

策划词 | CEHUACI

66岁的宗庆后开始制定和执行其老年计划,降低公司的不确定性和管理的难度,以使其与自己日益减弱的精力相适应,并为未来的继承者提供足够的稳定性。



宗庆后晚年攻略：降低不确定性和管理难度

贵人鸟：正式启动发展“快战略”

不久前,运动品牌贵人鸟宣布正式启动公司未来3年发展的“快战略”,与代理商、经销商共同拓展更大的市场空间。

以用户体验的不断“苛求”,使得贵人鸟2010年在渠道拓展和单店效益管理上取得了重大突破,品牌影响力快速提升,新开店1000余家,在很多区域的业务增长高达100%。

为实现2011年贵人鸟销售增长40%以上的目标,贵人鸟启动了基于快捷、快攻、快乐和快战略、快思维、快公司的“快战略”计划,从品牌、产品、渠道等层面进行详细的规划与部署。

在基础建设方面,占地16万平方米的贵人鸟工业园第一期工程已基本完工。2011年随着二期配套工程建设完工,贵人鸟工业园将投入使用。这意味着在现有的基础上,贵人鸟的生产面积将扩大1.5倍。贵人鸟还将新增6条先进的制鞋流水线,年产能力将提高到2000万双。

贵人鸟还将以自己拥有的媒体资源和运动资源大力开展品牌建设,继续加大在CCTV5的广告投放,优化利用湖南卫视特设时段的广告资源,巩固自己在电视媒体领域的强势地位。同时,贵人鸟计划签约体育明星开展区域体育营销活动,让更多的体育爱好者体验“运动快乐”,与消费者互动和沟通,提升贵人鸟在区域市场消费者中的品牌认知度。

除了加大媒体、体育资源的投放力度,贵人鸟还将加强渠道建设。在强化团队建设、零售培训和提高单店效益的基础上,贵人鸟将重点推行“陈列组合+订货指引”模式,对订货、货品销售和日常货品陈列进行科学管理。此外,贵人鸟还将实施区域多店战略,以核心商圈开设大店为带动力,在不同的区域开设品牌卡位店和单店后续店,通过渠道激励政策,全面实现既定的市场拓展目标。

贵人鸟董事长林天福表示,此次订货会取得的成绩超过了预期,充分说明经销商对贵人鸟充满了信心。贵人鸟力争在未来的3年里实现“四线争第一,三线入三甲,二线进前五”的战略目标。

(晋江)

遗失启事

成都高新区松美贸易部营业执照正本(号码:510109600023605)遗失,声明作废。

□ 尹生

过去的一年对这位66岁的老人而言,具有非同寻常的意义。由于糖、奶粉等原材料价格的暴涨,主营饮料的娃哈哈集团2010年的利润预计下降了23%(至67亿元,比一年前减少了20亿元)。这只是事情的一方面,集团的收入预计也仅上涨了27%(至550亿元),比计划的700亿元少了150亿元。这拖累了其在福布斯富豪榜上的排名和财富数字——从去年的70亿美元/首富下降到59亿美元/第三。

A. 财富就是实现人生价值

每隔10分钟左右,宗庆后就必须重新点燃一支香烟。“财富对我来说,就是实现人生价值……我最大的消费就是抽两根烟,我这烟12块钱一包,再喝点茶,平时也没有工夫消费。”当被问及“财富对你意味着什么”时,这位身家在2010年一度达70亿美元的福布斯中国内地前首富说。

“也许对我们来说,今后20%



的增长将是一个健康的数字,我们这么大规模了,如果还像过去动辄50%以上的增长,肯定会破坏整个产业的生态。”他有些自我安慰道。这可能是创业24年以来,一直处于亢奋状态中的他第一次确认公司已经进入壮年,就像他本人已经由壮年进入老年一样。

实际上,他已经开始接受这一现实,那就是精力下降,并着手制定和执行其老年计划。他的大部分努力,都围绕着一个课题:降低公司的不确定性和管理的难度,以使其与

自己日益减弱的精力相适应,并为未来的继承者提供足够的稳定性。

B. 二三线城市控制终端

从去年开始,宗庆后开始有意识地为公司增加更多的控制节点(过去整个公司都围绕着他运转),首批努力包括建立娃哈哈自己控制的终端,即在河南、重庆等地的二三线城市投资建设8万-10万平方米的大型购物中心。他的计划是,在未来的若干年中,类似的购物中心将遍布全国各地二三线城市,在每个购物中心都设有一个大型超市,由娃哈哈完全控制,同时基于这些大型超市将链接起庞大的中小型连锁超市群体,这样娃哈哈将拥有一张遍布全国的完全由自己控制的零售终端网络。

而过去,娃哈哈几乎全靠宗庆后的个人魅力和基于个人的频繁交流来保持娃哈哈渠道的销售力。“我现在已经开始分级授权了,但我最大的担心的是市场销售,所以我要发展零售业,这样把班交给别人就比较稳定。”他说。目前,他的女儿已经在

公司担任一些重要职位,比如负责旗下童装和饮料等业务,以及一些新的购物中心的筹备工作。不过他对是否把公司交给女儿未置可否。

他这样做还可能带来另外一项无心插柳的收益:从潜力巨大的二三线城市的购物中心建设浪潮中分一杯羹。目前这些地方大型购物中心还非常少,而与此同时当地的消费热情却非常高涨。这些项目还可能进一步紧密与当地的关系,并为其争取一个优惠的用地成本,在很多地方,娃哈哈都设有工厂,政府对吸引娃哈哈这样的优质企业的投资非常上心。

C. 大片区逐步分权管理

还有一项工作也在进展之中:向各个地方的经理们授权。虽然公司在全国设有8大片区,但过去公司的销售、财务、生产等权力都集中在总部,地区销售经理必须随时向总部汇报,没有独立的财权,而地区工厂只相当于一个大车间的概念,但现在公司正努力在各大区设立拥有一定决策权的总经理和管理层,对包括生产和销售在内的所有业务进行逐步分权的管理。

与此同时,业务上的多元化也在尝试中,包括利用中国奶制品遭遇信誉危机的机会发展娃哈哈的奶粉业务,与中国农业大学合作养殖奶牛,与中国科学院合作进行节能电机的研发,并对菲律宾购买矿山进行市场调研。不过对大多数新业务,他都持着有所保留的态度进行投入。

在娃哈哈之前,饮料行业的变化很少,一款产品能够卖上很多年,公司之间比的是规模效应。但“在产品方面有些天分”的宗庆后改变了这一游戏规则,娃哈哈每年都要推出多款全新产品,以取代那些推出3年以上的产品作为公司新的销售动力。渐渐地中国的消费者也习惯了口味的不断变化,这迫使其他公司也不得不快速推出自己的产品。但也使得娃哈哈的优势在很大程度上建立在宗庆后本人的产品敏感度之上,这增加了公司业绩的弹性(也是不确定性),有可能成为未来的继承者的挑战。

“四个三”给力泰星升空“十二五”仍靠品牌领航

□ 本报记者 李丙驹

江苏泰星减速机集团公司(以下简称“泰星”)经过近30年的创业发展,从一家“村办小厂”成长为“中国减速机大王”,他们生产的泰星牌减速机荣获了中国名牌和中国驰名商标两项行业最高荣誉,产品不仅国内称雄,还一直是国际市场的抢手货。进入2011年以来,“泰星”仍然保持了强劲的品牌优势。集团董事长张国林说,“泰星”是改革开放中涌现出来的一颗民族工业新星,成功的方略主要凭借“四个三”管理模式。

业界闻名遐迩的泰星“四个三”管理模式(“三制”,即实行质量工资制、供应公开招标制、销售买断制;“三化”,即社会感情化、经济市场化、生活温暖化;“三联浮动”,即联产浮动计酬、联产浮动计奖、联产浮动计股),有关专家和报道把这誉为“推动现代企业管理创新的发源地之一”、“管理兴企强国的创新先锋之一”,被行业高层领导赞誉“为处于迷雾中的中国机械行业的企业家们指明了前进方向,也对其他行业企业的健康稳步发展具有重要的指导意义。”

在张国林看来,泰星的成功,归根到底是“泰星”品牌的成功。某种意义上,“四个三”的一切效应,最终都体现为“泰星”品牌的成长壮大。他认为,没有品牌的企业不是好企业,当上将军的士兵才是好士兵。品牌,是企业的“将军”。

泰星发展的历史让其决策者有一种清醒的认识,即品牌没有“终身制”,只有不断创新,才有青春常在。正因此,泰星在跨进新的一年之际,继续把企业发展的主导方向锁定在品牌这个企业最本质的核心竞争力上。

记者获悉,由于“四个三”的强劲给力,泰星被评为全国创名牌重点企业,“泰星”牌减速机是中国减速机行业唯一的国家级重点新产品。作为中国减速机行业的明星企业,如今的泰星已经发展成为集科、工、贸于一体的国家大型企业,中国机械工业500强之一,企业已形成生产100多个品种、1万多个品种、年产10多万台泰星减速机的规模和生产能力,产销量连续十几年名列同行榜首。凭借“四个三”打造的雄厚实力,“泰星”牌减速机艳压群芳,成为首钢、宝钢、三峡工程等重点工程和非标用户的首选品牌。这些业绩的每一个细枝末节,无不浸透着“四个三”的血液和精髓。

2010年,泰星以持续健康发展的态势创造了历史最好的业绩,打了一个漂亮的“十一五”收官之战。进入2011年,他们的“开局”锣鼓,仍然把恪守“四个三”模式作为“十二五”期间企业管理、品牌战略的重头戏。相关统计资料表明,一季度“泰星”及其系列产品在国内外的销量、利润等主要经济指标,同比都创历史新高。

张国林表示,国内外经济转型大势所趋,潮流浩荡锐不可当。对泰星而言,“四个三”使“泰星”鹰击长空,“用‘四个三’强品牌,向‘四个三’要效益”依然是泰星“十二五”的一大战略主题。事实证明,并将继续证明,作为具有鲜明独创特色、来自“中国本土”的“四个三”管理模式,一定能使泰星走得更远,使“泰星”飞得更高。

遗失启事

李敏,《教师资格证》(证书编号:965110651000842)遗失,声明作废;田敏侠,《教师资格证》(证书编号:20015110141000168)遗失,声明作废;孙敏,《教师资格证》(证书编号:965110141007409)遗失,声明作废。

▶▶▶▶▶ [上接A1版]

春秋航空幸存术:一半靠赚 一半靠省

这幢建筑原本是1994年建成的酒店,2004年创办春秋航空时租下来做办公室之后,原有的装修、设施基本没做改动,直接旧物利用省去了添置的成本。“租下来之后几乎不用花钱,没有必要在这个上面花多少钱。”王说,以前做旅游的时候还觉得偶尔要讲究一下排场,现在做航空一架飞机就要4个亿,别人很容易知道春秋的实力,办公室简陋也不会影响形象。他也没有独立的办公室,多年与春秋航空CEO张秀智共用一间办公室,两张办公桌紧靠在一起。在这间办公室有一个白色布套沙发,15年前花100元买的,被他称为是性价比最高的产品。

不建豪华写字楼,这就会比国有航空公司节省下一些成本。这也是春秋航空卖出99元、199元机票依然能赚到钱的部分原因。春秋航空给出的数据是,整体运营成本要比同行低20%,其中消费费用、管理费用甚至比同行低70%,财务成本约为其他航空公司的60%。春秋航空对运营成本控制的一个细节是,王正华和员工出差通常都是自带方便面,省去餐饮报销费用。

王正华是一个异常谨慎的人,他说话语速极慢,每一句话都在深思熟虑后才会说出,对于航空事故,他更是加倍小心。外界通常会认为,成本控制会让廉价航空公司更易出现事故。但事实上,春秋航空曾获得航空业开放后成立的19家新航空公司中唯一的“安全荣誉奖”;在民航总局的“五率”(飞行事故征候率、公司原因航班不正常率、旅客投诉率、正班执行率、基金缴纳率)考核中,春秋的排名



同样超过部分大型国有航空公司。“只要讲到安全,低成本要让路,安全总是第一位的。”

在自己能掌控且符合政府要求的范围内,王正华做了很多大胆的改变。以飞机座位来说,同样机型普通航空公司的设计是150座左右,但春秋航空缩小了座位间距共设计了180座左右;春秋航空通过低价让客座率达到95%以上,而其他航空公司一般为70%。这意味着,同一班飞机飞出去,春秋航空可以载客近180人,而其他公司则只有110人左右。这一改变带来的影响是,春秋航空的机票价格可以比其他航空公司低40%。

春秋航空也是中国唯一一家只做直销,不通过任何分销渠道售票的航空公司。在中国航空市场,机票代销系统几乎全部由中航信一家公司掌控,普通人从代理商手中购买一张机票,中航信要从中获取3%作为收益,这个费用最高时甚至高达9%。独立开发自己的机票直销系统并非易事,国际航空公司这样做的也不多。但春秋航空创办之初,王正华就决定自己开发,他对新技术也颇愿接受。



据称在1990年代,只有个别公司购置电脑且只作为打字机来使用时,他就在春秋旅游将电脑接入互联网施行信息化管理。据春秋航空技术部门的一位员工说,王正华平时会直接就系统的改进与他们做一些商议,一些技术名词都会脱口而出。

“被迫”上市

对春秋航空来说,上市是一件颇为慎重的事。原因在于,王正华对资本的防范心理。

实际上,自春秋航空创办以来,没有接受任何外部投资。在过去几年,无论是风险投资公司、股权投资公司,以及国内外航空公司都曾找到王正华来谈投资入股。王正华说:“我们就想自己干,既不要别人推荐的航空业资深人士担任CEO,也不要别人的资金。”有国外公司提出方案说,愿出5倍、10倍注册资金的价格买下春秋航空的运营权,但王正华依然占有51%的股份;国航在去年初也曾提出入股春秋航空,但都被王正华拒绝了。“我不投资别人,也不愿意被别人投资。”

他从来不喜欢“花别人的钱”的感觉。固执的王正华从1981年开始做春秋旅行社开始,就不愿意欠别人的钱。对于他来说,财务干净代表着一个人的信誉。

“究竟应该不应该上市,内部论证了很长时间。”王正华透露,因为上市会带来很多麻烦,“独立董事和股民肯定会‘唧唧歪歪’很多事。”但最终决定上市是因为,春秋航空希望以此规范公司治理。

王承认现在春秋航空更多依靠人治,而非制度、流程及外部监督。在对这一话题做出解释时,他依然坚持说制度、流程都意味着麻烦。

尽管王正华经常说他早已脱离一线管理,公司日常事务都交由CEO、总裁处理,但在春秋航空依然可以经常听见他在走廊里大声训斥员工。

不过不管这是一个多么强势的、相信自己拥有掌控公司未来能力的老板,他已经快要到70岁了。他还能掌管公司多久?像李嘉诚一样80岁以后依然掌管着自己的商业王国,当然有可能;但也可能随时让别人接班。