



向上，

谈晓英 王琦◎著

我能

——新经济时代中国中小制造企业突围样本

“小”企业也有“大”智慧

一本融“长尾理论”、“众包”等
商业法则及管理经验于一体的生动读本



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

向上,我能

——新经济时代中国中小制造企业突围样本

谈晓英 王 琦 著



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书对江苏上能新特变压器有限公司这个新经济时期中小制造企业突围样本进行了解读,描述了上能公司的创业成长经历,体现了公司总经理江建清的创造性智慧。作为新经济时代的创业样本,本书将给中国广大中小制造企业以发展启示。

图书在版编目(CIP)数据

向上,我能:新经济时代中国中小制造企业突围样本/
谈晓英,王琦著. — 上海:同济大学出版社,2011.8
ISBN 978-7-5608-4551-7

I. ①向… II. ①谈… ②王… III. ①制造业—
工业企业管理—研究—中国 IV. ①F426.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 063368 号

印	张	14	
字	数	280 000	
版	次	2011 年 8 月第 1 版	2011 年 8 月第 1 次印刷
书	号	ISBN 978-7-5608-4551-7	

定	价	36.00 元
---	---	---------

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究

引子 / 001

009 |

第一章 遭遇“新经济”

弗里德曼那一杆 / 011

【弗里德曼眼中的世界】 / 011

【全球化 3.0】 / 014

我们一起熄灯吧 / 016

【全球都在节能减排】 / 016

【这是一个趋势】 / 019

节能减排的春天 / 020

【中国的能耗现状】 / 021

【节能,刻不容缓】 / 022

此刻的上能 / 023

【大好时机】 / 023

【抓住机遇的上能】 / 024

【创新是上能的行业切入点】 / 025

027 |

第二章 创业

逼上梁山 / 029

【第一桶金】 / 029

【融资,扩大规模】 / 032

摸石头过河 / 034

【什么是输变电行业】 / 035

【第一个大跟斗】 / 037

【创新,变废为宝】 / 039

包围圈 / 040

【进入包围圈】 / 040

【风云变幻的市场】 / 042

【本土工业的生存之路】 / 044

【上能的选择】 / 045

017 | 第三章 战略门户

No. 1 的梦想 / 049

【变压器行业格局】 / 049

【上能的战术】 / 051

【一份来自第三方的调研报告】 / 052

差异化战略 / 056

【差异化策略在电器行业的应用】 / 057

【上能的差异化战略】 / 065

蓝色门户 / 066

【上能的蓝色思维】 / 067

【中国特种变压器门户网】 / 069

073 | 第四章 文化门户

“龙城”与盛宣怀 / 075

【“龙城”的起源】 / 076

【盛宣怀其人】 / 076

【江建清的解读】 / 080

吴文化与苏南商人 / 081

【吴文化的传承】 / 082

【苏南商人的智慧】 / 084

上能文化 / 087

【企业文化不可或缺】 / 088

【“向上”的上能文化】 / 091

【对上能人的影响力】 / 094

盛宣怀纪念馆 / 097

【追忆先贤,弘扬精神】 / 099

三 | 第五章 长尾理论

与克里斯·安德森不谋而合 / 103

【什么是长尾】 / 105

【上能找到了变压器的长尾】 / 108

江建清的新身份 / 109

【新身份解读】 / 110

【与克里斯·安德森的“碰撞”】 / 112

上能定制 / 123

【上能定制的开始】 / 123

【供应链管理,不容忽视】 / 127

13 | 第六章 下单

从下机场开始的全员营销 / 133

【上能的全员营销】 / 133

【营销,就是与客户的有效沟通】 / 134

持续下单 / 137

【让客户满意的秘诀】 / 141

【学习现代先进管理理念】 / 142

【实现 17 天交货期】 / 146

留住客户 / 147

【上能产品的“6S”之美】 / 148

【严格的品质控制管理制度】 / 150

【团队建设,企业生命力的基础】 / 152

失败哲学 / 154

【积极乐观的心态】 / 155

159 | 第七章 与高手过招

与严谨的日本 Y 公司过招 / 161

【初遇高手】 / 163

【打开了一个崭新市场】 / 166

危机,让我和汉森更紧密 / 169

【未曾预料的危机】 / 170

【信任让彼此联系更紧密】 / 174

我们完全能通过艾默生的检验 / 176

【攻克艾默生】 / 177

【赢得产品配额 90% 的订单】 / 180

第八章 未来之门——众包

上能之道:厚德致上,诚尽己能 / 185

【就这样赢得您的心】 / 185

具有上能特色的“众包” / 191

【什么是众包】 / 192

【上能特色的“众包”】 / 194

【给中小企业的启发】 / 196

一个团队,共同的梦想 / 197

【一个年轻团队】 / 198

【共同的梦想】 / 201

后记 外人眼里的上能和江建清

【好友眼中的上能和江建清】 / 206

【上能员工眼中的上能和江建清】 / 207

【媒体眼中的上能和江建清】 / 209

附录 上能的成长历程

引子

改革开放 30 年以来,随着中国制造业的发展变迁,在传统制造领域,产业集中度将会越来越高,竞争将愈加激烈。制造业将迎来更为猛烈、更为深刻的变革。不少制造企业将面临或破产、或重组、或努力调整优化升级的必然之局面。

互联网时代,电子商务的兴起和普及,以及信息不对称的打破,采购模式亦将发生深刻变化,众多企业将在更为透明的商业环境中同台竞技,靠传统营销手段或人情关系建立起来的商业模式将不堪一击。对于中小制造企业而言,必须思考并着手营造自己的核心竞争能力。

2008 年金融危机诱发的全球新贸易保护主义,并不会随着此次金融危机的结束而消失。深受其痛的后工业化国家,将会反思全球化并制定有利于自己的国际贸易规则,靠外贸订单生存的企业将面临长期的冲击。

回看大量的中国中小制造企业,始终被缺乏融资渠道、基础管理薄弱、生产技术水平低、缺乏核心竞争力等诸多问题所困扰。

内忧加外患,中国中小企业的出路到底在哪里?

在这一时代背景下,江苏上能新特变压器有限公司——一家位于江苏常州的特种变压器制造企业,突破传统制造业的经营思路,在困境中探索新的发展方向,创造性地运用互联网整合营销,找到变压器行业的“长尾”,在变压器制造领域脱颖而出,成为知名的特种变压器解决方案提供商。

翻开江苏上能新特变压器有限公司成长大事记:1999年入行,2001年成立公司,2003年建厂投产并增资扩股,2005年被认定为“江苏省高新技术企业”……仅用了5年时间,这家年轻的变压器制造企业便跻身全国干式变压器企业50强;上能生产的非标干式变压器已在业界颇有名气,在一些细分市场,上能的产品更是名列全国同行业前3强。

十年艰苦创业不懈耕耘,上能取得了突飞猛进的发展,业务遍布全球。不仅与日本安川电机、德国汉森及美国艾默生等众多世界知名企业结成战略合作伙伴,更是得到了日本富士、东芝、三菱、日立,上海宝钢,瑞士纺机,美国实用动力,中国国家电网公司,中国国家变流技术中心等知名企业的认可与支持,成为业界享有盛誉的优秀供应商,产品远销美国、德国、日本、捷克、波兰等20多个国家和地区。

将特种干式变压器作为企业差异化发展战略的上能,在中国变压器行业中独树一帜,成为中国特种变压器的重要门户。

由上能首创的“中国特种变压器门户网”整合了互联网营销和长尾发展战略,凭借强大的技术开发能力和灵活快速的反应机制为客户提供定制化非标产品,为中国制造企业的发展开拓了新思路。

引入国际优秀企业的现代先进管理理念和生产技术,打造健康良性循环的供应链,上能在生产中坚持“品质优良、快速交付”,最终实现“17天交付期”的上能定制,赢得了国际客户的信赖和支持。

随着业务不断升级,上能点燃创新的火花,通过引进先进的实时监控设备和通信传输技术,进行智能化生产线管理,将新建的上能工厂打造成为全新的“透明工厂”。

不仅如此,未来的上能将借助“中国特种变压器门户网”,聚集一批来自世界各地的优秀技术专家和生产企业,共同启发智慧,开创变压器从技术研发到生产制造的“众包”,推动整个变压器行业的发展。

2011年1月28日,江苏上能新特变压器有限公司增加注册资本到1.06亿元。2011年3月,江苏上能新特变压器有限公司投资3亿元建造的新工厂投入使用,开启驶向“全球领先的特种变压器解决方案提供商”的新航程。

上能的新工厂将为顾客提供330千伏级及以下电压等级全系列油浸式、干式标准变压器、电抗器,各类特种变压器、箱式变压器等产品,成为国内首屈一指的变压器工厂之一。

上能的成长之路,有专家将其概括为:“一年推出一系列新品,一年上一个新台阶”,并盛誉:“正是创造性思维,才成就了今天的上能;作为新经济时代的创业样本,上能的创业成长经历,将给中国广大中小制造企业以发展启示!”

何谓“新经济时代”?它对众多中小企业的发展意味着怎样的机遇和挑战

在我们对江苏上能新特变压器有限公司——这个新经济时代中小制造企业突围样本进行解读之前,有必要先对“新经济”进行一番解读。首先,什么是“新经济”?“新经济”时代的到来意味着什么?将给中国中小企业带来怎样的机会?

1996年12月30日,美国知名财经刊物《商业周刊》就“美国经济出现二次大战后罕见的持续性高速度增长”这一现象,首次提出“新经济”这一全新经济概念。随后《商业周刊》再次引领这个新话题,几乎全世界的经济界人士和企业共同把目光投入到这种经济现象中。

诸多专家、学者乃至企业精英尝试去对这一现象进行解读。有的学者

认为,所谓“新经济”,实质上就是知识经济,是指区别于以前的以传统工业为支柱产业、以自然资源为主要依托的新型经济。这种新型经济以高技术产业为支柱,以智力资源为主要依托,以互联网为载体。曾两次参加世界经济论坛、中国首位走上哈佛讲坛的海尔集团总裁张瑞敏则更明确地对“新经济”下了定义:所谓新经济,就应是以数码知识、网络技术为基础,以创新为核心,由新科技所驱动、可持续发展的经济。

如此短的时间受到人们的关注与研究,“新经济”究竟有着怎样的魔力?对中国众多制造企业,尤其是经受了金融风暴冲击、生存受到严重影响、迫切寻找发展契机的中小制造企业,“新经济”时代的到来,蕴含着什么样的机会?

江苏上能新特变压器有限公司又是如何变“危机”为“时机”,避开经济大环境的不利影响,在困境中探索突围道路,抓住“新经济”这一以高科技、信息、网络及知识为其重要构成部分和主要增长动力的全新经济时代,快速发展成为传统制造企业运用互联网经济和现代先进管理理念进行突围的样本?

“呜呜祖拉”的尴尬与中国中小制造企业的烦恼

2010年6月,非洲大陆最南端的南非,在这片被曼德拉亲切地称为“彩虹之国”的土地上,当世界杯的烽火首度在非洲燃起时,盛夏的激情也被推到顶点。

尽管中国无缘世界杯,但是火热的南非世界杯赛场上,一种叫做“呜呜祖拉”(vuvuzela)的细长塑料小喇叭安抚了中国人的心灵。因为这些涂着五彩斑斓的色彩、发出响彻全场尖声、成为南非世界杯一大亮点的小喇叭,90%左右都是中国制造的。

这一事实显然令国人振奋,关于中国制造的报道一时间铺天盖地,“呜呜祖拉”的创造者——浙江某塑料文具厂的老板邬先生也因此广受媒体关

注。人们纷纷猜测,热卖于世界杯的小喇叭一定让这个小企业主赚得盆满钵满,然而,来自《经济参考报》的一篇文章,让人们看到了邬先生的烦恼。

文中讲述,“他(邬先生)在2001年时上网看到一幅非洲黑人载歌载舞的漫画,从黑人手上拿着的竹制喇叭获得灵感,绘制了图纸,花了七天时间做好模具,不过这款产品拿到广交会和文具展上却无人问津。”

“呜呜祖拉”从2001年诞生到2010年成名,等待了将近10年,可以想象邬先生的烦恼之一:缺乏好的市场机会,产品走向市场的孕育期过长。

“尽管在2006年德国世界杯,成功卖掉三十几个喇叭,却并没有很大的市场反响,直至南非世界杯申办成功后,2009年8月份,一个非洲商人通过阿里巴巴网商平台找到他,以3块钱人民币一个的价格,先定1000个试销。”

由此可以推断,在产品卖出去之前,邬先生的烦恼之二:需要一个好的平台或者渠道,将自己的产品推广出去。

“2010年1月,订单爆炸般增长。到4月为止,他的工厂生产了100万只“呜呜祖拉”,南非世界杯开幕式上使用的20万只可口可乐形状喇叭也是他生产的。对于铺天盖地的订单,邬先生却没有足够的生产能力,只好将订单分散到广东汕头规模更大的玩具厂。”

尽管生意上门了,却给邬先生带来第三个烦恼:企业规模较小,生产能力有限。

“产品模仿起来很容易,开模具十天就够。很快中国的许多工厂都加足马力生产‘呜呜祖拉’。”

由于技术门槛低,邬先生的第四个烦恼就是无法阻挡更多竞争者对市场的抢夺。

“厂家一多,贸易商就开始压价,最后中国这个产品的离岸价基本上就是0.3美元。”邬先生说,“每只‘呜呜祖拉’我赚一毛钱,工人赚一毛钱,加班加点了大半年,等到退税退下来,我也就赚上10万块人民币。”

自此,邬先生的烦恼之五:大量的竞争者涌入,不得不靠低价在市场上占据一席之地,最终导致利润大幅缩水。

故事讲到这里,你或许会问,这和我有什么关系?这和你要讲的上能又有什么关系?那么,让我们深入到故事中去,你可以看到,在中国像邬先生这样的中小企业主比比皆是,邬先生的烦恼也正是中国广大中小企业主的烦恼,从产品生产到进入市场,再到面对竞争者的攻城略地,直至企业扩大规模,每一步随时都有可能面临灭顶之灾。如何寻找市场?如何开拓渠道?如何扩大企业规模?如何摆脱竞争者的步步紧逼?直至如何在市场中占据有利形势?一系列的问题摆在像邬先生这样的广大中小企业主面前。

而且在这个不是故事的故事中,你更可以发现,远甚于邬先生烦恼的是,物美价廉的小喇叭背后更是隐藏着“中国制造”利润遭到野蛮掠夺的尴尬。这些印有“中国制造”标识的小商品,漂洋过海一遭,身价就能翻上几倍甚至几十倍。据事后报道,“呜呜祖拉”在中国的出厂价是0.3美元,相当于人民币2元钱左右;进入南非市场后售价高达60南非兰特,相当于54元人民币。中国企业商品含成本在内的出厂价仅占售价的5%,而中间绝大部分利润均落入了国外经销商和进口商的腰包。“90%的市场份额”对比“5%的出厂价”,巨大差额折射出“中国制造”在全球产业链中严重失衡的尴尬处境。那么,看到这里,或许我们会感到忿忿不平,“中国制造”为什么在产业链中总是处在劣势,为什么总是在价值链中获利微薄,究竟是什么造成这种形势,有没有办法可以改变?

所有这一切的问题,恐怕不是一两句话就能够给出一个肯定答案的。您如果此刻正好在等着要见一个客户,又或许正在等一份产品样本,在这等待的时间,我建议您可以阅读本书,了解一下上能的成长经历,与上能一起思考中小企业如何做强做大。同时,本书在每个章节的开篇将提纲挈领地将上能的创新思维及独到之处呈现出来,希望能给读者以启发。

同样是从小企业做起,作为上能的创办人,江建清在与笔者的交流中坦言,上能从成长之初至今一路走来,也曾遭遇邬先生同样的问题。那么在面临同样的烦恼之时,他是如何化解的?对于中国制造如何才能改变在全球产业链中的尴尬处境,上能又将给出怎样的样本?相信通过本书对于江苏上能新特变压器有限公司成长历程的梳理和解读,能够获得中小制造企业摆脱成长烦恼、改变中国制造在全球产业链中地位的启示。

第一章——遭遇「新经济」

Upward, We Can

弗里德曼那一杆	/ 011
【弗里德曼眼中的世界】	/ 011
【全球化 3.0】	/ 014
我们一起熄灯吧	/ 016
【全球都在节能减排】	/ 016
【这是一个趋势】	/ 019
节能减排的春天	/ 020
【中国的能耗现状】	/ 021
【节能,刻不容缓】	/ 022
此刻的上能	/ 023
【大好时机】	/ 023
【抓住机遇的上能】	/ 024
【创新是上能的行业切入点】	/ 025