

6 经营故事 Business Story

在方振强看来,管理好一家企业,最核心的因素还是团队精神的塑造。如果仅有一个好的老板而缺少好的团队,那就什么都不是。所以汇泉的核心价值,就是有那么优秀员工在帮助企业进行打拼。而方振强的工作,就是找到合适的员工招致麾下。

方振强:待到葡萄成熟时

在上海的家中,方振强养了两条宠物狗,单身的他笑称这是“老人与狗”组合。方振强是典型的天秤座,善沟通、爱社交,工作时刻却又一丝不苟。在朋友眼中,他是有名的“玩咖”,爱运动、会品酒,更擅于烹饪各国料理。从事着洋酒贸易,方振强却很少会一个人在家自斟自饮,他喜欢的是和朋友家人在一起时,那种热闹欢乐的氛围。

工作之余,他也担任了不少社会职务:上海市静安海外联谊会香港联合会会长、沪港青年会常务副主席、上海香港联合会副会长、静安区政协委员……致力于通过开展各类活动和交流,把沪港两地联系起来,使港人在沪、沪人在港都能拥有更和谐幸福的生活以及更好的发展。

“勉为其难”的回归

在方振强的记忆里,2009是一个特殊的年份。

这一年,他被迫关掉了自己的甜品店“芒果芒果”;也是在这一年,他回到了汇泉帮忙。汇泉(上海)洋酒贸易有限公司成立于2007年,是一家国内含酒精及不含酒精饮料的主要进口商及代理商。当时,企业正遭受数额高达七位数的严重亏损,这令方振强肩膀上的担子无比沉重。然而更为棘手的是,他此前完全没有和酒打交道的经历,也就是说,虽然身处这个行业却完全是白纸一张。

方振强的父亲于1966年在香港成立了永泰洋酒鲜果有限公司。1982年,方振强的哥哥传承并正式成立汇泉国际有限公司,公司获得百事可乐在香港的独家经销权。虽然家族企业拥有近六十年历史,是香港最具影响力的酒类及饮料供应商之一,可方振强的行业经验却为零——他16岁时去了温哥华读书,在UBC(英属哥伦比亚大学)主修物流与国际商业专业;大学毕业后又直接在IBM工作了两年半,紧接着他来到上海进行创业。当父亲和哥哥让方振强回到汇泉的时候,他明显是有些不愿意的。

进公司后,哥哥让方振强先从市场部经理做起,慢慢学习,领悟这一行业的相关规则。三四个过去之后,方振强发现部分员工通过不同渠道贪污公司的钱。“在产品库存已经很高的情况下,当时的经理却还一直从



国外进货;包装礼盒明明只要几块钱,有员工却谎报价格,然后从里面拿回扣……”。当方振强把见到的情况告诉家里人时,大家却不相信他,认为他没有经验,所以看到什么不一定是事情的真相。

那一年,方振强变得寝食难安,他眼见公司各种情况错漏百出,而家里人又根本不相信他的话,觉得心里很累。方振强花了一年时间来收集证据,当他最后把所有证据呈现在家人面前时,大家这才发现事态的严重。之后,方振强正式升任为公司总经理。

接手汇泉(上海)后,方振强裁了一大批员工;并在策略上做出新的调整,去掉了一些在内地没有发展潜力和一些比较难做的品牌,集中于几个大品牌;他还关闭了汇泉在成都的办公室。

2010年是充满紧张感的一年。虽然做了总经理,但依然还有很多事情有待方振强去学习。当时上海这边没有人能够教他,所以方振强每天都得打电话回总部请教各部门经理,好在总部的人十分有耐心,所以学习得也很快。他现在再看当时写的那些计划书,忍不住开玩笑说,简直不忍直视。

就像是蝴蝶破茧而出前必须经历过一番痛苦挣扎,方振强也最终迎来了振翅飞向蓝天的那一刻。在接手后的第一年,汇泉(上海)达到了收支平衡,此后公司再也没有遭遇过亏损,营业额持续几年翻了好几倍。

独特的经营之道

目前,汇泉(上海)独家代理的国际知名葡萄酒、烈酒及饮料食品品牌,包括:黄尾袋鼠、安祖路登、大摩、吉拉、野格、波特嘉、培恩、苏连红、玛丽莎、优鲜沛、道地等。在短短的几年时间里,公司的分销网络迅速发展,已经覆盖全大陆地区28个省份,直达各大国际连锁酒店、餐饮、百货公司、大型连锁超市、便利店、网上超市及娱乐场所。

相比那些实力、资源、人数超过汇泉(上海)几十倍的大企业来说,汇泉胜在一个“小”字。正因为是小型企业,所以经营起来更加灵活,市场反应速度也更加的快。许多大企业因为把内地市场看得太大,什么都想做,但在方振强看来,当企业把钱花得太快太多的时候,反而不容易把事情做到位。

他经常和员工说,企业想要获得盈利,就必须把资源用到位。汇泉(上海)也一直秉持着一个理念在做事:要想提高企业效率,关键不在于钱的多少,而是在于该不该花这笔钱。

曾经有一位长辈这样告诫过方振强:一个人所获权利的大小,取决于他人对其的尊重程度。方振强经常会琢磨这句话,而随着年龄的增长,他对这句话也有了更加深刻的体会和领悟。他时常会思考这样一个问题:自己要怎么做,才能让员工发自内心的尊重自己?新经济时代下,社会已经不再是老板让员工做什么员工就会去做的社会了,人们各有各的想法,如果不是真心认可,也就不会真心去做。所以方振强认为,一个好的老板需要做到三点才能留得住好的人才。这三点对于员工来说,分别是:薪资、发展潜力、不开心。

方振强将这几年公司的成功谦虚地归结于有好的员工的辅佐,“我今天的成功并不来自于我自己,而是我的同事,我的付出连他们的百分之一都没有”。在方振强看来,管理好一家企业,最核心的因素还是团队精神的塑造。如果仅有一个好的老板而缺少好的团队,那就什么都不是。所以汇泉的核心价值,就是有那么优秀员工在帮助企业进行打拼。而方振强的工作,就是找到合适的员工招致麾下。

第一次创业的收获

(陈倾诚)

新渠道失利 蓝月亮重回商超老路

在自建渠道上走一年之后,未获得理想收益的蓝月亮开始重拾传统的商超渠道。日前,记者从家乐福相关负责人处获悉,蓝月亮已经重新建立与家乐福的合作关系,并在近期开始逐步配货。此外,有不愿具名的消息人士透露,不止家乐福,蓝月亮与各大超市的合作重建也在进行中。

去年,长期占据中国洗衣液市场份额第一的“洗护霸王”蓝月亮,因合同谈判破裂,遭大润发、家乐福、人人乐等多个商超系统下架,波及全国多个大区。决裂的背后,折射出的是大卖场的高额费用和导购员的高成本。随后,蓝月亮猛攻线上,自建渠道“月亮小屋”也开始在各大城市落地。

但从目前的情况来看,本应在社区多点

开花的月亮小屋并没有实现预想中的发展。以北京为例,地图搜索显示,目前,北京仅有4家月亮小屋的社区专营店,除已经迁址的望京店,其他3家分别在顺义区、密云区和昌平区等非核心区;上海可在地图上检索到的人士透露,不止家乐福,蓝月亮与各大超市的合作重建也在进行中。

业内人士认为,蓝月亮重回商超老路,是经历一系列碰撞和调整后的举动。洗涤品牌的线上渠道并不好做,由于洗化产品本身较重、易损坏,物流成本非常大。加上线上销售的价格一般都比线下低,这样才可以吸引受

众,所以平摊下来利润非常薄,甚至会出现亏损。对于传统的洗涤品牌而言,企业依然需要传统的商超渠道作为品牌展示的窗口。

对于渠道的调整,蓝月亮方面回复记者称,公司很重视渠道的优化,一直在进行调整。

对于洗涤品牌来说,传统渠道确实具有一定的压力,一直以来,商超渠道都存在挤压供应商的情况。以洗衣液产品为例,大卖场索要的进场费、陈列费、扣点、DM(快讯商品广告)、促销等费用加起来,要占到洗衣液售价的30%-35%。这也迫使蓝月亮、威露士等品牌开始退走商超,通过发展电商和自建渠道等途径谋求更大的发展。

但是,对于消费者来说,商超卖场依然是

购买日化类产品的渠道。资深美妆评论人、上海悦妆信息科技有限公司总经理白云虎在接受北京商报记者采访时表示,商超卖场作为主流渠道,这一地位多年没有改变。蓝月亮当时匆匆退出主流渠道,这一决策还是有一些莽莽的,现在的回归也是迫不得已。

同时,白云虎也指出,商超卖场存在的专业性差、体验性不足等痼疾也需要改变。以家乐福为例,考虑到超市卖场对于中高端消费者的吸引力有限,家乐福已经推出了Easy Carrefour(易家福)这种精品超市的模式,希望能吸引到重视产品体验感的中高端消费者。在渠道调整之后,蓝月亮在未来也应该尽可能地加强与这些国际超市之间的战略合作。

(孙麒翔 王满立)

洪明基:快餐连锁的“逐梦者”

相信常吃快餐的你一定对日本“吉野家”牛肉饭和美国“冰雪皇后”(DQ)冰淇淋不陌生,但也许你不知道,把这两大品牌引入中国市场的人叫作洪明基,他是香港洪氏集团副主席、合兴集团控股有限公司总裁,也是中国侨商投资协会副会长、北京市政协委员。

上世纪70年代,洪明基出生于香港一个经营粮油产业的家庭。他13岁赴美国求学,大学毕业后,放弃了众人羡慕的华尔街投行工作,来到内地发展事业,将国外餐饮品牌引入中国,创办合兴餐饮集团。

上世纪90年代,洪明基在北京挂起国内第一块“吉野家”招牌,此后又开出冰雪皇后在华的第一家门店。初期,门店生意不好,洪明基选择把店铺“养”一两年,而非简单关门换地方。此后,洪明基的快餐连锁生意越做越大。经过20多年的积累,如今“吉野家”和“冰雪皇后”在北京、天津、河北、吉林、辽宁、黑龙江、内蒙古等地的连锁门店已超过400家。2015年,洪明基的餐饮集团实现销售17.2亿元人民币。

因为成绩突出,洪明基本人曾获得“中国餐饮最具影响力企业家”殊荣,并在2014年成为首届“京华奖”获得者,他的企业也曾先后获得“中国餐饮百强企业”“中国快餐连锁著名品牌企业”等称号。

近年来,洪明基还自主创立了“啱啱哩”铁板、“芳叔”烘焙和“港壹煲”等餐饮品牌,开始向创建一个民族、多品牌的、国内领先的快餐连锁企业集团的目标发展。此外,合兴集团控股有限公司在食品、玩具、风险投资等领域也有相关业务。

除了商人的身份,洪明基还致力于推动民间外交,搭建桥梁让更多的海外友人、华侨企业家与国内加强交流。从2010年到2013年,洪明基连续4年组织来自中国香港、台湾以及日本、美国、新加坡、马来西亚等地的150多名海外青年企业家参加“大陆国情研讨班”,让世界各地企业家精英近距离了解中国改革开放的成就,推动中国经济社会文化建设和发展。

此外,洪明基兴业不忘公益。他创办明基基金会,先后为贫困大学生和打工子女助学,为北京市贫困职工捐款,为生活困难的民警遗孀(家)属设立专项基金并支援地震灾区。多年来,洪明基的企业直接用于公益慈善事业的投入累计达1000多万元。

引入国际品牌,创新民族品牌,践行社会责任,洪明基的目标正在一步步实现。(黄利)

鸿海砸下521亿日元 SDP将成为子公司

据日本经济新闻报道,台湾鸿海将向与夏普共同出资成立的生产电视用液晶面板的企业——堺显示器产品公司(SDP)追加出资。鸿海将通过承担向SDP增资以及认购夏普转让的股份,合计投资521亿日元。鸿海强化和扩大夏普电视业务的姿态十分鲜明,将加强开发以及扩大设备资金投入。

报道称,台湾经济部门在去年12月29日前公布了上述消息。夏普宣布,通过转让SDP的股份,2016财年(截至2017年3月)的合并财报将计提2.34亿日元的特别利润。

据悉,夏普将以171.7011亿日元的价格向鸿海董事长郭台铭的投资公司转让43.6万股SDP股份。在显示表决权的持股比例方面,夏普将由约40%降至26.71%。鸿海方面的出资比例将过半,SDP成为其子公司。

郭台铭的投资公司还将负责向SDP增资,将出资349.7032亿日元。这一系列运作资金都由郭台铭的儿子郭正通过自己的公司间接提供。(第一财经)

都市丽人郑耀南:抓住内衣行业逆势抄底



2016年7月,都市丽人在纽约时代广场播放寻求全球合作伙伴的户外广告,被认为迈出了进军国际市场的实际步伐。在世界莞商大会期间接受记者采访时,郑耀南满怀信心地说:“都市丽人今年将重点开拓海外版图。”

如果说当年创业的艰辛是商海生涯的一次历练,那么引领都市丽人上市、资本融合、市场外拓,将是郑耀南的又一次挑战。他和都市丽人,都需加快新旧动能的转换。

果断“走出去”

进入海外市场,不过是郑耀南的又一次新探索。早在2016年3月公布2015年年度业绩报告时,都市丽人就宣布,2016年考虑拓展海外版图。4个月之后,都市丽人就跨出了实质性步伐。

对于海外版图的开拓,郑耀南先生有着自己独到的见解。按照国际内衣品牌布局规律:欧美市场从欧洲、美国向全球扩张,亚洲市场则是从新加坡、日本向中国进军。下一个,就是进军印度这样的新兴市场。

郑耀南说,都市丽人在印度和东南亚国

家等市场的占有率仍是一片空白。这块市场国际内衣品牌也并未给予太多关注,都市丽人一定要抢占这个有利先机,优先布局,新兴内衣市场的崛起,势在必行。

都市丽人在纽约时代广场的华丽亮相,成为第一个登上时代广场的东方内衣品牌。出现在时代广场广告屏幕上的郑耀南,让世人看到了中国企业品牌亮剑国际市场的自信。

随着品牌广告在纽约时代广场的展播,都市丽人一度成为市场和媒体的焦点。在香港上市2周年之际的这一动作,也让世界记住了一个来自中国东莞的企业和品牌的雄心。

国内女性内衣行业领头羊地位,并不是郑耀南和都市丽人的终极目标。随着在纽约时代广场踏出的第一步,郑耀南带领一家传统的“东莞制造”企业逐步走向国际化。具体而言,作为中国内衣第一品牌,都市丽人将通过与迪斯尼等知名商家合作开发新产品等方式,进一步提升产品的品牌价值,加快进军国际市场的步伐。

转型造活力

创立都市丽人前,郑耀南在深圳一家沃尔玛超市上班。1998年离开沃尔玛后,开过书店、餐饮店,卖过影碟和袜子,偶然发现路边的内衣摊在60分钟内可卖出1000,就断然决定进入这一领域。

上世纪90年代末的女性内衣市场,两极分化严重,工薪一族所需价格适中而有品质保障的大众产品缺席。郑耀南瞄准了这一市场,开始在深圳街边开设30平方米左右的店面,产品定价50元-100元。

机遇总是留给对市场敏锐的人。郑耀南凭犀利的眼光,看准性价比优势迅速站稳脚跟,并自建了内衣制造工厂,还通过加盟模式实现了门店扩张。

如果说郑耀南最初的危机感,是来自如何继续保持遥遥领先的优势,那么,后来市场急变下的发展战略则是他要思考的现实课题。

2009年,都市丽人引入了今日资本投资,完成了创立以来的一次重要转型:剥离制造工厂,所有产品均采用代工生产,以轻资产模式运营公司。由此带来的直接效果就是,停止自主制造后的都市丽人利润率由5%上升到超过20%,存货周转期加快。

转型后的都市丽人重心转向供应链管理、渠道扩张以及产品开发、品牌营销,年均增速保持30%以上,门店数量从2009年的近2000家到2014年的超过6000家。

2014年,都市丽人登陆港股,成为中国内地内衣第一股,市值超过百亿港元。2016年,都市丽人在国内超过330个城市拥有店铺8371家,创造就业岗位超过3万个,在国内市场占有率排行第一。

十年再磨剑

随着女性内衣大众市场的成熟,性价比逐渐让步于个性化需求。越来越多的消费者,很清楚市场在流行什么、自己需要什么,有了更多的个性化需求。

长期深耕内衣市场,让郑耀南相信,中国中低收入人群的收入改善会是一个长达十年的过程,因此大众市场仍将是都市丽人未来的战略核心。

不过,在深耕女性内衣大众市场的同时,郑耀南并未放弃品牌的升级。2015年,都市丽人收购欧迪芬。对这一次收购的意图,他有着清晰的谋划,“收购是很正确的一个选择,但百货业下滑导致(欧迪芬)增长变慢了。它重新焕发生命力还需要两到三年。”

郑耀南的品牌蓝图上,冀以十年时间把都市丽人升级为中档品牌,从一、二线城市辐射到四线城市。不过,十年计划意味着在短期内不会采取激进措施进军中高端市场。

都市丽人的战略无疑在指向国民品牌,但是并不意味着要满足所有消费者的需求。实现市场的全覆盖,这是没有哪家企业可以做到的。在郑耀南的计划里,除了都市丽人品牌,还会把资源放在高端品牌“欧迪芬”和年轻品牌“自在时光”上。而袜子、塑身衣等产品的品牌也在加快孵化。

对于核心品牌“都市丽人”,郑耀南正计划用两年时间完成全部店面升级。意图很明确,就是应对市场的变化,即适应不断出现的消费者个性化需求。(曹雪琴)