

企业楷模

东阿阿胶坚持放弃多元化,坚持“单焦点、多品牌”的战略,最终成就了东阿阿胶的品牌。

从当年的手工作坊,到市值 300 多亿元的中药巨头企业,东阿阿胶仅用了 10 年左右;而且,其间东阿阿胶还曾提价 16 次,身价暴涨了 40 倍,始终深受消费者追捧。如此成功,让无数人艳羡。那东阿阿胶的成功之道究竟是什么?

“单焦点、多品牌”战略

“有钱、任性”一般形容一个人,然而对于东阿阿胶来说,这样形容也不为过。几十亿的现金拿在手上,既不多元发展,也不随意扩张,坚持聚焦,发展阿胶单品、复方阿胶浆、桃花姬阿胶糕,砍掉与定位不符的产品。

东阿阿胶把这一切归功于坚持定位。从“补血圣药”到“滋补国宝”,东阿阿胶在瓶颈期间,通过重新定位将市场再次扩大,重新定位之后东阿阿胶连续三年 OTC (非处方药)市场第一品牌。重新定位的背后是对定位的坚持,别人赚了做房地产、做手机等等,而东阿阿胶坚持放弃多元化,坚持“单焦点、多品牌”的战略,最终成就了东阿阿胶的品牌。

利用技术保证品质

市场上充斥着各种假阿胶,质量与安



东阿阿胶的成功门道：如何成就百亿级企业

全都无法保证。而东阿阿胶实施了纵向一体化战略。即从上游源头控制原料质量,将质量管控的范围扩展至整个产业链。为确保质量安全及质量的可追溯性,东阿阿胶建立了先进的 RFID 溯源系统,对毛驴实施皮下植入电子芯片,建立良种驴养殖过程的质量监控体系,系统记录驴的系谱、生长发育、疫病防治、运输、屠宰、驴皮储藏等信息,实现从毛驴养殖到产品生

产、质量监控的全过程可追溯。

擅长“文化营销”

东阿阿胶在文化营销上的玩法,也有不少可圈可点之处。比如 2006 年开始,东阿阿胶专门组织了一个团队,用两年多时间搜集、挖掘、整理出东阿阿胶药方 3200 多个、食补方 100 多个、膏方 200 多个,针对阿胶 2500 年源远流长的历史,整理了

阿胶系列历史典故,极大地丰富了阿胶的文化内涵。实施文化营销战略以来,东阿阿胶的新老产品全都供不应求,复方阿胶浆的销量增长了 30%以上,在补血市场上的占有率提高了 11 个百分点。

总的来说,东阿阿胶给我们最大的启示就是:定位要清晰,业务要聚焦,避免盲目多元化;要不断创新,创造更高的产品品质;要擅长营销,占领消费者心智等等。

扔掉金子的人

年轻人看完日记终于明白,爷爷扔掉的只是一块金属,而保住的是他生命中最宝贵的东西。

宗管

在 20 世纪末,美国一位年轻人在清理自家的池塘时,发现了一块足有 2.7 千克重的金子。这件事立刻在美国引起轰动。是谁扔掉了这块金子呢?
扔掉金子的人后来被证实竟然是这位年轻人的爷爷。可老爷爷为什么连金子都不稀罕呢?年轻人也觉得有点诧异。后来,他在家中找到了爷爷写于 50 年前的一篇日记,并把它刊登在美国《新闻周刊》上。爷爷在日记里写道:昨天,在溪水里发现了一大块金子。进城卖掉它吗?我想肯定会有成百上千的人拥向这儿来淘金。我

和妻子亲手用一根根圆木搭建的棚屋,挥洒汗水开垦的菜园和屋后的池塘,还有傍晚的火堆,忠诚的猎狗、美味的炖肉,以及山雀、树木、天空和草原,大自然赐予我们这些美好与自由,将不复存在。我宁愿看到它被扔进池塘溅起的水花,也不愿眼睁睁看着这一切从我眼前消失。
年轻人看完日记终于明白,爷爷扔掉的只是一块金属,而保住的是他生命中最宝贵的东西。
战略,就是取舍。有什么样的价值观,就会有怎样的战略取舍。想要制定正确的战略,首先要建立于此适应的价值观,想清楚自己办企业究竟为什么?要什么?

冰淇淋与“蒸气锁”

佚名

一天,一个客户写信给美国通用汽车公司的庞帝雅克部门,抱怨道:他家习惯每天在饭后吃冰淇淋。最近买了一部新的庞帝雅克后,每次只要他买的冰淇淋是香草口味,从店里出来车子就发动不动。但如果买的是其他口味,车子发动就很顺利。
庞帝雅克派一位工程师去查看究竟,发现确是这样。这位工程师当然不相信这辆车子对香草过敏。他经过深入了解后得出结论,这位车主买香草冰淇淋所花的时间比其他口味的要少。原来,香草冰淇淋最畅销,为便利顾客选购,店家就将香草口味的特别分开陈列在单独的冰柜,并将冰柜放置在店的前端;而将其他口味的冰淇淋放置在离收银台较远的地方。
深入查究,发现问题出在“蒸气锁”上。当这位车主买其他口味时,由于时间较长,引擎有足够的时间散热,重新发动



时就没有太大的问题。买香草冰淇淋由于花的时间短,引擎还无法让“蒸气锁”有足够的散热时间。
对待用户所反映的问题,最关键的是我们的“态度”和“理解力”。当碰到问题时,不要直接就说“那是不可能的”,而是投入我们真诚的努力,冷静地思考问题的症结,积极地寻求解决问题的方法。只要我们真诚和用心,问题就会迎刃而解。

入门的关键途径是模仿

孔令付

不管是从事什么工作,在刚开始的时候,最要紧的就是能够入门。如果不能够入门,那么即便在工作中十分努力,也不会看到很大的效果,最终也只是事倍功半。

而入门的关键途径就是模仿,模仿并非是一味参考别人的思想和做法,更不是照搬照抄,而是先借鉴别人工作中合理和科学的地方,为我所用,最终结合自己的实际情况,慢慢地实现自己的目标。

第一,模仿老员工的工作思维。每个人在工作中的工作技巧是不一样的。所以,要学会模仿别人的做事思维,尤其是模仿那些有经验的老员工的工作思维,这样做能够帮你规范自己的思维。而且,在以后遇到同样问题的时候,你能够在第一

时间想到合理的工作办法,避免你在遇到紧急事件的时候浪费时间。

第二,模仿老员工的工作方法。为人处世是一门学问,对于新人来讲,要想做好这一点是十分艰难的。因此,在遇到无法解决的事情时,不妨去模仿老员工做事方法,看看对方是怎么去应对的。以后工作中,你就能够自己处理类似的事情了。

第三,模仿老员工的人际交往技巧。人与人的交往是一种艺术,如果懂得这门艺术,你的身边就总是有“助力”的出现,这样在工作中会减少很多的摩擦,同事之间的关系也会变得协调、和睦。而一个真正能够做到这一点的人需要的就是交往的技巧,这个时候不妨去模仿老员工交际的方法,运用到自己的工作和交往中,自然会对自己的人脉扩展起到一定的帮助。

管理之道

为提高效能上紧“发条”

苏长流

效率、效果、效益是衡量公司效能的依据,我们是一家生产特种精细化学品的公司,为了提升效能,我们采取了以下做法:

1.目标导向:实行一年一度的预算和目标管理。预算指标包括产品销量和收入、产品成本、三大费用(销售、管理和财务费用)、人员和薪金、利润预算等。通过预算确定公司本年度振奋人心的经营目标、管理目标、技术目标及个人收入目标,以此来统一员工的思想,对齐员工的行动。有了目标导向,就等于给提高公司的效能上了发条。

2.政策导向:激励政策是纲,纲举目张。作为一个危险化学品生产单位,为打造“安全高效、环境友好”型企业,我们每年环保、安全、节能、降耗等指标完成的成果与历史较先进指标相比较,将节约的部分,按 50%比例奖励员工,每季度兑现一次,仅此一项每人每年获奖约 1 万元左右,有力地提高了员工的积极性和创造性,使员工自觉、自发、自动参与进来。公司也保持了成

本优势,建立了良好的安全环保信誉。

3.用“心”服务:在打造良好的硬件和软件的同时,我公司在建立服务客户的“心件”方面也下了功夫,以此拥有了别人难以超越的竞争优势。客户是公司的利润源泉,是员工的收入“财神”。市场不相信弱者的眼泪,只相信结果。因此,决策不能离市场太远。用“心”想客户所想,已经成为全体员工共识。比如我们开发了听装产品 681g/听,以取代原来的最小规格 25kg 钢瓶包装,极大地满足了农民用户的需要。对工业用户,我们采取“一对一”服务,钢瓶充装数量完全满足不同客户的批产品投料数量,并做到分客户专瓶专用专服务。贴“心”服务的同时,也赢得了一大批忠诚的客户。

4.保持优势:做精做专产品,辅之以无敌服务,不断培育新的赢利能力,企业方可持续发展。我公司做一个溴化物产品持续了 30 年之久,始终聚焦这条主线,不断研发其衍生产品,有序地向市场投放该产品的替代品,力争保持我公司在所处化工园区亩产(单产)的领先地位。

经营方法

销售“战”怎么打才能赢



杰夫·格朗克

身为销售主管,带领团队拟定一份以目标为导向、由基层开始推动的销售计划,才能打好每场销售战。但一份优秀销售企划的基础是“问对问题”,问题问对了,企划才能依照正确问题的架构一一解答。

1.理想顾客的轮廓与模样为何?能为企业带来最多利润的顾客,他们平常喜欢使用什么网络媒体?社交情况如何?什么样的产品或服务能够让他们欣然掏出口袋里的钱?先花点时间研究这些看似细微、但对业务与销售而言非常重要的事情。然后依照顾客回购率、使用产品习惯、消费金额等区分出不同的客群,再依照各自喜好拟定不同计划。对顾客了解越多,他们越愿意接近你。

2.自己有哪些优点,可以比竞争对手做得更好?问问自己,为什么顾客要选择你,而不是其他竞争厂商?你的独特销售主张是什么?什么特质能让你的产品或服务在五花八门的选择中脱颖而出?能为顾客创造什么价值?如果无法清楚而精准地回答这些问题,没有统一的标准供团队遵循,将

导致下属无所适从。

3.达成目标的策略与战术是什么?在达到销售目标、提升业绩前,团队至少需要打多少通电话?出席多少次会议?提交几份企划书?为了让销售企划有更高的可执行性,销售主管最好先问问自己这几个问题,才能带领团队快速达到预期目标。

4.需要多少位销售人员,才能达到预期销量?在布置任务之前,销售主管必须先想想,是否让每一个成员都待在了最适合、最能发挥才能的位置?是否需要再聘雇新的成员,为团队注入活力?一个优秀的销售主管,除了善于做通盘规划,掌握上述所有细节外,也要组建一支合作无间、彼此信任的团队。

5.根据最近三个月的表现,目前的团队成员能达成预期成果吗?当团队成员表现不如预期时,销售主管应思考近期内如何帮助成员提升能力,并考虑要给予成员多少时间?如果没有在预定期间达到预期,要更换训练方式还是直接替换团队成员?这对主管而言是很艰难的决定,但从整体成效的角度来看是必须的。

6.目前的薪资奖励机制,能有效鼓励销售人员推动业绩增长吗?不能光是发号施令,单方面地要求销售人员跟你一起冲锋陷阵,想要激励团队成员奋勇杀敌,就必须提供够吸引人的奖赏。当销售数字迟迟没有起色时,不一定是与客户沟通的环节出问题,可能是缺乏提振团队士气的诱因。因此,主管必须时时检视,薪资奖励机制是否符合团队成员预期,并关心团队成员内心的想法。

他自小就种菜卖菜,生意越做越大,刚刚 20 岁,就创办了自己的公司,被人们誉为“酱菜大王”。随着资本积累增加,他对公司的管理越来越严格,总是板着一副面孔,每当员工看到他严肃的目光瞄上自己时,心里就会紧张忐忑半天,这种不快的工作环境让很多员工产生了抵触情绪,严重影响了工作的绩效,公司的生意也遭到了阻力。

有一次,他外出旅行,刚准备出门,听到两名工人小声嘀咕道:“但愿多出去一段时间吧,整天看那张发霉的脸,什么活儿都不想干了……”他刚想发火,似乎又不妥,就假装没听到,直接坐车走了。

回来后的他像换了一个人一般,不仅拿出好吃的让大伙儿品尝,还在工厂中央摆放了一个大玻璃箱,里面有一只巨大的短吻鳄!他面带微笑说:“怎么样。这家伙看起来很好玩吧!”在当时,如此巨大的短吻鳄非常稀奇。围拢过来的员工在惊愕之余,都不知道老板到底葫芦里卖的什么药,大家都高叫着好玩。他接着说道:“一直以来,我只认为物质刺激是唯一的工作动力,忽略了大家的感受,我为以前的所为而愧疚,在此向大家道歉。我把面目难看的短吻鳄买回来,就是时刻警示自己:丢掉自己那副臭面孔,与大家一起共享工作和生活的快乐才是最重要的!”

在随后的公司管理中,他彻底改掉了以前那种高高在上的姿态,经常到员工中间去,与他们聊天,了解他们对工作的想法和生活困难,并不时地鼓励他们。到了哪里,哪里就谈笑风生,其乐融融。他虽然身材矮小,但员工们都很喜欢他,工作起来也特别卖力,彻底打破了业主与员工的森严关系。与员工苦乐共享的风度,使他的员工们获得了一个融洽快乐的工作环境。

他就是具有世界级影响的超级食品公司——美国亨氏公司创始人亨利·海因茨。在当时,亨氏公司提供的食品种类已经超过了 200 种。

很多管理者,总认为板起面孔才能赢得下属的尊重,树立起自己的权威。这其实走入了管理的误区。板起面孔并不能真正成为权威!只有放下你的尊长意识,去做下级的朋友,你才会有更多的快乐,也将使工作更具效率、更富创意,事业也终将辉煌!



很多人刚进入职场,都会怀着满腔热血,领导吩咐的任务,都会按时完成。因为,每个人都想赢得别人的掌声、认同。

可是没多久,有些人就会想:如果公司这样做,接下来会发生什么?不这么做,又怎样做呢?公司现在安排的这一步到底对不对?我应不应该和上级领导讨论讨论等。记得去年发生在某厂商的事情:一个刚入职没多久的年轻人,直接给公司老总发了一篇长达一万字的公司战略发展方向的建议书,说得有条有理。可老总看完后,叫来了这位年轻人的主管说:“这个年轻人,把他辞掉。”可能有人不理解,为什么?这位年轻人刚来一个月就能把公司的事说得有条有理,多聪明、多有能力。老总解释说:“我们不需要纸上谈兵的选手,我们要实干家。”

事实确实是这样,刚入职,需要做的就是把自己身上的浮躁去掉,把事做好。你只要保证,无论多小的事,只要交给了你,别人心里就有底,你就在成长。真正成功的人也许不是聪明人,但一定是实干家,所以现在,请去掉浮躁,踏实做好手里的事吧。

买个短吻鳄道歉

石顺江

先要成为『实干家』

殷玖勃