

# “十二五”收官在即 锡柴晒出亮丽成绩单

■ 陈燕 柴华

“十二五”收官在即,作为国内最资深柴油机企业的一汽锡柴会交出怎样的一张成绩单?

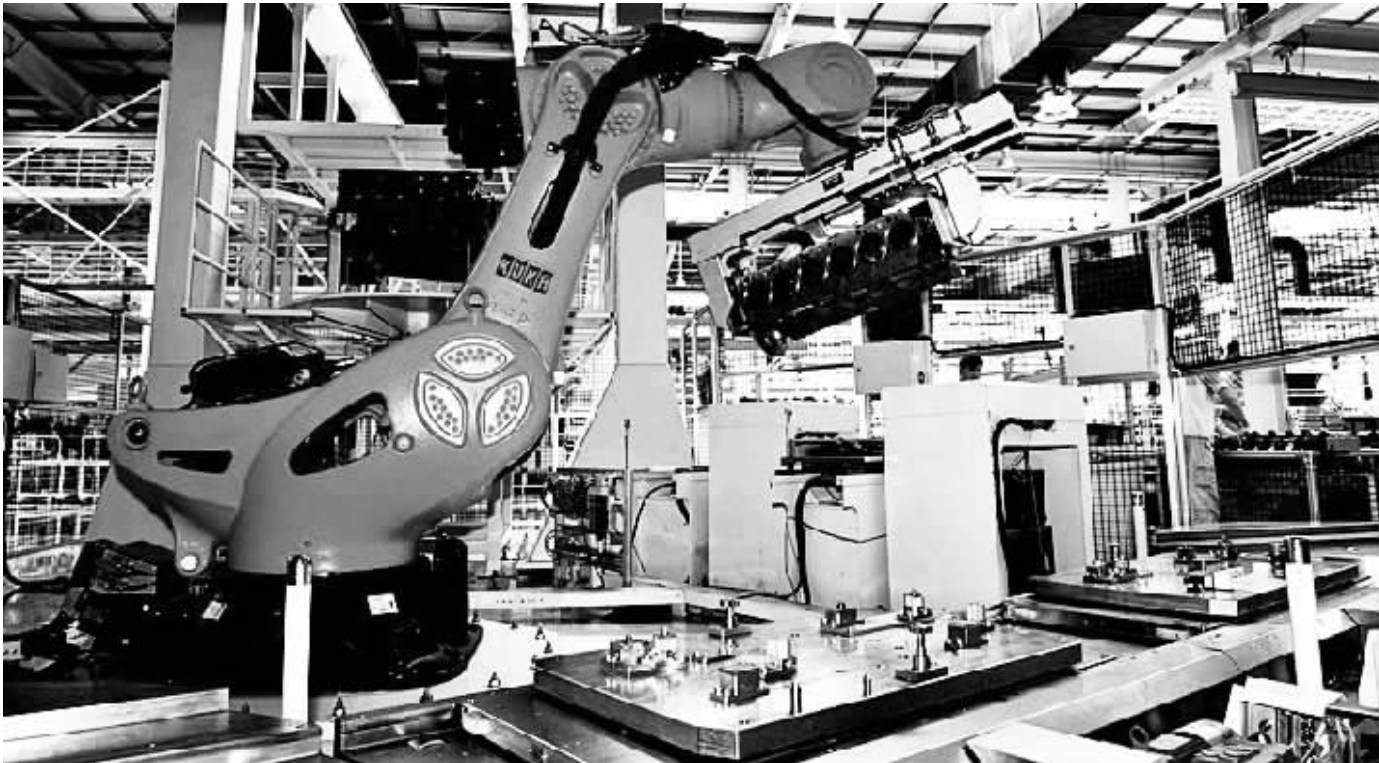
从日前一汽锡柴召开的第十六届八次党委(扩大)会议暨 2015 年第二次职代会上获悉,“十二五”期间,锡柴主动迎战经济下行巨大压力,用改革破解难题,用开放激发活力,经济总体平稳、稳中有进。

**转型升级成效显著。**过去五年,是锡柴发展极不平凡、极其辉煌的五年。面对错综复杂的市场环境和艰巨繁重的目标任务,全体锡柴人同心奋力、攻坚克难,以四次创业“四个转变”总体设想为指导,围绕“五大战略”和“四项建设”总目标,调结构、促转型,树品牌、提品质,抓创新、增动力,强管理、控风险,保持发展的系统性、协同性和持续性,企业发展的质量更高、结构更好、效益更优。

规划之初,面对“十一五”的高速增长,锡柴以冷静战略思考,主动谋划转型升级,前瞻性提出“四大转变”,以发展理念的转换,撬动发展方式的转型。五年来,面对宏观经济换挡减速、汽车市场销量下行的压力,锡柴始终保持战略定力和战略自信,坚定不移地推进转型升级,通过狠抓品牌、创新和管理,聚焦品质、效率和效益,实现了发展质量和效益的“双丰收”,成为集团“十二五”期间每年保持上亿元利润的自主企业。在 11 月 4 日召开的“全国追求卓越大会”上,工厂凭借卓越的发展质量和效益,获得了“第十五届全国质量奖”。

**品牌影响国内知名。**五年来,锡柴围绕打造“民族品牌、高端动力”的愿景,在探索中起步、在实践中前行,规划了品牌建设“三个阶段”目标,搭建了企业品牌、产品品牌、要素品牌,建立了品牌核心价值体系。五年间,锡柴站在百年企业的制高点,应用国际知名的参照系,探索品牌建设的科学方法,找到了“内抓品牌统领、外抓用户感知”的两轮驱动路径,使品牌战略从纸上“走”到地上,成为工厂的最高战略,品牌影响力不断提升。到 2015 年,锡柴品牌的认知度、美誉度、忠诚度分别达到 64.8%、65.2% 和 75.7%;品牌价值突破百亿元,达到 102.29 亿元;工厂荣获了“中国工业企业品牌竞争力评价表彰企业”、“机械工业品牌培育试点企业”等荣誉,标志着“中国知名品牌”的目标基本达成。

**技术创新个别引领。**创新点燃梦想,创效舞出精彩。五年来,锡柴把创新作为转型发展的首要动力,以观念创新为先导,以技术创新



为聚焦,持续推进科技驱动战略。围绕“从技术跟随型向技术引领型转变”的目标,锡柴首创了技术创新的五大机制,明确技术创新的决策流程和机构,运营“重大创新”和“常规项目”双轨制模式,搭建内外开放式创新网络,以“做别人没有做过、别人做不到的事情”的勇气,推进具有引领性的八大创新项目。通过五年的不懈努力,以节油为代表的发动机技术实现了个别引领,锡柴产品的综合油耗比同类产品省 3~5%;第三方用户满意度调查显示,省油已成为锡柴品牌的个性特征。工厂先后荣获“江苏省企业创新先进单位”、“无锡市企业创新发展先进单位”等荣誉。

**产品平台重点突破。**岁月不居,天道酬勤。五年来,锡柴按照“理顺产品平台,发展重点平台”的思路,一方面,理顺了非道路产品平台,非道路市场销量比例提升至 26%,成为工厂重要的战略市场;优化了天然气发动机平台,弥补了产品的短板;启动了战略产品的开发。另一方面,重点发展奥威平台,通过持续对标和优化,提升奥威发动机的性能和质量,可靠性(12MIS 故障率)接近国际先进水平,耐久性(B10 寿命)实现了 200 万公里无大修,6DM 柴油机先后获得了年度发动机、节能发动机、动力先锋等美誉。重型车市场份额跃居行业第一,11 升市场份额保持绝对领先。新

品产值贡献率从 2011 年的 43%,增加到 2015 年的 58%。工厂先后获得了“装备中国功勋企业”、“中国工业先锋示范单位”等荣誉。

**产能突破全面达成。**“十二五”期间,锡柴按照“设计领先、装备领先、管理领先”的标准,新建了世界领先的重型发动机基地;高标准建设了发动机再制造基地;提高了改装车基地的专特车销量;形成了四大基地布局。五年间,工厂累计投入技改资金 23.5 亿元,发动机标准产能。锡柴还加强了供应商队伍建设,建立了黑色基地、有色基地和锡柴专线,提高了资源和品质保障能力。截止到 2015 年,核心供应商达到 55 家,比例提高到 20%以上。与此同时,锡柴根据市场变化,围绕提高劳动效率,调整生产模式,不仅满足了市场需求,也为未来发展留足了空间。

**精益管理纵深推进。**五年来,锡柴按照“内涵管理向精益管理转变”的设想,以提升管理效率和效益为目标,以业务、流程和机制为重点,解放思想、大胆探索、改革创新,在流程管理上,优化了新品诞生流程,完善了产品策划流程,完成了质量追溯,新 ERP、TDS 等信息化系统的建设。在机制改革上,实行汽改部“公有民营”机制,建成技术创新五大机制,推广“多元化、组合式”薪酬激励模式,激发了全员创新创业的热情,提高了管理效率,工厂获得了“江苏省管理

创新优秀企业”的荣誉称号。

**队伍建设硕果累累。**工厂始终把人力资源作为第一资源,推进“125”人力资源战略管理体系建设,加快机制创新和人才培养步伐,形成了数量合理、结构优化、素质优良的员工队伍。五年间,核心关键队伍比例从 6.8%,提升到 8.4%;建成国家级技能大师工作室 1 个,38 人被评为一汽集团专家、高级专家,166 人次在市级以上大赛中获奖。工厂先后获得“第一届江苏省技能状元大赛无锡赛区选拔赛组织奖”、“江苏省高技能人才培养优秀示范基地”等荣誉。

**文化建设再上台阶。**五年来,锡柴通过文化整合和创新,形成了以韧、搏、融为核心内涵的“鹰文化”体系,在全厂落地生根,衍生为职工知行合一、潜移默化的行为自觉,成为企业凝心聚力、攻坚克难的强大动力。集中体现在:锡柴以坚持不懈的韧劲,推进奥威质量改进,把自主品牌的质量水平提到新的高度。锡柴以 17 个月昼夜兼程的拼搏,高标准建成了世界领先的惠山基地,再一次创造了集团项目建设的奇迹。“十二五”期间,锡柴成为无锡和集团企业学习的典范,“千企学锡柴”、“自主学锡柴”;工厂先后被评为“全国五一劳动奖状集体”,第 33 家“全国企业文化示范基地”。

## 五大成果获“江苏省首届轻工业科技进步大奖” 洋河登上中国轻工业“琅琊榜”

本报讯 12 月 5 日,“江苏省首届轻工业科学技术奖颁奖典礼”在南京举行,苏酒集团(洋河股份)共有五个科技项目获奖,成为全省此次获得科技奖项最多的企业,并被授予“江苏省首批创新创业实践基地”称号。

据悉,该奖项由江苏省轻工业协会组织并设立,经江苏省委、省政府批准,旨在调动全省轻工业科技工作者的积极性和创造性,推进营造“大众创业、万众创新”的良好氛围,提升全省轻工行业技术水平和综合实力。

此次,洋河获奖项目分别是:一等奖《黄酒综合利用新技术的研究》;二等奖《基于白酒全自动码垛仓储系统关键技术

研究及应用》、《绵柔型白酒酿造关键技术集成研究》、《绵柔型生态窖泥的研究》;三等奖《中高温大曲优质高效制造关键技术》。获奖科技成果涵盖了企业生物工程技术研究与应用、微生物代谢调控、酿造副产物综合利用(循环经济研究)以及机械化、智能化装备的应用等领域。

据国家级白酒专家、洋河股份总工程师周新虎介绍,目前部分获奖成果已形成产业化,并创造了显著的经济效益,其核心技术领先于国内行业水平。

洋河科研硕果累累的背后,是强大的人才优势和科研平台。据了解,全国仅有的 170 多名国家级评酒师中,有 18 位来自洋河。同时,洋河还拥有国家级博士

后科研工作站、省级博士后技术产品中心、江苏省酿酒工程技术研究中心等五大科研平台。

由此,科研成果和技术优势让洋河“如虎添翼”,产品和技术创新一直走在全国白酒行业前沿。尤其是洋河围绕打造“绵柔型白酒”发展战略,紧扣“技术突破”和“服务市场”两大主题,充分发挥自身技术优势,超前开展多项科研攻关活动,并使之迅速转化为生产力。

颁奖典礼上,与会专家表示,从创新性地推出绵柔型白酒——洋河蓝色经典,再到现在的健康型白酒——洋河微分子酒,洋河的强大,在于科研成果的大力转化和应用。
 (张逸尘)



电子商务井喷式的发展对传统零售市场带来前所未有的冲击,为传统零售业进入寒冬埋下了伏笔,再加上自己本身的原因——

## 人人乐,你为何盛极而衰?

■ 姜晨光 沈伟民

人人乐连锁商业集团股份有限公司自 1996 年成立以来,年销售额快速增长,凭借蜂窝式扩张战略一举奠定其在零售业的地位,曾获得“中国连锁企业 30 强”和“中国企业 500 强”等荣誉,并顶着“成功实现跨区发展的零售连锁企业”的光环于 2010 年上市。但是,自上市之后,人人乐的业绩却一直下滑,其经营的问题日益显露:2010 年净利润 2.37 亿元,2011 年净利润 1.69 亿元,2012 年亏损 8961 万元,2013 年净利润 2367 万元,2014 年人人乐关闭 18 家门店,全年净利润亏损 5.89 亿元,2015 年预计全年将亏损 3.5—4.5 亿元。究竟是什么原因导致这家中国本土的零售超市明星企业,以如此之快速度,由盛而衰?

### 成也扩张,败也扩张

在中国零售业界,人人乐是一家不容忽视的本土超市巨头。在深圳,人人乐是唯一一家与国际零售巨头沃尔玛、家乐福等竞争过的本土企业。在先后同两大零售巨头周旋的同时,为了增强自身的竞争力,人人乐开始了扩张之

旅。1999 年 11 月,人人乐在深圳福田开业后,很快又在惠州开了新门店。由此,人人乐明确了“立足深圳,扎根广东,面向全国”的战略,将中国市场划分为六大区块:华南、西南、西北、华北、东北和华东。在扩张之路上避开竞争激烈的华东地区,立足湖南,向华北、西北市场进发。2000 年 12 月,人人乐西安店开业,此后两年在西安又新开了 6 家门店,形成了绝对优势,此后进军成都、天津等地区得到了很大发展。

人人乐的扩张策略被定义为“蜂窝式扩张”,即在进军一个区域中心,成熟后迅速在区域内多开新店,以形成优势。就是在这种扩张模式下,人人乐在 2010 年 1 月,以每股 26.98 元的发行价格在深交所中小板挂牌上市,市盈率达 49 倍,募集资金 25.74 亿元。凭借着强有力的扩张战略,人人乐获得了巨大的成功,成为“本土超市王”。

2010 年,对人人乐来说是发展的一年,对于中国电商来说更是重要的一年。当年,中国电子商务市场交易额达 4.5 万亿元,网上零售市场交易额达到 5131 亿元,国内网上通过第三方支付平台完成的电子交易额达到 10500 亿元,网上零售的用户规模达 1.58 亿人次。电子商务井喷式的发展对传统零售市场带

来了前所未有的冲击,为传统零售业进入寒冬埋下了伏笔。

根据中国电子商务研究中心的数据显示,中国网络零售市场交易规模占社会消费品零售总额从 2010 年的 4.4% 增至 2011 年的 6.3%,2012 年这一比例增至 8.04%。尽管网络零售市场占比尚低,但增长迅猛。而零售企业的线下销售额增速情况则相当惨淡,据中国连锁经营协会发布的数据显示,2011 年连锁百强企业销售额增幅比 2010 年下降 0.9%,是连锁百强统计以来销售增幅最低的一年,传统零售企业进入了寒冬期。

很多一线城市的超市企业进行了关店止损的策略,或者寻求新业态,甚至探索电商。人人乐在 2011 年虽然也开始了电商的探索,但是却没有停下扩张的战略,继续开了 24 家新店,在此前后两年人人乐的新开门店数量都是 10 家。在电商的冲击下,激进扩张成为人人乐亏损的导火索,最终 2012 年亏损近 9000 万元。

在互联网零售大潮冲击的这些年里,人人乐每年都在不断地扩张门店,但总的门店数却没有增加多少。新开门店的同时关店也成为了常态化,片面地扩张地盘在电商来临的年代里只能是饮鸩止渴。时至 2014 年,人人乐多达 18 家门店长期亏损,造成直接损失超 8440 万元,最终只能关闭这 18 家门店。正所谓成也扩张,败也扩张。

### 转型自救,缺乏实效

在互联网零售大潮的冲击下,人人乐也

尝试进行了一系列转型,为何依然没有扭转困境?首先,我们来看看人人乐为了扭转困境做了什么。人人乐做了四件事:将商品联营改为人人乐自营模式、大力发展生鲜商品经营能力、着重发展社区超市业态、打造 O2O 业务。

人人乐以生鲜超市起家,最初成功的主要因素就是积极应对市场竞争,树立品牌口碑才赢得了市场的认可。但是人人乐为了上市而上市,大规模开设区域公司和门店。同时在上市之后的扩张过程中,人人乐因为内部管理出现了一定问题,导致了大量中高层员工离职。2011 年,人人乐董事、副总裁、CEO 李彦峰辞职,事业部采购中心执行总经理王牛惠辞职,2012 年,事业部副总裁李宽森辞职。

除了上述公告的三位元老级人物离职,人人乐在上市公司方面,财务总监、审计部总监、人力资源部总监、监察中心总监等 11 人离职;区级干部方面,华南区招聘经理、西南区人力资源部总监、西北区招聘经理等 6 人离职,店长层面的离职名单也达 16 人。

最终,扩张过快加上人才流失严重,造成人人乐在全国普遍存在人才供给、商品采购能力不足,只好在大卖场内分区招商,还将许多类商品的经营权转交给了联营商户,甚至包括其具有核心竞争力的生鲜业务。几年下来,人人乐店内众多区域和品类的商品货源采购、货货组合定价,以及物流供应都在人人乐分散的联营商手中,资源分散,无法统一供应链。

虽然其他改革晚了几步,但在电商方面,

## 涟水安监局 挂钩帮扶措施实

江苏涟水县安监局今年挂钩帮扶单位是东胡集镇姜桥村,为了帮在关键处,扶到点子上,该局局长别同政、副局长周海传、办公室主任贾启超,在深入调研的基础上,投入帮扶资金 3 万元,决定从群众最关心、最迫切的事情做起,把有限资金用在刀刃上。西徐村电站年久失修,灌溉渠淤塞不畅,影响 450 亩农田灌溉,针对这一问题,该局帮助西徐组维修了电站,修建防渗渠近 1000 米,安放过路、过桥水泥管 150 多节,使群众耕种排灌顺畅,出行方便。该局还完善了王庄电站的配套设施,疏浚灌溉渠 1.2 公里,修复涵洞 5 处,安放过路、过桥水泥管 80 节。近期局领导还上门慰问 5 户特困家庭,为他们献爱心送温暖。
 (谷通飞 陈裕 牟岩)

## 金广源： 诚信赢得市场 质量铸就品牌

赤峰市喀喇沁旗金广源农业专业合作社位于赤峰市喀喇沁旗南台子乡川心店村,是专业致力于传统农业耕作、开发、种植、加工、销售有机杂粮的专业合作社。合作社诚信经营,打造生态精品,为使“金广源”成为高端产品中首选的品牌而不断努力。

在市场经济快速发展,企业间竞争日趋激烈的今天,质量对于企业的重要性日益凸显。该合作社始终把抓产品质量工作放在首位,所有的产品,质量由“检验”到“预防”,由“堵”到“疏”,再到生产的“全面质量管理”,在生产过程中的精细化要求与质量水平要求越来越高。紧密结合实际,制定了符合自身发展实际的整改措施。通过对质量跟踪管理,随时随机抽查产品质量,以提高产品入库合格率。通过电话、传真、实地走访等多种方式,对现有供应商重新梳理,核实更新相关信息,对供货单位进行评定,筛选优质供应商,进行星级评定,淘汰不符合规定的供应商。真正做到了从小事做起,从细节抓起,夯实产品质量。

在现代企业标准化程度增强、差异逐渐消失、附加价值较小的情况下,企业唯有通过加入服务要素寻求更大差异化,才能创造更多附加值。服务是赢得顾客的有效手段。为此,他们通过服务满意度调查,加强终端服务管理,完善服务规范,并通过建立标准化的服务流程,进行客户资料整理,提供个性化的服务等,实施“精细化”的人性服务。这种“精细化”的人性服务使顾客感觉到“尊重、优越、独享、贴身、个性化”的品牌文化,从而潜移默化地提升品牌的忠诚度。

质量是企业立足之本,创新是企业经久不衰、历久弥新的动力,企业发展离不开员工的辛勤工作和默默奉献,质量管理已经融入员工内心深处,融入一针一线之中。企业将创新融入工作的全过程,紧贴市场需求,开发出多种特色产品,增强了公司产品的市场竞争力。

服务“精细化”,创新“市场化”。这是该公司质的最大亮点,也是公司坚持如一的发展理念。服务贵在细致,创新不能脱离市场需求,质量只有开始,没有结束。该合作社所生产的杂粮系列小米、荞麦米、荞麦面粉、玉米、玉米糝、大豆、绿豆、红小豆、芝麻等杂粮,远销东北、华北、华东、华南、华中、等广大地区,是现代入追求健康和养生保健的佳品。
 (艳庆)

### 参照同行,尚可补牢

亡羊尚可补牢,但是往往现实情况是船到江心补漏迟。事实显示,人人乐可能很多方面如商业模式、营销思维、信息工具、战略定位等被同行与电商这个时代甩到了后面。即便是马上追赶,相对早早开始转型的其他同行,现在开始补救的难度也已经大大增加了。如想获得转型的成功,还要静下心来仔细思考,追赶趋势固然重要,但是切实有效的解决办法才是关键。人人乐还需看清优秀同行的动作,再思考下一步如何走。

通过对比一些较为成功的案例,人人乐首先应加强与成熟电商平台的合作,优化供应链配送模式,整合线上线下资源,引入生活服务功能,打造 O2O 电商平台;其次要看清市场形势,合理制定战略,防止盲目扩张,一步一步走,集中资源优势发展采购、物流等体系,强化自营模式,优化经营能力,加强与供应商之间的合作进而提升企业的影响力,从而稳步发展。