

涅槃重生写传奇

——来自河南新华雪啤酒有限公司的报告

记者 孙智 通讯员 崔丽

(上接1版)

于是,他们推行“亲情”路线,体贴、关怀职工。首先,为全体员工办理了养老保险。其次,确保员工工资每年上浮30%。第三,逢年过节,厂领导都会到困难职工家中进行慰问,并对暂时出现困难的职工也及时给予帮助。这样一来,职工有了归属感。厂里出事后的段时间,有的职工不敢对外人说自己在啤酒厂上班,经过厂领导的安抚和劝导,大家勇于对外说自己在啤酒厂上班了。

于是,他们让企业进入“冬季”。尽管当时是夏季,刘向阳说,因为企业“重病缠身”,只能让企业“闲”起来,让员工“闲”起来。然而,过“冬”并不是“休眠”,不是消极被动地等待外界的环境转好,如果那样的话就可能长眠不醒了。企业“过冬”的一个重要任务就是以人人为本、苦练内功、强身健体,全面提升企业的综合竞争力,只有这样,企业才能获得快速、持续、健康的发展。

其实,刘向阳说的过“冬”,就是“练内功”。在企业还没有进行彻底转型的时候,加大培训投入,提高员工素质;提升创新能力,大力降本增效;整合内外资源,实现资源共享,走“磨刀不误砍柴工”的路子。

为适应瞬息万变的市场形势,姚林提出要为自己“充电”、为员工“充电”,为企业“充电”,并带头外出参加各类企业高端培训。厂里高薪邀请国内在经营、管理、销售等方面的权威讲师、教授,对全体员工进行高端业务培训,员工长了见识、开了眼界,对振兴啤酒厂坚定了信心。

企业文化就是职工的精神食粮。为此,厂里创办了《哈曼报》,宣传企业文化,传播经营管理知识,刊登员工学习心得。一位员工在日记里写道:“读了《哈曼报》,心里开了窍。经营有套路,销售可顿教。”

企业文化可以起到春风化雨、润物无声的作用。所以,姚林、刘向阳加大企业文化宣传力度,在厂区比较显眼的墙壁上刷写树立职工信心的标语,诸如“关注顾客资产,企业才能发展”、“职工形象代表企业形象”、“一时成功靠机会,持续成功靠智慧”、“销量才是硬道理,业绩就是话语权”、“为过程鼓掌,为结果买单”、“说是一种承诺,做是一份责任”、“品牌无言,产品自知”等,让职工一看就心潮澎湃、一谈便干劲倍增。企业内部开展各式各样的劳动技能、文化知识等竞赛。这样一来,一系列培训、学习、竞赛活动,既振奋了职工信心,又增强了凝聚力。通过企业文化的熏陶,全体员工有了责任心、感恩心,以实际行动去学习、去创新、去提高。

当时,企业内部科室很多,人浮于事现象严重。姚林、刘向阳经过认真调查、分析、研究,将一部分员工从所谓的管理



图为河南新华雪啤酒有限公司建设工地。

郭力铭 摄

部门调整到了生产车间。然而,吃惯“大锅饭”的一些人,不理解、不配合,甚至公开反对,有人还扬言要出行报复。

在这样的情况下,姚林、刘向阳没有害怕,没有气馁,没有退却。他们站在振兴企业的高度,与职工促膝谈心,对有抵触情绪的职工多方教育,使其转变思想、心系企业。

在企业建设过程中,姚林、刘向阳借鉴海尔OEC管理模式,本着“让员工少走一步路,少晒一点太阳,少淋一点雨”的思想,从多修几座凉棚、夏季多发些降温福利,给每位员工定做各季制服等细节做起,不断改善员工的生活和工作环境。

与此同时,姚林、刘向阳着力整合企业内部资源,整顿企业内部科室,完善企业内部规章制度,从而让企业走上科学化、规范化发展道路。

姚林告诉记者,制订9年发展战略规划、推行“亲情”路线、营造企业文化、实施科室整合、为员工“充电”……这一系列的措施和做法,其目的就是为了让员工看到希望、看到光明、看到远景,真

正实现“脱胎换骨”,一身轻松、充满信心地告别“黎明前的黑暗”,迎接企业团结奋进、走向辉煌的曙光。

精诚所至 金石为之大开

昔日的“万园”已经倒下了,这是必须面对的现实。

今天的“哈曼”应该站起来,这也是必须坚定的信念。

在姚林的带领下,全厂干部职工艰苦创业,迈开了负重前进的步伐。

企业要发展,客户是关键。姚林、刘向阳千方百计地围绕如何发展客户展开工作。他们或自己带队,或让厂其他领导带队,或让员工自行走出去,与客户面对面交流,与客户“先做朋友,再做生意”,正确处理义利关系,以诚信诠释以义为先、先义后利的经营理念。他们告诫业务员不能只追求你少我多,损人利己,更不能搞你输我赢,一家通吃,要树立只有义利兼顾才能义利兼得、只有义利平衡才能义利共赢的意识。

姚林、刘向阳诚信待人、“铁鞋”踏破,开拓市场、辛勤工作。没过多久,就巩固了原有客户,新发展了一批新客户,确保方圆350公里范围内有了一定的固定客户。

实际上,沈丘万园啤酒厂经历“痛苦”的时候,正是啤酒业快速发展的阶段。而此时的“万园”与同行相比,差距很大,自动化水平低,产品口感差,得不到客户和市场的认可。尽管产品在市场上也有一定的销路,但效益很差。企业在生产、经营、销售等方面,步履维艰,像个摔不烂的“破毡帽”。

为了持续发展,改变“维持”的现状,姚林、刘向阳决定上马新的自动化生产线。2008年8月,厂领导赴浙江省宁波市与著名企业克浪集团洽谈购买设备相关事宜。然而,经过几番苦谈,对方以其资金紧张为由欲终止洽谈。该生产线需要1000多万元,按当时的情况,厂里只能预付30%的设备款,按克浪集团的要求必须达到80%。

在这样的情况下,姚林、刘向阳依然没有放弃。为了见克浪集团老板,他们分班“跟踪”、“盯梢”;怕错过任何能见到老板的机会,他们不敢在街上吃饭,常常端着泡面在克浪集团门口等。见不到老板,他们就对策;见到老板,他们就讲诚信、讲优势、讲发展。

精诚所至,金石为开。克浪集团终于派人到沈丘县调查一个多月,向县领导的态度、向群众的反映、向厂里员工的看法。几经询问、几经评估,克浪集团的老板最终拍板,同意与姚林、刘向阳合作。至此,在历经三个月的洽谈之后,价值1000多万元的全自动化生产线购买协议得以正式签订。

签订协议的那一天,姚林和刘向阳二人喜极而泣。想到厂子的困境,想到洽谈的艰难,想到筹款的窘态,更想难料的未来,他们心里真的是五味杂陈。

由卖好向好卖转化,使产品在经销商那里变成“香饽饽”。对经销商进行培训,使之变成一个共同体,以保证产品的占有率、覆盖率和净销量。过去,客户交了钱,拉走货就不管了。现在,实行跟踪问效,为渠道、问库存(库存大了,就不让拉货),使其变成一种服务。这样一来,经销商有了利益,才能与企业同心,实现同利。

按照亲、诚、惠、容的理念,建立企业“诚信档案”,与金融、工商、电业、税务、质监、环保、土管等部门建立良好的合作关系。刘向阳说,做强做大,离不开社会资源,要想让人配合自己,首先要配合别人。

正是靠着这些“招数”,“华雪”实现了华丽蝶变。“华雪”系列产品从原料的采购开始,层层把关。麦芽、大米等都是大品牌、优质品牌;酿造水经河南省地矿厅多次检验,均属于优质水,再加上利用反渗透技术,保证了最佳用水;整个工艺流程严格按照国家标准,一些内部标准均高于国家标准;系列产品适合各个层次、各种口味的消费者;商标设计由过去的模仿到独有、独特的外观,具有很强的冲击力、醒目、美观、大气,实现了质的飞跃。谈起这些,一位接受采访的企业中层干部,脸上露出了自豪的神情。

蝶变后的“华雪”,由于产品多样、质量上乘、包装精美、价格适宜,“华雪”系列产品成了市场上的抢手货,成了消费者的必选品。

谈起“华雪”的惊人变化,江苏省一位与“华雪”共事多年的客户感慨地说:“‘华雪’能实现这样的发展、这样的成就,确实是一个奇迹。‘华雪’的蝶变,靠的是他们有两位创造奇迹的企业家,是他们带领这里的干部职工演绎了传奇。”

市场潮头 蚁象博弈共生
啤酒是情感产品。消费者只要喜欢,就会一直追捧她。

如今,在沈丘当地的餐饮、商超、酒店里,华雪啤酒独领风骚,备受消费者推崇。名不见经传的华雪啤酒缘何能在巨

曼”品牌向“华雪”品牌的转变。

当运用该生产线生产的第一瓶华雪啤酒完成灌装、封口、贴标,“走”下生产线时,在场的干部职工欢呼雀跃,不少人还激动得流下眼泪。姚林小心翼翼地捧着这瓶啤酒,像疼爱自己的孩子一样,忍不住亲了又亲。

是的,“华雪”就是他们的“恋人”、“情人”、“爱人”,而华雪啤酒就是他们“爱情”的结晶。

敢于创新 实现华丽蝶变

似乎是一夜之间,华雪啤酒走进广阔市场,走进千家万户,开始得到消费者的认可、喜爱、青睐。

消费者爱“华雪”,是有一定道理的。沈丘人称赞姚林、刘向阳是有思想的企业家,啤酒业同行也称赞他俩思路清、思路新、思路超前。作为总经理,姚林能够运筹帷幄,指点企业“江山”;作为常务副总经理,刘向阳能够精心谋划,洞察企业未来。他们的合作是珠联璧合,恰到好处;他们的组合是“黄金搭档”,战无不胜。

在内部管理上,由松散到规范,印制了员工手册、部门手册、岗位职责手册和生产部门作业流程、操作流程、量化流程等。在管理方法上,找出全国排名前三十企业的相关数据,与本厂实际结合,找准结合点,释放正能量,比学赶超,让职工知道“我该干什么”、“我该怎么干”。

注重管理细化。主要体现在三句话上:“人人有事做,事事有人做,物物有人管。”“同时要坚持‘三个原则’,即不伤害别人、不伤害自己、不被别人和机器伤害。刘向阳说:“在安全生产上,没有什么成本可言,防务和投入是不能含糊的,坚持宁让产品受损、不让员工受伤,宁让企业多投入,不让员工受伤害。”所以,对每一个新上马的项目,他们都坚持公开透明招标,找门当户对、优质合格的工程队,确保企业产品质量的提高,为企业零库存管理打下一个良好的基础。

实行零库存管理。所需原料什么时候用,经销商就什么时候供应,但要保证质量。

在提高产品质量上,企业做到有组织、有制度、有标准、有考核、有监督、有落实。树立全员质量意识,提高企业整体运行质量。教育引导员工树立“质量第一”的意识,坚持一切工作以质量为主体、为质量服务、向质量让步。以贯彻实施ISO9000系列标准为契机,建立科学规范的质量保证体系。建立科学的质量运行体系,全部采用一流企业的一流材料。实行质量过程控制,每一道生产工序都有十分严格的高于国家标准的内控标准。每月对各项质量指标进行强化考核,使质量过程监督实现无盲点、全覆盖。发现质量问题,实施召回制度。负责质量工作的工程师赵民强告诉记者,从他到“华雪”以来,没有出现任何质量问题。

当记者问到“为什么麦当劳、肯德基的连锁店很容易复制成功,而国内啤酒企业的整合效果却参差不齐”时,刘向阳分析,麦当劳、肯德基的管理、运作和文化无不经了长时间的积累,是一套非常成熟的体系,完全可以快速植入并启动。而啤酒企业的整合往往仅限于资本、管理层的注入,短期内无法实现企业“基因”的深层次组合,以致水土不服,就像“蚂蚁”体内产生了对“大象”的抗体。

间听此言,记者感叹道:“对目标市场的深刻理解、准确把握,这就是‘华雪’敢于进行蚁象博弈的重要原因。”是的,既然蛇能够“吞”象,那么,蚁象也能够进行博弈。

华雪人的蚁象博弈,不是盲目的,也不是蛮干的。他们讲究的是策略,注重的是方法。比如,在市场竞争中,注重打造“整合式服务”。手握区域优势这张王牌,蚂蚁也就有了与大象竞争的本钱,但是,要想从占中得上风,还必须把这张王牌打好。用他们的话说,就是“为目标群体提供整合式服务”。

在企业与市场的对话中,大企业通常扮演强势一方,而对于华雪啤酒这样的区域企业,就必须保持“由下向上”的谦卑心态。因为规模和品牌都没有优势,如果在服务上也落后于人,那还怎么活下去?所以,华雪啤酒坚持区域啤酒企业必须把“全力服务市场”作为营销的核心环节,为客户提供全方位、立体化的无缝服务。

所谓“整合式服务”就是做到既要知道对方需要什么,更要了解对方不需要什么。姚林、刘向阳认为,在重点市场里,有很多消费者更喜欢传统的啤酒口感,口味重一些,杀口强一些,所以,华雪啤酒一直坚持在做11度的产品,市场反响非常好。

“整合式服务”还体现在“一户一策”上。每个业务员胸中都有一幅从点到面



市委书记徐光,市长刘继标,市委常委、常务副市长刘保仓,市委常委、副市长刘国连,市政协副主席程新华在沈丘县委书记皇甫立新的陪同下,深入河南新华雪啤酒有限公司建设工地调研。

郭力铭 摄

头、豪强环绕下,稳占一席之地呢?

在华雪人看来,啤酒市场的博弈有点像蚂蚁和象的竞争,大品牌未必强大到不可战胜,小企业亦不会弱小到无从竞争,正所谓“蚁象共生,各有其道”。

“现在,我们企业职工有500多人,从规模上看,的确是中小企业,但却是个和谐、和睦的大家庭。”刘向阳说,他们企业文化核心理念之一就是“服务于员工,让员工得到实惠”。

质量科科长程辉军是个土生土长的武汉人,曾赴德国专门学习啤酒酿造技术,并先后供职于全国各地多家大型啤酒企业。最后,他还是选择了沈丘这个不起眼的小县城,而华雪啤酒的企业文化正是吸引他的重要原因。

“在‘华雪’,上至企业领导,下至普通职工,大家目标一致、关系和睦,我找到了发挥自己才华的最佳舞台。企业虽小,却是我实现理想的最佳平台。”程辉军说。

“但是,人性化绝不等于人情化。”程辉军话锋一转,“我们老板认为,一流的员工为明天做规划,二流的员工为今天赶速度,三流的员工为昨天追进度,这里面的差距就在于员工执行力的不同。”

程辉军介绍,老板这样告诉员工,未来的商业竞争归根结底是“差错率”的竞争,是“100%打败99%的一场战争”,胜负取决于谁犯的错误少。所以,有有成效的企业文化体系必须包括执行力意识的培育和强化。在制定目标人性化的基础上,员工的服从和执行必不可少,“有刺刀就用刺刀,有菜刀就用菜刀,没有武器就用石头,永远不要想着向领导要机枪”。

当记者问到“为什么麦当劳、肯德基的连锁店很容易复制成功,而国内啤酒企业的整合效果却参差不齐”时,刘向阳分析,麦当劳、肯德基的管理、运作和文化无不经了长时间的积累,是一套非常成熟的体系,完全可以快速植入并启动。

而啤酒企业的整合往往仅限于资本、管理层的注入,短期内无法实现企业“基因”的深层次组合,以致水土不服,就像“蚂蚁”体内产生了对“大象”的抗体。

间听此言,记者感叹道:“对目标市场的深刻理解、准确把握,这就是‘华雪’敢于进行蚁象博弈的重要原因。”是的,既然蛇能够“吞”象,那么,蚁象也能够进行博弈。

华雪人的蚁象博弈,不是盲目的,也不是蛮干的。他们讲究的是策略,注重的是方法。比如,在市场竞争中,注重打造“整合式服务”。手握区域优势这张王牌,蚂蚁也就有了与大象竞争的本钱,但是,要想从占中得上风,还必须把这张王牌打好。用他们的话说,就是“为目标群体提供整合式服务”。

在企业与市场的对话中,大企业通常扮演强势一方,而对于华雪啤酒这样的区域企业,就必须保持“由下向上”的谦卑心态。因为规模和品牌都没有优势,如果在服务上也落后于人,那还怎么活下去?所以,华雪啤酒坚持区域啤酒企业必须把“全力服务市场”作为营销的核心环节,为客户提供全方位、立体化的无缝服务。

所谓“整合式服务”就是做到既要知道对方需要什么,更要了解对方不需要什么。姚林、刘向阳认为,在重点市场里,有很多消费者更喜欢传统的啤酒口感,口味重一些,杀口强一些,所以,华雪啤酒一直坚持在做11度的产品,市场反响非常好。

“整合式服务”还体现在“一户一策”上。每个业务员胸中都有一幅从点到面

的市场布局图,并依此为经销商提供贴身服务,把小企业灵活机动的优势体现在产品搭配和销售上。

姚林非常欣赏著名营销战略与品牌运营专家路长全的一句话:“把竞争对手逼向一侧。”看似弱小的蚂蚁怎样把大象逼向一侧?在姚林看来,区域市场的“整合式服务”就是关键所在。

为了实现蚁象共生,华雪人在啤酒产品的营销上,推出了令同行叫绝的缝隙营销。利用市场竞争的空隙“见缝插针”,乘“隙”而进,培养自己的产品在某些市场领域的优势,从而在市场上立于不败之地。

市场竞争相当残酷,往往是强者春风得意、瓜分天下,弱者虎口夺食、困难重重。然而,华雪人认为,中小啤酒企业不能任人宰割,完全可以利用自己的机动性、成本意识、甘冒风险的勇气和开拓精神,采取迂回战术,避实就虚,去努力挖掘那些大型企业没有发现或大企业不想干但并非没有前途和利润的细分市场作为自己的目标市场,从而在市场竞争中绝处逢生、化险为夷。

华雪啤酒多方位、立体式打造缝隙营销,实现战略突围。创新品类,培养明星产品;甘当配角,靠联合求壮大;打造专业化服务,塑造行业优势形象。同时,实施小顾家专业化、特殊顾客专业化等战略,建立独特差异化的渠道优势,实现成功突围。

乘天时、得地利、应人和,华雪人坚信蚁象可以共生,蚁象能够共生;

乘天时、得地利、应人和,华雪人凭借缝隙营销占领了市场、征服了市场。终于,华雪“活”了,“活”得自信、自豪!终于,华雪“火”了,“火”得畅快、豪爽!

坚守梦想 演绎业界传奇

梦想是什么?梦是一种欲望,想是一种行动,梦想是梦与想的“结晶”。

“华雪”的决策者认为,企业发展离不开人,企业梦和每个人的梦是与中国梦紧紧相连、一脉相承的,只有我们每个人的梦、每个企业的梦做得更大更好,才能更好地共筑中国梦。

面对记者,企业负责人很认真地说:“一直以来,我们都只有一个梦。这个梦就是要把我们这个企业,打造成沈丘县的一个排头兵。要让更多的企业和企业老板感受到,不管面临多大的危机、多大的困难、多大的考验,只要能够坚持下去,企业就会有大有发展的希望。所以,我们心里一直充满自信、充满希望,这个梦一直没有破灭。我们有一个美丽的追求,就是要让周口、让河南、让中国充满‘华雪’。我们还奢望创建国际品牌,打造百年企业,让‘华雪’走向世界。”

只要企业管理者有梦想,企业就会充满活力。“华雪”的实践充分印证了这一点。

为圆梦,华雪人进一步加快企业转型升级的步伐,通过产品研发、经营管理、营销模式等方面的不断创新,提升核心竞争力,实现科学发展。

为圆梦,华雪人践行义利兼顾、以义为先的理念,踊跃投身公益事业,无私援手,把爱心献给汶川、玉树地震灾区群众;捐款献物,踊跃开展慈善义捐活动;慷慨解囊,资助贫困学生;关爱员工,帮助困难职工摆脱困境,保证收入,带领更多的员工走向共同富裕。

为圆梦,华雪人实施集团化发展,注入现代元素,打造美丽地产、文化地产;引入现代管理模式,开发老年产业;立足服务

农业,发展涉农项目,推进农产品深加工。

为圆梦,华雪人通过与高校合作、与大企业联盟,打造健康食品工业园,开发适合消费者需求的保健产品,为提高大众健康水平做努力。

只要想到,就要去做。华雪人对企业实行精细化管理,向管理要效益,加强营销队伍建设,实现“五个转变”,即学习型向创新型转变、技术跟随向引领型转变、产品营销向品牌型转变、内涵式管理向精细管理转变、现代化向信息化转变。

进入2014年,华雪人与浙江省宁波市克浪集团签订一个投资大、起点高、年产40万吨高端纯生啤酒的合作项目。该项目占地207亩,一期投入4.65亿元,建筑面积13.76万平方米,年产值达2.5亿元,利税达7500万元,是沈丘县2014年第一个全自动化啤酒生产线招商引资项目。县委书记皇甫立新亲自出马“穿针引线”,亲自过问项目进展情况。按照现代企业标准,该项目落户沈丘县产业集聚区。项目从设计到施工到设备选型再到工艺流程,都本着节能环保型、科技型的原则,采用最先进的技术标准,确保5至10年内不落伍。整个厂区设计美观、大气,体现出园林特色。

为圆梦,华雪人实施产品转型,成功创立河南新华雪啤酒有限公司,用百万年薪聘请重庆啤酒集团副总、嘉士伯高管林虎为河南新华雪啤酒有限公司总经理;高薪聘请曾在金威、奥克等大公司做过工程师的赵民强主管产品质量;与雪花、燕京等大企业结为友好单位,学习对方经验,努力提升自己;努力开发新产品,培植拳头产品,由低端向中高档发展,成功开发出易拉罐啤酒、生啤、啤酒头等系列产品。国内一流经济专家评价说,从“万园”到“哈曼”,从“哈曼”到“华雪”,看似品牌名称的变化,其实是企业的变革、企业的转型、企业的飞跃。

华雪人知道,市场决定企业必须顺势而变。于是,当企业因发展需要搬迁到产业集聚区时,他们立即作出发展地产的决策,在老厂区进行地弘财富广场开发。为体现华雪人的前瞻性,他们注重打造美丽地产、文化地产,为沈丘人奉上一个居住亮点、观赏亮点。主管地产开发的负责人告诉记者:“我们做的是景观,追求的是质不是量,注重的是人文关怀,地产小区内公园、有广场,体现出最宜居、最安全、最舒适的特點。

为帮助华雪人圆梦,沈丘县委、县政府的领导给予大力支持。县委书记皇甫立新,县长刘国庆,县委常委、常务副县长胡恩勇经常到企业调研,帮助解决难题;分管企业的县委常委、组织部长何明照关注企业发展,并为其出谋划策。县产业集聚区、县发改委等单位对“华雪”的发展给予了大力支持和帮助。县直职能部门的负责人走进企业,调查研究,提供服务。姚林说,没有各级领导和社会各界的关心、支持、帮助,就没有“华雪”的今天。

如今,“华雪”展现给人们的一切都是新的。老厂址新地产、新楼盘,新厂区自动化生产线,遥相呼应,相得益彰,成为沈丘的新地标、新景观。

如今,华雪人展现给人们的是,享受生活,享受快乐,挺起腰杆,感受幸福。他们可以自豪地说:“我是最棒的!”

华雪人坚持不懈,负重奋进;华雪人坚守自信,美梦成真。

华雪人靠智慧、靠拼搏,创造了传奇,演绎了传奇。

华雪人靠创新、靠诚信,创造了传奇,演绎了传奇。