

深耕发展中国建材家居零售市场

中建材投资开启海外连锁发展新模式

张群

近日,中建材投资有限公司(以下简称“中建材投资”)“打造发展中国建材家居综合服务商的连锁经营模式构建”荣获“第二十四届国家级企业管理现代化创新成果”一等奖。中建材投资是中国建材集团有限公司的三级企业、中国建材股份有限公司全资子公司,依托国内中国建材强大的建材制造业背景,践行“制造业向制造业服务业”转型,深耕发展中国建材家居零售市场,实现多方共赢,成为央企在海外开展建材家居连锁经营业务的独一家。

“走出去”的先行者,BNBM扎根巴新

中国建材作为中国最大的建材企业,拥有完善的建材产业链和一流的品牌,如何将优质的中国产品打入国际市场是企业一直思考的问题。依靠集团公司强大的建材产品背景,响应国家“走出去”号召,经过实地调研分析,1994年,中建材投资选择进入处于经济发展初级阶段、后期会出现爆发性增长的南太发展中国巴布亚新几内亚(以下简称“巴新”),并聚焦建材零售业,成为海外落后市场中国服务业输出的先行者。

几乎白手起家,中建材投资在未追加投资的情况下,1994年从200平方米的小建材店起步,1997

年在巴新首都莫尔兹比港购置土地建成并开出首家建材超市(BNBM HOME)。至2006年,经过十几年滚动发展,先后在巴新首都莫尔兹比及主要城市莱城、可可坡、马当设立了4家建材连锁超市,主要城市市场占有率达到行业前列。

在当时巴新经济发展状况下,建材行业基本出现市场饱和现象。考虑到巴新家居产品需求不断增长,而国内珠三角汇集了中国众多家具家电一线品牌,为拓展家居产品线提供了天然条件。面对这一市场空缺与需求,中建材投资进行升级业务,改变单一建材产品形态,延伸业务链,增加家居产品线,增强了市场竞争力,保持了业绩增长。

经过十余年发展,凭借优质产品、亲民价格、高效服务,公司建材家居连锁超市在巴新已家喻户晓,旗下产品遍布城市,BNBM HOME也演变成品牌LOGO。

打造发展中国建材家居综合服务商的连锁经营模式

中建材投资明确战略定位,确立了以零售、批发相结合的连锁经营模式,选择当地一线、二线大中型城市,依托连锁店打造建材家居综合服务商。坚持“稳健经营、规范运作、精细管理、滚动发展”十六字管理理念,为公司业务发展保驾护航。

分步推进建材家居连锁经营,



2007年,公司正式设立了专营家居家电产品的大型家居中心(HOME CENTER),现已涵盖家具、家电等八大类上万个品种,产品线不断延伸。依托连锁经营平台,公司成功将众多来自中国的家居民族品牌引入巴新市场,连锁经营平台由单一的建材产品服务商转变为建材家居产品综合服务商。

打造标准店统一规范与复制推广体系,通过对建材家居连锁店进行规范化塑造,快速实现从无到有的蜕变。

目前已在巴新6大主要城市设立10家BNBM HOME建材家居连锁超市,在巴新主要城市市场占有率达50%,服务巴新总人口54%。在巴新业务近十年收入复合增长率为10%。具备了显著的社会效应,成为央企海外运营的典范。

在巴新国庆30周年之际,为表彰公司多年来为促进当地经济发展和中巴友好关系所作出的努力,巴新政府特授予现中国建材集团公司总经理曹江林先生独立30周年勋章(30th Independence Anniversary Medal)。2007年公司家居店开业时,时任巴新总理索马累亲临现场剪彩,祝贺BNBM HOME在巴新拓展业务,再开新店,希望BNBM能给百姓带来更多优质价廉产品。巴新总理索马雷爵士访华时还专程访问中建材投资,充分肯定公司对巴新当地社会经济发展做出的巨大贡献。

海外连锁发展进入快车道,展现旺盛生命力

巴新当地业务不断积累,连锁经营模式日渐成熟,积累了有效解决海外合规经营、协调文化冲突、

培养独当一面人才等管理经验,以及在业务经营、财务监督、风险管控等方面形成成熟的操作体系。海外连锁是众多央企中鲜有的业务形态,中建材投资始终将做强做优做大海外连锁视为历史使命,力争在全球范围拓展海外连锁。

2015年成功通过收购方式进入瓦努阿图市场,成为当地第一大建材家居连锁企业,实现了收购次年利润大增167%,2017年再度增长13%,两年即收回全部投资成本的佳绩,充分证明连锁经营模式BNBM HOME具有强大的生命力。

积极响应国家“一带一路”倡议,公司于2016年设立坦桑尼亚公司,以此为据点积极拓展非洲大陆市场。坦桑尼亚1号店已于2017年5月开业,11月实现单店盈亏平衡;2号店11月正式开业,目前运营良好;3号店即将开业。短时间内在坦桑首都集中开店使中建材投资建材家居连锁品牌在达累斯萨拉姆市知名度快速提升,影响力逐步加大,非洲首战告捷。同时,赞比亚公司已经注册完成,争取在2018年开出3家分店,规划在2025年前在非洲建成100家海外连锁分销中心,打造10亿级利润平台。

瓦努阿图与坦桑尼亚公司的成功设立与经营,也充分证明了这一模式的生命力,为中国制造企业“走出去”提供了探索示范和成功经验。

以文化升级助力企业转型

(上接第八版)在此基础上,探索选取试点单位、构建专业人才队伍以及丰富完善文化测评制度等工作,形成了一航文化建设从生发、建设到评估的完整闭合。

以思想管理为核心 凝聚全员立心铸魂

企业即人、企业靠人、企业为人,企业文化建设的核心,在一个“人”字。一航局将塑造鲜明的企业伦理、明确的价值标准,以及战胜困难坚守理想的能力,作为具化员工行为的标准。

以德育涵养员工价值观。共同的企业信仰,需要深植在员工思想深处,才能凝聚为向上的力量。一航局探索了以“明德、守正、至诚、行善”为核心,以职业品德、职业纪律和专业能力为重点的职业道德建设体系,日常开展“学礼仪、行礼仪”等活动,倡导文明行为,每两月举办一次道德讲堂,连续四年举办“一航文化周”,持续开展公益志愿服务,引导员工养成遵章守纪、高效执行、真诚待人、友善合作等习惯,成为道德的践行者。

通过营造“日用而不自知”的氛围,员工队伍体现出极强的战斗力,为文化落地提供了良好伦理环境和道德基础。如在港珠澳大桥建设中,建设团队克服深水深槽、基槽强回淤以及汛期大径流等世界级三大难题,创造了世界沉管隧道安装史上一年十节的“中国速度”和世界最长海底隧道滴水不漏的奇迹,填写了世界海外桥梁建设领域的多项空白。一航局形成以3名国家级道德模范、2名天津市道德模范、9名“天津好人”为代表的“模范好人群

体”。文化在深植管理的基础上,进一步升华为思想管理,树起了价值引领之“魂”。

以深入学习提升思想修养。为引导全员进一步认清形势、统一思想,凝聚全员共识,一航局每年都会结合企业中心工作开展形势任务教育、转型升级大讨论等活动,推进员工共同的思想建设与管理。特别是自2015年起,以处级领导干部为主体开展每周一次的党委中心组(扩大)集体学习,干部员工在繁忙的生产管理中,每周抽出半天时间学习党和国家大政方针、国学经典、行业发展态势以及企业发展战略等内容,强化理想信念、凝聚发展共识。三年来,组织学习达100次。学习过程中,干部员工在传承中华民族“温良恭俭让”优良传统中弘扬了崇德向善的力量,也为企业管理创新注入了新智慧。

项目文化建设为载体 促文化建设落地

建筑施工企业大多数员工在项目。项目文化是一航文化在项目上的实施,一航局项目文化在促进干好工程创精品、创新管理上层次、凝聚精神建团队、规范建设树形象等方面积累独特经验的同时,也跟随企业转型战略进行了进一步探索。

调整项目文化建设的适应性。所有项目制定统一《项目文化建设规划》,是一航项目文化建设的一大特点和优势。在常年开展项目文化调研基础上,一航局根据近年项目管理发生的新变化,对项目文化建设进行了相应调整:

一是项目核心理念必须找准“落脚点”。一航局要求所有项目都将文化理

念与项目管理深度融合,制定文化规划做到“三必须”,即理念释义必须明确文化建设的落脚点、文化制度必须对发展目标和核心理念形成支撑、文化落地载体必须具有针对性和有效性。针对近年来大型直管项目增多的现状,增加了一体化管理项目及沟通协调项目各自的文化建设主体与方法路径,明确规范了项目部与合作单位、兄弟项目文化共建的原则与要求,推动项目文化建设不断适应企业发展要求。

二是破解跨文化管理难题。随着海外业务不断壮大,一航局在调研总结基础上,颁布了《海外项目文化建设指导意见》,以跨文化管理为重点,形成海外文化建设的基本原则、主要任务和建设重点,为海外业务发展提供了文化保证。同时,为出国人员编制《海外文化指导手册》,开展海外文化培训,形成了有效的价值引领。海外项目文化在推动项目管理、培育精干专业团结的海外项目管理团队,推进一航局“大海外”战略迈向深入。

深化典型项目示范引领。为增强项目文化建设典型的示范引领和辐射带动作用,一航局自2014年起每两年召开一次项目文化建设推动会,并制定了《创建项目文化建设示范点管理办法(试行)》,明确了示范点创建的原则、标准和程序,已形成、命名了两批项目文化建设示范点,项目文化建设实现了调整升级。从实践来看,作为学习标杆和成果展示窗口,许多示范点已成为展示一航品牌形象的窗口、塑造企业精神的舞台和培育人才的基地,典型引领作用明显,带动了一航局项目文化建设整体水平的提升。

国网泉州供电公司开展2018年“社会责任周”活动

高建生 吕晓艺

3月27日上午,国网泉州供电公司举行“晋江经验”新实践“海丝之光”新作为社会责任周启动仪式,发布2018年度服务地方经济社会发展承诺,并与非公企业签订党建联创协议。通过活动,学习借鉴“晋江经验”,探索服务地方经济发展新模式,提高员工优质服务能力、市场竞争意识,树立责任意识和专业管理、规范管理的央企形象。

国网泉州公司积极借鉴晋江经验,立足央企优势,坚持诚信发展,以“光耀海丝,电力先行”的战略高度认知责任,深度推进国家电网福建电力“海丝之光”共产党员服务队建设。

“海丝之光”党员服务队主动服务地方产业升级,自该服务队成立以来,累计进入252家企业、138个社区、39家校园开展活动,服务满意率99.69%,得到福建省委、省政府和泉州市委、市政府的高度肯定,受到社会各界的广泛好评,构建了良好的营商环境。

近年来,国网泉州供电公司全面实施片区网格化服务,让片区服务项目更加具体、更有针对性。片区经理主动走进社区,向客户积极宣传最新电价政策,及时主动收集客户的用电诉求和建议。该公司还与社区、物业形成“一对一”的电力服务政企共建模式,做到双方服务,共享信息,用户信息、租户变动、用电安全隐患排查等问题物业发现后第一时间与片区经理联系,停电信息、用电政策、安全隐患排查等问题由片区经理们向社区提供服务。

此外,该公司还全力加快推进配网建设改造,通过新增布点、增容改造、转移负荷等方式,解决台区超重载和低电压问题。2017年,建成35千伏及以上变电站4座、线路147公里;新建改造配变1290台,配变容量48.7665万千伏安;新建改造10千伏线路282条,累计长度为504.285公里。