

案例分析：1亿的企业如何成功突破10亿？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/273/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E5_88_86_E6_c79_273072.htm 这是一个以惊人速度迅速成长的企业，被誉为方便面领域的“蒙牛”；这是一个以“五谷道场”的产品和品牌创新掀起行业革命，颠覆行业格局的“黑马”。中旺的发展轨迹，隐含着企业挺进10亿的成长密码。1999年9月，投资仅170万资金的河北隆尧县中旺食品有限公司正式成立，此前曾是华龙集团西北总经销商的王中旺出任董事长兼总经理。中旺将市场定位于广大的农村和中小城镇的工薪阶层，推出差异化的“双面块”方便面。2000年，中旺年销售额就突破了1亿元。接下来的路该如何走，企业如何从1亿突破10亿，摆脱中国企业常常遭遇的“10亿之痒”？在传统中寻求模式创新 方便面所处的食品行业是一个极其传统的行业，而且中旺发展之时中国方便面企业达到了1000多家，竞争异常激烈，中小企业开工严重不足，弱势小厂纷纷倒闭，大量项目的盲目上马和过度投资导致了全行业40%的生产线闲置，结构严重失衡。在这样的环境下，中旺要在竞争中突围，唯有在传统中寻求商业模式创新。突破单一市场格局。中旺一直在行业中寻求竞争规则的变化，用变化引领市场趋势，用差异化赢得竞争先机。中旺起步阶段推出的差异化“双面块”，就改变了方便面过去单一的产品形态，从家门口的巨头华龙嘴里抢夺了许多市场份额。2005年中旺推出的“五谷道场”非油炸方便面，更是突破了方便面单一的市场格局，满足了大批减肥、减脂人群的市场需求，改变了行业的竞争格局，也实现了企业的又一次飞

跃。成本低些，再低些！从行业巨头嘴里抢食，低成本是关键。如果行业内有大量闲置资源，这些资源多数已在前期分摊成本，企业接手需要付出的成本会低于同等资源当前市场价。中旺就是通过整合闲置资源，获得几乎是康师傅一半的管理成本优势。

前瞻思维决定企业战略

企业要顺利从1亿成长到10亿，与企业家的思维密不可分。企业家必须具有前瞻性的发展眼光，能敏锐地捕捉行业发展方向，及时根据行业发展趋势确定企业的战略决策。农民出身的企业家王中旺在这方面如何呢？超前思维带来企业腾飞。在以市场追随者姿态切入市场，走“农村包围城市”市场策略成功成长到1亿后，王中旺根据行业态势，适时给企业制定了新的发展战略：企业追求快速发展，大量引进人才，完善企业管理，加强自主研发生产。在2003年底与康师傅联盟实现新突破后，王中旺又在2004年底将公司总部迁至首都北京，依托首都的地理和环境优势开始二次腾飞，带来了2005年“五谷道场”新品牌的崛起。

整合资源干大事。

从中旺对行业闲置资源的整合和与康师傅联盟这些方面，就能看出王中旺善于整合各类优势资源。在资源整合上他有一个“三合主义”，即：合作是发展的基础，合作的方式是灵活多样的，与有钱的人合作，主要输入人力资源和管理，让其财富进一步增值；与没有钱但有核心技术或管理才能的人合作，则主要输入资金，并且充分信任和授权，配合他把想做的事干大干好；与社会名流合作，主要是整合资源，共同干更大的事。

完善企业治理结构。

中旺由13位股东共同投资成立，创业之初只能选择家族式经营。在企业过亿的第二年，王中旺就开始进行企业治理结构的完善，让身处要职的大小股东从经营岗位上退下来。

在一系列近乎偏执的措施保障下，王中旺将公司股东，包括跟股东或自己沾亲带故的亲戚在内一共72人全部请出了中旺集团，实现了所有权和经营权的分离。与康师傅合作前夕，王中旺又收购了股东的全部股权，一是为防止未来股权收购变数的发生，二是为今后对专业技术及核心管理人员进行配股扫清了障碍。专业人才发展专业企业 在企业销售达到1亿之后，企业要从“小舢板”成长为“大帆船”，甚至“巡洋舰”，需要“职业的船长和水手”现代化经营管理人才以及现代经营管理理念。中旺也是如此。网罗各路优秀人才。行业高水平人才在短时间内难以培养起来，而一家方便面企业的成长没有专业人才绝对是痴人说梦。中旺开始向同行业网罗专业技术人才和职业经理人，集团80%以上的中高层人员来自统一、华龙等方便面业内知名企业。良好待遇育才、留才。中旺不仅对专业技术和核心管理人员进行配股，还有一系列育人、留人的机制。比如，中旺的核心员工享有个人按揭贷款购房，而由公司付款还贷等福利，在中旺工作期间，员工按揭贷款只需付首付，月付全部由公司来承担。激励考核激发员工创造性。中旺倡导“清水养鱼鱼更壮，浑水养鱼坏五脏”，建立“阳光下的利润”这样一种开明的激励机制。不仅考虑员工最基本的需求，还考虑他们的发展需求，让员工把钱挣到明处，忠于职守。各类专业人才的引进，解决了中旺在生产、管理、技术上的知识以及实战经验缺口。在联盟中寻找发展资金从1亿突破到10亿，犹如人体血液的资金是极为关键的因素，一次资金融入往往意味着企业一次爆破式的飞跃。这种爆破式的飞跃，很大程度上是源于融资模式的选择与企业的发展方向、发展阶段、发展需求相吻合。与

许多企业引入风险投资、向银行贷款等融资方式不同，中旺走的是一条在联盟中融资的道路。2003年底，中旺结盟康师傅，合资成立注册资金5亿元人民币的“河北三太子实业有限公司”，康师傅注资3亿元，双方各占50%股权，完成了方便面行业中民企最大的一次真金白银投入的融资。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com