

6 经营故事 Business Story

随着国内鞋服制造产业向东南亚及非洲国家转移,相关的鞋材、鞋机等上游产业也在经历着变革与转移的阵痛。而对于已经从事鞋机研发生产 20 年的王炜来说,传统制鞋业的变革无非是品质生命与产品创新力的考验。而早在 2007 年金融危机之后,王炜已经开始了全球化的品质战略的布局。

王炜:无惧产业带转移,以不变品质应市场

■ 万变

1995 年,王炜创业起点是从帮其他品牌的鞋机品牌做代加工开始,做鞋出身的他,深知一款好的鞋机在车间的重要作用。随着业务的扩展,意识到品质和品牌的重要作用,2004 年,他的“蓝波王”鞋机品牌正式运营。

至今,他的“东莞市航展精密机械科技有限公司”有 95%是“蓝波王”的产品。他的“蓝波王”走到印度、越南、泰国、土耳其、南非、俄罗斯、伊朗、美国、日本、巴西、阿根廷等国家。为什么能得到多个国家客户的认可,对品质要求苛刻的王炜有很多话要说。

变技术骨干为合作伙伴 巧妙推动品质竞争

在“蓝波王”品牌成立以前,王炜的公司同时代工国内的鞋机品牌和国外的鞋机品牌。做国内同行的品牌,品牌商家一般会把成本控制放在第一位,要求价格压缩再压缩;而国外的鞋机品牌既对成本有严谨的控制,对品质也毫不含糊。两种一模一样的产品,一颗螺丝钉质量好坏的差别也会直接影响到整套机器的运作情况。这样一对比,国外品牌的高附加值优势马上就体现出来了。

也是从这个时候开始,王炜意识到品质对产品的生命来说至关重要。“蓝波王”因此诞生。在经历了一系列展销会、广告推销,而收效甚微以后,王炜意识到,对于鞋机这种专业性的产品来说,客户的口碑是最好的宣传。于是他从研发抓起,不计成本,力求把品质做到极致。

经历了大半年的反复改进,“蓝波王”的第一批产品面市。但是同时,王炜受到了几个骨干员工的离职申请,原因是,老板对产品要求太苛刻,中层管理者绩效出不来,基层员工带有抵抗情绪,团队难以管理。

王炜坚信,优秀的产品必然会有长久的市场生命力,而他现在要做的,就是如何保证稳定的品质和产量。于是,他想到了一个办法:找来几个技术和管理过硬的生产组长,鼓励他们出去创业,培养他们当老



板,而王炜则给与资金支持和技术支持。谁的产品品质好,谁就能成为“蓝波王”的零配件加工商。靠品质说话,只要产品过关,就有丰厚的回报。王炜的生产问题迎刃而解。

而这些昔日的部下,今天的合作伙伴,也因为王炜一些举措实现了人生另一个阶层的飞跃。王炜说,有这个三方共赢的结果,其实是受到“做小做精,小而美”的启发。“好的产品上市,市场受益,我没有了生产方面的后顾之忧;以前的伙伴们也实现了各自的目标愿景。我们一直保持着很良性的合作关系。”

大数据是标准生产的关键,经验也可以转化为数据

“以前打造高品质的产品,强调‘用工’和‘用手’,现在是要手、脑并用。把经验转化为可以触摸、具象化的数据,需要下很大的功夫,这些就是现在‘蓝波王’正在做的事情。”

王炜凭借 20 年的鞋帮机研发制造经验,代表广东鞋机行业参与了《结帮机国家

标准》的起草、制定。王炜说,经验的把握会因人而异,但是数据不会撒谎,把经验数据化是规范生产的第一步,也是品质生产的基础。“我们必须要以标准的数据来检测自己的产品是否达标。”

把经验转化为数据,第一步就是建立标准工作流程:设备工艺标准、空气标准、车间湿度标准、包装保准、服务标准等。甚至是招工、新员工的培训标准,一开始都是标准制定者王炜亲自带领员工执行。

第二步就是从培养工人的工作习惯和工作素质开始。王炜的理论指导是“魔鬼藏在细节中”,一个螺丝要旋转几圈?用多少力度?少旋一个螺丝钉对一台机器甚至整条生产线会产生怎样的影响,这些,王炜都会反复强调,让工人把这种细节的问题吃透。

目前,“蓝波王”外销的鞋机销售额占比 30%,并呈现持续上升的趋势。现在“蓝波王”的鞋机在越南、印度、非洲、意大利均有分公司,用王炜自己的话来说:“当你用世界的标准来要求自己,世界自然会敞开胸怀接纳你。”

摆脱劳动力的钳制,收购意大利鞋机品牌

“依靠人口优势实现的制造业红利最容易受到劳动力成本的影响,也更容易失去优势,现在整个制鞋产业带往东南亚转移就是最好的证明。”

对于同行的中下游产业把市场下行的原因归结为“产能过剩”,王炜认为有失偏颇,从耐克、阿迪前三个季度的财报来看,中国市场的消费力显然都在强劲增加,而一些不那么熟悉的欧美品牌也对中国市场蠢蠢欲动,诸如美国的 UA、斯凯奇等。王炜认为,中国的鞋品质和品牌没有提升到消费需求的高度,而不是市场没有容量。

“根本的解决之道,就是品质做到极致。提高品牌的附加价值。要是品牌起不来,产品没利润,制鞋业的产业收益就会持续流失到国外。”

目前,“智能生产”大行其道,但是很多人理解有误。王炜认为,生产线完全自动化,是对自动化生产的最大误解。目前全世界也只有 8 条全自动生产线,而部分生产线并不能真正投入批量生产。从传统制鞋业的实际需求来说,“创新”、“智能”是具有改变现实的功能和意义,对品质提升和产能提升有积极推动作用。”

王炜认为,创新的基础,首先是夯实的基础,其次技术沉淀过后的提升。基于此,王炜再次找到了一个很好的创新结合点。“蓝波王”与意大利公司 RECES (瑞克斯),TEN02(泰克诺图),PLASTAK(普拉斯泰克)合作,以“意大利品牌与技术+中国制造+全球销售与服务”形成具有国际竞争力的战略合作模式。经过多年的合作发展以后,“蓝波王”实现了对意大利公司 PLAS-TAK(普拉斯泰克)的全额收购,进一步奠定了“蓝波王”全球化战略的品牌高度和技术基础。

目前“蓝波王”正在设计一款高端的前帮机,本着适合不同国家的要求,迎合不同人群的操作习惯,平衡不同的综合水平素质,因国家而异进行设计和生产,制造具有真正意义的全球国际化鞋机。(环球网)



憾别中粮 宁高宁三件未了事

公司,糖类业务则分属于在 2014 年刚刚与华孚集团完成资产整合的中粮屯河。

面对如此复杂的资产结构,中粮集团方面也曾表示,将在未来三年,即 2019 年之前完成中粮集团原有的粮、油、糖资产注入,实现三方资产的整合和整体上市。

旗下上市平台业绩不佳

宁高宁任期内的 50 余次并购,让中粮集团旗下增加了多个领域的上市平台,但事实上,近年来这些上市平台的业绩难以让人满意。

据记者粗略统计,中粮集团旗下拥有中粮地产、中粮控股、蒙牛、中国食品、中粮屯河等 8 家直系上市平台。

数据显示,中粮集团旗下上市公司 2015 年上半年的业绩显示,除蒙牛能够保持利润增长以外,其余上市平台均呈现净利润减少甚至亏损的局面。以中粮集团旗下以食用糖业务为主的上市公司中粮屯河为例,该公司在 2015 年前三季度实现营收 61.09 亿元,归属于上市公司股东的净利润为 4048.3 万元,同比增长 83.17%,但扣非后的净利润为-7209.1 万元,业务盈利能力堪忧。另外,数据显示,2010-2014 年,中粮屯河的主营业务净利润均处于亏损状态。

有业内人士表示,事实上,中粮集团的整体营业利润目前处于亏损状态,在获得政府补助后才得以扭亏为盈。

此外,一位不愿透露姓名的业内专家表示,拥有众多不同产业上市平台的中粮集团出现这种情况,主要是因为宁高宁所提及的全产业链还没有达到真正的产业一体化,仅仅是停留在表面的业务扩张。中粮集团业务范围广,但是各个产业链协同效应较小,尤其是在产业链上游,中粮集团并不具备优势,所以,中粮集团全产业链目前并没有发挥真正的价值。

此外有消息称,为了改善集团旗下上

市平台业绩,中粮集团准备把中国食品旗下的金帝巧克力转移至中粮另一上市平台大悦城地产,将中国食品以福临门为代表的食用油板块划归至中粮控股名下。

集团整体上市未实现

国家相关部门近年来对加速国企改革多次发文,以及中粮集团不断出现的产业并购,让中粮集团整体上市成为了话题。

有业内人士指出,中粮集团整体上市后将会出现巨大利好。“对于中粮而言,实现整体上市,一方面将极大地扩充体量,扩大规模,同时整体上市有利于融资,中粮集团在国际市场上进行兼并重组急需资金支持;另一方面,整体上市有利于引入外部资本和管理,从而利于提升中粮集团内部管理水平,向专业化发展,增强核心竞争力。”上述业内人士表示。

但实际上,中粮集团整体上市并不容易实现。中投顾问高级研究员郑宇洁表示,中粮集团旗下业务条线多,涉及多个领域,而且现在已经有 5 家香港上市公司和 3 家 A 股上市公司。“如果要整体上市,首先需要进行内部资源整合与调整,对资产进行清查等;另一方面,作为央企,中粮集团整体上市还需要得到国资委的同意;最后,集团整体上市可能涉及组织框架调整以及内部管理结构调整等非常复杂。”郑宇洁表示。

此外,也有业内人士认为,在宁高宁任职的 11 年中,中粮集团通过并购的形式将集团业务领域扩展过大,这让中粮集团实现整体上市的难度进一步加大。中粮集团 2014 年企业社会责任报告显示,中粮集团总资产达 4582 亿元,而宁高宁刚上任时仅为 598 亿元,与此同时,中粮集团目前的业务范围已经涵盖了粮油食品贸易、农产品加工、地产、酒店等多个领域。

(钱瑜 孙昊天)

小举措大能量 小方法大作为

——山东华建铝业集团有限公司 二分厂提升产品质量活动侧记

“现在客户对产品质量要求越来越严格,只有持续提高产品质量,满足客户要求,这样才能成为新的效益增长点。”山东华建铝业集团有限公司常务副总经理景清旭一语道出了持续提升产品质量的原因。

据了解,2015 年四季度以来,二分厂综合成品率较一、二、三季度有明显提高。华建铝业二分厂品管部部长冯国刚介绍说,“是质量提升专项行动的全面展开,为产量、质量提升提供了支撑”。

从客户不满意的地方改起

自 2015 年 4 月份开展质量活动管理月以来,华建铝业二分厂通过客户的反馈意见,把客户对产品质量的要求来作为标准,组织生产,同时派出技术人员对潜在客户进行走访调研,了解潜在客户对产品的特殊需求,并根据调研结果进行及时改进,不断加强质量攻关,提高用户满意度。

6 月初,接到建筑铝模板生产订单,客户对产品质量的要求也非常严格,由于建筑用铝模板平面大、表面质量要求高、性能控制精度严等特点,很容易造成质量异议。面对这种情况,二分厂在根据客户要求试制出样品后,集团工业材事业部相关人员、品管部负责人及业务人员组成考察团随车到客户单位进行沟通、交流,把客户的意见和反馈带回来,召集相关部门负责人研究、探讨,最终确定了《建筑用铝模板生产检验内控标准》,对产品的大批量生产起到指导性作用,从而保证了后续生产的建筑用铝模板质量达到客户的特殊要求。

从客户满意的地方做起,从客户不满意的地方改进,目前,华建铝业二分厂品管部不定期进行产品质量分析,集思广益提出质量内控标准优化措施,为产品质量持续改进和提升提供源动力。

质量管理“拿猫当虎斗”

自集团开展质量管理活动月以来,全员质量管理攻坚战全面打响,延伸到全集团范围内的各个层面,形成了人人讲质量,全员抓质量的良好局面。

华建铝业二分厂隔热车间,为强化员工的质量意识,加大了曝光力度,将生产过程中存在的质量问题,全部张贴在该车间曝光栏上。“过去,发现产品质量问题,扣了钱下次多注意就行,现在不同了,不论瑕疵大小,体现在产品上,却羞在我们脸上。”车间带班主任刘庆说。

为强化产品质量管控力度,二分厂隔热车间专门成立现场质量检查组,对产品质量问题进行严格查处,以往只在关键岗位严格管控,2015 年在辅助岗位也加大了管控力度。“提高产品质量,就要从细微处着手,更要拿猫当虎斗,任何影响产品质量的问题绝不放过。”二分厂隔热车间主任王秀亮说。

秉承“质量是干出来的,不是检出来的”理念,狠抓生产过程细节,教育员工从点滴做起,以过硬的工作质量保证过硬的产品质量。同时,强化监督力度,该车间积极开展全员质量管理,在公司率先推行合格证打印员和统计员岗位合并,腾出更多的力量加强产品质量监督,起到了良好的效果。

发动员工用“放大镜”找问题

华建铝业二分厂发动员工用“放大镜”找问题,放大生产过程各工序、各环节、各细节中存在的不足和缺陷。

2015 年以来,二分厂隔热车间二班四号线生产班组把质量第一的意识延伸到班组每个工作环节。引导职工从小处着手,把日常工作中没有引起重视的小问题、小缺陷放大,查找根源,采取相应措施整改落实。从严强化现场质量监管,把责任“放大化”,按照全方位、全覆盖、拉网式原则,形成科学、有效的现场质量检查、监督机制。

管理人员注重在一线发现问题、解决问题,变“查”为“帮”,共同分析研究,提升产品质量,赢得了员工的理解和信赖。“LHGR50 系列无管腔单条型材”在生产辊压时,角度出现偏差,影响产品质量。为此,二班四号线组长马朋紧盯生产现场,引导和帮助员工调整生产工艺,使生产过程中辊压角度偏差现象得到了及时有效解决。

多措并举 为产品质量保驾护航

在生产过程和工作严格执行岗位质量责任制,确保产品质量的可靠保证。二分厂挤压车间全面推行岗位质量责任制,把质量工作与班组经济责任制直接挂钩,在产品质量问题上做到奖优罚劣,同时采取多种措施推行全员质量管理,加大班组员工对工艺质量标准和规章制度的学习培训;加大产品质量的自检力度,增加自检频次,使在线产品质量得到有效监控;设立《班组质量档案》,详细记录班组月度质量检查、控制、考核情况等项目,使班组质量情况有数据、有依据、有证据,同时也可作为机组参加质量竞赛和相关评比活动的依据,为产品质量的稳定和提升保驾护航。这一系列做法,使员工在质量问题上进一步强化了“自我控制、自我检查、自我保证”意识,在日常生产中,自觉地优质高产。(苏文龙)

张近东:苏宁将变得更“年轻”

建影院,玩足球,还有眼下最时髦的创业和电竞,25 岁的苏宁多元化的发展才刚刚开始。近日,在“苏宁 25 周年青春宣言”战略发布会上,苏宁董事长张近东表示,苏宁将变得更“年轻”。

苏宁计划到 2020 年,在苏宁各大商业广场建设超过 200 家电影院。和其他传统

电影院相比,苏宁电影院更加智能化和个性化,更受年轻人喜爱。在体育方面,苏宁计划在江苏建一批足球场,为青少年拍摄足球教学视频,并通过旗下的 PPTV 聚力视频平台免费播出。

针对消费人群更加年轻化的电竞产业,近两年,苏宁已经在打造 SES 也就是

苏宁电子竞技联盟。接下来,苏宁还计划涉足主流电竞游戏及赛事,在 PPTV 开设电竞直播频道,同时利用线下店面优势,打造 50 家电竞体验区。

针对大学生及青年创业群体,苏宁金融旗下苏宁众筹设立了一个“创业营”,先期启动资金 3 亿元,投资方向包括智能

硬件、文化娱乐、电竞及周边、二次元、互联网等。

此外,张近东还发布了苏宁 2016 年的公益战略,其中包括足球 1+1、善行者、梦想大篷车、互联网+社区扶贫等四个重点项目,总捐助金额达 3461 万元。

(刘映花)