

名企就诊MingQiJiuZhen

业绩下滑 九阳豆浆机尝试多元化突围

彭岩锋

7月15日,九阳将2011年上半年归属于上市公司股东的净利润比上年同期增长幅度由此前预测的15%-50%下调至0-15%,为8月27日九阳发布的中报提前做好“心理准备”。

目前,豆浆机的销售和利润占到九阳的70%左右。九阳方面向记者坦承:“豆浆机整体市场较之去年下降了20%-30%,九阳也有同比下降。”豆浆机爆发式增长的时代已经终结,步入缓慢增长阶段。即使九阳一直保持60%以上的占有率,可受大势所趋,九阳不得不在其他产业实现突围。

多元化尝试

7月23日,九阳的另一举措便被认为是这一考虑的直接产物。当天,九阳宣布拟投资10亿元,在杭州的临安市发展健康产业园项目。健康产业园分两大部分,一为主要经营净水设备的研发、生产、销售、安装、进出口业务;另一部分是健康休闲旅游项目,涵盖健康养生保健、消费者健康养生等项目。



鉴于格力、海尔等家电企业,早已涉足房地产行业,九阳的本次投资举动,被外界认为是意图杀入地产业。

对于九阳是否由此进入房地产,九阳证券事务代表邵际生给予明确的否认,“九阳目前没有地产方面的计划。这块地只是租赁而来,租赁的话是办不出产权证的。”

而在今年1月,九阳与海狼星(北京)电器有限公司签署了《合作意向书》,拟出资1亿元在杭州注册全资子公司,购买海狼星公司部分净资产,借此进入了净水器领域。后又与韩国Picogram、凯珀国际共同投资设

立九阳皮克布朗(北京)净水科技有限公司。

中国净水行业协会的资料显示,在欧美等发达国家和地区,净水器家庭拥有率超过70%,与之相比,中国净水器普及率仅为2%左右,不过每年增速却高达30%-50%。早前,已有大量厂家涉足净水器行业。

“美的去年的净水器销售达到5亿元,今年的目标是10亿。”美的日电集团公关总监宋源来向记者介绍,“目前最为强劲的竞争对手是沁园,两者的市场份额旗鼓相当,但所占的市场占比还是很小。”对于九阳在净水器领域的发力,他如是评价道:“目

前,净水器市场还处于不断的扩张和推广的阶段,要谈行业的整合还为时尚早。”

在潜力巨大的同时,问题也依然存在。国内已获和待获卫生许可批文的正规净水器生产企业有1200多家,另还有2000多家小作坊式厂家。

除了市场杂乱,而就算是大品牌的质量也未必就有可靠保证。5月30日,卫生部网站一则公告中显示:松下、三菱等11款进口净水产品质量不合格,7款砷超标、8款有机物去除率不合格、5款菌落总数超标。

九阳对于自身产品的技术保障,只是对记者表示:“技术购买自韩国,不便多说。”

为了改变公司“一条腿走路”的窘境,九阳已于2010年进入了电饭煲市场。九阳新闻发言人顾东君表示,“这一点很多人都不是很清楚。九阳到底是专业化,或者多元化,这只是厂商的角度。九阳的战略延伸,从近期看,是‘好机+好豆+好水+好豆浆’。”

股权激励的撤销。

2011年2月15日,九阳股份发布了自己的股权激励方案。对于2008年才上市的九阳股份来说,这次股权激励还是第一次。九阳股份将以定向发行426万新股的方式对246名骨干员工启动限制性股票激励计划。

8月6日,九阳股份又发布公告撤销了这一激励计划。公告称“自2011年2月15日披露《九阳股份有限公司2011年限制性股票激励计划(草案)》至今,公司内部的实施环境及外部的宏观形势都发生了较大变化”。

“这次股权激励,只是一个尝试,股权激励能给员工带来很高的收入是不太现实的,平均下来的话每个人基本上就是一两万股,一万股是比较多的了,总的是246个人,462万股。平均来讲两万股,大部分还是一万股。”邵际生告诉记者。

“今年初,公司招录了一大批净水机领域的成熟性的人才。从公司考核的角度,这批人也应成为激励对象。”九阳证券事务代表邵际生在接受记者采访时表示:“除此之外,根据我们对激励的对象的摸底调查,大部分员工需要依托银行的贷款才能完成股份的申购,所以最终我们选择放弃。”

首次股权激励夭折

近期,另外备受关注的便是九阳

班组长要善听“三话”

有一些班组长对赞扬话听惯了,而对员工的“刺耳话”、“牢骚话”、“过头话”不愿听,甚至出现不满情绪。以至于问题、矛盾在一片“赞扬”声中被掩盖,导致了对问题认识不清,对困难把握不准,缺乏正确的解决措施。因此,班组长不仅要善听“三话”,还应该从“三话”中切实发现工作中的差距和不足,以便更好地改进班组建设工作。

“刺耳话”里找问题。“刺耳话”,声音尖锐,一针见血,言语尖酸刻薄,确实让人有一种不舒服的感觉。如果对讲“刺耳话”的员工冷眼相视,盲目排斥,不但解决不了问题,甚至还会使矛盾激化。倘若对“刺耳话”予以辩证分析,多问几个为什么,在“刺耳话”里多找找自己存在的问题,并予以及时解决,“刺耳话”自然就会慢慢消失。

“牢骚话”里找差距。对基层一些不按规章制度办事,员工们烦闷不满,禁不住抱怨几句,发发牢骚,也在情理之中。“牢骚话”好像是不经意的,但班组长不能不在意,因为有些“牢骚话”就是原汁原味的真话、实话、心里话。听到“牢骚话”,班组长应以此为镜,对号入座,自查自纠,差距找到了,存在的问题找准了,解决起来就能“对症下药,药到病除”。

“过头话”里找不足。“过头话”就是超过限度或夸大其辞的话。虽然“过头话”里有些不符合实际,有点过头,但班组长也应该认真对待,因为“过头话”里也有真情况,不能以偏概全,全盘否定。通过对“过头话”进行“去粗取精,去伪存真,由此及彼,由表及里”的“筛选”、“过滤”,就能找出自身工作的缺点和不足,进而查到存在问题的根本原因,并加以改进,不断提高班组建设工作水平。(刘焕荣)

管理者应对流言有“四招”

1、保持镇定。切忌在流言面前暴跳如雷、大吵大闹,那样不仅于事无补,还可能适得其反。要静下心来寻找一下原因,寻求解决之道。谨记,流言面前要保持微笑、冷静。

2、反省自身。流言的存在是否与自己哪方面工作做得不妥有关?如真的是自己在某些方面有失公允或处理不当,不妨当众承认错误并改正,求得员工的谅解与支持,让流言熄火。

3、攻其破绽。找到原因后,接下来就是主动出击,驱散流言。流言最怕真理和阳光,摆出事实和真相,敞开大门说话,就会给流言以致命一击。

4、加强沟通。给员工一个畅

管理好你的“问题员工”

任何一家企业,无论是规模庞大的500强企业,还是成长中的中小型企业,都会存在“问题员工”。“问题员工”的出现,不仅会降低其自身的工作效率,而且会给周围的人带来一些负面影响,并且有可能影响到整个企业的运转效率。因此,我们历来都非常重视“问题员工”的管理。

在我看来,“问题员工”可以分为以下几种类型:第一种是所谓的“功高盖主”的员工,他们通常业绩非常好,所以往往不太重视、甚至不遵守公司的规定;第二种是那些有活力、有创意、有想法、标新立异的员工,他们创造出来的成果对提高整个公司的工作效率都会有很大帮助,但正是由于这些个性,使得他们不怎么重视公司现行的一些规章制度,甚至可以说是屑一顾;第三种是那些非常苛求的员工,他们爱挑毛病,在工作中表面看起来是追求完美,实际上往往会陷于一种吹毛求疵的境地,对同

事、对合作部门的要求都非常高;第四种是那些喜欢推卸责任的员工,他们往往夸夸其谈、光说不干。我们一直把人才作为最核心的价值,在招人、用人、育人、留人、成人的各个环节中,都非常重视和尊重每一位员工的价值,这里面,既包括优秀员工,也包括“问题员工”。“问题员工”的管理,实质上是育人和留人环节中的员工管理。对于不同类型的“问题员工”,在进行管理时,我都遵循着一条共同的准则:“问题员工”不会自觉消失,必须采取有效的办法来解决,不武断地否定,认真发现其长处,适当容忍其短处,通过正面的引导,帮助他短处转化成长处。

具体来说,对“问题员工”的管理,可从以下几方面来看。

第一,企业必须要完善管理制度,并且对各种制度有一个坚决的、到位的执行。我们研究后发现,有相当数量的“问题员工”是由于制度不够规范或者不够严谨而产



生的。比如有些人总会把个人消费的票据,拿来作为公务活动报销,却能得到报销款。这显然是由于财务监控制度不健全或者执行不严格而造成的。因此企业必须要反思各项管理制度是否完备和完善,管理的各个环节是否需要梳理,是否存在疏漏。

第二,对“问题员工”要用其长,容其短。世界上没有十全十美的人,人的缺点往往可以通过一些适当的引导得以纠正变成优点。在管理时,要正确看待“问题员工”的表象,挖掘出他们的优势和强项,然后加以利用,当他们工作业绩表现好了以后,要给予他们恰当的奖励。对于他们的问题和缺点,首先

所欲言、交流心得、提出意见的平台,是预防流言四起的好办法。管理者应多在这个平台上与员工沟通,了解员工的想法,表达自己的意愿,让流言无处滋生。(余兴)

给予一定的包容,在私下里与他们进行非常坦诚的、真诚的沟通,给他们一些有效的规劝和忠告;其次,督促和鞭策他们不断地进行自我反省、调整 and 改正。这其中,科学有效、奖惩分明的绩效管理体系会发挥极其重大的作用。总之,要给“问题员工”一些机会,不能一棒子打死,一概而论。

第三,站在管理者的角度总体来说,我认为没有不好的员工,只有管不好的员工。员工进入公司之后,如果出现问题却得不到好的管理和解决,那就应该是管理者的责任了。因此,管理者必须对“问题员工”引起相当的重视,沟通可以说是解决问题的一把利刃。(何剑)

谈判中的“黑白脸”技巧

A:供应商,B:采购,C:采购主管

A:李经理,我的这个电路板的价格不能再降了。

B:其实说实在话,这个价格与我们以前采购的价格差不多,公司应该可以接受,我去问问主管C吧。

A:好的。

过了一会儿,B从主管办公室走出来,但是明显脸色难看。

B:王经理,您好,刚刚主管C对我一顿臭骂,本月2号公司高层开了一次经营分析会,对成本特别关注,要求降低成本30%。

A:降低30%?

B:对,这个是硬指标,主管告诉我考虑到你是长期合作伙伴关系,所以要求你降低20%,您看一下,是否可以接受?

A:好吧,我回去考虑一下。

在谈判中,经常会有这样的情况

发生,如果没有学习过谈判,对这种情况是没有感觉的,但是如果懂得谈判知识,就会了解到其中的谈判技巧:黑白脸。这个是企业谈判经常见到的一种技巧。

其实,在谈判中,经常会使用到“黑白脸”技巧,比如在卖场里面,我们购买家用电器的时候,当谈论到价格或者赠品的时候,实在僵持不下的时候,导购会说:这样吧,看您也是诚心想买这台空调,我现在打电话请示一下我的主管吧,看看能否8折给您。接着,导购就开始打电话,或者微笑地告诉你:主管同意,或者无奈地告诉你:实在没有办法了。

其实在使用“黑白脸”技巧的时候,有一些关键点需要注意:

1、谁是黑脸?谁是白脸?

A:供应商,B:采购

B:老王,这批纸箱必须下个礼拜



三到。

A:李经理,您是这个礼拜三才告诉我的啊,按照计划排产,我们估计要20天左右才能交货,这么快要货的话,需要工人加班加点,增加了我们的成本。

B想了一下,说:这样吧,这批货

特事特办,每个纸箱加1元,但是你们务必下个礼拜三送到我们仓库里面。

A无奈地笑了笑,说:我也不敢保证啊,现在工人都是求生活,不求生存的,让他们加班也未必乐意。这样吧,我回去以后请示一下宋总,看看他的意思。

第二天早上10点钟,A打电话给B。

“李经理,我向宋总请示了一下,宋总考虑了一天,说考虑到公司是我们长期客户,宋总同意了,但希望你那边按照加一元进行购买。”

这个案例里面,A是黑脸,宋总是白脸,这也是较为常见的情况,下属是黑脸,领导是白脸,这也是为什么“恩处于上”。也会有例外,当作为采购方时,领导经常又会是黑脸,把下属痛骂一顿,目的是给供应商看的,让供应商“知难而退”。

2、黑后如何收尾?

有黑脸威胁,甩门而去,也一定要有白脸出来收场,进行和局,要不然这

场谈判很容易破掉。黑脸出来破局后要怎么善后呢?要善后就要看当初破局是怎么破的。大约有三种情况:

第一种情况也是一般人常碰到的,破局后可以加以忽略,来个相应不理。虽然谈破了,下次继续谈,像什么事都没发生过一样。今天破局了,对方拍桌、掀桌,我下次还是约你再谈,一点都不把这事放在心上。这就牵涉到谈判的人必须有高EQ,虽然对方破局了,就当是玩给你看的,你还是要能继续谈,将它忽略。

第二,破局之后找白脸。上述的情况便是由白脸出来收拾残局。如果还想玩,没有白脸是不行的。比如我是卖方,谈了之后破了局,我不卖了,第二天,派一个白脸去,要对方别放在心上,刚才那人回去已经被骂了等等。买方破也可以派白脸去。在这里还要注意策略的运用,是过了多久白脸才去?是马上去,还是过了一会儿才去?这些都要根据实际情况而定。

但是,如果破局之后,对方没有找

白脸来,该怎么办?你就必须决定要不要继续玩下?如果不玩了,那你只好也走人,这下局就真的是一破到底了。

黑白脸技巧的原理:黑是压力,是痛苦,是紧张,是威胁;白是快乐,是希望,是缓和。在谈判中,一会儿给对方痛苦一会儿给对方快乐,让谈判对手的思绪上下浮动,借此打乱对方部署,以达到退让的目的。

这里边有一个心理学原理,就是人的思绪在上下波动的时候理智会降低。说恋爱中的女人和男人是傻子就是这个原理的体现,男朋友来了短信很开心,自己回了过去,对方没反应,自己又会不高兴,这个时候理智难以得到控制。

当谈判对手使用黑白脸策略时我们要识破它,不要被白脸迷惑,也不要被黑脸吓倒。当我们在使用这个策略的时候要有章法,不能失去控制。而且在性格方面要吻合,不能让柔弱的人去演黑脸,也不能让暴躁的人演白脸。

(冯杜浩)

参与是最好的决策

1948年,一位美国小伙子来到华盛顿州的一家电子测试工具公司上班,这家公司创办不久,老板是一位拥有丰富电子知识的专家型人才,他天天都努力地在办公室里分析着生产和市场的每一个细节,然而他的努力不但没有使公司取得什么进展,反而使公司呈现出一片随时可能倒闭的景象。

有一天,老板正在为此而沮丧,一位新来的小伙子敲门走进办公室,说:“早上来上班时我途经康特莱河,那里正在举办一场划船比赛,每一艘参赛船都有8位桨手和1位舵长、1位指挥员,桨手划桨,舵长控制方向,指挥员就是负责观察局势,并且根据局势作出相应的决策!”

“这很合理。”老板点点头说,“分工明确,应该这样!”

“让人奇怪的是,其中有一艘船的舵长和指挥员手里,竟然也各自拿着一把桨。”小伙子说。

“难道他们也准备划桨?那么这支船队必输无疑,他们应该把一切的精力都用在指挥航向上,划桨是桨手们的事情。”老总说。

“但结果却不是像你说的那样,那艘船把其地船只远远地抛在身后,飞一般地冲向了终点,他们获胜了!”

“他们没有认真做自己该做的事情,却能如此完美地指挥船只前进!这虽然让我有些意外,但你想通过这个来向我说明什么呢?”老总似乎有所觉察地说。

“我想说的是,最好的指挥和策略,从来不会来自于高高在上的观望和研究,而来自于亲身参与和体验以及观察和感受!”小伙子说完,离开了办公室。

老总咀嚼着这位小伙子的话,他突然从中得到了一个很大的启示:自己的这家公司,又何尝不是一艘参赛船呢?包括自己在内的那么多总经理和顾问,又何尝不等同于舵长和指挥员呢?而包括自己在内的所有人,谁又曾和公司最底层员工们一起“划过桨”呢?想到这里,老总当即作出一个决定:包括自己在内的所有管理者,每天必须要把大部分时间花在生产、销售、服务等各个基层部门,去发现问题和不足。

这个规定实施以后,果然很快见效了,他们发现了生产过程中的材料浪费太过严重,发现了员工与员工之间的协作不够密切,发现了销售人员对客户的态度不够热情,发现了产品的款式不够丰富,发现了售后服务和技术指导不够积极和及时……当然,在发现了这些问题之后,他们也随之作出了相应的调整,公司就在这种不断发现问题,不断完善细节的“划桨管理”中,取得了巨大的发展。(陈亦权)