

经营管理：答案藏在问题里 只需勇气

世界上没有两片相同的树叶,也没有完全相同的两个人,即使是双胞胎,企业也一样,即使模式相近在同一业态、行业或产业里近乎肉搏的竞争者,家家有本难念的经,经营管理各自问题不同,即使表面看似相同的问题,企业背景,决策机制和执行不同,别人的药方也只能给自己些启示罢了。

自己的孩子自己抱走,自己的地还是要自己种,经营管理有问题正常,有重要问题出现也正常,自己无法解决,企业就会不正常了,而解决的前提,就是要勇敢面对,也就是说,要有勇气直视自己企业的问题,甚至有更大的胸怀准备坦诚,有些问题的造成还和自己有关系,甚至是主要问题的根源。解决企业的经验管理问题,某种意义上就是解决管理者群体自身问题的过程,这要求,不仅一个人,整个群体还要具备一种真诚的自我反思和自我审视的能力。

有问题,就要勇气面对,手术刀拿着自己手里,不管是给自己动手术,还是别人给自己动手术,还是给别人动手术,要有这样的胆识才行,当然这里指的是思想手术,而不是常见的医院医生。

一个人得了病,不管是什么病,不管是肠胃,肝脏,骨折,精神病,首先要清楚是这个人得了病的,不管是因为饮食习惯,长期酗酒,打架斗殴,还是失恋造成等等不重要,重要的人病了,根本核心要围绕这个病人进行诊断病情严重程度,围绕病人设计治疗方案。经营管理中的问题也是一个道理,很多问题可能是外部变化引起,企业没有适应好,出问题病了,要聚焦企业的病,而不是在外部环境上找原因,更不能自责后悔,那些全没用。

谁难受谁知道,企业的病,最清楚的是自己,因为患者经历的,医生可以理解,但不能完全理解。所以,久病成医,自己首先要成为自己的医生才行。企业是一个系统,要调动全系统的元素认识病情,有些是并发症,但不能头疼医头脚疼医脚,要从细胞、器官、组织,系统和人体,整体和局部看问题,问题就会理清楚,企业的病也是企业人的病,有很多病灶,但有的是并发症,继续深入,抓住病根,也就找到了方法。

答案藏在问题里,只需勇气,病人治病,聚焦自身,企业出了问题,聚焦企业,有些病,大多数病自己能治,本来很多病就是自己引起的,吃药不如食疗,病从口入,就是启示。

一起来给自己看看病,企业有病治病,没病防病,善于从企业经营管理中,善于从企业自身问题中发现治疗方案,企业就会健康长寿。

读书时老师给出的数学题,我们解答,是不是也是一个道理,看懂题就等于做对了一半,相信所需所练习的能解决这个问题,又做对了一半,剩下的就是坚持和耐心的做下去。企业经营管理和解数学题也是一个道理,答案藏在问题中,只需勇气,直视问题就找到了一半答案,坚信答案藏在问题又解决了另一半。

世上无难事,只怕有心人,企业的问题,破题解题的钥匙其实就在自己手里,大伙手里,很多时候我们忘记了,勇气和信念就是我们的钥匙。

(万振华)

上海家化 完美上演“弯道漂移”

□ 黄颖川

编前语:一款售价49欧元的面膜,在法国卖脱销了。厂家不是欧莱雅、不是雅诗兰黛,而是来自上海家化的高端化妆品品牌“佰草集”。

如今,随着自然健康的概念愈来愈被崇

尚,“草本”概念的日化产品也逐渐兴起,欧莱雅、宝洁等海外日化巨头纷纷在中国设立研发中心,以求在中草药化妆品大潮中占据一席之地。而中国日化企业在草本,乃至中草药成分拥有天然的优势,能否实现弯道超车呢?

事件回放 ShijianHuifang

上海家化演绎海外“突围”

在法国香榭丽舍大街的丝芙兰旗舰店里,一款售价49欧元的太极泥面膜上市不到一个月便脱销,在包括香奈尔、迪奥等法国大品牌在内的2300个护肤品中销售名列前五名,全系列产品的总销售量也进入了全店护肤品的前十位。——这就是来自中国上海家化集团的原创化妆品品牌“佰草集”。

近年来,标有“本草”、“草药”、“中草药”等字样的化妆品因纯植物提取、自然温和、无刺激而大受欢迎。距离1998年第一家门店开张仅10年,2008年,佰草集借丝芙兰渠道登陆法国。截至2010年6月,佰草集国内终端店铺数约800多个,2009年全年的销售额超过8亿。

但中国企业要在已经成熟,并已形成一个较为固定格局的化妆品市场上打造一个国际品牌,其困难已经不仅仅是资金,更是渠道、科研

技术、品牌认可等等的博弈。据上海家化董事长葛文耀介绍,“佰草集海外上市对我们的设计、科研能力都有提高,并且在生产控制和管理这块变化很大。本来是抽样检验,到家家化最新推出的高端品牌“双妹”已经是全数检验了,并且现在是成品每工序检验。我们第一次把产品拿出来看时,只挑出20%左右是完全令人满意的,我们科研部有个负责人说这个是行业标准,我说什么行业标准,那是大流通产品的行业标准!不是高端品牌、更不是奢侈品。后来我让他们专门找人练,改进工艺,现在在科研部和质检部已经重新制定了检验标准,专门用来检验和控制高端品牌的产品线。”

除了上海家化,致力于中草药化妆品的本土品牌有不少,同样大打“草本概念”的,还有消费者耳熟能详的同仁堂、索芙特、美加净等品

牌,但总体而言,本应有着天然优势的本土中草药化妆品品牌,在国内市场上却并未拔得头筹。

相反,世界日用化妆品巨头借助其自身品牌的巨大影响力、强大的市场推广攻势,瞄准“草本”概念这一新领域,纷纷抢占先机。去年,宝洁放下“品牌教父”的高姿态,跟随日益流行的汉方消费潮流,力推汉方飘柔,争夺已被蚕食的汉方细分市场,继续在中草药化妆品领域寻求新的市场机会。联合利华宣布“中草药系列产品是上海研发中心的重点目标”;欧莱雅也表示,收购融入诸多中国元素的羽西,是为了推动欧莱雅的中草药研究走向世界,并且希望将中草药护肤元素引入兰蔻等源自法国的品牌。此外,雅诗兰黛、资生堂、高丝等国际公司纷纷在上海设立了研发中心,并将旗下中草药化妆品开发列为重点。

事件讨论 ShijianTaolun

三议题引发众说纷纭

撑点。

谷俊(中国化妆品营销研究中心副主任、广东省日化商会副秘书长):佰草集之所以能够成功,就是因为走汉方路线,这样做都是为了赋予产品特色。在拓展市场中,有三种方式能够使产品走高价路线,一是技术领先,二是有特色,三是有实力。

佰草集能够走出国门还靠产品独特的定位,并且产品的包装另类,因而使得佰草集的产品独具特色。例如佰草集的太极泥面膜,黑白两色,再加上独特的包装,使得这款产品能够成为丝芙兰专卖店中的前几名。另一方面,佰草集之所以能够走出国门,是因为上海家化能够抓住机遇,与丝芙兰接头,进而拥有自己的专属渠道。透过丝芙兰的销售渠道,佰草集才得以走出国门。

葛文耀(上海家化董事长):佰草集获得今天的成功,甚至去了海外,初步踏入顶级化妆品市场进行试探,我认为首先是由于定位独特。如果我们讲“草本”,那全世界有很多了,但是我们讲的是“中医中药”,加上背后能通过欧盟认证的强大技术支撑,就大不一样。我们最后给顾客的是货真价实的质量,质量和品质是第一的。所以一定要技术上有投入,不仅有投入,更要有创新,才能锻造出成功的品牌和产品。

中医中药绝对是中华民族的瑰宝,但是这个宝库要用现代化的技术手段来打开它,并提升它。中草药化妆品光靠一个概念是不够的,如果把

技术切实跟上去,肯定能在战略上取得优势,佰草集就是一个典型的例子。消费者是很实际的,用了之后效果好,才会继续买。我们的太极泥已经卖了20多个月,还畅销不衰,在欧洲市场也能挤进前五的销售位,我相信是因为效果好,才有源源不断的回头客。

议题二：弯道超车如何避免翻车

李志起:超车过程中要想不翻车,就必须学会“拐大弯”。这个弯就是指不要仅仅从中国人自己的思维特征出发去设计营销理由,不要仅仅用中国人才能听懂的表达内容去和中国之外的消费者沟通,不要急功近利地为讨好外国消费者走“功效”这条最狭窄的诉求之路。

首先我们在产品质量上,要适应西方国家的监管要求,力争产品内容物从安全性上无可挑剔,力求精确、安全、健康。其次,在传播上不要授人以柄。第三,在走出海外市场时,不要只靠自己一家单打独斗,而是可以学习佰草集这样,借势、借力,和国外的资本、渠道商紧密合作,凭借他们的影响力,来化解自己的风险,壮大自己的声势。

葛文耀:大家都知道,国外运用本草概念已经几十年了,成熟品牌几十个,所有品牌加在一起几千个,如果我们随便做一做,中医的一个草和国外的一个草有什么区别?中草药提



炼出来的东西和本草精华有什么区别吗?所以随便弄个概念是没有技术含量的,真正的优势在技术上。中草药提取这一块,家化用一帮资深研究西药的人来做这个事情已经有四五年了,这一块是越来越进步了。

议题三：如何借“民族文化”抢占市场

葛文耀:其实现在中国经济强大,已经成为了第二大经济体,文化影响也越来越大,加上现在这一拨的国内消费者没有那么崇洋媚外了,反过来,现在是外国消费者对中国文化感兴趣。所以我们大有机会。佰草集是中医中药文化,用这个和国际品牌抗争是有国际化基础和潜质的。

对英国美体小铺这样的品牌已开始进入中国,我们肯定有压力,还是有些顾客分不清“中草药”和“植物精华”,当然会有一定分流,竞争也越来越激烈。但中国消费者以前没有环保、天然的概念,现在越来越重视了。消费者越来越多,竞争自然多了,相辅相成。耗子多了猫也会多,所以关键在于要有竞争力。这是没法阻止的,我们也不畏惧,市场大了,大家都会看中。我们还是要有差异的,我们运作海外市场的模式也有我们自己的节奏和部署,会循序渐进去推动。

李志起:中国文化的确博大精深,可以深挖的东西太多了,即使是国外企业、国外品牌,也在从这个宝

藏中寻找资源,为己所用。比如宝马汽车在今年推出的“BMW之悦”品牌主题,就从中国传统文化中借力,古为今用,中为洋用,很好地结合了汽车科技和中国文化之道。我想无论中国日化,还是中国消费品(比如茶饮料、王老吉等等),乃至IT、手机、通讯等产业,均可以从中国文化资源库中寻找到自己的创意和灵感。这样的应用,不仅可以取悦中国本土消费者,也能让国外消费者有全新体验,创造认同感和价值感。

王苗(上海家化副总经理):中国配方可以延展到国际市场,但是这样的道路仍然是非常漫长的。就我看,中国企业要走向世界,尤其是进入发达市场可以通过四个不同的方向来定位自己的品牌:第一个就是针对那些不太满足、希望能够提升自己消费水准的目标客户;第二个是瞄准那些过于满足、希望能够节省一些开支的目标客户;第三个是瞄准那些原先由于支付能力或者是不了解情况而不消费、而今希望能够“进入某一产品类别”的目标对象;最后一个就是瞄准那些对主流产品产生厌倦之情、希望不再使用那些旧有产品的目标对象。我们选择的是最后一类目标客户,佰草集进入欧洲市场最初所取得的成功证明我们的选择是正确的。但是,这并非典型中国企业所做出的选择。通常,他们更愿意采用一种颠覆性的策略,即针对那些低端的对价格极为敏感的客户。

管理故事 Guanli Gushi

分粥

有七个人住在一起,每天共喝一桶粥,显然粥每天都不够。一开始,他们抓阄决定谁来分粥,每天轮一个。于是每周下来,他们只有一天是饱的,就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。大家开始挖空心思去讨好他,贿赂他,搞得整个小团体乌烟障气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会,互相攻击扯皮下来,粥吃到嘴里全是凉的。最后想出来一个方法:轮流分粥,但分粥的人要等其他人也都挑完后剩下

的,每人都尽量分得平均,就算不平,也只能认了。大家快快乐乐、和和气气,日子越过越好。

管理的真谛在“理”不在“管”。管理者的主要职责就是建立一个像“轮流分粥,分者后取”那样合理的游戏规则,让每个员工按照游戏规则自我管理。游戏规则要兼顾公司利益和个人利益,并且要让个人利益与公司整体利益统一起来。责任、权利和利益是管理平台的三根支柱,缺一不可。只有管理者把“责、权、利”的平台搭建好,员工才能“八仙过海,各显其能”。(佚名)

嗓子干、痒、肿、痛，快用“济药”冬凌草片

专家指出，春季万病复苏的季节，尤其是咽喉疾病，常因受凉、过度疲劳，烟酒过度等导致全身及局部抵抗力下降，病原体微生物乘虚而入引发咽部干燥、灼热、异物感，咽喉疼痛等咽喉疾病。如何预防和治疗？专家提醒，除做好日常保健工作外，还要选择纯中药制剂，以达到标本兼治。

济世药业生产的“济药牌”冬凌草片采用国家地理标志保护产品“济源冬凌草”精制而成。在生产过程中采用微波真空干燥技术和超声波提取技术，最大限度地保留了冬凌草中的活性物质，疗效更持久。在临床上广泛应用于治疗咽喉肿痛，急性慢性咽炎，喉炎、口腔炎等咽喉疾病的预防与治疗。

经国家昆明植物研究所孙汉董院士进行鉴定，济源冬凌草含有大量的二萜化合物等有效活性成分，其中冬凌草甲素、乙素具有抗肿瘤和杀菌消炎作用。

相关链接：会“结冰”的济源冬凌草

①“济源冬凌草”又名“冰凌草”、“冻凌草”、“延命草”，每年霜降后，其茎叶自上而下凝结一层冰凌，银光闪闪，晶莹剔透，阳光照而不化，风沙吹而不落，其独特的植物学现象十分神奇。这种神奇植物学现象，成就了冬凌草独特的功效。中医理论认为，冬凌草味苦，性微寒，具有清热解毒、消痰止咳及抗肝癌三大功效，其结晶体的冰凌中有冬凌草甲素、乙素成分。冬凌草的结冰现象唯济药独有。临床上广泛用于治疗咽喉肿痛、急性慢性咽炎、喉炎、口腔炎等，肿瘤的预防和治疗。济药“牌冬凌草片是空同唯一优质低价产品。

②济世药业目前拥有2万亩的冬凌草种植基地，承担2010版《中华人民共和国药典》冬凌草、冬凌草片国家标准的制订。公司依托“济源冬凌草”的地产优势，生产的“济药牌”冬凌草片、复方冬凌草含片、冬凌草糖浆、冬凌草胶囊、冬凌草健茶等产品广泛应用于治疗咽喉肿痛、急性慢性咽炎、喉炎、口腔炎等咽喉不适疾病。

