

关注全民创业④

二次创业,浙商再出发

记者 陈文文

每个想做大企业家都有二次创业的精神。

从一台照相机开始创业,到跨越大洋彼岸收购沃尔沃的李书福;从30多年前做农机配件开始,到现在做航空配件的王水福;从以前的泥瓦工,到现在做卡通的“大胡子叔叔”吴建荣……能够将企业一路做大做强,企业家身上一定有着“与时俱进”甚至超前的精神。

纵观浙商30年风云,离不开“二次创业”两字。

事实上,二次创业的范围很广泛,一个老企业研制出一种新产品,开发出一个新市场,或者创造出一种新的商业模式,都可以称之为“创业”。“创业”的核心其实就是创新。浙商研究会执行会长杨轶清认为,二次创业基本分三类:一是企业管理模式的转变和管理者素质的提升,二是开发新产品,维护原来的主业,三是开拓相关或不相关的新业务领域,从而促进企业可持续发展。

从为生计到为事业

吴真生,从参与组建温州最早的服装行业集团报喜鸟,企业上市后又功成身退,“另起炉灶”在嘉兴打造了一个国内顶尖的罗卡美家纺品牌,几年时间内,完成了数次角色转变。

“对我来说,第一次创业是为生计。”初中毕业后,为了改善生计,吴真生开始学机械,后来又跑业务,推销汽车零部件。早在1990年,他创办永嘉报喜鸟制衣公司,开始在杭州四季青开店卖服装,当许多人尚停留在贴牌加工之时,他只身去北京注册了自己的商标——“报喜鸟”。

从1996年成立报喜鸟集团,一直到2004年集团经营已相对成熟。“为了企业的更大发展,我们五个股东决定聘请职业经理人,股东应该退出经营岗位。当时也才40多岁,这么早退休实在不现实,还是得找些事情来做。”吴真生,此时开始考虑他的二次创业,这次他选择了从未接触过的家纺行业,“一切归零,重新开始”。

这次他将家纺当成了重新出发后的“事业”。早在2002年,吴真生就开始关注家纺行业了,然而与服装行业相比,家纺行业大概落后了十几年。“我想未来的市场肯定是有的,于是就从小意大利引进了罗卡美品牌。我做市场调研,好的床品,很有前景。”

做“罗卡美”之时,吴真生毫无经验,“做服装最初是为了生活

而工作,一点点积累、成长。而家纺行业,品牌和销售都是从零开始。家纺和服装行业属性不同,服装可以一次做几十件,家纺一旦做一个印花,都是上千套,而且还要撑起一个店面,起码要60多种产品,这中间的压力特别大,风险也很大。这行对资金、设计、品牌的要求非常高。”

历经多年发展,罗卡美家纺从最初2005年零售额2000万元左右发展到现在超过5亿元,全国拥有196家网点,高端商场进驻率超过95%……吴真生的二次创业可谓“风生水起”。

古稀之年再踏征程

作为一名资深的“元老级”浙商,年逾七旬的苏增福在古稀之年选择二次创业,投资10多亿元进军从未涉足的卫浴行业。

苏增福从30几岁开始创业,将一家玉环的压力钢厂打造成国内最大的炊具生产企业,又从炊具起家,陆续进入厨房小家电、港口物流、生物制药等领域。在同时期的浙商纷纷退出历史舞台时,苏增福却以“再造一个苏泊尔”的决心进入卫浴行业,在浙江、沈阳多地打造国内最大的卫浴产业园区。

对于为什么要将苏泊尔炊具卖掉,苏增福有一个著名的“牛羊论”:企业是自己辛辛苦苦做起来的,家里鸡也养着,牛也养着,养得好好的,为什么过年过节一样要杀掉呢?有的东西养着本身是要卖的。就炊具而言,全国生产压力锅的企业曾超过100个,苏泊尔发展起来以后,其他几十家企业都消失了。但是苏泊尔炊具究竟能活多少年,我不知道。但我非常清楚这个企业处于何种阶段。况且在我要出售的时候,我认为在我的能力下,企业已经发展到顶峰了。这是劳动密集型行业,工人工资不断提高,企业经营的压力越来越大。而我卖了之后,高价套现了数十亿元后,为什么不投资前景更好的行业?

被苏增福看好的卫浴行业,有着巨大的产业发展空间。据行业协会统计,2010年,中国国内卫生洁具市场规模约736亿元,以行业20%的年均增速计算,2015年市场规模将达1833亿元。而卫浴行业却缺少性价比高的产品。在高端市场上,进口的德国不锈钢龙头一只要卖五六千元以上。苏泊尔希望实现高端产品平民化,“品质不输给德国制造,价格上老百姓买得起。”

经过5年的调研、开发、生产环节之后,2013年,苏泊尔的第一只不锈钢龙头终于面世。“这

是我的二次创业,意识与第一次农民创业完全不同。首先,我很明确,产品在质量、技术方面肯定要过硬,领先同行。产品质量好是基础。其次,大规模量产的时候,我会请国内外同行的管理层、技术人员来参观,一起做大行业,我们凭技术、质量优势争取占据较大的市场份额。”苏增福称。

苏泊尔卫浴今后将面向全球市场,尤其是美国市场。“我自己产品的毛利率并不高,只有20%左右,我希望大规模量产,采购成本下降,制造成本可以进一步降下来。”

二次创业要做加法

贝因美的二次创业,到今年刚好一年。

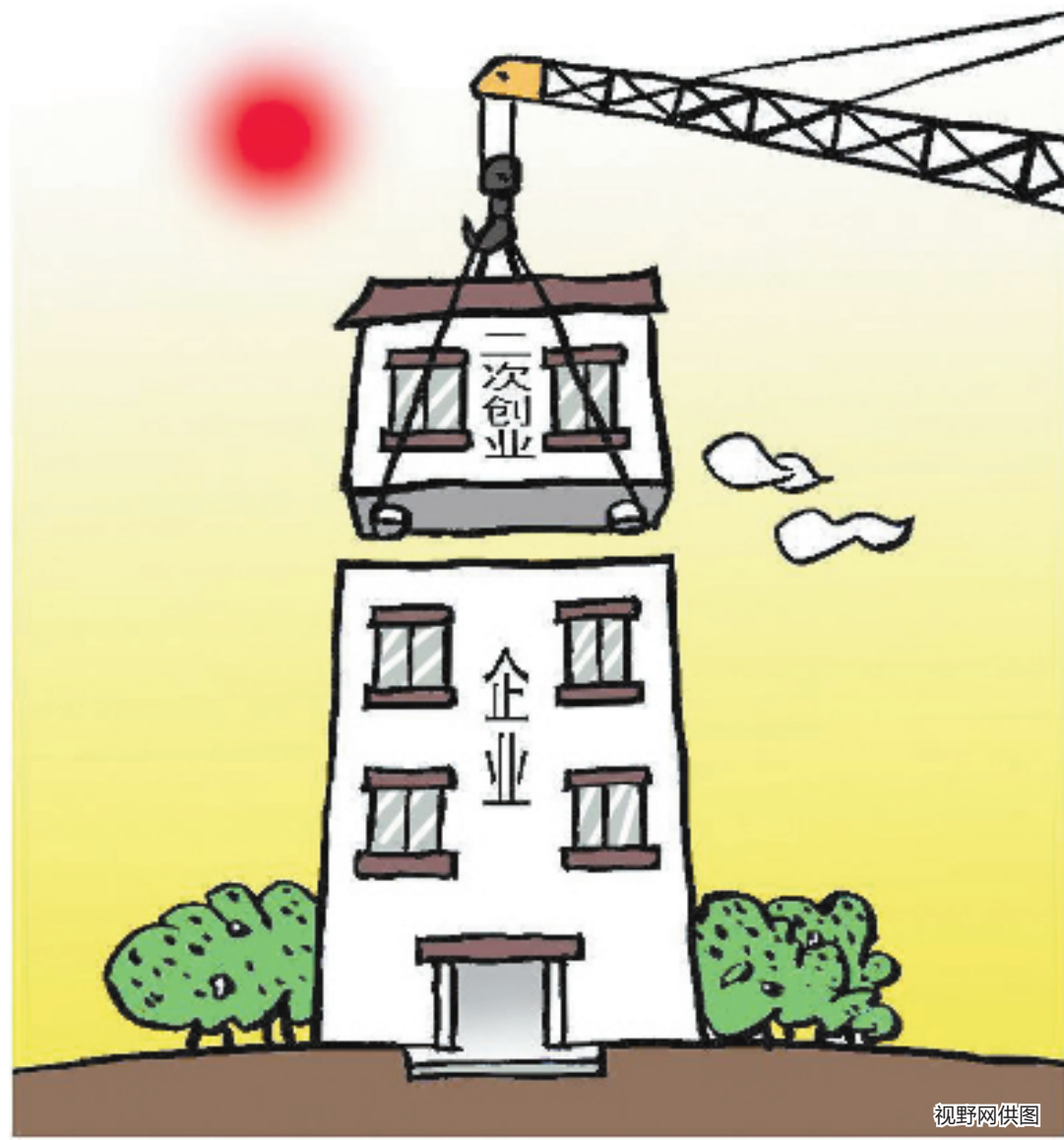
2013年,贝因美全面进入二次创业,要求贝因美婴童食品股份公司成为中国婴童食品第一品牌;集团旗下其余亲子教育、亲子用品、亲子服务业务亦需通过创新经营,跻身中国相同业务领域领先阵营。从而确立贝因美婴童产业中国第一品牌地位乃至全球影响力。

贝因美的二次创业要做的是“加法”。一方面丝毫不减弱奶粉的发展力度,另一方面也要加大对非奶粉业务的投入。为此,在奶粉业务之外,贝因美还分别设立了辅食、亲子食品、儿童健康食品、母婴营养等事业部。贝因美董事长王振泰认为,奶粉市场的竞争已经非常激烈,相较之下,婴童食品的可拓展空间更大。

“非奶粉业务发展的时间表跟科研的投入进度有关。”王振泰曾坦承,贝因美未来将会动用大量的科研力量来研究奶粉以外的婴童食品,将适合0-12岁尤其是3-12岁的产品做大做强,并尽快推向市场。

王振泰表示,二次创业是贝因美目前正在经历的新的发展阶段,实现从“国产奶粉老大”到“婴童食品第一品牌”的进阶。“奶粉的辉煌已经成为过去,贝因美提出了二次创业的口号,进入了新的品类。怎样在新的领域内更好发展,其实也是一个创业过程。”

目前从贝因美的半年报财报来看,效果并未如理想得那么积极。除了市场掌控能力之外,贝因美进入非奶粉业务面临的另一个挑战是产品储备及研发。能否研发出适合市场需求、有差异性、有竞争力的婴童食品,对于“新兵”贝因美至关重要。但产品储备及研发需要不断的积累,并非一朝一夕之功。



视视网供图

■ 采访手记

追求质的提升

陈文文

华立集团汪力成曾说过一段很清醒的话:“一个企业家最大的悲剧就在于他亲手带大了一个企业,又亲手毁掉了这个企业,要证明我是一个成功的企业家还是一个失败的企业家,不是现在,而是当我离开以后,这个企业照样能够健康稳定地发展。我认为,这才是证明我成功的时候。”

一个企业,要证明其成功,偏偏是“去企业家化”。这里就凸显出一个问题,当一手带大的企业,已能成熟运营,这时候的企业家,何去何从?

这恰恰是许多企业家“二次创业”的动力。浙商研究会执行会长杨轶清将浙商创业划为三个阶段:第一阶段是“挣钱”阶段,即创业者是靠辛苦劳作、个人打拼

掘得第一桶金;第二阶段是“赚钱”阶段,即品牌战略、资本经营“钱生钱”的阶段;第三阶段是“来钱”阶段,“来”的繁体字中包含三个“人”,形象地说,这一阶段的经营,企业家无须事事亲力亲为,只要对人力资本进行有效投资和经营便可。到了第三阶段的企业家,经常有“二次创业”的冲动。

浙商的“二次创业”,通常发生在企业从求生存向求发展转变之后。此时企业家们开始强调企业的愿景及使命,追求“质”的提升。台州温岭市第一家上市公司利欧股份是一家专业微型泵业和园林机械的企业,创业18年来以外销和OEM为主,谈到企业的二次创业,公司董事长王相荣有明确的定位,“要思考利欧为民族做什么”——要通过一系列的海外

并购拿到西方企业对我们封锁的大中型专业系类的核心技术。

通过快速反应,浙商进入二次创业新市场“高人一等”之处在于通过多种手段先行进入行业,给竞争者制造行业壁垒。南存辉的正泰集团,参与制定、起草国家行业标准24项,取得国外市场准入证180张,拥有国内外专利技术150多项。李书福在没有拿到“准生证”、政策模糊、国企完全垄断的情况下就先行一步生产汽车,是别人看到淡市以为“没门”走了,而他却静守门口等旺市,变政策壁垒为自己的竞争优势,客观上造成了先发优势和垒起了对同行的准入门槛,这是企业家的稀有素质,对中国发展进程中的民营经济,仍然拥有现实的参照意义。

冲刺四季度 实现全年红

(上接第一版)

就业、收入持续增加。前三季度全省城镇和农村常住居民人均可支配收入分别增长9.2%和10.8%,居民、企业、政府这3只收入“口袋”保持了同步增长。

社会大局持续稳定。通过深入推进法治浙江和平安浙江建设,我省各类矛盾纠纷得到有效化解,社会大局和谐稳定,百姓安居乐业。

咬定目标不动摇

前三季度我省经济社会发展的持续向好,既见证了浙江经济适应新常态的定力和能力,也充分体现了全省广大干群的勇于担当、克难攻坚。

与此同时,须清醒看到,要完成

全年经济社会发展预期目标,还要付出很大努力。现在,各项工作都已到了冲锋冲刺、决战决胜的阶段。全省各地、各部门必须咬定发展目标不动摇,工作力度不减、工作举措不松,冲刺四季度,实现全年红。

要全面开展“对表行动”,一找差距,二抓责任,三强考核,形成奋勇争先的工作氛围。对年初确定的全年经济社会发展目标任务,各地各部门必须全力以赴努力完成,为全省、全国发展大局多作贡献。对工业增长、有效投资、城乡居民收入等重要指标,各级各部门要根据职责重点对一对、排一排、抓一抓。做得好的地方和部门要争取更大成绩,做得不够的要抓紧迎头赶上,比一比、晒一晒,出出汗、醒醒神。

要继续深化改革促发展。今年

前三季度我省新设企业16.9万多户,增长10.9%,尤其是3月份开展商事制度改革以来,7个月全省新设公司制企业大增60%,充分诠释了改革促发展、改革出活力。四季度要继续向改革要动力、要活力、要红利,要加快推广海宁要素市场化配置等已经成形的改革成果,要大力支持正在进行的改革试点,要谋划部署一批新的改革,进一步破除阻碍发展的体制机制障碍,进一步激发市场活力和社会创造力。

要继续优化服务促发展。要结合教育实践活动整改落实,继续深入开展“服务企业、服务基层”活动。对企业的服务必须精确制导,不能大而化之,有的放矢地推进系统服务、分类服务、个性化服务,为企业发展营造最优环境。

要继续抓好各项民生。发展为了民生。今年以来,我省民生实事

工作一直抓得紧,接下来要继续抓紧抓好。要完成各项民生实事,切实统筹做好就业、社保等各项民生改善托底工作,认真落实困难群众基本生活价格补贴机制。狠抓社会治安、安全生产、食品药品监管等公共安全,维护社会和谐稳定,把法治浙江和平安浙江建设提高到新的水平。

精准发力抓冲刺

越是任务紧迫,越要善于创新工作方式方法,越要善于抓关键、抓重点、抓趋势,找准矛盾的主要方面和主攻关键环节,集中力量抓住“牛鼻子”。

冲刺四季度,实现全年红。关键在工业,重点在投资。如果把当下浙江经济视为一座

高楼大厦,那么工业,特别是制造业,就是这座大厦的“钢筋铁骨”。可以说,工业稳,浙江经济就稳。只有千方百计促进工业生产持续回升向好,才能夯实经济基本面的稳定基础。

抓工业这个关键,不能眉毛胡子一把抓,尤其是在今年仅剩两个月的情况下,必须创新工作方法,突出抓好重点行业、大企业和工业大市、20个工业强县的稳增长带动作用,尤其是要突出抓好销售额超10亿元的大企业。去年我省销售额超10亿元的大企业有800多家,实现销售产值2.7万多亿元,全省各地要集中力量抓好这些大企业,开展“一对一”的服务,促进这些企业多增长、快增长,充分发挥其龙头带动作用。

投资事关发展后劲,没有一定的投资,结构调整、转型升级、财政和居民增收就成了无源之水、无本之木,要完成今年全年目标,必须突出投资这个重点。

要深入抓好“浙商回归”,抓住当前国家出台相关政策扩大有效投

资的机遇,着力抓长效投资,精准对接央企国企;力争基础设施投资再大一点,抓审批、抓开工、抓进度;力争房地产投资再稳一点,制造业投资再快一点,尤其要实施好“零土地”技改政策,鼓励企业加大技改投入。

冲刺四季度,还要努力保持出口、房地产、电子商务等领域积极向好的发展趋势。出口是今年经济工作的一大亮点,要研究制订出台支持出口的长期政策,扶持做大“一达通”等外贸综合服务平台,促进企业扩大出口;要继续把信息经济当成重中之重来抓,尤其是充分利用阿里巴巴在美上市的带动效应,进一步做好电子商务,继续放大浙江经济的电商产业优势。

要继续保持定力促转型。转型升级是一场持久战,当前我省正处于转型升级的关键时段,通过“五水共治”、“四换三名”、“三改一拆”等各项工作的实施,已经取得一定成效和进展。冲刺四季度,实现全面红,必须继续坚定不移打好这些转型升级组合拳,并向纵深发展,通过调结构推动稳增长。