

黄栩潇:我只做女人生意

□ 潘 洁

一直在给国外大牌做 OEM 的娅茜,质量完全不输给国外一线品牌。但黄栩潇还是从中国市场的实际出发,选择了一个二线的中高端的定位,走稳扎稳打的本土品牌路线。

2006 年娅茜开始进军国内市场,先后携手知名女星温碧霞和吴佩慈,由此开创了国内内衣行业邀请明星代言的先河;在营销模式上独树一帜,相继推出了“i+1”营销模式和“5S”概念店;通过一系列包括赞助新丝路中国模特大赛、国际小姐大赛等品牌推广活动,开始在这个看似波澜不惊的行业中脱颖而出。

然而,可能很多人不会想到,一手缔造这女性内衣品牌的,却是一个“纯爷们”——黄栩潇。

和很多品牌急着要把自己推向“一线”不同,黄栩潇把娅茜定位为中高端品牌(二线)。其实,一直给国外大牌做 OEM 的娅茜,质量完全不输给国外一线品牌,但黄栩潇还是从中国市场的实际出发,选择了一个并非高端的起点,走稳扎稳打的本土品牌路线。

另类创业

16 年前,刚刚开始创业的黄栩潇曾经用黑色塑料袋包着一袋女性内衣,红着脸,在街头非常害羞地做着买卖,生怕遇上熟人。黄栩潇就这样,在众人异样的目光中,艰难地走上了这条“另类”的创业之路。

黄栩潇出生在一个裁缝世家,并且继承了这门传统的手艺,在当地已拥有大批的顾客。他父亲知道自己的儿子竟然放着体面的裁缝不做,却在捣鼓女人的文胸时,勃然大怒。

然而,黄栩潇却对自己的选择充满了自信:“十多年前,我陪姐姐去买文胸,看到一个文胸竟然要卖 20 块钱,比我们裁缝做一天的钱还要多。关键是,这么赚钱的东西竟然还很难买到。当时我就认定了,这肯定是个有发展潜力的行业。”

黄栩潇是着魔了。他凑了点钱,买了十台缝纫机,就开始自己做文胸。

真正让黄栩潇下定决心创建自己品牌的始因,是一次街头“偶遇”。当时,黄栩潇在逛商场,突然,一个熟悉的品牌闯入了他的视线,是意大利的 lilly。“当时我们正在给这个牌子做 OEM,我仔细一看,天啊,里面的文胸不全是我们公司生产的吗?”再一看零售价格,黄栩潇傻眼了——400 多元!当时从黄栩潇公司卖出去的文胸,最多才 20 多块钱一件!在海外转了一圈,贴了个名牌,价格就翻了 20 多倍!这让黄栩潇的内心产生了严重的不平衡感。

就在那一刻,黄栩潇第一次深刻地体会到了品牌的价值。而在内衣行业这条长长的产业链中,自己处在低端的位置。想要谋求更大的发展,就必须创建自己的品牌!

“当时还有一个原因,就是国内内衣市场正在慢慢成熟。虽然自己一直在和国际一线品牌合作,但是我们不走奢侈品路线,对自己的定位是中高端。这对于刚刚兴起的中国市场来说,正合适。”就这样,黄栩潇决定:一方面继续和国际大牌合作,通过这种方式保持对国际前沿潮流的感知;同时着手创造自己的品牌。于是,“娅茜”正式问世。

“空中轰炸”

在内衣行业,娅茜是首家寻求明星代言的公司。早在 2006 年品牌创建之初,香港影星温碧霞就被黄栩潇招到了麾下,到了 2008 年,新生代的台湾女星吴佩慈则成了形象代言人。

“第一总是引人注目的!”在黄栩潇眼里,这又是一种大胆的创新,可以在第一时间内把娅茜的形象以更加直接的方式传播给受众。

此外,娅茜在广告的投放上,也是不遗余力,先后选择了央视等媒体作为合作对象。虽说是“轰炸”,但是黄栩潇并没有“狂妄滥炸”,对于媒体的选择,他心中自有一杆秤。“拿央视来说,它拥有独一无二的高覆盖率,高收视率,能以最快的速度将娅茜的品牌信息传播到全国各地,尤其是广阔的二、三线市场。同时,央视的权威性和公信

力也能有效提高娅茜的美誉度,助力全国市场的营销增长和渠道扩容。”

“地面推广”

如果说“空中轰炸”体现出黄栩潇对软实力的追求,那么“地面推广”则强调的是硬实力。

对一个新生品牌来说,最难的就是获得市场的认可。从 2006 年创建品牌至今,黄栩潇一直在做的一件事情,就是让“娅茜”尽可能多地进入消费者的视野,根植到消费者的心中。为此,黄栩潇制定了一个“空中轰炸”和“地面推广”相结合的战略。所谓“地面推广”,就是在全国建立连锁店,打造内衣业的终端连锁商业模式。

在黄栩潇眼里,内衣业是一个“终端为王”的行业,而未来终端模式的建立主要以品牌连锁为主。

黄栩潇想要打造的是“娅茜·私衣坊”连锁店概念,所谓的“私衣坊”,就是将包括文胸、短裤、家居服、泳装等所有女性所需要的“私密”衣物集合在一家店内,完全成为女性消费者的“私人衣柜”。

在连锁店的品质打造上,黄栩潇主要打算从几个方面入手:一是加强产品的研发设计,二是制定标准化终端盈利模式,三是提高终端连锁店的信息化程度。

娅茜投入重力用于产品的研发设计:一方面重金投入研发的硬件、软件设施;一方面每年组织团队赴欧洲考察学习,汲取国际最新的、顶尖的设计理念和时尚元素,不断注入到内衣的设计中,从而设计出既引领市场流行且满足市场需求的产品。

在娅茜,大力倡导“i+1”的连锁经营模式,强调厂商与终端商的通力协作。娅茜既是产品品牌,又是渠道品牌,“双品牌”联合运作,从而形成“i+1 > 2”的合力效果。

除了通过广告输出娅茜文化,黄栩潇还在国内首先提出了内衣“5S”店的概念,通过终端加强文化输出。“所谓 5S,就是 SERVICE 优质的服务、SPECIAL IZATION 专业产品、SATISFACTION 愉快的购物感受、SMILE 亲



切的微笑和 SLOWDOWN 休闲购物环境。娅茜倡导的是以顾客为主,从款式、环境、服务、售后等细节上提供全方位的服务,在消费增值的同时,能感受到在消费娅茜产品时所带来的快乐。”黄栩潇如此诠释他的“5S”概念。

今年开 1000 家

“根据内衣行业专家分析,中国是全世界内衣及相关行业增长最快的国家,而且该市场还处在起步阶段。近几年来,内衣业是服装业中最具前景的行业之一。而且,据专家预测,未来 10 年,中国内衣市场将保持 20%的年增长速度;未来 5 年,中国内衣市场将会有 5000 亿元的巨大市场空间。”

对于国内市场,黄栩潇十分看好,他打算在 2010 年把“娅茜·私衣坊”开到 1000 家的规模,通过终端更好地渗透娅茜品牌形象。

同时,曾到过许多国家了解市场的黄栩潇也表示,国际品牌的冲击并不会威胁到本土品牌的发展。“不同国家的人,对内衣的选择表现出了不同的偏好。欧美消费者强调的是舒适、简洁;日韩消费者则对精致程度要求很高,喜欢蕾丝、小碎花、小水钻的装饰;而中国消费者的偏好则居于两者之间,既不能太简洁,又不能太繁复。”在黄栩潇看来,正是中国市场的这种特性,决定了它一定程度上的“不可入侵”性,只有真正身在国内,可以随时把握其脉搏的本土化品牌,才是中国市场未来的中坚力量。

“好像一个人一样,要高大,也要强大;一个品牌要有高度,同时也要不断延升和发展。”黄栩潇现在的理想很简单,就是让娅茜连锁店开遍全国,真正让娅茜成为本土内衣品牌的“领头羊”。

李宏伟:学者型企业家



□ 尚 海

在用友软件未来 3 年规划中,公司要达到亚太本土企业管理软件(ERP 软件)市场的战略控盘地位,李宏伟充满信心。

从央企核工业部管理干部学院讲师,到用友集团助理总裁兼浙江大区总经理,再到现在集团副总裁兼上海分公司总经理,来自东北的李宏伟被业界称为具有儒雅学者气质的亿元企业老总。在用友工作的 16 年间,他创造了许多个人和业绩的奇迹,令许多人佩服和敬仰。

善于超越自我的思想者

李宏伟对自身成功的关键如是概括:第一,清楚个人定位,设立努力方向;第二,无论做事、做人要坚持诚信;第三,坚持自我超越。

培训讲师出身的他,曾将自己的职业定位于咨询顾问、销售,但当他发现综合能力强是自身最大优势时,毅然离开了央企的岗位,选择了职业经理人这条崭新而又充满挑战的职业道路,积极努力地迎接挑战。在浙江完成 118%的辉煌业绩后,他带着执着和敢于超越自我的信心接受了接管用友软件上海分公司的挑战。随着用友集团公司规模的不断扩大,员工从最初的 2 人发展到今天的 7000 人,有些同事离开了这里,而李宏伟却不断被委以重任。“每当遇到困难,我会对自己说,这是我的责任。”凭着这样的职业素养,他度过了无数困境。

2002 年,用友一举打破了国际厂商垄断地位,并且连续多年成为亚太本土地区 ERP 市场的龙头老大。2009 年 10 月,李宏伟参加了由中国企业首席信息官组成的 CIO 美国考察团,前往 IBM、微软、IDC 美国考察团,前往 IBM、微软、IDC 总部考察,这次考察使他欣喜地发现,国内外管理软件厂商在产品 and 商业模式上的差距越来越小,而国家经济和文化不同,使用友更适合作为国内企业提供产品和服务。他还留意到,同行业的国外公司提供的产品和服务在面向国际客户的时候有他们的优势,但是他们向一些企业收取的年服务费却是用友的很多倍。同时,国外厂商派来的顾问与中国企业员工也很难在语言、文化、服务等方面进行对接,而这些恰恰是公司未来发展的机遇。

纵横商场的实战者

对于企业管理软件,很多企业家没有太多的了解;另一部分人则有所了解却苦于找不到信任的合作者。商场多年的实战经验成为了李宏伟重要的财富,他巧妙地通过市场活动、专家授课、媒体传播、院校合作等途径,不仅创办了 ERP 实验室和相关课件,而且组织的 ERP 大赛也非常受欢迎,越来越多的人开始了解 ERP,了解用友软件。

从 ERP 诞生开始,李宏伟就认为它对企业来说非常重要,“ERP 是一种工具,经营企业需要这样的工具,它可以把生产、供应链、销售、财务、人力资源、客户关系等有价值数据整合到一个系统中。”以前人们对 ERP 不了解,ERP 没有失败与否的说法,只有实施项目的长短、人员组织是否到位的区别。

“在处理与客户的关系中,李总告诉我们‘丢单不丢客户’,”用友的员工振振有词对笔者说。注重与客户的长期合作,做客户最信任的伙伴,李宏伟一直觉得公司的长期目标是要发展成世界级企业,所以就要有博大的胸怀去接纳各种客户,只要长期能给客户优质的服务,客户最终会选择和合作,彼此志同道合就自然地走到了一起。

2010 年,在上海,不仅国内厂商间的竞争将更加激烈,来自国外的厂商也将不断进入,与用友展开角逐。李宏伟对上海的市场有着清晰的分析和认识,“上海是个市场化、国际化的大都市,是同类企业最重要的战略市场和商家必争之地。上海企业对信息化的发展认知更高,客户数量更大,地点分布更集中,行业上偏重服务、金融、贸易,因此要配备专业团队,在公司资源布置上做调整,更市场化,更成熟,做最专业的 ERP 软件及服务提供商,提供性价比特别高的产品,使客户享受到最优质的服务。”

在未来 3 年规划中,公司立志要达到该类市场的战略控盘地位,对此李宏伟充满了信心。根据公司战略发展进程的部署和对市场以及同类厂商优劣势的深刻分析,李宏伟敏锐地意识到要抓住金融危机后宏观经济复苏对行业带来的众多市场机会,掌握未来市场的话语权,极大发挥竞争优势,对整个行业产生影响力。

具有人文情怀的管理者

2010 年中国世博会将会在上海举行,预测将吸引 200 个国家和国际组织,7000 万人次来沪。作为具备战略眼光的企业家,李宏伟肯定了世博会的举办是展示企业形象的好机会。借着这个千载难逢的时机,他想将用友的品牌形象推向世界舞台,宣传中国式世界级管理方式,为在中国市场上更多的中外企业提供本土化服务埋下伏笔。

对中国传统文化有着特别情愫的李宏伟说,“《大学》里的诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下等思想都影响着他的的人生观、价值取向,渗透到他企业对企业的价值认知和管理理念中。”他相信只要付出,一定会有回报,只是有时候回报暂时看不到。在多年的职业经理人生涯中,他更看重过程而非结果,不计较太多得失,追求的不是几亿的业绩,更多的是附加值和精神层面的财富。他深切地感到,只有那些有内涵的团队才能更好地与高层次的客户交流,彼此达到价值观和理念的融合,成为朋友。

在他的影响下,公司的企业文化充满着特殊的人文关怀,他坚信,“大公司管理靠文化。”由于工作原因,许多员工与客户相处的时间更多,没有办法陪伴家人,公司对员工的关怀体现在一点一滴的细节上,在员工的家人生日时及时地送去鲜花和祝福,缓减员工的工作压力。“许多跳槽去外企的员工,做了不到一年,最终还是选择回来,因为我们给了员工一种归属感,一种家的感觉。”在员工的心目中,李宏伟不仅是位有魄力的领导,更像一位充满爱心的亲人,在这样强大的凝聚力下,整个团队更加高效、快乐地成长。

管彤贤:但求前功 不顾后患



一个传奇的创业者未必是优秀的企业家,管彤贤就是一个活生生的例子。

这位一向勤勉的大家长把振华变成了好企业,但没有选定接班人,甚至没有培养过接班人。他一振翅高飞,带给振华的影响远不止蝴蝶效应。市场对振华既定的战略路线和良好的发展势头能否延续充满质疑,有股民甚至怀疑新任总裁康学增对振华重工未来发展路线的理解还比不上自己。

59 岁高龄下海创业、76 岁才退休的管彤贤普遍被视为“功成身退”。然而,如果去掉他身上的那些光环,将他还原于一个本土创业企业家的身份,我们也许会把这位撸挑子的 76 岁老人拽回来说一声“革命尚未成功,同志仍需努力”。

前功闪耀

管彤贤创造的振华重工实在称得上中国制造产业的一面红旗。

管彤贤曾经上山下乡、经历过文革迫害,1980 年代历任交通部水运司工厂处副处长、中港集团船机处处长。1992 年响应邓小平号召下海创业,时年 59 岁,行将退休,但他却做了一生中最重要的决定:为中国开创港机产业,洗去中国只能进口港口起重机的耻辱,名字就叫振华,寓“振兴中华”之意。

当时的全球市场完全被欧美、日韩产品垄断,包括德国克虏伯、日本三

菱、韩国现代等知名品牌占据了全球 95%以上的市场。

港口起重机是典型的资本与技术密集型行业,管彤贤起步时只有 100 万美元、上海港机厂的地皮和十来个工作人员,无技术,无资本,无品牌,亦无制造实力。但管彤贤创造性地通过“从模仿制造到自主创新”,成长为一个国际性品牌。

1992 年底,加拿大温哥华港决定要一台集装箱起重机,管彤贤依靠价格和售后服务承诺的优势中标,因为他需要一个活广告。在不惜工本之下,这个广告果然打响,外国人终于开始认可中国也能生产高质量的港机产品,而且价廉物美。

接下来,管彤贤并没有止步于此,而是开始投入技术创新,设立研究所,在模仿的基础上开始获得自主知识产权。29 项世界领先的技术,200 多项专利,让振华港机占据了全球集装箱起重机研制的制高点,在世界同行中脱颖而出。

1998 年,振华港机超越列强,以世界市场 1/4 的占有率成为集装箱机械行业领袖。到 2009 年初,振华港机的集装箱机械市场占有率已达 78%。

2008 年,荷兰鹿特丹港世界上最先进、规模最大的集装箱自动化码头总价超过 2 亿欧元的全部 76 台自动化设备,16 台集装箱岸桥,58 台轨道吊和 2 台铁路吊车,全部由振华港机建造。而且,振华港机的报价比一个对手还要高 5-10%。

后患隐现

但在这一系列光彩业绩的背后,是管彤贤 17 年个人色彩浓重、家长作风弥漫、企业制度无常的管理历史。

管彤贤资本人曾说过:“我做企业的要点就是不拘一格,朝令夕改。”他有十四名副总裁,但实际相当于他的 14 个助手,从公司自制的“可乐”配方到

重大投资,无一不需要他拍板。

如果说在创业时期,这种“民主集中”的个人负责制有利于决策的迅速和应对市场变化的话,那么当振华港机发展到资产 500 亿的世界港机霸主之后,这种管理风格已经不适用于一个转型的重量级制造企业。

管彤贤不仅疏于内部管理制度建设,还在公司激励体制改革上滞后。

可能是出于事业心,管彤贤从未试图进行公司体制改革,获得创业者应该获得的股份。迄今为止,振华港机仍然是国家控股,管彤贤和他的班子均无股份。或许,多年来管彤贤一直试图让公司保持一个国有民营的经营氛围,既能保持活力,又可以最大限度地获得身份带来的好处:振华港机能够得到国内市场 100%份额,在国外能够获得大订单,以及能够获得银行不遗余力的资金支持以便维持港机行业通行的资金垫付要求。

然而,要让振华港机继续维持当前的品牌地位,甚至实现管彤贤所梦想的“向大型钢结构、海上重工进军”,都必须准备一套有效的“后管彤贤”体制。在这方面,管彤贤没有认识到其重要性,反而选择维持现状,在某种程度上是一种战略短视。

作为 A 股上市公司中最年长的 CEO,管彤贤直到 76 岁还天天熬夜,事必躬亲,这在很多人眼中是一个勤劳 CEO 的典范。然而,管彤贤只要有一天突然撒开了手,振华就不复是从前的振华,因为他后继无人,最后只能由中交集团推荐的空降兵来掌舵。对于一个杰出的公司,这是一种耻辱。

振华港机留给空降兵的除了一个好起点,恐怕只剩下一个学习型的企业文化。

学习高于一切

在振华港机,管彤贤只用有主动积极性和事业心的人才,实行低工资,

提倡事业心,“退休不按年龄划线”,振华重工的总工程师郭显达比他还要年长 3 岁,照样予以重任。

在他辞职之前,振华的员工流动率几乎为零。

管彤贤想让公司的中专生上 MBA 班,让大家多学习一些商业知识,但被国内众多大学拒之门外。但管彤贤还是不肯放弃,最终找到了美国当地的一所学校。迄今为止,该专业一开就是 6 年多。

管彤贤重奖科技功臣。他认为,只要对创新有贡献,都要重奖,每年公司在鼓励创新方面,就要支出近千万元。2003 年公司举办了科技颁奖大会,设立了四个 100 万元大奖;后来,又开始评选“振华功臣”。在他和其他高层的推动下,这一奖项变成了公司最高荣誉。得奖者,不仅有纯金奖章和奖金,今后的住房、医疗保险和退休后的生活全部给予周到安排。

振华最有特色的是重奖员工学英语。一家港口机械公司的发展基石是了解海外市场,这对公司职员的外语水平提出了高要求。管彤贤就制定了一项政策:一年举行 2 次外语测试,通过的人能连续两年拿到每月上千元奖金。

可惜的是,对于选拔接班人,管彤贤从来就没有给予足够重视。他甚至曾经开玩笑地说过:“之前有人希望我下台,觉得我年龄太大了,金融风暴一来,没人这样说了,需要我这样一个稳住舵。不过,我终究是要退休的,就是找个满意的接班人太难了,也有一种可能,一旦我离开了,他们的本事也就自然施展开了。”

可见,管彤贤从未认真思考过自己走后企业怎么办的问题,堪称一个不负责任的创业者。多年来,他就靠自己和老班子的事业心包打天下,然而他忘记了自己终将老去,而企业本来可以通过良好的制度设计,实现基业长青。

(伯 倩)