

# 宋爱洁:60 岁读 MBA 二次创业拼出亿万企业



□ 创业邦

50 岁，她从只有 20 平方米的小面包房开始创业，5 年后创立“姐姐”品牌，走上连锁发展之路。

60 岁，她走进高等学府，获“清华大学工商管理硕士”；由于年龄超过任课教授，她被奉为总裁研修班形象大使。

65 岁，“姐姐”西饼连锁店发展至近百家，年产值过亿元，但是创业的热情，丝毫没有因为年龄而减退，她选择襄樊大头菜，开始二次创业。

年届 70 岁，她带着“隆中牌”襄樊大头菜走进了世博会。

她就是湖北姐姐食品有限公司董事长宋爱洁。

## A. 小面包创出大品牌

宋爱洁从来就是一个勤劳和“不安分”的人。

上世纪 50 年代末，宋爱洁在原襄阳县土产公司工作，后调至东津区当烟草技术指导员。这是一个男同事都备感吃力的岗位。一年四季风里来，雨里去，每天早出晚归，整日奔波在山间地头、农田阡陌。

一起工作的 40 多个女同事，相继调离。只有宋爱洁选择了坚持，而且一干就是 13 年。

1992 年，长期躬身于田间劳作，造成腰椎滑脱，宋爱洁不得不从钟爱的岗位上退了下来。此时，她已年逾半百。

一段短暂安稳的退休生活之后，宋爱洁萌生了创业的念头：“30 多年忙习惯了，停下来，反而不适应。水面泛舟四平八稳，这样度过余生可惜了。”

一个偶然的机 会，她得知襄樊市人民广场附近有家小面包房准备转让。

回家与老伴合计之后，宋爱洁毅然接手了这家面积不过 20 平方米的面包房。连同“港澳面包”这个店名，一起盘下的还有一台打面机、一台油炸机和一个烤箱。

创业之初，原材料采购、生产、销售、配送等事务，都必须靠从未涉足过

面包经营的宋爱洁一手操办。

不会做面包，请前店主留下一个技术员协助三个月。为了让面包口味更接近市民需求，宋爱洁一边经营，一边遍访上海、广州、武汉等地的面包名店，虚心讨教，钻研技艺，回来后结合襄樊本地人的饮食习惯和口味，悉心改良。开发出来的新品种，她都要一遍一遍地反复品尝。

面包讲新鲜，当天销售的面包必须当天制作。那段时间，宋爱洁每天凌晨两三点起床，加紧生产面包，然后赶在孩子上学、工人上班之前，把面包送到数十个零售点出售。所幸新出的十几个品种，都卖得十分红火。最火的油炸包，每天都供不应求。一时间，人们排着长长的队伍购买油炸包，成为襄樊人民广场一道独有的风景。

## B. 连锁发展成亿元企业

小面包房在宋爱洁的悉心经营下，生意日益红火。一年之后，面包房发展至两家，开始走上连锁发展的路子。

三年多后，港澳面包房在襄樊市民中闻名起来。宋爱洁开始考虑新的发展之路。

1995 年，宋爱洁正式注册“姐姐”商标。“姐姐”，英文名“NewNew”，意思是全新的，“人要有新的观念，新的思路，不断追求才行，不要坐在功劳簿上。”宋爱洁说。

1996 年，宋爱洁在工商部门注册襄樊姐姐食品有限责任公司，并在国家商标局注册了姐姐商标。这时，她已多年积累的 38 万元投入了门店的改造和装修，将人民广场总店扩大至 150 多平方米，并增设快餐经营项目。这也是襄樊第一家装修高档的快餐店，一时成为年轻人聚会、休闲、恋爱的常去场所。

1997 年 4 月的一天，正当宋爱洁准备甩开膀子大干一场的时候，一纸拆迁令从天而降：人民广场需要拆迁改造，“广场店”被责令在一个月内搬迁。

连续三晚，她在市长家门口等候，怀里揣着含泪写下的求助信。终于，市长被这位老人感动，特批“姐姐”暂缓一个月搬迁。

1997 年 6 月 18 日，新的“姐姐”总店正式营业。开业那天，宋爱洁站在角落里，看着往来的顾客，百感交集。随后，她又贷款引进面包生产线、月饼生产线，当年产值翻了 3 番，公司步入了快速发展轨道。2002 年，她建立了烘



焙生产基地，并在海口建立分公司，2003 年在沙市、十堰开设了分公司，2005 年在随州、南阳开设了分公司。如今，宋爱洁拥有了自己的姐姐工业园，公司成为襄樊市农业龙头企业，“姐姐”也成为湖北省著名商标；门店发展到 90 多个；公司由过去的烘焙、餐饮行业扩展到鼎顺实业等 8 个分公司；产品衍生出 6 大类、12 大系列、500 多个品种；年销售额过亿元。

## C. 60 岁攻读 MBA

2002 年，60 岁的宋爱洁做出了一个惊人的决定——攻读清华大学工商管理硕士。她对老伴说：“我觉得花钱学知识合算。企业要发展，必须注重学习和管理。”一年后，她顺利通过“清华大学工商管理硕士”论文答辩。

2008 年，宋爱洁又带上儿女一起攻读“国际工商管理硕士高级总裁研修班”课程。由于年龄超过了授课的教授，是班上最年长的学员，她因此成了研修班的“形象大使”。

如此成功，又如此这般年纪，为何获得 MBA 学位后，还要继续攻读“国际工商管理硕士高级总裁研修班”？是赶时髦，还是钱多没处花？不明就里的朋友们，不止一次地问起。

宋爱洁说，自己学习绝不是可有

可无，也不是为了拿镀金，而是发展企业的需要。作为董事长，如果拥有先进的管理理念，对于招揽高级人才，提高企业认同度，将起到不可替代的作用，最终有利于公司参与市场竞争，同时也是给年轻人和子孙后代树立终身学习的榜样。

## D. 携大头菜二次创业

“企业越做大，越觉得社会责任重大。一己之力毕竟有限，如何在力所能及的情况下，惠及更多的人群，莫过于授人以渔。”宋爱洁说的“授人以渔”，便是带动农民种植大头菜。

大头菜是襄樊历史悠久的特产，在襄樊附近的农村，几乎每家每户都会种植、腌制。她相信，如果能在未来 3-5 年内将产值做到 3-5 个亿，这样就能给成千上万的农民稳定增加每亩近千元的收入。

襄樊种植大头菜以宋爱洁曾经工作过的东津地区为盛。2005 年，宋爱洁曾在东津聘请当地农户，种植了数百亩大头菜。她对农户提出唯一严苛的条件就是：必须在大头菜的生长周期全程施用有机肥，不许喷洒任何农药。因为化肥种植的大头菜虽然生长快、产量高但不好吃。农户由此遭受的损失，由宋爱洁直接补贴。

首批订单种植的绿色有机大头菜终于等来了收获之日。宋爱洁请来专家教授，在传统腌制工艺基础上，运用全新配方，一改传统大头菜咸度过大、脆度不够的缺点，研制出麻辣、鲜香、五香、香辣等新口味，并一一为之设计全新的高档包装。

一切准备妥当之后，宋爱洁宣布了她的二次创业计划。可是子女们有些想不通了：“姐姐”从起步开始一直专注于烘焙业，而且正处于事业兴旺阶段，此时转投酱品行业，从企业经营的角度来看，跨度过大。而且，襄樊本地从事大头菜加工的企业已经有 50 多家了。

最终还是老伴刘仕贵发挥了关键作用。他对儿子和女儿说：“你们的妈妈认准一件事情，会全神贯注地投入，我相信没有她做不成的事情，你们就不要阻止她了。况且这还是一番与民造福的事业。”

## E. 要做全球第四酱菜

2007 年，“姐姐食品”以 200 多万元的价格，收购原襄樊市酱品厂和襄阳县酱品厂，成立襄樊鼎顺实业有限公司，“姐姐”的农业生态项目正式起航。由于两家酱品厂已破产多年，200 万接手的差不多只是“隆中牌”、“何同昌”这两个老字号品牌而已。

从此以后，宋爱洁的办公桌上，就经常摆满她从全国各地考察收集来的各种口味的“酱菜”，上面贴满各种手写标签。而她也养成了无论走到哪里，参加何种规格的会议，都不忘随身携带、见机营销“隆中牌”大头菜的习惯。

2008 年 9 月，在姐姐中秋月饼新品推荐会上，新工艺生产的“隆中牌”大头菜首次亮相。随后，公司开始广泛收集相关意见，反复改进，在经过一段试销获得满意反馈后，“隆中牌”大头菜开始规模投放市场，销售势头强劲。不仅打进了沃尔玛采购系统，还登上了民航班机、火车；上海、武汉、南京、深圳等大城市订单也纷纷接踵而来。

2010 年 5 月，举世瞩目的世博会在上海召开。“隆中牌”大头菜因为独特的口感，以及亚硝酸盐含量仅为国标的 1/20，且未检测出防腐劑含量，成为唯一通过严格审核，在世贸中心协会馆展示、销售的酱腌农产品。

宋爱洁信心百倍地说：“目前，世界上有三大酱腌菜，韩国泡菜、俄罗斯酸黄瓜和咱们中国的涪陵榨菜，我希望有一天能改写这个历史，让‘隆中牌’大头菜成为全球第四大酱菜。”

## “国际转学”成 MBA 教育国际化新思维

随着全球化的发展，企业的战略也开始扩展转移。国际化已经成为一种观念，面对新的环境，当然也就有新的挑战。新形势下凸显出来的是缺少高端人才、国际创新型人才。在国内，这种现象尤其突出，企业面临新环境（国际竞争）就会无所适从；国内人才发展水平和国际人才相差太大，企业高层知识匮乏，如何突破企业、企业人才的瓶颈，将是企业的新挑战。

最近，美国密苏里大学堪萨斯 Bloch 管理学院院长陈丁琦教授针对这一问题，也提出了自己的一些观点。

他说西方教育虽然好，但是仍然有很多不足，缺乏太多的国际化，而现在的教育要讲求国际化，所以，当接受了西方的优质教育之后，再去其他的地方接受地方性教育，像美国、中国或者其他地方，每个地方的教育氛围不相同，所形成的教育思维、文化观念不同，所以，要成为优秀的人才就必须去接受这些国际化的教育，因为我们的企业需要这样人才。其实中西文化的综合交汇，就是一种创新的意思。

陈教授还提出了一个新的人才培养模式，就是“国际转学”，所谓的国际转学就是在国内学习的部分课程，到国外就不需要再重复的修，国外承认学生在国内所修的学分，但是接受的是西方教育模式，训练的是国际化思维。

他举例说：“当一个学生有机会，比如在中国受教育，有机会到国外去交流也好，出去学习一到两年，目前美国包括密苏里大学等很多所大学，都跟中国建立合作培养机制，他们在国内学习一年，或者两年，我们承认他们的学分，再到美国学习一到两年，同时到美国的时候，能够继续到欧洲去，学校会安排一些海外的训练，到欧洲去，到南美洲去，进行国际换思维行为训练，在中西文化的交汇中提升一个学生的创新能力。”

陈教授的观点虽然不超前，但是对现在教育，不管是 MBA 还是 EMBA 或者企业的发展来说都是超有用的。新的教育模式，就是“国际转学”，这或许是培养创新人才的开始。

要培养这样的人才，笔者认为有以下几点需注意：

首先，从思维入手，想着去改变，去做，就会有效果；假如还是固定的非国际化思维，那么我们的企业只能在很小圈子里辗转。

其次，就是要有合作意识，全球的战略合作，资源的共享，会让我们得到更大的发展空间。企业文化的培养也要注重企业成员之间的合作精神，所谓“众人拾柴火焰高”，就是这个道理。

最后，要有竞争意识，创新意识。

我们探究教育的改革，寻找新的教育模式，就是应对竞争，就是为了培养创新人才，为企业的发展寻求一条更广阔的路子。

（中 网）

□ 彭 勃

留住原有顾客、吸引新的顾客自然是企业经营的头等大事，在德鲁克看来，“创造顾客”是对企业经营目的唯一有效的定义。那么，是否每一个顾客都是能够带来利润，因而是值得争取的？

根据“二八定律”，人们通常会发现公司顾客中最好的 20% 产生了大部分的价值，在一些情况下，甚至是大部的价值。但他们还是可能会忽视，或者说不愿意面对这种现象：最差的 20% 的顾客不但不能够带来利润，反而很可能会降低利润。

举一个简单的例子，有一家公司为了吸引新顾客上门而举行了一系列促销活动，最终他们花在每一个新顾客上的成本达到了每人 100 元。如果这些新顾客在未来为这家公司带来的利润不能够达到 100 元，那么他们就是不能赚钱的顾客。这家公司所做的是不能赚钱的顾客。这家公司所做的是不能赚钱的顾客。这样的顾客增加得越多，公司的价值反而越少。

微观经济学里有边际收益和边际成本两个概念。任何一本入门级的微

IMBA 讲堂 | MBAjiangtang

## 管理你的顾客组合

观经济学课本都会告诉你，当企业吸引一个新顾客的边际成本大于他的边际收益，那么就到了该停止吸引新顾客的时候了。但问题在于，边际成本和边际收益几乎都是无法测度的，同时，企业吸引一个新顾客的成本也并非一定是逐个递增的。微观经济学为我们提供了一种思考方法，但它似乎却并未为站在一线的经理们提供帮助，这也许也是为什么商家不愿意停下吸引新顾客步伐的部分原因：你怎么知道吸引的新顾客是有利润的，还是没有利润的？在这个问题上，美国的一家小型超市绿丘的做法也许能够为我们提供一些启发。

在美国，许多超市在感恩节前夕都会举行促销活动，最常见的做法是：如果顾客在节日前一周的消费量达到一定数额，便可获赠一只火鸡。但绿丘超市对这种做法并不认同，因为有一些顾客平时并不经常光顾，只是在感恩节前为了得到火鸡才会突然大量购

物，节日过后又会打回原形。这些顾客在短期内大量消费所得的利润，可能还比不上买火鸡的支出；而有些顾客则不管在不在感恩节，他们都会保持前往绿丘购物的习惯。如果这两类顾客都可以获得免费火鸡，实际上无异于变相鼓励了那些“揩油”的顾客，而“亏待”了那些忠实的顾客。

因此，绿丘超市决定将店里的火鸡留给那些忠实的顾客，而不让那些专为促销而来的消费者“占便宜”。只有真正的熟客才会在节日当天得到一只火鸡，而那些只在短期内光顾的“闪客”们则只能获得绿丘超市另外准备的一份小礼品。

这些试图“偷火鸡”的顾客也许会把消费地点转移向其他的超市，但绿丘认为，花上一只火鸡来争取这一部分顾客并不值得。值得注意的是，摒弃了这类通过短期刺激吸引新顾客的做法，绿丘超市的经营业绩反而比其他小型超市更为出色。

为了更加有效地区分顾客忠诚度的高低，1993 年绿丘引入了顾客忠诚卡计划。通过会员卡，绿丘可以收集到顾客的购物频率和种类，依忠诚度将顾客分为钻石、红宝石、珍珠等级别，将经营重心放在留住最忠诚的顾客上。最忠诚的顾客不只购买特价品，还经常购买一般商品，他们将比其他顾客带来更多利润。根据会员卡记录的资料，绿丘甚至可以统计出每个食品部门的最佳顾客。当最佳顾客上门时，该部门的经理会亲自送上一个装满了部门热门商品的篮子以表示谢意。凭借这些措施，绿丘钻石级顾客的保有率高达 96%。将不能够带来利润的顾客委婉地请走，将能够带来更多利润的顾客牢牢地留住，可以说，绿丘超市成功的一大秘诀就在于：他们所掌握的顾客组合比其他小型超市所掌握的顾客组合更加“值钱”。

花钱吸引来的新顾客不一定是能够带来利润的顾客，消费最多的顾

客也同样不一定是利润最高的顾客。另一家同样按照顾客消费的多少推行忠诚度计划的英国连锁超市特易购（Tesco）在对经营利润的分析中发现，许多花费最多的顾客（处于忠诚度计划顶端的顾客）利润率却很低，这通常是因为他们只购买特价商品，并且大量退货。针对这种状况，特易购采取的措施就是不再向这些顾客发送“私人”特价销售的信息。以前公司曾向处于忠诚度计划顶端的顾客大量发送此类促销信息，而没有认识到，实际上减少与其中一些人做生意的机会反而会增加利润。特易购还会根据对常见产品配对出售的电脑分析结果，采取将没有利润的产品和有利润的产品捆绑出售的措施，把不赚钱的顾客转变成赚钱的顾客。

越来越多的人已经接受了这种看法：不要把企业当作产品和服务的组合来管理，也不要把它当作部门的组合来管理，而要把它看作顾客的组合来管理。经理们也一向知道，某一个或者某一类的顾客能够为他们带来更多的利润或者亏损，那么毫无疑问，对顾客组合的成功管理，将会构筑企业新的竞争优势。