

冯锐：世界冠军转型企业家



■ 最早

在 2012 浙江经济年度人物的颁奖大会中，中天模型有限公司董事长冯锐无疑是最年轻和意气风发的获奖者之一。从小学六年级拿到第一个省级比赛冠军以来，他被国家体育总局领导称为“航模界的李宁”：1995 年首次代表中国队参加第 9 届世界航海模型锦标赛并获得 F1 动力艇世界冠军；1994 年至 2006 年，他共获得 5 次航海世界冠军及近 20 次全国航模锦标赛冠军，并于首届全国体育大会上打破航海模型 F1-V15 项目的世界纪录，保持至今。将兴趣爱好发展成毕生事业，这是许多人敢想不敢做的，但冯锐却将之付诸行动，并坚持至今。如今，中天模型主营的青少年海陆空模型及航空飞行器产品，已拥有近百项国家专利，在 40 多个国家和地区建立了合作关系。

从运动员转型企业家，冯锐坦言，在这个转变的过程中遇到了很多困难。“从运动员转型到做企业，我自己总结了一下，一是凭借我对航模的理解，这是我多年从事的运动；二是凭借一种不怕苦、不怕累、坚持不懈的精神，我把它带到了企业里面。但是，光凭这两点要把企业做大是不够的。拥有专业的技术，固然可以做研发，而我最初作为一名国家级运动员，到企业作为研发人员只能算‘半个’。比赛模型和大批量生产的产品是两回事，我也是经过一到两年观念的转变才明白的。此外，企业的运营管理、财务统筹、人力资源等等，都需要极大的精力。因此在这方面，我觉得自己作为运动员，需要付出比一般创业者更大也更艰辛的努力。”

“航模运动，起初是因为我自己的兴趣而开始，如今我成立企业、扩大生产、引进员工，责任就更加重大；今后，我还要利用它，提高国家青少年的科技素养，提高他们动手动脑的能力，这是十分有意义的。因此，我们未来要将企业的社会责任更好地承担下去。”

九强生物邹左军：企业经营是一个长跑过程

2012 年 12 月 28 日，北京九强生物技术有限公司作为拟上市公司代表，出席 21 世纪上市公司“领袖 50”峰会，与其他上市公司代表一起探讨“谁将引领中国经济走出低谷”。

九强生物董事长邹左军表示，无论经济风云如何变化，企业若想屹立桥头，一定要不断增强自身实力。

邹左军介绍，正在积极准备进行 IPO 的九强生物，近几年始终保持高速发展，生化试剂的销售规模在我国体外诊断试剂行业中名列前茅。凭借着优异业绩和技术创新，九强生物连续七年上榜“福布斯中国最具潜力中小企业排行榜”，2011 年已经位列该榜单第 25 位，吸引了投资者的目光。

邹左军表示，我国中小企业充满活力，未来将有更多优质企业登陆资本市场。邹以九强生物为例介绍说：“九强生物扎根行业，通过多年努力，在核心技术方面跟国外同类企业差距非常小，有些方面甚至已经超过国外同类企业。”

邹左军认为，九强生物体现了中小企业的活力，包括保洁人员在内，2012 年九强生物人均创造的利润（含税）已超过 100 万元人民币。

邹左军表示，IPO 只是万里长征迈开的一小步，企业经营是一个长跑的过程。在资本市场，团队的管理、技术的创新、企业的盈利能力和企业的信誉建设将是一个长期课题。

2012 年年沪深两市一些企业的表现不尽如人意，对此，邹左军认为，机遇和困难面前人人平等，危中有机，这次资本市场的低谷将给一些企业带来技术创新的新机遇、商业模式的新探索、管理建设的新思考，更多的企业会借助这次市场的考验登上一个新台阶。（邹与宏）

“人生的浓度是由他内心的感受凝结而成的，企业亦是如此。做一个有灵魂的企业家，企业才能受人尊敬。”说这番话的，是一位声音柔美的巨蟹座女子。上世纪八十年代初，13 岁的她随父母一道来到深圳，扎根于此。从报关员做起，而今她已是一家大型民营企业集团的董事长。

刘丹宁：誓做一个有灵魂的企业家

■ 金柱

刘丹宁拥有诸多名衔：深圳市政协委员，深圳市光彩协会副会长，深圳市总商会（工商联）女企业家商会副会长，深圳市医疗器械行业协会副会长，深圳市深商投资控股集团董事，一体集团董事长，是众人眼中极为出色的“跨界”女企业家。

深圳奇迹的见证者与参与者

1970 年出生的刘丹宁 13 岁时便与父母举家迁居深圳，是深圳奇迹的见证者，亦是参与者。她还曾与马化腾一起在深圳中就读。

中专毕业后，刘丹宁进入一家大型国有企业的下属电子公司当报关员。从 1990 年到 1993 年，风雨无阻，踩单车往返于公司与口岸。刘丹宁认为这段辛劳的日子是一笔财富，吃苦耐劳是一方面，更重要的是让她发现了自己原来是个具有相当亲和力和沟通能力的人。

当了 3 年报关员之后，刘丹宁进入了另一家大型国企旗下的公司，做了一名办公室文员。由于她天性热情、干事积极，又极具组织协调天赋，一年之后便从普通文员升任办公室副主任。24 岁的她成了当时公司里最年轻的中层干部。“这段经历让我相信一点：对待本职工作真正用心认真的人，在哪里都是稀缺的人。”

不过，迅速的升职并未令她感到充实，



国企的过分安逸反而让她有些郁闷。随后她办理了停薪留职，试图自己“折腾”一下，下海试试深浅。

1996 年底，刘丹宁加入了“画仓”，一家汽车销售企业。也是从办公室职员开始，一步一个脚印。由于遇上了中国汽车行业飞速发展的春天，她的个人发展也是一帆风顺。凭着对事业的执着和投入，她担任起公司越来越重要的职责，无论是对上游品牌汽车企业的对接，还是银行融资、市场推广，刘丹宁在这家企业显得游刃有余，顺利成为公司的

副总。“也是遇上了汽车行业发展的黄金时代，算是积累了第一桶金。”

脚踏实地玩转“跨界”

倘若仅仅满足于富足的生活，守住汽车销售这一行业，刘丹宁完全可以作为一个成功的企业家享受行业发展的红利。但她没有。“当时只觉得自己在做生意，没有做企业的感觉。”真正激发她作为一个深圳企业家的民族情怀的，还是 2002 年接触的一群人。

“偶然遇到一体医疗这家创业企业，一拨从美国回来的年轻人在开发最先进的医疗设备。”刘丹宁回忆，最初让她在短短一周时间内就决定斥巨资投资一体医疗的冲动就是那股为民族工业而奋斗的情怀。

不过，她只是以战略投资者的身份介入这家科创型企业。一体的发展道路极为坎坷。虽然创业者们开发了全世界唯一获得 SFDA 认证的无创全身热疗系统，可大型医疗设备的开发测试与市场培育周期极长。到 2004 年，在投资 6000 余万元后，一体一度面临研发经费“断粮”，员工工资“断炊”的窘境。

在梳理了一体发展的脉络之后，刘丹宁认为公司创始之初认定的“做世界领先的医疗设备供应商”的大方向是对的，必须坚持。但一定要在发展模式上创新，不能走投巨资研发设备，再靠卖设备赚钱的老路。

经过对行业的充分了解与分析，刘丹宁摒弃了原始股东绝不进入医疗投资租赁领

域的想法，毅然做出了一个大胆又充满挑战的战略转型决定：进入医疗设备投资租赁领域。可设备租赁项目前期准备周期较长，成本高，没有任何收入，当时一体的现金流已经很紧张。为了开源节流、成功融资，刘丹宁抵押了所有的房产与其控制的公司资产与股权，最终赢得了银行的雪中送炭。

这次转型从 2005 年到 2007 年年底才基本完成，在这漫长的一千多个日日夜夜里，刘丹宁经历了一次炼狱般的重生，也正是这个过程为企业的后续发展积累了宝贵的物质财富与精神财富。

而今刘丹宁所掌舵的一体集团已经不仅仅是一家成功的医疗设备研发制造企业与销售租赁企业，集团还覆盖了汽车销售、租赁与代驾服务，文化创意产业，投资等诸多领域。

散发巨蟹座正能量

“在危机中敢想、敢创新，敢做、敢为，真诚、感恩……”对于“成功”，刘丹宁并不着急定义，相反她总是在不断总结和提升自己，“追求一种自我力量的更新，用流行的话来说就是不断给自己以‘正能量’。”

在企业经营过程中，刘丹宁常感慨：企业发展的过程和人的成长很像。一直都会有人预言你的命运，前进道路上难免受到质疑。但要坚持自己的信念，并用此来感召他人。现代人还是要靠自我的修为，才能拥有强大的内心。

中联重科董事长：中国企业“走出去”迎来黄金窗口期

■ 赵晓辉 陶俊洁

尽管中联重科近期由于和三一重工之间的竞争成为媒体关注的焦点，但这丝毫未影响其掌门人对于公司未来国际化布局的思考。

“当前，世界经济仍处于低谷期，这对中国企业来说是‘走出去’的黄金窗口期，中国企业正融入一个多极、多元、多彩的产业生态。”中联重科股份有限公司董事长詹纯新近日在京接受新华社记者专访时说。

詹纯新说，在全球经济的棋局中，中国的战略地位在不断提升，越来越多的中国企业正在占领国际化战略的高地，这种态势越明显，便越受到世界的关注。

“然而，反观中国，能代表中国某个行业的企业尚不多见。一个普遍的现象是，国内经济发展速度快，行业的市场就强；国内经济发展速度放缓，行业市场就差，这样一个企业群体局限于国内市场竞争，行业性产能过剩就成了一个跳不出的魔咒，企业需要拓展发展空间。”这位企业家表示。

正是基于这样的认识，詹纯新早就开



始了企业的国际化布局。2008 年，中联重科以 5.1 亿欧元资金收购堪称欧洲工程机械界翘楚的意大利西法公司，这起震动欧洲的并购案让中联重科一举成为全球混凝土机械的“巨无霸”。

四年之后，就在 2012 年 12 月底，中联重科宣布出资 2.35 亿美元收购香港中联重

科西法公司其他股东的 40.68% 股权，收购完成后将全资拥有香港西法公司。这意味着中联重科携手弘毅投资、高盛和曼达林基金等私募机构的海外并购正式收官。

“私募基金有退出的需求，而收购后的企业要完全整合也需要股权上的完整。”詹纯新对此表示。西法公司 2012 年前三季度

供应链不堪其负 凡客为冒进“埋单”

■ 罗童瑶

“末日促销”让凡客的供应链不堪其负。而对于凡客来说，这不仅是一次清理库存的行动，更是为未来产品线 and 供应链调整所做的准备。凡客，在为冒进埋单后，已经到了冷静回归的时刻。

末日促销和道歉信

2012 年底，凡客诚品 CEO 陈年给消费者带来了一场“惊世骇俗”的促销和一封“痛定思痛”的道歉信。

“双 12”促销季也是凡客开始末日促销的起点。所谓末日促销，除了迎合了此前一直宣传的所谓“世界末日”的到来，同时也暗示着凡客清理挤压库存的决心。

凡客页面上出现了大量令人难以置信的 9 元服装。以雪地靴为例，仅“双 12”当天，销量就接近了 5 万双。

消费者的购买热情显然超出了陈年的预期，然而，这种热情对凡客来说并不是一个甜蜜的负担，摆在眼前的是对其运营能力的考验。

2012 年 12 月 19 日 14 点，凡客系统显示，各地仓储积压的待处理订单接近 100 万单。也就是说，有近百万用户的订单将会延迟送达。

无奈之下，当日，陈年在凡客诚品网站上发表公开信，为近日因年终促销超出运营最高限度导致订单延迟做出道歉。

这是陈年第三次因为订单延迟向用户道歉。

上海万擎商务咨询有限公司 CEO 鲁振旺对记者表示：“凡客是供应链和品牌失

控的典型，凡客作为服装品牌盲目扩张，企图走一条‘品牌渠道化’的奇特路线，从衬衫到帆布鞋，最后到化妆品，再到桌子椅子，最后到拖把，进一步稀释了品牌价值，增加了供应链管理难度，最终双重不可控。”

下一步做减法

做减法——这是凡客下一步的重点。这一点在 2012 年 9 月就初见端倪。

首先是物流。当月，凡客旗下快递企业如风达传出裁员过千人的消息，当时凡客表示，“今后如风达网络只保留主要的一、二线城市，三、四线城市将会逐渐转给第三方物流。”同月，凡客诚品进行了内部结构调整，成立了单独的供应链中心。

此外，凡客还将过去两个部门（基础产品部和新产品部）调整为 5 个事业部，不仅自负盈亏，还可以直接向四大生产中心下单。

正如许多互联网企业从冒进到冷静的普遍规律一样，凡客在 2011 年曾将 SKU（库存量单位）冲到 20 万个，甚至连拖把都卖。如今，SKU 已经减至 6 万个，专注做服装。

此外，人力成本上也要做减法。

为此，凡客将劳动力市场锁定在孟加拉国，“越南市场是凡客品牌国际化的重要尝试。孟加拉国除拥有廉价劳动力外，也是纺织业大国。在生产衬衫、休闲裤和毛衫等基础类产品上，孟加拉国的订单成本也比国内要低 30% 左右。”负责凡客诚品越南业务的助理总裁梁义来表示。

上市如何重来

已经经历过一次暂停上市的凡客，如果不再做减法，公司将失去方向。

做服装，这才是凡客的基因。

陈年比任何人都明白这一点，所以他坦言：“我们去年做错了那么多东西，我们一点一点地用做对的东西去还去年的债，这是团队应该尽的责任。”

凡客至今已经吸引了 6 轮共计 4.22 亿美元的投资，是国内电商中融资轮次最多的。其中最近的一轮融资是去年 7 月份，融资 2.3 亿美元（融资后陈年股份占 23%），投资者包括新加坡主权基金淡马锡和嘉里集团、中信产业基金等。

凡客虽不缺钱，但却一直缺少造血能力。

而盈利和库存也是凡客一直以来的硬伤。用陈年自己的话说：“供不应求的库存是最健康的，不好意思跟你说具体有多少库存。”

凡客至今已经多次爆出库存危机，同时，由于品类扩张，也导致了供应链的管理危机。对于滞销性商品，凡客的消化方式就是促销。

CEO 反思

“我过去看电商数据一直都是错的，过去只看销售额、新用户、老用户的重复购买。现在醒悟了，我现在更加关注产品周转、库存周转、售罄、毛利率，以公司盈利为目标，以上指标为前提。”陈年反思。

对于再上市的时机，陈年表示还要等自己准备好，公司优化后才能决定。

辽宁盘锦大米进京开拓市场

辽宁省盘锦市政府近日带领当地一些农业产业化龙头企业，向北京市场推荐产自东北的绿色有机大米。

东北大米一直以品质优良著称，但长期以来一家一户的分散经营，以及农药、化肥的大量使用，造成了东北大米品质良莠不齐，市场份额徘徊不前的局面。

盘锦故乡农场农业集团董事长曹经庚说，寰球德胜集团旗下的盘锦故乡农场农业集团绿色有机水稻种植基地，严格按照国家有机水稻种植标准种植，独创“稻、蟹、鸭”立体生态链种植模式，彻底改变传统稻田单一种植结构，实现了一水两用、一地双收的良好经济效益。

盘锦市市长孙占明说，引进资本化、专业化程度较高的现代化企业集团，为盘锦农业产业发展注入了生命力、植入了创造力。在食品安全问题日益突出的现代社会，为广大民众提供了天然健康、绿色有机的高品质农产品，传递了生态和谐的生活理念。也为促进农业增产、农民增收和企业增效做出了有益探索。

盘锦故乡农场农业集团是获得全国 14 家首批“二维有机防伪追溯标签及管理系统”试点使用的企业，也是全国粮食行业首批二维有机防伪追溯标签及管理系统试点单位。集团在盘锦建立了近十万亩优质生态、绿色、有机水稻种植基地，生产的大米初步摆脱了农药、化肥和重金属的污染，多项指标超越了发达国家的食品标准。（陈子壮）