

人物简介:

郭成生, 歌丽叶·大理石瓷砖首席执行官  
1998年入行, 2009年成为职业经理人

# 郭成生 一个职业经理人的自我求索

## 入行遇上行业发展“黄金时段”

1998年至2000年,郭成生做了两年老板,他称自己拽住了陶瓷行业高峰发展时期的尾巴,遇上了黄金时段。彼时,整个陶瓷行业都处于“以产定销”的发展阶段,在以国有企业、集体企业为主的陶瓷企业中,业务员被称之为“供销”,总经理被称之为“科长”,供销员不用去市场上寻找客户,有产品就不愁卖。

千禧年之后,因传统集体企业在管理、经营思路、产品更新等方面渐露弊端,佛山陶瓷企业大多开始进行改制改革,民营资本涌入陶瓷产业,部分国有企业、集体企业开始改制为民营企业,形成了多种经济成分并存的生产格局。

体制的改革,加速了产品的更新速度,在这一时期,企业亦开始重视品牌建设、市场宣传、产品推广及展示,在郭成生看来,陶瓷行业开始进入了“转变”的年代,整个行业都充斥着“营销”的味道。

转变亦提升了消费者的消费观念,品牌意识逐渐提升,品牌厂家在产品品质或品牌保障等方面都能使消费者更加安心,因此,以郭成生为代表的小陶瓷档口也开始面临生存危机。

2000年伊始,他当机立断卖掉自己经营两年的陶瓷档口,进入一家大型陶瓷集团,从事销售工作,并在此时,遇见了自己的第一位领导,同时也是他进入行业的第一位导师,在他十八年的职业生涯中给予他很多教导与帮扶。

2005年7月,随着一轮企业内部人员的更迭,郭成生随前辈一起离开该集团。从2000年到2005年,五年陶瓷行业的变化都深刻印在他眼底,他看到了不少企业因盲目扩张产能从而遇到一系列的发展问题,亦看到了品牌建设的重要性。

离职后,此前的领导在紫洞路开了一家私抛厂,请郭成生过去帮忙,但他打心底里认为,私抛就是“低档”的象征,相比“私抛”模式,他更愿意在品牌企业工作,也因此拒绝了这次工作邀请。

郭成生此前从未有过跳槽的经历,偶然,他看到一份报纸上的一则招聘信息,一家品牌企业旗下的子品牌招聘业务员,他便填了简历并传真给对方,次日,企业的招聘负责人通知他去面试,面试现场的情景他至今还记忆犹新。

“一个面试大厅里,五位领导按照顺序依次坐开,自己坐在最中间,每个人都会问你一个问题,如,怎么看待当下的市场环境、如何引导客户等。”那是郭成生第一感受到,原来面试竟是这样。

面试结束,他走出那间压抑的会议室,看到后面还有许多等待面试的人排着长长的队伍,翘着脖子数着还有几个人才轮到自己。

三天之后,郭成生收到了通知,他被录用了,经过一番思想挣扎后,他决定接受这份工作。后来,进了公司才知道,那天参加面试的人数达到七十余人,而最终通过录用的只有他和另外一位同事,他不禁感叹,跳槽,也不过如此。

## 从“品牌模式”到“私抛模式”

三年后,一直到2009年,郭成生又重新面临一次新的选择。

他敬重的一位领导,也便是此前给予他很多帮助与支持的前辈开了一家厂,人手等各方面都不足,需要他过去帮忙。郭成生是个重感情的人,对方是自己接触陶瓷行业以来遇见的第一位领导,并给予很多他行业及人

生指导,对其职业发展影响较大,郭成生将他尊称为“启蒙老师”。

内心的声音决定了行动的方向。当时,这家企业的发展模式不同于品牌企业,也就是行业所说的“私抛”模式。过去之后,公司除了一间空荡荡的厂房之外,其它什么也没有,几乎是从零开始,从那时起,郭成生以一个职业经理人的身份,开始进行招人、安装生产线、装修展厅等工作。

做惯了品牌企业,彼时他满脑子都想的是“品牌”,老板多次提醒他,不要将品牌理念套入私抛厂运营模式中,否则难免会“水土不服”。

像这位前辈一样,在大多数人看来,私抛厂的经营模式与品牌厂家的经营模式相差甚远,只要保证有新产品,且具备价格优势,再通过平时的客情维护来维系与客户之间的关系,仅此而已。

但在郭成生的意识里,私抛厂也可以有“品牌”之分,在私抛行业中,有厂家以低价位取胜,有些是以高性价比取胜,亦有厂家以产品结构取胜,定位各不相同。因此在他看来,私抛厂也有高、中、低档之分,而他要企业做成高档私抛品牌。

他认为,打响品牌的第一步,要从“家门口”入手,也就是广东区域的市场。早期,连接禅城和南庄的石南大桥当时被誉为“世界上最忙碌的公路”。依赖于企业位于石南大桥附近的地理优势,附近的石湾、雾岗路上多家陶瓷企业的客户配完货之后都会经过此地,对于广东区市场的开拓,郭成生势在必得。

事实也印证了他的想法,企业从一个客户都没有的境况,经过几年的发展,从广东区开始,逐渐辐射到全国范围内,拥有几千个客户。

然而,他也清楚的看到,从2009年开始,对于私抛厂的发展而言,已经进入“瓶颈期”。2009年之前,不少职业经理人出来创业,瞄准的目标就是开私抛厂,亦有人抓住时机赚得盆满钵满,但在那之后,私抛厂市场已经在慢慢萎缩,很多厂家不敢再做过多的投入,按照郭成生的话说,私抛厂已经进入了斗价格的年代,价格战已然来临。

## 最重要的两年

一直到2014年年底,任职职业经理人六年的郭成生感觉自己遇到了事业发展的瓶颈,企业逐渐进入稳定发展期,他开始对自己的未来感到迷茫,每日重复的工作,他几乎闭着眼睛就可以细数当日要做哪些事情,如此日复一日,平静得好像激不起半点波澜,经过反复思量之后,亦师亦友的老老板也同意他出去寻找新的挑战。

2015年,郭成生进入一家大型集团公司,负责整个集团公司的运营工作,虽然也仅短短两年,但这两年对于他而言,是进入陶瓷行业之后对他个人影响最为深远、最有价值的两年。

此前,作为职业经理人,更多是负责企业的销售工作,而关于集团内部运营、管理以及企业未来发展的方向,这些是在私营企业中完全学不到的,对于郭成生来说,挑战才刚刚开始。

为此,他使出了浑身解数,两年中,他平均每天工作12-14小时,从未休息过一天,晚上开会到凌晨一两点也是常有的事情。长达两年的超负荷工作以及强大的工作压力导致郭成生患上了耳鸣,治疗半年之后,连医生都想妥协放弃。因为神经长期处于紧张状态,两年中,也竟冒出了些许白发。

那是他第一次深刻感受到操盘一个集团所面临的巨大压力。集团以消化自身产能为主,要围绕几个亿的产能来做营销方案,尤其是在当下的市场环境中,因为有生产

方面的限制,相比轻资产运营的企业,其企业面临的经营压力反而更大。

但在郭成生看来,伴随压力与挑战而来的就是机遇,这是一次难得的锻炼机会,公司愿意给予自己平台,付出便是理所应当。

无论如何,这两年于郭成生而言,是最有意义的两年,他觉得仿佛自己一夜之间成熟了许多,除了学到很多东西之外,亦看到领导对于培养一个人才所付出的一切。

## “每一次挑战都是机遇”

2016年年底,在大家都在迎接新年,准备跨年的时候,郭成生做出了人生中又一个决定,对集团领导提供如此广阔的平台,他无限感激,但因个人原因,他决定再次上路。

一次偶然的的机会,郭成生与那位敬重的导师相遇,彼此间从市场格局、营销定位到品牌运营、产品体系思维等方面产生了碰撞,有了深刻的共鸣。决心推出一个以设计为核心,为消费者提供国际化家居空间,为经销商创造价值,专注于大理石瓷砖的研发与运用的现代瓷砖品牌。

重新开始的第一步便是摒弃此前传统的运营思路,当下很多企业都在转型调整,同时,也让郭成生重新看到机遇。

郭成生经常会在出差的时候和其它品牌的经销商聊天,听他们反馈真实的市场情况以及经销商痛点,因为只有两个毫无利益关系的人之间,才会吐露真言。他发现,大多数情况下,厂家往往都忽略了经销商的利益,没有帮经销商创造价值,一个品牌想要稳定发展就必须与经销商抱团发展,才能跟得上市场发展趋势。

他看准了这个机遇,全身心投入新品牌——歌丽叶·大理石瓷砖的运营。

除了终端市场调研之外,在品牌筹备前期,郭成生也做过一些调查,他认为,石材的生命周期很长,在目前诸多的装饰材料当中,还没有某一种材料能够完全代替石材,为此,其选择专注于大理石瓷砖。

郭成生认为,同行之间没有竞争,只有贴近市场,根据市场需求做好产品研发,能够在市场中走出具备品牌自身特色的发展道路。为此,他赋予歌丽叶品牌新的定位,即靠近时下年轻的消费群体,主打简约、时尚的品牌及产品风格。

他深知经销商的痛点,为此,一直以来,其品牌运营的核心是为客户创造价值,以客户为中心,厂商抱团发展,如此企业才能走得更长更远。为此,在实际的运营中,歌丽叶销售的首要工作是帮助经销商开发渠道,在其遇到问题的时候帮他们把脉,对症下药。

作为职业经理人,郭成生喜欢对行业未来产品发展方向等进行预判,因为只有如此,工作才更具有挑战性,当行业发展与自己当初的预判相吻合的时候,人就会有一种乐在其中的感觉。

因为“做”和“喜欢做”完全是两个概念,在踏入陶瓷行业之后,郭成生就喜欢上了这个行业,只有喜欢一件事,才会认真地钻研它。

对于大多数职业经理人而言,当下或许面临着巨大的挑战,有人辗转不定,亦有人选择退出。很早之前,郭成生也没有想过自己日后要做什么,但在入行之后,他便笃定地认为自己不会离开。

未来,他从未想过自己要成为什么人或是要做什么事,用心将现在的事情做好,才是当下的首要任务。经验只能代表过去,在郭成生看来,唯有持有谦虚学习的态度,才能适应不断变幻的市场。  
(本报记者 冯若茜)