

策划词 | CEHUACI

真诚和善意,也有一种独特的商业价值。换言之,只要更多地为别人着想,自己就能获得更大的利益。产业链主导企业只有主动合理安排产业链各环节利润,使多方共赢,并真诚帮助各环节深挖利润潜力,使各环节利益最大化,方能获得持续稳定的最大回报。

通威:真诚、善意推动产业链共赢计划

□ 稿件撰写 白勇

从“新利润观”到“效率分享计划”

国内最大也是全球最大的水产饲料企业通威集团董事局主席刘汉元认为,他在饲料领域里考虑的一切问题,都是一个问题:“怎样在行业整体利润率不高甚至非常低的情况下,将通威做得风生水起?”他提出了一个“新利润观”,即“超出行业平均利润水平以上的附加价值当中的一部分,才是通威的利润。”即,你的利润中超出行业平均利润的那一小部分中的一部分,才是通威的利润。换言之,如果你的利润只是行业平均水平,你就基本无利润。

这意味着什么?意味着通威必须创造性地挖掘整个产业链的潜力,把每一个环节做到极致。一个年销售400多亿元的公司,要做出小企业的活力。对此,刘汉元有一段精辟的讲话:

“只有效率优先,你才能在市场上有竞争能力,说一千道一万,你管理再规范,只要低于行业平均效率你就会被淘汰出局,所以我们对每一个员工强调的是,你的效率是否高于行业的平均水平和社会的平均水平。这个问题实际上很好理解,等于平均水平,企业和你就只能吃平均伙食,那企业还有什么杰出和卓越可言呢,你还有什么能力去不断扩大再生产,实现你的战略目标呢?肯定没有。员工个人的收入也上不去。因此你要优于平均水平。

“在这种情况下,每个员工就想,我不是做没做事情的问题,而是我做的事情是不是比别人更好,比行业平均水平更高的问题,这样我才算是人才。所以这种文化对大家的行



为起到了很大的作用,调整了每个人的心态,调整了每个人比较的参考点,让每个人知道,自己在追求什么,在干什么,应该干成什么样的标准,才符合企业生存和发展的需要。

“为了实现提高效率,2004年我们开始了未来三年的效率分享计划,提出了一个相当高的‘效率分享比例’,即每个人都参与算账分钱。你在岗位上的工作比行业平均水平提高了多少效率?你的部门比行业平均水平提高了多少效率?同样的投入你比行业平均多产出多少?算出来之后,你可以在超出部分中分享30%-50%的比例,利润你拿走,其余是企业积累的。真正做到这一点,企业在行业里就会不断领先,不断地走在前沿。”

战略选择:“大当家”要“当好五个家”

那么,提高效率只是提高通威自己的效率吗?显然不是,得是整个产业链。这里涉及怎样处理好通威与产业链上下游关系的问题。在整个产业链体系内部,针对休戚与共的上下游伙伴,合作关系该怎么处理,才能使通威的路走得更稳更正确?

通威的“新利润观”非常明确地表明了只有产业链上的合作伙伴如养殖户、经销商获得超出行业平均价值赚到更多钱之后,通威才能获得利润。按照这样的理念,通威确立

了自己的战略定位,“当好五个家”

①当好原料供应商的家。要站在供应商的角度,思考如何给他们合理的利益;

②当好企业的家。考虑通威自己的利益,这很正常;

③当好经销商的家。你得考虑给经销商一个让他们满意的利润空间;

④当好养殖户的家。得考虑养殖户用你的饲料是否能实现最大的效益;

⑤当好消费者的家。为消费者的食品安全问题负责,同时用你的饲料养出来的鱼和畜禽的肉要好吃,营养要够。

“只有参与各环节实现‘多赢’,而不是相互倾轧、压榨,你才能在饱和竞争环境之下的某个商业生态链(产业链)中生存下去,否则这个生态链就要断裂,作为这个生态链的操控者,你的损失就会最大。如果安排好各个环节的合理利润,大家遵守游戏规则,就可以齐心把蛋糕做得更大。

也就是说,通威时刻都得扮演着其他四个角色,将心比心,考虑怎样才能让他们赚得更多。只有让他们都满意了,通威自己才能持久地、长期地赚得最多。”

这似乎印证了“经济学之父”、最伟大的英国经济学家亚当·斯密的观点:“当人人都自私之时,整个社会就会变得有活力而且高尚。”因为经济人具有两个特点:一是自私,二是理性,这决定了他们会本能地站在让自己持续获利的动机之上,制定让参与者都获利的游戏规则,同时利益各方能相互制约并遵守游戏规则。

因此,通威为了让自己利益最

大化,就愿意在合作伙伴身上,投入巨大的成本。

通威

如何“当好五个家”?

有了这样的思想基础和理论基础,我们来看看通威是如何“当好五个家”的?

供应商都是国际大佬或国有粮油企业、提供维生素的药厂等,安排好他们的利益自不必说;当好消费者的家,则是你的饲料里面不能添加任何违禁药物,做全产业链的通威对整个生产过程严格监控,就能养出高品质无公害的鱼和畜禽。

通威特别要当好的,是经销商和养殖户的家。对于自己和二者的毛利,都不能太高,也不能太低。通威在财务上的安排是,通威毛利10%左右,养殖户14%-15%左右,经销商5%-6%左右。其中经销商风险最小,因经销商货的周转量大,快速,一年周转个三五次,投资回报率也能达到20%-30%;而养殖户规模小,承担的市场风险和养殖风险大,周期长,回报则必须高一些;自己10%左右的毛利,净利润只有1%-2%。

对于整个产业链的成功与否,保障养殖户的利益是重中之重。

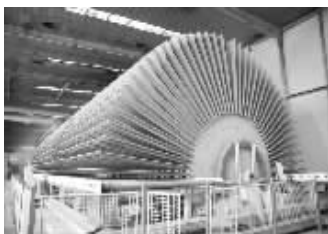
对此,通威的具体做法是,安排上千人的业务员,常年流动为终端的养殖户免费提供全面、深入、细致的全套指导服务,帮助养殖户养好鱼,让养殖户赚到最多的钱。“每年生产季节来临的时候,我们每个分、子公司市场部的业务人员会组织起来专门进行市场信息分析,我们叫采行情,走行情。对全国各地的市场信息进行收集和分析、整理,我们的市场信息资源在同行中最为全面及时,预测往往很准确。

“我们会告诉养殖户,今年整个市场的养殖格局是怎样的,养殖环境、需求环境、价格走势,产品需求变化是怎样的,比如去年可能养鲤鱼很赚钱,今年可能养鲤鱼的人就比较多,可能就不赚钱了,怎么办呢?分、子公司就给你一个新方案,比如是不是可以考虑养鲫鱼或者草鱼。”这属于信息技术,通过市场分析调整养殖户的生产结构。

这样做下来,通威就算是“当好了养殖户的家”,保证了养殖户的最大利益。

整个产业链上的企业都很乐意看到通威这样做,是因为这样做实现了“多赢”:通威服务并掌控终端可帮助养殖户做得更大更好,经销商就可以向养殖户卖出更多的饲料,通威就可获利更大,供应商也就能从通威处赚到更多的钱。

从而使整个产业链像滚雪球一样越滚越大。



圣象:体系化竞争 搭建绿色产业链

圣象从做强化木地板起家,通过反向OEM,夯实品质基础,强化品牌运作,自建专卖店体系,从近5000家木地板企业中脱颖而出。然而,面对日益纷繁复杂的经济形势,圣象如何继续保持自己的竞争优势?

体系化竞争

经过多年发展,木地板行业经过一轮轮产品战、价格战、功能战、概念战、规模战、模式战等,已经成为一个充分竞争的行业。虽说竞争越来越激烈,圣象却稳稳地站在行业前列。

“为什么竞争越激烈圣象却越强大,这与圣象的基因比较好有关。”陈治华说,在木地板领域,圣象总是快人一步,在别人忙着构建网络的时候,圣象着手内部管理提升;在别人忙着管理提升的时候,圣象已经在做系统了。更重要的是,圣象多年来苦心经营,构建了一个绿色产业链。

圣象在多年前就开始搭建绿色产业链,从源头的原材料到最终的用户,形成了一个贯通上下游的功能网络结构。陈治华说,目前圣象的产业链分为七个环节,分别为林业、基材、加工厂、研发、设计、营销和服务,在每个环节都积累了丰富的资源。

2002年,圣象与江苏大亚集团合资组建新的圣象集团公司,从此拥有上游150万亩速生林、8家人造板工厂、8家地板厂,奠定了产业链基础。目前,圣象在俄罗斯、非洲拥有原始森林资源,先后获得韩国KS认证、美国FSC和CARB认证,圣象板材厂每年的产能为250万立方米,其规模、产能是亚洲最大的。同时,拥有8000名安装工人,为消费者提供售后服务。

地板是购买频率低的产品,据估算大概十年更换一次。在对消费者进行问卷调查后,圣象发现,木地板的消费指标排序依次为花色、环保、品牌、价格、服务。而消费者做出木地板购买决策,是非常慎重的,一个一个品牌筛选,反复比较后才会做出。因此,圣象认为,自己要占领市场,就必须以绿色供应链作为支撑,才能从众多木地板品牌中脱颖而出,满足消费者苛刻的需求。

绿色文化

在供应链的打造上,圣象强调一个“绿”字。陈治华说,“绿”以及与之相关的“诚信”、“向善”、“契约精神”等,都是健康的词汇。陈治华说自己曾经是北美风情地板品牌的创始人,后来出任惠立地板总经理,而进入圣象后,自己最强烈的感受是震撼。

这种震撼来自于圣象的企业文化。他说,很多企业都强调企业文化的重要性,但是切切实实形成健康文化的企业却很少。圣象的企业文化是,凡事对事不对人,杜绝山头主义,强调良性竞争,坦诚相对。“工作很累,但是很开心。”陈治华说,这种绿色文化其实是圣象竞争力的核心。

虽说圣象一直坚持做公益活动,但是圣象并不认可公益营销概念,因为做一些自己应该做的事情,履行社会责任,是不应该与所谓的营销牵扯在一起的。公益活动是公益活动,营销是营销,圣象认为应该区别开来。

诚信经营,构建供应链,倡导绿色文化,圣象占有了消费者的心智资源。调查数据显示,圣象木地板由老客户口碑带来的重复消费率达到了17%。在地板行业,圣象品牌的第一提及率为24%,高出第二名近17%。“我们相信口碑,产品自己会说话。”陈治华说。(陈阳)

▶▶▶▶ [上接 A1 版]

柳传志:我从来软弱,但是我不摇摆

记者:一些人士表示,他们本来认为企业家是社会变革的重要力量,但是现实让他们失望了。柳传志:不要对企业家抱有多大的希望,一切取决于政治环境——环境好,我们就会更努力,在经济方面发挥作用;当环境不好的时候,我们就少说话,或者是少经营业务。

作为一个企业家,我从来软弱,但是我不摇摆。

记者:软弱但并不摇摆,这是您对中国企业家的评价吗?

柳传志:至少我自己是这样。面对政府的不当行为,企业家没有勇气,也没有能力与政府抗衡,只能尽量少受损失。1988年中国物价“闯关”,我就在山东办了养猪场,目的是保证企业员工能够吃上猪肉。这就是我们的软弱做法。

我们只想把企业做好,能够做多少事做多少事,没有“以天下为己任”的精神。

以天下为己任,这不是句空话,也不仅仅是态度,在我看来,也包含了能力和对后果负责。我觉得,这代表了大部分的企业家想法。如果环境好了,就多做一点;环境不好,就少做点;环境真不好了,可能就得选择离开。一些企业家移民海外,要理解他们的苦衷,也不应太怪罪。

记者:这种立场可以理解,但是中国要向着好的方向转型,需要各种社会力量共同推动。

柳传志:只要中国要向着好的方向转型,政府积极改革,我们会积极支持。(据《财经》杂志)

声明

兹有我司厦门鑫屹龙贸易有限公司,因股东纠纷,公司业务已暂停。现我司名义股东张志鹏私自刻制了我司的公章和财务专用章,谨防上当。

特此声明。

厦门鑫屹龙贸易有限公司
2012年10月16日

西部当选 雄厚资金
CCI — 成功千万里 融资零距离 —
雄厚资金支持各类项目融资借款, 两百万起贷, 可免抵押, 个人、企业不限, 地域不限, 手续简单, 审批快, 利率低, 放款迅速。
电话: 028-68000368

▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

五星全程管家将为用户提供包括“厨房规划、送货安装、维护修理、养护指导、跟踪安检”等一系列服务,被用户亲切地称为“厨房保姆”。KDS(厨房设计支持)也是老板电器一直受到消费者好评的服务之一。为了杜绝顾客因厨电安装不当造成的使用困扰,在厨电尚未到达消费者手中的时候,老板的KDS服务就已经开始了以产品组合建议、厨电布局建议、安全用电检测、橱柜开孔预留、烟机吊顶封边、公用烟道勘察、防回烟阀安装、风管预装等八项完整的服务,为用户提供完整全面的设计规划支持和专业的用前保障。

根据中怡康数据显示,截至2012年6月底,老板电器主力产品吸油烟机零售量市场份额为12.41%,零售额市场份额为18.97%,均位居行业第一。

一品多牌

老板电器品牌总监张瑄告诉记者,老板电器通过对整体市场的细分研究,建立了以“经久耐用”为定位的大众品牌“名气厨房电器”;以“精湛科技轻松烹饪”为定位的高端品牌“老板厨房电器”,完成了“一品多牌”的战略布局。今年,企业又引进了来自法国的具有300多年历史的皇室

管理体制、技术创新领跑行业 ——老板电器逆市增长取得高利润的秘密

御用顶级奢侈品牌“DeDietrich”,中文为“帝泽”。

他说:“三大品牌的布局将为老板电器成就中国最专业,规模最大,最具市场潜力的厨房电器品牌推波助澜。”

老板电器上市一年多以来,对于品牌形象的塑造与维护,被放到了企业日常经营管理的重要位置。据张瑄介绍,从全球征集老板厨房文化科技体验馆设计方案,到博鳌千人经销商大会的成功举办,再到老板“在厨房,唤醒另一个你”的活动,以及今年年初“有爱的饭,为世界构建更多幸福的家”的人文营销战略的实施,开始为高端品牌战略注入全新的人文关系、家庭情感等新要素,从而为高端品牌构建“立体化创新”核心竞争力。

8月18日,总投资5个多亿的中国首个厨房电器创新产业园——“厨源”正式落成,这也是集先进的定制化柔性生产系统、厨电行业最大的研发中心、国内领先的全智能物流管理系统为一体的国内首个有机形态厨房文化科技体验馆。老板电器董事副总裁赵继宏表示,这也标志着老板电器由此步入了全新的发展时期。他

说:“高端市场永远没有天花板,越是行业发展的危机,就越是行业领军企业扩大市场份额、提高品牌竞争力的黄金扩张机会。”

立体营销渠道

自2010年老板电器登陆资本市场以来,老板电器已经构建起自己横向布局,纵向深入的多层次、全方位立体营销渠道。赵继宏介绍,老板电器在销售渠道以大型专业家电连锁为核心,以工程精装修专业渠道为重要突破,加速深化三四级市场的网络布局,同时率先布局网络、电商等新兴渠道。2012年,老板电器除传统渠道以外的渠道会大幅扩张,比如,加快网络购物渠道,三四级市场专卖店渠道的扩张。

电商对于厨电行业还是比较新的,虽然老板电器不是厨电行业中涉足电商最早的,但现在已设立部门专营电商,且增长势头较好。其中,网络渠道实现了收入翻番,新兴销售渠道的快速增长成为拉动老板整体营收的重要原因。

老板电器特有的让经销商持股的方式极大地提高了渠道积极性。老

板2012年中报中披露,在传统渠道上,老板电器仍取得了10%左右的增长;在新兴渠道建设上,上半年老板电器新增专卖店200家左右;在代理商渠道中,实现销售同比增长150%。

老板电器副董事长任富佳表示,在精装修领域,企业目前已与万科、恒大、绿城等这样一批实力雄厚的房地产企业达成B2B模式的战略合作关系。以与恒大的合作为例,2009年老板与恒大合作之初,恒大大对老板的采购金额为103万元,2010年采购金额跃升到3567万元,2011年采购金额则高达9336万元。

在家电下乡、农村市场活跃的发展态势下,老板电器在保障高端市场的同时,旗下的大众品牌“名气厨房电器”也已经覆盖三、四线城市。

任建华始终认为,厨电行业是发展潜力巨大的朝阳产业。由于我国城镇化率不断提升,厨电消费需求也随之得到释放。预计到2013年,老板电器旗下吸油烟机、燃气灶、消毒柜等产品的市场占有率、销售额、净利润仍将保持较大幅度的增长。他表示,老板电器将于2014年启动新一轮的五年战略规划。