



2011年10月12日 星期三
辛卯年 九月十六
第266期 总第7038期
今日12版

新闻热线:(028) 87369123
传真:(028)87346406
电子邮箱:cjb490@sina.com
责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

刘永好：联合农民打造世界级“农牧航母”

刘永好,是上世纪90年代名气很大的中国首富,以猪饲料起家。与其同时代创业的企业家,大多难以逃脱衰落的命运,但新希望持续、稳健的发展势头让其在动荡的商业格局中屹立不倒。更难能可贵之处在于,虽然农业一度的利润不敌其他商业板块,但刘永好却从未放弃。

[详见 A2 版《主题策划》]

科伦药业“一骑绝尘”的背后：“杀手锏”是超强的成本管控



在细分行业中赢得隐形冠军的追逐赛的公司,往往都是有一招“杀手锏”的。在科伦药业CFO 冯伟看来,超强的成本管理能力和其在大输液行业中一骑绝尘的最大法宝!

管理论坛 | Guanli Luntan

防止孕育企业“跑路”的种子

王吉万

报载,信泰集团老板胡福林一家人欠下巨额高利贷人间蒸发,并欠下巨额员工工资以及供货款未还。而在最近,网络上流传的《温州老板跑路名单》则显示,称十天之内有九家温州老板“跑路”。

这些“跑路”的老板,原因固然有民间资金渠道狭窄,导致民融资困难等问题存在,但更主要的,我认为还是企业经营有问题,因此无法提供足够利润使企业发展生存,自然只能关闭或“跑路”了。

如今这已经是一个相当普遍的现象了。在这样一个激情燃烧、汹涌澎湃的时代,最突出的特点就是大量企业的存在——有如此多的企业在如此短暂的时间内竞相诞生、各展风骚,而且很多都发展迅速。但与此同时,我们也看到大量企业短期内便偃旗息鼓、倒闭破产。之所以引起这么大的反差,与企业犯过的很多错误是一致的。

在企业高速成长时期,很多企业家常常只是着眼于企业的进一步发展和经营,很多企业家认为自己忙得已经没有时间静下心来想想自己企业存在的问题。就企业自身而言,其成长过程中可能实行一体化发展或多元化发展。一体化使得企业风险随企业价值链加长而增大,多元化使企业风险随新的行业数目和业务种类的增加而增加。两者都会使企业因资源、精力与能力的分散而遭受不确定的市场风险。当然风险一旦扩大到一定程度,就会自动转化为危机。

按照欧美经济市场的分类方法,中国的大多数企业还都只能算是成长型企业,即在规模、技术、资金方面还处于不成熟的阶段。随着中国经济的高速发展,中国企业特别是民营企业的成长格外迅速,超常规的发展伴随的当然是极强的风险暗流。

在市场经济体制下,每一家企业都力图追求效益的最大化,以推动企业的可持续发展,没有一家企业愿意陷入危机。然而,事情的变化往往不以人们的意志为转移。

每一次危机既包含导致失败根源,又孕育着成功的种子。发现、拯救、培育,以便收获这个潜在成功的机会,是企业家管理的精髓;而习惯于错误地估计形势,令事态进一步恶化,则是不良企业的典型特征。

随着2011年半年报新鲜出炉,医药板块以靓丽的业绩、强劲增长的势头吸引了投资者的关注。其中,“输液巨头”科伦药业实现营业收入23.11亿元,同比增长29.43%;实现净利润4.1亿元,同比增长57.7%。

“我们是一家生产快速消费医疗产品的企业,单位每瓶输液产品毛利率都很低,要靠规模制胜,必须注重对成本的控制。如果管理不好就赚不了钱,所以这个行业对管理水平的要求很高。”科伦药业CFO 冯伟在接受记者采访时揭开了近年来高速增长背后的秘密。

主攻三大成本高地

科伦药业凭借强大的成本控制能力在大输液行业中长期保持高毛利,其市场占有率也逐年上升。2010年科伦药业共生产28.5亿瓶/袋,销售26.5亿瓶/袋,国内市场占有率约33%。“针对大输液的行业特点,我们把成本管理重心聚焦在销售环

节、物流环节和生产环节,力争把这三个环节毛巾里的水分挤干。”冯伟并不讳言其成本控制的“杀招”。

成本高地 1.销售环节

资料显示,科伦药业在全国57个销售片区向5800余家各级经销商销售科伦产品,雇佣了4000多名销售人员;同时与2150家二级以上医院长期保持稳定的业务关系,并与各级经销商共同维护25000家二级以下的医疗终端机构。

每年科伦药业通过各级经销商将数亿袋输液产品销售到全国各个角落。在这个过程中,科伦药业只需通过销售服务部100多名员工管理整个经销体系,人力成本的运用非常精干。

由于57个销售片区的经济发展水平、客户消费能力、人口老龄化、市场竞争情况等存在差异,科伦药业则根据综合因素选择高、中、低端产品进行组合,以实现经济有效地满足当地的需求。当然根据不同的消费需求,科伦药业对销售指标、销售品种的搭配、回款周期会进行综合考虑。产品生

产数量、经销商的选择、销售价格、销售数量、售后服务均由销售服务部统一管理。此外销售服务部还肩负一个重要的工作,即管理每条销售渠道是否畅通,产品是否销售到终端机构。这部分工作主要由部门的执行总经理负责,也叫大区经理。“他们长年在外出差,走访客户,对产品销售进行追踪跟进,了解经销商的销售情况和工作情况。”冯伟认为对市场的透彻掌握是整体营销成本优化的先决条件。

因此,科伦药业得以有效地掌握经销商库存量、资金量、补货速度、服务质量等详细情况,降低了风险。

同时科伦药业还通过建立PIVAS(静脉药物配置中心),

(紧转 A2 版)



劲霸“阵痛”：重构管理模式和运营体系

一个月前,3000多名经销商聚集厦门,参加劲霸集团的2012年新品发布会。其间一些新加盟的经销商才陆续得知,这家在晋江起家、已有31年历史的服装企业,已将总部迁往上海。

任国强和他的团队参与了劲霸此次的组织再造项目。这位罗兰贝格管理咨询公司的执行总监,给这家男装企业做了诊断。于是从去年开始,劲霸将原先散乱、粗放部门设置重新分割为十几个中心,诸如品牌中心、生产中心、销售中心等,每个中心内又设立了若干个细分的部门。在新架构的基础上,劲霸调整了组织内的授权体系与工作流程,希望由原先粗放式的管理模式向高效、精细化的运营体系转型。

中心责任制

重组之前,公司的内部组织架构以“供应链、营销链、品牌链”等链条来划分,职能相关的部门被划归到一个链条下,每个链条都配置了一个总经理。不过,这个职位的设置任国强看来并不合理。

“过去,劲霸出于历史的原因在每个链条上都设有专门的总经理,但这是不恰当



的”,任国强说道,“一个总经理必须能规划和管理收入支出,单是执行某一种职能并不能称作总经理,这个概念需要去打破。”于是,经过咨询公司梳理后的劲霸尝试着将各链条上的部门重新分割为十几个“中心”。

在新的改组当中,销售中心负责管理全国的经销商和加盟商,零售运营中心主管终端的标准化,对门店进行支持;渠道中心则专注新店的扩张。但在此之前,公司内部只有一个传统意义上的招商部。

而随着这些职能中心的成立,劲霸试图

改变原先粗放的管理风格。用劲霸品牌中心总监杨平的话来说,劲霸之前对开店的指标并不是很清楚,“甚至原先有多少家店,每家店的大致状况都是模模糊糊的”,但渠道中心成立后,公司对加盟店所在商圈的位置、面积大小、形象布置有了更为明确的规定,对相关人员的指令也更为清晰。“如果加盟店的标准与劲霸的要求相符,我们会给予大的支持力度,但如果你的店面过小,地段不佳,那么我们非但不会有支持政策,甚至会反对。”他说道,“这种严格的细节管理在过去是达不到的。”

(下转 A2 版)

本期导读 | 当代管理

REVIEW | MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A3
企业别做“跛脚鸭”

A4
“美元树”：
靠精细化管理“亮剑”沃尔玛

理通商道 | COMMERCIAL

A4
韩国最大零售商
乐天百货的现场经营哲学

A4
久久丫：用好、用活连锁的力量

财智人生 | LIFE

B2
天天洗衣,“洗”出企管“新智慧”

B2
领导不妨常讲“三句话”

富在市場 | MARKET

B3
文化融入管理 引领双星发展

C3
小议如何开展节后市场检查

珠三角小企业：转型升级迫在眉睫

近几日,长三角和珠三角中小企业坏消息频出,继此前温州中小企业资金链断裂,企业主外逃之后,珠三角中小企业告急。

据北京大学国家发展研究院与阿里巴巴(中国)有限公司在深圳发布的《珠三角小企业经营与融资现状调研报告》显示,今年小企业利润严重下滑,与2010年相比平均利润减少约30%-40%,经营困难加大。

《报告》显示,珠三角小企业发展主要面临四大困境,生产要素价格全面上升,中小企业利润空间遭到压缩;“用工荒”和“用电荒”影响企业经营;中小企业融资难,造成企业资金链紧张;人民币升值吞噬中小企业利润。其中,据统计,有72.48%的接受调研的中小企业表示,原材料成本上涨是当前经营中面临的最大困难。目前,大部分行业原材料成本较去年同期上涨约20%-50%。

从根本上来讲,中小企业面临的问题在于其处于产业链的低端,产品技术含量不高、产品或服务的附加值低,不具有产品的定价能力和议价能力,无法应对和转嫁上游各类投入成本(如原材料、环境、劳动力)的变动和增加,无法获得竞争优势,并保持市场占有率。

因此,要从根本上解决中小企业难题,就要促进小企业的转型和升级,提高品牌建设能力及掌握核心技术的能力,从全球产业链的低端向中高端过渡。

(安然)