业家定型以后再转型是很难的，所以企业家经常是一代淘汰另一代，而不是原来的一代转变成新一代。现在我们要从配置效率的增长转向真正的创新驱动的增长，这需要真正的创新型企业家。没有新一代的企业家，中国经济的创新驱动增长就不太可能实现。

创新是把一个与众不同的想法，变成一个客户愿意买单的东西。如果真是一个新的想法，大部分都不会认同。如果你提出一个想法得到了大部分人的认同，那就不是创新了。创新简单来讲，就两个方面，一是试图给别人创造价值，二是降低成本。如果一个创新既不能给客户带来价值，也不能降低成本，这本身就没有意义。

人才天地 | RENCAITIANDI

万科总裁郁亮谈用人新规则：
新老并用 以新为主

万科总裁郁亮整理得出万科人事层面的原则、新的人事规则。

从万科价值观核心来说，我们要创造健康丰盛的人生，从内心来说，我们鼓励每个员工能够追随自己的内心，做自己喜欢做的事情。

万科不会因为一个人去调整（战略）。有人问万科搞合伙人制度，为什么留不住肖莉、大庆这种职业经理人？因为公司还有发展战略的问题，并不是说市场上有前景的事情都去干，不会因为一两个职业经理人采取个性化的处理。比如说肖莉要做互联网，但万科目前并不想投互联网，大庆要做智库，也跟万科业务之间的关联性不大。但是并不是说这个人走，就代表着我们的合伙人制度出问题了，限制了这个人发展空间，而是每个人有自己的追求方向。

现在我们有外部合伙人概念，大庆、肖莉都属于外部合伙人，他们将继续助力万科事业的发展，他们同样是合伙人，只不过他们不在万科领取薪水，不在万科有身份了。换句话说，大合伙人概念中同样包含了他们。

大庆辞职比较突然，在讨论继任者人选的时候，总部合伙人开会，我们先定了方向，并由此确立了一个新的人事规则——新老并用，以新为主。这次我们提拔了五个副总裁，两个在万科超过20年的，三个年轻的，75后的干部。

万科有很好的人才储备和规划，使得我们在任何调整的时候，都可以游刃有余，不可能说临时提拔谁就做一个决定，这是万科管理成熟的基本要求。