

6 经营故事 Business Story

在谢元德看来, 盛隆电气在海外市场的发展越来越好, 是与盛隆电气的五要素——品牌、资金、质量、成本、生产能力, 有着紧密的联系。他说, 这五要素的核心观点在于“高品质、低成本; 大品牌、低售价”, 这也是盛隆电气的核心竞争力。

谢元德: 带领盛隆电气“出海”

作为盛隆电气集团(以下简称“盛隆电气”)董事长, 65 岁的谢元德带领公司走过了 36 个春秋。

1979 年在湖北枣阳成立 513 联合公司开始创业, 到 1992 年入驻武汉东湖高新区对产品升级换代, 再到 1999 年盛隆电气正式进驻北京拉开了进军全国的序幕……如今盛隆电气已经成为年销售额约 50 亿元, 拥有 12 个子公司, 5 家工厂, 1 个研究所, 20 多个分公司或办事处——提供输配电设备和系统及解决方案的全国性企业; 同时也是一家产品远销斯里兰卡、肯尼亚、阿尔及利亚等 30 多个国家的跨国企业。

不过, 在谢元德看来, 尽管海外市场前景很大, 但盛隆电气在海外市场的建设仍在路上, 离世界级企业的奋斗目标还有一定距离。“未来, 我们还要继续开拓海外市场。”谢元德说, 步入 2015 年, 盛隆电气已经明确要将这一目标在稳健的理念下实施, 未来会进一步加大在海外市场的投入。

国内产能过剩, 那就“出海”

2015 年, 总部在武汉的盛隆电气新年首场董事会扩大会议, 在一处很有意思的地方召开——2014 年 APEC 会议会址北京怀柔雁栖湖国际会议中心。

估计不少人会认为盛隆电气“钱多任性”, 到那里“烧钱耍阔”去了。但谢元德选择这个地方, 却别有一番用意。“既然已经明确要打造国家级、世界级企业, 就应该以国际标准来衡量, 我们选择雁栖湖开会, 就是为了开眼界、长见识, 增强国际化意识, 培育全球化眼光。”谢元德对记者说, 当然, 这也释放出盛隆电气要在海外市场加快步伐的信号。

此时选择加大在海外市场的投入, 盛隆电气有自己的判断法则。

“当前国内产能严重过剩, 竞争激烈, 很多电气企业日子都不好过。”谢元德分析说, 尽管盛隆电气还在逆势增长, 但海外市场确实是盛隆电气未来发展的一个重要方向。

这背后还有谢元德更长远的布局。

在有些欠发达国家, 一方面它们的智能电网标准来源于英标或者欧标的超高国际化标准, 另一方面它们的电网建设更多的是从零建起的局域小电网, 相对来说更容易实现智能电网建设, 且做成功了就是高标准的产品。

“在国外都能做成高标准的产品, 总结成功经验也能复制到国内市场。”谢元德解释说, 目前国家正在进行电网改革, 要建超高压



智能大电网, 市场空间大。但由于中国幅员太过辽阔, 电网改革并不是一时半会能完成的事, 所以可以先“出海”再回国。

“而且, 国家也在进一步号召中国企业走出去, 我们就跟着国家的大战略走。”国际项目团队代表、盛隆电气广州公司总经理夏威说, 2014 年中央经济工作会议重点提到“一带一路”战略, 这涉及到大量基础设施建设, 对盛隆电气来说是个好机会。

核心竞争力练了 36 年

事实上, 早在 8 年前, 盛隆电气就已经“出过一次海”了。

2007 年, 一些央企响应国家战略走出去, 但敢于走出去的民营企业并不多。谢元德也想走出去试试, 但光凭自己的力量还不够。

谢元德决定“借船出海”——与央企捆绑一同走出去。那一年, 盛隆电气通过与中国交通建设股份有限公司合作, 在马达加斯加完成了其在海外的第一单电力工程项目。此后, 盛隆电气与中冶集团、中国铁路工程总公司等多家央企, 一直保持着紧密的合作关系。

发展至今, 盛隆电气已经不局限于与央企合作建设港口、马路、机场等大型基础设施, 还通过直接与当地人沟通谈判, 建设一些当地的工程, 以占领央企没有涉足的更大的市场。夏威透露, 目前盛隆电气正与阿尔及利亚能源部谈判一个项目。

很多人不理解, 是什么让盛隆电气在海外市场的发展越来越好?

在谢元德看来, 这与盛隆电气的五要素——品牌、资金、质量、成本、生产能力, 有着紧密的联系。他说, 这五要素的核心观点在于“高品质、低成本; 大品牌、低售价”, 这也是盛隆电气的核心竞争力。

为了使产品品质进一步提升, 夏威透露,

盛隆电气每年在研发和技术上的投入都成倍增长。除了自建的北京电气设备研究所, 盛隆电气还与施耐德、ABB、西门子等国际知名企业在技术上保持着紧密合作。

在保证产品品质的同时, 盛隆电气还在降低成本上下足了功夫。

“我们说的降成本, 并不是生产成本, 而是‘面子工程’成本。”谢元德说, 比如大幅降低办公场所、办公设备、交通工具等办公成本, 那些与产品质量并无直接联系的非必要成本都要降。同时要把一线生产工人的积极性充分调动起来, 确保产品质量和交货工期, 这才是企业的内功和核心竞争力。

有一个事实可佐证谢元德所言非虚: 盛隆电气武汉总部所在的关东科技工业园高科大厦 14 楼办公地址便是租来的。

“这五要素, 看起来好像很简单, 但我们实际摸索了 36 年。”谢元德补充说, 正是这五要素, 在大部分同行企业愁订单、愁资金、愁工人、愁亏损的背景下, 盛隆电气连续几年以超过 30% 的速度增长。也正是这五要素, 使得盛隆电气在与国际品牌竞争中保持着“高质量、低成本”的核心竞争力。

把顾客需求融入技术研发中

以谢元德为代表的盛隆人, 还在思考如何进一步培养海外市场对盛隆电气产品的品牌忠诚度。

“若想在海外市场长期立足, 仅仅卖产品还不够, 还要从做产品向做服务转变。”夏威说, 就是说不仅要提供产品, 还提供整体解决方案, 再加上差异化、人性化的服务。

2014 年, 盛隆电气承接了斯里兰卡国防大学教学医院项目。由于该地区经常会出现一秒钟或半秒钟的停电状况, 盛隆电气专门为该医院提供差异化服务, 从智能化用电着



谢元德: “未来, 我们还要继续开拓海外市场!”

手, 提供检测、报警、监控等整套系统化解决方案。

为了拿到斯里兰卡汉班托塔港和科伦坡南港项目, 盛隆电气可谓在人性化方面下足了功夫: 考虑到当地人手掌比较宽大, 在制造配电柜时, 专门将门把手加长了 5 厘米, 方便当地工人在使用时能够用力, 并能供两个人同时使用; 在中国配电柜等设备通常喷涂成白色, 为适应当地人的审美则专门涂成了配灰色; 为了让设备标识更易懂, 盛隆电气还专门请教当地人, 让标识更有斯里兰卡的风格……

“做这样的事情并没有增加多少成本, 但改进后整个操作体验是完全不一样的。”夏威表示, 因为好操作, 感觉也很方便、很人性化, 人们就会口口相传, 慢慢就成了口碑和品牌, 市场也是这样做出来的。

“说到底, 从做产品到做服务就是怎样通过产品和服务把客户的需求满足好。”夏威说。

不单如此, 谢元德还告诉记者, 为了更好地将顾客需求转化到产品上, 新进入的员工要经历盛隆电气“本科生、研究生和博士生”的三个阶段: 先进入生产车间熟悉产品, 再随着产品到海外市场做服务, 了解客户需求, 最后将顾客的需求融入到技术研发工作中。

“研发跟市场是结合在一起的, 只有这样走了一圈, 才知道什么是市场, 什么是用户。”谢元德说。

人才、人才, 还是人才

在盛隆电气海外市场的长期规划目标里, 有这样一个场景: 某一天, 盛隆电气在海外市场的占有率能像在武汉一样——达到 50%, 5 公里以内就能看到盛隆电气的产品。显然, 实现这样的蓝图, 盛隆电气还需付出更大努力。谢元德坦言, 海外市场的建设也面临一些问题, 他最担心的便是人才的培养。他认为, 盛隆电气要成为世界级的企业, 还要在培养和吸引人才上下功夫, “打开海外市场首先

要培养敢于和外国总统对话、打交道的高端专家型人才。”

“一切都需要人才来支撑。”夏威认为, 一方面, 好的产品和服务需要优秀的销售人才推广出去, 客户需求也需要优秀的销售人才充分挖掘; 另一方面, 融入客户需求的好产品也需要优秀团队研发出来。

“人才的引进和培养仍是盛隆电气今年的重点工作之一。”谢元德表示, 盛隆电气需要的是——人才、人才、还是人才。

正因如此, 盛隆电气还欲加强“盛隆大学”建设, 大量吸收高中生、本科生、研究生、博士生、海归, 甚至是外交官这样的人才, 并逐级进行培养, 充实盛隆电气的人才生力军。

不过, 在夏威看来, 一方面自己要培养人才, 另一方面也要借鉴 ABB、施耐德、西门子等国际化企业的经验——人才本土化, 即要广泛吸收当地人加入到盛隆电气中来, 这样海外市场才能做得更加深入。

“当然, 一切都不能急于求成, 也许在海外市场的发展上还会出现新的问题。”谢元德谨慎地说, 加大海外市场的投入并不是越快越好, 一切要顺其自然。 (林楠 袁阳平)

攀上星巴克 康师傅喝着咖啡战统一

3 月 19 日, 星巴克咖啡公司与康师傅宣布正式签署合作协议, 由星巴克负责产品研发以及品牌发展, 而康师傅则将负责在中国大陆生产、销售星巴克的即饮咖啡产品。这也是康师傅继与百事公司建立战略联盟从而扩大碳酸饮料及其果汁品类之后, 再次通过合作形式开拓即饮咖啡品类。

在咖啡领域再战老对手

目前, 星巴克的即饮咖啡均为美国工厂生产, 中国消费者可以在包括星巴克门店、超市、便利店等在内的 6000 多个场所购买到星巴克瓶装“星冰乐”即饮咖啡。同时, 星巴克在中国近 90 个城市运营着超过 1500 家门店, 中国已成为星巴克在美国以外发展最快的市场。

根据此次合作协议, 康师傅会将全部星巴克即饮咖啡产品线带入中国市场, 并强化本地化的创新能力。双方计划于 2016 年在中国生产并上市现有及新口味的星巴克瓶装“星冰乐”即饮饮品。另据透露, 之后, 还将推出更多创新产品, 并将星巴克即饮饮料产品推广到更多的销售网点和城市。

业内认为, 康师傅在中国包装饮用水、即饮茶、果汁饮料等多品类领域名列前茅, 但之前并未涉足即饮咖啡市场, 其产品也向来以价格亲民著称。此次攀上星巴克, 将进一步丰富康师傅在中国市场的饮料产品组合。至此, 康师傅将与其老对手统一在即饮咖啡领域再次“开战”。

即饮咖啡市场酝酿变局

中国即饮咖啡和功能饮料市场规模目前达 60 亿美元, 预计未来三年还将增长 20%。在整个饮料行业告别高增长的黄金时代后, 即饮咖啡这一依然高速增长的小众饮料正成为业内新宠。就在去年, 在与雀巢的合作告吹之后, 一度放弃了中国内地即饮咖啡市场的可口可乐卷土重来, 宣布正式向国内推出自有品牌的“乔雅”即饮咖啡。

目前, 国内即饮咖啡铺市率较高的几个品牌为雀巢、统一雅哈、旺旺邦德、味全贝纳颂等。其他诸如华润火咖等多出现在南方市场。作为最早进入中国市场的咖啡饮品之一, 雀巢占据即饮咖啡一半以上的市场份额, 统一雅哈则凭借强大的渠道网络紧随其后。在大多数地区, 即饮咖啡之争仍旧集中在雀巢、统一两大品牌之间。

中国食品商务研究院研究员朱丹蓬认为, 可口可乐和康师傅这两大饮料巨头的加入, 以及星巴克在高端消费群体中的品牌力和康师傅的渠道力结合, 会对即饮咖啡这一小众饮料品类的崛起起到积极作用, 并颠覆整个即饮咖啡市场格局。(刘勇)

乐友: 揭开 O2O 母婴店运营的面纱

2014 年, 乐友孕婴童推出了乐友手机 App, 并在业内率先提出“连锁店+网上商城+App”线上线下全渠道的一站式解决方案。

事实上, 这家随处可见的母婴连锁店, 早在 1990 年代末, 是以中国第一家母婴电商企业的身份出现在大众视野里的。

15 年过去了, 乐友又重新将线上销售上升为与实体店同等重要的位置。因为, “无论时代如何变迁, 乐友所做的, 就是以消费者最期待的方式, 随时随地满足他们的需求。”乐友孕婴童 COO 龚定宇十分淡定地说道。

那么, 乐友从电商到连锁, 再到如今大下力气进行线上线下渠道的双重整合, 具有线上线下双重基因的乐友, 如今有着怎样与众不同的商业逻辑? 其全渠道运营有哪些特色之处?

创造“全渠道自助式购物”体验

创办一家专注母婴群体的网上商城, 是龚定宇很早就盯准的目标。1999 年, 从硅谷归来的他和妻子胡超一起创建了中国第一家母婴电商企业——乐友网。

但是, 在乐友网开始运营后, 龚定宇却很快发觉, 互联网在中国才刚刚起步, 其发展水平远远不及美国。在国内, 逛母婴店成为大多数宝妈们最时髦的购物方式, 不仅可以买到理想的商品, 更重要的是可以获得育儿方面的帮助。于是, 乐友被迫到线下开设传统门店。

15 年后的今天, 乐友在 PC 端、手机端、线下渠道同时发力, 而线上渠道大有超越线下门店之势。这正是乐友提出 O2O 全渠道运营的重要原因。在龚定宇眼里, 三种渠道各有不同定位。对于母婴行业而言, 线下实体店具有战略性意义。大量研究表明, 在母婴行业, 尽管线上销售的比重逐步加大, 但不会取代实体销售, 因为真正购买母婴产品的人群还是愿意去母婴店直接购买。

龚定宇认为, 由于母婴行业的特殊性, 实体店承载着体验和社交的双重功能。年轻的妈妈需要专业的母婴知识, 乐友为此推行“育婴师导购制度”, 帮助消费者作出理性的消费决策, 并让她们获得更多的母婴知识。在商场里, 母婴店一般和游乐场、幼儿教育等业态相



邻, 构成“亲子乐园”, 是妈妈和孩子们娱乐和休闲的必去之地。

与此同时, 随着移动端的快速普及, 手机 App 成功吸引了人们稀缺的注意力。据乐友监测, 门店在 18 点关门以后, App 流量会出现一天中的高峰值。乐友商城充分扮演渠道补充的角色, 让闭店后的消费高潮在移动商城继续形成势头。

然而, 要想彻底打通整个服务体系, 三种渠道之间必须实现互动, 使得门店的消费空间变得无限大。

为此, 乐友在门店均设立了网购台。如果消费者在门店里没有找到合适尺码或者颜色的商品, 则可以通过网购台购买。乐友遍布于全国的七个大仓和所有供应商的库存, 都可以汇集在小小的门店里, 为消费者提供超值的购物体验, 无形中从源头上减缓了库存压力。

让消费者更受益的是, 他们还能利用 App 获得辅助决策的商品信息。只要用手机扫描商品的条形码, 即可看到商品的视频和详细文字介绍以及网友评论, 消费者可便捷地完成“自助式购物”。

利益“双向分配”, 化解渠道冲突

让人好奇的是, 对于最令人头痛的线上

线下渠道冲突, 乐友如何化解?

在龚定宇看来, 全渠道运营模式的好处在于, 和具有部分渠道功能的企业相比, 乐友不存在导流的情况。无论通过哪个渠道, 只要消费者来到乐友, 他们产生的购买行为, 都属于乐友。

当然, 这一前提是要解决门店业务员对于线上渠道的抵触。解决这一难题, 势必意味着绩效考核方式的改变。

乐友在内部进行了一次非同寻常的改革。通常情况下, 一般店员会因为担心线上带来的冲击, 而拒绝为进入门店的消费者介绍网上的商品。乐友为此对绩效考核“开刀”——谁引入会员, 谁就享受今后这个会员产生的一切消费业绩。为了增加消费者在门店非营业时间购买, 业务员会主动邀请消费者下载乐友 App, 并且参与互动。

“绩效考核的模式从以往的‘以店为本’转向‘以人为本’, 谁把客户带到乐友来, 谁就享受高绩效。”龚定宇说道。

与此同时, 在 2014 年, 乐友启动加盟形式, 对加盟商实行“后 O2O 时代的严谨加盟模式”。除了加盟商必须严格按照标准执行以外, 乐友还立下了重大规矩: 如果线上接到来自门店客户的订单, 线上线下则实行分账。如果线上订单需要门店送货, 也实行利益分配。