

王利平:跨越传统商道

“冬天来了,谁能熬过去,得看谁的衣服厚。”联想集团董事局主席杨元庆谈及风行IT行业的“过冬论”,感触万千。

远在万里之外的宁波,中国文具行业的龙头企业广博集团一片繁忙,没有感觉到太冷的“寒意”。作为北京奥运会文具类产品的赞助企业,“八一”广博女篮的赞助商,刚刚结束的奥运会使得广博内销市场份额得到了很大的拓展和提升。

让董事长王利平深感欣慰的是,虽然整体经济环境不容乐观,但得益于五年前自己的一次成功决策,广博得以在弱市中持续走强。2003年初,广博集团提出了“二次创业”的口号,宣布将以建设“广博科技园区”为契机,主动升级,向高档产品进军,全面提升“广博”产业价值。

跨越传统经营思维,不断主动产业升级,现在的广博发展成为拥有15亿元总资产、14家子公司的现代企业集团,跻身于中国民营企业500强之列。而广博集团旗下的广博股份有限公司去年10月在深圳中小板块成功上市,进入了更广阔的资本市场。

文具行业是一个特殊的行业,因供给和需求的单一性,文具长期被认为是一种补给性的百货易耗品,产业前景并不被看好。“广博”的实践证明一个道理:只有夕阳产品和技术,没有夕阳产业。忙碌的王利平不断思考的一个问题是:广博集团如何在宏观经济形势变化的情况下,继续抢占先机得以赢得下一次“跨越”。

□时报记者 叶天

跨越依附型的价值鸿沟

一家负债80多万元,30多个职工5个月没领到薪水的铝合金电子门窗厂,设备锈迹斑斑,吱吱作响……这是1992年,年轻的供销科长王利平转型做企业管理面对的第一张“问卷”。

依附于旧有的产业形态,销售渠道;加强生产,狠抓管理出效益或许是那个时代很多亏损乡镇企业负责人常用的招数。王利平的第一次出手就让所有的人感到震惊,他将企业改制成了鄞县彩印包装厂,租借了一台08机开始了彩印业务。如果接不到业务,不要说员工工资,原有的门窗销售也不可能再做了。

其中的艰辛很难用言语来表述,很多细节也难以记得,幸运的是第一次跨越就有了不错的成绩。“1993年,在不到一年的时间,企业复苏开始扭亏为盈;1994年,王利平接到第一张外贸出口订单。企业美好的前景已经展现出来,当时的广博在印刷行业已经是一方霸主。面对同行的低价同质竞争,广博凭借技术设备的水准和国际市场化市场依然有着独特的竞争力和利润空

间。但天生有危机感的王利平并不想在红海中搏杀,眼光敏锐的他看到了文具行业的市场潜力,毅然放弃经营业绩不凡的彩印包装业。

当时文具行业因技术含量低、操作简单、成本投入小等特征,加上代理外贸出口业务为主的贸易公司恶性竞争。使得以家庭作坊为主的小企业遍地开花,文具品牌鱼龙混杂,良莠不齐。但整个文具市场容量接近1000亿元,年递增率更是均达10%以上。虽然有心理准备,但进入一个陌生没有积累的行业,还是充满困难和挑战。因为是新进入的企业,广博无法获得进入广交会的资格,王利平只能“偷偷摸摸”借别人的展位展示广博的产品,最后只接到一些工艺繁琐、利润又小的订单。为了拿到更多的单子,王利平拿着一个客户留下的地址,来到该客户下榻的酒店,在门口足足等了10多分钟,进门之后,老外坐在沙发上悠闲地喝着咖啡,而王利平却只能坐在地板上埋头进行成本核算,一直算到后半夜才将这个订单拿到手。良好的渠道建设和高品质

的产品使得广博迅速在OEM领域打响了品牌;笔记本、簿册、相册等纸制品文具成为欧洲客商最满意的生产厂家之一。

1995年,颇有创业成就感的王利平去美国芝加哥参加国际文具博览会。惊讶地发现自己的产品被外商贴上洋标签后,价格一下子翻了6倍!这深深刺疼了王利平,不仅仅是因为利润被老外赚走,还在于意识到企业与世界水平的差距。世界工厂”决不等于“世界车间”,作为“工厂”,不能没有自己的品牌。贴牌生产文具产品是资本积累和经验积累的最有效途径,但如果一味热衷于此或陶醉于其中,就不会有出路,只有死路一条。

回国后,王利平注册“广博”品牌,并先后在海外30多个国家和地区注册。这对起步阶段的广博文具来说,是一个大的跨越——跨越了从依附型向价值型转化的鸿沟。只有依附高附加值的品牌化运作,企业才能获得最大化的利润。品牌的方向才是中国制造的方向。”在王利平看来,很多中国企业家只重视生产要素的流通,而忽略了最为关键的技术创新,品牌创新。

跨越中西营销的文化鸿沟

在复旦读EMBA的时候,王利平多次与其他企业家分享这样一个故事。

他在美国的营销公司曾同时请过两位高管,一个是中国人,一个是美国人。中国高管总是给我电话说:“董事长,我天天加班工作,但客户的拜访还不是特别顺利。”而那个老外则跟我说:“My boss,我觉得工作很轻松,事情进展得不错。”秘书说中国经理最多一周发一封邮件;而老外经理每天都会发3~5封不等的邮件,对公司每天的运营、生产等都做了详细的计划和总结。

到了年终的时候,两位经理都到中国总公司开会,中国经理的年度报告只有不到十页纸,简单的总结和一些不全的数据,业绩一般;而美国经理则带了厚厚的一本年度报告,其中不光有上一年度的工作决算,各种数据十分完整,此外还有对市场的分析报告和下一年度的预算。

从这两个员工身上,王利平意识到中西方在营销上有着不可跨越的文化鸿沟和现实差距。老外的生活方式和效率只是其中一部分,更重要的是使用老外更容

易实现产品海外本土化营销。”在他看来全球化经营,其中很重要的一步是文化的全球化渗透。王利平在之后的海外拓展中,大量聘请了当地人进行运作,希望能捕捉到更加敏锐的市场信息来实现海外扩张的蓝图。

与营销渠道相对应的是商品的需求生产。外贸出口企业面临的挑战是国际市场上的产品需求更新周期短,而国内研发力量往往不能及时提供生产要求。广博的生产基地在国内,但是与别的企业不同,广博没有把国外设计师请到中国来,而是将设计室放在了国外。我要让设计人员与市场、客户零距离。”王利平就是那么的特别,而他的特别总让人为之惊叹。广博在企业内部加强了销售链管理,强调以客户需求为中心,建立了完整的绩效考核措施。同时,按照国际的标准,使广博整个订货流程无缝连接,为客户创造价值。通过与顾客合作来了解顾客的需求,构造一个满足顾客需求的解决方案,然后向顾客发送所需要的产品。

也正是从那个时候开始,广博从单一的OEM(Original Equipment Manufacturer)经营模式逐渐转向以ODM(Original Design Manufacturer)。广博还先后在香港、美国洛杉矶、阿联酋迪拜成立3家营销公司,还拥有布局于比利时、意大利等的20多个代理机构。这些看似不起眼的贸易性公司,其实是广博寻求品牌全球化的文化行销关键布局。这些机构的设置,不仅仅是负责销售,还包括专业的文化习性和文化趋向的分析师,广博生产的各类符合当地文化习性的簿册、相册以及一些精美的纸制品,就是实现这样“文化本土化”并源源不断地输入到欧美、中东和南非等地的。

迪斯尼、沃尔玛、家乐福等大型国际采购商也逐步把橄榄枝伸向广博,仅2003年就给广博带来了近5000万美金的外汇。目前,“广博”品牌的文具已销往全球100多个国家和地区,并与沃尔玛、家乐福、麦德龙等全球大型采购商建立了稳定的合作基础。王利平的目标是通过文化交流和品牌输出,把广博打造成为国际文具市场上有着相当价值的高端品牌。

传统制造的高科技跨越

我们早就注意到传统产业所面临的困境,所以一直在寻求产业升级,寻找具有真正竞争力的新兴产业。”2000年开始,广博集团开发出纳米材料,进而发展数码相机、数码电子等高新技术产品。2001年,广博集团与加拿大方面合资组建纳米公司,主要研发生产纳米镍粉和纳米铜粉,这是应用于电子信息产业新一代微电子元件的基础材料;2002年底,王利平投入巨资强势进入数码电子产业,生产数码电子产品。2003年9月,广博第一台CCD210万数码相机下线……广博生产的移动数字电视、GPS、数字相框以及多款自主研发的数码相机陆续进驻国美、苏宁等国内龙头家电卖场。

广博的高科技战略在北京奥运会上得到了最好的证实和回报。作为北京奥运会特许经营商广博一系列自主研发的绿色环保产品,广博印刷所用的油墨,采用了无毒的、可食用级的大豆油墨,完全环保;生产相册所使用的原料——PP塑料粒子,其成分甚至与生产木糖醇的原料一致;而广博生产的书册,则是采用了可再生纸。这些产品受到了全世界各地游客、运动员的欢迎,极大提高了广博的国际知名度。

王利平一直有一个大大的梦想,希望“中国制造”未来成为“世界制造中心”。广博的成功提供了传统制造企业的高科技非典型跨越路径:由传统产业向高新技术产业的转换,寻求新的发展空间,进而向多元化发展格局迈进。

高科技带来高利润,但广博在利润相对有限的文具产业上却没有过一丝懈怠。在王利平看来广博的主业仍然也只会是文具产业;无论在地理、市场环境、生产经验、技术;还是在资金实力,以及出口优势等各个方面,广博在文具行业都具备扎实的基础和显著的优势,如何充分利用文具产业的销售链和扩大文具产业的高科技含量才是广博发展壮大关键。

面对“中国制造”越来越陷入的迷局和困惑,不少企业家和经济学家提出了寻求从“中国制造”转向“中国创造”的设想。王利平在这一观点上有着自己的见解,他认为中国企业目前还必须做好“中国制造”的本业,并努力从“中国制造”中寻求解套的方式和方法。单纯依靠劳动力成本、原材料成本等资源成本比较优势已经无法为中国企业赢得未来,只有依靠技术创新提高“中国制造”的竞争力,才是为“中国制造”解套的根本。

王利平简介

浙江广博集团股份有限公司董事长

- 从事行业:文具制造
- 学历:上海复旦大学EMBA
- 兴趣爱好:阅读军事著作
- 人才论:一个都不能少

