

## 策划词 | CEHUACI

2007“宁波宣言”之后,李书福用了3年对吉利产品线做了破釜沉舟式的调整。2011年经销商大会上,李书福再次明确表示:“吉利的对手是丰田、本田、通用、大众、福特和现代。”言下之意,本土品牌并不在他的竞争之列。“在我们习惯的二三线市场上,过去的低价取胜战略已经不再是我们的竞争武器。”吉利副总裁兼销售公司副总刘金良认为,吉利的下一个阶段是与合资品牌打硬仗。



## 吉利汽车:破釜沉舟告别“低价取胜”战略

## 顺丰总裁王卫:让最好的员工最快地成长

比如说,当一些问题暴露反映出来,去跟踪处理的时候,我们会发现其实很多问题并没有那么复杂,只是在沟通的过程里把问题复杂化了。我们很多基层管理者是和公司一起成长起来的,但为什么还会存在这些沟通上的问题呢?这是因为当就业群体发生改变,管理模式和思路也随之进行了调整的时候,我们却没有对基层管理者进行相对应的指引,如沟通技巧的辅导等,导致出现一些基层管理上的问题。

为了让沟通更顺畅,公司设有公开的沟通渠道,在总部层面,审监委和工会均设有员工投诉热线,有专人对相关投诉进行跟进。为了不断完善沟通机制,规范问题解决方式,公司这几年一直在研发一些管理工具,如提高信息化程度,让个人需求动态都通过系统跟踪反馈出来等。今年我们会继续加强对管理人员的沟通技巧培训,以更好地解决管理层与员工之间的沟通问题。那种随意“罚、停岗”低层次的管理手段是要坚决杜绝的。

## 让最好的员工最快地成长

我们不能苛求每一个基层管理者的管理才能都是天生的,而且,公司在发展,我们也不能等待他们慢慢成长,所以我们必须从公司层面来帮助他们以最快的速度成长。比如我们正在努力将基层管理岗位的需求更加清晰化,并配套设置相对应的技能培训,然后建包传授给基层管理者,包括教会他们如何驾轻就熟地工作,如何服务好一、二线员工和客户,同时还要学会如何使用我们配套的管理工具,并将这些知识发挥到价值最大化。其实我们已经沉淀了很多东西,只是一直还没有做成一个统一模板。有了这样的工作模板,再进行信息系统自动化,就会变成一个为我们的管理人员提供管理、参考和分析的工具,甚至能够在上面预警一些可能出现的问题,帮他们做好预防。

随着我们对每个管理岗位需求了解的清晰化,一些相对应的认证和课程会出台。到时,只要你具备了晋升的基本条件,就可以根据自己的发展方向去选择学习相对应的课程,并获得相关的管理资格认证。当你达到了岗位发展所需要的业绩之后,公司将通过绩效面谈,考核你是否符合我们的价值观。结合这三方面,并根据内部不记名投票考评来衡量你是否符合你所申请的管理岗位要求。在顺丰,个人的成长是不靠关系的,自己的命运只掌握在自己手里。员工是因,企业是果,又有员工们成长了企业才能够成长,而在员工的成长过程中,我们还要做到让最好的员工最快地成长。(本文作者为顺丰总裁王卫)

□ 沈伟民

如果不是因公事羁绊,李书福绝对不会缺席2月16日在成都举办的经销商大会。不过,李书福还是向大会发来了他的一段视频:“成敗就在一念之间,全局决定格局,格局决定布局,布局决定结局。”次日,李书福还是赶到了成都。会上,李书福再次提请经销商们注意,中国车市正在发生前所未有的巨大变局。

变局在第二天就发生了。

2月18日,吉利在二三线市场上的主力对手比亚迪,打响了年度价格战第一枪。

与此同时,大部分合资汽车品牌在北京治堵的影响下,正密集性地启动全国的布局战略。

在本土品牌价格战、合资品牌渠道探底的双重变局下,李书福和他的团队需要拿出更好的办法。

## A.不打价格战

自2007年在宁波的经销商大会上,李书福发布“宁波宣言”以来,吉利一直在试图告别低价取胜战略,向技术领先、品质领先、客户满意、全面领先等四大目标转型。

今年突变的 market 风云令吉利始料不及。吉利面对的第一仗,就是价格战。“我们不会回应价格战”,吉利副总裁兼销售公司副总刘金良表示:“相反,吉利还要提升价格。”

吉利不打价格战有充分依据。“宁波宣言”之后,李书福用了3年对吉利产品线做了破釜沉舟式的调整:首先,是停产旧款车型,垂直切换到了附加值更高的“新三样”远景、金刚、自由舰;其次,是实施“多品牌战略”,对吉利的品牌和车型进行重新梳理和定位,分别诞生了全球鹰、帝豪、英伦等三大子品牌,并导入了全



◎李书福近照

新的终端VI系统;再次,吉利构建了5大技术平台、15大产品平台,由此衍生出42款产品的储备。

本次经销商大会上,李书福再次明确表示:“吉利的对手是丰田、本田、通用、大众、福特和现代。”言下之意,本土品牌并不在他的竞争之列。

## B.千店千县计划

渠道之战是车企互搏的又一锁

喉之战,比拼的是渠道的广度和深度。

杨学良承认,与合资品牌竞争上,吉利的软肋是品牌实力不足,但在渠道竞争上,吉利不会死守。“吉利对作战渠道有自己既定的规划,吉利制定了‘千店千县计划’和经销商补贴政策。”

目前,吉利以经销商总数超过800家、服务网络近千家的优势,在二三线市场上完成了基本布防。除此之外,吉利今年拉伸了渠道线,将

市场发展至县乡一级。

上述策略如何落到实处?河南商丘的名达汽贸,被李书福认定是一个值得推广的案例。

作为吉利4级地级市场的河南商丘,吉利早在1999年已经进入,但此后10年,吉利在该区域的市场占有率一直极低。在吉利的“千店千县计划”和经销商补贴制度策略推动下,当地的名达汽贸开始发力,上述三款车型在去年在当地的市场占有率分别飙升至24.5%、13.8%、4.6%。

在“千店千县计划”中,名达汽贸在三个月内迅速建立9个二级网点、32个乡镇“小型迷你4S店”。

吉利的计划是,以名达汽贸模式推动它在全国253个地级市中,达到90%以上的覆盖率,在渠道广度与深度上,对合资品牌的竞争构筑起盾形壁垒。令李书福想不到的是,竞争对手在渠道管理上的犯错,加快了吉利布局计划的速度。

## C.西部战略

为什么要进军西部?李书福只简单说了一句话:“响应国家西部大开发战略的号召。”但作为一家并购沃尔沃的汽车公司来说,吉利进军西部的意图显然不简单。

去年,当所有人吧目光聚焦在李书福并购沃尔沃之际,忽略了一个细节。当年的1月15日,甘肃省兰州市人民政府与吉利签署了一份投资计划。

该计划确定,到2012年,将兰州吉利汽车基地打造成为西北地区集轿车整车制造、零部件配套与汽车工程科研于一体、收入超百亿的最大汽车产业基地。

甘肃只是李书福在西部战略众多部署中一个环节,李书福的版图,还有以成都为核心的西南战线。

## 俞敏洪:二次创业选择管理培训

□ 庞博

被称为“企业家”的人,往往都是幸运的创业家。但是,第一次创业成功了并不代表第二次创业仍旧可以幸运地成功。

尽管二次创业看上去并不是那么美好,且二次创业失败的案例不在少数,但新东方教育集团董事长俞敏洪还是毅然选择了二次创业:“我想通过努力迎来我的第二春。”

俞敏洪用17年的时间将新东方从一个英语培训部打造成在纽约证券交易所上市的国际化公司;经过了17年的企业运营和人际关系等方面的积累,他决定进入教育培训的子行业——管理培训,培训那些将来有可能成为行业领袖的“准企业家”,以此为突破口为第二次创业凿山开路。

对于二次创业的切入行业,俞敏洪表示主要是基于三方面的考虑:第一,要有发展潜力的行业;第二,做自己熟悉的行业;第三,要在行业内找到自己独特的核心竞争力。

俞敏洪认为自己之所以选择管理培训行业,不仅是二次创业的需要,更是民营企业家的需要。中国民营企业成长的速度很快,但却正在以每分钟倒闭9家的速度进行着新旧更替,更是有1/3的企业无法挺过初创的前3年。国际化进程的加快使围绕市场、资源、人才、技术、标准等的竞争更加激烈,而长期处于温室中的中国民企显然还没有完全适应这一优胜劣汰的竞争机制。

“每一位企业家都拥有自己的梦想,然而梦想的实现除了要靠自身的奋斗外,外部力量的支持同样重要。众多已经取得了成功的企业领袖的经验累积与智慧传承,是最为重要的外部推动力量。如果我们能够通过智慧的传承,让阿里巴巴、百度、新东方的成功经验被众多中国企业所吸纳、消化、融会贯通,或许中国就会诞生更多的马云、李彦宏,就会为更多普通的中国民众创造更多的财富。”俞敏洪表示。

目前,管理培训行业内的竞争非常激烈,并且一批先行的管理培训机构已经占去了大部分市场份额。作为一位后来者,俞敏洪创立慧致天诚拿什么在管理培训行业内立足?俞敏洪认为:这是一个关键性的问题,公司能否持续经营的秘诀也在此。慧致天诚跟一般的管理培训最大的区别就是我们拥有强大的企业家资源。我们可以请到一些知名的企业家为我们的“学生”上课,如马云、牛根生、李开复、李彦宏等,这些都是最成功的一线企业家。他们所经历的以及亲身体过的宝贵经验是所有管理培训讲师所不具备的,这就是我们的核心竞争力。

在我创立慧致天诚之初,就将凝聚领袖智慧作为企业最为核心的战略予以布局,基于此,我专门邀请到在中国企业界、学术界、管理界等领域拥有丰富经验的二十位业内领袖人士组成慧致天诚专家顾问委员会,作为慧致天诚最核心的智慧平台,凝聚企业领袖的智慧,助力中国企业摆脱管理缺失的瓶颈,实现突破性发展,让更多中国企业家的梦想得以实现。

我们实行的是“1+1”式的教学方法,即“讲师+成功企业家”的方式。优秀的讲师系统讲解企业运营所需要的核心知识,之后通过这些成功的企业家来进行案例分享。

## 遗失启事

李敏女士教师职称证(专业名称:数学;资格名称:中学一级教师)遗失,声明作废。

## 巴菲特:“最讨厌”管理费用增长

□ 钟正

管理费用是指企业为组织和管管理企业生产经营所发生的费用,主要包括董事会和行政管理部门在企业的经营管理中发生的或者应由企业统一负担的公司经费(包括行政管理部门职工工资及福利费、物料消耗、低值易耗品摊销、办公费和差旅费等)、工会经费、董事会费(包括董事会成员津贴、会议费和差旅费等)、聘请中介机构费、咨询费(含顾问费)、诉讼费、业务招待费及行政管理部门等发生的固定资产修理费用等。

巴菲特讨厌管理费用增长,他用管理费用占有营业利润的比率这个指标来分析管理费用水平过高还是过低:“在有些公司,管理费用占营业利润10%甚至更多。这相当于对公司业务抽了十分之一的税,不但损害公司盈利,而且毁损企业价值。一家管理费用占营业利润10%的公司,和一家总部管理费用占营业利润1%的公司相比,尽管赚取的营业利润相同,但仅仅是因为总部管理费用开支过大,就会导致投资者遭受9%以上的价值损失。观察发现,公司总部高管理费用与公司高业绩之间没有任何相关性。事实上,组织机构越简单管理费用越低的公司,越比那些拥有庞大官僚组织的兄弟公司运营效率高得多。沃尔玛、钼矿钢铁(Nucor)、Dover、GEICO与Golden West金融

“在所有费用增长中,巴菲特最讨厌的是管理费用增长,可以说是深恶痛绝。巴菲特认为管理费用占营业利润的比率超过10%是不可忍受的。截至3月25日公布年报的830家A股上市公司,竟然只有10家低于10%,最低的一家是3%,也远远高于伯克希尔公司1%的水平。”

公司这些管理费用极低公司的运营模式。”

1992年巴菲特特别讨论了伯克希尔的管理费用:“1992年我们的税后管理费用开支占报告营业利润的比率不到1%,占透视盈利(look-through earnings)的比率更是低于0.5%。”“在伯克希尔公司,我们没有法律部门,没有人事部门,没有投资者关系部门,也没有战略规划部门。这也意味着我们并不需要警卫、司机或是送信跑腿的人等后勤支持人员。最后除了Vernre以外,我们也没有聘用其他任何咨询顾问。”

1998年巴菲特甚至专门报告公司总部增加了一个员工,2009年收购伯灵顿铁路公司后,伯克希尔下属公司和经营机构有几百家,下属公司员工总数增加到25.7万名,但公司总部却只有20个员工。

因此,巴菲特非常讨厌那些允许管理费用不断增长的管理者。他十分欣赏富国银行和大都会/美国广播公司的管理层对不必要的管理费用所进行的无情削减,这两家公司的管理层“不论利润创造了新纪录还是正在面临压力,始终积极地削减成本。”

Tom Murphy十分节俭,严格控制管理费用。尽管大都会公司规模很大,却没有修建自己的办公大楼, Tom Murphy和Dan Burke的办公室也十分简朴。有一次粉刷奥尔班尼的总部时,他只让刷朝着大街的两面墙,对着哈德逊河的那两面则不刷。

Karl Reichardt在富国银行下决心清除多年来管理不严、成本费用开支过高的旧传统:关闭了主管专用的餐厅,只配备了一个类似于大学食堂里的服务员;关闭了高级管理人员专用的电梯,卖掉了公司的起重机,并且禁止主管办公室里用绿色植物作装饰,因为保养浇水费用过大;他撤掉了主管办公室一直供应的免费咖啡,取消了每年赠送给高级管理人员的圣诞树。

巴菲特多年的投资经验表明,成本费用管理存在马太效应:“我们过去的经验表明,一家经营成本高昂的公司管理层,总是能找到各种各样增加公司总部管理费用开支的办法。而一家经营成本严格控制的公司管理层,即使是其经营成本水平已经远远低于竞争对手,仍然会继续寻找更多降低成本的方法。”