

从“大车间”到“新公司” 沈阳机床 时尚再生

一季度数据出炉,销售额将完成45亿,使得如今排名全球第二的机床制造商的掌门人沈阳机床董事长关锡友敢于提前亮出自己的底牌——2012年,真正的机床行业世界冠军,指日可待。

“我想自己的上任,有点儿临危受命的意味!”关锡友习惯性地皱皱眉头说道,思绪仿佛又回到三年前的六月。在就职沈阳机床集团董事长仪式上,他宣布要进行一次彻底的改革,一次真正的重生。不过,那个时候还没有人知道未来会走向何方。

从工厂到公司

老牌国企曾经的拖沓、封闭，一直以来广为人知并备受诟病，但是，没在其中的人很难体会到其中的艰难，也不知道到底什么原因一下子陷入了困境。诚如海尔当年甚至要检查工人是否在车间大小便，关锡友早先在沈阳机床的下属企业当厂长时，工厂劳资处常常要去车间检查男工们是否在打牌或早退，女工们是否在洗菜、织毛线。

“在上任集团董事长之前,我就常常疑惑一个问题:我们到底是工厂,还是公司?”关锡友对记者说。

铁腕裁汰冗员,管理岗位实行竞聘上岗,关锡友希望依靠机制创新,使这家老牌国企焕发生机。

不过,仅仅是机制和观念的改变还远远不够。

按照以往的思路,沈阳机床一直是眼睛向外的,和国外企业拼技术、拼产品。关锡友却赫然发现,在这一路拼杀中,居然忘了自己才是最了解中国客户的那个!而目前在世界的机床市场中,中国需求就占到了一半。“我们的销售渠道也可以不断延伸下去,而国外企业目前还不具备这样的

如今在沈阳机床,几乎每个管理者都有时下最抢手的 iPhone4 手机。沈阳机床董事长关锡友不无骄傲地指着手机的屏幕和调试按钮说道:“这些都是用我们的机床直接加工出来的!还有时下流行的平板电脑,屏幕也是用我们的机床加工的!”他笑言,自从和苹果的产品挂钩,他着实感受到做数控机床其实很时尚。



能力！”他说。很多参数复杂的数控机床从选料、制造、安装到最后调试完全，送到客户那里，往往需要数月的时间，而客户由于生产需要很在乎供货的时间，毕竟生产线不等人，这就使得国内企业相比国外企业，有了更好的服务空间和服务能力。在领着自己的团队拜访全国客户进行市场调查的同时，关锡友内心的图画渐渐清晰。

“中国企业与国外企业不同，他们已经不是仅仅依靠传统的流水线方式实现大批量生产，而是进行更加详细专业的分工，形成单元式的、智能化的人机混流，这就需要为之设计更加灵动方便的单个加工中心，从而满足他们的要求。”关锡友介绍说。

从工厂到公司,沈阳机床找到了

自己的市场客户。可是,怎样才能把他们紧紧抓住?

挖掘终端的力量

从2004年起，沈阳机床开始了一项另类的“营销活动”——建立自己的品牌4S店。那是关锡友在一次购车体验中展现的灵光。

关锡夙决定建立自己的终端营销平台,从4S店营销策略入手,在客户相对集中的城市,找寻适合的经销商,对他们进行培训和签约。2004年,宁波4S店建立。随后,这一模式逐渐复制到佛山、青岛、沈阳、武汉、厦门、西安、济南、杭州等地,所有4S店都进行统一的店面设计与装修。

关锡友最为看重的，正是4S店以贴近客户的方式提供本地化资源，

使制造商与经销商双方更加默契、紧密、有效、快捷地为客户服务,从而形成制造商、经销商和客户三方共赢的局面。

年营业额从6000万到6个亿,青岛4S店只用了4年的时间。实际上,这个数字甚至是一些规模不大的机床企业的全年销售额。而未来5年,这样的店面会从现在的10家发展到70家左右。

事实上,在关锡友看来,4S 店还孕育着无限可能。

“我们未来还有一些更加大胆的尝试,比如:把机床进行金融租赁,然后按照加工零件的数量来计费,或者出售不同加工领域的解决方案,当然这些都会嫁接在我们现有的终端平台上,让客户有更好的体验!”他说。

(邓纯雅)

复制管理： 沃尔玛世界第一的秘密

2006年,沃尔玛在浙江开张。此后,沃尔玛以一年平均开出23家新店的速度加速扩张,如今,浙江省已开出14家沃尔玛超市。

一个是全球零售巨头，一个是内地人均收入最高的省份，沃尔玛“握手”浙江，是国际资本追逐中国内需市场的一个缩影，其间的碰撞与融合，有着许多值得浙江本土企业去思考、去借鉴。带着这样的观察视角，近日，记者与杭州惠泰电器有限公司总经理李栋一道走进沃尔玛浙江公司。

我们来的第一站,是杭州“沃尔玛”东新分店。

东新店位于杭州市东新路，周边区域曾经是杭锅、杭氧等国企的聚集地，而今虽然已经搬迁，但就地段而言，这里远非商业繁华地。当然，我们知道，这也正是沃尔玛选择店址的独特之处农村包围城市。

问题是：在零售业激烈竞争的当下，地段普遍不好的沃尔玛超市，怎样做出人气呢？“在国内零售业竞争还不充分的时候，沃尔玛可依靠自己的品牌号召力，但现在全球零售业巨头都已经进来了，只靠品牌肯定没那么灵了。”李栋如是认为。

“门道”当然都在店内。而在店里走了一圈后，我们也的确看出了一些门道。比如，在通道拐弯处，总会有一排木制长椅可供休息；在墙上挂着一台价格扫描器，顾客可随时扫描自己选购商品的价格。

但除此之外，我们却看不出更多的门道了，用李栋的话来说就是，“看起来与其他超市也差不了多少。”

“你们有没有注意到,我们货架之间的通道要更宽一些?”这时,随行的沃尔玛东新店常务副总郑林树提醒道,沃尔玛的货架通道宽度有一个全球标准:至少1.5米。

果不其然!“还有呢?”郑林树进一步介绍说,在沃尔玛,所有在架销售产

品都是当令产品，而最有价格优势的产品总是摆放在最显眼的位置。

在沃尔玛东新店,细心观察,不少员工的工作服上都别着一枚甚至多枚别针(Pin),钱申乔告诉我们,这就是沃尔玛的“Pin 文化”。

可不能小看这一枚枚小小的别针。在沃尔玛遍布全球的 9000 多家店，每一家都有着代表自己店的特别形状的别针，许多员工也都有收集别针的爱好，而只要工作表现出色获得“卓越贡献”卡，一次就可能得到 5 种不同的别针奖励。

小小一根别针，折射出沃尔玛文化的“强大”。对此，李栋佩服得“五体投地”，他告诉钱申乔，他曾对沃尔玛的企业文化进行认真研究，结果就是，企业文化是沃尔玛“独步全球”最强大的“武器”，而沃尔玛文化的核心就是“以人为本”，其中最突出的一点就是“允许员工犯错”。“一般企业都做不到。”他说。

“在沃尔玛,错误不叫错误,叫做机会点。”郑林树解释说,之所以如此,目的也是为了鼓励创新,因为零售行业卖的表面上是产品,其实是服务,而服务靠的就是细节。

他并告诉我们这样一则经典案例：在沃尔玛某超市，由于打烊时顾客比较少，超市就只留出一台收银机使用，惹得不少顾客抱怨。这情况被一位主管发现后，他长思一晚，想出了两全其美的办法：在打烊前一小时，进行顾客流量预测，从而决定应该留出几台收银机。

以人为本,在沃尔玛的组织架构上体现得淋漓尽致。在沃尔玛东新店的行政办公区域,一间15个平方左右的总经理办公室,包括总经理在内,满满当当地坐了8个人。钱东郊介绍说,全球沃尔玛超市都这样,因为顾客是“老板”,而基层员工是直接为顾客服务的,高管只是员工提供服务时的支持者。

(刘刚 钱进)

真龙游天

氣界人天

广西真龙彩印有限公司