

“行业高手”需具备“四大特质”

叩问 CEO:你是不是“行业高手”

中国市场经济的历史非常短,在過去企业竞争的决定因素里面,产品、渠道、执行力、价格、广告、促销等技术性的因素,都在某一个历史阶段发挥了关键的作用;机会、资源等等企业之外的外在因素,也发挥了一定的作用。

进入 21 世纪,尤其是 2010 年以后。我们明显地发现,只依靠机会和获得的资源,尤其是还仅仅限于企业内部要素的优化,已经很难决定企业真正的胜负。

我们可以举几个案例看一下。比如说价格战,价格战实际上一直是中国企业制胜市场的法宝,“中国制造”可以说 80%是在以价格为导向进行竞争。在家电行业,长虹发起的价格战成就了长虹,但实际上也毁了长虹。另一方面,格兰仕的价格战却让格兰仕不仅成为中国微波炉的行业老大,而且成为世界微波炉的行业老大。为什么同样是价格战,在不同的企业身上会发生不同的效力?

再看渠道,中国企业在中国市场里面制胜的核心因素,主要是靠渠道。同样是以渠道制胜的企业,娃哈哈的宗庆后今天能够成为中国的首富,而汇源、农夫山泉却没有成为行业的老大,更不要说首富。难道说汇源、农夫山泉的产品比娃哈哈差吗?他们也在做渠道,为什么做渠道的效能会不一样?

再看产品。在植物蛋白饮品的大市场里面,日常饮用大量的豆奶包括其他植物蛋白的产品,都没有成为行业的主要消费产品,而我们经常喝的产品,像王老吉的凉茶、露露的杏仁露、椰树的椰汁,反而成了市场里的佼佼者。豆奶、玉米汁为什么它们没有机会成为市场的主流?

广告战。秦池的广告战号称,开进去一辆桑塔纳,开出来一辆奥迪。结果秦池不到 3 年就成为白酒行业的一颗流星。口子窖、郎酒、洋河蓝色经典,甚至高炉家酒、迎驾贡酒、稻花香、金六福、白云边等,都成为近 5 年来白酒行业的新星,央视广告的投入成为品牌爆发性崛起的关键驱动力。为什么不同的企业运用同样的战术手段它的效果会不同?这些白酒企业在崛起之前的品牌、渠道等资源比秦池高多少呢?

再说执行力。中国企业非常迷信执行力。同样依赖执行力的渠道模式,执行力效能不同的企业,结果不一样。比如同样是深度分销模式的太子奶和金丝猴,两家同样是在全国设置了 100 多

提要:

中国还没有形成美国式的职业经理人“市场”,创业者、投资人、经理人三方仍处在“公司治理及管理机制”的博弈之中,但是无论所有制形式(国有、股份或私有),企业的命运都取决于企业家(CEO 为代表的核心团队)的思维与行动能力。



个办事处。但是太子奶今天已经走到了要清盘的地步,而金丝猴顺利地实现了 10 亿品牌的道路,并且仍然在持续稳健增长,能够与世界的糖果企业德芙和阿尔卑斯来同台竞技。

战略、企业的背后是人,即企业家。德鲁克说:一个企业的成长被其经营者所能达到的思维空间所限制!

品牌之争、企业之争的背后,都是企业家之争,即以 CEO 为核心的经营团队之争。决定企业家能力的,是企业家的战略思维与运营能力。因此,决定今天企业在市场里胜负的,是企业家的行业高手思维及行为能力。

今天的竞争已经转变为行业高手之间的较量。

在所谓的“行业高手”的四大特点里,具备了前面三个,知道行业的本质、趋势、全价值链,同时能够很好地统和三种角色的,就已经是优秀的行业高手。如果高手又能够不断地站在行业高点的位置上面,他一定会是高手中的高手。

企业的 CEO(不管你是老板、股东还

是职业经理人),都需要问一问自己:是不是行业高手?你将带领你的企业走向何方?达到目标的路径是否明确?你每天是否已经在路上?

延伸阅读 | YanshenYuedu

行业高手的“四大特质”

作者研究成功企业的实际作为及企业家的言论,初步总结了行业高手的四个特质:

第一,所有在市场中能够成为行业高手的企业,他们的第一特征无一不是深谙行业的结构、规则和趋势。

他们的眼光不是仅仅只盯着企业怎么做产品?怎么进行定价?请多少代言人?怎么打价格战?而是他们看到了整个行业的趋势。

例如:中国乳业的“狂牛”品牌——蒙牛,牛根生从伊利出来的时候,他说了一句话,蒙牛是新生的品牌,可我们的团队是行业里最资深的营销力量。为

什么蒙牛能在短短的 5 年里面就成为行业老二,而今天可以跟伊利平分天下的品牌?是因为牛根生非常清楚中国乳业的行业结构、规则和趋势。

第二,行业高手无一例外都对所从事行业的全价值链有完整、透彻和细节的把握。

他们对他们所经营的行业里面的每价值链的每细节都非常清楚。

例如:代表性的人物,比如福耀玻璃的曹德旺,他对整个玻璃行业、生产、供应的每细节都进行了完整、透彻和细节的把握。同样在其他的行业高手里面,我们也会发现特质,行业高手对他们所在行业里的竞争环境、竞争对手、包括企业价值链的每环节(成本、运作、效能等)都如数家珍。

第三,行业高手是三重角色的混合体:行业高手既是领导者,也是管理者,同时也是销售者。

娃哈哈的联销体体制决定了娃哈哈今天成为中国饮料行业的老大,娃哈哈的宗庆后,他为什么能够看到中国饮料行业的竞争因素不是产品,而是渠道,因为宗庆后自己本身是娃哈哈最大的销售人员,对中国市场的环境以及饮料行业的渠道的作用有非常深刻的把握。

例如:宗庆后 200 多天在市场里面干什么?一方面是寻找产品的机会,更重要的是在过程中跟经销商进行密切的互动,他知道经销商需要什么,所以娃哈哈的每一个产品都能迅速地在渠道里得到响应。同时他们也是优秀的管理者,他们知道怎么去带领团队。能做大的企业,企业家也能够很好地将自己定位在领导者的角色上,进行整个行业资源的统调。

第四,行业高手都非常善于寻找行业的高点。

什么是行业高点?在很多的行业里面,当行业变化速度比较快的时候,特别是新技术、新政策、新的商业模式,包括新的人才,顶尖的人才,都会成为行业里的高点,都需要行业高手进行敏锐和快速的把握。

例如:沈南鹏,他从创立携程开始到创立如家,投资麦考林、投资乡村基、投资诺亚财富,投资的行业跨度很大,有的企业所涉足的行业甚至很“小众”(细分)。但他所进入的每一个行业都快速地得到了资本市场的认可,是因为沈南鹏非常善于寻找行业的高点。

(史贤龙)

中国重汽:强化考核抓企业管理 全面提高产品质量

□ 渠云雷

近日,中国重汽召开工作会议,会议明确提出要进一步强化企业管理,全面提高产品质量和工作水平,把树立世界知名品牌、打造百年基业这一理念与实际工作有机结合起来,真正实现中国重汽由大到强的转变。集团公司董事长、党委书记马纯济,总经理蔡东作重要讲话。集团公司领导韦志海、王浩涛、王光西、于有德及各部室、二级公司负责人参加会议。

会议首先由济南卡车股份有限公司、济南商用车公司、济南动力公司、济南桥箱公司、济南变速箱部围绕第一工作会议精神的贯彻落实情况作专题汇报,介绍了各公司围绕加大创新力度,强化管理、提高产品质量、提高工作效率等方面制订措施,狠抓落实的有关情况。

蔡东在讲话中对 5 家公司所做的努力给予肯定,并通报了 1 月份集团公司生产经营情况。他说,1 月份整车出库 1.8 万辆,开票 1.27 万辆,去年同期是 7400 辆开票,增幅较大。2 月份安排出库 1.325 万辆,开发票 1.105 万辆。一季度总体开票数要达到年度计划的 27%,为中国重汽十二五开局的第一年开个好头。从春节前各主营销销售单位的年度工作来看,达到这个目标可能性非常大。今年大家的信心比以往都大,干劲也足,这非常可喜,预示着今年还是个丰收年。

他说,集团公司十二五发展目标是:“树中国重汽品牌,打造百年基业”,努力打造百万辆级企业,到十二五末,销售收入达到 2000 亿元;汽车产品覆盖重卡、中卡、轻(微)卡、微轻客、大中型客车、矿用汽车、码头作业车辆、特种车、高附加值工程机械、吊车;重卡产品技术达到世界先进水平,产品适合国内外目标市场需求,质量水平达到亚洲发达国家水平。强化企业管理是实现这一宏伟目标的基础。我们目前的任务:一是建立健全集团面对未来发展需要的运作体系,强化战略和规划管理,强化投资决策管理,统一配置集团资源,提升集团化运作水平。二是强化财务管理体系建设。推进全面预算管理,建立全员、全成本管理体系,提升控制成本的能力。控制好借贷规模和资产负债率。强化各级总会计师职责落实。三是加强内部控制建设。优化内部控制流程,强化内部审计,推动二审工作向管理审计、风险审计转型。四是加强风险管控。健全全面风险管理体系,加强重大风险管控、效能监察和过程监督,完善风险监测识别与防范体系。切实加强金融衍生品等高风险业务的风险防范与控制。建立健全企业法律风险防范机制。五是提升管理现代化水平。继续加强信息化建设,不断提高管理信息化水平。加强与国际同行业先进水平对标,不断开展管理创新。结合集团发展现状,提升管理近期应立足风险控制,围绕提高效率、降低成本两个大方面进行。

蔡东强调指出,实现十二五目标的攻坚战在于产品质量,坚持不懈地提升产品质量是我们十二五规划的中心任务。第一,为实现“树中国重汽品牌,打造百年基业”的宏伟目标,强化制造单位各级负责人质量意识,落实岗位责任,提高管理效能,提升产品质量,集团公司制定《制造单位负责人质量责任考核级动态管理试行办法》。进一步落实制造单位总经理质量全面负责制,对其进行量化的质量责任目标考核,按划分的不同等级进行奖励或

惩戒,将质量与职务挂钩,实行职级浮动制。质量考核奖惩的原则是以数据说话,不讲任何借口,按实际工作效果进行考核。

第二,去年制定了七项质量提升制度,各单位要创造性开展工作,认真落实,结合单位实际情况,进一步细化七项制度。

第三,质量技术中心要充分发挥作用,要与技术中心产品、工艺部门,制造单位一起,列出题目,做出分工、做出计划,强力推进。

第四,要正确认识效益和质量的关系,当产品已发现问题时,决不能以牺牲公司品牌形象为代价,换得一时的效益,这涉及到对品牌形象的认识,对市场的认识,要在第一时间采取科学有效的解决方案。

第五,关于售后质量问题,对于制造单位要明确总经理是第一责任人,要身体力行、事必躬亲地抓售后问题的研究解决。

蔡东勉励大家说,一年之计在于春,只要我们坚定信心,团结一致,勤奋工作,进一步动员全体员工继续发扬顽强拼搏、连续作战的精神,一季度开门红一定会顺利实现,中国重汽的明天一定会更加辉煌。中国重汽的改革发展正处于一个关键的历史阶段,机遇和挑战并存,希望与困难同在。我们要增强忧患意识、风险意识、责任意识和大局意识,准确判断形势,充分利用国内外有利条件,克服不利因素影响,解决制约科学发展的问题,推动中国重汽在十二五期间跃上一个新台阶。

最后,马纯济作了重要讲话。他强调,要把树立品牌、打造百年基业这一理念,与实际工作结合,要切实树立对企业负责、对品牌负责、对百年基业负责的精神,并切切实实贯彻落实到具体工作之中,我们的每一项具体工作都要体现出这一精神。要全面提升工作质量,提高产品质量,从具体事情上做起,高度树立工作责任心,进一步加强考核。对 14 个签订《考核办法》的单位,要每个季度进行一次盘点,年底进行考核。其他单位都要围绕提高工作质量和产品质量做文章,并切实做出具体安排。

马纯济说,在考核上要抓好落实,没有考核就没有管理,特别是分配上的考核。目前,公司依然存在着大锅饭现象,缺乏严格的考核。集团公司对二级公司的考核相对较好,二级公司对车间、班组的考核没到位,公司机关也是如此。有分工无指标,干好干坏在分配上体现不出来,今后人人都要有指标,考核要与指标挂钩,与级别挂钩。

马纯济说,今年的工作启动早,动手早,1 月份表现不错。春节后要尽快把工作安排下去,以只争朝夕的精神抓好落实。新的一年,面临着新的发展机遇,希望广大干部职工为树立良好的品牌,打造百年基业做出新的贡献。

如何从依靠劳动者数量和成本优势转变到依靠劳动者人力资本优势上来?



改革开放以来,低成本劳动力对中国经济腾飞做出了巨大贡献。正是由于中国拥有全球最多数量的低成本劳动力,中国才能成为“世界工厂”。劳动力数量上和成本上的优势支撑了中国外向型经济的发展,但也成为越来越多的国际贸易摩擦和纠纷的导火索。另外,许多企业对低劳动力成本产生了依赖,没有动力去改进管理、推进研发、使用先进设备,而是满足于贴牌、加工贸易等简单生产活动,经济发展内生创新动力不足。来自中国社科院人口所的一项研究表明,尽管我国劳动力基数庞大,但其增长速度在逐年下降,到 2020 年以后增长速度将变为负增长,这打破

了中国劳动力无限供给的神话。低劳动力成本也意味着低劳动者福利,与劳动者收入下降正好相反的是实效分配中资本所占比重的不断增长。目前,在实效分配中,劳动者报酬所得比重已经从 21 世纪初期的 50% 多下降到不足 40%,而资本报酬所占比重从最低的 18% 多上升到 30% 以上,这在国际上都是少见的(发达国家的这两个比例分别是 56% 和 15% 左右)。劳动收入的增长长期滞后于 GDP 的增长,很可能会带来如马克思所说的“生产无限扩大的趋势与劳动群众有支付能力的需求相对缩小的矛盾,并带来国民收入分配两极分化的后果,导致宏观经济的不稳定和平衡。民营企业应该尽快从把劳动者当作劳动力的主体,把劳动力视为简单性生产要素转到把劳动者当作人力资本的提供者、把高人力资本水平的劳动力视为复杂性生产要素上来。

民营企业要消化日益升高的人力资本成本,就必须善于挖掘自身的人力资本优势,充分调动劳动者积极性以提高劳动效率。首先,民营企业应建立一套规范的人才招聘和防止人才流失机制。劳动者从新手到高手需要经历一个较长的“干中学”阶段。民营企业在人才招聘时应避免只挖人才、不养人才的短期偏好。除适当经济激励外,还应注重对人才的情感投入,适当加强对骨干员工的专项职业技能的教育培训,帮助员工制定中长期职业规划,努力使人才能够

够长期为企业服务,在职业锻炼中提高员工的人力资本水平。其次,民营企业应建立一套科学的绩效机制,综合考核员工德、能、勤、绩四个方面。德与能的考核适宜放在年终进行,勤与绩的考核可以是经常性的。要实施具有客观性、可操作性的考核标准和考核办法,从员工的岗位重要性程度、技术含量和工作经验、业绩考核、特殊贡献等多方面进行考核,防止由企业主管或管理者凭个人主观印象评估员工所可能产生的片面性。在评估考核中,对家族内外的人员,对在企业资历尚浅的人员要做到一视同仁。因此,同时执行同一个考核标准,不搞内外有别、新老有别,使员工在企业中得到充分尊重,才能最大限度地调动他们的积极性和创造性,促进企业健康有序发展。另外,民营企业要尽快从传统的工资管理转变到现代薪酬管理上来,即从收入分配制度向人力资源管理理念转变,建立一套公平合理、利益均沾的薪酬机制。在考核基础上,应尽快建立和完善与人才贡献相适应的薪酬激励机制,落实知识、技术、信息、管理等生产要素参与分配的具体办法,研究制定企业经营管理者收入与经营业绩挂钩的具体办法。要充分了解员工心理需要、价值观变化以及自我实现需要,考虑员工精神上的满足、人格尊严的尊重和自我价值的实现,给员工充分的自由度,这样才能进一步调动他们的工作主动性。

民营企业要消化日益升高的劳动力成本,还必须努力提高产品附加值,扩大产品利润空间。民营企业可以从两方面着手,一是回避同质化、低利润的“红海”,进入差异化、高利润的“蓝海”,走向“微笑曲线”两端,这就需要重点激发广大科研人员和营销人员的加盟,以科技创新、产品创新、营销创新带动企业转型;二是着重以优良服务提升产品附加值。现代消费已日益从“物”的消费转向“感受”的消费,产品附加值在市场上的地位越来越高,这说明拥有洞察客户需求的先见能力将是企业在战略层面上保持竞争优势的法宝。

与单纯的物化劳动不同,人力资本要素可以为企业的生产运营直接作出贡献,同时也有助于企业其他要素的协同与效率提升。除上述应该从企业产权角度激发劳动者人力资本优势外,还应该重视企业文化塑造。企业文化是一种价值观念,它和社会道德是同一范畴,属于企业制度的主要组成部分。通常法律失效时,主要靠社会道德约束。企业也一样,仅仅靠制度来约束并不是万能的,制度失效时要靠企业文化来约束。文化建设是有效的管理工具,但不能停留在嘴边。必须用投资的心态来建设企业文化。为此,广大民营企业应该进一步一个脚印地在整个发展过程中,通过有意识的系统引导来逐步建设自己富有特色的企业文化。

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

一天一粒防流感 一天两粒治感冒

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产 海南快克药业总经销