

鲁企变形记

创新是企业发展的

必由之路

情人节刚过，凌沛学就带着多个分公司高管到了韩都衣舍，和韩都衣舍CEO赵迎光进行了一次深入交谈。

电商行业把这个新闻看做是，“山东商业大哥大和互联网品牌大哥大约了！”

事实上，福瑞达也正在介入O2O领域。去年7月，福瑞达正式建立了“康妆大道”这个直销平台，走O2O+直销模式，成立一年，实现了1亿元销售额。2016年，凌沛学给康妆大道定的目标是3亿元。按照他的预期，等销售额做到6个亿时，就有信心投大笔广告了。

日化行业天使投资人夏天表示，目前中国不少本土化妆品牌一年销售额已达到10亿元以上，如果回收款项能达到5亿元，那就足以进入本土品牌一线阵营。从这个方面来说，凌沛学对康妆大道这个新建平台的预期不算低。

福瑞达在眼科和化妆品行业一直是隐形冠军。福瑞达集团拥有全球最大的透明质酸（玻尿酸）研发应用基地，是雅诗兰黛、欧莱雅、资生堂、爱茉莉等国际一线品牌的原料供应商。同时，福瑞达也是亚洲最大的眼科用药科研生产基地，产品占据了中国市场20%以上的市场份额，旗下润舒、润洁滴眼液牢牢占据市场第一的宝座。

当年，润舒和润洁滴眼液靠着央视黄金时段广告投入，短时间内成为行业第一品牌。这是发生在上个世纪90年代末期的营销案例，福瑞达每年会在央视投放五六千万元广告，这相当于现在几个亿广告费。

“国家对药品有严格的把控，而当时电视广告是为数不多可以短时间建立品牌影响力的营销手段。”凌沛学解释说，虽然现在滴眼液收益很可观，但像央视招标广告投放，已经做不起了。

对于化妆品行业，凌沛学认为不能和药品走同样的营销之路，也无法像国际一线化妆品牌那样大笔广告投放做品牌。“事实上，中国人非常迷信国外品牌，国产品牌很难在短时间内通过广告手段达到等值的品牌营销效果。”凌沛学坦言，福瑞达自有的化妆品牌和雅诗兰黛、欧莱雅、资生堂这些国际大牌比，只是包装差点，在品质上一点不差。

同样，国企不能像互联网公司那样烧钱。比如京东，到现在还亏着，这种情况在国企没法想象。凌沛学说，如果做不到一定市场规模，产品渠道没有打开，给化妆品做广告就是打水漂，但“如果像互联网公司那样，一年亏损十几个亿，那国企的目标考核就很难达成”。

对化妆品行业来说，建立渠道是重中之重。“如果我砸钱进去，渠道没有建立起来，老百姓买不到产品，所有的营销都是空谈。”凌沛学说，在产品爆发前夜，一定要先把销售渠道做好。

深挖直销牌照

的政策红利

2015年1月，福瑞达获得直销经营许可牌照，这是国内第52张直销牌照，福瑞达也成为国内首个进入直销领域的国企，组成了以O2O+直销为运营模式的福瑞达康妆大道事业部。与此同时，鲁商集团也拿到了电商牌照和第三方支付牌照。

康妆大道项目团队的公众账号“千万小二班”介绍了康妆大道的商业模式。这个商业模式充分挖掘了这个国企首张直销牌照蕴含的“政策红利”——通过直销的奖金制度，调动会员的创业积极性和主动性，把消费者变为投资人和创业者，让这个平台变为一个大众创业的公共平台。

与此同时，鲁商集团旗下易通支付有限公司还获得央行颁发的全国互联网支付及银行卡收单业务两张许可证。也就是说，其具备了从事互联网金融业务的资格。

对于康妆大道直销渠道的建立，凌沛学把这称为有了信息发布的舞台。



凌沛学(右一)去韩都衣舍取经。

隐形冠军福瑞达的渠道创新——

把消费者变成 投资人和创业者

作为全球最大的玻尿酸生产研发基地，福瑞达是雅诗兰黛、欧莱雅等国际一线化妆品牌的原材料供应商，福瑞达也一直致力于建立起有影响力的自有化妆品牌。去年，在拿到康妆大道的直销牌照后，福瑞达真正开始了从B2B到B2C的转型。

这种营销渠道的创新，从某种意义上说还承载了鲁商集团的“蝶变”；承载了一位国企经营者不断突破体制内天花板的勇气。作为鲁商集团总经理，凌沛学经营的是一家900多亿元的商业航母；作为福瑞达董事长，凌沛学正在做的，就是把福瑞达由一家生产销售型企业变为销售服务型企业。

本报记者 任磊磊

“我们不再单纯依赖于广告渠道，从此之后，有了自己说话的地方。15秒的广告能表达的东西很有限，可是我一个小时的课，可以从产品历史到原理讲得清楚，而且是直接面对消费者和经销商，这些是比广告更加有效的传播手段。”

突破国企薪资

天花板

不管是企业科研产品转型，还是渠道创新，最重要的就是人才。福瑞达最初转型是从研发入手，从全国各地引进专业的研发人员，到现在渠道创新，又需要专业的懂营销的人才。如何引进人才、留住人才是国企面临的问题。同样一个岗位，私企可以开出百万年薪，而国企可能最高只能开到30万年薪。

“这已经打破国企薪酬的天花板了！”凌沛学感叹，福瑞达建立直销渠道要从全国招募人才，必须参照行业标准。在康妆大道这个平台，一个副手的薪资是其直接上级的3倍。

所以，当康妆大道突破了国企薪酬体系的天花板之后，体制内的职工多少有些情绪。凌沛学意味深长地说，这是国企的现状，在这种情况下，只能对体制内员工做思想工作。“这真的不是开

玩笑。领导拿的薪资比下属还低，解决这个矛盾，就是发挥党委作用，做思想工作。”

2016年被认为是国企改革落地年。近日，央企新兴际华作为改革样本做了经验分享。在这家企业，总经理干不好直接降成员工。

福瑞达同样面临着改革的问题。就像上面的用人制度一样，凌沛学说，国企改革的核心是解决好体制与机制的制约，进一步解放人才，这是第一生产力。

国企的身份，决定了福瑞达的改革只能稳扎稳打，不能搞颠覆式的改革。这是凌沛学的切身感受。他认为在市场化程度非常高的行业，高举高打的方法根本不行。

供给侧改革

首先要给企业减税

当前，供给侧改革成为企业转型的一个机会，这对握有核心技术、能制造出优质产品的企业释放了有利信号。对于供给侧改革，凌沛学认为，从改革的可操作性来讲，首先要对企业进行减负。

这就像清华大学教授、著名社会学

家孙立平讲的芜湖包子的故事，好吃的包子为什么卖不出去？因为包子卖得贵，老百姓吃不起。但老板也是一肚子苦水，这一个包子里，税就占了价格的一半。

目前，福瑞达这样的国企面临着包子铺老板同样的困境。凌沛学说，对商业企业来说，企业缴的税是利润的三倍，有10个亿利润，那就要交30亿的税。而有的行业有30亿利润，却交不了10个亿的税。

孙立平认为，只有疏通中间，才能打开供给与需求这两侧。由于这个中间地带扭曲，造成了企业生产什么什么不挣钱，消费者买什么什么贵得不得了的局面产生。

对此，凌沛学呼吁，国家应该结构性减税，扶植某一个行业，鼓励创新，还要强化知识产权保护。

与资本打交道

付出的“学费”

凌沛学说，福瑞达从2008年以后开始转型。2008年以前，公司的所有精力都放在药品上，2008年以后扩大到化妆品，当时他提出了大健康的概念。最初的设想是三条线并举：眼科牢牢占据全国第一，皮肤的产品包括美容等，另外就是中药骨科产品。“如果三条线并举的话，福瑞达现在的营业额至少是今天福瑞达的三倍以上。”

凌沛学的遗憾来自于他与资本这么多年打的交道。凌沛学的感受是，企业家在资本面前是很无奈的。当年，正大将福瑞达以两亿美元的天价卖给博士伦后，曾引起业界一片哗然，业内感慨，“国外的买家真是厉害，有魄力。”但是，这并没有让福瑞达成为行业巨人。

凌沛学表示，被收购后，博士伦只保留了眼科，将另外的两条腿“废”掉了。当时所有的技术和科研成果都闲置在企业，这意味着福瑞达想要重新站起来，就要从头开始。

这几年，中国资本市场异常活跃，新的机遇又来了。凌沛学坦言，现在，资本已经不是最重要的问题了，关键是要有好项目，只要有好项目，资本自然而然就找上门来了。因此，创新成了企业的重中之重。

通过公司上市解决

一些体制内无法解决的问题

国家鼓励大众创业，万众创新，但是创新成本很高，山寨别人的成本低，所以很多企业老是跟着别人走。凌沛学认为，关键是供给侧改革，并配套合适的政策。

凌沛学认为，国有企业机制灵活度不够，但纠错机制要好于民企。对民企来说，其成败系于老板一人身上，可能这个老板90%是对的，但如果10%是错的，就是灭顶之灾，国企在这方面好很多。如果国企机制再灵活一些，竞争力肯定高于民营企业，甚至跨国企业。国企改革核心是机制问题，如何把人的积极性调动起来，通过创新机制，使国有企业转型升级。

目前，福瑞达也在探索希望通过上市，来优化公司治理结构。“我们在做一个大健康产业的项目，准备按照上市公司的方法来做，以养老养生为主，与福瑞达医药结合。在现有运作模式下，我们希望通过公司上市的方式解决一些体制内无法解决的问题，因为上市公司的规则更成熟一些，这是未来福瑞达一个转型的方向。”另外，福瑞达还准备把医药中的中药板块明仁福瑞达打造成上市公司。