

策划词 | CEHUACI

对于现阶段的中国经济而言,“世界工厂”仍旧是不能舍弃的角色。当大量的资金选择离开制造业,谁仍在坚守?



浙江民企:转型阵痛中坚守实业

福建企业:捕捉机遇 放手一搏

□ 钟金

资料显示,近几年我国每年大约有5000家国有企业倒闭,私营企业更是数不胜数。在生存环境日益恶劣、竞争日益激烈的今天,福建企业却依然能够呈现出强势的发展势头。

或许是福建企业家受闽南文化传统影响较深,他们十分善于捕捉机遇,机会一旦出现,哪怕只有一半的成功机会,都会出手一搏。

据了解,青蛙王子是福建一家婴童日化品牌,发展速度在福建企业中很具代表性。青蛙王子创立品牌13年,成功跻身二三线城市市场的领先品牌,去年7月,正式于香港联交所挂牌上市,品牌发展进入全新阶段,市场方向也随之调整。据悉,青蛙王子去年便开始了向一线城市进军的市场战略部署,于是,2011年年底,便大手笔签下巨星陈慧琳担任最新品牌形象代言人,可见其锐意开拓新市场的决心。

福建企业能够快速成长,核心还在于他们眼界高远,他们总是从大的市场角度来经营企业。在这一点上,福建企业与日本、台湾的企业极其相似。

近年来,一众迅速崛起的福建运动品牌,频繁赞助国际赛事,请国际运动明星代言,这些举措令这些本土品牌迅速跻身到国际品牌行列。而专注婴童护理的青蛙王子也继承了这种福建人特有的长远战略目光。据了解,2004年,尚处于发展阶段的青蛙王子,毅然决定为国外品牌代工,与国际市场紧密接轨。在为美国Solar公司旗下两个品牌代工的过程中,青蛙王子学到了国外的先进管理经验,提高了企业自身的综合素质,为之后的品牌顺利运作打下基础。

此外,过人的胆识也是福建企业发展过程中不可忽视的重要因素,他们敢于且善于抓住任何一个细微的机会。

2008年,世界遭遇经济危机,美国Solar公司也不能幸免。这时候,青蛙王子毅然决定收购Solar公司旗下的两个品牌。国内企业收购国外品牌的例子并不少见,但是很多企业在收购后都陷入尴尬的状况。不过,事实证明了青蛙王子是成功的。收购美国品牌之后,青蛙王子将先进的国外管理经验和技术引入企业,令青蛙王子品牌更快地成长起来。

以上不难发现,福建企业在根子上、在血液中深埋的灵魂,是福建人长此以往形成的“爱拼才会赢”的人文精神,他们一直在为目标拼搏,获得成功也是一种必然。

□ 稿件采写 丽文

市场偏冷,将是2012年的真实写照。

这是蔡建平做老板的第八个年头,40出头的他,看起来要比实际年龄年轻。最近,他感到了前所未有的压力。

蔡建平的工厂坐落在诸暨市店口社区五村,在这栋租来的民宅里,旺季每周有两大车的电热、电容器铜配件运出去,成为国家电网、国内众多钢厂配件下游供应商之一。在这个细分市场,蔡建平2010年卖出了300万套铜配件,年产值6000万元,占据了40%以上的市场份额。

“2004年至2007年,是最赚钱的时候,毛利率高达50%。”蔡建平对记者说,现在的经营环境差了,虽然订单不愁,但毛利率只有5%左右。

这并非孤例。在浙江,成千上万家工厂遭遇类似考验。大多奉行薄利多销的中小型制造商被迫面临一个简单的选择:或者向价值链高端转移,或者守着原有产业等待淘汰。

谁在坚守实业?2011年岁末,记者走访了浙江省的绍兴、嘉兴、杭州、温州等地市,调研对象是年产值1亿~3亿元的中小企业,企业主大多在40岁上下。

坚守实业到底

对于现阶段的中国经济而言,“世界工厂”仍旧是不能舍弃的角色。当大量的资金选择离开制造业,谁仍在坚守?

调查中,一名企业主援引一则



印度寓言说,两人面对一杯喝了一半的水,一个人说:“我已经喝掉了半杯水。”另一个人说:“我还有半杯水没喝。”前者透露的是无奈和苦涩,而后者却满怀希望。他说,企业做到现在恰似这半杯水。

如何看待这半杯水是关键。按照商业规划,蔡建平计划从铜配件向电容器行业延伸,决定投资1亿元,年产电力电容器、高压电容器10万套、产值2亿元的生产线。

这是符合国家产业政策发展方向的。蔡建平告诉记者,随着国家对冶炼行业环境要求的提高,各种小冶炼关、转、停,及对更加环保的中频电炉大力推广,电力电容器的销量将大幅增加。

近期蔡建平从二级市场购置了5亩土地,但单价高达120多万元,而进军电容器行业,他估计至少要20亩土地。为此,蔡建平给当地政府打了一个申请报告,讲述了产业

扩张的理由,希望能申请25亩土地作为发展需要。

与蔡建平年龄相近的易邦机械有限公司董事长陈金伟也在谋划着产业的升级与转型。

陈金伟这些年主要是为国内工程机械、重型机械供应零配件,10年前公司的产值是3000万元,依托国家工程机械行业大发展的机遇,去年已经做到了2.5亿元。

“10年前,潍柴动力连工资都发不出来,你看现在人家的规模。”陈金伟说。

陈金伟也把握住了机遇,分别成为柳工、龙工、厦工等工程机械制造企业的零配件供应商。目前,易邦机械在济南、泉州等城市建立起了中心库,发展出60多家全国一级代理经销商,投资近8000万元的新工厂也将于今年投入使用。

按照规划,陈金伟希望易邦机械的产值能做到5个亿,成为工程机械行业零配件领域的龙头企业。他说,国家综合运输体系的专项规划初步提出,“十二五”期间将建成4万公里快速铁路网,这些项目都需要大量工程机械。此外,行业预测未来5年水利投资有望达到8000亿~9000亿元。

对零配件供应商来说,这其中商机显而易见。但陈金伟说,软肋是关键零部件的技术研发有待加强,目前关键零部件多是国际品牌,在质量、性能、价格上都属于高端产品。陈金伟依靠的商业路径也正是搭平台、创品牌。

向产业链淘金

调研发现,融资难、融资贵的呼

声很响,但位列反映问题第一位的往往并不是资金。在一次座谈会上,嘉兴市七星镇几位做防爆产品的业主告诉记者,企业遭遇“贷款难”等诸多问题,根子在于企业的发展层次较低,议价能力较差,因此他们正积极从转变发展方式、延长产业链等方面找出路。

把产值从1000万元做到1个亿,百事得塑胶有限公司董事长陈铁祥用了10年。用他的话说,此前是“稳了10年”,未来10年将是冲刺阶段。他指着办公室外的厂房说,老厂房恰好是2000年建成投入使用的,2010年他们开始筹建新工厂,如果不算上土地价格,第一期投资估计要5000万元。

“我们不是盲目加大投资,虽然目前大环境比较复杂,但作为企业有能力做好准备,关键是要找准危中之机。”陈铁祥说。

陈铁祥告诉记者,目前公司已经拥有了自己的外贸权,新工厂的产品主要销往俄罗斯、韩国、阿联酋等国家,“现在我们的精力将主要集中在对外贸易上,因为国内的市场开始趋于饱和,而且外贸的利润相对国内也要高一些。”

在“国进民退”背景下,浙江佳华有限公司董事长石夏君是幸运的。2010年3月,他的公司和东风汽车活赛轴瓦有限公司合资成立新公司,开创了东风零部件与民企携手发展的先河。

谈到这次合作机遇,石夏君说缘于偶然,2008年金融危机之后,浙江佳华想要进一步发展,在行业里了解到这家公司的情况。“它是老国企,亏损严重,但我们看中东风的品牌、技术和市场。”石夏君说。

谈判持续了8个多月,投入了4000万元,进行设备引进、技术改造和新建厂房。第一个年头,东风佳华由原月产值约230万元到稳定在每月产值340万元左右,2010年共完成3350万元的产值,创公司轴瓦产量之最,并实现盈利。

和大多数浙江企业一般,石夏君也是沿着原材料提供的增长路线,在产业链上游延伸,提升产品附加值和科技含量,以摆脱低成本竞争的局限。如今,石夏君不但控股了新公司,每年还从浙江佳华进货5000万元的零部件,占到浙江佳华目前产值的1/4。

总体而言,面对目前市场形势复杂、企业经营成本高企等困难,受访企业主依然选择坚守主业,只是行进的节奏进行了调整,只要是稳健经营的,一般不会出现资金链断裂情况。

浙江省政府咨询委副主任、浙江大学教授史晋川告诉记者,在面临困难时,个体企业应该利用好浙江省打造14个现代产业集群的机会,在产业链的延伸上做文章。

▶▶▶▶▶ [上接A1版]

完善供应链管理: 1号店高速成长的秘诀

在亚马逊和戴尔的职业生涯让于刚更加注重用户体验,而细节往往会决定顾客体验进而影响是否再次消费。为此,1号店请市场调研公司做常态性的顾客体验调查,每周都依据收回的问卷意见进行改进。比如,有顾客反映,米和面等大件商品白天家里没人签收,送到办公室还要扛回家,很辛苦。因此,1号店就推出了“定时达”、一日三送等个性化配送。2011年,为了提供正宗的阳澄湖大闸蟹,他们甚至在阳澄湖承包了100亩水域。“我们把亚马逊和沃尔玛作为标杆,真正了解客户的想法并且彻底执行。”于刚说,“每周一次的高层例会第一件事不是分析运营情况,而是进行客户反馈讨论,并指定责任人进行改善。”顾客体验指标还被细化成十几项,直接与员工绩效考核挂钩。

改造物流链

在亚马逊任全球副总裁时,于刚负责全球供应链管理,包括配送、采购、库存和库容;之后担任戴尔公司全球副总裁,主管戴尔全球在亚太地区的采购和物流。在他看来,电商最重要的功夫就在于供应链管理。

正因为如此,1号店从一开始就集中精力打造供应链。“我们的产品种类目前是15万种,2012年要增加到50万种。因此,从一开始我们就将重点放在开发软件系统上,包括会员管理、仓库管理、配送管理、库存管理等十几个模块。”于刚说,“1号店的库存管理难度在于,品类杂、保质期短并各不相同,包装各异,体积不等,商品周转率也不一样。”在接触了很多软件公司的物流管理系统都觉得不满意后,1号店招聘了20多人进行自主开发,半年后正式投入使用。“我们的物流管理系统的特点是,每个部门都有一个运营仪表盘,实时监控运营情况,每天生成报表,总结出需要解决的问题和需要改善的指标,比如缺货率、客户投诉情况等等。就像温度计,随时能检测一个人是否发烧。”于刚介绍,这套管理系统还能进行智能分析、提供预警和预测,比如给仓储管理系统增加一个“录入商品体积”新功能后,系统便会自动算出哪种规格的包装箱更合适,更能节约包装成本。

自建配送

从上海市区驱车大概50公里到奉贤,这里是上海很多公司的仓库和工厂的聚集地。从去年3月至今,1号店在这里建立了近14万平米的仓库,一排排货架上堆着令人眼花缭乱的各类商品。目前,1号店拥有北京、上海、广州、武汉、成都五个仓储中心,并在34个城市设立了130多个自配送中心。2012年的计划是将配送团队扩展到上百个城市。

2010年,1号店引入平安集团的投资,2011年引入战略投资者沃尔玛,这些资金大部分用在了供应链仓储设施升级、技术开发以及人才招聘上。于刚说,在引入投资者方面,考虑的不光是资金,还有战略价值。平安集团的优势在于庞大的顾客群体、品牌资源和金融服务;沃尔玛则在供应商、物流、自有品牌等方面资源雄厚,与沃尔玛合作后,1号店可以向其充分学习物流方面的经验。

供应链规划总监王嘉豪在一年前加入1号店时,公司交给他的“非常任务”是给全国5个城市总共22万平米的仓储物流中心作整体布局。在布局仓储中心的同时,1号店决定自建配送系统。目前,1号店70%的订单由自建配送系统配送。

华为:员工世界级收入为世界级企业奠基

▶▶▶▶▶ [上接A1版]

此后从CT2、ETS等第一代模拟技术,第二代GSM,到3G、LTE等技术,华为始终不惜重金投入攻关技术,以至于业界有这样的说法,华为今天的技术成就是任正非咬紧牙关依靠巨大投入砸出来的。

从1993年起,华为在技术研发上的投入每年都保持在销售收入的10%以上,2002年华为在研发上的投入突破了30亿,2009年华为的研发费用更高达133亿人民币,接近华为当年的净利润183亿人民币。就在全球市场最不景气的这一年,华为的研发费用竟然同比增长了27.4%。

这种不惜血本的投入一方面由任正非的决心和视野决定;另一方面也与其所处行业的特性,以及对手的量级相关。

要击败竞争对手,或者即使只是与这些竞争对手比肩而立,华为并没有其他选择。

“知识资本化”与“利益共同体”

“技术自立”可以视为华为之魂。

而任何一家公司要实现技术自立,其前提是拥有一批世界级的工程师;重

金投入研发,技术成败的关键在于人。如何保持这些员工旺盛的创造力,如何维系他们对企业的向心力,如何保持他们的稳定性,这是任正非一直在思考,并需要不断提供解决方案的问题。拥有、留住并激发这些工程师的智慧,可以解释华为日后发展中所采取的一切举措。

早在上世纪90年代初,任正非即提出了“利益共同体”与“知识资本化”概念,并在1998年写入了《华为基本法》,这恐怕是硅谷文化精髓在中国最早的翻版。

世界级企业往往是标准的制定者,在通信设备领域成就一家世界级企业,技术自立是无法绕开的道路,而没有人才就没有开路者。任正非深知,他必须用“非常手段”去更持久地激发华为人的创造力,他必须让每一个人真正成为企业的推动者。

股权分红使华为员工的收入在行业中遥遥领先。华为员工每年都能从公司利润中获得高额分红:从1994年开始,华为销售额高速增长,员工每年的股权投资回报率最高时达到100%,在发展速度放缓的2002年,其员工投资回报率仍然在20%左右。据《华为的世界》一书透露,对于一名

1995年之前进入华为的总监理工程师而言,2001年前后,他的累计股权会超过100万股,如果按照80%的分红比例计算,他在2001年一年的个人分红收入约80万。

对于那些最符合华为精神的员工来说,高收入是华为兑现梦想、保持竞争力的最直接的方式。据一位华为内部人士透露,华为基层员工平均年收入为16万,全员占比约88%;四级经理年薪50万;3级主管年薪100万;二级总监年薪350万;一级总裁约为1500万。华为二级总监的年薪甚至比一些上市公司CEO职位更为可观。华为方面拒绝对这些数据进行评价,但一些离职人员和竞争对手对此却颇为认同。

任正非强调,一定要将知识劳动与一般劳动区别开,知识劳动是企业价值创造的源泉之一。正是因为珍视员工的知识劳动,以员工持股的方式将知识资本转化为企业的财务资本,使员工拥有一定的剩余价值索取权,华为具备了其他企业难以望其项背的向心力和竞争力。

世界级企业

那么,这些拥有世界级收入的员

工为华为带来了什么?

华为是中国为数不多的在全球主流产业、主流市场进行竞争,面对最强劲的世界级公司,能够拥有最强的技术创新能力、最强的竞争能力的企业。华为成为中国大陆唯一一家进入世界500强的民营企业;2009年华为更以销售收入218亿美元,一举超越诺基亚-西门子、阿尔卡特-朗讯两大巨头,跃居全球设备商老二之位。2009年华为在全球市场份额高达141%,较2007年翻了一倍。华为的胜出不再是靠价格,一位欧洲运营商表示,“华为胜在爱立信与诺基亚-西门子引以为荣的技术方面,从根本上说爱立信与诺基亚-西门子的失败只是缘于他们‘技不如人’”。

这一切距离华为创建不过23年。

对于每一个试图或正在构建世界级企业的创始人来说,他注定是孤独的。因为人们难以看到他们俯视的世界,因此也无法洞悉他们的逻辑,在很多常人眼中,他们的远见常常被解读为“初生牛犊”或“口出狂言”。但支撑他们将“狂言”变为“现实”的是他们创建的令世人尊敬并效仿的企业价值观,那些独特的价值观推动企业在岁月长河中越行越远。