

BI 系统成为苏泊尔 50 多个高管每天必看的经营指南,为迅速调整营销策略提供“数据弹药”。

苏泊尔：用数据经营企业

■ 韩洋

在中国小家电市场，国内领先的前 3 大品牌在品牌和产品层面的差异化竞争并不明显，竞争的关键仍是渠道。提高渠道的运营效率，对市场尤其是价格战进行快速反应，提升运营的灵活性，对于苏泊尔这样的中国小家电企业的生存发展至关重要。

创立于 1994 年的浙江苏泊尔股份有限公司(以下简称“苏泊尔”)是中国最大、全球第二的炊具研发制造商，也是中国炊具行业首家上市公司。1998 年苏泊尔开始投放自主研发的压力锅，在原有一个安全窗的基础上，增加限压阀和另外一个安全窗，双安全窗的概念帮助苏泊尔打开了中国炊具市场。早年苏泊尔进驻沃尔玛、家乐福等大型连锁卖场，伴随着这些大型连锁超市在全国范围内的跑马圈地，苏泊尔也在全国市场获得了更为广泛的品牌认知度。

经过 10 多年的发展，中国炊具行业的格局基本已经形成，高端市场有德国品牌菲仕乐、双立人、WMF 等，中端市场则被国产品牌苏泊尔和爱仕达牢牢占据，与此同时中国炊具市场也逐渐开始饱和。在与炊具小家电行业全球品牌排名第一的 SEB 公司合并后，“锅王”苏泊尔开始扩张产品品类。

截至 2012 年底，苏泊尔的产品已经从压力锅、不粘锅、电磁炉等早年明星炊具产品扩展到电水壶、电饭煲等厨房小家电和厨卫电器 3 大领域的 600 多个规格品种。2012 财年苏泊尔以 68.89 亿元的年营收位居中国炊具品牌第一位，其中小家电营收就达 38 亿元，已经超过炊具产品的营收。

“在小家电行业，全球品牌前 3 强占据了全球 80% 的市场，竞争非常激烈。随着中国整体经济发展速度放缓，这个市场的竞争比拼的会是内功、内在竞争力。”苏泊尔副总裁王丰禾说，苏泊尔在过去 20 多年里能够保持



20%~30%速度的增长，与苏泊尔的管理超前于业务发展紧密相关，管理的有序和稳定又与 IT 密不可分，对数据的掌控和运用，让苏泊尔在面对未来的不确定性和风险时可以更加从容。

BI 支持下的快速反应

2012 年中国国内网络零售市场交易规模达 1.31 万亿元人民币，B2C、C2C 与其他零售电商模式企业数达到 24875 家，网络零售以低价策略挤压着实体零售企业市场份额。以渠道为王的小家电制造业企业既面临着渠道策略的调整，又要应对原材料价格和人工成本齐涨的压力。

在 2012 年网商价格大战时，不少小家电制造业面对网络渠道商的强硬降价策略，不得不采取自损毛利跟进降价，但苏泊尔并没

有盲目跟进，而是根据 BI 系统当日报表中呈现的各项数据分析，选择部分品类去跟进促销。这种应对策略有效地避免陷入价格战后造成的多输局面，使苏泊尔既避免了流失客户，又守住了利润。

苏泊尔还将 BI 应用进一步扩展，帮助管理层做及时准确的数据分析。管理层可以及时准确的获得每天的销量数据、达成比例、毛利状况等。苏泊尔 CIO 王波在搭建 BI 系统初期做了顶层设计，要求分析框架标准化，销售日报、损益日报、费用报表、工艺指标分析等所有报表的分析框架都要标准化处理，以保证不同部门不同领域的主管都能看得懂。

除此之外，报表中还会反映出采取措施的信息，比如当某个区域的品类达成率降低到 60% 以下，报表中会做出分析，给出一系列可采取的措施，相关负责人就可以马上行动。针对竞争对手随时推出的促销政策，报表

也会给出一系列分析和解决方案，为迅速调整营销策略提供“数据弹药”。

“每天打开电脑就能够看到实时的数据，对做具体业务的管理者非常有意义。想看哪个数据，想控制哪个节点，随时都可以看到和管控。这个是管理时效性的价值。”王丰禾说，现在 BI 系统已经成为苏泊尔 50 多个高管每天必看的经营指南。

终端市场难题

在小家电行业，生产制造商把产品推送给各地经销商，再由经销商把产品推送到各个卖场。生产制造商可以清楚的管理自己的账目，但是却不能有效管理经销商的库存状况、保证生产制造的库存状况最低且提供及时的配送服务。对终端市场的把控已经成为越来越多零售制造企业亟需攻坚的难题，苏泊尔也在面对这个难题。

从 2009 年开始，王波开始对苏泊尔已有的 SAP 系统进行优化，建立新的集团管控模式，从最底层的生产基地层面，实现对财务、流程体系的标准化和优化，统一口径，强化流程的一致性和数据的及时性。这保证了一线数据的准确，并实现了一线数据迅速准确的上传下达并有效分析，支持总部迅速调整策略以应对市场竞争。

但在三、四级终端市场的管控上，要想找到市场衡量指标很难，目前苏泊尔通过覆盖率和直营比例作为控制点，了解三、四级市场的数据。同时，苏泊尔也在探索卖场直配模式，未来由经销商做配送服务和技术支持，再对各个销售渠道做合理区分管理。另外，王波也在针对三、四级市场做调研，除了从有规模的卖场和连锁店获取市场数据外，希望能从诸如个体经营的小商店中获取对苏泊尔库存管理有指导意义的数



管理日记

好主管

要勤于向下了解

■ VMware(威睿)大中华区总裁 宋家瑜

当企业规模愈来愈庞大,对专业经理人来说,如果没有主动到前线亲自了解员工执行公司目标的情况,坐在办公室很难窥知全貌。

管理员工,好主管懂得订出清楚的战略方向,花时间和团队沟通,避免执行成员对目标有误解,开始执行后,应该随时向下了解运作过程,营运目标是否已彻底沟通和贯彻执行,发现漏洞才能尽快补救。倘若没有回头理解最新落实情况,执行面就可能出现落差,应回报主管的资讯也可能被过滤,尤其团队愈壮大时愈容易发生此情况。

最糟糕的是‘朝中一片太平,其实前线早已吃紧’的情况,主管主动理解前线运作,就可以即时调整和反馈。

主管勤于向下了解,容易让员工有懈怠感,如果可常到第一线了解状况,就能知道有时执行目标出现问题,并非团队成员有意造成,需要从中明白缘由;相信员工感受到上司的关心和积极性,会更愿意与公司合作的厂商沟通,一起努力达成目标。

“六心”亲情管理 激情燃烧

面对严峻的煤炭市场经济形势，国投新集口孜东矿大力实施“六心”亲情管理法，燃烧起干事创业的激情，各项工作体现时代性、把握规律性、富有创造性，推进了企业可持续安全发展。

人性化管

变严格的刚性管理为具有人情味的柔性管理，各级领导干部树立“员工第一”的理念，淡化“指挥家”的角色，强调“设计师”的身影，明确“领导的生命在员工之中”这一观念，关心每一个人，关注每一件事，和员工同呼吸、共命运，使各项刚性管理规章制度在亲情、友情、温情中得到逐步贯彻和渗透，提高了员工队伍的执行力。

安全生产用真心

对各个岗位编制了“手指口述”标准化操作程序，从而真正做到，上标准岗、干标准活。

全面加强安全技术培训和考试力度，使每名员工都能熟练掌握和执行本岗位的标准化作业操作程序，加强监督和考核力度，对不执行“手指口述”安全确认的坚决制止，从严要求，逐步使岗位“手指口述”安全确认为员工的一种自觉行动，夯实了安全管理的根基。

合理分工稳人心

基层班组根据岗位性质的不同和每名班组成员的不同承载优势，努力做到“一碗水端平”，根据岗位特点和员工的实际工作能力和其他因素，合理公平的给予分配工作，杜绝了将轻松的岗位安排给亲朋旧，而将脏苦累的岗位安排给自己看不惯，跟自己有着矛盾的人的现象，促进了和谐班组、和谐区队的建设。

体察民情交人心

基层党组织建立员工心理动态管理档案，对员工家庭状况、社会关系、性格爱好、业务能力、情绪变化全面掌握。

做到员工工作变动必谈、违章作业必谈、新工入上岗必谈、有思想情绪必谈、受到奖罚必谈。做到员工子女升学婚嫁必访、员工伤病住院必访、生活特殊困难必访、家庭纠纷必访、家庭变故必访。对员工进行及时的心理疏导，帮助员工排忧解难，让员工心情愉快的工作。

关爱行动暖人心

建立“下访”制度。领导干部建立“书记聊天室”，每周一至周五下午五点二十由矿领导和基层书记轮流值班，接待有问题、有困难职工，帮助他们解决实际问题。定期开展走访联系和服务活动，了解职工意愿，倾听职工心声，拓宽职工利益诉求渠道，推进了和谐矿区建设。

按章处罚服人心

对工作中出现违章的职工，坚持公平、公开、公正的处罚原则，对受罚的职工动之以情，晓之以理，做到罚款与谈心同步，真正让受处罚者心服口服。

(苏文涛)

始终坚持管理和经营创新，“以人为本”的可持续发展观

王志荣荣膺“甘肃首届非公经济风云人物”

■ 本报记者 何沙洲 特约记者 石海燕

“甘肃首届非公经济风云人物”颁奖典礼日前在甘肃大剧院隆重拉开帷幕，甘肃省政府副省长、省工商联主席郝远，省委统战部副部长、省工商联党组书记吴继德携相关领导一同出席典礼，见证荣耀。

“甘肃省首届非公经济风云人物”评选表彰活动是由甘肃省工商联主办，甘肃日报社、甘肃电视台、每日甘肃网承办的，是迄今为止甘肃省内覆盖面最大、影响范围最广的非公经济优秀企业家的评选表彰活动。整个活动历时近 10 个月，经过市州工商联推荐、投票评选和评选委员会权威评定等多项环节，最终，夏河安多投资集团董事长王志

荣等 20 名为甘肃省经济发展做出杰出贡献的非公企业家获得此项殊荣。

安多投资集团作为甘南州非公企业的优秀代表，三十年来，始终坚持管理和经营创新，以项目建设为契机，树立“以人为本”的可持续发展观，使安多公司得到了持续、快速、健康的发展，为地方民族经济的振兴做出了卓越的贡献。

此次王志荣获得“非公经济风云人物”荣誉称号，不仅是其个人在甘肃省、甘南州企业界实力的佐证，也是对安多集团为甘肃甘南藏区经济社会发展所做贡献的充分肯定，对于整个甘南州畜牧行业乃至甘肃非公企业而言，具有显著的代表性和示范意义。



借“港”出海 共赢未来

“琪达”服装成为香港卫视礼宾服授牌仪式隆重举行



■ 本报记者 唐 勃

10 月 18 日，四川德阳琪达实业集团有限公司内呈现一派喜气洋洋的热闹氛围。香港卫视国际传媒集团有限公司领导一行专程

来到德阳，与德阳琪达实业集团有限公司签订战略合作协议，为琪达授予“香港卫视礼宾服指定供应商”牌匾。记者了解到，双方还签订了战略合作框架协议。德阳市市委常委、宣传部长、德阳经济技术开发区党委书记杨建

明等领导出席了此次活动。

当日上午 10 点，授牌活动正式开始。首先，由四川琪达实业集团有限公司董事长彭家琪先生致辞，他对来宾的到来表示热烈欢迎。他认为琪达服装成为香港卫视礼宾服是香港卫视在琪达诞生 29 周年之际为企业送来的厚礼；随后，香港卫视驻外机构事业部总经理任清泉女士发表了热情洋溢的讲话，她对琪达实业集团有限公司表示真诚的感谢，同时希望双方的合作能够深入持久；接着，香港卫视与琪达公司签订了战略合作协议；紧随其后，香港卫视代表吴雪女士向四川琪达实业集团董事长彭家琪授予“礼宾服指导供应商”牌匾，在动感的音乐、变幻的灯光中人声鼎沸；之后，四川琪达实业集团有限公司总经理胡富全向香港卫视四川办事处总裁吴雪移交了礼宾服。最后，德阳市市委常委、宣传部长、德阳经济技术开发区党委书记杨建明作了总结性发言，他对琪达与香港卫视的合作表示祝贺。他指出，双方的合作架起了东方之珠与西部工业重镇德阳的彩虹，开创了媒体与企业互利合作、抱团发展闯世界的先河。琪达是驰名商标，但身居内陆，需要努力拓展

海外市场空间；而香港卫视身居香港，覆盖面广，希望双方能通过合作实现互利共赢，实现共进。

据了解，四川琪达实业有限公司创办于 1984 年，由董事长彭家琪先生投资 3000 元创办，现坐落于四川成德绵经济产业带的腹地地带——德阳经济开发区。琪达一直秉承产业报国之心，以精美的定制产品、出色的产品质量、优良的服务赢得了国内一大批客户的信赖，生存发展了 29 年。香港卫视是一家集卫星电视、网络电视、影视投资、文化地产、金融证券为一体的国际传媒集团，其节目以 24 小时开路不加密的方式卫星播出，已覆盖我国港澳台地区和祖国大陆以及 150 多个国家，受众主要集中在白领高端人群，是走高端路线品牌推广企业的广告合作优势载体

分析人士认为，德阳市领导亲临现场参加授牌仪式，首先体现了德阳市领导对像琪达这样的民营企业的关怀；同时，也体现了市委市政府领导对德阳这座重工业城市轻工业发展的重视与肯定，这样德阳的工业发展脚步更加踏实稳健。\\

襄阳工厂荣获襄阳市民族舞健身操比赛二等奖

10 月 12 日，襄阳市第三届妇女民族舞健身操展演比赛在市体育馆隆重举行，各县市区和市直单位共计 19 支优秀代表队参加比赛。东风德纳车桥襄阳工厂代表市经信委组队参加了本次活动。

本次比赛以目前比较流行的民族舞健身操为主要内容，要求动作编排融入民族舞优美古朴的姿态，要有灵活多变的队形展示。

下午 2 点半，在市教育局、市供销社等几个实力强劲队伍依次展示后，襄阳工厂代表队呐喊着“车行东西、桥贯南北、舞蹈快乐、健康你我”的口号，以方阵阵容出场，充分发挥团结协作、敢于拼搏的比赛精神，以整齐划一的动作、轻快活泼的节奏、新颖别致的队型赢得了现场观众和裁判的一致好评，最终以 96.4 排名第四的高分荣获了比赛二等奖。

本次比赛是襄阳工厂舞蹈协会成立以来首次参加比赛活动，队员们从八月开始，就利用下班时间，加班加点，不惧高温地排练，最终以辛勤的汗水换取累累硕果。她们用飒爽靓丽、动感十足的舞姿风采，展示东风德纳车桥企业良好形象，充分展示出襄阳工厂女员工蓬勃朝气、健康快乐的精神风貌。(张婷)

