

大企业转型密码



优化结构:企业持续发展内在需求

企业作为经济运行中的实体,在市场中,既要求生存,也要谋发展。也就是要积极应对市场变化,努力提高抗御风险的能力,保证企业的正常经营。在危机中,要变危机为机遇,积极转变发展方式,优化经济结构,实现产业升级,谋求后金融危机时期的又好又快发展。因此,需要分析形势变化,采取有效措施和作出正确抉择。

以中国500强企业中,2009年排名280位的合肥百货集团为例,2010年合肥百货集团瞄准市场调结构,变“大而全”为“专而优”,

以“精准定位”吸引不同消费群体,今年上半年,在市场竞争异常激烈、外资零售企业不断涌入的环境下,合肥百货大楼零售主业增长26%,增幅远高于同类企业。

百货零售是最贴近市场的行业,百姓的消费需求,国家的经济政策,甚至证券、资本市场上的变化,都随时影响着零售业的发展。“精准定位”就是让不同的商场针对特定的消费群体,各有专攻,以赢得顾客的青睐。同属百货集团的百货大楼、鼓楼商厦、乐普生等3家商场,均位于合肥市“四牌楼”商圈,长

期以来百货大楼和乐普生都着眼于大众消费,鼓楼商厦则侧重“年轻时尚”的消费群体。定位上的重复,不仅造成“兄弟”间低水平竞争,也流失了部分高端消费群体。今年以来,百货集团积极调整:百货大楼主攻大众消费,乐普生定位于年轻时尚,鼓楼商厦着力打造高端名品。调整见成效,目前鼓楼商厦年销售额超过12亿元,成为名副其实的“安徽第一商厦”,而百货大楼则成为全省单位面积销售额最高的百货商场。

创新方式:寻找新的发展空间

对于大企业来说,着眼长远,寻找新的更大的发展空间是个长期的话题。企业需要积极应对、理性评估外部环境的变化,清醒分析企业的比较优势和比较劣势,善于从短期困难中发现深层次矛盾,大力调整结构,着力培育更具发展前景的新一轮经济的带头产业,并使其成为新的经济增长支柱,实现超越。

百货集团是安徽省第一家与金融业联合发行信用卡的商业企业。联名信用卡有利于稳定中高端消费群体,降低经营成本,更是宣传企业、拉动消费的良好手段,可谓是一举多得。利用招行卡这样使用最方便的双币卡平台,可以尽快地实现将“合肥百货”品牌推向

全国、推向世界的战略目标。

此外,百货集团完成会员卡换代升级,共发行会员卡、三星(五星)贵宾卡近20万张,累计实现消费61亿元,积分达23亿分。开通了会员短信平台,百货C B D、鼓楼商厦、百货电器均增设客服服务部门,有针对性地开展会员促销、会员增值服务,锁定目标消费群,极大提高顾客的忠诚度,增加消费频次,稳固市场份额。

在合肥百货的缔造者眼里,2007年后的5年是合肥百货加快主业发展的“黄金期”,未来五年,集团将以低成本扩张的思路,以收购、兼并、加盟、联营或股权投资等形式,有计划、有步骤地开设百货连锁经营网点,输出经

营管理技术、品牌,到2010年公司百货门店覆盖省内重点地市。在超市方面,合家福公司将积极开拓省内二、三级市场,到2010年使合家福超市的经营面积达到35万平米,门店总数达到100个,将“合家福”培育为国内知名品牌。百货电器整合优质渠道,建设家电零售、批发网络,依托公司百货、超市业连锁网络的建设和扩张,向省内二、三级市场渗透。

百货集团“十一五”规划响亮提出,力争到2010年主要经济指标进入全国零售业前20名,继续保持安徽市场的商业领导地位,逐步发展成为在国内零售领域具有相当竞争力的企业。

战略转型:需以“健康”为基础

面对重大环境变化,善于抓住机会,迅速而正确地战略转型是一个企业走向成熟的标志。企业首先不是为了追求大规模。国内外的很多企业盲目追求规模,频繁进行收购、兼并,企业一夜之间扩大好几倍,但事实证明,这种盲目扩张很多都是失败的,很多往往是资本游戏。扩张首先要保持健康。企业的健康发展首先是要能站稳,否则都是一句空谈。

尽管江淮2009年位列中国500强企业中307位,但在中国乘用车市场上,江淮只能说是一个后来者,即便是和奇瑞、吉利等自主

品牌相比,江淮进军乘用车的时间也相对较晚。但是,江淮并没有因此而急躁冒进,而是采取了循序渐进、稳打稳扎的策略,先从竞争相对不那么激烈的MPV领域入手,再切入SUV领域,最后才进入轿车领域。一步一个脚印,每一步都走得那么坚实,每一步都让业界为之惊叹。瑞风自上市以来,一路畅销,长期保持着MPV市场销量冠军的称号,王者气势无人能及;瑞鹰在自主品牌高端SUV阵营中销量可观;宾悦轿车则凭借出色的外形、精益的品质成为自主品牌公商务轿车的首选品

牌,被各级政府机关、企事业单位所采购;同悦轿成为当之无愧的“五万元家轿第一车”。

虽然2009年江淮乘用车销量提前实现了翻番目标,但2009年依然是“基础建设年”,2010年才是“跨越发展年”,今年,江淮将实现质的腾飞。2010年江淮乘用车的销量目标已经锁定30万辆。客观来看,江淮做的第一款乘用车应该是MPV瑞风,其技术来源于韩国现代。这个当时谁也不看好的项目,却意外地大获成功,此后数年,瑞风成为MPV市场的销量冠军。

转型升级既是我国企业应对金融危机、实现逆势成长的必由之路,也是实现前瞻性布局、在下一轮经济增长中谋求有利地位的战略选择。金融危机从某种程度上讲并不是坏事,比如经过二战后,一些国家反而加快了发展。经过这次金融风暴,企业仍保持良好的业绩增长,如果被这种表象所麻痹,而感觉不到危机,这才是最大的危机。尽管危机逐渐远去,但是对于企业尤其是大企业预警要时刻保持,企业要像人体的机能一样,时刻保持对外灵敏,对内高效,才能健康发展。(叶然 记者 陈亚林)

