

## 刘革新的“尊重”与“重赏”

□ 杨 杨

如何让每个员工愿意为企业干活？而且还高高兴兴地干活？这应该是天底下每一个老板梦寐以求的事情。但这有多难？看看普天之下有几家企业能把员工转变成自我行为、自主负责的客观主体，就知道了。

作为科伦药业的创始人和实际掌舵人，刘革新很乐意别人夸他的员工“个性舒展”。因为“允许个性、允许张扬的人际关系”和明确的目标导向、优胜劣汰的竞争法则构成了“科伦所有的竞争力”。而这是建立在他承认科伦药业的发展中，团队的力量超过他自己的贡献，比如“我们每一年的QC（Quality Control，质量管理）成果绝大多数来源于最基础的员工”。

然而，何以能做到这一点？“首先要深刻体认企业的主体是团队而不是企业家个人”。惟有普通的员工才是这个企业管理的基石和最基础的力量。刘革新说，认识到这点是尊重他们，并自动地、兴高采烈地调整分配制度的基础。

“善待他们”则是动力。激励制度则是基础。“任何员工的激励都不是通过教育来完成的，一定是通过正当的大奖大海般地分享来完成的。”刘革新说，说道理第一次或许有用，对少数精英分子或许可以，但长期必须要靠“分享”才能维持团队。

事实是最好的证明。最初收购现在的山东滨州科伦时，科伦药业受到了极大的阻碍：这家公司前身是军队交到地方的企业，因此是国有企业中的国有企业；不仅计划色彩浓厚，习惯了包销制度的企业毫无竞争意识。当时刘革新面临的就是这样一副烂摊子：员工不思进取，管理制度推行不了；企业经营状况持续恶化又使得优秀员工不断流失，留下的“都是些白送给其他地方人家都不要的人，能吃能喝就是不能干”。

无奈之下，刘革新亲自去了滨州科伦，随身带去100万元。“我对他们说，我先预支你们一年的奖金。你们能不能也配合我一下，证明这100万并没有白花？两个圣人之乡的山东大汉，讲求的是仁至义尽、知恩必报。”刘革新说，第二天他去看生产记录，结果发现劳动生产率提高了30%。

是那一番激将法的功劳还是那100万的功劳？“我接下去问他们：这种状况、这种收入是否符合你们未来的预期？”他们说是。于是刘革新承诺：只要维持今天的这种底线并不断超越，就可以保证未来的收益。

“现在滨州科伦已经成为了管理非常优秀的企业。”刘革新认为这个案例的意义就在于“告诉我们企业家要做第一推动力，想到办法去激发员工的这种热情”。而这种热情是天然存在的。

对大多数把工作当作生计来源的员工，尊重以及合理回报或许就已经足够，但是对于企业的中高层呢？这些在公司中人数可能不超过20%的人恰恰决定了企业在行业里的地位和发展方向。在科伦药业，董事长刘革新仍持有超过20%的股权，而包括董秘在内的中高层却不拥有公司股权。

科伦药业何以留住这些VIP员工？

“首先就是公司要发展。”惟此员工才能对未来抱有信心。

此外科伦药业也为“中高层管理人员以及涉及到关键核心技术的员工”，安排了一个受益权。在这种安排的机制之下，这些人的收入和公司当年的收益紧紧联系在一起。

□ 钟慕然

能够想到把笑作为产品来卖并且付诸实施，难度可想而知。因为笑需要以艺术为载体，并且不像传统的产品那样容易保存、容易搬运。本山同志借助了小品、二人转等艺术形式将笑推向社会，形成老百姓喜闻乐见的产品，而且销量节节走高。

由此可见，笑能当产品卖，还有什么东西不能当产品卖的呢？只有想不到、没有做不到；只要能包装好、借助一定的形式、找合适渠道一般的东西都能卖；所以企业家应该向本山同志学习，广开思路、深度挖掘，仔细盘点自己的资源和资产，看看究竟自己有哪些平时深藏的宝贝在睡觉！

把“笑”当产品来卖也许不稀奇，南方略领军人物刘祖轲认为稀奇的是能把“笑”成功地实现产业化，赵本山确实令人敬仰。

“笑”是借助某种艺术来实现产品化的，而传播实施是需要人来推动的，产业化就是要规模化，规模化就需要大量的“人”，首先人是根本因素，具有企业家精神的老赵在中国东北创办了一家学校，用业界流

能把“笑”当成产品来卖么？这样的经营者能成功么？答案是肯定的，这个人就是我们熟悉的笑星赵本山。

# 企业家们：不妨学学“本山大叔”的经营之道



行的方法训练演员，首先解决了生产者的问题，也就“人”的问题；其

二，为了提高规模效应，老赵成立了本山传媒，又创建了一个品牌“刘老根大舞台”，创建连锁机构，通过连锁的方式来规模化；其三，通过自身的资源，如自身的明星效应和央视大舞台露面

由此可见，我们企业家应该向本山同志学习，学习那种独特的思维和视野，首先要有对企业要有好的构想，也就是战略规划，找好卖点，做好产品的聚焦；其次，善于突破传统的思维，采用类比的方法，找到产品规模化的路径；从点到面的拓展市场，刘老根大舞台是从个别地区成功的运作，到局部地区进行连锁化的经营，其方式值得称道；虽然连锁化的经营在别的行业已有，当运用到“笑”的产业还是头一回。其三，从老赵在电视上频频露面来看，我们认为产品的行销还要有形之有效的传播策略和行销艺术。只有如此，在合作者和消费者看来才能带来利益，合作者才能得到投资保障和收益，消费者得到了开心和快乐，才能认可，才能舍得掏腰包！如果我们企业家对此不专业，可以借助我们咨询顾问，南方略将助你一臂之力。

再来看看，作为企业家赵本山把“笑”经营得怎么样？从火爆的刘老根大舞台一场接一场的演出，到本山买私人飞机等新闻，就知本山把“笑”经营得很成功。

□ 延伸 | Yanshen

## 细品本山“笑经”

从本山把“笑”经营得很成功，我们的企业家又该从中学到什么？首先，要有自己核心的东西，也就灵魂。我们纵观本山传媒的发展，核心是“笑”，而且是赵本山创作的“笑”；从发展路径看，从点到面的连锁发展，从局部演出到全国巡演；本山的初期在央视演出就是这个产品的最初的宣传，到赵本山成为这个产品识别符号，是这个产品前期积累使得复制得以成功的保障，所以产品形成得到市场的认可核心的东西或者核心的识别符号才行；其次，心胸有多大，舞台就有多大，要有敢于行动的决断。如果本山只流于做一个演员，做一个一般性的表演节目或做一个小地方的节目可能就没有今天的本山传媒，没有今天影响面广、众人喜爱的刘老根大舞台；其三，永远要自己做自己专业的东西、最熟悉的东西，不弃不离，将自身的资源利用到最大、演义到完美。小品、二人转就是老赵最了解最拿手活，老赵就是将这些演义到精彩绝伦。最后，要有恰当实现行销的方法和策略，步步推进、稳打稳扎。

□ 经营命题 | Jingying Mingti

## “创二代”：传承还是创新？

□ 纪宇 郑雪 沈威

与“富二代”相比，“创二代”的情况有所不同。

“创二代”的情况是，父辈创业时年龄已经不小，他们的创业往往是“未完成”，企业刚刚起步，而此时就需要他们接班。也就是说，他们接手的不是家业，而是创业。河南省民营经济研究会副会长张立功说，“创二代”往往面临的压力更大，因为接手一个企业相对容易，但开创一个新企业，对于没有在市场搏杀经验的“创二代”来说，的确是个很大的难题。

### 与父辈创业理念不同

与父辈相比，年轻的“创二代”在创业思路更为现代。

“我都不理解我父亲的管理方法。”一位郑州的“创二代”告诉记者，父亲是搞烟酒批发起家的，现在要让

他接手，他很想通过网络开辟销售渠道，但这个提法被父亲否定。

“父亲经营这么多年，生意一直靠关系营销。”他告诉记者，印象中父亲每天就是和团购客户一起喝酒，然后换来销售额，父亲一直认为这样是最有效的，如今他提出网络销售的办法，被父亲斥为“瞎折腾”。

除了创业理念的不同外，两代创业者也会存在相互“不服气”的情况。很多接班人在谈到父辈创业者时，都会不服气：在管理企业的方式上，父辈重“人情”，我们重“标准”。

但很多老板谈到子女时，也会忧心忡忡：虽然孩子们文化水平高，但经常异想天开，根本不具备吃苦精神，稍微遇到困难就会退缩。

### “创二代”面临传承和创新选择

“如何传承和创新，两者怎样结

“创二代”是一个尴尬的群体：他们的父辈正处于创业阶段，等到他们接手时，并没有丰厚的家业，而是需要和父亲一起创业。而在创业理念和创业过程中，两代人的观念时常不同。这就是“创二代”的窘迫现实，相对于“富二代”，他们肩上的担子更重。

广州新白云机场空姐楼顶上，3760平方米的平板太阳能集热器一字排开，正午的阳光直射其上，闪出点点金光。太阳能被吸收并转换为热能，依靠水泵的动力输送至保温水箱中，空姐们打开水龙头就有源源不断的热热水使用。

## 胡广良 瞅准朝阳产业不回头

□ 徐建华

承担这个项目的正是广东五星太阳能股份有限公司(以下简称五星太阳能)。这家于1990年开始涉足平板太阳能热水器行业的企业，如今市场份额已居全国首位，在太阳能行业，有“南五星、北皇明”的说法。

### 认准朝阳产业不回头

“这20年来，五星太阳能不断顺应和把握行业发展趋势，逐渐站稳了脚步。面对未来，五星将更加专注于平板太阳能的开发利用领域，巩固中国平板太阳能第一品牌地位，争取成为一个集研发、生产、服务和方案解决为一体的、持续创新和盈利能力较强的、拥有核心技术和资本运营能力的上市公司。”在五星太阳能迎来自己20岁“生日”时，五星太阳能董事长胡广良一脸的欢乐与自信。

胡广良想起20年前自己做出重大抉择的那个时刻。当时，大多数国人尚且不知太阳能热水器为何物，MBA(工商管理硕士)毕业一年的胡广良，却认准了这一朝阳产业，毅然



韧性十足的胡广良

成立了五星太阳能公司。

企业的发展离不开技术创新，五星太阳能从一开始就在科研上投入巨资，并成立五星太阳能研究所。2007年，五星太阳能在政府的支持下，以“五星太阳能研究所”为基础，升格为“东莞市太阳能技术研究院”，扩大了研究范围，提升了研究能力。

据了解，东莞太阳能技术研究院拥有一批包括享受国务院特殊津贴的专家在内的科研人才和实践经验丰富的工程技术人员170多人，形成

了实力强大的科研团队。专门设立的平板太阳能研发团队，专门攻克平板太阳能方面的行业难题。最近，全国太阳能行业首家“院士专家企业工作站”又落户五星，这无疑将大大提升五星的研发实力。

### 国内“开花”国外也香

让胡广良感到欣喜的是，五星对于产品创新性的孜孜以求，在残酷的竞争中获得了充分回报。不仅在

国内产品中无论是技术、产能还是市场占有率都处于前列，而且在国际上，五星平板太阳能的技术和产品质量也处于国际领先水平，受到客户的青睐。

在五星太阳能的20年成长中，曾经发生过一个很著名的代理商“倒戈”的事情。原来在五星太阳能国外的代理商中，有一部分曾经只经营传统燃气和电热水器，其中澳大利亚的一家代理商在2006年前一直经营本土的一个非常著名的传统热水器品牌长达30年之久，而在与五星太阳能建立业务往来后，通过对于五星太阳能产品平板太阳能热水器的了解和认知，该代理商从兼营进而转变经营思路，专做五星平板太阳能热水器的代理商，取得了在澳销售十几万平方米平板太阳能热水器的佳绩。

不仅如此，在另一个“魔鬼认证”——美国太阳能产品“SRCC”的认证中，五星太阳能的产品也轻松过关，新型的平板太阳能产品，水流大、水质清洁，使人们对于太阳能热水器的认知，从“能用”一下跃升到“好用”的层面，进而推动了太阳能产业城市化的进程。

### 胸有成竹放眼未来

有统计数据显示，截至2009年，我国太阳能热水器企业由之前的5000多家，迅速减少到2800家。胡广良心中还有另外一笔账：2009年，在由燃气、电、太阳能三种能源构成的中国热水器市场上，太阳能热水器的市场份额已经达到57.2%。但是，很大一部分企业的经营模式还停留在叫卖推销型上，没有品牌、渠道，缺乏人才和财力。企业间不得不继续拼价格、减产量以求自存。

如今，在“聚焦平板太阳能”的总战略宏图下，由五星太阳能独资兴建的总投资达5亿元的广东五星太阳能产业园项目正式启动。该项目拥有6条太阳能热水器、集热器生产线，两条领先国际的磁控喷射生产线，并将建成1.18兆瓦太阳能光伏并网发电示范工程。建成投产后，五星太阳能产业园区将成为国内最大的平板太阳能生产、研发基地，广东也将成为中国平板太阳能的中心。