从贴牌小厂到世界亚军——

汉胜的逆袭

本报记者 李韵萍

从一个贴牌生产的小厂，到全球规模第二、亚洲最大的射频同轴电缆制造商，珠海汉胜是如何实现逆袭的？记者来到位于珠海斗门新青科技工业园的汉胜科技股份有限公司寻找答案。

在一楼的展厅，记者看到各种规格不同的电缆产品。公司董事长兼党委书记寿伟春说，攀登科技高峰，打造过硬的品牌，这是基础。这位技术员出身的董事长，介绍起产品“激情澎湃”。

寿伟春介绍说，在技术上，企业的主导产品——同轴电缆已经走过了“实芯聚乙烯绝缘”“化学发泡聚乙烯绝缘”“藕芯聚乙烯绝缘”和“物理发泡聚乙烯绝缘”等多个阶段。1995年，汉胜在国内首先成功采用氮气实现物理高发泡，并用此技术生产出用于有线电视网络建设的高品质电缆，使产品传输速率更高、衰减更低、性能更优良。2000年，汉胜成功研发出用于移动通信基站的物理高发泡大截面同轴电缆。其中，生产大截面物理发泡的技术更是填补了国内空白，达到国际先进水平。

而今，永不满足的汉胜又攻克了Class A++电缆难关，成功抢占欧洲高端市场。汉胜副总工程师金家峰告诉记者，那是2013年的夏季，在欧洲举办的一次IEC国际学术会议上，与会专家首次提出在复杂电磁环境以及更高工作频率下，电缆信号的有效传输问题。“我们嗅到了这个高端市场的需求，于是回来组织开展相关配套产品的研发。由于产品和试验方法都尚未形成国际标准，我们赴德国，与IEC该类产品的分委员会秘书就产品路线图和试验方案作沟通，并与西班牙、意大利技术专家一起研究。”

2013年毕业的李秋源是Class A++电缆项目的负责人。他告诉记者，在研发过程中困难很多，常规材料无法达标，光铝箔就用了很多种。方案出来十几个，无数次试验，用掉400条电缆。终于在2014年，国际上首套能够按照最新IEC标准测试电缆屏蔽特性的试验装置在汉胜调试完毕。同时，汉胜的生产技术以及质量控制达到世界领先的水平，订单也纷至沓来。到2015年，汉胜的Class A++单品类产品在全球销售额已经突破700万美元。

仅有技术，没有自己的品牌，产品就无法创造更高的价值。寿伟春告诉记者，小时候去农村的时候，看到老乡用鱼鹰捕鱼，为了防止鱼鹰将大鱼吞下去，就在鱼鹰的脖子上卡一个环。“这个画面让我印象非常深刻。汉胜不能成为鱼鹰，不能被外国企业卡住脖子。”寿伟春说，抱着这样的观点，从创立企业第一天开始，寿伟春就下定决心，不能满足于贴牌，而是要做自主品牌。

在采访中，寿伟春不止一次地提起汉胜的第一单。当时，内蒙古移动首次使用汉胜品牌同轴馈线，成为了第一个吃螃蟹的公司。当时，寿伟春不顾年高，亲自爬上60米的基站检查调试，以事实证明汉胜电缆能够在零下40摄氏度的环境中运转自如，有着与欧美品牌一样的质量保证。海拉尔8个基站的成功运行，让汉胜品牌从此名扬天下。

成功打响品牌后，汉胜又将目光瞄向新产业、新产品。针对迅猛发展的地铁、高铁，汉胜研发出漏泄电缆和具有自主知识产权的漏泄电缆仿真模拟试验系统，其测试精度比国际同类产品精度高出10倍。产品不但接连中标国内高铁公网覆盖的项目，还在包括阿尔卑斯山隧道等国际项目中崭露头角。目前，汉胜漏缆在国内市场份额已经稳居第一把交椅。

“我们创业之初，国内已经有30多家电缆企业从事贴牌业务。大浪淘沙，今天，这些企业大部分已难觅踪影，而汉胜依然傲立潮头。”寿伟春对此深感欣慰，“2015年，我们公司实现销售收入17.24亿元，对外出口增长14%”。他信心满满地表示，“汉胜要继续前进，力争在一两年内成为电缆行业的世界冠军”。

58到家：打一场连接真实世界的战争

本报记者 陈 静

慧眼观企

采访58到家CEO陈小华的时候，“战争”这个意象频繁地出现，他把自己的野心比喻成“太平洋战争”，将竞争说成“围剿”，又将融来的钱形容为“拿股份换子弹”。这种“杀气腾腾”，正是58到家所在的O2O上门服务领域的生动写照。

作为一家用移动互联网连接普通劳动者，为消费者提供美甲师、保姆和拉货司机的公司，它和数百家业务相似的公司在过去一年中经历了互联网领域最激烈的竞争，而伴随资本的态度从“投不择路”到“寒风劲吹”，行业也迎来了“生死场”，“失血过多”黯然离场的团队数不胜数。

在这样的大背景下，去年10月，58到家拿到的3亿美元融资更显得弥足珍贵，也成为我们了解58到家的契机。资本到底期待什么样的O2O企业？这个行业未来会向什么方向发展？更重要的是，作为“互联网+上门服务业”的连接器，58到家和它的小伙伴们，到底能给传统行业和劳动者带来怎样的变化？

对此，陈小华的回答是：“我们在打一场连接真实世界的战争。”

剪掉脐带的“创二代”

“58同城的董事会里也有人反对我们向外部融资，表示可以一直在人财物上给予支持。我说，这就像是儿子一出生，你就跟他说，必须和这个姑娘白头偕老，这个概率有多高？但如果你说，这辈子必须要找一个人白头偕老，就容易得多。”陈小华现在还清楚地记得2014年7月16日这个日子，在那一天，坐在58同城的办公室里，他们定下了“58到家”这个品牌名称，11月20日，58到家服务平台正式发布。

那时候，在绝大多数人眼里，58到家是背靠58同城这棵大树，衔着金钥匙“出生”的“创二代”。

华平投资集团是58同城早期的股东，“公司开会，老姚（58同城总裁兼CEO）把我们介绍给人家，对方就直接说，恐怕做不成，和58同城的核心业务信息服务差太远了。老姚就说，人家可是管理团队全部放掉58同城的股票分拆出去的，对方就态度一变：‘咦？那可能还有戏。’”

陈小华告诉记者，从一开始，58到家就确立了独立运营、向外部融资的策略，“在大公司内部创业，最重要的就是要剪掉所有的脐带，独立了，人的生存欲望才会变得特别强烈。融资不仅仅为了得到钱，也要保留挑选股东的权利。你可以选择战略上认同你的资本进入。只有打通了资本通道，才不怕任何战争。”

独立的58到家确定了3个最早的“主攻”方向：小时工、美甲和同城速运。选择小时工和美甲的原因颇为相似：客单价低、复购率高、可激发，一旦投入大量补贴，消费者就会有兴趣“尝鲜”。选择同城速运则是因为，“总要尝试一下低频业务怎么做”。

当然，58同城的资源在其中确实发挥了不小的作用。58到家速运事业部总经理李瑞凌坦言，作为国内最大的蓝领招聘平台之一，58同城提供了大量司机的简历。“前期最核心的就是找准种子司机，我们到批发市场找趴活的司机，甚至还进过‘城中村’，最后发现还是从58同城筛出来的简历最好用，司机对互联网有认识，素质整体高一些。”

在三项业务的推进上，58到家都采取了相当激进的“打法”，小时工业务在上线3个月时间里，从一个城市扩张到28个城市；美甲业务则在去年上半年屯集了1万多名美甲师，同样分布在20多个城市。“许多垂直领域团队会习惯于先在北上广这样的一线城市选点进入，但对我们来说，这样体现不出大公司的优势，相当于你找了10个人去和索马里海盗打游击战。多品类同时出击，把‘战火’烧到30个城市，你曾经管理过庞大团队的经验优势就能体现出来，投资机构同样才会相信，你是认真想做这件事情，而不是58同城在‘玩票’。”

2015年上半年，陈小华拿到了六七家投资机构给出的投资意向书，估值都不错。10月12日，58到家宣布完成了3亿美元的A轮融资，出让股权约为30%，投资人包括阿里巴巴、平安创投和老牌投资机构KKR。考虑到腾讯早在2014年就曾以7.36亿美元收购58同城19.9%的股份，后来又不断增持，这也意味着，58到家成为又一家同时得到国内互联网三巨头中的两位共同认可的公司。

陈小华认为，这其中也寄托着巨头们对O2O的热望。“过去，互联网连接的是虚拟世界，但现在你要调动线下的经济单元。而不管保姆、司机还是美甲师，都是有限的。对于阿里和腾讯来说，投资不仅仅是为了回报，也是为了借由忠实的合作伙伴，让自己包括支付能力、连接能力等在内的整个生态链‘落地’。”

“80分”的生命力

“我们会给美甲师提供一个小的客户管理应用，自动计算每个客户大概会重新做指甲的周期，到了时间就会提醒美甲师去唤醒顾客。”58到家丽人事业部总经理魏雯雯说得兴高采烈，“比如，用户可以在手机上看到每个美甲师的‘徽章’，其实就是个性化的标签，比如‘会聊天’‘装备多’‘老顾客多’，这是汇集每个用户的评价算出来的。美甲师为了得到一个‘徽章’，会特别卖力气，这比线下美甲店的用罚款管理员工的方法好用”。

O2O改造线下服务业，技术显然是重要的一方面，更重要的是，它能实现传统方式做不到的事。

58到家家政事业部总经理李楹表示：“采用传统方式，一个管理者只能管理10个保姆。但我们最前线的管理单元，三四个人要管500个保姆，还要控制服务质量和流失率，怎么做得到？因为我们用线上的方式来提高效率。比如，保姆要请假，需要在我们手机应用的商家端提出申请，这样我们随时就知道到底有多少人力可以接单。O2O更像是对传统企业的互联网改造，解决的就是信息传递中的效率和优化。”

而在同城速运事业部，100多人的技术团队正在进行大数据的研发。“只有先做出规模，大数据才有意义。现在，我们可以根据每一个区域的实时情况来计算订单的价格，比如在广州的一个地方，每天下午5到7点订单高发，路况又特别堵，价格就会自动调高，这会让司机不那么在乎‘好订单’和‘坏订单’，用户更容易叫到车，体验就上去了。”李瑞凌表示。

不过，比起这些技术突破，更重要的改变来自思维方式的转换，因为，互联网思维意味着标准化、可复制、以用户体验为中心。

58到家家政事业部高级经理于连涛每天最主要的工作就是和保姆们打交道。“我们计划推出全国第一个‘保姆身份和技能双认证体系’，一方面通过身份证、背景调查做到全国联网备案认证，另一方面我们会找线下的专业老师担任顾问，设计问题和试卷，对保姆进行一对一的考核。问题都特别实际，比如做鱼要先放什么后放什么，小宝宝的辅食怎么加热，测试保姆们是不是真的有这个技能。除此之外，在培训上，除了传统的清洁、衣物清洗之外，我们还增加了西餐制作、宠植物养护、冲泡咖啡等在内的12种专业化技能课程，让用户需求可以和保姆进行精准匹配。通过这些方式，截至去年底，我们家政平台上老用户的双周留存率，已经达到50%以上。”

在陈小华看来，这些都是O2O商业模式变革带来的体验升级，是O2O到家服务真正的生命力。“微信‘掌门人’张小龙曾经问我，你同时做这么多品类，管理这么多人，怎么能把体验都做好？我说，不是因为我们做得好，是因为线下信息不对称，比如趴活的货运司机，可能一天只能接一单，所以就要见一个‘宰一刀’。做O2O就是要真正实现供需对接，同时提供用户可以评价和投诉的体系，所以用户的服务体验就好很多。我觉得，我们能做到80分吧。”

感谢“资本寒冬”

拿到了3亿美元，特别是在“资本寒冬”的大背景下，“这笔钱打算怎么花”几乎是每个记者见到陈小华必问的问题。

“我感谢‘资本寒冬’，这让补贴变得更加珍贵，别人补贴不起，我们就可以花得更久，过去很多补贴其实是无效的，只是单纯消耗资金。”陈小华表示。

花钱的首要原则是“省着花”。58到家各条产品线的负责人都告诉记者，从去年年中，他们就开始谨慎地制定补贴政策，而当时“烧钱大战”还是常态。陈小华告诉记者，这是因为有相关的考核体系在起作用：“我们把转化率称为R值，对每个城市经理都要考核。先考核R3，就是用户补贴率，用户付你100元钱，其中有多少是优惠券？然后是R2，就是用劳动者得到的钱，除以你从客户手中得到的钱，也就是除去两端补贴和奖励之外，实际成本和收入的比例。现在考核的是R1，就是再把地推人员的成本、市场费用、办公成本这些都算进去，再除以收入。这其实就是一步步向财务上的利润率靠近，地面团队每出一个补贴政策，每进行一次推广，都要算这个值，风筝后面要有根线拽着。”

58到家的高管团队手里甚至还有一张表，里面有所有竞争对手的资料：“他们有多少钱，预计下一轮融资何时能到位，单量多少，转化率多少，每一单亏多少。我们先给他们算账，然后再制定自己的策略。”陈小华说。

秉承这个原则，陈小华打算拿3亿美元做几件事。

一是继续扩张品类，让58到家从3个自营品类真正成为开放的平台，就像是电商“小伙伴”们曾经做过的那样。“我们新成立了平台事业部，会给所有上门服务的企业提供一个移动互联网的解决方案。换言之，就是允许他们在58到家上开店。今年，平台就会有一个雏形，把品类搭建起来。引入的商家数量少一点没关系，但要品质可控，让用户能找到可靠的服务。”

二是要投放大量的广告。当年的“一个神奇的网站”的广告曾让58同城尝到甜头，相似的路线也会在58到家复制。陈小华告诉记者，“大量的媒体广告，会给用户一个强烈的暗示，让普通人想到到家服务的时候，心里会浮现一个品牌。对于基层劳动者，逻辑其实很简单，你没钱怎么能投这么多广告”。

除此之外，58到家还会用大概10%左右的钱，继续投资O2O相关企业。如今，包括点到按摩、呱呱洗车、美到家等一系列O2O服务都已得到58到家的投资。“这不仅在于他们能够获得58到家APP上的订单，还在于未来我们能尝试‘云+人’的服务。比如，用户给我8000元，我给你提供一个4000元的保姆，剩下4000元是我的服务，我可以负责洗你家的车，给你的狗剪毛，还有需要干洗的衣服、需要维修的家电……这些都可以由保姆来通过自己手里的APP下单完成，用户会觉得我的保姆无所不能。”陈小华如是说。

有人说创业是马拉松，但在陈小华看来，58到家的创业更像是世界杯。“从预选赛到小组赛，再到淘汰赛，哪一场输了都得卷铺盖回家。每一轮得到新的融资，就像是重新选球员排阵容。说到底，每一场都不能用尽全力，得给后面的比赛留下余地，但还得保证赢球。所以，节奏感在整件事里最重要。”

广汽：“传祺模式”哪里来

本报记者 艾 芳

生意经

今年全国两会期间，作为国内自主高端品牌的广汽传祺GA8车队亮相北京，以美观大气的姿态，频繁来往于会场之间，吸引了许多人的眼球。

“中国汽车不能总躺在合资、合作的温床上，要走自己的品牌道路。”据广汽集团执行董事、广汽乘用车总经理吴松介绍，2015年在整个汽车行业增速放缓的情况下，中国汽车市场同比增长仅4.7%，广汽传祺2015年销量却达19万辆，同比增长63%。今年1月销量超3.3万辆，同比翻两番，GS4破3万辆销量大关。

连续5年汽车销量实现跨越式增长，令人惊喜的“传祺模式”如何发展而来？

“只要坚持安全、品质，坚持心中的梦想，去努力奋斗，中国汽车品牌终究能够实现汽车强国梦。”吴松告诉记者，广汽集团2007年一次性投资68亿元，之后又追加投资至100亿元，建成传祺世界级的先进工厂和广汽研究院技术中心。目前广汽研究院在全国所有行业国家级研发机构综合排行中位列12位。传祺通过引进欧洲先进技术，以“引进、消化、吸收、再创新”的模式，逐步转变为技术引领创新的发展模式，形成完全自有的平台和技术基础。

“传祺模式”的创新主要表现在三方面：一是技术创新。短短几年内，传祺已拥有1.0T、1.3T、1.5T、1.8T以及即将推出的2.0T全系“T”动力。此外，传祺依托全球研发网，在被动碰撞安全结构设计、发动机燃烧控制、双离合自动变速器等核心技术领域取得突破。二是管理模式创新。创建“国企的平台、民企的效率、合资的流程”这一独具特色的管理模式。三是体系创新。坚持国际标准，集合全球顶尖汽车研发团队和资源，打造以品质为基石，向高端突围的“传祺模式”，形成品牌持续发展的核心竞争力。

对于传祺的未来，吴松有着更大的雄心：“让传祺像国际著名品牌一样，屹立于世界汽车品牌之林，借国家‘一带一路’战略规划，让中国品牌在国际市场站稳脚跟，全面实现品牌崛起的梦想。”

在国家战略的推动下，广汽传祺正加速推进国际化征途。“目前，传祺国际化正稳步推进：首先，在中东、东南亚等‘一带一路’沿线国家重点切入；其次，择机进入北美及欧洲市场。”吴松告诉记者，2015年传祺海外市场同比增长38%，已在全球18个国家建立营销网络，并在阿联酋、科威特、卡塔尔等8个中东国家布局销售和服务渠道。

吴松告诉记者，按照广汽集团的“十三五”规划，集团将继续在自主品牌塑造上下功夫，力争到2020年累计投资340亿元，打造世界级的传祺品牌。

本版编辑 韩 叙 美 编 高 妍 本版邮箱 jjrbqyb@163.com