

策划词 | CEHUACI

“同样投资 100 万,宁波人想的是这 100 万投下去亏了怎么办,晋江人则想的是 100 万投下去,明天能赚多少钱。”换句话说,晋江帮有不怕输的闯劲,而宁波帮更有风险意识。因此,在转型升级问题上,晋江帮“一根筋”,纵向升级;宁波帮则不愿把鸡蛋放在一个篮子里,横向投资。在转型大考上,谁能赢?”

转型大考:晋江帮 PK 宁波帮



□ 孙欣

眼下,浙江宁波帮和福建晋江帮都面临着企业转型升级的考验,但他们的思路和打法却有很大不同。

当越来越多的外国男装品牌占据商场最佳位置,表现出极强的溢价能力时,无论是尝到“头啖汤”而辉煌一时的宁波帮,还是靠大流通急速崛起的晋江帮,都感到前所未有的压力。

但晋江帮的转型,表现更坚决、更全力以赴。“我不能眼睁睁看着七匹狼品牌老化,七匹狼的消费者都变成老人。”见到周少雄时,他比两年前更瘦了。这两年,他只做

一件事,却忙到时间、精力不够用。那就是战略转型,将七匹狼打造成“中国的 POLO”,由土狼升级为一匹贵族狼。为此,他不断打破旧思想、旧体制,重新塑造七匹狼的四肢和牙齿。

更壮观的是,七匹狼身边有一群福建男装企业,劲霸、柒牌、利郎、九牧王……都以类似姿态和节奏激流勇进。他们大多在主业上投入巨大精力,在渠道上不断“向下走”,在国内开出上千家终端店;在品牌上则努力“向上”,希望摆脱戴了十几年的“土帽子”;在资本市场,他们更有令人瞩目的表现。总面积不过 721.7 平方公里的晋江竟有 20 多家上市公司,劲霸男装也

在筹划于近期登陆 A 股市场。

晋江帮的异军突起,与他们“专一主业”有密切的联系。劲霸男装的核心价值观是“一个人一辈子能把一件事情做好就不得了”;利郎公司总裁王良星公开表示“除非利郎成为行业里绝对的龙头老大,否则绝不会去搞多元化”;七匹狼虽涉足地产、烟酒茶、皮具等领域,但这些服装以外的业务全部属于七匹狼集团,而七匹狼实业股份公司只做服装。周少雄本人,也只有做好服装这一个使命,与李如成一人管“服装、地产、投资”三驾马车有很大不同。

有人如此形容这两个区域企业家风格之不同,“同样投资 100

万,宁波人想的是这 100 万投下去亏了怎么办,晋江人则想的是 100 万投下去,明天能赚多少钱。”换句话说,晋江帮有不怕输的闯劲,而宁波帮更有风险意识。因此,晋江帮在转型升级问题上,大多显得“一根筋”,而宁波帮,则不愿意把鸡蛋放在一个篮子里。

种地不如买地,收割不如投资,商人的逐利本性更助推了这一点。雅戈尔、杉杉,这些影响力大的宁波龙头企业,因为优势资源向他们靠拢,都率先走上发展的快车道,在多元化上红旗飘飘,且成为浙江企业效仿的偶像。杉杉集团董事长郑永刚更多次表示:“我现在不管服装,我是做投资的。”

两种路线,谁能赢?

李凯洛说,宁波帮面临的诱惑,比晋江帮多得多。李如成、郑永刚等,精力分散在不同业务领域,自然不如集中精力做一件事有效。“可以说,宁波帮品牌升级最大的敌人就是眼前的利益。”李凯洛说。

不过和晋江帮相比,宁波帮也有着视野更宽、对上游资源掌控力强的优势,这或将增加他们品牌升级的胜算。

而晋江帮的核心优势,是“战斗精神”。“当报喜鸟、美特斯邦威等温州企业凭借突出的营销能力异军突起时,一开始靠批发流通起家的晋江老板们深受刺激,紧跟着温州企业学会了请明星代言人,并在央视等媒体大量打广告。”李凯洛说。在他看来,胆大、爱拼、团结、互通有无是福建商人突出的特点。因此,晋江帮基本处于同一水平线,整体往上走,他们通常有自己独到的经营理念和秘诀,也会体现出很草根的一面。

晋江帮的弱点和它的优势一样明显。晋江品牌同质化比较明显。同时,由于企业不在一线城市,在吸引人才上处于劣势。而由于福建企业大多为家族企业,福建人十分重视宗族关系,使得职业经理人在融入这些家族企业时容易出现困扰。这都为他们从批发商转型为零售商增加了难度。

对此,晋江人的对策是“没有条件,创造条件也要上”。于是,晋江帮在二三线城市攻城拔寨,不断拓展终端数量。同时酝酿上市,获取资金支持。而晋江人不惜重金挖人才,也常被人指责“做坏了规矩”。但这无疑是有效的,几百万年薪、宝马车,的确引来许多国际品牌经营人才。

无论哪种路线,放在宁波帮和晋江帮面前的命题是一样的:能否跨过品牌升级这道坎,打破中国男装企业多在 20 亿、30 亿左右销售额徘徊,很难做大的怪圈。

▶▶▶▶ [上接 A1 版]

华丽转型 中国有色 海外抄底凶猛

“我们的体制比较特殊,但在国外我们没有任何政府色彩,完全是市场化运作。人家交多少税,我们交多少税,环保更是达到了国际标准,是项目所在国当地环保的典范,热心公益事业更是从未居于人后。”罗涛说,中国有色集团在投资国没摆过任何架子,不遗余力地积极履行政治责任、经济责任、社会责任。

“我们不仅成功地走出去,而且很好地融进去,与当地社会和谐相处、共同进步,实现了走出去、走得稳、走得好”,中国有色集团党委书记张克利说,“正是这种负责任的形象,帮助我们赢得了项目所在国的充分认可和大力支持,为企业长远发展奠定了基础。”

转型 矿业投资

“上世纪 90 年代起,公司进入伊朗市场,可以说找到了打开良性发展之门的钥匙”。罗涛如是说。在短短几年时间内,中国有色集团承建的项目生产出伊朗第一块铬铁合金、第一块锰铁合金、第一块钨铁合金、第一块铀锭、第一吨氧化铝、第一吨电解铝。其中伊朗哈通·阿巴德铜冶炼厂是中国首次成功对外输出闪速熔炼技术,伊朗佳加姆氧化铝厂改造工程使其起死回生。

“我们不但培育了影响力和知名度,而且探索出了以中国有色金属工业为后盾,以出口先进的有色金属冶炼技术为龙头,带动设计、设备出口、建设安装施工承包、试车投产和专家技术服务一条龙的模式。”罗涛说,“正如国家领导到我们这里考察时所说的,中国有色集团有股韧劲儿、有股韧劲儿。这种企业性格由来已久。”

事实上,中国有色集团出资企业中色股份的总承包,中国十五冶的施工,中国瑞林、沈阳设计院的设计,鑫诚监理的监理已经形成了完整的工程承包产业链,在越南、哈萨克斯坦、伊朗、阿尔及利亚、安哥拉、埃塞俄比亚、博茨瓦纳、赞比亚等国承建了一批高速公路、住房、水泥厂、铜矿山和冶炼厂。

由建筑工程单一主业到有色金属矿产资源开发、建筑工程、相关贸易及服务三业并举,中国有色集团上世纪末实现华丽转身。

尽管如此,2005 年以来,中国有色集团总资产还是从 70 亿发展到了超过 500 亿。下一步,集团的资产总额目标直指千亿,冀望未来进入世界 500 强。

晋江帮代表:狼的进化

七匹狼转型过程中的挑战与困惑,对一批从大流通、大批发起家的晋江服装企业来说,有代表性。

周少雄的颠覆,从打破天花板开始。

“第一要打破的,就是企业家自身的天花板。”周少雄先拿自己开刀。周很清楚自己的短板。在制定转型战略时,他从其他企业、顾问公司及书本上汲取养分,缺什么补什么。晋江企业家大多文化基础薄弱,对文化理解不够深入,由于长期粗放管理,对现代企业制度也不熟悉。他去读 EMBA。“思想的撞击给我很多感性的启发。可惜我学习基础不好,电脑、英语也不熟,不

像青岛啤酒的金志国,能现学现用。”他自嘲。

通过摸索,周少雄终于有了初步战略——七匹狼要转型为零售管理模式,一方面将七匹狼品牌的形象进一步提升,提高品牌溢价能力,另一方面扩大店铺数量,增加销售量。同时,不断提高直营店比例,改良加盟店,通过标准化的终端管理传递七匹狼的品牌理念和形象。

战略之后,周少雄试图打破第二个天花板——制度和体系。一个重义气的晋江男人,在变革时做的第一件事,就是将中高层管理人员“大换血”。对此周少雄坦言“很无奈”。“我也没办法,他们的思维或

者能力已经跟不上七匹狼的发展。比如以前我们做批发比较简单,管理好十几个地区总代理就行了。现在需要的是做零售、做品牌的人才。”结果,包括品牌、行销在内几乎所有的总监,都被换掉。其中不乏跟随周少雄多年的旧部。而他对新总监的要求是有国际化视野,其中不乏 ZARA、戴尔等国际公司的人才。

接下来,变化超过了员工们的想象。周聘请多家顾问公司,从各个角度帮助重设业务部门。综合各方建议,他开始下刀组织结构。按七匹狼内部人的话说,几乎所有部门都在变。

“就这样,部门越来越

多。”周少雄苦笑,又认真地说,“我不可能一下子想得很清楚,总得边做边调整。”

周少雄的长征路才刚刚起步,天花板还未完全打破,新问题层出不穷。他满脑子的问号——怎么才能找到合适的人?他总结失败的项目大多因为没找对人。怎么才能把品牌和终端销售联系起来,而不至于让斥资上亿的品牌推广成为过眼云烟?到现在为止,很多事情仍要周亲力亲为。

“慢慢熬吧。”周少雄叹了口气。



郑永刚,更是很介意别人说他是做服装的企业家,他时常不忘强调自己在做投资。

“在他们心里,说自己做投资比说做服装体面得多。而且,他们都有大企业情结。”一位业内人士说。这种风气,也影响了他们的选择。

宁波帮:纠结的升级

服装、地产、投资,李如成的精力仍然是分成了 3 份。

如果说七匹狼的转型升级是暴风骤雨式的,那么宁波帮的代表企业雅戈尔则纠结得多。

2010 年,雅戈尔在投资上依然动作频频,先后掏出合计高达 55 亿元,认购多达 10 家上市公司的非公开发行股份。而近期在杭州举办的一场土地出让会上,雅戈尔再次凶猛出手,包揽杭州申花区域的两幅地块,总价 242.1 亿元,刷新纪录。事实上,2010 年一年,在地产宏观调控下,雅戈尔的拿地势头依旧活跃。

这也意味着,李如成的精力仍然是分成了 3 份,服装只占 1/3。这就不得不由让人们担心:其他企业家一门心思转型都很难成功,更何况“不专一”?

“其实,最难的问题是如何将产业链的几部分整合起来。”该内部人士说,“就像写文章,材料都有了,要考虑怎么很好地串起来?”李如成也曾谈过这个问题。他认为这是个矛盾,需要平衡。比如纺织厂和成衣厂,他很想将其整合为一家企业,但很难,因为每个厂都希望自己的利益最大化。因此,李的挑战在于寻找一个合适的支撑点,带

动整个产业链对品牌升级产生正向作用。

而业界质疑最强烈的,还是雅戈尔的多元化。虽然雅戈尔方面一再表示,在主业上一直很努力,但雅戈尔在投资和地产上的动作不断,实在让人无法想象,李如成真的能够一石三鸟。尤其面临转型这种大事件。

和雅戈尔类似,杉杉集团也同样面临品牌老化,同样希望重振江山,但也一样地舍不得在其他领域更快更容易地赚钱。金融、地产乃至高科技行业,杉杉四处狩猎,几乎是什么火做什么。而杉杉董事长

▶▶▶▶ [上接 A1 版]

柳传志:“忍耐”+“粗放式”管理挽救联想

拿这次回归来说,柳传志告诉记者:“在和外籍人士打交道时,要采取尊重和妥协的方式,否则会被过程牵着走,事情就做不成了。因此,在董事会里看到一个人和我意见不同时,我都是内心告诉自己要有忍耐,要让董事会里其他董事同意我的观点,慢慢地让整个董事会达成一致。”柳传志说。

他又给记者举了 1994 年的一次

“挽救联想”的经历,来说明“阶段性的忍耐”是多么的重要。

在“拯救香港”的行动中,等到柳传志再次去香港收拾残局那一天时,联想的股价 0.29 港币,柳传志一边去找银行贷款,一边把责任厘清。后来,联想的股价上升到了 60 多港币。

对于“阶段性的忍耐”,柳传志总结说:“阶段性的结果有可能会受挫折,但是总体的这个结果会胜利,

有点像打一场仗,某个地方实际上是失利的,但是你保证了你主线全局的胜利。”

企业必须要有真正的主人

联想作为出走海外,进行全球化的先驱者,用了好几年进行文化整合。这个过程十分痛苦,毫无疑问,也让联想付出了代价。

谈到如何做好一个企业,柳传

志说:“企业必须要有真正的主人。这个主人,不是说找一个有经验的 CEO 所能解决的。因为一个有经验的 CEO 往往只会把这个职位当成一个饭碗,因此,必须找一个有使命感、有经验的 CEO。”

柳传志和杨元庆回到董事长和 CEO 职位以后,花了很长时间重塑联想的文化,包括建立激励机制,包括到全球各地的分公司去鼓舞士气。联

想专门负责文化建设的美国人 Ken 说:“联想这间公司,真是一个好像二十年前美国公司的那种感觉。”

柳传志说:二十年前美国公司,在他看来是一个很高的褒义词,那时的美国公司,不急功近利,注重文化建设。而联想也因为重新拥有了主人,从而拥有了核心价值观,所以终于让联想这艘大船,重新回归到盈利的航线上来。