

成霖股份:外贸精英欲打内销“突围仗”

证券时报记者 向南

国内生产,销售全世界,这是外贸企业的生存方式。海外市场不佳,对许多外贸企业来说,就好比一群习惯出海征战的战士,可以挥发的空间日渐缩水。而最近国家出台的政策,将会给内需注入一针强心剂。瑞贝卡、鲁泰等外贸型企业都在加大内销方面的投入。

有些外贸企业想一举破除“外贸内行,内贸外行”的魔咒,成霖股份就是其中一个代表。

12月18日,61岁的陈宗云站在180多位经销商面前,深感责任重大。作为成霖股份(002047)副总经理,他领导一个80多人的内销团队,在强手如林的卫浴市场开疆辟地。2006年7月1日上任以来,他最常做的事情就是面对经销商,但是这次,气氛有些凝重。

金融危机难以回避,成为挂在他嘴边的话,代理商私下聊,不问你们那里受影响没有,而是问你们受了多少影响?特别是,如今房地产行业不景气,装修类产品受到的冲击比房地产还大。

如果是往年,经销商大会要在来年3月份才召开,成霖股份今年将会议提前,就是希望尽快和经销商就目前形势进行沟通,并抢在竞争对手之前完成部署。就在成霖股份召开经销商大会之后两天,几家卫浴企业也将经销商会议提前。

抢得先机,就增加一份胜利的机会。由于外销受挫,成霖股份前三季度主营收入11.81亿元,同比下降了12.28%。成霖集团副总经理颜国基告诉证券时报记者:现在都不说中国是世界工厂了,而是说中国是世界市场,我们希望能打开国内市场。”

内销的压力最终压在陈宗云的肩上。

改变

两年前,陈宗云到成霖股份上班时,发现其国内市场做的比自己想象的还差。

成霖股份是一家合资企业,1991年设厂,按照“台湾接单,大陆生产,行销世界”的模式兴建。在水龙头行业已经做到亚洲第一。

成霖股份内销算不上成功。公司董秘林志伟说:“我们不太有资格谈内销,作为一个已经进入大陆17年的企业,不能说时间太短,毕竟市场已经给我们10多年时间了。”但是,内销只占成霖集团销售额的3%。

成霖股份做国内市场已经十多年,之前为打开国内市场,曾经大力铺货,最后货款难以收回,公司对内

销心存忌惮,虽然一直在做,但是规模一直不大。公司认为,国内经销商的诚信度有问题,很难打交道。

这个市场并不是努力去做就有回报。”陈宗云说。他原来认为成霖股份是因为对内销不关心,才打不开内销市场,但是后来发现并非如此。公司创始人将他的妹妹都派过来打国内市场,但是方法不对。”

2006年陈宗云开始负责成霖股份内销,面对的是一群满腹牢骚的经销商。有经销商表示:和成霖合作,就像做了一场噩梦。”最突出的问题是交货不及时,经销商货架上没有产品卖。生产线都用来生产外贸产品了。”

外贸企业习惯于已有行为方式,一旦生产线吃紧,有限保障的将是外销,因为外销才是最重要的盈利源。陈宗云只有经常沟通,到车间里要产品,他一度扭转了这种形势,但是今年上半年,内销交货不及时的毛病又犯。

成霖股份给很多大企业做代工,产品种类丰富,我们将产品拿出来一部分,就足够打国内市场。”陈宗云说,但是这些产品是给老外做的,并不适合中国市场。例如淋浴喷头在国外是暗装,而国内是明装,这就需要改造。”在卫浴设备上,外国人远没有中国人那样赶时髦,国外的款式很久不变都可以,但是国内卫浴设备外形变化很快。

成霖股份的优势是在水龙头,但是陈宗云说,国内消费者不习惯单独买水龙头,没有水槽他们连水龙头都不买,实际上,做一个水槽的成本很低,配起来卖的利润更高。”不仅仅是水龙头和水槽,成霖股份还将水龙头和卫生洁具组合销售,其母公司盛林集团旗下的山东美林就是一家生产陶瓷的老企业。

陈宗云反复强调“组合销售”的必要性,不少经销商反映,这种改革让营业额提升不少。

内外不同

让产品适应国内市场只是需要



水龙头车间

改革的一部分,离把产品销售出去还有很长的路。

我们更像是服务行业,那些大经销商更像是我们的客户,我们帮他们设计产品,制造产品,并且帮他们销售,我们甚至可以告诉大客户,最近应该订什么货,订多少货。”成霖股份董秘林志伟表示。优秀的外贸企业往往体现在成本控制、按时交货和质量好等方面。

外贸企业高度依赖成熟的通道,而国内尚无成熟通道可以依靠,如果想打开国内市场,他们就必须付出额外的成本。内销通常实行代理商制,而想让代理商代理,品牌化就成了企业自然而然的选择。

从服务几个客户,到服务上百家经销商;从埋头做生产,到宣传企业,打出品牌知名度,外贸企业必然要越过这个门槛。在这些方面,外贸企业现在更像个幼儿园学生。

即使在国内市场,国际大品牌依然是外贸企业的效仿目标,国际卫浴巨头在国内占据了高端市场。在经销商会上,成霖股份工作人员拿出一个卫浴支架,说是公司为某国际品牌代工的产品,售价2000元,现在公司将几百件给经销商做促销,而价格是56元。

这种巨大的价格差距,一方面显示出外贸企业的机会,另一方面显示出外贸企业和国际巨头的差距。经销

商看到的更多是机会,经销商由此认为产品成长空间巨大。

经销商和成霖股份虽然坐在一条船上,但双方的看法却很难一致。

为了应对这次危机,陈宗云制定了开小店计划,并拿群狼战术举例,告诉经销商,成霖还没有强大到让客户跑很远的路来买产品的地步,用户还是喜欢就近购买产品,如果能多开40平方米的小店,增加和客户见面的机会,就增加被选购的几率,开100-200平方米的店铺租金太高。”

来自广州的经销商周健基就不赞同这种做法:40平方米的小店有损品牌形象,会把品牌做坏了。”他在广州开了4个店,其中有一个面积达500平方米。

矛盾突出体现在广告方面,经销商认为,成霖股份应该做广告,“高宝”这个内销品牌在国内曝光率太低,尽管业内人人都知道,而且评价很高,但不能让客户产生认同感。来自安徽亳州的一位经销商表达了自己的不满:“我对公司产品非常有信心,今年才开的店,卖的也不错,但是我想卖的更好,广告投入必不可少,公司说等到经销商到800家之后再投入广告,但是我认为公司现在就应该投入广告,最好在央视投,拉动终端消费,这样经销商也会增多,企业赚了钱就更有能力做广告,形成良性循环。”

经销商王建钢认为,公司应该给予经销商更多的支持,他们主要做工程,但是成霖在产品定价上大死,策略上也不够灵活,我做了10多年没放弃,一个是因为产品质量好,另一个就是因为等更多的支持政策。”

两年增5倍

在陈宗云之前,成霖股份负责内销高管都来自台湾,他们请陈宗云来,就是希望改变内销的被动局面。如今,当年播下的种子已经有了收获。

这两年,成霖股份的经销商以每年20-30家的速度增长,产品覆盖范围增加。去年,公司内销在连年亏损之后达到盈亏平衡,今年将实现盈利。陈宗云告诉经销商,2008年公司在很多不利条件的情况下,内销市场依然取得不俗业绩,公司今年内销营业额是2005年的5倍,而一号竞争对手下降了30%。”

对陈宗云更加有利的是,公司上层对内销的支持也在加大。

颜国基说:2万亿投资建铁路,铁路每隔一段就要建一个岗站,每个岗站都要用水龙头,就业的工人也会买水龙头。”时间不同了,公司的策略会放在国外,现在国内市场潜力更大,之后公司会在资源上对内销倾斜。

内销先锋陈宗云



12月18日晚餐会上,陈宗云西装革履,和公司高管到每桌经销商前敬酒、寒暄。

陈宗云被认为是中国卫浴瓷业的泰斗级人物,一手将四维控股(600145)(原名四维瓷业)打造上市。

2005年,陈宗云从四维控股董事长兼总经理位置退下来,他的一个朋友想做成霖股份的产品,让他帮忙引荐一下,他拨通了成霖股份负责国内市场的欧阳慧的电话。你在哪里?电话那头问,在广州,我就在广州,我正在找你。”

成霖股份想让陈宗云过去,但是陈宗云还没有决定。他已经接到过几个这样的邀请,但是他还没有想好进哪家公司,也没想好是否该退休,他当时已经58岁。

后来双方又谈了几次,成霖股份给了陈宗云很好的条件,态度恳切,关键是在内销市场上,有决定权”这个承诺打动了,他一直在做卫浴产品,还想做下去,不过当时还当着一家国外品牌的顾问,所以2006年7月1日和国外品牌的合同期结束后,他就来成霖股份上班了。”

陈宗云加盟成霖股份两年多,在内销上做出了不少改动。

经销商感知了这种变化,来自山东青岛的经销商王建钢说,我们之前给企业反映情况,来自台湾的领导都非常客气礼貌,边听边记在本子上,记得一本一本的,可是回去就没音信了。”

成霖集团副总经理颜国基将国内市场出现的可喜变化归功于陈宗云。陈总到了之后,到经销商那里跑的多,市场铺的也开了。”

记者:都说中国卫浴市场乱,实际情况如何? 陈:中国市场没有想象的那么乱,站在外边看不懂的当然会觉得乱。现在全世界都想进入中国卫浴市场,也表明中国市场很有魅力。

成霖以前和经销商合作不成功,也不能说是经销商诚信差,当时企业认为经销商欠了公司的装修款、货款却一走了之,但是从经销商方面来讲,店面开门4个月还没有生意,货物卖不出去还这么多,反而认为是企业欺骗了他们。

另外也可能表明企业在经销商选择上有问题,不讲信用的全世界都有,讲信用的经销商中国比比皆是。

记者:怎么看广告的作用? 陈:不主张盲目投入广告,羊毛出在羊身上,希望产品在价格上有吸引力,也等于让利给了消费者。如果光想着做广告来赢得市场,就好比把拐杖忽悠成自行车卖了,赚自己不该赚的钱。秦池酒就是教训。

记者:怎么选经销商? 陈:选经销商要讲缘分,缘分这个东西很难讲,一起合作,脾气对了就减少误解,关键看双方彼此是否认同。

我们会尽力帮助经销商将市场做大,如果实在合作不来的经销商会换,重庆市场换了经销商,现在销售额增长就很快。在一个城市也不止设一个经销商,也不一定会选当地最大经销商代理。

如果产品、策略对路自然就会有经销商,2005年我们开经销商大会,来了30多个经销商,这次有180个。

记者:如果经销商老反映一个问题,会烦吗? 陈:之前会烦,现在已经到了耳顺之年。

经销商反映的问题可能你早就知道,但如果老是反映一个问题,就说明这个问题对他来说很重要,要认真对待。

和经销商交流和让成霖卫浴受益不浅,现在北方很多城市都在用太阳能淋浴,但是我们没有配套产品,在经销商建议下,我们最近要推出适合太阳能的淋浴喷头。



外贸车间

繁华暂退非萧然

暂时的挫折并不足以掩盖中国外贸企业的实力。

这次全球金融危机,类似不可抗力因素,波及到几乎所有行业和所有企业,外国主顾的荷包缩水,自然就下调需求,但由此判断外贸企业穷途末路,显然有失公允。

一般来说,外贸企业没有渠道,缺少品牌,位于产业链的末端,只能干最苦最累的活还拿不上钱。

当今社会已经高度分工,每个环节都必不可少,处于产业链的何处不重要,重要的是能不能做好。金

飞达(002239)董秘周剑认为,“关键看有无核心优势,同样代工,金飞达的毛利率达到20%,很多小厂只有3-5%。”

周剑举例,美邦擅长做渠道,该公司只做渠道,产品是代工,做的很好。”一些品牌企业现在选择外包制造业务,因为他们在这方面没有优势,企业要明白自己的优势,只做最擅长的部分。”

金飞达认为自己的优势就是保证产品质量、按时交货的能力。这次金融危机没有损伤这个优势,

“一旦市场回暖,优秀的企业将更有生机。”

金飞达95%以上出口到美国市场,金融危机对公司造成一定的影响,但是公司并没有选择内销。该公司认为,国内市场所受影响也很大,而且国内市场是自己不擅长的部分,如果要进入,会选择收购一些比较成熟服装品牌的方式。

记者在调查中了解到,很多外贸企业都对内销态度暧昧,毕竟外销才是他们自认为很擅长的主战场。

今日公告导读 ★ 今日公告导读 ★ 今日公告导读 ★ 今日公告导读

版序	证券简称	证券代码	关键词
B1	上投摩根		招股提示
A8	宝盈基金		更新招募书摘要
C3	工银瑞信		日常公告3
C7	东方基金		日常公告2
C8	申万巴黎		日常公告3
D5	中信红利		更新招募书摘要
A2	友邦华泰		日常公告
C4	融通基金		日常公告2
A2	华安基金		日常公告
C7	金鹰基金		日常公告
D6	华商基金		更新招募书摘要

版序	证券简称	证券代码	关键词
C7	汇丰晋信		日常公告
C3	海富通		日常公告
C3	银华基金		日常公告3
C7	长城基金		日常公告
C3	汇添富		日常公告2
C7	景顺长城		日常公告
D7	南方成份精选		更新招募书摘要
C4	南方基金		日常公告2
D8	国投瑞银创新动力		更新招募书摘要
C8	SST中华A	000017	日常公告
C8	S*ST蓝润	000030	日常公告

版序	证券简称	证券代码	关键词
C7	S*ST生化	000403	日常公告
C8	SST张股	000430	日常公告
C4	S*ST东泰	000506	日常公告2
C8	S*ST美雅	000529	日常公告
C8	SST闽东	000536	日常公告
C8	吉林制药	000545	日常公告
C7	光华控股	000546	日常公告
C3	S*ST长岭	000561	日常公告2
C4	陕国投A	000563	日常公告
C1	S*ST光明	000587	日常公告
C7	S*ST恒立	000622	日常公告2

版序	证券简称	证券代码	关键词
C8	*ST高新	000628	日常公告2
C8	S武石油	000668	日常公告
C3	S*ST天发	000670	日常公告
C8	S*ST朝华	000688	日常公告
C3	ST联油	000691	日常公告
C7	S*ST聚友	000693	日常公告2
C8	唐钢股份	000709	日常公告
C3	S*ST鑫安	000719	日常公告
C4	S*ST三衣	000732	日常公告
C8	SST集琦	000750	日常公告
C6	S*ST炎黄	000805	股东大会

版序	证券简称	证券代码	关键词
C7	S*ST星美	000892	日常公告2
C3	SST亚华	000918	日常公告
C7	S*ST海纳	000925	日常公告2
C4	ST科苑	000979	日常公告
C4	SST兰光	000981	日常公告
C7	中核钛白	002145	日常公告
A4	三鑫股份	002163	日常公告
C8	独一味	002219	日常公告
C8	川大智胜	002253	日常公告
C4	邯郸钢铁	600001	日常公告

版序	证券简称	证券代码	关键词
C1	赣粤高速	600269	日常公告
C4	营口港	600317	日常公告2
C4	ST国药	600421	日常公告
C5	北大荒	600598	日常公告
C4	大众公用	600635	日常公告
C7	国投电力	600886	日常公告
C4	长江电力	600900	日常公告
C4	耀世国际	600969	日常公告
C8	中国南车	601766	日常公告
C4	国投新集	601918	日常公告