

策划词 | CEHUACI

速度成为顺丰的标签,也成为这个不规范行业的“民间标准”。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

“至诚”企业文化：中联重科并购的保障



“一元”和“二维”是企业的价值标准。“一元”，是“至诚无息，博厚悠远”中的“至诚”。“诚”作为一种价值观，有着深刻的人生内涵，包括“真、实、信”三种境界。对中联而言，“至诚”就是“对诚信的执着，对追求理想与成就事业的执着”。“二维”，指的是“德”与“才”。如果没有崇高的品德，就不可能树立“诚”的信念；如果没有卓越的才能，也就不可能实现“诚”的目标。“德”与“才”是不可分割的两个部分，它们既互为因果又互为前提，共同维护、维持并维系着“诚”这个中联的“元”。

“三公”、“四德”、“五心”是企业的道德标准。“三公”，即指在企业生产、经营、管理的各个层面，要做到公平、公正、公开。“四德”，即指“礼、义、廉、耻”。这个被称为“国之四维”的基本行为规范，被中联结合自身实际进行了创新，注入了中联独特的意义，要求员工“遵礼、守义、行廉、知耻”。“五心”，要求常怀感恩之心、常怀谦卑之心、常怀利他之心、常怀无私之心、常怀精进之心。这是成为一名中联员工必须持续修炼的五种心态。

“六勤”、“七能”是企业的能力标准。“六勤”，就是指“勤学、勤思、勤快、勤奋、勤俭、勤勉”，这是中联员工新能力的核心，是企业对员工“才”与“能”的原则要求与全面概括；是提高企业执行力、创新力与竞争力的根本保障。个人的新能力形成合力，就能最终汇聚成企业的新能力。“七能”，包括社会的公信力、文化的包容力、组织的凝聚力、全局的控制力、团队的推动力、自主的创新力、品牌的领导力。

“八品”是中联人应具备的八种品格，即：“忠诚、仁义、谦卑、坚毅、豁达、自律、勤勉、精进”。这来自企业人格的集体淬炼和提升，中联重科希望用以社会主义核心价值观念和传统文化为底蕴和脊梁的现代精神，成就企业“内圣外王”的完善品格。

中联文化体系的完整推出，为其实现“裂变+聚变”远大战略目标提供了保障：2001年11月，中联重科整体收购英国保路捷公司；2002年12月，中联重科兼并老牌国有企业湖南机床厂；2003年8月，中联重科完成了浦沅的重组；2004年4月，中联重科“子母倒置”，收购中国环卫机械行业第一品牌——“中标”实业；2008年，中联重科又连续并购了陕西黄河工程机械集团、意大利CIFA公司、湖南车桥厂、华泰重工公司、诚信液压公司等5家企业。

这一系列并购使中联重科成为国内工程机械三大巨头之一，并跻身全球工程机械行业前八强。

西部首选

雄厚资金寻优质项目，免抵押，可风险投资，手续简捷，个人、企业项目不限、地域不限。

电话：028-68000128



信息化透明管理：顺丰速运再提速



□ 稿件采写 张婷

在距离北京市区大约30公里的顺丰物流中心，每隔几分钟就有运输车辆进出。临近2012年农历新年，顺丰是少有的还能确保正常收发快件的公司。速度成为顺丰的标签，也成为这个不规范行业的“民间标准”。

顺丰速运1993年起家于广东顺德，2010年销售额达到120亿元，年平均增长率50%、利润率30%，员工总数已超过14万名。当其他同行正被价格战和低利润困扰的时候，拒绝搭载电商快车的顺丰，却能保持双高增长，它有何独到制胜秘诀？

控制增长速度

“顺丰能取得今天的成绩，主要靠专注和速度。”一位业内人士总结。成立之初，创始人王卫就明确顺丰的业务方向：只做小件快递，不做重货。与四大国际快递重叠的高端不做；五六元钱的同城低端也不做，剩下的只有中端客户，商务快递。500克内，同城15元，异地22元，全国联网，36小时到达。发展至今，除了收费标准逐步调高、取送件时间逐渐缩短之外，这些产品定位并

没有任何本质改变。

顺丰从来不打价格战，为避免增长过快造成的各种问题，又不会被同行赶超，顺丰用提高价格来控制发展速度。2003年之后，王卫强行把年增长率幅度压在50%以下。但同期，顺丰500克次日达的价格从15元提高到20元。“顺丰完全可以实现每年100%的增长，但这样会失去平衡。”一位顺丰的高管分析道。

顺丰为确保服务质量，有时会婉转拒单。“现在日接单量200万件以上，如果丢失率1%是2万件，如果3天以上每天丢1%的快件，那顺丰离倒闭就不远了。我们要将这个比例控制在万分之一。日接单量达到250万件以上，可能就要爆仓。如果无法保证快件及时送达客户，我们宁愿不接单，贪多嚼不烂。”那位高管解释。

2003年，非典疫情期间，航空公司的生意非常萧条。精明的王卫借航空运价大跌之际，顺势与扬子江快运签下合同，成为国内第一家（也是目前唯一一家）用飞机运快件的民营速递企业。除了专机以外，顺丰还与多家航空公司签订协议，利用国内230多条航线的专用腹舱，负责快件在全国各个城市之间的运送。用飞机运快件的成本不菲，每小时以数万元计算，不过，这让顺丰在服务时效性方

面获得了压倒性的优势。

从加盟转向直营

顺丰“滚雪球”式扩张路径，最早采用合作和代理：每建一个点，就注册一个新公司。从1996年到2001年之间，在顺丰网点中，个人承包、挂靠与直营等方式并存。和加盟类似，很松散，分公司归当地加盟商所有，互相连成一个网络。顺丰各地网点的负责人是公司的中坚力量，他们上缴一定数额的利润，多余的则留下。同期创业的申通、宅急送，都依靠此种“加盟制”迅速做大网络。

王卫已经意识到，这种公司构架与顺丰产品定位，存在根本性的矛盾，于是开始改革，对加盟商采取强硬收权：要么被全资收购，要么离开。2002年，顺丰从加盟制转为直营制。到2011年时，“暴力分拣”和“爆仓”现象频频被曝光，其他快递企业（如申通和圆通）才开始意识到“加盟制”成为瓶颈，意欲转向直营制，但却困难重重。

信息化透明管理

一家拥有14万名员工的企业，应该如何做好管理？尤其是，这个行业属于劳动密集型、看起来没什么

技术含量的服务业。一个同城快递，从客户下单到送到对方手中，要经过信息下载到终端、取件、建包、运送、分拣、入仓、派送等7道程序，异地快递经过9道程序。为减少手工程度，降低货物破损率，顺丰从瑞士引进自动化分拣设备。

“顺丰的竞争优势一是快速，二是安全。要做到这两点，必须借助信息化，仅靠人无法完成。”一位顺丰供应商回忆。快递员手持的巴枪，就是顺丰率先在业内使用的。经过几代改良，现在每包重量只有200-300克，运输途中每个交接环节，都会通过巴枪扫描器进行扫描，很方便地全程跟踪快件。

“顺丰的数据库非常全，这也是顺丰最宝贵的财富。就算顺丰所有的人在一夜之间全部离开，给王卫3天时间，他一样可以重建一个顺丰。”一位信息化方面的专家表示。

服务至上，员工为本

曾经亲自上阵送货的经历，让顺丰的老板王卫切身体会到一线取派件工作的艰辛，在公司做大之后，他经常在公司的大小会议上强调：一线的业务员才是顺丰“最可爱的人”。

顺丰是第一个发明快递业计件工资的公司，确保人员流失率相对较低。每个收派员基本工资700-1200元，其他全部根据业绩提成，最高能拿到月薪5万元。在顺丰，做得好的收派员不愿当仓管、组长甚至经理。顺丰从来不做广告、没有销售部，市场部也是最近才成立的，只注重口碑相传。顺丰薪酬制度，让每个收派员有动力发展客户。“曾经有天津的快递员每天早7点去写字楼义务帮忙扫地，就是为拿到对方公司的快递业务。”

“顺丰的企业氛围是我见过的快递业内比较有朝气的，很多高管都是和王卫一起打拼起来的，非常年轻。”一位长期和顺丰合作的供应商说道。

对于新入职的员工，顺丰有一套标准化的培训体系，新员工要参加军训，“内部种子计划”提供很明晰的上升渠道，最典型的一个事例是有个高中毕业生到顺丰应聘，起初月薪只有800元，后来被选中成为顺丰内部的飞行员，年薪几十万。

对于顺丰现阶段面临的挑战，徐勇认为，顺丰的国际化应选择好以专线快递作为切入点，了解并规避所在国的法律风险和经营风险，防止过度扩张。“顺丰的运营模式已经和国际接轨，王卫也完成了从个体户到职业经理人再到企业家的成功转型。但究其根本仍是集权控制模式，未来股权结构需要适度调整。顺丰的考评制度有些苛刻，很多情况下，员工与公司的利益冲突不可避免，需要进一步完善。”

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

再造东阿阿胶：“老字号”的“贵族化”路径

“大健康”版图再造东阿阿胶

自2008年以来，在东阿县广场西侧的阿胶亭，老百姓每年都会冬至当天子时看到这样的场景：在一首名为《和一》的乐曲中，一位身着明黄色唐装、提着明黄色木桶的男子，往一口明黄色的铜锅里注水。这一天，东阿阿胶开始熬制最为高端的“九朝贡胶”。

这个胸前配有“东阿阿胶第八代传人”绶带的男子，正是秦玉峰。“九朝贡胶”当初是给皇帝的贡品，用最好的乌驴皮，取冬至子时至阴之水熬制，历经9天9夜99道工序熬制而成。东阿阿胶网站上，这款极品阿胶品的零售价达每500克30000元。

在普通人眼中，从那时到现在，东阿阿胶发生的最明显变化就是产品价格的提高以及客户群体向高端迈进。

秦玉峰主政东阿阿胶始于6年前。

2006年4月，秦玉峰被任命为东阿阿胶总经理。那年的东阿阿胶处在一个历史转折点上。不管是新老交替的管理层、新进入的大股东华润，还是东阿阿胶徘徊不前的市场，对秦玉峰来说都是莫大的压力。6年来，秦并没有让各方失望，目前东阿阿胶市值已由最初的20亿元变成了超过300亿元，奠定了在阿胶行业竞争中的绝对领先地位。从2007年到2010年，东阿阿胶的净利润从2亿元提高到了6亿元。

2009年到2011年3年间，东阿阿胶共取缔经销商1000多家。吃够了渠道混乱的苦头，东阿阿胶对现在的销售渠道控制力不断加强。渠道扁平化管理，经销商力争不超过二级，并且向前五强的公司集中，都是东阿阿胶正在施行的管理策略。

2012年，除了东阿阿胶已经形成的阿胶块、复方阿胶浆、桃花姬阿胶糕三大主力产品，秦玉峰正在从构建具有中国式健康预防体系这样更高的角度思考着企业的未来。对他来说，无论是消费升级还是国人对健康的重视，都会让东阿阿胶在“大健康”版图上有所作为。

双臂展开拉伸产业链

秦玉峰比划了一个蛋糕，“原先很小，东阿阿胶占80%，未来也许我们只占50%了，但蛋糕却有这么大了。”然后把双臂展开。事实上，东阿阿胶这些年在阿胶领域的努力，已经为整个行业带来了契机，以排名第二的福胶集团为例，近年来的年增长率都在50%上下。

在新阶段，东阿阿胶开始新一轮新打法。这种新打法的核心就是重构价值链条，拉长产业链寻求竞争力。“这是全产业链掌控型的商业模式，从上游养殖、种植，中间生产加工，一直到消费者的健康管理。”秦玉峰表示，在重构完毕后，希望在东阿阿胶和其他阿胶之间有个界限，而界限就是“品牌”与“品质”。

作为竞争对手，福胶集团总经理杨福安抱怨说：秦玉峰是打造贵族化产品，让原本老百姓消费得起的阿胶变得奢侈品化。

但秦玉峰有自己的一本账，他拿阿胶和虫草、茅台相比，认为阿胶价格远逊于茅台、虫草。最后他还说了一个故事，据明代史料推算，阿胶价格大致为每斤三两二钱白银，折算到现在相当于每斤4000元—6000元人民币。

记者问：“那是不是东阿阿胶也要涨到这个价格呢？”秦玉峰哈哈一笑，没有回答，反问道，“你觉得呢？”

后勤保障齐努力 企业产能大提升——洋河股份(苏酒集团)2011年发展回顾(五)

□ 丁颖

生产和后勤保障工作是企业实现持续发展的根本。2011年，洋河股份(苏酒集团)销售再创新高，企业规模进一步扩大，这对公司生产和后勤保障工作提出了更高要求。为满足企业大发展需求，做好公司大发展的坚强后盾，洋河股份(苏酒集团)酿造系统和后勤保障部门紧扣“以市场为导向、以效益为中心”的指导思想，把困难留给自己，把方便留给市场，全力做好酿酒生产和后勤保障工作。

多措并举，酿酒生产实现量、质双提升。2011年，随着企业新建酿酒车间陆续竣工投产，公司新引进了一大批酿酒员工。为提高新员工业务能力，提升新区车间酿酒产品质量，为企业发展储备酿酒技术人才，洋河股份(苏酒集团)酿酒生产系统不断强化对酿酒生产过程的管控，积极开展各类技术比武和技术培训工作，列出物资清查清单。此外，质量部还多次组织对供应厂家检验员进行培训，将质量控制点前移，从

强化酿酒生产基础管理，积极开展对标活动，通过多种方式开展后进班组帮扶和师带徒工作，成效显著。公司酿酒生产继续保持量、质双提升，为企业持续发展提供了有力保障。

多点监控，产品质量不断提升。质量是企业的生命。洋河股份(苏酒集团)质量部作为后勤保障系统重要部门，始终坚持“质量无小事，外事无小事”和“三不放过”原则，为公司产品质量安全构筑最坚实的防线。质量部定期组织召开专题研讨会，对市场产品质量信息进行统计分析，讨论研究改进措施，以不断提高消费者对公司产品的满意度。为全方位、立体化构筑公司安全防线，质量部牵头组织对原酒、散酒储运安全、在库物资复检制度等进行全方位检查，发现问题限期整改；同时强化外检，将检查范围延伸至供应厂家，对所有与酒接触的玻璃瓶和塑料瓶盖进行抽样，并送至权威机构，列出物资清查清单。此外，质量部还多次组织对供应厂家检验员进行培训，将质量控制点前移，从

源头保障公司产品质量安全。

多方配合，后勤保障工作不断创新。为更好地衔接产、销环节，洋河股份(苏酒集团)成品调度中心创新性提出建立产销督查周报制度，每周总结一次，向公司领导和相关部门通报涉及生产和物流配送的问题，进一步提高服务及时性。为确保节日期间市场供应，成品调度中心积极深入到洋河股份、双沟酒业、苏酒实业的相关部门督查了解旺季保障工作落实情况，对产销衔接中存在的各种问题积极协调沟通，并予以解决。该部门在中秋包装大生产工作中总结提炼形成的“七步管理法”，成为后勤保障系统实现产销高效衔接、全面保障市场需求的重要保证。公司成品部积极构建包装材料三级控制体系，强化原材料领用过程管控力度；根据市场需求以及库存现状，积极调整包装节奏，及时增减或调整相应品种生产线，在确保市场供给的前提下有效缓解了库存压力。采供物流中心根据节假日旺季配货需求，充分利用社会资源为公司服务，缓解成品库容紧张的压

力，为大生产做好保障工作。技术中心围绕生产整体规划，细化备料计划，科学调度，超前做好基酒组合储备工作。人力资源中心根据生产需求，及时补充员工到酿酒、包装一线，为公司生产提供人员保障。

双沟酒业针对全年市场高档酒需求量的特点，及时调整包装生产线，对包装车间人员进行合理调度，确保了中高档酒的生产量，保障了市场供应及时。为不断规范包装操作流程，双沟酒业起草了《生产计划工作操作作业指导书》，有效指导和控制包装计划生产工作，提高生产质量和效率。同时，双沟酒业结合市场和库存情况，多次调整作息时间，既降低了包装人员的劳动强度，又保障了市场供货和合理库容。

由于各部门的协调配合、创新举措，在去年市场保障工作中，洋河股份(苏酒集团)后勤保障部门实现了持续放量销售无缺货，整个库存控制张弛有度，生产节奏紧凑急得当，产品质量稳中有升，为公司跨越发展作出了突出贡献。