

6 经营故事 Business Story

从一个初出茅庐的打工仔,到企业负责人,十余年的打拼,对严海炳而言,就是一个不断“充电”的过程,这个背后,他付出了艰辛的努力,同时也收获满满。

严海炳:从学徒工到企业老板

走进缤纷鞋业的生产车间,入眼即是快速旋转的缝纫机和工人们忙碌的身影,入耳则是机器声及工人们钉鞋的砰砰声,一派繁忙景象。

公司总经理严海炳穿行在工人中间,一会儿随手拿起一只鞋子,仔细查看做工是否精细标准,一会儿又走到工人跟前,与其交流切磋技艺,谈笑间,透着一股子亲和。乍一看,还以为他是车间负责人。谁能想到,如今的公司老总,过去竟还是一名普通的制鞋工人。从一个初出茅庐的打工仔,到企业负责人,十余年的打拼,对严海炳而言,就是一个不断“充电”的过程,这个背后,他付出了艰辛的努力,同时也收获满满。

“人生的每一段经历都有意义”打工仔“变身”老板

不到 20 岁,严海炳就开始了自己的打工生涯,到鞋企做一名普通的车间工人。艰辛的生活条件,没能阻挡住严海炳勤学好艺的心,他反而更加刻苦。常常到了深夜,还猫在车间里,利用制鞋子的脚料,一遍一遍地练习,困了就趴在座位上打个盹儿,醒来又继续。“有时候晚上睡觉,耳朵边都还是叮叮叮的敲鞋子声音。”看他如此用心,师傅也毫无保留地教他技术。制鞋关键靠的就是经验,熟能生巧。所以必须得勤快点。严海炳说,也许正是因为自己目标明确,学得认真,进步还挺快的。一段时间之后,便熟练掌握了制鞋的基本技巧,成为车间里的制鞋好手。

凭借日渐精湛的手艺,严海炳后来又跳槽到了另一家鞋企,从事制鞋检验工作,也算是车间里的管理层了,每个月工作比当普通工人的时候涨了不少,日子过得还不错。

生活开心、有可观收入,容易让人沉浸在美好的奋斗成果里。然而,也许是骨子里生性有着一股创业劲儿,他并没有满足于现状,而是做了一个大胆的决定——自己创业做鞋子生意。“跟鞋子打交道这么多年,制鞋工序也了解得一清二楚,但是如果继续在厂里做下去,也就是给别人打一辈子的工,这并不是我想要的。”谈及自己创业的原因时,严海炳眼神中满是坚定:要做自己的鞋子。

“也许一开始很多人都不理解,认为我放弃稳定的生活很不明智,但在我看来,只要是自己认为对的事,我就会努力去做,不管成功与否,都是我人生一笔大的财富。”2004 年开始,严海炳通过自己的努力和父母的帮助,开了一家鞋业公司,也由打工仔变身成为“老板”。

“奋斗是对潜力的感知,没有目标,并不代表你已经把事情做好。一旦找到了一个清晰的目标,你就该坚定地朝着这个目标前行。”他说,虽然自己最终还是走上了创业这条道路,但是依旧不后悔曾经在一线工作的那么多年。甚至回想起来,那段时间,依旧是他这一辈子最感谢的时光,是一笔巨大的未来财富。

因为这么多年的一线操作经验,所以对生产流程非常熟悉,也为之后的创业奠定了基础;也因为 在鞋厂 起早摸黑的经历,让他养成了不怕苦不怕累的性格。“也许,



这就是印证了一句话:人生的每一段经历,都是有他的意义的。”严海炳笑着说。

“每一次出门,都会有收获”对市场的把握日益精准

创业万事开头难。公司办起来了,但是真正开始运行,却不是一件简单的事情。如何开拓客户,打开销路,成了摆在严海炳面前的第一道难题。虽然在鞋业行业已经多年,对于制鞋工序已经了解得一清二楚,但是毕竟从来没有真正与客户接触过。

于是从公司成立开始,严海炳几乎每天都穿梭于杭州、上海等各大城市之间,他的目的只有一个,就是寻找客户。当时,他拿着自己生产的鞋子样品,去各大市场挨家挨户地推销。“吃闭门羹那是常有的事。”他说,当时确实挺心酸的,一个客户至少得跑上四五趟,即使是受尽冷眼也必须得忍着。有时候大夏天,整个人都湿透了。

付出之后总有回报。跑了一段时间之后,他终于谈成了自己的第一笔生意。

“那个客户是杭州的,我第一次去的时候,人家根本不理睬我。”严海炳说,但是,他并没有气馁,而是接二连三地上门,每次都带上不同的鞋子给客户挑选。“有时候,他说了鞋子哪里有不满意的地方,我立马拿回去修改,然后连夜再赶过去给人家过目。”最后,他的诚意终于感动了对方,对方

决定下一单试试。

第一个客户的成功开拓,给了他莫大的信心,也更加坚定了他的信念。凭借着自己的诚意和产品质量,公司的客户群开始不断地扩大。

不过,等到客户渐渐稳定之后,严海炳又开始谋划着转型,从以杭州市场为主转向北方市场。“要想扩大销路,北方市场似乎更加合适一些。”但是这次的转型也没有那么顺利,真正打开北方市场,也花了近两年的时间。

严海炳依然记得自己第一次去郑州市考察的时候。当时是 12 月份,天特别冷,还下起了暴雪。那一次,不仅客户没有谈下来,还因为暴雪,花了整整 40 个小时才回到家中。“当时挺郁闷的,不过后来想想,这何尝不是一种经历?”他说,虽然那次没有成功,但是却坚定了打开北方市场的决心。终于在一年后,成功谈下了郑州的客户,渐渐打开了北方市场。

“要对自己的事业有信心,更要为之付出。”为了更好地适应瞬息万变的市场,现在,严海炳依然经常到处跑市场。“每一次出门,都会有收获。”他说,在跑市场的过程中,结识了各行各业的人,对市场的把握也日益精准。

“传统的代工鞋企,一般都是在家里闭门造鞋,凭的都是老经验、老客户。但现在

不行了,市场变化太快,得充分考察市场行情。”严海炳说,看多了市场,才真正知道零售商到底需求是什么,这样才能对号入座,在承接订单时也更懂得运用流行材料和热门元素,在激烈的市场竞争中更有底气。

“每一个阶段都有新的认识”谋划走上品牌发展之路

“做生意靠的是诚信。”在采访中,严海炳一直重复着这样的话。而“诚信经营”这简单的四个字,也成为他这么多年的“成功之道”。

有一次,一批鞋子在即将要发货时被检查出存在瑕疵。他得知后,马上要求工人停止发货,并马上赶工重新制作一批鞋子补发给客户。

他说,如果为了省事而把那一批有问题的鞋子发出去,一旦发现问题,很有可能导致合作的终止。“而且我们失去的并不只是一个客户,如果信誉丧失,迟早会被越来越多的客户淘汰。”严海炳说。

也正因为这样的一种压力,迫使他不断完善自己的服务和产品,让客户满意。质量如何提高?严海炳选择了增加质检关卡:每一条线都要有人管理,每一个步骤都有责任人。“这样可能加大了人工成本,也使生产速度变慢,但至少产品质量却得到了保障。”他说。

“其实,我考虑的不仅是我们公司的信誉,更重要的还有客户的品牌信誉。”他说,他们的商品是要摆到商场里出售的,贴的是他们的品牌,代表着他们的品质。一旦顾客发现商品有瑕疵,那相当于砸了他们的品牌。

从一个鞋企打工仔,到鞋厂的领导者,每一个阶段,严海炳都有一个新的认识。努力上进的他,也早已为企业未来做好了长远的谋划。

“工厂要尽快做强做大属于自己的品牌,为以后的发展作铺垫,因为只有品牌产品才能在市场中站稳脚跟。”通过与其他公司的合作,他认识到,企业的综合实力不仅包括经营战略、组织管理、人才学习等与未来有关的决策力和执行力,还包括了削减成本、提高质量、创新品牌、维持品牌等务实的技术创新以及经营管理经验的积累。

其实早在前几年,严海炳就已经注册了自己的品牌“麦莲”。接下来,他打算继续加大自主品牌建设。他知道,在创立自主品牌的基础上,必须要走创意、精致、个性化的发展之路,在产品创新性、系列化、多元化上迅速提升自己的竞争优势,除此之外,还要在市场营销与管理及品牌推广上增强自身实力。因此,接下来,他将为企业增加更多的设计人员,力争塑造出更多独特的产品款式,逐步跟上大型品牌企业的创新步伐。

在互联网冲击下,严海炳开始谋划着为自己的品牌寻求“互联网+”的新出路。“虽然自己还没有真正做过互联网营销,但是我已经跟一家互联网企业合作,也算是积累了一定的经验。”接下来,他将尝试着向互联网电商发展,提升利润空间,增加自己的竞争优势。

建立微信群 念好安全经

“今天车站进行围护桩施工,现场人员注意吊装安全,同时要做好渣土覆盖工作,加强现场文明施工;管线勘探要做好临时支护……”这是中国铁建十八局集团三公司西安地铁五号线项目部微信群中弹出的信息。每天早上八点,该项目的微信群里都会准时发布一条类似的安全提示信息。别小看这个小小的微信群,它可是项目部创新安全管理的一项新举措。

“安全生产,人人有责”,这句话在三公司西安地铁五号线真真正正落实到了实处。自项目上场以来,项目部以微信为载体,建立了“平安地铁”安全微信群,把每一名员工都纳入到群里,让大家都参与到安全生产的管理中来。每个人都可以把现场施工情况进行拍照上传,包括施工人员操作行为是否正确规范,是否与现场一致情况,工器具使用是否合格等,确保实现施工现场安全生产“全覆盖”。通过微信平台,安全管理人员不受时间和地点的限制,通过微信群及时向相关人员发布安全信息,有效弥补了现场安全管理力量薄弱的环节。

项目经理权宗国介绍说,通过建立微信群,专职安全员将会在第一时间发布当天危险源(点)和主要控制措施,实现预警和预报。同时,充分发挥微信平台便捷、直观、互动性强等优势,每天微信群里都更新着安全检查现场的照片、视频,以及工作要求和汇报,及时解决工作中上传和下达问题,实行“闭环”管理,促进工作交流和监督,形成了问题“早发现、早上传、早处理、早反馈”的高效工作局面。

据悉,西安地铁五号线项目部“平安地铁”的公众号也已开通,通过不定期发布安全生产相关知识,提升项目人员的安全意识,为项目的安全生产保驾护航。

(伍振 冯玉平 孟宪雷)

东风德纳车桥公司 开通女工心理咨询热线

“夫妻矛盾如何有效化解?子女教育如何进一步改善?工作中遇到的压力又该如何释放?”等等,围绕诸如此类的疑问,近日,东风德纳车桥有限公司工会联合襄阳博爱幸福文化传媒有限公司,以及十堰罗森心理咨询服务中心,开通了“女员工心理咨询热线”。热线通过该公司微信公众平台“凝心聚力”、“快乐生活”-“暖心关爱”菜单进入,实现与心理咨询专家的“零距离”沟通,该公司 1443 名女员工从此有了真实可靠的“倾听者”及生活工作的“好帮手”。

此举是东风德纳车桥公司工会“魅力巾帼、暖心关爱”活动中的一个缩影。为使女员工心理关怀更扎实更富有成效,2016 年里,该公司工会女工委还将暖心关爱活动与岗位建功行动、温馨服务有机结合,增加新的关爱方式,扩大关怀外延,更及时、更灵活地解决女员工生活工作中遇到的困扰与困惑,为减少心理危机的发生筑牢安全屏障,使女员工生活更幸福美满、工作更积极主动。

(韩世永)

广西钻井: 管理长了一双“千里眼”

今年以来,广西钻井分公司管理长了一双“千里眼”,机关干部职工足不出户,通过视频监控系統就随时能掌握了解元坝 10-3 井、民页 1 井等各施工现场的现状,实现所有施工现场视频远程监控的全覆盖,大大提高监管能力。

为了全面加强管理,认真贯彻落实集团公司所有生产装置和在建工程项目必须实现全方位视频监控的有关要求,2015 年,广西钻井分公司在所有施工现场均安装了生产安全视频监控系统,实现了对生产一线的视频远程视频监控。

利用视频监控系统网络与公司远程连接实现每天的生产晨会。实现了公司机关、项目部、井场三者之间的互联互通,利用每天的晨会,公司的工作安排和生产指令,无需中转就可以直接下达到井队,井队的生产需求和下一步计划可以直接反馈到“首脑”——公司机关,使得针对性和目的性更强,有效地解决了集中开会难的问题。过去,由于公司点多面广、战线长,要想集中开个会都非常难,如今公司一般都召开视频会议,不但实现快速、及时,而且大大降低了管理成本。

利用视频监控系统加强对现场生产作业环节的监管。视频监控犹如公司的“千里眼”,如今公司对每口的作业现场的工况掌握是清清楚楚,一目了然,视频监控还是对异体监督的一种补充,加强了对井场作业的实时监督,可以随时对现场的安全工作进行抽查,把安全管理压力传递给井队和员工,杜绝“三违行为”,确保生产平安运行,把安全督查的水平提升到一个新的台阶。

利用视频监控系统进行专家远程会诊。井队在钻井过程中遇到了难题和复杂,就可以发挥集体智慧和科技优势,由公司组织专家、副总工程师、工程技术大队、钻井液技术服务公司的相关人员,利用视频监控系统进行“会诊”,共同把脉、出谋划策,攻克难关,确保生产的平稳运行。

(王强 刘远飞)

空降兵李建波带领永辉走向全球

对职业生涯擅长“长跑”的李建波在老家东家 IBM 跑了 12 年,将 IBM 中国从小树培育成巨杉,然而爬到顶峰的他却选择了另一抹新阳,张氏兄弟草根民营企业——永辉超市,显然李建波的能力不容置疑,让永辉合纵连横,所向披靡。

永辉的模式与业态

张氏兄弟对超市经营始于 1995 年 12 月,雏形跟永辉无关,也跟生鲜无关,叫做福州市鼓楼区古乐微利超市。“生鲜”和“永辉”两个关键词出现的时候已经是 2000 年的 7 月,当时响应政府号召,开启的第一家“农改超”超市,命名为永辉生鲜超市。

永辉是以经营生鲜产品为特色,以大卖场、卖场及社区超市为核心业态的全国性连锁超市企业,如果用一句话来形容,就是“生鲜龙头 + 直采体系 + 商品自营”,华彩咨询集团总裁万钢先生曾经对这种模式的推动因素归结为三点:

①消费者习惯改变+政策支持,生鲜超市逐渐替代传统农贸市场成为发展趋势;

②相比国外,中国目前通过超市采购生鲜的比例较低,仅有 30%,而发达国家这一比例在 90%,未来提升空间大;

③生鲜和食品都充分满足广大消费群体,当前超市行业无一例外的采用“渠道下沉”的外延扩张来满足成长,空间更加广

阔。

永辉的模式的成功在资本市场显然也得到了认可,张氏兄弟兴冲冲地在 2010 年 12 月 15 日走进了上海证券交易所,标志着永辉超市 A 股成功上市。上市后一位将 IBM 中国市场从零开始培育 12 年的大中华区合伙人李建波空降在这个草根民营企业,出任其第一职业经理人。

对于当时的永辉张氏兄弟来说,这应该是一个既惊又喜的事情,毕竟从 2007 年开始,永辉就不断引入贝恩、奥美、IBM、安永、伯乐、韬睿惠悦等“外脑”作为咨询团队,但是要真正改变,必须从领导层注入新血液。他们是幸运的,因为后面的大事件证明李建波的进入的确让永辉在变动的大经济环境依然能够站在时代的前头。

开疆拓土的 2013

在 IBM 工作 12 年的李建波目光锐利,发现 2010 年永辉超市已经达到了 156 家店的规模,而想要保持每年 50 家店的开建速度,单凭 50 个店长的能力,扩张的质量很难把控。所以必须在后台发力,通过供应链条、数据挖掘与开发、人力政策、财务管控方面对业务进行梳理,达到更精细的管理,其标志性改造是:2012 年 3 月永辉超市 ERP 项目启动,与 SAP、IBM 国际一流的软件服务商合作,进一步提升信息

管理共享平台。显然这个策略让永辉在 2011-2013 年尝到了甜头,在 2011 年进攻了中原经济区和东北三省,在 2013 年号角吹遍了广东、陕西、上海市场,一路高歌猛进。

电商时代,如何迎合

原以为李建波只会精细化管理和供应链的优化,随后的两个改革让外界刷新了对李建波的认识。在 2014 年 1 月份,永辉超市悄悄地上线“永辉微店 APP”,标志着永辉推出 O2O 电商平台,随后永辉相中了互联网的黑马京东,在 2015 年 8 月,京东入股永辉超市 43 亿人民币,继续布局社区 O2O。另一方面,全球购的浪潮催生了地方性的自贸区,在福建平潭自贸区成立的永辉云商科技有限公司,开设一个以中高端商品为主的 B2C 板块——永辉全球购。

消费升级,如何变身

“随着中产阶层的崛起,现在消费者对于高端进口类产品的需求越来越大,这也是我们开绿标店的出发点。”张轩松说。显然,永辉眼光的前瞻性是不容置疑的,另一方面,为了更稳定的结构,永辉不断地选择优质资本的进入,2014 年 08 月永辉超市与香港怡和集团旗下牛奶有限公司正式签署《认购协议》,牛奶公司



●李建波

共出资 57 亿元,以非公开发行股票形式,认购永辉超市股票。

李建波对职业生涯的破局思路是“长跑”,他曾经这么说过:“这几年最大的收获是没有太过频繁的换工作。职业生涯是一种长跑,千万不要以短跑的速度去看待长跑。”2016 年对于李建波来说已经是进入永辉工作第 6 个年头了,互联网和消费升级的战役才刚刚打响,在这场持续战中,如何继续成为领头羊,带领着永辉走向全球,应该是一个更为深刻的思考。

(梁杰民)