

6 经营故事 Business Story

管理一个企业就像跑马拉松,从一点一滴培养员工的质量意识到形成严密的质量管控体系,从一台台的设备调试到一座座的大型工业园区建成,要持续10年、20年,很漫长,要熬得住。不求一时之快,重在坚持,瞄准目标,坚持到底。

李建全：“全棉时代”一路奔跑

“商业是一场马拉松,在黑暗中奔跑的人总会看到黎明。”

稳健集团董事长兼总裁李建全,54岁第二次创业,创立子公司PureCotton全棉时代。稳健医疗是国内最大的医用敷料生产和出口企业,在医用敷料行业出口连续超过10年保持中国出口第一的位置。但与母公司的辉煌形成对比的是,全棉时代自2009年成立以来,连续几年亏损,李建全却显得十分淡定。

“商业是一场马拉松,在黑暗中奔跑的人总会看到黎明。全棉时代虽然前几年账面亏损,但是每年营业额上扬的曲线让我看到了这个市场的未来。”李建全是马拉松运动爱好者,每年不论工作多忙,都不会缺席日本芦屋和瑞典哥德堡两大国际马拉松比赛,长跑的习惯让他有足够的耐心培育一个新市场。

2014年全棉时代首次迎来赢利,其中电商渠道表现出色,占总销售额半壁江山,在“双十一”电商整体退货率高达20%的大背景下,全棉时代6666多万的销售额,却鲜有退货。“棉的时代将要到来了。”坐在记者对面的李建全神情飞扬。

全棉时代目前在全国有65家门店,未来5年将在全国布局门店200家。全棉时代的市场表现引起了资本的关注,2014年11月,全棉时代及稳健医疗引入红杉资本作为公司的战略投资者,给企业带来数亿元的资金支持,助推公司的可持续发展,同时红杉资本将在互联网资源和医疗产业合作方面为其提供资讯和帮助。

阴差阳错的转型

建立全棉时代前,李建全一直在医用伤口敷料领域耕耘。稳健医疗是中国较早且产品品种较全的在美国FDA注册的公司,产品质量同时符合欧洲、美国、日本和中国药典标准,是目前国内最大的医用敷料生产和出口商,业务以B2B模式为主,是典型的传统行业。

全棉时代的诞生源于一次“失误”。医用纱布的弊端在于裁减之后会掉线和掉绒毛,容易造成伤口感染,即便企业能够把掉线头率控制在百万分之一,也会有对人体造成伤害的潜在风险,所以一般手术后都需要打几天的消炎针。李建全琢磨是否有相关技术解决这个问题。

2003年稳健医疗启动相关技术研究项目,走访了法国、意大利、德国等欧洲国家,发现一种水刺化纤布技术能够做到不产生绒毛。李建全把原理运用在医用产品上,完成了中西结合的技术和设备研发,开发了“PureCotton全棉水刺无纺布”的专利技术。

全棉水刺无纺布的技术原理是:将100%天然的原棉纤维,利用洁净水形成的高压“水针”让纤维缠结,编织在一起,无需树脂胶合,摒弃化学粘合,质地柔软、亲贴肌肤,使成品具有更加舒适、强韧、环保的独特品质。

这项技术攻克了原棉纤维水刺成布的难题,结合了天然纤维健康以及水刺工艺两方面优点的布料,在全球30多个国家获得专



利。在李建全的蓝图中,这项技术将颠覆整个医用敷料市场,就像iphone给手机带来革命一般,稳健医疗也会迎来新的增长点。于是,李建全从2005年开始买设备,还投资了几个亿在黄冈建起了一大片工业园。

然而产品在推向医疗市场时遇到了难题:全棉水刺无纺布在法律上不合格。稳健医疗新开发的产品主要针对欧美等发达国家,他们有自己的药典,相关法律规定一定要有经纬密度的纺织,纱布是有纺织的,而全棉水刺无纺布根本不是纱布,没有经纬密之说,因而就存在法律法规上的障碍。

李建全返回国内寻找突破口,发现国内的医疗敷料中对“无纺布”的规定也是空白。言下之意,全棉水刺无纺布在医疗行业是一种尚未进入认证标准的产品,根本无法在目标市场大规模推进,但面对已投入的工业园,李建全已经是骑虎难下,只能另谋出路。

在国内做技术推广的过程中,李建全发

现卫生用品、家庭护理用品的生产商们对这项技术和产品非常感兴趣,这类产品对污染菌的控制,产品柔软度有一定的要求,稳健医疗一直为医疗行业服务,对产品卫生的控制高于一般民用产品供应商。全棉水刺无纺布每一个生产过程都在医用级生产车间完成,确保了没有杂质杂物,将初始污染菌量控制在非常低的水平,因而很适合卫生用品和家庭护理用品。

据前瞻产业研究院发布的报告显示,随着国民消费的发展和行业市场的成熟,“超薄”、“柔棉”、“抗菌”、“舒适”成为卫生巾发展的代名词。当年市场上卫生巾、婴儿尿裤、湿纸巾等产品都打出“棉柔”的标签,然而多数使用化纤无纺布做材料。稳健医疗调查发现,高品质的全棉用品领域存在市场空白,李建全萌生了将专业医疗领域技术用于民用消费领域的念头。

进入妈妈圈,培育“棉”消费品市场

全棉时代把核心竞争力放在母公司医疗技术经验的背书上,打造“棉”消费品市场。进入一个品类就是为品牌选择了在哪个竞争市场,开创一种新品类,是实现“差异化战略”和实现“不竞争”战略的具体而有效的途径。但产品在市场推进上,天堂和地狱也仅一步之遥:需要脚踏实地地培养市场和开展消费者教育。全棉时代这位新生儿是完全没有经验,而母公司稳健医疗也一直从事B2B业务,对C端市场的经验几乎是空白。

李建全介绍,品牌成立之初,运营团队的经营策略是“快速占领市场”,试图用门店扩张的形式带动品牌发展,以销售为导向的小规模店铺为主,店铺从大卖场覆盖到地铁商城参差不齐。结果在市场上遭遇挫折,亏损惨重。

在总结失败经验中,李建全意外发现新晋妈妈和白领女性是“棉”类产品的主要消费人群。“她们大多数有家庭,关心家人的健康,对品质有着很高的要求,价格敏感度不高。”

李建全告诉记者,这样的定位是由消费者主导的。

据不完全统计显示,95.9%的妈妈在购买婴幼儿用品的会选择纯棉材质,全棉时代因而锁定了母婴市场。与其他消费群体相比,妈妈圈有着高聚焦、多交流、快传播的特点,对此全棉时代与母婴类的杂志、胎教机构、早教机构等合作举办活动,一步步打开妈妈群体市场。伴随着妈妈们的口碑传播,全棉时代进入了这个每年近2万亿元的母婴市场。

电商慢突围

全棉时代成立之初,正逢中国电子商务快速发展,李建全在“取经”过程中听说电商运营要找专门的操盘手,懂得淘宝规则,而且要把业务核心放在北京,因为北京是电商的福地,互联网产业集中,人才资源丰富。虽然稳健医疗一直在深圳扎根,李建全还是把电商事业部单独放到北京,并且请来专业团队,准备拥抱电商红利。

但一年经营下来,让李建全傻了眼:销量1000万元,最终审核还亏了1500多万元。原来北京的电商团队用的是买流量的路子,花50万元买流量卖出去40万元的产品,品牌也没有做起来。于是,全棉时代的电商业务像进入了无解的“死循环”,烧钱就可以带来流量,但要承担亏损;而一旦停止烧钱,流量就快速下滑,仍然要面对亏损。

李建全意识到烧钱不能解决关键问题,无论在什么渠道,对品牌而言,最重要的是建立自己在市场的信誉,像蓄水池一样把每个消费者经营成品牌的忠诚客户,而不是找一个地方打一枪,打折促销不是长久之计,也不利于品牌的可持续发展。

李建全把电商事业部收回深圳,亲自把关,组建电商团队。当时的品牌方做电商流行走“差异化”路线,针对线上线下的不同渠道做两套产品,成本低的放到网上做促销、低价卖,甚至干脆成立一个新品牌,专门供货给线上渠道。李建全却坚持线上线下卖同一套产品,并且不轻易参与打折促销活动。

“在线下卖1000元的款式,放到线上用次一级的材料,卖900元,消费者看似赚了,其实是亏了,这种区隔是欺骗消费者,也是对品牌的伤害。”这种电商思维虽然“老土”,但李建全看来是最聪明的做法,“消费者不是傻子,产品好坏一用就知道,不产生客户黏性的市场策略会给公司带来很大的推广“财务负担。”

李建全介绍,目前全棉时代线上线下会员总量超过100万,产品长期回头率9%以上,高于业内7%的平均水平,短期回头率超过40%,客单价280元左右。“质量优先于利润,品牌优先于速度,社会价值优先于企业价值”这是李建全多年的品牌经营三大核心原则,也是稳健医疗能够在医用敷料市场多年独占鳌头的原因,李建全将其列为全棉时代品牌发展的“三条军规”。线上销售战略调整后,全棉时代销量开始稳步翻倍增长,形成了线上线下两架马车并驱的品牌发展模式。

(何丽银)

可口可乐要“喝”粗粮王

日前,中绿集团旗下在香港上市的中国粗粮王饮品控股有限公司(简称“中国粗粮王”)发布公告称,可口可乐中国公司将以4亿美元全资收购其子公司厦门粗粮王饮品科技有限公司100%股权。

据悉,这项业务出售总价约为4.005亿美元,可口可乐中国公司将以现金支付对价。据了解,总部位于厦门的中国粗粮王是中国饮料市场正在成长的一个品类。

可口可乐中国公司在公告中表示:此项交易符合公司着眼于为中国消费者提供多样化饮料选择的发展策略,厦门粗粮王的产品将是可口可乐现有产品线的很好补充。据了解,目前可口可乐在中国已拥有包括汽水、果汁饮料、茶、水和咖啡等15个品牌超过50种口味的饮料,但粗粮饮料还是一片空白。

值得一提的是,饮料是中国粗粮王最主要的业务,这块业务贡献了中国粗粮王总收入的78.9%。而厦门粗粮王是其所有饮料业务的运营主体,出售厦门粗粮王100%股权,意味着中国粗粮王彻底剥离了饮料业务。

为了避免同业竞争,中国粗粮王承诺,在出售完成的5年内,不再从事任何非酒精饮料业务,或者入股其他公司。

此项交易还需按照相关程序向有关政府部门进行申报和审批。公开资料显示,截至2014年年底,商务部共审查涉及经营者集中案件申报996件,其中无条件批准的有970件,约占全部申报案件的97%。总体看来,绝大多数的案件均得到无条件批准。

专家看法

饮料行业已形成寡头格局

“可口可乐在全球的碳酸饮料业务都在萎缩,必须通过并购来完成它的业绩增长”,营销专家肖竹青表示,此次其收购粗粮王,对可口可乐来说是个明智的选择,未来植物蛋白饮料是饮料行业发展趋势。

“国际资本在中国大举并购,看中的是中国消费升级背后的巨大市场”,肖竹青表示,当今的饮料行业已经形成寡头格局,成长型企业稍微有点规模,就进入了资本大鳄重组并购的视野,同时因为这些寡头的进入,中国食品饮料行业的竞争门槛也大幅提升,未来中小企业的发展空间也将越来越小。

(据《京华时报》)



联想谋求互联网转型 旗下乐基金布局新金融

2015年4月22日,由联想乐基金携手企业家联合主办的“互联网+新金融”创新沙龙在京召开。联想乐基金董事总经理宋春雨表示,乐基金不仅是风险投资基金,还承载对联想发展互联网服务转型的战略职责,也是联想踏入云服务领域的核心竞争力和关键战略。

联想乐基金于2010年11月在联想移动互联网大会上正式成立,是联想集团旗下的互联网风险投资基金,专注于投资早期、具有成长性T.M.T领域创业公司。

“推动联想互联网转型、为联想布局互联网生态体系是乐基金的使命。乐基金期望从自身优势出发,利用已有经验和联想的战略资源支持,积极为创业企业服务,为联想互联网业务打造一个宏大的版图。”宋春雨说。

作为互联网的重要分支,互联网金融近年来在国内发展迅速吸引了众多的融资,清科数据显示,2014年中国互联网金融共发生193起融资事件,超过2013年投资案例数三倍有余,总投资金额达14.2亿美元,投资案例数和投资金额均创历史新高。宋春雨表示联想乐基金很早就开始关注互联网金融领域,并于2014年成功投资国内领先的互联网金融服务高科技企业——中科柏诚。这是联想乐基金投资的首个互联网金融项目,也是联想布局互联网金融体系的重要开端。

据了解,除了互联网金融领域,联想乐基金的主要投资方向还包括消费机器人、移动医疗、移动教育、互联网生活O2O、智能硬件、大数据和云计算、移动电商、游戏、传统行业的互联网改造等。

联想乐基金称目前已经投资了32家创业公司,而且投资回报率每年保持100%的增长,其中比较知名的包括手游发行平台乐逗游戏、人脸识别服务商face++、资讯集合软件ZAKER、电子商务软件平台商派等。“我们未来要投资100家左右的创业公司,形成云服务集团”,宋春雨称。(张吉龙)

爱康国宾竞争谋求“双管齐下” 力推“高端市场+平台化”

4月21日,本土民营体检行业三巨头之一的爱康国宾对外宣布:其高端体检品牌爱康君安健康国际(以下简称“爱康君安”)正式进驻广州,成为爱康国宾旗下第三家高端体检中心。

仅一日之后,该公司又紧接着发布了就医直通与医患沟通平台——“导医通”APP,正式入局移动医疗。对于接连上马的新业态,爱康国宾董事长张黎刚在接受记者采访时直言,这是自己的“第三次创业”,希望通过移动医疗服务模式的建立来推动中国医疗服务模式的变更。

“爱康国宾目前正在推多个应用,未来会将其串起来成为一个大的移动医疗的平台。”张黎刚透露。“不过公司仍会把预防医学放在第一位,在健康体检领域继续深挖。”

持续加码高端体检

经过一年多的运营,爱康君安如今已在北京、南京、广州三地设立了网点。不久后,第四个网点爱康君安上海中心也即将成立。记者了解到,爱康君安广州中心已经与来自广东地区的医疗专家建立战略合作,成立私人医生工作室,为客户提供一站式医疗管家式服务。

在21日爱康君安广州中心的开业仪式上,西门子、GE(通用电气)等知名医疗器械厂商成为了其广州中心的特约供应商,双方将在设备和试剂采购上进行长期合作。

张黎刚告诉记者,大多数人会以金额来做判断体检是否高端,最关键的要素其实主要有三,那便是过硬的硬件设备、强大的专家力量和高端的配套服务环境。

在其倾力打造中的爱康国宾,也正是在以



大笔投资先进医疗设备并直接联系企业争取合作作为发展模式的。

谈及为何以高端模式进行差异化竞争,张黎刚透露,在成立爱康君安前,爱康国宾普通体检中心VIP客户的消费水平约在1000~2000元。而在高端品牌爱康君安北京中心,相关高端体检价格约是10000~20000元,二者存在十倍的定价差距。

移动医疗或成新战场

相较于其业内宿敌美年大健康、慈铭体检,爱康国宾布局移动医疗的步伐走在了前列。

据了解,其移动医疗产品“导医通”将在患者、医院、医生之间建立起移动医疗医患服务平台,提供智能分诊、分时段预约挂号、就诊档案管理等一系列的服务。

截至4月22日,“导医通”已与上海几十家三甲医院建立合作关系,并将逐步把服务扩大到全国各大城市。此外,“导医通”还将与各大医院及医生团队建立O2O的战略合作,

帮助患者与医院、医生团队之间进行医疗资源的最佳匹配。

“体检的发展极限可能只是针对爱康国宾百万级的群体,而公司目前在上海推出的这一项目针对的则是亿万级别的用户群体。为此,爱康国宾会考虑患者、医院、医生的需求以打通这个平台。”张黎刚说道。

早前曾先后创立艺龙网和爱康网的张黎刚曾在去年爱康国宾登陆美国纳斯达克时便提到,未来爱康国宾会成为一个平台化的公司,而其重回平台化的先期举措就是投资设立爱康齿科、涉足移动医疗,通过打造不同医疗领域的应用,来串联成一个完整的移动医疗平台。

然而,行业巨头间的竞争正在全面加速,竞争对手已悄然开始赶超。今年3月底,三巨头之一的美年大健康继对慈铭体检进行参股收购之后,宣布55亿借壳江苏三友实现上市。同时,美年大健康保留后续对慈铭体检70%多股权的并购期权,这意味着,美年大健康成为国内规模最大的民营体检服务提供商仅是时间的问题。

对此,北京鼎臣医药咨询负责人史立臣认为:“慈铭体检若注入美年大健康,可兼顾高端市场和低端市场,届时将会分食爱康国宾原先的市场份额。”

不仅如此,与爱康国宾一样,美年大健康也曾多次表示对移动医疗的莫大兴趣。继2014年10月结盟挂号网之后,美年大健康相关负责人在借壳上市交流会上透露:“公司至今服务近700万人次,年增长约50%,预计很快将破千万。”而这部分海量的专业体检数据极有可能将作为其移动医疗的入口。

(肖玫丽)