

环宇“机器换人”搬来“高手”

有效地提高了生产管理水平和快速反应能力

卢书友 叶长一

动作快速,转身自如。近日,环宇集团的“高手机器人”吸引了好多媒体记者前去采访。记者们在车间看到,环宇集团的“高手机器人”正在“快乐”地忙碌着。据悉,环宇这次投资约70万元,引进机械手“安家落户”在环宇小型分公司。此项目是环宇实施“机器换人”七年来又一标志性事件。

该集团生产副总经理胡明腾介绍,这只机械手是从一家外资企业引进的,主要用于延时自动校验,调节双金的距离,取代以前的人工校验。以前需要4个人的岗位,现在有这只“手”即可搞定,而且效率、准确度更高。

在小型分公司车间现场,该集团副总裁、电器股份公司总经理王楚介绍,环宇集团向来把技术改造作为企业发展的杀手锏抓住不放。近几年来,环宇在“机器换人”方面投入很大,企业转型升级步伐不断加快。环宇集团电器股份公司从2008年开展生产现场改善活



●图为“高手机器人”在工作

动,不断加大生产资源的投入,每年以总销售额的5%投与研发与技改。我们还推出了2012-2015年四年度设备更新改造计划表。

前三年,公司投资3000万元引进高精度钢架冲床、能量色散X荧光光谱仪、DZ47漏电自动线改造、DZ48引弧片自动线改造、

银点自动组合点焊机、CJX2-25/32装配、自动检测流水线、DZ47磁軛自动组合焊机、HUM18银点自动点焊机、改造塑壳断路器精益生产线、HUM18精益线、高精密钢架冲床、自动接线端子、二维码系统等,完成了生产车间中央空调安装、改进了高温老化智能检测箱。

通过“机器换人”,流程再造,环宇集团逐步实现了半自动化和自动化生产方式,有效地提高了生产管理水平和快速反应能力,从而缩短了生产周期,提高了顾客满意度。高性能设备的大量引进,减少了场地占用,提高场地利用率周转率,确保了产品一次交验合格率。

王楚透露,这些年环宇持续发力“机器换人”,换来生产“三效”(效益、效率、效果)喜人,堪称“一箭多雕”。生产安全 and 产品质量、效益提升了,成本却降低了。同时,员工工作环境更加舒适良好,劳动强度反而降低,也缓解了“用工荒”困难。

没有“错大事”就没有“做大事”

台湾城邦出版集团 CEO 何飞鹏

一个亟待转型的团队,由于原有的营运模式老化,营业额年年降低。年终来临前,我们在拟明年预算时,我和部门主管进行了如下对话:

“明年有什么新尝试吗?”
“大概就在原有的基础上,增加一些新功能,让产品升级吧!”

“这样整个公司会出现结构性的转变吗?我们不是早就定下方向,要在公司还能赚钱时,努力尝试创新,以期找到新的营运模式吗?”
“我们努力想,也有做一些新的尝试,但始终没有大的突破,不过我们也没有花太多钱,所幸也没有犯什么大错!”

“要有突破性的创新,就是要大胆想,放手去试,你们做的都是在原有基础上的小改变,这怎么可能有大突破?你们都没有犯大的错,就代表你们从没有做大事,不敢尝试真正

的突破性的创新!”

谈话结束,我要求主管不要怕犯错,就算亏了大钱也没关系,因为这就是变革、转型所必须要付出的代价。

我终于知道为什么许多公司明明营运已经停滞不前,但却一直未采取必要的尝试。原因就在于领导者怕犯错、怕赔钱,因此不敢做大胆的尝试,而仅能在现在的基础上微调,或做一些无关紧要的维持性创新。而其中怕赔钱又是整个问题的关键。

因此在面临变革转型时,最重要的不是要“求变”,而是设定“求变”所能忍受的代价,要让团队知道,不赔钱是不可能的,要想做出大的创新突破,就一定可能会犯错,而犯错一定会随之赔钱。

当然,过大的亏损可能不是公司所能负担,因此在启动任何变革之前,预判赔钱的额度,当然是必要的,只要准备可能亏损的额度,就可以放手变革了。



●京东商城高级副总裁李永和(左)与李宁副总裁兼首席销售官杨海威出席启动仪式

李宁联手京东 开启体育用品供应链整合时代

2015年12月29日,李宁与京东签署战略合作协议,后者将为李宁提供产品到门店的整体物流解决方案,帮助李宁在库存配置、运营效率等方面得到全面优化,同时为李宁实施O2O战略提供了物流供应链保障。

此次战略合作,京东与李宁将共同发挥资源整合优势,打通线上线下,提高总体库存利用率,降低整体运营费率。根据京东与李宁的合作计划,双方将搭建项目团队,实施仓配方案的规划设计,并对李宁现有系统做评估,完成与京东物流的对接。

李宁副总裁兼首席销售官杨海威表示:“京东有着强大的自建物流网络和丰富的供应链运营经验,是李宁公司选择在仓储物流上与京东展开合作的原因。”

对李宁而言,合作不仅是为了获得新的渠道,更是为了通过与用户更快捷的连接方式成为拥有深刻影响力和融合价值的企业。这就是李宁“一切皆有可能”的最终极目标。

无论是京东的物流体系还是李宁的创新目标,都显示了两个企业在零售业市场塑造品牌的实力和信心。除了根据自身的资源禀赋完成合作中的模式创新,他们的合作还将开启体育用品行业供应链整合时代,并重新塑造零售业的面貌。

如京东集团高级副总裁李永和所言:“随着电商的快速发展,服装行业整个产业链条正在发生变化,企业需要在物流供应链体系上进行重构。而京东与李宁此次在仓储物流上展开的合作,正是实现重构的成功案例。”

去年6月,京东宣布推出全新服装O2O模式,为消费者带来了更多的购物方式选择以及更优质的服务体验。去年8月,京东针对服装行业推出的物流解决方案主要从商品管理、订单管理、业务形态三个方面来提升企业的物流仓储效率,实时确保企业成本和销量

的最优平衡。同时,京东物流通过自身的大数据能力,将产地仓和销地仓全方位整合,实现全渠道库存共享,缩短到货时间。

目前京东已为不同行业的企业提供了个性化的物流解决方案,帮助贝因美、小牛电动等企业实现了仓配一体化,整合了库存管理。此次与李宁的合作,将有助于李宁在兼顾最优运营和管理成本的同时,实现商品物流的优化和商流的提升。

据了解,该项目在2015年底开始实施,目前一体化的规划方案,战略规划协议和系统评估以及初步完成。预计今年2月,开始系统直接测试,以保证在线服务功能上线。

此次李宁与京东的合作,目的是进一步打通李宁的线上线下的渠道,实时动态满足门店货品需求,优化们李宁线上线下终端的购物体验,购物更加便捷方便安全。通过打造更高效的供应链体系,为李宁公司正在实施的O2O战略提供坚实的供应链基础。

在此之前,为应对李宁公司去年3月份开始的备货高峰,京东将完成所有天津区域李宁公司现有库房的搬迁和整合,包括与京东库存的整合,并预计,在2016年5月之前实现业务的平稳运行。京东方面表示,希望在未来的一到两年时间内,将与李宁供应链整合的成功模式,推广到其他业务领域。

这不仅意味着,京东和李宁之间的合作将以创新的模式对零售行业互联网+作出崭新的诠释。也意味着,在互联网+的进程中,企业将不再是一些单独的个体,而是一系列不同形式和表现方式交织的矩阵。从产品、技术、供应链到渠道,它包括不同形式的合作和组织架构。并以一种不同以往的形式发生关联。通过这次的合

管控不力 韩系咖啡陷生死魔咒

伴随韩剧热潮,韩系咖啡在华疯狂扩张,仅一年时间就大起大落,究其原因

扩张超速 埋下隐患

在光华路阳光100商区,原来的咖啡陪你门店已经改头换面成为“咖啡加你”。店内依旧使用着印有咖啡陪你标志的餐具,但曾经的宣传海报已经被堆弃在楼梯下的角落。据店内负责人介绍,自从咖啡陪你5月显露出颓势之后,门店便考虑更换品牌自谋出路。而在此之前,会员卡无法通用、各门店服务品质不一、加盟门店各自为战,一直是让咖啡陪你饱受消费者诟病的原因。

国内市场主流的韩系咖啡包括咖啡陪你、动物园咖啡、漫咖啡等。据悉,按照各品牌发展规划,截至2015年底,上述三家企业均要完成近乎翻倍式的门店增长。其中,咖啡陪你、动物园咖啡截至5月在华门店数量分别为600家和130家,年底的开店目标分别是达到1000家和300家。2015年7月,咖啡陪你因资金链断裂,被加盟商讨债上门,不仅扩张战略夭折,品牌能否延续目前仍是未知数;而动物园咖啡日前也被曝出加盟商跑路风波。与上半年相比,韩系咖啡从加速扩张的风光无限变为如今境遇的急转直下。

管控不力 违约成本低

门店关张、加盟商跑路,韩系咖啡品牌风波不断,暴露出的是企业规模快速增长下,管理把控不足的问题。根据RET睿意德《韩系咖啡店中国发展趋势研究报告》显示,韩系咖啡品牌多以加盟或合作经营为主要扩张模式,其中咖啡陪你的直营比例占10%,动物园咖啡直营比例仅为4%。中国连

锁经营协会总干事王洪涛表示,加盟模式可实现快速扩张,但经营风险加大。

如咖啡陪你、动物园咖啡采用的单店加盟模式,加盟商在交纳加盟费后,经过选址审核与集团培训就可以经营一家自由度相对较高的品牌咖啡厅。一位创业型咖啡品牌经营人士向北京商报记者表示,咖啡厅经营状况往往视店面选址而定,在房租、人力等成本施压下,尤其是开业前两年,如果没有好的经营效益,很容易打击经营者信心。单店加盟的咖啡厅对短期盈利期望较高,单店亏损承受能力较差,而且违约成本较低,这也是韩系咖啡频频被曝出加盟商跑路的原因。对比而言,如太平洋咖啡采用单一城市独家代理,Costa通过“捆绑”大企业采用区域代理的扩张模式,虽然抬高了合作对象的准入门槛,但却对品牌形象给予了最大保护。据了解,太平洋咖啡对城市代理的要求是每个城市基础开店数为10-15家;而Costa在南、北市场分别与悦达集团、华联集团合作管理。

培养消费群需两三年 短期难盈利

规模扩张与品质把控在连锁经营行业似乎一直存在着矛盾,但企业提高加盟门槛可降低品牌受损风险。例如,7-11在华开放加盟之初,条件近乎苛刻,加盟者仅可从原有经营“欠佳”的门店接盘经营,加盟者和辅助人需全职。虽让一些人望而却步,但降低了经营风险,保护了企业的品牌形象。

回到咖啡市场,中国咖啡市场具有巨大空间,这一点从目前北京、上海等中国一线城市人均每年咖啡销量仅为20杯,与英、美等人均每年消费400杯的数量差距就可看出。面对广阔的市场前景,韩系咖啡品牌在华加速跑马圈地无可厚非,但在中国咖啡协会首任会长李明看来,咖啡店经营始终是个慢热的过程。他表示,咖啡连锁品牌推广的加盟模式让很多人把咖啡店看做是赚钱的工具,但其实经营一家咖啡店是一个培养消费者养成饮用咖啡习惯的过程。一家咖啡店从正式营业到实现盈利,一般需要2-3年的时间,经营者需要更多的耐心去培养市场,而不是将目光放在短期盈利上。

(李锋 陈克远)

防品牌老化启动“瘦身” 宝洁砍掉玉兰油1/6产品

由于品牌老化,玉兰油在中国市场销售一度遇冷。近日,宝洁砍掉了1/6与玉兰油品牌抗衰老定位不符或是销量不佳的产品,比如去粉刺、去角质和皮肤护理产品。这轮精简过后,美国玉兰油产品种类将降至120款左右。宝洁希望通过这样的方式精简玉兰油的产品类别,将品牌重新定位在核心抗衰老概念上。不过,这一举措也是有风险的。业内认为,大品牌通常需要较多的产品种类来吸引不同喜好的用户,虽然减少产品能提高效率,但也会因此损失掉一部分用户群。

据了解,玉兰油是一个年销售额超过25亿美元的品牌,在全球面部护肤品市场拥有8%的份额。然而,由于零售渠道销售乏力,根据欧睿国际的数据,2010年以来,玉兰油品牌在宝洁最大市场美国的销售额逐年下降,拖累了宝洁化妆品部门的业绩。据悉,化妆品部门占宝洁公司760亿美元销售额的1/4。

此外,在宝洁最为重要的中国市场,玉兰油的表现同样不尽如人意。来自中怡康

(钱瑜 王满立)

万达牵手步步高 寄望业态互补 整合商业资源

2015年12月28日,万达集团与步步高集团在长沙达成战略合作,万达广场与步步高超市、万达院线与步步高商业项目、飞凡开放平台与步步高商业项目等领域开展深入合作。

万达金融集团总裁曲德君指出,此次两大集团的合作涉及商超、文化娱乐、信息化等多个层面,包括企业管理、商业合作、市场营销、信息系统、投资融资、市场战略等方面,可以说是一次全面且深入的集团战略合作。

与以往线上线下零售平台在战略上混搭合作不同的是,此次万达与步步高的合作兼顾长远战略和近期落地项目。两大转型中的零售巨头合作集聚了包括线上、线下各种业态的商业资源,并有望圈入基于核心商业资源延伸出的娱乐、金融和供应链资源。

对此,步步高集团董事长王填表示,步步高与万达在产业链的两端各有优势,两个企业的合作可以带来优势互补。“目前线上线下下的竞争已经进入一个新的平衡期,线下实体的价值越来越彰显,因此这次深度合作将会带来全新商业价值。”

寄望业态互补

据了解,此次万达与步步高的合作首先将锁定在双方业态资源的互补。步步高超市将入驻万达集团大西南区域新建广场。2016年,万达集团湖南、江西、四川共计8家万达广场即将开业,步步高超市将作为主力店入驻,未来双方还将在四川、重庆、云南、贵州、广西等西南五省市进行合作。

王填表示,零售市场都在追求创新谋求转型,此次万达与步步高连锁超市合作符合双方战略转型的需要。

去年年初,万达集团正式提出“全面实施第四次战略转型”,从中国国内企业转向跨国企业,从房地产为主的企业转向服务业为主的企业,反观湖南步步高盘踞华中、辐射西南,是中西部区域领先的多业态零售企业。仅2016年1月就计划在湖南、江西、重庆等地开出6家门店。

除对接步步高商超资源,万达集团还就万达院线与步步高商业项目展开合作。万达影城将进驻步步高自建的商业项目。同时,万达院线还将会就步步高商业的现有影城进行整体评估,并从技术升级、品牌管理、营运保障方面给予相应建议,为双方今后的深化合作打下坚实的基础。

据王填此前接受记者专访时表示,步步高未来的重点将以购物中心、生鲜超市和便利店为主。

一位券商分析师对记者表示:“购物中心存量物业已经很稀有,自建投入大、周期长,对原来轻资产运营的步步高来说,短期内大规模购地建购物中心会带来资金链上的风险,从近期增发募资结果来看,步步高自主拓展购物中心业务也难以得到资本市场的大力支持。公司要实现向上游购物中心快速延伸,最好的方式就是与购物中心优势企业直接合作。”

整合商业资源

除了业态互补,此次万达与步步高落落实的第二大合作目标为步步高购物中心联手飞凡打造智慧卖场。根据合作协议,步步高集团旗下32家购物中心将全面进驻飞凡开放平台,飞凡将提供整套“互联网+”解决方案。

飞凡是万达旗下构建“实体商业+互联网”场景服务的运营商。今年开始,飞凡一直努力去万达化,加速“揽入”第三方购物中心。但目前从进驻飞凡的购物中心来看,品牌知名度非常高的除了万达外,其他都是一些地方性独体商业项目进驻。此次步步高商业连锁整体进驻飞凡,无疑将给这个平台带来不小的机会。

因此,飞凡全球招商平台也一并对外发布,高效对接商家开店需求与商业体铺位资源。万达金融集团总裁曲德君表示,飞凡开放平台是基于满足消费者个性化需求搭建的一个全方位嫁接互联网的开放平台。

在王填看来,这种融合并非线上企业与线下企业的混搭配对就能完成,而是要充分整合商业资源,带来全新商业价值。

早在去年7月,步步高就曾与永和食品集团、当当网和中粮集团成为战略合作伙伴,但截至目前并没有合作的相关内容公开。此后,万达与苏宁、阿里“联盟”轰动一时,也并没有什么合作性的业务进展。

上述机构分析师认为,步步高与万达双方资源的整合,前期落地在业态和平台,后期将注重业务再造。根据各自现有业务,未来步步高一旦全面进入飞凡平台,云猴的全球联采众筹平台及其整体供应链将纳入飞凡,这样线下实体业态的合作,在线上可实现供应链的整合。在此基础上,双方或在金融方面推进新的合作。(王志勇)