

6 经营故事 Business Story

从接手力利第一天开始,许宾宾便懂得,要
为力利“立”好传承,更要承载“破”局的责任。

许宾宾：寻找立与破的平衡点

她的父亲是晋江玩具行业“前辈级”的人物,她所在的公司是有着 30 多年历史的“老公司”,延续父辈对于产品的专注,她把奋斗的目标锁定在玩具领域。

从接手力利第一天开始,她便懂得,要为力利“立”好传承,更要承载“破”局的责任。

她就是晋江力利玩具有限公司总经理许宾宾。她给自己的定位,既是一个继承者,又是一个创二代,“父亲用近 20 年的时间,打下了一个基础扎实的公司。我的责任是既要把公司经营好,更要努力寻求更大突破。”

传承 把父辈事业做得更强

“父亲一生遇到了很多挫折和诱惑,股票、房地产都被他婉拒了,始终关注玩具行业。对于我而言,责任便是把父亲毕生的心血传承下去,争取做得更强,而不是盲目扩张或者跑马圈地。”

前不久,力利玩具刚拿下日本 HITACHI 版工程车的品牌授权,该款玩具的模型全权由力利自主研发设计。这仅仅是力利品牌国际化的第一步,他们已跟全球众多知名工程车生产商洽谈合作,涵盖小松、神钢、宝马等顶级大牌。此举,距离许宾宾正式接手力利玩具,已过去快 10 年。

许宾宾坦言,玩具谈不上是她的人生兴趣。然而她也晓得,这是她的责任,必须将父亲的毕生心血传承,而不是盲目扩张或是跑马圈地。“这些年来我们始终坚持把资金更多地用于生产再发展,尽量避免生活享受。”

或许正因为给了自己这样的定位,许宾宾没有用传统意义上的“拼劲”做事,也不想用简单的“闯劲”证明自己。她时常说,接手公司,就必须用自己的方式把它打理好,内部没有构建好,谈其他都是虚的。

入行至今,许宾宾行事总是风风火火,富有冲劲,还有那么一点特立独行。

“进入公司的一开始,几乎整个管理层都换了。”许宾宾回忆说,当时自己年纪小,比较不注重沟通,一看到下属做事不符合自己的要求,不懂得通过沟通要求他修改,干脆自己做。许宾宾直言,自己几乎把公司所有岗位都轮了一遍,对于公司的运作模式有了系统了解,这对于后续内部的“革新”是非常必要的。

这种做法,或者说这种管理方式,一开始受到的质疑颇多,甚至时至今日,公司内部对于许宾宾当初的这一做法仍有不同的声音。然而,这丝毫动摇不了许宾宾对于公司内部管理进行变革的决心。

“一家发展中的公司,老板无非充当两种角色,一个是超级业务员,一个是超级管理

员。你需要有足够强的业务开拓能力,帮助公司获取订单,保证生产和销售;同时又必须让公司内部各个部门有序、平稳、高效地运转起来。”10 年间,许宾宾坚持与各个核心部门战斗在一线,参与中层管理,制定公司制度、流程,擅长引导部门用各式表格做数据分析。此外,她还引入专业咨询公司,导入现代化 ERP 管理系列,强化自身的学习与对外交流。

让许宾宾庆幸的是,无论自己如何“折腾”,作为长辈的父亲,始终默默站在背后支持着她。

“宾宾他们这一代人,见识多,知识面广,在管理上明显比我们科学,有效。”作为老一代管理者,力利董事长许永定一开始就知道自己的“软肋”在哪里。正因为这样,这么多年来,他一直站在背后默默地支持女儿的变革。“只要她认定的事情,我极少会去干预,只会从旁帮衬,让它进展得更顺利。”

打磨内部管理的同时,许宾宾不断在生产环节推行精益化管理,通过对生产、销售、采购等环节的梳理,以达到对生产耗损、产品稳定性、产品品质的管控。

“我们的产品跟其他品类不同,配件多,所需的模具、原材料的配搭也多,工序复杂,生产耗材多。任何一个小细节出问题,都会影响产品利润。”事实证明,许宾宾对于生产环节的不断“打磨”收到了实质性的效果,在同水平上,力利的产品始终要优于同行,在报价上更具竞争力。

当下,许宾宾仍乐此不疲地“抠”管理细节,她说,“每一个细节都是一个管理漏洞,直接影响企业效益。外面的市场变化太快,我们唯一可以做的就是把公司的管理细节做到极致。”在许宾宾眼中,要想让父辈的事业更好地传承下去,首先要让这份事业变得更规范。

专注 双品类双渠道布局市场

“父亲一生对于产品十分专注,不论行情好坏,他对于产品的要求始终没有降低。父辈的这一点是我们年轻一代应该传承并发扬下去的。”

因为在玩具产品上的专注,许永定在国内的玩具行业小有名气。对于许宾宾来说,父辈的这种专注值得自己去学习。

“就如同从小到大骨子里流淌的血液。”许宾宾坦言,过去十年,无论是市场低迷还是高峰,外面有多大的诱惑,她始终按照自己的既定目标,打造力利在“DIY 手工串珠”和“玩具惯性工程车”领域的市场主导权,一步步前进。

市场的成功也从侧面佐证了力利两代掌舵人的做法。对于一个产能与资金有限的企



业来说,把焦点放在一个品类上,比较容易突围,力利便是晋江中小型企业逆势成长的一个典型。经过多年的发展,力利早已确立了自己“DIY 手工串珠”和“玩具惯性工程车”这两大品类的行业影响力。然而正当很多人期待许宾宾在渠道上有大动作时,她再一次选择放缓脚步:把原本可以一步到位的双品类拓展国内市场,改成以玩具惯性工程车主攻国内市场。

外人看来,许宾宾的这种做法有些“畏首畏尾”,但许宾宾心里很明白,国内市场是一块“肥肉”,如何消化好才是关键。

在许宾宾看来,目前,国内渠道的变化太快,集中度不高,对销售和运营团队的要求却极高,此方面是力利的“软肋”。因此,当销售团队处于草创阶段的时候,一方面,要拿最强的产品让他们去“玩”,容易看出成绩;另外一方面,还需要帮他们减压,专注一个品类,比运营两个来得轻松。

在品类的选择上,许宾宾也下了一番功夫。在国内市场上,力利玩具工程车知名度大,销量有保证;相反,DIY 手工串珠的市场尚未形成,单以一家之力进入这个市场,前期要投入非常多,投入产出比势必不理想。“我们希望能有更多企业进来,一起把 DIY 手工串珠这个品类的市场体量做大。到时候,我们才会重点考虑国内市场,目前,主要以小范围试水为主。”许宾宾颇为自信,DIY 手工串珠看似简单,实则门槛很高,力利沉淀了近 10 年,任何时候进入国内市场都是高起点。

随着力利国内电商团队业绩的节节攀升,以单品撬动国内市场的战略部署正在朝着她的预期稳步前进。同样的,以 DIY 手工串珠为主打的外贸市场也是捷报频传。

尽管在不少行业人士眼中,由于各方面成本上涨,导致外贸订单的利润率不断下滑。但对于力利在外贸市场上的表现,许宾宾反

而越来越有自信。

“行业大多采用 OEM(纯粹的代工),而我们是 ODM(设计+制造),拥有自己核心的设计研发能力,而不是被动地为外商代加工。”许宾宾透露,目前,力利自主品牌出口已达 40%左右,未来,以自主品牌出口为核心的产品战略将是力利拓展国际市场的核心。

“DIY 手工串珠在欧美等国家已风靡多年,消费习惯早已养成。伴随着信息全球化,整个品类的体量还在提升。”市场反馈回来的信息是支撑许宾宾做出这一决定的关键因素,但并不是唯一因素。许宾宾的自信还来自于,力利多年前已布局该领域,在制造和创新方面拥有一流水平,更加积累了一大批优质的大客户资源。“对于一些比较强势的企业,我们会选择继续帮他们做 ODM;剩余的订单,会采取力利自主品牌出口或双品牌(与合作商的品牌并列)出口。”

破局 搭建 DIY 创意全产业链平台

“父亲用尽一生,把力利打造成为一家在玩具领域拥有影响力的企业。作为传承者,我们需要把这份荣誉‘立’起来,更需要把它做得更好。”

用了十年的时间,许宾宾将父辈一手打造的企业发展得更为稳健,但在她眼中,接班并不仅是单纯地做好父辈所做的事情就可以了。在她的规划中,力利应该有着更为广阔的未来。她用了此前的十年时间在这个行业当中沉淀,而未来,她和力利都需要去打破这种稳健发展的格局。许宾宾晓得,只有寻找“破”和“立”之间的平衡点,力利的转型才有可能平稳实现。

日前,力利位于晋江五里开发区的新工业园建成、投产,德化新工厂也顺利过渡,再加之对安海周边玩具企业产能的整合,力

利无疑迎来成立以来最好的发展机遇。许宾宾直言,近年来,力利深受自主产能不足的困扰,很多领域都是放缓发展,反而把大部分时间放在内部管理上。接下去,力利将对现有资源和领域进行再造和升级,有望在战略上进行破局。

在产业横向层面,近年来,全球化竞争异常激烈,利润空间逐步被压缩,中小企业逐步被洗牌出局,订单逐步往拥有优质生产供应链的企业靠拢,力利便是其中之一。

“大家都在说市场萎靡不振,我们的订单量却是与日俱增。其中,有不少全球大买家欲借助力利实现对国内优质供应商的整合。”在许宾宾看来,制造型企业向工贸一体企业转型已是必然趋势,不单是企业业务拓展的新方向,更是自身差异化、溢价的根本。

为此,许宾宾为力利搭建了一个商业模式。在业务领域,以力利自主品牌为主,整合本土现有的玩具资源,打包输出;在产品领域,既提供原创产品供采购商选择,还可以协助采购商进行产品的二次创新;在渠道拓展方面,以力利为核心通过抱团的方式与大采购商达成深入的合作。

随着业务模式的升级,力利有望在产能与产值上实现大破局;而商业模式的明晰,则有望加速力利转型成为玩具集团公司,实现全面“破局”。

“没有跨界,没有冒进,我们始终专注儿童 DIY 领域,这个品类是可以做成一个创意产业的。”做出这一战略规划,是许宾宾多年对 DIY 串珠销量数据的一个总结和升级。

许宾宾为力利做了一个大的战略布局,以儿童 DIY 为核心,打造集儿童 DIY 生产、创意、销售为一体的儿童 DIY 创意全产业链平台的这个模式跟乐高有点像,唯一差别在于定位不同,这就是力利未来要打造的商业模式。(蔡明宣)

一根蜡烛带来的商机

成都商业大厦 E 座的最顶层,有家“跨国淘宝网”,其业务与众不同,它只为对想购买中国产品的老外服务。经营淘宝网的老板是一个 34 岁的年轻人,名叫刘剑峰,是个美籍华人,祖籍天津。刘剑峰大学毕业后,本可以在办公室拿固定工资,过舒服的生活。可是,他放弃了。他先是去北京,不仅当过出租车司机、而且还在建筑工地上干过临时工。而后又选择去了美国闯荡,在国外闯荡,刘剑峰常常感到疲惫不堪,寝食难安。经过一段时间的闯荡,他感觉到身处异乡的艰辛。但他始终没有放弃要闯出一条实现人生价值的路来。

一次,刘剑峰的一个好友邀约他去参观美国加州水晶大教堂,这个教堂,教友和游人进去活动或参观都是免费的。但想要在教堂里点个蜡烛许个愿望则要付费。在教堂里点一支蜡烛许愿,只要 0.7 欧元,比买一瓶矿泉水还便宜。但就是看上去很便宜的小蜡烛,却更具暴利特性。这种小蜡烛是从中国上海进口的,蜡油的质量相当好,蜡烛在燃烧期间不冒一丝黑烟,教堂点多少蜡烛也不用担心内部设施被熏坏。这么一根小蜡烛,从中国进价只需一角钱人民币,折合八厘欧元,而教堂“卖”出的却是 0.9 欧元(折合人民币 6.5 元),利润丰厚。

刘剑峰在教堂里一边参观一边在想:在国外很多产品都是中国造,但是经过海外代理商、销售商等多个流程转手价格就高了,而采取跨国电子商务,走网络渠道省掉了其中环节,对海外消费者来说,直接到“跨国网站”上买东西更划算。如果能在国内开一家“跨国淘

宝网”,把中国的商品直接卖给欧美的消费者,所获利润可想而知。

2014 年 6 月,刘剑峰回国后,决定开一家“跨国淘宝网”。然而,开“跨国淘宝网”并不像他想象的那么简单,困难很多。

首先是建网站需要资金,大学毕业虽然打拼了几年,但他没有多少积蓄。父母亲供他读书,所有的积蓄也基本花光了,帮不上他的忙。没有办法,刘剑峰只有找亲戚朋友去借。一天,他找到他的一个高中时的同学,这个同学是一个搞房屋装修的小老板,当他向他的同学说明情况后,他的同学表示全力支持他,提供建网站的资金。

资金问题解决了,可是新的问题又摆在了刘剑峰的面前。他不知道如何建网站,于是他购买到了建网站的相关书籍来认真学习,还通过网上咨询和通过朋友到一些淘宝网店进行实地考察。一切问题迎刃而解后,刘剑峰选址在成都最繁华的闹市区重金租了房子,招聘了几个人,开始了他的“跨国淘宝网”的打造。

半年后,刘剑峰的“跨国淘宝网”打造出炉。“跨国淘宝网”刚上市,生意就十分的火爆,订单纷至沓来,应接不暇,仅一个月就净赚 50 多万元。

刘剑峰凭借一根蜡烛得来的创意,为他带来滚滚的财富,掀开了人生精彩的一页。其实,无限的商机或许就在我们的身边,但往往稍纵即逝,只有做个对生活的有心人,才能不失时机地把握商机。

(黄增强)

东风德纳车桥公司两项目获 2016 年度东风商用车科技进步奖

近日,东风商用车有限公司 2016 年度科学技术进步奖评审揭晓。东风德纳车桥有限公司“轮边减速器装配线工艺设计”项目荣获一等奖,“新一代 10-12 米客车桥的开发与应用”项目荣获二等奖。

东风德纳车桥此次获奖的两项成果技术含量高,附加值高,技术水平均达到国内同行业领先水平。获得一等奖的“轮边减速器装配

线工艺设计”项目,是为满足商用车小速比轮边减速器总成设计技术要求而立项的。采用新的装配工艺建成的全数字化在线控制轮边减速器总成装配线,具备自动化程度高、产品装配精度高、人员劳动强度低等特点。该装配线的建成,满足了中、重型商用车、新能源客车减速器总成的柔性化混流生产的设计要求,获国家专利四项,年创效达 500 余万元。(韩世永)

国美在线李俊涛:双 11 回归零售本质



10 月 27 日,国美在线召开“双 11”新闻发布会。国美在线 CEO 李俊涛表示,国美在线今年双 11 将倡导回归零售本质,充分满足消费者的极致需求。此外,国美在线双 11 还通过 C2M 个性定制、VR 家装、智能家居、

互动直播、金融理财等布局,为用户提供互联网+品质生活新体验。

李俊涛称,从 2009 年到 2016 年,双 11 已经成为电商狂欢节,消费购物节,改变全国 7 亿网民消费习惯,创造超过千亿的经济

设新局面》,传达了学习了人民日报刊发的《坚持党对国有企业的领导不动摇——论贯彻习近平总书记国企党建工作会议讲话精神》。

谭定鸿书记指出,党的总书记在国企党建工作会上讲话是有史以来的第一次,表明了国有企业在社会发展中仍起着主导作用。要求参会人员要认真学习、提高党性和政治意识,在工作中坚持把纪律挺在前面,自觉接受党组织的领导。在公司面临转型发展关键的这一年,公司全体员工要致力于公司的转

规模。但双 11 盛世之下存在隐忧,有的用户冲动下单,买了一堆用不上的东西,看似省钱实则浪费,再加上假货刷单、货不对品、暴力快递等问题,度过七年之痒的双 11 迎来瓶颈和拐点。

李俊涛认为,双 11 要告别虚假繁荣,回归到零售本质。互联网时代零售的本质在于充分满足消费者需求的能力,在于强大的供应链掌控能力,减少消费者在消费过程中所做的妥协。

在价格方面,国美在线推出天天比价频道,帮助用户筛选,货比三家。据介绍,比价频道基于商品名称中的字段,对比其他平台同品牌、同型号、同颜色的商品,直接显示价格低多少元。

李俊涛称,比价频道相当于照妖镜,让伪低价一览无余,可以引领用户从冲动低级消费向理性高级消费转变,购买到真正实惠有用的商品,避免大量退货和浪费。

除此之外,国美在线还推出 C2M 个性定制、VR 家装、智能家居、互动直播等一系列特色频道,布局互联网+品质生活,打造定制化、场景化、娱乐化双 11。

据介绍,国美在线 C2M 定制平台可以实现服装、家电、快消品定制,支持设计师入驻、经营,搭配产品推荐、产品搜索、订单众筹等功能。(凤凰科技)

茅台保健酒业召开 2016 年第八次党委中心组学习(扩大)会议

日前,贵州茅台酒厂(集团)保健酒业有限公司党委组织召开第八次党委中心组学习(扩大)会议,集中学习习近平总书记在全国国有企业党的建设工作会议上的重要讲话精神。公司在领导、各单位见习助理人员及各支部书记、委员共计 41 人参会。公司党委书记、副总经理谭定鸿主持会议。

会上,谭定鸿书记传达了学习了习近平总书记系列重要讲话——《习近平在全国国有企业党的建设工作会议上强调,坚持党对国有企业的领导不动摇,开创国有企业党的建

型,紧紧围绕集团公司下达目标而努力,为公司的成功转型划出一个漂亮的分水岭。

总经理李筑冉在讲话中指出,这次学习的讲话很细,在对企业的监督及管理决策方面提出了高要求。要求各参会人员要认真领悟,严守纪律、加强自身修养,确保忠诚于组织企业,为公司的转型发展贡献力量。最后,李筑冉总经理对年终冲刺工作作了具体安排部署。

(党委办公室、总经理办公室编辑 罗江琴报道)