

深度解读中国健康产业——

一个著名品牌的成长战略及创新营销模式

周兆晴 聂秉廉◎著

美罗之道

MERROINT



人民日报出版社

美罗之道

周兆晴 聂秉廉◎著

MERROINT



人民日报出版社

图书在版编目(CIP 数据)

美罗之道 / 周兆晴, 聂秉廉 著

- 北京: 人民日报出版社, 2006-12

ISBN 7-80208-397-4

I. 美… II. ①周…②聂…

III. 制药工业—工业—企业管理—研究—辽宁省

IV. F426.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 087655 号

书 名: 美罗之道

著 者: 周兆晴 聂秉廉

责任编辑: 陈先荣

封面设计: 陈 丽

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路 2 号

邮政编码: 100733

发行热线: 010-65369529 65349527

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市通县电子外文印刷厂

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 200 千字

印 张: 16

印 数: 10000 册

印 次: 2006 年 12 月第 1 版 第 1 次印刷

书 号: ISBN7-80208-397-4/F·026

定 价: 35.00 元 (平)



◆香港美罗国际生物有限公司董事长 夏励



◆ 香港美罗国际生物有限公司总裁 于智慧

◆夏励与马来西亚农业部部长合影



◆于若木在北京会见夏励



◆国家药品检验局惠鲁生
副局长与夏励亲切交谈





◆夏励在批阅文件



◆美罗国际为东南亚海啸捐款



◆夏励阐述美罗国际十大战略方案



◆夏励在经销商团队中



◆夏励与美罗集团董事长张成海、美罗国际总工程师倪宗耀视察生产线



夏励检查GMP达标生产线



夏励在马来西亚考察原料生产基地

GY INTERNATY INTERNATION

簽字儀式

◆夏励、于智慧参加美罗国际香港公司成立签字仪式



◆夏励、于智慧在「艾茜娜」系列化妆品上市发布会上



热烈祝贺美罗药业隆重上



2000.10



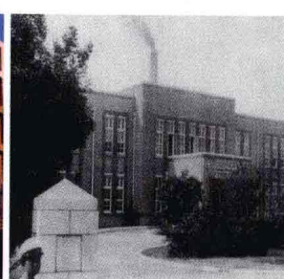
1989.10



1997



1948.8



1925.8



1999.7



2000.12



2004.7



2005.1

序 一

余世维

上海慧泉企业管理咨询有限公司总经理

著名企业管理培训师

哈佛大学企业管理博士后

这些年在参加我的企业管理培训的学员之中，有许多出色的企业家、职业经理人，大家在一起分享各自的思想经验，共同推动着一个独特的成长过程。其中，香港美罗国际生物有限公司总裁于智慧女士，就是我的学员中很优秀、很有成就的一位，从她那里我了解到香港美罗国际生物有限公司的创业传奇。

香港美罗国际的发展，如中国很多的企业一样，从艰难的环境中起步，用智慧和辛勤努力逐步走向成功。从《美罗之道》这本书，我们可以读到香港美罗国际的许多经验，为我们提供了非常好的、值得借鉴的案例启示。

香港美罗国际生物有限公司成功经验之一是“策略制胜”

最近，哈佛商学院出版社出版一本书叫《蓝海战略》，在这本颠覆传统战略思维的著作中，作者令人信服地向我们展示了该如何追求创造性而不是对抗性的战略方法，为企业甩脱恶性竞争提供了一套系统性的方法。

企业为了寻求持久的、获利性的增长，往往与其对手针锋相对地竞争。然而，在目前过度拥挤的产业市场中，硬碰硬的竞争只能令企业陷入血腥的“红海”，在竞争激烈的已知市场空间中，与对手争抢日益缩减的利润额。

在这本书中，作者对你所熟知的一切战略成功的定律提出挑战，认为流连于红海的竞争之中，将越来越难以创造未来的获利性增长。要赢得明天，企业不能靠与对手竞争，而是要开创“蓝海”，即蕴含庞大需求的新市场空间，以走上增长之路。



美罗药业和慧力生物公司运用的竞争战略,正是一种典型的“蓝海战略”。美罗药业作为大型制药企业和上市公司,把握时机与新生的慧力生物保健品公司联合,组建香港美罗国际生物有限公司,这一战略行动能够为企业和消费者都创造价值的飞跃,使企业彻底甩脱竞争对手,并将企业的核心竞争力释放出来。

核心竞争能力就是展现在能力之间的竞争。能力之争是公司战略的新规则,公司、集团之间统统都是能力之争。竞争力一般反映在五个方面,即速度、一贯性、敏锐性、灵活性和创造性。

1. 速度

未来的中国,将是世界最大的市场,跨国公司都在中国针锋交会,相互竞争得你死我活,凭的是什么呢?速度!谁的发展速度更快,谁就能站稳市场,做大蛋糕;如果不行,就得靠边站。麦当劳、肯德基、必胜客没到中国以前,中国难道没有餐厅吗?但是只要看看必胜客出菜的速度,再看看中国餐馆出菜的速度,就知道什么叫做“快餐”,这就是速度之争。现在,美罗国际提出快速成长的目标,这一切的信心依据是该公司过去表现出的如下速度:新产品研发、物流、业务网点的铺设、销售队伍扩大、教育培训以及市场份额的增长等,战术方面的速度达成战略目标的实现速度。

2. 一贯性

所谓一贯性,就是从老板到伙计都以客户为中心。有的企业名义上是以客户为中心,但实际上恰好相反,上面的领导重视客户,越在底下的越不重视,到门口的门卫就更不重视了,这就没有一贯性。而美罗国际通过企业文化的建设,将经销商、顾客作为整个公司运作的中心,做到了很好的一贯性。

3. 敏锐性

市场中一旦稍有变化,就要敏锐地感受到,这就是敏锐性。美罗国际在市场竞争中成长壮大,其市场敏锐性是与之俱来的,这种品质需要发扬光大。

4. 灵活性

任何东西都要具备弹性,有些东西不是一成不变的。美罗国际把灵活性与原则性的关系处理得非常好,他们的使命是“只为健康而存在”,对消费者健康提供良好服务的宗旨是不变的,而产品、包装、销售模式等,处于

不断的与时俱进的过程中,最终目的还是为了更好地完成企业使命。

5. 创造性

世界上有三种公司:第一种是追随者,跟着潮流走;第二种是生存者,预见之后做改变;第三种是自己创造改变,也就是领导者。从改革开放到现在,不到 20 年的时间,内地企业真正生存下来的企业有几家?谁能打进世界 500 强?中国企业哪一家先进去?哪一家被踢出来呢?只有能领导创新,能制造突破,最后才能长久地立于不败之地。

在国内保健品行业,美罗国际立志要做“领导者”,我认为他们最令人敬佩之处,一是在真菌多糖领域获得产业的“制高点”,成为保健品行业的领军企业;二是在创新营销模式上不断探索、成绩斐然。美罗的发展道路,是一条与创新同行的路,是通向民族百年品牌的路;三是在企业文化建设中,始终坚持以价值为核心。

香港美罗国际生物有限公司成功经验之二,是“创造情商企业”

情商决定管理的成功。美国科学家对近千名成功人士研究调查,得出了一个结论:成功的人,80%靠 EQ(情商),20%靠 IQ(智商)。企业管理者高智商、低情商的四大通病是:一不能适应环境;二不能委曲求全;三不能顾全大局;四不能领导群众。

我曾经在课堂上,和大家一起讨论如何去创造一个拥有情商的企业。香港美罗国际生物有限公司的企业文化实践,给我们提供了很好的经验:以人为本、营造家庭氛围、双赢哲学、“鱼水关系论”、厚德载天下等等,这些都是“情商企业”的具体表现。所以,老板和员工上下齐心,公司和经销商相互信任、支持,这样的企业还有什么困难不能克服?

美罗国际成功经验之三,是“赢在执行”

策略制订出来后,要有效率地执行,否则,就达不到目标。美罗国际的案例,证明了应对未来的挑战,需要更大的执行力,就是我所说的“赢在执行”。

执行力,是如何完成任务的学问。你如何检查公司的执行力?有一个通用的分析框架:执行力的三个核心——人员流程、战略流程、运营流程。

人员流程方面:国内企业家的缺失是比较严重的问题。表现在:不具备挑选人才的能力,缺乏对人才的信任,不注重也不开发他们的价值。一个执

行型的企业领导人,他要打造一个执行力企业文化,还要建构一个执行力团队。执行型领导者要做的7件事:

- 1.了解你的企业和员工;
- 2.坚持以事实为基础;
- 3.树立明确的目标和实现目标的先后顺序;
- 4.跟进;
- 5.对执行者进行奖励;
- 6.提高员工的能力和素质;
- 7.了解你自己。

战略流程方面:领导决策的首要问题不在速度,而在是否可行和是否有方法。策略要得到充分论证和估计实际执行中的问题与变化,并且,员工的反馈十分重要,不要等待老板自己发现错误。

运营流程方面:现代企业的战略执行力和企业管理的其他诸多要素紧密联系起来。随着市场竞争日益激烈,企业间的竞争的焦点逐渐由前端的产品、价格、销售规模等,逐渐深入扩大到管理效率、资源利用、组织应变能力等企业综合能力的竞争。“科学的程序”是执行的保障。

美罗国际的过去,在人员、战略、营运等方面都有许多可圈可点之处,因此形成了强大的执行力,将企业愿景变成现实;在面对未来挑战的时候,毫无疑问,美罗国际需要在这个方面更上一层楼,用更加强大的执行力去实现宏伟的目标。

序 二

禹 路

环球系统领导人峰会秘书长

《华商》杂志社总编

晨讯传媒集团总裁

美罗国际出世,时逢市场乱局。从大环境来看:几千年的农耕文明条件下所形成的商业文化被颠覆,社会化大生产条件下所形成的新商业文明远未形成雏形。在新旧商业文明交替嬗变的转型时期,原生态的商业精神日渐被遗弃在改革开放 28 年的历史进程中。在这一时期,市场伦理及规则、商业法治精神的缺失,令市场假冒、伪劣产品屡禁不止;商业欺诈、短期投机现象泛滥成灾;世风日下,伴随诚信的缺位,市场的交易成本居高不下。身处经济生活圈中的人们,在相互戒备中以较高的社会成本推动着商业文明的重构,显得步履蹒跚。从小环境来看:直销作为一种新型商业模式在中国已跌跌撞撞走过了 17 年的历程,尽管政府在全球经济一体化竞争的两难格局中给了直销一个合法的帽子,但直销新政规则及监管目标的模糊,势必会形成直销企业生存空间逼仄的根源,而规则的模糊性,注定会造成直销市场游戏规则混乱。

无疑,美罗国际要在这一新旧商业文明秩序交替的迷局时期,谋求商业生态文明规则的重建,注定会是孤独的。走近美罗国际,你会惊讶地发现:美罗国际在三年的营销模式自主创新及商业征战中,自觉不自觉地已经形成了自己的三重规则。

首先是企业规则。美罗国际创始人夏励和于智慧认为:企业是一个追求利润的组织,但美罗国际只追求合理利润。为什么呢?因为美罗国际是一

个由经销商、消费者、上下游企业、员工、社会机构所构成的复杂的生态系统,在这一生态链条中,各个组织均按自己所贡献的价值获取利润。在这个价值链中,谁占有的利润绝对值化,就势必会破坏整个生态链条生存的基础。美罗国际强调让组织内部所有成员及成员企业都能为追求合理利润而形成合力,美罗国际所有的制度、机制、计划、经营目标管理均为此目标而设立。只赚取合理利润,这恰恰是“利为天下人所谋”这一千古恒定的商道在美罗国际身体力行的实践。

美罗人认为:企业是社会的细胞,承担着社会所赋予的解决就业、纳税、制造并满足社会所需要的产品和服务等各种社会职能。美罗国际要承担的社会责任首要是遵纪守法、公正、公平、合理、合法去追求合理利润,美罗国际杜绝一切以损害社会及他人利益为前提的生存价值观。美罗国际在三年的实践当中,把这一社会规则当作美罗国际企业文化建设的基本内容之一。

走近美罗国际,你还会在不经意中发现:美罗人已在自觉地构筑企业的道德规则。作为创业型企业,美罗国际在原始积累并不丰厚的情况下,每年都要拿出企业不菲的收入,资助社会孤寡老人以及捐助社会。这种种善举,无疑会赢得社会对美罗人的广泛尊重。

美罗人一路走来,无形中已经形成了清晰、鲜明的规则体系。毋庸置疑:在美罗人所遵循的三重规则中,前两者构成了商业精神中的基本内涵,追求合理利润,守法经营及制造优质高效的产品以满足社会所需。后者则是一个商业组织所遵循的基本准则,取之于社会,还之于社会。从全球已生存二百年历史的 50 多家长青企业的研究成果来看:正是对上述三重规则的遵循,而使它们赢得了稳固的基业长青。但大凡志存高远的企业身处浮躁的商业社会,要守住自己的价值规则道德注定是会承受这种远离现时短期利益的孤独,而只有能承受这种孤独,才能宁静致远。美罗人正在承受这种孤独,是为序。