

香飘飘蒋建琪 专注小奶茶赢得大回报

□宁柯佳

在浙江北部美丽的太湖南岸城市湖州,有一片占地近百亩的厂区。它就是目前中国最大的杯装奶茶专业制造商香飘飘食品有限公司。

“香飘飘连续多年全国销量领先,一年卖出3亿杯,可以绕地球一圈。”很多人对这则4年前就开始做的广告还记忆犹新。这个数据,2009财年被改写成7亿杯;2010、2011连续两年突破10亿杯。

“未来奶茶我想做到100亿元的产值应该也不是稀奇的!”香飘飘创始人蒋建琪抛出豪言。

细腻+大胆获成功

熟悉蒋建琪的人都说他是一个细腻而大胆的企业家。

蒋建琪1993年创立香飘飘食品有限公司前身湖州老顽童食品有限



香飘飘食品有限公司董事长 蒋建琪

公司,2005年,开发了适合冬天的热饮——杯装速溶奶茶,成立了香飘飘食品有限公司,任董事长兼总经理。

走过街、串过巷、卖过包子、卖过冰棍,这就是蒋建琪做香飘飘之前的履历。多年来,蒋建琪一直在食品行业打拼,主要做夏季的冰糕之类的产品。他为了弥补冬季企业开工不足的缺陷,专门研发了香飘飘奶茶,并在投放市场之前做了认真的市场调查。

蒋建琪说:“一个新品在投放市场之前一定要低调,否则被行业大鳄注意,原本属于自己的市场就有可能被夺走。”所以在香飘飘大批量投放市场之初,蒋建琪先低调的进行了小范围的市场投放。结果,市场反应很好,他才果断地决定大批生产。这可见他的细腻。

那么为什么说蒋建琪大胆呢?这主要是香飘飘的广告策略。香飘飘作为一个新品,在还未大面积投放市场,资金并不充裕的情况下,就先在湖南卫视等各大电视台进行了广告轰炸。这一策略非常好,一下子就轰开了中国的奶茶市场。蒋建琪的大胆由此可见。

香飘飘奶茶一年可以卖出10亿杯,而且香飘飘可以连续8年销量领先。在中国,绝少有经营快消品的企业家可以做到这样。然而,细腻而大胆的蒋建琪做到了。

专注的力量

6年来闷头只做一杯小小的奶茶,鱼米之乡温和的特质使得蒋建琪

抵御住了多元化的诱惑。

但故事差一点不是这么写了。2007年,做奶茶的第三年,香飘飘也曾经酝酿“出轨”。“从来没见过这么多钱,太开心!”香飘飘副总裁蔡建峰笑称。蒋建琪和公司高层当时画出了四个分叉:做瓶装液体奶茶、做方便年糕、做连锁奶茶公司、进军房地产。

2006年有不下50家企业跟进做这类产品,特别是广东喜之郎集团更是来势汹汹,旗下优乐美奶茶很快占领了行业老二的位置,并扬言两年内拿下香飘飘。

创立于1993年的喜之郎树大根深,是目前全国最大的果冻生产企业。它的资金能力、渠道分销能力都远远强于创业仅两年的香飘飘。其运用广告战、价格战等凌厉攻势后来居上的案例不胜枚举,比如旗下美好时光海苔在短短数年内就成功地超越波力海苔一举夺魁。

蒋建琪经过痛苦而纠结的抉择,终于下决心拿掉已经投产的方便年糕生产线,其他的计划也都搁置,直接损失3000多万元。此后多年,除了有惊无险的持久战,优乐美始终未能如愿拿到老大权杖。

“在一个品类占第一,话语权、定价权都有了,同时因为你聚焦在一个品类上,原材料、内部组织、销售团队、经销商都很强大,资源的利用率就很高。所有营业额都来自于这个品类又返还于生产,企业就可以持续发展。”蔡建峰表示,香飘飘今天的成功,不能不说缘于对专业化路线的正确定位。

迅速崛起的香飘飘,一年10亿杯的销量,多年来从未被替代的杯装奶茶。香飘飘在许多业内人士看来都是一个奇迹。随着香飘飘的成功,蒋建琪的名字也让越来越多的人所熟知。



香飘飘系列广告之“陈好版”。

以乔布斯为榜样

蒋建琪很佩服苹果公司的创办人乔布斯,并一直以他为榜样。乔布斯讲究创新、变革,缔造了商界的神话。蒋建琪在经营香飘飘的过程中也时时把创新与变革放在首位。蒋建琪说,香飘飘奶茶之所以能够成功,最主要的是敢为行业先。在2004年之前,杯装奶茶在中国还是一个新事物。这样的新事物能不能为行业接受,其实他也没有把握。于是就先在温州、无锡、湖州

和苏州的各大学进行了试销售,结果发现香飘飘奶茶十分成功。这才进行了大张旗鼓的宣传和销售。

然而,作为快消品很容易被对手模仿和超越。香飘飘如何做到连续8年销量领先的呢?蒋建琪说:这主要是由于香飘飘找到了自己的核心竞争力——奶茶行业的开创者和领导者。香飘飘奶茶一直引领着奶茶市场的发展。无论从包装的改变还是到口味的研发,香飘飘都一路领先,自然香飘飘的销量也会一路领先的。

苏宁环球董事长张桂平 拒绝投机 稳中取胜

十多年来,“南京市优秀企业家”、“外商投资企业优秀总经理”、入选建国“50年50人”名册、荣登《新财富》内地500富人榜等荣誉足以令苏宁环球集团董事长张桂平声名显赫。2008年“改革开放30年,中国最具影响力地产人物”、2009年“改革开放30年南京地产功勋人物”、11第二届中国房地产品牌价值峰会“行业领袖人物”等荣誉,更是令众多同行刮目相看。

□岳阳明

经过对于沪深A股连续上市4年以上的数百家企业的509位企业领袖进行独立测评后,权威杂志《哈佛商业评论》中文版于上月在新刊庆典上揭晓了“中国上市公司卓越50人”,苏宁环球集团董事长张桂平、国航总裁李家祥、中信证券董事长王东明与格力电器董事长董明珠等一起荣登榜单。作为同样掌管百亿级上市公司大师级人物,民营企业第二名入选的张桂平获此殊荣的确称得上是实至名归。果敢坚毅的神情,独具慧眼的战略,厚重沉稳的步伐,以他低调沉稳的人格魅力将苏宁环球集团引领向多元化战略下稳步向前的明天。

与很多商业奇才“险中取胜”不同之处在于张桂平沉稳的个性并非与生俱来,而是后天磨练中树立起的一种强劲有力的责任感和风险把控意识。在《哈佛商业评论》的记者对张桂平采访过程中他曾不止一次地提到“稳”这样的字眼,也许这正是对他行事风格、战略规划个性的真实写照。要发展,就要始终保持“进可攻,退可守”的态度,张桂平对于“稳”做出了这样的诠释。

谈及未来苏宁环球集团的发展规划,张桂平透露未来可能立足房地产业的同时可能会考虑发展国家新兴行业,例如:生态农业、商业观光、旅游及很多资源类产品的开发。一切的前提必须以行业与企业的匹配度为标准,然后再思考产业的发展。

当记者问及苏宁环球集团房地产业全国布局过程中是否考虑抄底的时候,张桂平果断地指出目前所谓的抄底就是一种变相的投机行为。对此发表了自己独到的见解:“企业发展不能搞投机,特别是我们作为上市公司的决策者,要对投资者负责,稳健发展才是硬道理”。

正是这样一种高度负责的态度,才能在风云变幻的商海之中站稳脚跟,抵御来自外界的任何风险,经受住商业大潮洗礼过程中的严峻考验。

“这些年,苏宁时刻都保持一种如履薄冰、如临深渊的心态,并非真的就如临深渊。搞企业需要将防范风险放在第一位”采访过程中张桂平坦言。正是源于这样一种心态,才能将每一次的决策、每一步的战略规划慎之又慎,本着对投资者和企业负责任的态度将企业稳步向前推进,将风险尽量无限趋近于零。

打造“百年苏宁”是张桂平“稳中求胜”延续企业发展最好的例证,我们完全有理由相信在生性低调、个性沉稳的张桂平的带领下,未来苏宁环球将以稳健的步伐迈出崭新的篇章。



柳传志:企业家如何培养战略思维

□杨声亮

金秋时节的长白山麓景色分外宜人。

在2012年中国民营经济发展(长白山)论坛召开前夜,来自全国各地的百余名民营企业家与相关部门负责人、专家学者济济一堂,就中国民营经济未来发展趋势展开热烈的讨论。外需提振乏力、经济形势严峻的背景下,如何引领企业增强信心,转变经济发展方式,实现可持续发展,成为大家关注的焦点。“坚定信心、迎难而上”成为与会企业家热议的话题。

“今天做什么明天还做什么,其结

果就是温水煮青蛙式的不归路!”中国民间商会副会长、联想控股有限公司董事长柳传志在谈及民营企业的战略思维时做了一个生动的比喻。

柳传志认为,民营企业能做得最实际的就是把自己的事情做好,如果把企业比喻成待孵化的鸡蛋,那么孵化的温度就是政府提供的政策,我们除了等待合适的温度,更要增强企业自身的适应能力,提高自己的生命力。

关于制定企业的战略,柳传志建议要根据企业规模不同制定相符合的战略,但是不管企业大小,首先要考虑的是“把碗里的饭吃到嘴里”,也就是把自己所处的行业研究分析透彻,成

为行业翘楚。

柳传志以联想为例说,1992年左右电脑行业开放,外资企业全都涌入中国,联想当时的规模很小,但在2000年的时候占中国市场的27%,成为中国市场中的老大。联想之所以能够取得这样的成绩正是基于对行业进行透彻的分析,其中最重要的就是对成本的分析,而所有成本中零件的成本举足轻重,库存如何减少、供应链如何更加畅通、如何提高研发的回报率、如何将坏账率降低这些都是联想研究的范围。

“当企业到达一定规模的时候,为下一步谋划也很重要。”柳传志认为在当前情况下有诸多因素影响企业,所

以企业家的前瞻眼光就显得至关重要。“由于技术革新,数码相机出现使柯达胶卷轰然倒闭;智能手机的出现,又使很多做传统手机的企业面临生存难题;生存环境也影响着企业,尤其是出口企业的生存。因此每个企业在做好自己当前任务的时候要提前对未来的风险加以分析。”

在企业达到一定规模的时候,企业的领导者应该把别人能做的事情交代下去,自己则要站在更远更高的位置上看问题。提前制定好战略,目标明确,途径清晰,反复研究之后得到的目标方向就不能轻易改动。

对于企业的发展,柳传志提出三

方面建议:

首先,企业想要长远发展要有愿景有追求,但是一定要分出阶段执行,在达到一个个小的目标的同时一定不要忘了自己企业的愿景,这样就不会迷失企业未来发展的大方向。

其次,在执行企业行动力过程中最重要的是员工的凝聚力,因此企业文化很重要,文化的激励是带动企业发展的根本。

第三,手下的“战将”很重要,“战将”越多企业就可能做得越大,领导者在做业务的同时要发现人、培养人、用好人,善用人才也是领导者成功的一个方面。

王树彤:传统企业转型 电商是个好路径

□易帮

今天的中国,电子商务已经完成了最初面向大众的普及教育,电子商务已经深入人心,企业和个人习惯性的使用电子商务生存。电子商务网站敦煌网首席执行官王树彤曾经在很多场合公开表示:未来将会“无商务不电子”。近日王树彤又在与同行们分享经验时表示:让更多的企业来到电子商务的平台上,扩大自己的渠道是企业转型的好路径。

传统企业该不该转型?

2008年金融危机至今,世界经济艰难复苏,市场仍处在高度不确定的条件下。订单难、议价难、生产难、融资难、收钱难、品牌塑造难,6大难题束缚了中小企业的施展拳脚,这足够让一些“抗体”低的企业破产倒闭。大多数传统企业处在转型和升级的过程之中。

王树彤建议,传统企业要把鸡蛋放在更多的篮子里面,要应用电子商务手段,互联网的全球化应用,给企业带来新机会。在新浪潮来临的之前,抓住机遇,打造自己互联网时代核心竞争优势,只有顺应趋势的企

业,才能拥有未来。

中小企业转型怎么走?

一个现实问题是,中小企业如何应用电子商务实现转型,这是一个非常切实的问题。

王树彤与大家分享了一个故事。金融危机的时候,有一个箱包企业的负责人找到敦煌网说:“我过去的生意特好做,意大利10个人背的包里面有一个就是我们做的。”在王树彤对他们的海外业绩叹为观止时,这位负责人摇了摇头,“现在不行,客

户越来越少,订单也特别不确定,我希望能够转型,利用网络渠道,把鸡蛋放在更多的篮子里。”

整个2008年他一直在跟王树彤的团队探讨、思考这个问题。就在去年,这个箱包厂组建了一个团队,先利用国内电子商务的交易平台,做起了网店生意,在上线第一年实现300-400万人民币的交易额,第二年交易额就一跃达到2000-3000万人民币,到第三年,这个厂已经交易量超过1亿人民币。

在3年的时间里,这个企业利用电子商务的交易平台,快速积累了客户。最重要的,他们不光积累了客户,

而且从客户端实时拿到对产品的反馈信息。这些反馈,帮助企业去完善、修改产品设计,逐步开发出来符合市场要求的畅销商品。去年这个厂家已经成为资本市场上比较热衷的一个对象,拿到了风险投资,并开始建立独立的官方网站。

王树彤认为,先在平台上做渠道和品牌,然后独立建站,这种成功转型是可以复制的。在大资本、大物流的电商平台中,利用现有平台资源垂直电商经营路线,蚂蚁雄兵式地培育市场,积累用户,这对于很多传统的中小企业,是一个非常好的样板。

“选择美国”总裁:眼下是中国企业投资美国最好时机

□高路

美国联邦引资计划“选择美国”总裁史蒂夫·奥尔森23日在接受新华社记者专访时指出,中国优秀企业投资海外可以“创造双赢环境”,这不仅有益于中国经济发展,也有助于投资目的地的繁荣。

奥尔森说,中国和美国是世界上最重要的两大经济体,因此在海外投资方面,中国将起到举足轻重的作用。

“选择美国”是2011年由美国总统奥巴马签署、美国商务部负责的联邦引资计划。该计划对来自全球各地的投资者提供信息,也为有兴趣投资美国的外国投资者在联邦政府提供一站式联络服务。

受全球金融危机影响,美国失业率上升。吸引外来投资可创造就业,奥巴马政府因此推出这一计划,旨在吸引更多外来投资,创造就业机会。

尽管这一计划建立时间不久,但奥尔森说,对外来投资敞开大门是美国一贯坚持的政策,“选择美国”引资计划的建立更加强了这一政策。

奥尔森认为,对中国企业来说,眼下是投资美国的好时机。首先,由于金融危机影响,一些资产项目价格偏低,企业可以购到价廉物美的资产。其次,美国各个地区的经济发展机构都希望通过吸引外来投资创造就业机会,因此美国“每个州都存在商

机”。

奥尔森说,美国拥有世界上最大、最成熟的消费市场,国内消费人口达31.5亿。不仅如此,投资者还可通过美国与其他国家签订的自由贸易协定轻松进入更庞大的消费市场。“一家公司如果希望创立世界性品牌,在美国落户是最佳选择。”他说。

奥尔森认为,香港作为世界资本和投资的中心之一,在协助中国企业海外投资方面具有独特作用。凭借高

度发达的金融机构和服务体系,香港能够成为在中国投资者和美国市场间的桥梁。

奥尔森是在参加第二届中国海外投资年会时接受新华社记者专访的。由香港中国商会主办的第二届中国海外投资年会22日在香港会展中心开幕,吸引了40多个国家和地区的1200多位政府官员、投资者、企业高管、专家学者与会。