

走一线 看企业 主动做好自己的事

五得利认为,诚信、专注、互利是企业走向成功的“三大法宝”——

“面业航母”的高质量理念

经济日报·中国经济网记者 宋美倩 通讯员 周金立

五得利认为,任何企业发展都不是一件容易的事情。要在一轮又一轮市场竞争中存活下来并活出个名堂,需要企业竭尽全力。如果我们贪图一时的利益,分出精力去做其他事,也许能够争得一时的高额利润,但主业就会受到影响。一旦主业下滑了,说不定就会被其他竞争者超越,甚至可能落得个淘汰出局的下场

从日产量不足15吨增长到如今的45000吨,从年销售收入不足百万元增长到目前的313.5亿元,这家以几何级数成长的企业就是诞生于河北大名县的五得利面粉集团有限公司。

头顶“中国企业500强”“中国制造业企业500强”“农业产业化国家重点龙头企业”“中国十佳粮油集团”光环,连续8年占据全球面粉行业产销量第一位,五得利为何能快速成长为“面业航母”?

“诚信、专注、互利是五得利走向成功缺一不可的‘三大法宝’。”五得利面粉集团有限公司总裁丹志国告诉记者。

业欲求大 诚信为本

商场要下架,客商要毁约,消费者要退货……

2012年9月份,五得利出现了前所未有的产品信任危机。原因是一个地方质检部门从一个食品摊上售卖的五得利面粉中检查出了硼元素。一时间,“五得利在面粉中添加硼砂”的消息在各类媒体上疯传。

尽管风暴突如其来,但五得利决策者并没有惊慌失措。主要是他们对自家产品的质量特别有信心。用五得利面粉集团有限公司董事长丹志民的话说:“我们的产品质量是经得起检验的。党和政府是不会让诚实守信企业蒙受不白之冤的。有了这两条,我们还怕什么?”

在事件处理全过程中,五得利仅做了两件事。一是集团公司总裁以公开信形式向全国消费者、媒体承诺,“保证产品质量,维护食品安全,保障人民健康,愿接受全国人民监督”;二是在官网悬赏100万元,寻找企业生产面粉时添加硼砂的证据。

最终,质检部门和监管部门通过各种物理和化学检测证实,五得利生面粉所用的小麦中含有天然硼元素,它与硼砂的本质区别在于这种天然矿物元素是有益于身体健康的。一场乌龙事件就这样告终了。

事实上,此次事件不仅没有影响五得利的销售,而且还使其获得了来自权威部门的质量背书,赢得了更好的市场信誉。

不过,这样的“神助攻”确实不是企业能够随随便便享受的。其核心在于,“业欲求大,诚信为本”,得扎实把质量安全落到实处。

丹志国回忆说,上世纪80年代末,他在父亲丹宏和哥哥丹志民的带



图为五得利公司员工正在生产车间内工作。

本报记者 宋美倩摄

领下“与面结缘”,在河北省大名县大名镇新市场开办了一家小面粉厂。当年,由于市场体系的缺失和法制观念欠缺,市场上出现了不少不规范的行为和产品,也有不少企业因此赚了大钱。可丹家的小面粉厂偏不。用“老掌柜”丹宏的话说:“古语有道:在商言商,德行第一。惟其诚,方能成其大;惟其专,方能促其精;惟其善,方能促其兴。”

就这样,五得利从创立之初就树立起诚信为本、质量至上的经营理念,并一直坚守到今天。

记者在公司的“小麦收购标准公示牌”上看到,虫粒、霉粒、芽粒、杂质等标准都定为1%,超过1%则为不合格。“按照国家有关规定,以上各条合计不超过6%就算合格。我们在此基础上进一步制定了每条均不得超过1%的细化标准,目的就是要把好原粮收购关,从源头上保证面粉质量;接下来是小麦清理环节,仅这一个环节就要经过15道工序;到制粉环节,还要经过17道工序,且每道工序都有严格的操作规程和技术标准。经过32道生产工序后,面粉被生产出来。不过,这还没完。在出厂前,我们还要对包括水分、灰分、面筋、加工精度、含沙量、磁性金属物等在内的20多项指标进行严格检测。比如,去石后的小麦含沙量,国家标准为万分之二,我们的企业标准是万分之一。所以,五得利的产品质量特别过硬。”丹志国说。

凭借诚信经营的思路,五得利的名声越来越大,各小麦主产区纷纷邀请五得利到当地建设新厂。

资料显示,2000年,五得利走出了邯郸,面粉日产量达到1370吨,成为河北省产销冠军;2001年,走出了河北,面粉日产量达到1550吨,成为全国产销冠军;2015年,当年日产量增长18600吨;2015年至2018年3年间,增加的产能超过过去23年总和,成为全球销售冠军。

到2018年底,五得利已经在全国6省区19地建立了19家子公司35个大型制粉车间78条现代化面粉生产线,成长为日处理小麦能力达45000吨的现代化制粉企业集团,企业年营业收入超310亿元,产销量占

全国的17%、世界的3%,连续8年稳居世界第一。

专注主业 创新发展

面粉业是微利行业。在五得利30年的发展历程中,多少曾经的竞争对手都在发家之后转行了,可五得利依旧坚守初心,一心一意把所有精力放在面粉及面粉深加工产业的规模经营和深度开发上。最近10年间,五得利先后投入62亿元,在全国各地建设了13家生产企业,资产总值达到89亿元,行业话语权进一步提升。

“任何企业发展都不是一件容易的事情。要在一轮又一轮市场竞争中存活下来并活出个名堂,需要企业竭尽全力。如果我们贪图一时的利益,分出精力去做其他事,也许能够争得一时的高额利润,可一旦分心了,主业就会受到影响。一旦主业下滑了,说不定就会被其他竞争者超越,甚至可能落得个淘汰出局的下场。”丹志国表示:“五得利对自己的要求是,雷打不动地开展面粉行业产业链研发和规模扩展,努力保持全球行业领先地位。”

五得利面粉集团有限公司技术总监杨跃刚告诉记者,30年来,五得利始终把技术改造、产品研发、工艺创新作为提高企业经营管理质量的根本,从高质量、多品种、降成本中要规模、要效益。企业先后与河南工业大学高等科研机构合作,开展了上百项装备及工艺革新;率先推出饺子粉、面包粉、油条粉,鸡蛋面、蔬菜面、乌冬面等140多种细分产品,确保产品品种和质量水平始终处于行业领先地位。

“面粉和面团可不一样。如今,人们的消费水平越来越高,对细分市场的要求也越来越高。比如,以前我们吃饺子要自己包,现煮现吃,用普通面粉、强筋粉都可以。现在,很多人都点外卖了,如果还用传统面粉,饺子送到消费者手中已经坨成一大堆,没法吃了。我们研究发现,这是由于传统面粉颗粒不够均匀造成的。于是,我们通过科研攻关,改进并细化了磨粉工序。新生产出来的面粉不仅颗粒均匀,做出的饺子不坨不裂,而且嚼起来劲道十足。采用新方法后,每百斤小麦还能多出一斤面粉,实现了质量和数量双提升。”五得利面粉集团有限公司专用粉事业部总经理王海军说。

就是这些看起来并不起眼的创新造就了五得利“面业航母”的地位。丹志国举例说,通过对细分产品的开发提升小麦加工收益,通过技术改造减少生产过程中不必要的消耗,通过先进的EAM设备管理系统提升智能化管理水平、提高设备运行效率……量变终成质变,并成为五得利高质量发展的强劲动力。

换位思考 互利互惠

面粉出厂分装是五得利制粉车间的末端工序。在位于大名县城郊的五得利大名公司,记者看到,一袋

袋50斤重的面粉随着传送带的运转送至工人手边,工人们将其整齐码放在一个硕大、像“包袱皮”一样的包装材料上,收拢提绳再由叉车稳稳吊起,装入等待在一旁的运输车。

五得利大名公司总经理杨怀世告诉记者,这个“包袱皮”是五得利发明的装车工具。不仅自家各工厂使用,各经销商也可以免费使用。仅此一项,每年就可以为经销商节约装卸车费用30余万元。

“换位思考、互利互惠”是五得利能够做大做强的第三件法宝。

一位在五得利工作多年的老员工告诉记者,企业刚刚起步时,“老掌柜”就总是强调,“一分利益能致富,十分利益走绝路。做生意不能不考虑利,但也不能钻到‘钱眼’里。惟有互利互惠才能合作共赢”。

这也是五得利企业名称的由来。“客户得利——质优价廉的面粉、优良周到的服务;农民得利——较高的价格、准确的斤两,随到随收,立付现款;员工得利——较高的工资、较多的福利、优越的劳动环境;国家得利——帮助国家稳定市场价格,按照法定标准缴纳税费;公司得利——获得合理利润。”

秉承这一理念,五得利在发展过程中始终坚守四条准则。

其一是秉慈心利农户。多年来,五得利充分发挥龙头企业带动作用,积极服务“三农”,反哺“三农”,大力开展农业产业化经营,助力优化小麦种植结构。公司确定的小麦收购价格每公斤比市场价格高出0.04元至0.06元,帮助大量小麦产区农民增加了收入。仅2018年,五得利就加工小麦1161万多吨,带动农户增收7亿元。

其二是重福利聚员工。五得利决策者始终认为,员工是企业最宝贵的财富,要千方百计提高他们的劳动就业条件和福利待遇。截至目前,企业吸收了300多名下岗职工,5000多名农村剩余劳动力到企业就业。员工平均工资超过6万元,大幅高于同行业水平。

其三是稳市场惠民众。为稳定市场,五得利把平抑物价当作自己的分内职责,做好应急货源储备,预留应急生产能力。2011年,面粉价格出现较大波动,五得利主动担责,提出产品不仅不提价,每吨还降价60元销售,帮助主管部门迅速稳定了市场价格,让老百姓真正得到了实惠。

其四是行善举送温暖。近年来,五得利在公益事业上的投入越来越大,扶贫、抢险救灾、助学等各领域均能见到其身影。在企业厚厚的捐款单上,一笔笔捐款都是他们责任担当的见证。

“黄金有价誉无价,买卖有信利无边。”在强烈的社会责任感感召下,五得利不仅赢得了来自市场的丰厚回报,也获得了来自社会的高度认可,企业迈上高质量发展快车道。今年上半年,企业共加工小麦600多万吨,实现销售收入150多亿元,占全国产销量的17%;预计全年加工小麦1200多万吨,实现销售收入325亿元,占全国产销量的17.5%。

生意经

赢利渺茫、获客成本高涨已成为整个在线教育行业“成长的烦恼”。企业常常面临用户、营收保持增长,亏损也在同步扩大的窘境。1对1在线教育机构更是经常出现“规模不经济”的现象。就此,iTutorGroup认为,教育领域很难通过规模化发展形成竞争壁垒。在保证教学质量和教学体验的前提下,一位老师对3名至6名学生的个性化小班在线教育模式,才是行业的出路所在

本报记者 李治国

“截至今年三季度,iTutorGroup已拥有数万名老师,每年可提供上千万堂在线教育课程,客户遍布世界各地。”在线教育集团iTutorGroup董事长兼CEO杨正大日前在接受记者采访时表示,中国平安保险(集团)股份有限公司今年7月份以资金和资源注入形式正式战略入股iTutorGroup,iTutorGroup被纳入中国平安整体生态圈战略体系中,成为其智慧教育板块的核心组成部分。

iTutorGroup携手中国平安后,将持续专注在线教育研发本身,力争重建行业发展模式,引领行业持续健康发展。”杨正大表示。

在线教育爆发式增长

1998年,在日本东京大学任教的杨正大看到了互联网发展契机。他果断辞职创立了在线教育集团iTutorGroup,并推出“1对1”和“1对多”真人在线互动教学模式。2010年,iTutorGroup来到上海开始“二次创业”;2012年,获得启明创投A轮融资,估值达1亿美元。

2013年,全球智能手机出货量首次突破10亿部大关,较2012年的7.25亿部增长38.4%。移动互联网逐渐渗透到日常生活中,在一定程度上为呈现爆发式增长的在线教育项目“添了一把柴”。

同样是在2013年,创立两年的同行品牌51Talk获得两轮近千万美元融资。一年后,iTutorGroup获得由阿里巴巴、新加坡淡马锡等领投的近1亿美元B轮融资。主打在线教育的VIPKID、哒哒英语也先后成立。从此,在线教育进入“战国时代”。

从2013年至2018年,短短5年间,仅头部4家企业VIPKID、iTutorGroup、DaDa、51Talk的融资额就超过了150亿元。随着在线教育企业快速发展,一位老师针对一名学生的在线视频1对1教学模式,也开始被互联网用户广泛接受。由于打破了时间、空间的壁垒,让学生足不出户便可享受到各类教育辅导服务,1对1教学方式得到了市场及家长的认可。

杨正大表示,互联网能推动教育实现三大转变。其一为“去中心化”,让教育的中心从老师转移到学生身上;其二为“去中介化”,因为这种方式绕过了学校和教育机构;其三为“去边界化”,即超越地理和时间的限制。

迎来“成长的烦恼”

正是基于互联网优势,在线教育在5年时间内快速崛起,同时也迎来了“成长的烦恼”——赢利渺茫、获客成本高涨已成为整个行业都在反思的“瓶颈”问题。获客成本和师资成本过高导致在用户和营收均保持增长的同时,亏损也在同步扩大,1对1在线教育机构更是整体出现“规模不经济”现象。

对此,杨正大表示,教育行业应该不会出现BAT这样的平台企业。“与微信等产品不同,教育领域不存在所谓的网络效应(Network Effect),企业很难通过规模化发展形成竞争壁垒。在线教育行业必须改变现有的1对1模式,才能找到生存发展之路。”

“在线教育行业的发展,关键在于精细化服务、规模化运营。”杨正大表示,许多教育公司靠补贴大量获客,反而加剧了“教育和运营资源摊薄—服务质量下降—满意度下降—客户用脚投票”的连锁反应,这也是“规模不经济”的体现之一。

早在1对1授课模式受到热捧时,杨正大就曾公开指出该模式存在“商业逻辑的硬伤”。他认为“1对1”师资成本与获客成本太高。在保证教学质量和教学体验的前提下,一位老师对3名至6名学生的个性化小班在线教育模式,才是未来的出路所在。这也是iTutorGroup自成立以来一直探索个性化小班课的原因所在,其目的是在教学效果与商业模式之间取得平衡。

寻找教学平衡点

既要保证可持续发展,又要兼顾学生个性化需求,小班化模式如何实现这一教育平衡点?杨正大表示,实现平衡点的秘诀在于海量的用户数据与AI算法的发展。

记者了解到,iTutorGroup很早就开始布局大数据和算法。早在2005年,他们就自主研发出DCGS动态课程匹配系统,实现了英语教育的个性化定制。经过多年积累,企业已经收集了海量的教学数据,并通过智能匹配为每名学生找到最适合的老师。

“首先要保证我们的商业模式是可持续的。然后,我们会把选择权交给客户,为他们提供大班课、一对多小班课等多种教学模式,满足客户的多样化需求。”杨正大表示,目前iTutorGroup已经建立起较为完善的产品矩阵,其中包括在线英语教育品牌TutorABC、主攻青少年在线教育的vipJr以及专注海外市场中文在线教育的TutorMing等。

如今,在中国平安的科技赋能下,iTutorGroup发展空间更为广阔。“中国平安旗下平安智慧城市板块已孵化出覆盖全学段、全学科、全流程的智慧教育平台。在中国平安技术系统、营销系统的加持下,我们能够更专注于教育本身,破解管理成本、获客成本高昂的难题。”杨正大同时表示,作为在线教育头部企业,iTutorGroup能够丰富和完善中国平安的智慧教育产业链条,推进中国平安生态圈战略布局。

今年9月份,iTutorGroup还加入了中国平安“AI不孤读·2019智慧小学支教行动”,为100所乡村学校的学生和老师分别捐赠vipJr精讲课和TutorABC英语课,以此丰富乡村学校的教育资源,助力师生共同成长,推动教育公平发展。

“未来3年至5年,在线教育市场将继续保持高速发展。我们相信,它将成为最具发展前景的互联网细分行业之一。”杨正大表示:“我们希望有朝一日能够让各类教育机构,包括小学、中学、商学院等,都能根据自身需求用上适合自身特点的智能教育服务系统,让每名学生有机会享受到个性化教育。”



图为五得利旗下兴化公司外景。

本报记者 宋美倩

让每名学生有机会享受个性化教育

iTutorGroup 加入中国平安生态圈