

6 经营故事 Business Story

在 SK 大中华区 CEO 孙子强眼中,纷繁复杂的布局其实万变不离其宗,每一项业务都需要以丰厚的管理经验、资本实力,以及遍布全球的贸易体系来支撑。

孙子强 SK 保守多元化

■ 孟杰

从石化产业,到电信运营商,再到半导体、服务类行业,乃至新能源汽车,作为韩国最具代表性的企业之一,SK 集团的业务触角十分广泛。虽然横跨多个领域,但大多数业务都在国际市场具备很强的竞争力。在不少人看来,这些业务之间并不具备太多的相关性,但在 SK 大中华区 CEO 孙子强眼中,纷繁复杂的布局其实万变不离其宗,每一项业务都需要以丰厚的管理经验、资本实力,以及遍布全球的贸易体系来支撑。30 多年的时间里,众多中国企业都在单一业务取得成功之后,探索多元化运作模式,并为此付出了大量的资源。但总体看来,成功者少而失败者居多。

SK 集团也曾经和众多中国企业一样,将业务做到了全国最大后,面临业务拓展的选择。彼时的鲜京集团(SK 前身)并未盲目转型或者“多元化”,而是选择向纺织业务的上游——化纤生产迈进。

从纺织这样的轻工业务,向化纤这样的重化工业迈进,面临极大风险,但 SK 倾尽全力完成了这个艰难的任务,造就了企业的质变。孙子强认为,做多元化首先就要有长期经营的理念,如果三天打鱼两天晒网,那在宏观经济或企业进入瓶颈期的时候,就可能被淘汰。只有坚持下来,才会有更美好的未来。

随机应变

SK 进入中国以来,孙子强是第一位本土领导人。自 2013 年一直负责集团在中国的各项业务。不同于大本营韩国,他需要面对更多具有“中国特色”的业务。对于 SK 来说,在中国的资产布局还不是最完美的状态,受政策限制,很多具备优势的领域还没有完全进来。因此,SK 必须按照中国市场的具体情况,同时结合集团的力量布局业务。例如,SK 在韩国最擅长的并不是房地产开发和经营,但是在中国,进行大量的产

新松机器人：倾情打造“制造业皇冠顶端的明珠”

走进位于沈阳市浑南区的一个静谧园区,几栋灰色楼房有序坐落,看不到众多工人身影,听不到机器轰鸣,闻不到器械的油污味儿……难以想像,这里就是中国工业机器人诞生的摇篮、创造了中国机器人发展史上 108 项第一的沈阳新松机器人自动化股份有限公司。

16 年自主创新路

玻璃橱窗内的洁净车间里,洁净机器人灵活敏捷地完成抓取、移动、放下等一连串精细动作;智能制造车间里,完全看不到工人身影,一台台移动机器人在地面上自由穿梭,自动避开障碍搬运、安装物品……新松公司现有包括工业机器人、移动机器人等五大类百余种机器人产品,是全球机器人产品线较全的厂商之一。

2000 年成立公司,当时国外已经形成并且完整地占领了整个中国市场。中外实力相对比,一个是刚出生呱呱坠地的婴儿,而另一方已经是健康强壮的年轻人,个中艰辛不是三言两语可以言说。

“你不给的东西,我会做得比你更好。”2007 年美国通用在全球招标,新松一举拿下通用总公司的订单,引起轰动。“为什么新松取得这样的成绩?因为我们从不敢懈怠,要不断研制出符合市场需求甚至走在市场前端的产品。”公司总裁曲道奎说,如今,新松机器人以绝对优势成为国内规模最大、产量最多、设备功能最齐全的智能移动机器人系统产品提供商,产品出口 20 余个国家和地区。

多年来,国外的洁净真空机器人对我国实行严格封锁,成为严重制约我国半导体设备整机装备制造的“卡脖子”问题。新松中央研究院院长徐方带领 10 多人的技术团队不断钻研,到国内知名的半导体行业进行考察,做出多台样机。经过上万个小时的测试后,新松 2009 年终于实现真空机器人在客户中的初步应用。目前,新松洁净机器人已彻底打破国外同类企业在该领域的垄断局面,拥有国内市场 50%以上份额。

助力传统制造业转型升级

以机器人主导生产在国外 10 多年前就开始应用。新松公司副总裁王宏玉说,自己 2004 年出国去看一家给沃尔沃生产车门的工厂,只看见两个工人在听音乐,所有的生产全是自动化完成。

“新松公司将以独特的产业模式,成为中国智造的助推器,产业转型升级的新引擎。”新松机器人自动化股份有限公司副总裁高强说,“十二五”期间,新松公司产值每年保持



●SK 大中华区 CEO 孙子强

业投资之后,各地政府希望 SK 能够做一些地产相关的业务。

“我们认为在一定的阶段内,这也是很好的机会,可以通过进入这个领域去做很多事情,包括地产相结合的资产管理、文化创意,乃至养生医疗养老等,都和地产有密切关联度”,孙子强看到,很多业务可以依托地产逐渐开展。针对不同行业进行投资决策,正是孙子强这三年时间里最重要的工作之一。

他将业务选择的原则总结成三点:首先是经济效益,第二要考虑这项业务是否对地区社会发展做出贡献;第三是所投资地区的政府和民众是否欢迎。

以这样的原则,SK 中国会侧重进行一些符合中国政策环境特点的业务,如清洁能源。“世界范围内,中国政府在这方面的支持力度都是最大的。”孙子强告诉记者。“尤其在汽车动力电池方面,SK 拥有非常好的技术,这个领域我们会再多做一点事情”,孙子强表示。

如今的新能源汽车产业链,是中国经济

中难得的一抹亮色,而优质的动力电池更是存在严重的供不应求。

这也是孙子强“经济效益、环保、政府欢迎”三原则共同体现的一个典范。经过常年多元化经营的积淀,SK 的管理能力、资金实力、全球化的贸易体系,都可以让这些业务布局获得更好的发展前景。

SK 高层也对孙子强保持了高度的信心,并多次明确表示将继续优先发展在华夏事业,继续加大投资。

有分有合

常年的多元化经营,让 SK 积累了丰富的管理经验。这让其可以通过自身的资源优势,对一些新业务或者收购而来的业务进行提升。

海力士半导体是 SK 集团最得意的作品之一。在 2012 年入主海力士时,它还是一个亏损企业,但经过两年的整合,它变成了世界最优秀的半导体企业之一。

“一个企业,别人做不好,但到 SK 身上,注入资金和管理,提升技术,更换设备,把全球的

贸易力量加载上去,它就可以焕发青春,成为盈利能力很强的企业。”孙子强总结道。

在推进多元化业务的进程中,SK 的底气更多来自于其强大的管理能力。这家大型的企业集团拥有一套独特的“有分有合”经营体制,这正是造就其多元业务整合能力的关键之一。

集团业务庞大,子公司众多,各部门、各板块独立开发市场时,业务之间、操作者之间是分开的。不管是业务系统、管理体系,还是考核体系,都分解到每一个业务板块中。

一旦集团需要整合起一批人,去突破一件事情的时候,或者是集团需要集中投资力量、管理力量去完成一项业务的时候,SK 所有的公司又会瞬间汇合在一起,形成集团合力,共同去做这件事。

“这正是多元化布局的 SK 一个最具特色的能力,或者说是一种文化,一种精神”,孙子强说,企业需要这样的一种精神,有分有合,才能够让集团的多种业务顺利运转。

多年以来,很多中国企业都在推动多元化的发展模式,孙子强认为,这需要企业家对自己企业的资源和能力基础有清楚的认识。

一个企业能够在某一领域里成功,就是这家企业的优势所在。但尚未对另一个领域具备深刻理解,没有优秀团队的时候,所投资的资产就很难控制和管理,风险也就更大。

“产业链的关联、管理的共通性、金融的属性,很多看似多元、关系不大的业务之间,实际上都有内在的联系。”孙子强举例说,SK 就是这样,几十年的发展历程中,练就了对重资产投资强大的敏感度和风险的可控,不论是集团层面,还是 SK 中国,都严格依照这样的原则来开拓新的业务。

其实孙子强认为,SK 的多元化是保守的。这种保守在于,做出投资决定之前集团会反复不断地研究,绝不会轻易上马新项目,但只要决定进入,那我们就会具备非常高的执行效率。”

显然,这也是有志于进行多元化布局的中国企业,需要静下心来认真体会的一种精神。



延伸服务网络 扩大渠道扶贫

农业银行河北承德分行在金融扶贫工作中,在优化贫困地区物理网点建设的同时,注重这一地区自助设备布放和离行式自助银行建设,加大“金穗惠农通”工程推进力度。通过此渠道,实现金融扶贫产品的推广和应用,支持贫困户脱贫致富。目前,该行“金穗惠农通”助农取款服务点总数达到 994 个,较年初增加 140 个。这是农行承德分行所辖平泉县南五十家子分理处员工(右一),来到农行设在一家农村超市的助农取款服务点,指导工作人员操作自助设备,取款结算时的场景。

于绍礼 摄影报道

外婆家吴国平再推新品牌 开卖米其林咻咻拉面

继“宴西湖”和“你别走”之后,外婆家吴国平将推出今年第三个新副牌——来自日本米其林餐厅的咻咻拉面,据悉,这是外婆家第一次引进独立品牌。新店将在北京 APM 开出,目前正在装修中,预计 6 月初可亮相。

日前,外婆家总裁袁晓华在微信朋友圈发布消息称:“来自米其林东京的拉面,即将在北京 APM 上市。”据悉,在日本,外婆家吴国平在日本考察时,签订了两家米其林餐厅。其中一家向“宴西湖”输出了一款“鸡汤”,另一家就是咻咻拉面。记者查询获知,咻咻拉面分别在 2015、2016 年登上“米其林餐厅”榜单。

外婆家吴国平说,外婆家会在第 100 家店停下来,外婆家永远只做 100 家店,烤鱼永远 100 家,不开 101 家。即使开新店,也会是关一个,开一个。这种做法就是相对地保障了每家店的客流量始终处于饱和状态,避免因为多开店分流。但是,这种饥饿营销,只是主品牌的收敛,从追求扩张转为追求稳健。

(王莹)



●力利玩具总经理许宾宾

力利玩具：30 年沉淀 引领玩具国际范

近期,晋江力利玩具有限公司(简称:力利玩具)忙得不可开交,一方面,位于灵源片区的办公新工厂已落成;另外一方面,公司开发的“风格砖”系列产品一经推出就备受市场追捧。

30 年沉淀 质量铸就品牌

去年,力利玩具 2015 年品牌营销盛典暨 2016 年品牌战略规划大会在晋江召开,半年过去了,借助全新的品牌形象和渠道方式,力利玩具迎来了国内和国外双增长的骄人业绩。

据悉,创办于 1985 年的力利玩具历经 30 多年的沉淀,以国际化的创新思维,融合中西方领先技术,追求产品的卓越表现,面向 3 岁至 16 岁的城市智创、时尚儿童,创新研发高品位的产品,为客户奉献工艺串珠、惯性工程车、线控工程车等玩具经典产品。

力利玩具所专注的 DIY 儿童手工串珠和工程车系列,无论品质、款式还是创新都处于行业前列。“目前,DIY 儿童手工串珠和工程车系列远销全球数百个国家,自主品牌出口更是达到了 60%左右,在国内也拥有广泛的销售渠道。”力利玩具总经理许宾宾指出,今年,力利的“风格砖”DIY 手工系列产品、“毛线编织”DIY 手工系列产品深受国外消费者的喜欢。

缘何力利玩具能够逆势上扬?许宾宾指出,一是得益于产品的不断创新,位于香港的数十人设计团队为力利玩具提供了全球最前沿的设计理念;二是公司把产品品质视为生命,以制造出高品质产品为核心;此外,力利始终专注于 DIY 手工串珠和惯性工程车系列的开发,使其在这两个品类始终处于行业前列。

全面整合资源 一体化品牌营销

今年,力利玩具在品牌方面的运作可谓动作频频,在全国率先启动营销盛典和品牌战略规划大会,通过全新品牌概念定位,拓展力利在国内的渠道;邀请台湾知名咨询公司对力利进行管理诊断和流程再造。经过两年的施工建设,力利现代化的办公厂房已经完工并陆续投入使用。

“今年,是力利品牌基础建设和发力元年。”许宾宾表示,考虑到“互联网+”的当下,新的消费群体对品牌有不同的需求,再加上渠道的多样化,力利在优化企业内部管理流程的同时,将加大对线上渠道的全面覆盖。

在做好品牌基础建设的同时,力利玩具也在搭建自己的电商和运营团队。“未来三年,力利玩具品牌将从传统的商超渠道到母婴渠道,延伸到童装品牌连锁渠道,再到跨界与卖场整合,进入电商、微信终端用户等渠道。通过嫁接多渠道资源,全面整合线上线下资源,为经销商快速打造一站式、一体化品牌营销服务形态。”许宾宾表示。

(蔡明宣 陈巧玲)

京东与中国皮革协会达成战略合作

近日,记者从中国皮革协会了解到,京东与中国皮革协会在京签署战略合作协议,将共同为消费者筛选出优质商家及高品质的皮革制品,通过“真皮标志”打标的方式,提升消费者消费体验,营造安心的消费环境,推动皮革行业产品品质维护与升级。

据了解,根据协议内容,京东将与中国皮革协会合作成立“京东商城皮革制品优质商家品质联盟”,对京东平台的服饰、鞋靴、箱包等品类中的皮革制品进行“真皮标志”打标,将携带认证标志展现在页面,方便消费者选择。同时,京东还将开设“真皮馆”等专区页面进行集中推广,鼓励商家不断提高产品质量,与协会共同从生产端提高全行业的产品品质。此外,京东携手向消费者科普皮革专业知识,倡导健康的皮革制品消费理念。

中国皮革协会理事长苏超英表示,此次达成合作框架协议,标志着双方实质性合作的正式开启,对营造健康的网络消费环境、倡导诚信经营、弘扬国产品牌、拉动终端消费等意义重大,最终获益的将是广大消费者和众多优质品牌。

(何雅臻)