

“工厂转型到自主品牌,过程非常艰辛,一定要忍耐才行。”琪胜鞋业有限公司董事长尹积琪近日接受记者采访时说,从制造业跨入商业,要经历一个漫长的磨合期,拓展渠道烧了几千钱,直至最近两三年才开始好转,逐渐实现盈利。从一个月只卖出 60 双鞋子,到现在月销售 1 万多双,尹积琪和他的团队用了 8 年时间。



# “八年抗战”琪胜鞋业完美转型自主品牌

□ 李溯婉

行业流行一句话,100 家工厂转向做品牌,能成功的或许只有一家。原因是,商场准入门槛高、运营费用大、内外销整合难等等。

## ◎内销之难

尹积琪 1998 年创建琪胜鞋业,刚起步时 100%代工接单。当时正值加工贸易如日中天,订单应接不暇。危机感很强的他很快就意识到,人工一年一年往上涨,珠三角劳动力成本优势会逐渐丧失,仅以承接其他品牌鞋子订单为生,利润肯定越来越薄,始终没有发展前景,于是便开始寻求其他发展途径。

经过几年的贴牌生产,尹积琪积累了一定资金,有意用这笔钱来

打造一个属于自己的高端品牌,而不仅是为 CK 等国际品牌贴牌。

不过,要从零开始打造一个品牌,还不知道什么时候才能跨入高端商场这道门槛,于是他想到以曲线“造牌”的模式。

2002 年,尹积琪收购了世界制鞋王国意大利的“迪宝·阿治奥”品牌。在欧洲,有许多像“迪宝·阿治奥”一样的品牌,以当地著名鞋匠的名字来命名,在当地虽然有一定知名度,但受制于劳动力成本和市场等诸多原因,难以实现规模效应。

“欧洲鞋偏细长,与中国人穿的鞋型明显不一样,我们基本没有采用迪宝·阿治奥原有的设计研发队伍,而是以自己的研发设计为主。”

尹积琪这样做的原因和目标都很清楚,因为在国内市场,中国鞋企更熟



悉本土的消费习惯。买断品牌在很大程度上是为了拿到进入国内高端商场的入场券。

琪胜如愿以偿进入了高端商场,但困难接踵而来,这超出了尹积琪的预期。一开始时被商场安排在最后一个专柜,位置不好,产品价位较高,加上在国内缺乏知名度,运营经验和信心也不足,第一个月仅卖出 60 双鞋,远远不抵高昂的店租。

比较之下,内销自主品牌因量少生产断断续续,而代工的订单却动辄一个集装箱出去。很长一段时间

里,琪胜鞋业内销品牌的经营都处于亏损的状态,基本靠代工所赚的钱来填这个“窟窿”,“将眼光放长远些,适应需要过程。”在前期不断烧钱的过程中,尹积琪常这样给自己打气。而有些企业则在半途打退堂鼓。

## ◎找到“眉目”

做工厂和做品牌完全属于两种不同的运作模式。

做工厂的企业转入做内销品牌,往往有一个通病就是保持着做工厂时的运作方式,太过于注重产品,90%的精力依然放在产品上。从原材料采购到产品出货,琪胜鞋业对制鞋的每一个环节、每一道工序都精益求精。皮料和制鞋机器都是从意大利进口的。同时,琪胜鞋业还拥有自己的实验室,每一个新产品都要经过 5 万次、连续 6 个半小时左右的弯曲,以及拉力、耐磨、爆破等 10 多个测试工序。

不过,要打造一个自主品牌,仅做到这些远远不足。经过在国内市场几年摸爬滚打后,尹积琪逐渐摸索出做工厂和做品牌两者之间的区别。在外销代工时,基本以客户为主导,按着客户的要求,提供质量保证、高效的供货服务即可,而做内销品牌则是以自己为主导,程序明显复杂许多,要求也更高。

他开始找到一些感觉,发现自己之前营销、包装以及策划推广上比较薄弱,缺乏这方面意识和人才,因此开始在这些方面猛发力,在设计、推广等方面更精准地找到适合国内消费者的口味。同时,加快了开店步伐,在直辖市和杭城市的一级市场的一级商场开设了 100 多家店,抢占男鞋高端品牌市场。

2008 年对尹积琪来说是一个

转折点。北京奥组委发给琪胜鞋业 2000 双皮鞋的订单,要琪胜鞋业制作北京奥运会开幕式上中国代表团和中国奥组委官员的皮鞋。这大大提升了该企业品牌知名度。

而就在同年,全球爆发金融危机,尹积琪身边不少外销代工鞋厂因为国际订单萎缩而倒闭。从这年起,他更加坚定要走自主品牌的路线,而且很庆幸自己提前走了一步。

近年来,劳动力成本以及原材料价格大幅上涨,劳动密集型生产企业普遍受到影响。琪胜鞋业也不例外,已将工厂生产规模有所缩小,工人数由原来 2500 多人减少到 1500 多人左右。

## 【经营者说】

### 创自主品牌重在市场定位

“内销品牌这部分由于掌握定价权,可以通过提价来消化上涨的成本,一些基本鞋款的单价由 1500 元上涨到 1800 元左右。不过,我们花了 8 年时间,在琪胜鞋业的生产线上也才实现了 25%是自主品牌产品,还有 75%是贴牌。”尹积琪坦言,在拓展内销方面还有很多地方需要进一步整合。由于将品牌定位为高端品牌,依托的商场载体相对有限,而且他暂时也不打算向二三级市场加速推进,继续快速开店会遇到一些难题。

对此,尹积琪有自己另一套发展计划,采取丰富产品种类的策略,最近一两年,自主品牌的产品开始由男鞋扩充到女鞋。在鞋产品市场上,女鞋的消费量是男鞋的 3 倍,尽管女鞋市场竞争非常激烈,但高端女鞋市场上还是有一定空间;此外,收购新品牌扩大市场份额也是一招棋。



## 万家乐：“技术领先”战略引领行业发展

近日,万家乐获得了国家相关部门“国家级企业技术中心”和“博士后科研工作站”的双重认证,两大国家级技术科研阵地将在万家乐挂牌成立运营。据悉,这是中国燃气具行业 30 年来第一家企业同时荣获国家级技术中心和博士后工作站认证,这不仅是万家乐 23 年发展史的一个里程碑,同时也是我国燃气具行业发展史的一个标志性事件,引起了业内外的广泛关注。

### 国家级“双认证”开创业界先河

近日,国家发改委、科技部、财政部、海关总署、国家税务总局五部委联合公布了第 17 批国家认定企业技术中心名单,万家乐赫然名列其中。这是具有 30 年发展历程的我国燃气具行业第一个国家级技术中心。无独有偶,万家乐刚刚获准设立国家级博士后科研工作站,招揽接纳大批高素质人才,为其提供稳定、先进的工作环境。两大国家级的齐齐认证,这在燃气具行业上是绝无仅有。

作为燃气具行业的推动者和奠基人,万家乐 23 年来始终坚持“技术领先”作为企业发展战略,拥有一支高素质科研队伍,且逐年壮大。理念的领先,是企业发展的基础。

万家乐在成立之初就建立了企业技术中心,并积累了雄厚的技术实力,于 2008 年被认定为省级企业技术中心,现已发展成全国最大的燃气具企业技术研究开发中心,并被认定为“国家级企业技术中心”,且拥有行业内唯一一家“国家级认可实验室”。

我国的博士后科研工作站工作开始于 1995 年,其设立目的是将企业的科研和生产充分结合,以推动企业的自主研发创新能力,将高效的科研成果迅速转化为生产力,从而为企业创造更高的市场效益。而此次万家乐的入选,将吸引更多高层次人才,对提升企业创新能力、产业升级有着巨大的意义。

对此,万家乐有关负责人表示:“国家级技术中心、博士后工作站一并落户万家乐。这是国家对万家乐 23 年发展的一个高度肯定。万家乐将加速技术创新,始终牢牢掌握行业最新核心技术。”

### “技术领先”将成产业升级原动力

对于燃气具行业而言,由于产业成长具有浓烈的粗犷色彩,一直制约着产业的整体优化转型。在“十二五”即将到来之际,国家级技术中心、博士后工作站一齐降临燃气具行业。这意味着燃气具行业将进入到更加精细化的技术时代。

万家乐成立至今已经 23 年历史,历经“广告启蒙”时代、“四大天王”时代、“气电争霸”时代而依然巍然矗立。产品从直排式到强排式,从两用智能型到恒温型再到冷凝式热水器一代、二代、三代,中央热水系统,厨卫系统解决方案,创新产品始终引领着行业的每次技术变革。(佳佳)

### 遗失启事

金牛区心海日用品经营部(税务号:370111195010082013A1)。金牛区心容日用品经营部(税务号:370111195010082013)地税税务登记证正副本遗失,声明作废。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

这时员工有两种选择:如果是常见小备件坏了,可以到离生产线很近的存放点去取来换上;如果是大备件,他需要报告给计划人员。

计划人员分几层,第一层的计划人员只负责报修;第二层的计划人员则要决定是马上修还是等会儿修?几点修?确定好了之后,他制订计划并报给备件计划员。对于生产线上的员工来说,他只需要按照新制订的计划,几点几分到附近某位置取配件就可以了。

“对于更换配件,只有拆下和装上这两部分时间是有价值的,其他如查找配件、运输配件所花的时间,都只能说是必要的,而不是有价值的。”百威英博(武汉)有限公司总经理严祖望表示,在 VPO 体系中,这种没有价值的时间要尽量压缩到最短。

如此高度强调计划性有什么意义?对于这一问题,严祖望分析了四点:首先,资金占用少了;其次,能将资源利用到最大限度;再次,大幅减少库存;最后,在时时刻刻保持着计划跟踪的前提下,生产中已经没有

# 百威英博:VPO流程再造“最优化管理”供应链

出现意外的可能,对于企业来说,“一切都在掌握之中”。

## 库存陡降为原来的1/6

“以前原材料从全国各地运来之后,先放仓库,但是现在大多数原材料直接上生产线,根本不进仓库。”

百威英博在国内有 33 家企业,而啤酒最大的生产厂位于武汉。对于百威英博(武汉)啤酒有限公司总经理严祖望来说,这家工厂最大的变化正是发生于 2008 年年底。2008 年 7 月,英博集团收购安海斯布希之后,要求其在国内的企业都要上马 VPO,并给出时间表,要求国内的公司都要尽快通过 VPO 验收。

2009 年 10 月,经过一年左右的调整、培训,百威英博(武汉)啤酒有限公司通过了 VPO 验收。

“库存明显降低,由实行 VPO 之前的 12 万平方米,降低到现在的 4 万平方米,而且随着 VPO 的不断推

进,还有望进一步降低。”严祖望表示。

而 2 万多平方米的库存,支撑的却是一个全国啤酒产量名列前几名的大型生产厂。“生产线高度自动化,罐装线一秒钟生产 20 到 30 罐啤酒,一分钟 1200 罐到 1800 罐,也就是一个小时大约能生产 1 万罐。”百威英博亚太区技术发展总监匡超介绍,这样的罐装生产线武汉厂有 7 个,全部开足马力,一小时就可生产 7 万罐啤酒,加上几条瓶装生产线,一天可以生产啤酒 2000 多吨。

2 万多平方米的库存,也就意味着只够支撑百威英博的生产线运转 4 至 8 小时。这样低的库存比例,是国内任何一个啤酒厂都难以承受的,但是在上马并通过 VPO 验收后,对于百威英博(武汉)有限公司来说,却足够了。自从实行 VPO 体系以来,百威英博的仓储成本下降了

70%以上。

## 让物流效率提升近 10 倍

“不是随便的一个物流企业都能被我们整合进供应链,它们必须严格遵守时,有实力达到我们的要求。”

只留给生产线 4 至 8 小时的库存,也意味着供应链整合之后,物流上面面临着比以往更大的压力。

如何解决这种压力?严祖望认为办法之一就是特制的、全自动化的设备,可以从一个仓储中最常见的细节“托盘”切入,看看百威英博是怎样化解低库存带来的压力的,同时还可以计算出这种投入值不值。

拿装啤酒的瓶子来说,对这种用量最大的原材料如何进行仓储是啤酒生产企业都需要面对的重要问题。如果这种瓶子用箱子装,再用小卡车运输,成本就贵多了。一辆载重 5 吨的小卡车,一次能运送 3 万到 5 万瓶就算很不错了。而百威英博使用特制

的托盘运输,这种托盘一次能码上 7000 到一万个瓶子,载重三四十吨的大卡车一次能装 20 托盘,也就是近 20 万瓶。托盘运输要求用机械设备进行卸货搬运,而特制的搬运工具叉车价格不菲。百威英博在仓库全面配备了叉车,而且是双叉叉车,就是为了提高仓库的效率。

百威英博也对物流商提出了苛刻的要求。“不是随便的一个物流企业都能被我们整合进供应链,它们必须严格遵守时,有实力达到我们的要求。”严祖望说的实力,一个是有载重量大的运输卡车队伍,另外一个就是能按严格的标准操作,包括能适应百威英博的仓储特点。

别小看这些仓储上的特点,虽然百威英博只是在企业内部推行 VPO,但是其影响已经波及到供应链的上游,以致销售链的下游,其众多经销商,也必须紧跟它转变,否则很难说未来命运如何。

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

在锰产业上建锡公司 20 万吨/年铁合金技改工程;在钛产业上新立公司 8 万吨/年高钛渣、6 万吨/年钛白粉等四大项目;在硅产业上冶研新材料公司 3000 吨/年多晶硅;云南省太阳能光伏产业项目、技术中心实验研究基地 1 兆瓦太阳能光伏发电、永昌公司工业硅制粉生产线……这一系列大项目新项目,均在按计划加速推进、顺利发展、成功实施着,进一步巩固提升了云冶集团产业发展优势。

## ◎做强做大

现代大企业的做强做大和发展方式的转变,主要领导者及其管理团队立足未来的高瞻远瞩、应变市场风云的谋略和务实拼搏的作风极其重要。云南冶金集团公司自 1999 年被国务院列为全国 520 户重点企业,先后被云南省政府授予国有资产经营权,列为云南省第一批建立现代企业制度试点单位、第一批重点培育的大企业大集团、重点支持的 10 户大型工业企业集团、云南省铝铅锌行业整合骨干牵头单位以来,一直以创新进取的卓越思维和作为走在国有大企业改革发展前列,相继进行了一系列体制机制创

# 追求“行业领先,世界一流”的目标不变——云南冶金集团采访记

新、管理创新、制度创新和文化创新,尤其是以追求世界一流的雄心和行动,在技术创新方面获得了跨越式的重大进步。

记者了解到,近两年来,董英一班人及集团各企业率领近三万多名云冶人在经济主战场上顽强攻坚,经过持续改革和创新,集团发展活力不断增强;通过加强自主创新,集团技术进步硕果累累;同时加大并购重组力度,成功实现了低成本扩张。

去年以来,云冶集团财务公司获中国银监会批准开业成立,成为云南省首家财务公司。董英评价,组建企业集团财务公司,目的在于推进产业资本与金融资本的融合,在更高层次上打造云冶的产业竞争优势。集团坚持多渠道、多方式融资。去年集团全年股权融资、债权融资各达 70 亿元左右,为云冶加快发展提供了强有力的资金支持。同时不断推进内部改革和管理创新,集团管理层持股方案、集团本部推进实施绩效管理考核兑现等工作加快

推进,同时加快信息化建设步伐,提高了集团本部的管理效率。

“十一五”以来也是云冶集团创新体系建设进一步加强,自主创新大跨度进步的时期。集团重大技术研发项目进展良好,低成本太阳能用多晶硅生产新技术开发、加压浸出实验平台建设、呼伦贝尔项目两段氧压浸出工艺技术条件优化试验等项目,形成多项具有自主知识产权的专有技术。集团技术中心试验研究基地建设进展顺利,驰宏公司研发基地一期工程、铅锌技术分中心、铝技术分中心顺利推进或正式运作;继云铝公司之后,驰宏公司、斗南公司通过了国家高新技术企业认证;斗南公司、永昌公司被列为省第四批创新型试点企业。“十一五”期间集团共获得省部级以上科技奖 57 项,其中国家科技进步二等奖 2 项,全国有色工业科技一等奖 5 项、二等奖 10 项、三等奖 8 项,云南省科技一等奖 6 项、二等奖 7 项、三等奖 19 项,获授权专利 186 项,其中发明专利 52 项,一项专利获国

## ◎专家列优秀案

多年来,云南冶金集团在扩大产业规模的同时,坚持立足云南、面向全国、放眼海外,积极实施“走出去”和“低成本扩张”战略。近一二年云冶集团结合五大产业发展需要,抓住低成本扩张的有利时机,充分发挥集团改制重组后融资能力强、现金流充足的优势,投入数十亿元实施了一系列并购重组:集团在内蒙古收购荣达公司 51%股权,增资控股昆明力神重工公司,收购美铝上海公司 100%股权并将其注入新美铝公司后实现对其绝对控股;驰宏公司出资 1 亿加元,取得加拿大塞尔温铅锌资源项目 50%的股权,收购昆明弗拉瑞矿业公司 65%股权;澜沧公司收购普洱山河工贸公司萝卜山铅锌矿 3 宗矿权及采选厂;永昌铅锌与香港东风资源公司完成双向增资重组东鸿锌业公司和永昌硅业工作……从而进一步拓展了集团发展的空间。

另外云南冶金集团境外资源开发工作取得积极进展:与南非 UMK 公司签订下 8 万吨锰矿石的贸易合同,打开了锰矿石进口渠道,同时积极推进南非锰矿资源合作开发项目;澳大利亚麦哲伦铅精矿已启运,陆续供应驰宏公司。

云南是著名的有色金属王国,又是水电清洁能源大省,在发展矿电一体化上具有得天独厚优势。董英介绍说,今后五年,云南冶金集团将进一步突出主业,努力打造铝、铅、锌、硅、钛、铁合金产业五大板块集群,力争到 2015 年跨进“千亿企业俱乐部”,成为资源节约、环境友好、民生富足、主业优势突出,具有较强核心竞争力的国际知名矿业集团。

董英坚定地表示,我们始终认为,没有一样事情很容易就能办好,也没有一样事情绝对办不到。只要我们开拓创新,敢闯敢干,创造性地开展工作,就能变压力为动力、化挑战为机遇,把不可能变为可能,进而一步步实现云冶集团公司发展目标。