

华为智囊:从华为看创业管理的关键

企业所追求的目标与其是否上市,以及企业家是否直接经营、掌控企业有着很大的联系,德国、日本的企业更倾向于客户,欧美上市企业强调股东利益最大化,华为却强调“以客户为中心,以奋斗者为本”。华为高级顾问黄卫伟,在黑马-华为特训营创始人班中,解释了“以客户为中心”的内涵及其对创业公司的启示。

企业是客户存在的

华为以客户为中心,有以下含义:
第一,企业是客户存在的。从投资人的角度来看,企业是为股东存在的;但从满足社会需求这个角度看,企业是客户存在的,如果客户不需要,企业就没有存在的价值,也不会给股东带来回报,所以企业家主导的企业应该把客户放在第一位。
第二,坚持客户需求导向优先于技术导向。在产品和解决方案领域,要围绕客户需求持续创造,把客户导向放在更优先的位置。以客户为中心,在技术上是不应有狭隘立场的,我们不知道世界未来怎么演进、谁胜谁负,在面对未来不确定的时候,技术上是看不清的,越专业越看不清楚、越倾向于自己熟悉的领域,但他熟悉的领域未必就是未来占主导地位,而客户的需求可以使企业看的更清楚一些,所以更要强调客户需求导向。
第三,以技术为中心和以客户为中心,两者是兼容的。以华为为例,华为从 2011 年开始,把开发和研究在组织上彻底划开,而且用



● 华为的研发基地之一

不同的方式来考核。把科研开发与商业经营划分开,用不同的体系考核,是为了使两个体系更具自由度与活力,在考核上更具针对性、激励性。这两者在独立分开的同时,又像拧麻花一样拧在一起,在相同的目标导向下跑得更快速远,从而塑造了华为独特的企业特质。在以客户为中心的前提下提升技术水平,企业可以不注重短期的利益得失,从而有效地长期吸引、留住、发展客户,还能以高技术产品使用户获得满意的体验,以此形成良性循环。

创业管理的目标是活下去

黄卫伟曾给“创业管理”归纳了 5 个基本

特征:
1.以生存为目标的管理方式。企业在创业阶段不应该以扩张占份额、成为第一或者领先为目标,首先应该先活下来。
任正非一直强调,华为的战略只有三个字:活下去!这是华为的最高战略,也是最低战略。作为创业企业一开始就对扩张、兼并购高谈阔论是不现实的,企业首先要尽全力活下去,然后再去想怎么长大,怎么成就企业家的梦想。企业的产品、服务的最终受众是客户,客户的满意度往往决定了企业未来的走向。企业创办初期,如果其核心价值观、战略构想、产品制造、反馈验证都能以客户满意度为评价标准,做到每一步都为客户服务,利润也会源源不断地流入。

茅台集团技术开发公司召开2014 上半年工作总结暨生产经营分析会

为全面总结公司 2014 年上半年工作,部署下半年工作任务,确保董事会目标任务的顺利完成,7 月 17 日至 18 日,茅台集团技术开发公司在二楼会议室召开了 2014 年上半年工作总结暨生产经营分析会。茅台集团技术开发公司领导李明灿、王俊、陈华明、杨盛勇、屈午,茅台集团技术开发公司全体管理人员及包装车间班长参加会议。
茅台集团总经理助理、茅台集团技术开发公司董事长、总经理李明灿主持会议。
会上,茅台集团技术开发公司各部门主要负责人围绕本部门上半年任务完成情况、存在问题、采取的措施及下半年工作重点和工作计划等方面内容进行了发言。
随后,茅台集团技术开发公司党支部书记王俊传达了茅台集团领导袁仁国、陈敏、刘自力在茅台集团 2014 年上半年工作总结暨经济活动分析会上的主要讲话精神,并结合公司实际,对公司产权制度改革、营销思路调整、党的群众路线教育实践活动、降本增效、基酒生产、人力资源“三定”工作等方面作了具体要求。
茅台集团技术开发公司副总经理陈华



明、杨盛勇、屈午分别讲话,对分管部门的发言进行了补充说明,并就部门绩效考核、白酒品评培训、成本费用控制、企业文化提炼与宣传、7S 管理、OA 系统运用等方面工作提出了建议及要求。
李明灿作总结讲话,概括了茅台集团技术开发公司在 2014 年上半年工作中存在的

问题,并对下半年工作进行了安排部署。他说我们在看到良好形势的同时,也要正视公司存在的问题与差距。李明灿强调,公司始终要认真贯彻集团公司领导袁仁国、陈敏、刘自力在茅台集团 2014 年上半年工作总结暨经济活动分析会上的主要讲话精神;进一步学习贯彻贵州省委省政府的“三个转型、五个转

变”和茅台集团的“八个营销”;按照茅台集团产权制度的要求逐步构建子集团母体企业公司;进一步深化人力资源管理体制机制改革,加强人才队伍的建设;强化企业管理,有效提高执行力。
(卢倩)

丁桂儿脐贴是怎样炼成的——亚宝药业打造名牌产品拉动转型升级的成功实践

■ 鲁永勤 索玉祥

丁桂儿脐贴,一片治疗小儿腹痛腹泻的外贴膏药,畅销 20 余年,单品种年销售 1.4 亿贴,销售额 5 亿多元,被树为中国儿童外用药第一品牌和山西省标志性名牌产品。由该药名称中的“丁桂”二字所组成的商标也成了山西省著名商标,而“亚宝”亦因这个产品的辉煌成为中国驰名商标。
也就是这一贴药,不仅惠及亿万儿童,也为企业带来了丰厚的利润,把曾经濒临破产的芮城制药厂带到了行业高地,成长为山西医药行业首家上市公司和领军企业,跻身全国制药百强。

好产品一亮相便光彩照人

早在 1992 年,当时的芮城制药厂还是一个刚刚由乱到治的县营小企业,然而,由于科研力量不足和缺乏好产品,企业仍然步履缓慢,徘徊不前。厂长任武贤很清楚,企业的市场竞争,说到底就是产品的竞争,没有好产品,那一切都是枉然。
于是,他把发展的筹码压在了中药新产品的开发上。而此时,山西中医研究所的专家依据民间祖传秘方,研制出一种由纯中药制成的具有健脾温中、散寒止泻功效的透皮贴剂产品。而该产品看上去只是一堆黑药膏,很不起眼,但长期从事制药技术工作的任武贤却如获至宝。他在深入研究和考察之后,认定该产品组方科学,功效独特,值得开发,于是毅然把这个产品捧回了家。
光认准了选择了这个产品还远远不够,如何让它彰显价值,以灼灼风采示人,则显得非常重要。当时有资料显示:全国小儿腹泻每年发生 3-5 亿人次,一般治法是吃药和打针甚至输液。由于儿童药特别是外用药缺乏,很多儿童不得不用成人药,对儿童的健康无疑产生了损害。
于是,任武贤没有把这种膏药定位在普通人群,而是根据产品的治疗机理和剂型特点定位在 0-6 岁的儿童。虽然此药对成人亦有诸多功效,但他还是果断放弃了成人市场。他认为,治疗小儿腹痛腹泻,不打针不吃药,肚脐上一贴就成,疗效显著,毒副作用小,应该很受欢迎。同时,因为疗效好,他还为该产品起了一个很好听的名字——宝宝一贴灵,并同时申报了专利,制定了规格,进行了包装设计,很快以“晋卫健字”生产批号投放市场。在此后的市场推广中证明,宝宝一贴灵疗效确切,定位科学,的确是一个实实在在的适销对路的好产品。

一个突变成为了一个契机

一贴不起眼的膏药,如何能够让人们认可和接受?怎么样才能在市场上拥有一席之地?亚宝人在当时条件还十分艰苦的情况下,使出了三把刷子:
一是凭借质量过硬和独创性由权威机构认可,拿到专利证书,然后进行初期的市场渗透,获取市场反馈信息。他们在不到两年的时间里,参加了六次国际国内高规格药品交易会 and 药品博览会,获得了中日药品博览会中华“博毅杯”奖、新加坡药品博览会“金狮”奖等七项大奖,拿到了通向市场的资格证。
二是提出“靠别人不如靠自己,找市长不如找市场”的新理念,挑选了 20 名素质较高的员工组成新药科,专门营销该产品。大家背起药箱,走街串巷,宣传推广,在各地燃起星

星之火。
三是进行了精心策划和创意,集中力量打广告做宣传。他们设计出了“宝宝一贴灵,天下父母情”这句颇富爱心与温情的广告语,员工集资甚至拿出盖房子、娶媳妇的钱,在山西省医药行业第一个把广告做到了央视黄金时段。这样一来,宝宝一贴灵便风生水起,红遍了大江南北,客户持币等候,使得这个产品不仅销量大增,也飞到行业高地,牌子越来越响亮。

然而,正当“宝宝一贴灵”在央视的广告做得如火如荼时,国家对药品广告实施整顿,而“宝宝一贴灵”因药品名称中含有“一贴灵”的“绝对性”字眼而不能再上央视,仅做了两个月的广告合同被迫中止。一个还是“健”字牌的药品,正在做的广告又戛然而止,乍看,此变确为挫折,可在任武贤的眼里,这却是一次新的机遇。他相信,上帝关上了一扇门,一定会打开一扇窗的。他说,不能总靠广告轰炸赚得盆满钵满,这不是金规玉律,我们必须向死而生,在危局中看到暖暖的熹微。此时,他紧锣密鼓地采取了一系列举措:将“宝宝一贴灵,天下父母情”的广告转至各省卫视,弥补了不能上央视的缺憾;利用其它媒体加大宣传力度,使其品牌影响力继续深入人心;按照有关规定进行产品的嬗变与转身;更新换代,化蛹为蝶,由晋卫健字上升为国药准字,药品名称亦变更为“丁桂儿脐贴”,并专门注册了“丁桂”商标,然后以全新的形象,并借助昔日的辉煌,又一次登上央视黄金段,开始新一轮力度更大、范围更广、形式更多、效果更好的宣传推广。
诚然,在这个转身的过程中,也存在着新老产品对接、价格由低向高过渡、由过去二三级市场向一二级中心城市挺进等问题。亚宝

人在这个关键时段,注重做好产品力的挖掘和修复,做好对客户与市场的维护,持续加大对终端市场的开发和向高端市场进发的力度。丁桂儿脐贴在转身之后迎来了销售放量期:年销售收入由当初的 500 多万元、1000 多万元一直攀升到后来的 1 亿多元,到今天已升至 5 亿多元。

持续开发提升名牌名品内涵

在亚宝总部新建成的亚宝芮城工业园,专门生产丁桂儿脐贴的车间格外显眼。过去位于该集团一分公司的老车间虽几经改造扩建,但仍远远跟不上发展的需要,不仅规模上不去,其设备设施的改进也跟不上产品的技术创新步伐。该车间主任马晓介绍说:“现在新的生产线全面实施了现代化和规范化运行,已经有了一条投巨资从德国进口的专门生产丁桂儿脐贴的全自动化生产线,今年还要再上一条这样的生产线,使我们的产能达到每年 2 亿多贴,而且这样一来大大减少了人力成本,提高了生产效率。”
据亚宝集团副总裁王鹏博士介绍,尽管丁桂儿脐贴是独家生产,有专利保护,市场销售也顺风顺水,但亚宝人还是不断地投入,对该产品进行二次开发。他们投巨资购置了高效能微粉机,应用了“超临界二氧化碳萃取”技术,提高了药物的生物利用度,也将药物的副作用降到了可以忽略的程度;改善生产环境和药物原辅料配比,使药品在高温高湿、低温干燥和长途运输的情况下均能保持良好剂型;对无纺布进行反复研究和筛选,变为有利于吸收的巴布剂或贴片剂型,使之贴在孩子肚脐上更舒适方便;精心设计产品包装,用儿童喜闻乐见的令人愉悦的动画形象装饰点缀

东胡集加大力度刹“四风”

江苏涟水县东胡集镇三套班及股级干部、村居负责人,在深入查摆“四风”问题的基础上,强化整改,建章立制,出台了相关管理制度和规定,让“四风”绝尘而去。
该镇首先严抓工作纪律,狠刹“走读”风,明确值班和考勤制度,违规惩处到位。其次实行首问负责制、服务承诺制、限时办结制等,有效解决服务群众“最后一公里”事宜。三是 9 月底江苏办青奥会结束前,无论中午和晚上,镇村干部一律不准饮酒,进一步提高办事效率。四是严明财经纪律,确保各项开支理、合规、合法,严禁发放各种补贴和实物。五是在政府院内改造,道路及桥涵建设项目一律实行招投标,确保权力在阳光下运行。
(徐春生 陈裕)

浙江丰利瓜尔胶粉碎机市场受宠

近段时间,国家高新技术企业浙江丰利粉碎设备有限公司迎来了一批又一批客商,专门前来下单订购瓜尔胶专用超微粉碎机,形成了一波生产热潮。究其原因,是一种叫瓜尔胶的粉体受到了市场追捧,带动了加工设备的热销。

瓜尔胶是由瓜尔豆籽经磨碎、筛分、吹风、除皮和胚芽、胚乳处理等工序加工制成的自由流动粉末。瓜尔胶主要分为食品级和工业级两种,是已知的最有效和水溶性最好的天然聚合物。由于其独特的分子结构特点及天然性,使其迅速成为性能优越的新型环保造纸助剂;同时它还被广泛应用于食品、制药、化妆品、个人保健、石油、粘蚊剂、造纸和纺织印染等行业,用作增稠剂、絮凝剂、浮选剂、成膜剂和上浆剂等。

瓜尔胶粉碎机是浙江丰利为了满足市场需求,针对目前国内粉碎油田助剂瓜尔豆胶粉特殊要求进行改造而推出的一种新机型。相比一般粉碎机需烘干后才能进行粉碎,该机的创新处在于在高湿度情况下即可进行粉碎,粉料保持正常水分。该机是一种立轴反射型粉碎机,集粉碎与气流分级双重功能于一体,能同时完成微粉碎和微粒分选两道加工工序,适合加工各行业的多种物料,在不停机的情况下,可任意调节粒度。产品粒度均匀,细度最高可达 200 目,该机具有自冷却功能。其各项指标达到同类进口产品的水平,可替代进口设备。经国内目前最大的瓜尔胶及其系列衍生物的专业生产企业京昆油田化学科技开发公司等多家瓜尔胶粉企业使用,具有用途广泛,性能卓越等优点。

适合瓜尔胶加工的粉碎设备浙江丰利主要有:QWJ 系列、CWJ 系列和 CWM 系列等多款超微粉碎设备,均为浙江丰利的主导产品,先后获得浙江名牌产品、国家重点新产品和国家火炬项目等荣誉称号,代表着我国高档粉碎设备的发展水平。这些瓜尔胶粉碎机主要热销江苏、山东、陕西、黑龙江等瓜尔胶主产地。
(吴红富)

丁桂儿脐贴是怎样炼成的

丁桂儿脐贴经过持续不断的科技创新,愈来愈精美,愈来愈受到孩子的欢迎和家长的青睐,其名品、精品的产品形象已然矗立在人们心中。

深入挖掘品牌的卓越价值

亚宝过去的发展模式因新医改基本药物制度的实行而显得步履维艰。“我们的很多普药品种都是基本药物,必须通过招标才能进入市场,仅靠丁桂儿脐贴的品牌已经带不动了。”常务副总裁汤何说。
变化了的市场环境终结了亚宝的旧有发展模式,基本药物越来越微薄的利润成为亚宝另寻出路的压力和动力,它开始重新对自己的品牌和产品进行梳理,试图寻找并保留可以延续发展的优势,改变已经不合时宜的模式。
历经一年的酝酿策划,一项全新的品牌战略已经基本成型:亚宝的儿科药将统一使用“丁桂”品牌。现在亚宝所有的儿科药都将划入丁桂旗下,在丁桂品牌下面,不仅仅有儿童消化药物,还把产品线拓展至呼吸系统用药、补益系统用药等儿童用药的细分领域,儿童的疾病治疗及其保健都是其产品定位框架。他们现在要做的就是向外界传递这样的信息:丁桂就是儿童健康专家。
这样的品牌战略意义十分重大,一是提升了亚宝药业的整体形象,二是名牌产品有力带动了其他儿科产品的销售,三是“丁桂”品牌的建塑又大大助推了丁桂儿脐贴的销售。如此良性互动,相辅相成,使该产品更好地占据消费者的心智。
我们期待着有更多像丁桂儿脐贴这样的名牌产品在祖国医药百花园尽情绽放。