

范正海:精细化管理就是关注每一个细节

■ 本报记者 何沙洲

针对企业发展的新形势，三旺集团决策层今年对公司未来的发展作出了新的规划，明确了三旺集团走标准化管理，创一流企业的发展之路。三旺集团董事长、总裁伍健敏明确提出了集团下属各公司、各部门要把 2014 年作为公司精细化管理的开局之年，梳理和规范公司管理流程，加强企业文化建设，着力打造一流企业的管理要求。

围绕精细化管理这个核心，如何有效落实三旺集团的战略思路，是所有三旺集团组成单位必须要认真思考和对待的问题。对此，三旺股份副总裁兼成都伍田食品公司总经理范正海认为，精细已成为企业竞争中最重要表现形式，精细化管理已经成为决定未来企业竞争成败的关键。他说，精细化管理，就是关注每一个细节，比如伍田食品公司的精细化服务就是把“小事做细，细事做精”，就是将“企业凭良心做食品，经销商安心销售食品，消费者放心享受食品”的“三心”经营理念建立在安全、安定、安心的“三安”原则上，落实到人品、企业、产品“三品合一”的建设上。

无疑，精细化的时代已经到来，细节决定成败。一个不经意的细节，往往能够反映出一个企业深层次的管理问题。伍田食品公司在实施精细化管理中，每一位员工都是管理者，

目的就在于让公司每一位员工都通过参与到精细化管理的过程中来，最大限度地发挥自己的潜力，成为企业竞争力的一个有机组成部份。

在五年前，成都军区联勤物资采购站在经过对成都多家食品企业考察，以及多次对伍田公司的实地考察后，将一个半月供应 200 吨军用罐头的合同交给了伍田。任务紧迫，伍田公司随即在范正海的统一指挥下，各部门统一协作，全体干部员工各司其职，精心组织，严格执行军用罐头生产标准，从原料采购到装罐密封，一直致力于全程的标准化生产，提前圆满完成了任务。在成都军区 2010 年度军需罐头质量食品评比中，伍田食品凭借出色的工艺、先进的技术、严格的选材、精细的管理，生产出的美味可口、富有营养，优质健康的罐头产品，在众多的参评供应商中脱颖而出，所生产的“午餐肉罐头”、“红烧猪肉罐头”双双获得单项第二名。第一次参评便获得如此好的成绩，成都军区联勤部首长在颁奖时也不由的感慨“伍田食品真是不鸣则已，一鸣惊人！”并且对伍田将质量管理用心落实在行动中，企业发展不忘国防建设的贡献精神给予高度评价。由于伍田生产的系列军需罐头深受部队官兵喜爱，部队订购的军需罐头逐年增加。

“高质量的产品出自每位员工的手中，出自每一个平凡而重要的岗位上。如果我们服



范正海(中)在经营管理会上说,要把各项管理工作做细、做精、做实

务管理的每一个步骤都作到精心，每一个环节达到精细，那么我们做的每一项工作都会是精品。”范正海说，推行精细化管理，就是把大家平时看似简单、很容易的事情用心、精心地做好，就是要把各项管理工作做细、做精、做实，用一流的服务生产出一流的产品。

“我们决不能满足于目前现状和成绩，而要由伍田长足发展的战略眼光去审视精细化管理。”范正海表示，随着伍田食品积极

参与全国市场竞争，也要不断引发和增强公司干部员工观念意识的创新，不断提高伍田人的整体素质，过去在很大程度上制约了全体员工观念转变和创新的经验型、粗放式的传统管理将得到系统的梳理，“差不多”、“还凑合”、“过得去”的工作心态和作风也必须要改变。这既是伍田推进精细化管理的关键所在，也是应对竞争和挑战的必然选择。

十堰部件厂举办 2014 年工会干部培训班

日前，东风德纳车桥有限公司十堰部件厂举办 2014 年工会干部培训班，该厂基层分会主席和女工委委员等工会专兼职干部参加了培训。

该厂工会副主席辛亚红主持了开班典礼。公司党群工作部群团室主任吴永康受邀参加了开班仪式并讲话。他介绍了合资以来公司工会工作的基本情况，从“如何当好基层分会主席”的角度向与会人员作了交流：一是要有良好的政治素质；二是要有开放的心态；三是要有沟通艺术的能力。该厂党委书记、工会主席陈正权做了热情洋溢的开班动员讲话。他针对工会工作当前的形势和要求向与会工会干部提出了两点要求：一是要持续学习不断提高自身能力和素质。首先要了解法律法规知识，做到知法懂法，依法、科学维护好员工的权益，履行好工会“维护”和“服务”两大职能；二是要

修炼良好的心态，这是做好群众工作的基本要求。并对学习要有一种“空杯心态”、工作要有一种“担当心态”、生活要有一种“阳光心态”作了生动的解读。

此次培训邀请了东风商用车有限公司权益保障科科长徐平，全面讲解了《公司社会保障制度》，公司财务信息部十堰核算中心主任傅海峰细致讲解了《员工收入各项保险税扣缴政策及税法知识》等内容。该厂与工会工会干部还就“如何创新思维做好新时期工会工作、分会工作信息化建设、班组建设、团队建设”等进行了研讨。此次培训的内容紧贴工会干部日常工作实际，为工会专兼职干部共同学习交流、加强协助沟通提供了一次良好机会，进一步激发了大家的工作热情和激情，增强了基层分会团结协作的凝聚力和向心力。

(艾保国)



日化巨头齐推“网络营销 + 剥离副业”



当前，日化巨头们的日子显得不那么好过。

宝洁、联合利华、欧莱雅等日化巨头最新出炉的业绩数据显示，整个日化行业的市场增速已经明显放缓，各家的业绩均比较低迷。

业内人士认为，在全球范围内的成熟市场，整个日化行业的容量增速已经非常缓慢，而在中国市场，国际日化巨头正面临着本土品牌崛起，在洗护产品、护肤品、洗衣粉等细分市场中的份额正在被侵蚀。

记者注意到，在目前市场激烈的环境下，各大品牌都推出了数字营销策略，并将其提到了重要的战略层面。另一方面，以宝洁和联合利华为代表的企业，开始加速非核心资产的剥离。

上海市悦牧信息科技有限公司董事总经理白云虎表示，在未来 5-10 年内，外资日化企业仍然面临着较大的压力，能否突破一方面取决于内部创新能否跟得上市场环境的变化，另一方面还要看来自竞争对手的压力。

现状:总体增长放缓

数据显示，联合利华在截至 3 月 31 日的第一季度里共实现销售额 114 亿欧元（约合人民币 976 亿元），较去年同期的 122 亿欧元下降了 6.3%。其竞争对手宝洁公布的第三财季财报显示，当季营收为 205.6 亿美元，不及

去年同期营收的 206 亿美元；净利润为 26.1 亿美元，相比去年同期的 25.7 亿美元增长 2%。

这并不是宝洁 2014 财年首次披露增速放缓的财报数据。宝洁第二财季营收为 222.8 亿美元，与去年同期的 221.8 亿美元基本持平；净利润为 34.3 亿美元，同比下滑 16%。

欧莱雅集团公布的今年一季度的成绩单显示，56.4 亿欧元（约合人民币 482.8 亿元）收入较 2013 年一季度的 57.7 亿欧元下滑 2.2%，这也是过去四年多以来的最低季度增幅。

上海艾肯品牌策划有限公司总经理王敏在接受记者采访时表示，日化行业普遍不景气与整体经济环境有关系，日化产品尤其是化妆品并不是必需品，很容易在消费不景气阶段被压缩。

在白云虎看来，全球范围内业绩下滑与中国市场还有不同之处。“对于成熟市场，增长缓慢主要是市场容量相对饱和，上升的空间已经很少。而在中国市场，下滑原因在于竞争压力。中国市场的本土品牌在近几年崛起，在一定程度上挤占了外资的份额。”

AC 尼尔森数据显示，在 2009 年 5 月，跨国化妆品公司品牌(不包括大宝)的市场占有率为 57.9%。而到了 2012 年 5 月，市场占有率已降至 44.5%。主要品牌如玉兰油、妮维雅、旁氏、卡尼尔等市场份额都在下滑。在这种背景下，外资护肤品品牌市场增速逐渐放

缓，露华浓、卡尼尔等纷纷退出中国市场。

白云虎表示，与国际市场相比，中国的市场增速还比较迅速，在 10%-15% 之间。外资不仅仅在大众护肤品上份额丢失，在洗衣粉、牙膏、洗护产品等其他品类市场份额也遭遇挑战。

“现在日化产品、护肤品的竞争模式已经升级，有些小品牌通过一些新兴渠道比如电商渠道能够做起来，新渠道相对来讲门槛也较低，进入市场并不需要之前那么多投入。”王敏告诉记者，“有些不相干的行业，比如制药等都在做日化子品牌，销售也还不错。”

对策:发力数字营销

记者注意到，面对市场环境与竞争模式的变化，无论是联合利华，还是宝洁，或者是欧莱雅，均在近期出台或即将出台数字营销新策略，并将数字营销上升到了重要战略位置。

但从具体内容来看，各家的“法宝”却呈现多样化。近日，联合利华将公益营销引入微信营销体系，发布了“小行动大不同”的线上平台。联合利华北亚区企业传播及可持续发展总监吴亮在接受记者采访时表示，将该平台看作公司大数据营销的尝试，并希望将来联合利华旗下品牌都在这个平台有所展示。此外，记者还获悉，巴黎欧莱雅已经在法国上线投入了数百万美元打造的 App“魔镜”，并希望在该产品的带动下，巴黎欧莱雅旗下彩妆系列产品能够在未来 3 年翻一番。

巴黎欧莱雅品牌中国总经理鲍燕悦在回应采访时表示，中国是巴黎欧莱雅“魔镜”首批上线的国家之一，之所以重金推出数字营销，是看到了数字移动营销的市场潜力。

宝洁的策略是采用微信精准营销，通过二维码将用户导入到微信公众账号，并在微信中进行小样领取。有分析指出，宝洁管理层可依据微护照后台及时采集到的活动各环节数据，实时掌握活动进展，将补货管理自动化；同时，它还通过微护照后台数据统计对用户领取小样和柜台发放进行数据分析，一方面杜绝无效损耗的发生；另一方面通过用户的领取情况以筛选优质客户。

在白云虎看来，外资日化巨头之所以会有这样的转变，主要是商业环境带来的新变

化。消费者获取信息和消费方式有所变化，企业也不得不根据变化对市场策略和渠道进行调整。

“这种变化需要创新的氛围为依托，也必须加入到数字营销，无论是全球还是中国，日化企业都在减少传统电视广告，甚至有企业将 60% 的广告投入到数字化媒体。”白云虎表示。

转变:剥离非核心资产

与此同时，日化企业近年来还开始打起了“瘦身战”。

从宝洁近期的一系列动作来看，公司在逐渐剥离与主业相差较远的业务。就在上个月，公司以 29 亿美元将三个宠物食品品牌——Iams、Eukanuba 和 Natura 的大部分业务出售给玛氏。之后，公司又宣布出售医护网络业务。

宝洁中国方面此前回应记者称，“一直以来我们致力于集中精力经营宝洁旗下可以更好地为我们的消费者和股东创造最大价值的业务组合，退出宠物护理业务是其中重要的一步。”

2012 年，宝洁还将旗下品客薯片以 27 亿美元出售给家乐氏。在之前，该公司还先后抛售了旗下的福爵咖啡、吉夫花生酱、科瑞超酥油等食品品牌。

无独有偶，近期，联合利华也似乎有一些“瘦身”动作。近期，市场上传出联合利华已开始聘请顾问并与潜在收购者进行接洽，为其意粉酱品牌乐谷(Ragu)寻找买家。

在此之前，联合利华还出售了乐谷在英国的业务，去年又出售了四季宝(Skippy)花生酱品牌和 Wish-Bone。分析表示，出售乐谷是联合利华 CEO 保罗·波尔曼 (Paul Polman)正在进行的食品业务重组行动的一部分。自 2013 年初以来，联合利华已通过出售品牌筹集了超过 13 亿美元的资金。

管理日记

不断提高培养对象的领导能力

■ 河北恒华置业董事长 李清河

一旦确定某位成员作为“重点培养对象”后,就应让其不断积累团队领导者的工作经验,为其提供广阔的“舞台”,让其体验领导角色。

比如,可以安排他负责宴会的筹备工作、展会的主持等工作,即使与工作没有直接关系也可。实际上,这也是我培养团队领导者的一贯做法。在交代工作时,我还会适当地对他施加压力,比如跟他说“千万不要冷场”、“一定要让大家充分享受这场宴会”等。而他在负责此类工作时,会逐渐了解如何才能激发集体的热情并让每名团队成员感到快乐。

如果他能够在宴会或展会等场合中抓住全体成员的心,将对今后的领导工作十分有益。实际上,在我的下属中,曾经在宴会等场合中表现出色的人如今绝大部分都已成为其所在团队的最高领导者。

当他顺利完成上述任务之后,我就让其负责会议安排或某些小型项目。在此期间,即使他犯下错误,我也不会去多加干涉,努力培养其自主思考问题及解决问题的习惯。通过“假设→执行→验证”等一系列过程的实施,不断提高其领导能力,并让其切身体会到团队领导者需要有序经营团队。

此外,我还会偶尔安排他做一些他未曾尝试过的工作,目的是让他充分认识到,团队领导者还应具备敏锐洞察时代变化及市场方向发展的独断决策能力。

这两种方式在培养过程中缺一不可,都有助于培养对象更加坚定领导信心,带领所有团队成员朝着团队的目标奋勇前进。

索尼式困局:B2C 企业没有 B2B 日子好过

盈利昙花一现之后,索尼在 2013 年再度亏损,消费电子的沉重包袱依然是一大拖累。5 月 22 日,索尼 CEO 平井一夫再度调整转型策略,明确对电子业务的改革“不会拖入 2015 财年”。这表明索尼在 2014 财年的前景或依旧黯淡。

与之形成对比的是,包括夏普、松下、东芝等在内的日本企业都在扭亏或持续盈利,原因是在 B2B 业务上的发力。在消费电子已经成为竞争红海的情况下,日本企业已经开始集体转向 B2B 领域。

索尼发布新策略

根据索尼的财报,2013 年度,亏损额达到 12.6 亿美元(1284 亿日元)。而 2012 财年,索尼则盈利超 4 亿美元。但当时盈利的主要原因是索尼一系列裁员、卖楼等收缩行为。

根据平井一夫 2012 年上任后公布的策略,索尼将在 2015 年实现正向盈利,但历时两年的调整未收到效果。日前,平井一夫也公布了最新的战略,强调 2014 年的重点仍在在做减法,并将主要精力倾斜于游戏、移动、影像(民用加商用)三大核心业务。目前,索尼对 PC 业务的出售已接近尾声。而对电视业务,索尼宣布将在 2014 年 7 月 1 日起成立一家公司负责电视业务的运营,主要进行成本缩减和产品聚焦(4K 电视)。

值得注意的是,在最新公布的策略中,索尼也首次对外宣布索尼已组建一个全新的部门,“该部门将在公司内、外部需求新业务的发展点”。但在业界看来,索尼仍然缺少强有力的转型措施,2014 年估计很难翻身。

夏普转向 B2B

值得注意的是,索尼的亏损在今年日企业绩翻红一片的背景中尤为刺眼。不同于索尼,众多日本企业已经不同程度上淡化消费电子色彩,加码 B2B 业务。

和索尼一样倚重电视业务的夏普便和索尼表现迥异。夏普日前公布的数据显示,夏普 2013 年度盈利约 1.14 亿美元。主因是液晶面板业务的回暖和白色家电业务的拉动。夏普的做法是把技术优势向 B2B 领域延伸,以夏普独有的原本用于空气净化器的净离子技术为例,现在也更多用于汽车、地铁等领域。夏普相关人士在接受记者采访时表示,B2B 领域是夏普开拓的重点。

消费电子已成竞争红海

同样有电视和 PC 业务的东芝利润则达到 5 亿美元。主要原因也是包括芯片、电梯等在内的 B2B 业务的拉动。早在 2012 财年东芝 B2B 业务的占比已经超 80%,而根据东芝规划中提出 2015 年这个比例要进一步提高到 90%。东芝电梯(中国)相关人士告诉记者:“中国是最大的电梯市场,东芝将进一步强化这部分事业。”

除了夏普和东芝,松下、日立也同样在加码 B2B。显然,在消费电子已经不具备竞争优势的情况下,众多日本企业已经开始掉转:消费电子领域的竞争也会越来越多地在韩国企业和中国企业之间展开。

(王霞)