

策划词 | CEHUACI

制定新的运营战略后，郎酒集团董事长汪俊林走路略微耸着肩，下属恭维他，说老板像一只“提着双翼的鹰”，时刻盯着下一个目标，准备随时起飞。

“群郎”战略 + “金字塔”计划
汪俊林 发起郎酒“突围战”

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

来伊份：标准化、制度化成就行业领军

这也让来伊份省去了加工环节，得以将全部精力放在控制品质、打造品牌和开拓市场上，可谓是抓住了“微笑曲线”的两端。

休闲食品零售行业的品质控制，受上下游的制约明显。如何打通产业链，确保产品、配送和销售各个环节的安全顺畅，考验着经营者的智慧。



在来伊份的供应商中间流传这样一句话，只要与来伊份合作都能赚钱，但要建立合作关系却并非易事，必须要达到其确定的各项标准。以一颗小核桃为例，必须在感观和理化两个指标方面达标。所谓感观标准，就是对小核桃的“卖相”量化到具体数字，如小的直径19厘米，大的21厘米等。理化标准的把关则更为严格，供应商将货物运到公司的仓库后，公司的品控人员首先要对产品进行盲测，然后进入实验室进行“全面体检”，在微生物等各项指标检测确认全面合格后，方能发往门店上柜销售。正是这种标准化的指标，确保了来伊份的食品安全和高品质。

很难想到，信息化在一家卖休闲食品的企业中会运用得如此极致。来伊份从成立伊始就始终保持着以年销售额的3%用于IT投入，在引入了IBM的企业IT管理系统之后，又与SAP合作，全面部署SAP一体化运营管理平台，实现了从人工配货到自动配货，2000多家门店“千店如一”。公司设有一个专业数据分析与挖掘团队，专门负责分析这些数据信息，依此了解产品的适销度，以加强对产品的管理，并对各家门店实施统一配货和送货。一旦货物到达门店，营业员只需在电子秤上输入信息，物流部、财务部和营运部的电脑系统会马上收到信息。这种电子化操作大大节省了时间和人力。

对于散落在几百个不同区域的营业员的管理上，来伊份一方面通过对营业员的统一培训和指导，统一价值观；另一方面是建立所谓的巡视督导制度，每次督导都有几页细致的评分表格，对应不同的关注项目，每次督导都完成特定的内容。督导团队基本上一个月要把所有店铺都跑一遍，每周还会通报督导的结果和意见，让所有店铺都能按照各自的情况加以完善。

正是这种标准化、制度化的经营模式，使得来伊份从无到有成长为行业领军企业。

□ 陈晓平

2011年上半年，郎酒销售额超过40亿元，预计全年销售将达到90亿元，甚至原定于2012年突破百亿的目标有望提前完成，在行业内，销售规模已与泸州老窖、洋河股份并列第二阵营。从2007年销售额首破10亿，郎酒抬升一个数量级才用了5年。

过去9年，郎酒由没落贵族重新成长为白酒的新锐品牌，未来9年，汪俊林规划的销售额则是300亿（到2020年），郎酒能够攀爬到“高端的奢侈品”类别，与茅台、五粮液一道站在第一梯队。在白酒行业逐步定局的时代，出身二线品牌的郎酒凭什么？

A. 改制“能手”

郎酒集团副总经理李明政仍然记得2001年底，汪刚接管郎酒的情景，“董事长衣服上挂着胸标，上面写着‘郎酒集团董事长’，现在想来多有趣”，他揣测，在豪气干云的酒厂，这是身材不高的汪“立威”的方式。

汪俊林此前没有做过白酒，他学医出身，第一桶金来自于药酒。1992年汪下海，承包了濒临倒闭的泸州国营制药厂，工厂当时年销售不到200万，产品却超过100种，汪果断砍掉其他产品线，贱卖了库存，主攻一种叫“风湿液”的药酒产品——彼时农村农民干农活以后容易一身疼痛，尤其是老年人，出身农村的汪俊林对此一清二楚。两三年间，单品销售额从3万多元放大了2个亿。

1999年，汪俊林托管了年亏损过亿的国企“四川长江机械集团”，营业收入由当年3个多亿做到2001年的15个亿，集团扭亏为盈。彼时，当



◎郎酒集团董事长汪俊林

地知名企业郎酒陷入困顿，政府希望汪俊林接手。汪如是形容郎酒的财务状况，“销售收入约3亿，基本为低端产品，银行贷款13个亿，利息去掉1个亿，4000多员工的工资和社保花去1个亿，政府这边一年要七八千万，再加上其他税费，这个知名品牌，年亏损1个多亿。”

当时郎酒评估的净资产超过6个亿，改制买断职工国有身份花掉1个多亿，剩下还要49亿，汪俊林买不起，“地方政府就答应可以分期付款，用赚的钱来付这笔钱，要是亏了先亏你自己投的钱”。同时，政府保留“郎酒”品牌，约定销售额每达到一定量级，就让渡一部分权益。汪没有犹豫，郎酒有历史、有品牌、有先天的地理位置，是川酒的“六朵金花”之一，用汪俊林自己的话说，“小苗子有长成参天大树的基因”。由于采用分期付款模式，很多媒体都质疑汪“捡了大漏”，“纪委、检察院都来做调查，改制过程没查出问题”。

收购之初，汪俊林抓的是内部稳定和机制重建，针对郎酒此前臃肿的机构，汪俊林将原来27个部门裁减为7个部门，更换了一批年轻

的中层干部，郎酒总经理刘毅在2003年即担任现职，时年仅仅27岁，不过，汪也没有大规模裁员，“对老同志给政策，保证他们收入不低于过去，对年轻人实行新的激励机制，两条腿走路”。李明政当时最直观的变化是，工资从每月2000多元涨到5000元；新老板号召大家要改变观念，“董事长一直说的就是产品，重新梳理产品线，总的思想，就是整个品牌要往高端走”。

B. “群郎”战略

指着“酱香至尊百年郎”红太阳式的酒瓶，李明政开着玩笑说，“郎酒当年做这种超高端的酒品，只想提升品牌形象，没想真能卖出去。这款酒3668毫升装，大概在七斤三两左右，2010年定价68000元，今年提价，1瓶10万元。”

如今，以“百年郎”领衔，从10万一瓶的奢侈品到100多块的普通郎酒，郎酒金字塔型的产品梯队已经完成。其中，定位在中高端“红花郎”为主力产品，成为郎酒的“突破口”，2010年58亿的销售额中占到约六成。

郎酒发力是在2004年。就在当年，汪俊林自己提出了“神采飞扬·中国郎”的品牌概念，应和“中国人在全世界慢慢找到自豪感”的时代背景，这个理念借助央视的传播平台，首先在雅典奥运会期间进行传播。

在“中国郎”品牌概念之下，郎

酒集团实现“群郎战略”，形成了高端酱香、高端兼香，中低端浓香的架构。郎酒的地理位置横跨四川、贵州交界，处于酱香型的茅台和浓香型的五粮液、泸州老窖、剑南春、水井坊之间，是名酒中唯一能做到“一厂三香”（酱香、浓香和兼香），有助于其实现产品线的全覆盖。

汪俊林十分满意金字塔型的产品线构成，认为其大大提升了集团战略的灵活性。

其中，“红花郎”在郎酒集团内部被誉为是“头狼”，仅仅是其陶瓶选型和代表中国红的色泽，郎酒就耗费了3年多时间。包装在高端白酒往往是“一两拨千斤”，郎酒曾一度曾尝试采用过玻璃瓶的设计，就是卖不出价格，最后还是回归陶瓶。

李明政印象深刻的是，汪俊林当年常说，“咬紧牙关投，以时间换空间”，所谓“时间”不指央视的时间，而是说品牌成长的时间，郎酒做市场的时间。果不其然，中国白酒行业迅速迎来了繁荣期，据统计，2010年与2005年相比，11家主营业务收入全部为白酒的上市公司营业利润合计增加了510%，同期营业收入合计增加了196%，尤其是随着消费升级的浪潮，“酱香热”方兴未艾，大大推升了郎酒的销售业绩。

C. “金字塔计划”

品牌高举高打的同时，渠道如何跟进，实现营销落地？为此，郎酒拥有一支超过2000人的销售团队。“郎酒以销售为主线，实行了事业部和办事处相结合的‘矩阵式’管理模式，这是郎酒和其他名酒厂最大的区别之一。”郎酒总经理刘毅说道。

2010年，郎酒开始实施“金字塔”计划，即一个销售总部，管5个事业部，加8个大区，用5-7年时间，让全国每一个经济较好的县都有1-2个郎酒自己的营销人员，将团队建设到县级市场，将产品铺到乡镇卖场。“金字塔计划”是汪俊林问鼎白酒第一阵营的重要布局，“这个建完以后，郎酒在中国白酒行业的规模，不说是第一，至少也和茅台、五粮液相当”。

汪俊林预备出资60-80亿人民币，将泸州市古蔺县二郎镇打造成名酒名镇。二郎镇与茅台镇同处赤水河中流流域，是郎酒酱香酒的生产基地。



汇源战略：扩优裂变 抢占上游资源

□ 石章强

汇源17年来已在山东、山西、河北、三峡库区等地链结了400多万亩大型绿色水果基地，可以说占据了我国果汁源头的绝对优势。

如何利用这个优势，就是汇源未来发展的关键。

优势不加以利用，或者是扩大化利用，就反而是劣势，毕竟背着这么多没有被利用和转化的上游资源，某种意义上就是资源无效占用甚至是负效占用。

全产业链式经营

曾有报道称，以美之源为首的果汁饮品，即将涨价，虽然可口可乐称此举并非针对中国市场，但也从侧面反映出涨价已是必然，因为作为原料的浓缩果汁价格不断攀升，果汁提价也在所难免。随着果汁加工业的不断发展，对原料的需求也越来越大，由于果汁产品对原料的依赖性很强，所以现在果汁行业竞争的焦点正由下游环节（产品、渠道等）向上游的原料供应环节转移。对源头的控制力，是企业未来在市场竞争中胜出的关键因素，外资品牌虽然有品牌、资金等方面的优势，但是却缺少对上游原料环节的控制，这正是汇源等国水果汁品牌的机会。

更重要的是，随着中国新一轮的经济跑马圈地，必将使得中国的环境污染由东部转移到广大的中西部。不久的将来，真正可用作上游种植的果汁基地是越来越少，就像现在的水源地越来越少一样。正所谓早期的农夫山泉在抢占上游资源，不少对手看不懂，甚至是不屑为之。如今，农夫山泉的局开始显现威力，当大家开始发现康师傅用自来水来灌装纯净水或矿泉水时，于是大家开始一群群地放弃和封杀了康师傅。可能，量上还在增长，但只是惯性增长罢了。

有远见的企业开始在上游资源上发力了。随着果汁饮料的剧增，浓缩果汁的市场范围逐渐扩大，不少企业纷纷增加产能以应对急剧增长的市场，如此导致的结果，一方面是忽略了对原料基地的建设，另一方面注重下游环节必然对上游建设力不从心。在这种情况下，汇源应该利用自己的上游优势，将其转化扩优，在产能布局、价格控制和品质保障等方面，下足功夫，以基地为中心形成产销一体化布局和根据地建设，而不是像当初的国军一样动不动搞阵地战。只有这样，才能形成汇源自己的全产业链的透明模式。

让上游活起来

除了全产业链的发展模式，汇源必须让上游产业也活起来，就是怎么把汇源优质的果园，传达给消费者，利用汇源高品质的上游资源，给消费者提供差异化的产品。

虽然汇源也一直希望能够，在增速迅猛的低浓度果汁饮料市场有所斩获，包括2007年，汇源果汁推出“傻根”王宝强代言的“奇异王果”；2009年，“柠檬me”打头阵，果汁奶、果粒王保驾，高调进入低浓度果汁领域；2010年，又以“果汁果乐”来闯市场。事实上，长期关注汇源果汁的业内人士透露，汇源一直没能很好地在这个领域找到自己的代表性产品。如果汇源找到代表性的主打产品，则在该领域的市场爆发力可以期待。

黄鸣：企业应做“驯马师” 不要做“人才杀手”



◎皇明太阳能股份有限公司董事长黄鸣

比如，所有员工都提供免费住宿，有自己的食堂；公司自建房“以租代买”供给员工；2011年新建的小高层，公司以4000元/平定价，周边房价至少4500以上，然后根据员工的工作年限，各种奖励等等，进行打折，最高享受6折，最低也是9折以上；计算完之后，交50%首付，每月再交一定的房租，10年后房子完全归属员工。这种条件，只需要入职满一年的员工都能享受。前几批公司自建的福利房，比这还优惠，员工只需要工作4年或者6年就可以。

记者：听说您常给高管们说“驯马师”的故事？

黄鸣：宋朝有个画家朱子明，本是画山水的画家，因为有同行戏弄而给他起了个“驯马师”的绰号。当他被召进宫知道要为皇上画马时，自己吓出一身冷汗。但皇命不可违，情急之下的朱子明苦练画马技艺，先后画了数百幅有关马的画，最后竟阴错阳差地得皇上赏识，真成了天下画马第一人。

对人才我们实施高标准拉动。我们从世界的角度去看太阳能产业，而不是单单想做企业的蓝海，我们要做的是行业的蓝海。这就要站在全新的角度——很多标准都是我们做的，我们的标准比国际标准还高。这对我们、对员工是很痛苦的，因为要超越的不是别人而是自己。

作为我来说，我在公司的时候，每天上午8点-9点到未来城去当客

事实上，对我这个董事长，公司

也要组织进行民主测评，内容包括投诉、战略、文化等等，每3个月一次，最近的一次是今年6月份搞的。

记者：我们很感兴趣民主测评的结果，以及您本人的态度。

黄鸣：我有在高层排名第5的时候，这很正常。测评发现问题后，公司开会，我在大会上带头反思。比如有人说我独裁，管得太多，因为我喜欢提点意见什么的，应该更放手一点。公司的工作效率如何才能更好地提高？人员之间的推诿扯皮如何才能杜绝？如何打造一个高绩效的团队？经过测评，我发现根源在我，我没有带头带领我的团队建立反思文化，或者有过反思，但没有把它变成一种团队精神。因为在这个公司里，董事长从来没有被批评过，从来没有被怀疑过，从来也没有把董事长和公司其他的主管一起被测评过，所以，也从来不清楚公司内部员工对自己的评价。其实我知道，即使是得了第五名，我知道大家已经给足了我面子，绝对是对我手下留情了。

在公司，员工有十几个通道可以投诉、反映情况，我的手机号很多人都知道，邮箱也是公开的，甚至很多人通过我的博客留言投诉。最近，我

的一个总监被投诉了，因为其他部门在最着急的时候找不到她。她跟我解释说，对方找她只打了她的座机而没打手机。我的回应是，面对投诉的时候，不要去解释，更多去反思，这样才能做得更好。

记者：不过，据说您经常也很严厉。

黄鸣：我也经常当着人的面有话直说，但从来不侮辱人。很多公司开经销商会议，都是好吃好喝。但是我们这边开会，如果确实他有过失，该说的我当场就会说，指出哪里不对。有次也确实让一位经销商下不了台——但他后来还感谢我。当面说是为了他好，他需要的是醍醐灌顶、当头棒喝。

有员工说我很严厉，但更多是老师的那种严厉，而不是以老板身份来命令他。我认同这样的说法，更多时候，我原意做个老师启发员工，而不是严格地批评。这样做的目的，是为了让他们深挖思想上的根，防微杜渐，从细节抓起。

我有个原则，就是要信任员工和合作伙伴，鼓励、教育只是手段，不要做人杀手。我自觉是公司最大的传播员、布道者。