

企业楷模

拿下沃尔玛这个 200 万辆的大订单,要归功于公司的研发团队。在宋郑还看来,“好孩子”能够在危机中活下来,并不断抢占海外市场,靠的就是研发团队不停歇地创新产品。

在江苏昆山,你要找“好孩子”,当地人都能帮你找到准确位置,“好孩子”是一家生产童车的企业。“好孩子”生产的单车,不仅卖给国内的消费车,而且大量出口到美国、欧洲、日本等地,其中对美出口占有海外出口比例最大,而对美出口中,沃尔玛这一渠道,又占比最大。

这一年,沃尔玛给“好孩子”出了一道难题,把一款伞推车的销售价格,从 11.99 美元降到 9.99 美元。

沃尔玛也很清楚,这款车卖到 9.99 美元,厂家根本挣不到钱。在提出降价要求的同时,沃尔玛也给“好孩子”抛出一个诱人的大馅饼,如果厂家同意沃尔玛的价格,沃尔玛就订 200 万辆。

“若在 10 万辆以上,我们基本上就认为这是一个大订单。”“好孩子”副总裁贺新军说。

“可以说,200 万辆是一个天文数字。”“好孩子”集团总裁宋郑还清楚这个订单的意义。

“好孩子”赢取美国市场



在当前全球经济不景气的背景下,有订单意味着企业就有希望,但是,订单有些烫手,还有可能赔钱,不接吧,又不甘心。

就在公司左右为难的时候,同行陷入经营困境的消息不断传来。根据中国海关总署的统计,中国有 8610 家生产和出口玩具的公司,年底,玩具公司只剩 4388 家。

四面楚歌的局面,让宋郑还意识到,一定要拿下这个订单。他很清楚,只有一条路,就是通过降低成本获得利润,在很多同行看来,这是不可能完成的任务。

在沃尔玛销售的婴儿车中,这款伞推车是最便宜的产品,很多美国家庭在外出旅游时,通常都把它作为一次性的用品,它的结构设计非常简单。

要想把原材料的成本降下来,唯一的办法就是在非常简单的结构上,再做减法。

“就是改变设计和结构,用的原材料要少,工艺结构要简单,就可以降低成本。”宋郑还说道。

“最后,我给每个部门的主管下了死命令,这个项目不是说可做可不做,而是一定要做成。”贺新军深知此订单的重要性。

一周后,一份方案交到贺新军面前,让他看到了希望。

“方案很简单,就是把后面那个横撑拿掉。”贺新军很兴奋。

这个支架被拿掉后,贺新军马上让工作人员进行成本核算,成本是降了,并没有降多少,看来,还要继续做减法。又过了一

周,第二个方案出台了。

成功的希望再次被点燃,工作人员很快按照设计方案,做出一个样品,赶紧拿到质量管理中心,进行安全测试。

没想到,车子还没测几下,大家担心的质量问题出现了。

可事情已没有退路了,必须又要安全,又要减成本。用“好孩子”工作人员的话说,现在,必须把创新发挥到极致。最后的方案,这辆车的结构已经优化到极致,拿掉这三个支架,让“好孩子”重新拿回利润。

“拿掉这三个架子,大概成本降低多少?”记者问。

“大概在 10 个点。”贺新军答道。

“合成美元,大概是多少?”

“应该是在 0.5 美元左右。”

0.5 美元,折合人民币,就是三元多,贺新军说,别小觑每辆车省下的三元多钱。毕竟这次的量很大,降低一元钱,就是 200 万元。

拿下沃尔玛这个 200 万辆的大订单,要归功于公司的研发团队。在宋郑还看来,“好孩子”能够在危机中活下来,并不断抢占海外市场,靠的就是研发团队不停歇地创新产品。

“没法替代你,没法抄袭你,抢也抢不走,创新这种能力,非常重要,这是生存的根本。”宋郑还信心满满。

(《读书文摘》)

经营方法

有价值的“淡季”

吴燕云

理发师小李的店开业了,没想到客人寥寥无几。附近原有一家理发店,那家生意一如既往地好,完全没有受新开理发店的影响。

小李向营销专家王老师请教。王老师问小李:“你的店一天什么时候人流量最少?”

小李说:“当然是早上开门到中午 12 点这段时间。”

王老师说:“那你就用这段时间和另一家理发店竞争。”

小李非常疑惑,这是理发店一天中最难有生意的时间,旺的时间都竞争不过对手,淡的时候岂不更难有希望。不过小李还是照着王老师的办法去做了。

把目标拉近

黄新华

最大限度发挥员工潜能的关键就在于制定高标准的业绩目标,因此,在制定目标时我一般分两步走。

第一步,便是在团队的能力范围之内,计算出可达到的、合理的业绩目标。

第二步,也是最为关键的一步,则是设定更高的目标,这些目标看起来似乎很难实现,需要付出极大的努力才有达到的可能。之所以这么做,是因为我们发现,只要敢于朝着那些看似不可能的愿景目标不懈努力,最终往往如愿以偿。哪怕最后没有实现这些目标,我们也会发现,最终的结果肯定要远比自己预想的好得多。

管理者要做的就是将看起来遥不可及的愿景拉近,可以从以下三点入手:

1.形成共同的目标观点

新产品贵精不贵多

刘孝明

很多管理者会想:新产品多了,消费者可以选择的机会也就多了,我们的销量当然也就增加了。然而,对于消费者来说,在太多的选择面前很可能反而不知道该怎么选择。

一个实验是在一个以食品种类繁多而闻名的超市里进行的。工作人员在超市里设置了两个果酱试吃摊,一个有 6 种口味,另一个有 24 种口味。结果显示有 24 种口味的摊位吸引的顾客较多,在 242 位经过的客人中,60%的客人会停下来试吃;而在 260 位经过 6 种口味果酱的摊位的客人中,停下来试吃的只有 40%。不过最终的结果却出人意料。

曹德旺有多少心

佚名

2018 年 12 月,72 岁的福耀玻璃集团董事长曹德旺做客央视《开讲啦》节目,他向现场的青年代表讲述了他从“心”出发、靠“心”成功的故事。

上小学的时候,曹德旺就梦想当一名企业家。一天,他问父亲:“要想成为一个成功的企业家,要做什么?”

父亲对他说:“做事要用心,有多少心就能办多少事。用心这个字来组词,你去数数看,你有多少心。当你把所有组出来的心都做到之后,你就会是一个成功的企业家了。”

当时曹德旺就数了自己

一个月以后,小李惊喜地发现,自己理发店的生意果然越来越红火。王老师给小李支的招是让小区居民在每天早上开门到中午 12 点免费来理发,为期一个月。对于小李来说,理发店早上的时间有无营业,房租、人员工资等成本都依然存在。既然早上理发师们不忙,那么把这段时间利用起来,并没有增加较多的额外成本,还让新客户熟悉了自己理发店的服务,把他们常去另一家理发店的习惯打破了。能在早上来理发店免费理发的多半是老年人,他们也非常容易与旁人分享自己划算的经历。

换一个角度看问题,淡季也有价值。

通过这个过程,可以了解到每个人的不同观点和看法,进而形成共同的观点。显然,对部门的发展方向取得更一致的看法,有助于团队成员以不同方式更好地对这个方向做出定义。

2.把目标反复说

一些管理者直到后来才意识到,即使人们最初对一个目标达成一致,在实践中也不一定主动实现这个目标。管理者要做的就是坚持不懈地宣传它。

3.对愿景投入巨大的热忱

管理者应该把更多的精力放在如何实现卓越的目标上面,制定一个具有挑战性和激励性的愿景目标对管理者来说是至关重要的。一些优秀的管理者不仅在制定卓越目标上肯下功夫,而且能以巨大的热情面对这些目标,这确实是难能可贵的。

料:在有 6 种口味的摊位前停下来的顾客中,30%的客人都至少买了一瓶果酱,而在有 24 种口味摊位前的试吃者中只有 3%的人购买。

果酱因为太多口味而让消费者迷失了方向,其他行业又怎能例外呢?每年开发新产品淘汰老产品是自然规律,但太多的花色、款式则容易让人游移不定、拿不准主意——每年推出那么多的新花色但真正畅销的又有几款呢?

所以请记住:开发新产品,贵精而不贵多。与其盲目地追求新品的数量,不如在提升新产品的竞争力方面下功夫,唯有推出让消费者眼前一亮的产品,才能叫好又叫座。

的心,恒心、决心、苦心、专心、真心、耐心、开心、诚心、热心……在纸上写了 20 多个心。父亲的这个忠告一直伴随了曹德旺几十年,后来他在创业过程中又数出了很多信心,爱心、慈心、孝心、良心、善心、痴心、忠心、实心……时常用来问一问自己:做到了哪些心,没有做到哪些心,还有哪些心可以做得更好?讲到最后,曹德旺又给自己多加了一个初心,用来勉励自己也激励大家不忘初心,牢记使命,永远奋斗。

成功源于一颗想要成功的心,有多少成功的心就能干成多少事,有多大的心就能取得多大的成功。



有时候,在推广自己的产品时,并不是每一个优点都值得宣传,只有找准市场定位以及消费群体的生活习惯和心理习惯,有针对性地投放,自己的产品才能够畅销无阻。

不是每个优点都可宣传

姚秦川

1867 年 8 月,一位名叫亨利·雀巢的年轻人,在瑞士日内瓦湖畔的韦威创立了雀巢公司。在德语中,“Nestle”的意思就是“小小的鸟巢”,这同时也代表了雀巢公司的发展理念:关爱、安全、自然、营养。如今,“小小的鸟巢”已经成为世界著名的食品公司。探究其成功的原因,竟缘于他们在宣传中,摒弃了自己产品中最出色的一条优点。

1938 年 4 月 1 日,随着雀巢开发的喷雾干燥咖啡粉末工艺正式在瑞士投产,世界上最早的速溶咖啡诞生了。时间不长,雀巢咖啡便开始在美国等先进国家进行销售。当时,雀巢公司为了配合营销推广,特意罗列出了速溶咖啡的一系列优点:比如不仅味道和营养成分与磨豆咖啡相差无几,最关键的是,它们饮用起来非常方便,不用花费太长时间去煮,也不用再为刷洗煮咖啡的容器而费时费力,可以说饮用起来既方便又快捷。不过,当雀巢公司以此为卖点推销自己的产品时,满以为会博得消费者的认可和好评,却不料当时的市场对速溶咖啡的认可度极差,购买者更是寥寥无几。

为了了解速溶咖啡销售遇冷的原因,雀巢公司开始了一系列的市场调研分析。首先,他们特意请来市场专家进行调查研究,先采用问卷方式直接询问。当时,很多被访问的家庭主妇回答,她们不愿意选购速溶咖啡的原因,是因为她们不喜欢速溶咖啡的味道。得知这一情况后,雀巢公司随即通过测试来检验速溶咖啡与磨豆咖啡的味道是否不同。结果在这次试饮调查中发现,主妇们竟然大多分辨不清自己喝过的哪一杯是速溶咖啡,哪一杯是磨豆咖啡。也就是说,这两种咖啡的口味并没有像主妇口中说得差距那么大。

那么,到底是什么原因导致了人们不愿

意购买速溶咖啡呢?最后,雀巢公司求助于心理学家来解决这个问题。这次,心理学家改用了间接测试方法,他对消费者的真实购买动机进行了一个小小的心理学试验。因为咖啡的购买者主要是家庭主妇,于是心理学家召集了一批主妇,将她们分为两组,一组为试验组,一组为对照组,让这两组成员分别看一份食品购物清单。这两种购物清单上除了一张上面列有速溶咖啡,另一张列有磨豆咖啡外,其他各项则全部相同。最后,心理学家请各组描述她们的感受。

结果,在试验组这一边,当主妇们看到购物清单上竟然列有速溶咖啡时,都表示购物的主妇是懒惰的、邋遢的、不爱惜生活的。还有好几个人将对方说成是一个挥霍和浪费的女人;反观对照组,当她们看到清单上列有磨豆咖啡这一项时,则毫不犹豫地表示女主人勤俭,有生活品位,同时也是有经验的家庭主妇。

原来,美国妇女都喜欢对方将自己看成一个勤俭持家的女主人,这样会得到各方面的尊重;反过来,如果被他人当成不知节约的家庭主妇,那会感到脸上无光。由此可见,速溶咖啡被主妇们拒绝并不是因为产品本身出了问题,而是因为她们购买时的心理动机出了问题,试想,有哪位家庭主妇会喜欢成为他人的嘲笑对象呢?

当速溶咖啡销售遇冷的谜底揭开后,雀巢公司立即对产品包装作了相应修改,除了使人们产生消极印象的宣传内容——又快又方便的特点,而是重点宣传它具有与磨豆咖啡同样美味、芳香、质地醇厚等特点,结果可想而知,速溶咖啡的市场被一下子打开,很快便成为了家庭主妇们最喜欢的消遣饮品。

有时候,在推广自己的产品时,并不是每一个优点都值得宣传,只有找准市场定位以及消费群体的生活习惯和心理习惯,有针对性地投放,自己的产品才能够畅销无阻。

中国人的餐桌离不开调味品,市场上众多的调味品产品中,王守义十三香这个品牌可谓是家喻户晓,但谁又能想到,这个年利润高达上亿元的企业,却是从每盒只有 8 分钱的超薄利润中一步步发展起来的。

王守义最初创立十三香调味品,还是在半个多世纪之前,当时只是个家庭式小作坊,靠的是祖传秘方精心配制,而后走街串巷地自我销售,足迹由南到北遍布周边各省。改革开放后,经济政策和人们的思想观念都发生了改变,十三香也从文革期间的停滞中再次苏醒,创业的念头重新在王守义的脑海里扎下了根。

1984 年,王守义利用 100 元启动资金,创办了兴隆堂十三香调味品厂。60 岁才开始创业的他,是怎样一步步将十三香从深闺引向大众的日常餐桌,将一剂名不见经传的调味料,做成了火遍全国、无人不知无人不晓的经典品牌呢?这其中,除了他吃苦耐劳、头脑灵活的生意人本色外,诚实守信、乐观笃定的坚持,也是成就不凡事业的关键所在。

由于本小利微,生产和销售模式单一,王守义创业之初可谓举步维艰,微薄的利润加上风雨无阻的摆摊经营所带来的劳累,几度令他打起退堂鼓,但祖传的制作方法和多年的销售经验,以及已拥有的那些固定客源,让他不忍就此放弃,于是咬牙坚持了下来。

经过反复细致的市场调研,王守义意识到传统的生产模式已不足以满足市场要求,只有不断开拓创新,使产品多元化、多样化,才能在日新月异的经济发展中永久立足。此后,十三香相继研制开发出了麻辣鲜、包子饺子料、炖肉料、炖鱼料、涮锅料、鸡精等产品二百余种,使企业规模不断扩大,影响力日渐凸显。

随着产品推广力度的加大和营销策略的拓展,薄利多销的十三香系列调味品渐渐被更多的人所熟识和接受,总利润也滚雪球般增长起来。这给了王守义这个小小起家的生意人无可比拟的信心,也使得十三香调味厂迅速成长为一家注册资金 8000 万元,销售额 4 亿多元的集团公司,并且正式注册了“十三香”和“王守义十三香”商标,还先后申请了 46 项外观专利,从而以规模化生产和全覆盖式的经营模式,占领了大江南北家家户户的餐桌和厨房,达到了妇孺皆知的地步。

虽然 40 克十三香每盒的利润只有 8 分钱,但点滴溪流汇成江海,凭借这一主打产品,十三香集团 34 年如一日,以薄利多销的理念统领市场,以低价低利润的微小产品,在不起眼的食材领域里坚韧生存。立足于日常消费,融合多地饮食特点,以其“平民产品”的形象深入人心,将穆斯林式虔诚守信的营销理念贯穿于开发、生产和销售各个环节,辅以至时高效的宣传推广,水滴石穿,破茧成蝶,实现了不可逆转的商业传奇。

从每盒 8 分钱的超薄利润,到年利润高达上亿元;从 100 元成本起家,到年入 16 亿的家族式集团,王守义十三香以小利润成就大产业,在祖传秘方的基础上做大做强,成就了今日调味品行业老牌强企的稳固地位。



小利润成就大产业

索惠玲