

作为外来品牌,雅马哈坚持质量至上,成本和价格都比很多国产摩托车高出一大块,但沃成昌不主张打价格战,“只要把价值传递给顾客,产品就能卖出去,就能挣钱,而顾客也得了益。”

“5年,快的话3年之后,雅马哈摩托车将占据中国摩托车市场30%的份额。”高大的沃成昌把身子深深埋进沙发,嘴角微微带着笑意,淡定地对记者描绘他的事业蓝图。

## 雅马哈摩托车的“中国之路”

沃成昌是上海雅马哈建设摩托车销售有限公司总经理,该公司由沃成昌于2004年开始倾力打造。当年,沃成昌把雅马哈在中国的数十家机构和合资公司整合起来成立上述公司的时候,他才发现,雅马哈集团居然忘记给他一张任命书,他成了全集团所有海外公司中唯一一个没有任命书即上任的总经理。

### “不能做没文化的车贩子”

雅马哈是最早进入中国的日本摩托车企业。1979年即在广州举办了首场“广州雅马哈展览会”,1984年,随着电影《雅马哈鱼档》的走红,雅马哈摩托车亦成大江南北时尚青年用以标榜身价的利器。

雅马哈接下来的道路并不平坦:在从1992年到2003年的12年里,雅马哈在中国投入巨大,建立了数十家机构和合资公司,其销量不到15万辆,可谓“少得可怜”,与同属日系的本田、铃木摩托车完全不在一个量级上。

1897年,46岁的山叶寅楠创办了日本乐器制造株式会社,即后来的雅马哈集团公司。1953年11月,日本乐器制造株式会社第四任总裁、38岁的川上源一决定多元化发展,进入摩托车制造领域。

与很多摩托车制造企业在研制产品上更多注重产品本身不同,雅马哈的设计理念是关注车手与摩托车之间的融合,强调“人车合一”,给冷冰冰的机械赋予更多人性的温存。

沃成昌深知这是雅马哈安身立命之本,必须贯彻到公司上下所有的环节中去。他常常挂在嘴边的一句话是,我们“不能做没文化的车贩子”。



招聘会上,沃成昌会问应聘人:“你认为最幸福的事情是什么?”“你最痛恨什么?”他觉得答案能反映出一个人的性格。

沃成昌特别注重“人”,注重员工的人生观、价值观,甚至爱情观。他称之为“人的基本观”,“你要招一个人时,有没有经验并不重要,经验并不是什么特殊的能力,在工作中可以逐步获得,‘人的基本观’才是真正重要的,这些才能决定一个人的前行方向。”

“人活在世上,去掉前后20年,也就剩下三四十年的光景,要珍惜这黄金阶段,把事业、生活经营好,才是大目标。”沃成昌在一篇名为《切莫让岁月笑话了你》的文章中这样写道。

### 与他人分享价值

从2004年到2008年,沃成昌把雅马哈在中国的销量从不足15万辆提升

到超过80万辆,占雅马哈海外总销量的近一半。

然而,在沃成昌出手整合雅马哈的中国事业之前,全球管理咨询巨头麦肯锡为雅马哈中国把脉之后开出的处方是:雅马哈不宜进一步开拓中国市场。

“当时雅马哈在中国的状况太混乱了,三分天下,品牌管理一团糟;多方联姻多方挫败;销量更是少得可怜,就剩下打包走了!”沃成昌表示。

“雅马哈有好的品牌,有好的技术,有好的产品,为什么做不好?”沃成昌不信邪,强烈主张整合,很快拿出“整改计划”并获得了肯定。

沃成昌认为,很多公司重视销售环节,常常会把资源放在销售上,但最终的结果却不能令人满意,“其实,销售只是商品推广的一个环节,推广商品最重要的一点是把价值传递下去。”

(欧阳亮)

### -【管理者说】- 我们“贵”在有服务

作为外来品牌,雅马哈坚持质量至上,成本和价格都比很多国产摩托车高出一大块,但沃成昌不主张打价格战,“初期,有些经销商不理解,认为雅马哈价格太高卖不出去,他们就挣不了钱,但我跟他们讲,雅马哈贵得有道理,贵得有价值,你只要把价值传递给顾客,产品就能卖出去,你也能挣钱,而顾客也得了益。”

几年间,雅马哈的中国经销商从700家增加到4000多家,队伍的扩大自然带来了销量的扩大。2011年,中国摩托车全行业销量整体下降了10%以上,雅马哈销量却逆势上涨了20%。“价格战能在短期内扩大销量,但不可能成为永恒的武器,传递价值才能起到长远的效果。”沃成昌说,一些不正规的厂商用降低质量的方法来降低价格,最终只会被市场抛弃。



## SOHO中国潘石屹:多背一根柴就能安然过冬

对于今天的中国楼市,一向以坦白著称的潘石屹却表现出“想言而不能言”的无奈。在接受记者采访时,他只能笼统地说,“中国楼市一定会有一次大的起落”。至于上世纪90年代的海南房地产崩盘会否重现,潘石屹称“还不好说”。

“我从北京到上海,一下火车,无数个电话打进来。都是需要救一把的开发商。现在很多开发商就差那么一口气。资金接上了就活了。”对于目前大多数房企的危机,潘石屹概括为“负债率高,手里没钱。”这两项叠加,房企在年底将遭遇最严峻的考验。

和激进型企业比较,SOHO中国有几个原则:不大规模扩张、不做产业基金,不放贷。到今天为止,只进北京、上海这两个城市的CBD商业区,这是潘石屹多年来坚持的策略。在楼市快速发展期,很多投资者认为他过于保守。但在调控期,保守的模式却成为稳健发展的关键。“我们现在甚至不想再通过收购方式短期内获得项目,想从政府手里拿地,从规划到开发都自己做。把所有精力都放在产品上,哪怕周期长一些。”潘石屹称。

潘石屹对未来楼市的担忧,多集中在商业地产泡沫上。有专家曾在中国经济论坛2012年房地产回顾与展望论坛上谈到,未来中国将有25万个综合体。开发商受到住宅调控的影响,转而大量建设商业地产的趋势已经在2011年急速显现。同样是做商业地产的潘石屹表示,当沈阳市一条街上出现若干个城市综合体时,商业地产的过量局面将不可避免。商业地产不是没有机会,城市和地段的选择几乎是成功与否的全部要素。“因此对于SOHO中国来说,不要谈一线城市,一线城市还有深圳、广州呢,我们只做北京和上海。”

这段话令记者记忆深刻。当时的他以此来告诉自己以及所有企业家,在危机到来之前,多背一根柴就多一些过冬的能量。

今天,当楼市迎来了比潘石屹表示。(尚正)

柴烧。回想起来,那地势山高坡深,7、8岁的孩子总是累得满身是汗。小孩子真是不愿意背呀!邻家阿婆就对我们说,别玩了,孩子,赶紧背呀,秋天多背回一根高粱,妈妈冬天就多一根柴可以烧炕取暖。听到这样的话,不敢贪玩了,赶紧往家背……”

这段话令记者记忆深刻。当时的他以此来告诉自己以及所有企业家,在危机到来之前,多背一根柴就多一些过冬的能量。

今天,当楼市迎来了比潘石屹表示。(尚正)

## 麦当劳“热得发烫”的秘密何在

最近,麦当劳就像刚出锅的薯条一样“热得发烫”。

麦当劳在2003年采取了一项战略,重点改进现有餐厅,并添加新的菜品。自那以后,这家汉堡巨头就势不可挡。

即便是在最近的经济衰退期间,其增长也几乎没有放缓,第三季度收入和利润均超过分析师预期。麦当劳股票过去三年上涨63%以上,周一收于98.48美元,许多分析师预计该股将很快突破100美元。上周麦当劳再次打破华尔街分析师的预期,公布第103个月实现全球同店

销售额增长。

那么,麦当劳成功的秘密武器是什么?一方面,这家总部位于伊利诺伊州奥克布鲁克(Oak Brook)的连锁巨头严重依赖中国等新兴市场实现新餐厅的增长。该公司上周报告说,其亚太、中东和非洲部门上个月的同店销售额同比增长8.1%,是所有业务部门中最强劲的。

麦当劳将“为顾客提供极大的便利”作为推动增长的成功因素之一。在中国、埃及和韩国等国,用摩托车送餐就是这类便利措施之一。另一个便利措施是在现有

餐厅的外面增设“甜品站”或甜品窗口,路人可以直接在那里购买甜筒冰激凌,无需在店内跟吃午餐的人一起排长队。

麦当劳在全世界升级其餐厅,实现装饰风格的现代化,并增加了免费Wi-Fi以及平板电视之类的设施。它还延长了餐厅营业时间,以吸引那些在传统工作日没时间吃饭的顾客,并增加了双车道的穿梭餐厅,让更多的顾客排队速度更快。

在美国国内,麦当劳充分利用美国人爱吃零食的癖好,在一天中的大部分时间里提供鸡肉卷和小甜点之类的小食。这令它得以在三餐之间原本没什么客流的时段吸引顾客。

麦当劳还增添了大量新菜品,价格分为高中低不同档次,以吸引广泛的顾客。这家连锁巨头由此得以吸引各类人群,从热爱汉堡的快餐食品迷,爱吃沙拉的年轻妈妈到只想买份燕麦片当早餐的匆忙上班族。与此同时,诸如草莓柠檬、水果冰沙以及花哨的咖啡饮品这类高利润率的产品与售价1美元的汉堡这类低价菜品互为补充从而保证了利润。

(朱丽叶)

## 瑞尔齿科:不挣快钱

### □ 殷 泽

邹其芳的人生好像比大部分人都要慢一拍:16岁做泥瓦工,25岁上大学,37岁赴美攻读MBA,43岁成立瑞尔齿科开始创业,在未获得投资的11年间,仅开设了11家分支诊所。

问他为什么这么慢?邹其芳说,你知道我是建筑工人出身,知道打地基的重要性。一栋大楼能建多高,取决于地基挖有多深,而做企业也一样。

“任何事情都有规律,就像人一样,从小到大的每一个过程都不可能逾越,从没有见谁跨过童年而直接成为大人,否则还能有什么乐趣。”

### 慢扩张

佳美口腔和瑞尔齿科同为中国牙科连锁机构里面的佼佼者。前者经历了18年的发展,至今已有100余家专业口腔医院和诊所,仅在北京地区就有50多家;而后者历经12年才开设了16家口腔诊所。即使在2010年和2011年两度获得2000万美元的机构投资后,瑞尔齿科也仅是提出将诊所扩大到50家以上的目标。

“一栋大楼能建多高,取决于地基挖有多深。”邹其芳意识到,这是一个不能快的行业,欲速则不达。他坚持自建诊所和自己培养医生,瑞尔齿科年收入不高,却获得了投资机构的青睐。

瑞尔齿科的慢,主要在于邹其芳的两个坚持:一个是坚持自建诊所;二是医生都由瑞尔齿科自己培养。

瑞尔齿科也曾试图通过收购来加快公司的扩张速度,但后来邹其芳发现这并不能让公司保持统一的价值观

和文化。2006年,瑞尔齿科收购了上海一家高端牙科诊所的3家店,但后来发觉“医生的做事方式不够严谨,技术层面不达要求”,最终不得不关掉其中的两家。

让邹其芳意识到,这是一个不能快的行业,欲速则不达。如今,邹其芳坚持所有的诊所都由自己投资,新开诊所都会从公司调骨干前去经营。

诊所要快速扩张,医疗人才的储备是必不可少的。而要跟得上扩张的速度,对外招聘成熟的医生则是最便捷的途径。但是,瑞尔齿科坚持不进行社会招聘,而是聘请一些大学毕业生自己培养。

邹其芳认为,瑞尔之所以发展慢,还有一个原因就是,独特企业文化的形成也是需要时间的,而这不可能在两三年内完成。在瑞尔齿科,邹其芳认为这永远是进行时而不是完成时,瑞尔的企业文化要不断进步。

邹其芳解释说:“我们相信,企业要长久发展,关键不是技术和资金,而是文化,是看培养的人做事理念是否一致,公司的文化能否传承。”

邹其芳非常重视员工的培训,他认为这是传承企业文化很重要的一种



方式。他坦言,一年前公司员工的培训都是由其亲自进行的,但现在员工多了,就不可能亲力亲为了。但是新员工的第一课还是由他来主讲。第一课很简单,就是双方坐在一起交流,谈谈彼此的想法。

企业文化一直是邹其芳所看重的。他认为,企业文化就是约定俗成的做事模式、价值观。在瑞尔齿科,就是指以人为本、互助互爱、关爱同事、注重团队意识,把每个人的潜能发挥出来为客户服务。

### 不挣快钱

邹其芳相信,很多事情是一个长期积累的过程,通过不断努力,终究有一天会有一个好结果。

瑞尔齿科定位高端,与完美的服务相匹配的自然是高昂的价格,但邹其芳并不急功近利和唯利是图。

“瑞尔以患者为中心,当患者的利益与公司收入有冲突时,医生考虑得更多的是患者的利益。”他说。

有一个刚考入艺校的学生到瑞尔齿科,指定要做烤瓷牙。但是医生在经过全面检查后发现,患者并不适合做烤瓷牙,于是为他提供了另一种解决方案。

邹其芳说:“对于医生来说,做烤

瓷牙时间短、收益高,又是患者指定的,其实根本没有必要做别的方案。但是我们从患者的角度考虑,还是给他提出了建议。”公司和医生的收益少了,但最终却得到了患者的信任。

12年来,邹其芳的努力没有白费,牺牲的是速度和收益,换来的却是客户和投资者的信任与肯定。

2009年,瑞尔齿科收入是1.5亿元,2010年在2亿元左右,整体收入并不算多,但是2010年和2011年连续两年,瑞尔齿科却获得了两轮机构投资,总计4000万美元。

邹其芳说:“现在不是我们找投资,而是投资在找我们。”投资机构不仅是慈善组织,它们眼光独到而且挑剔,之所以选中瑞尔齿科,就是看重其巨大的投资价值。

两次协助瑞尔获得投资的易凯资本相关人士认为,瑞尔发展稳健、医生团队稳定、定位高端、服务周到是投资机构看重的主要原因。

而邹其芳对此更是有五点总结:一是瑞尔人值得信赖,做事规范,以诚相待;二是经过十几年的努力,搭建了一个知名的医疗服务品牌;三是有一个长期稳定、能力强、素质高的团队;四是有一套完整的经营管理体系;五是中国口腔医疗市场巨大的潜力。

稳扎稳打十余年后,赢得投资的瑞尔齿科,开始快速发展。