

有这样一家企业,我们未谋其面,先闻其声。这家企业,5年前刚刚注册成立时,在行业内默默无闻;3年前便开始进入行业前10名;2009年有可能会位居行业前三甲。

这家企业,2003年底借助境外风险投资而设立,借船出海、顺风远航。2009年夏天,在完成了新一轮的股份变更后,归还了风险投资的资金并从风投手中收回了股份,通过增资搭建了更大的运营平台。他们渴望着“长风破浪、直挂云帆济沧海”。

这家企业,供应商对他表示推崇,竞争伙伴对他表示尊敬,客户对他表示信任,员工对他表示爱戴。

这家企业就是上海富朗特动物保健有限公司。

也正因为如此,虽然十分不情愿,富朗特及其总经理杨亮还是成为了行业内关注的焦点。

多维市场竞争激烈,有些企业为了生存而不择手段。在这样一个市场环境中,有人说“好”,不难,但要各方都赞美,实属不易。为了能更好地解读行业内热议的“富朗特现象”,我们曾两次造访富朗特,三次与杨亮总经理进行深入交流。沟通交流过程让人感觉舒心与真诚,感觉富朗特是个好朋友、好伙伴!



好伙伴——富朗特



本刊特约记者 王希军,朱晓娟

多维市场规模不大,竞争充分。在这个市场中,占据领先地位、居支配地位的企业,不是跨国巨头,就是大型国企。他们抑或在资源、技术、品牌、资金等方面拥有得天独厚的优势;抑或是对产业链整合具备超强能力。众多的本土民营企业在市场竞争的夹缝中顽强挣扎,试图能够找到一块立足之地。也正因为如此,不少多维企业虽创业较早,现在却成了长不大的“小老头”,遭遇发展的瓶颈及成长的烦恼。

富朗特诞生的环境充满荆棘与挑战。

从当初的默默无闻,到今天进入领先行列,应该说富朗特是迈出了成功的第一步。看来企业是否成功不在于规模大小,也不在于成立时间的长短,只要有特色就能成功。那么,富朗特的特色在哪里呢?是技术底蕴、营销力?还是先进的经营理念?可能这些都是。毕竟现在的企业竞争已不再是单一因素、单一环境下的竞争,而是贯穿于整个产业链的企业综

合素质的较量。

企业在运营过程中,会寻求所有利益攸关方的立体均衡,在均衡中实现稳定、和谐、健康、持续、快速的发展。富朗特就是要通过“合作、知识、创新”,致力成为全球最棒的动物保健公司之一。

采访交流中,富朗特给我们留下最深刻的印象是:富朗特没有那么多信誓旦旦的豪言壮语,因为杨亮表现得更多的是淡定和从容。他从不同角度为我们诠释着富朗特的立体伙伴关系理念。

相关链接

上海富朗特动物保健有限公司(简称“富朗特”)是一家专门从事动物营养与动物保健产品研发、制造与经营的企业,专业生产复合维生素(标准配方包括通用、畜、禽、水产和宠物用等5大系列26个品种)、功能性动物保健产品以及酸化剂。根据动物的不同品种和生长阶段对维生素营养水平的实际需要,富朗特精心设计不同系列配方,并随时为客户提供饲料配方调整、技术咨询、生产指导和销售培训等全方位的服务。经过不断的拓展,富朗特已在全国范围内建立了完善的销售和服务网络。与此同时,他也一直致力于开拓国际市场。

“企业面临危机时方显供应商的鼎力支持”

这是杨亮在我们正式采访时的开场白。我们听到这句话的第一反应是:啥?是不是听错了!虽然说企业的观念日新月异,但把供应商摆在如此高度,这还是第一次。

杨亮:当企业面临危机时只有供应商能帮助你,大家可能会感到诧异。其实,现在企业与供应商的关系正发生着巨大的变化,由原来短期对立关系转向长期合作伙伴关系;由“赢一输”关系变成“赢一赢”关系。供应商对企业的帮助,在平时体现在一般的支持上,但在产品价格出现波动、行情不正常的情况下,供应商是可以救命的。当然,如果你自己不争气,已病入膏肓,那谁也帮不了你。到目前为止,虽然富朗特还没有遇到什么迈不过去的坎,但我们每一步的发展都离不开与我们长期合作的供应商所给予的大力支持。

长期以来,在大多数行业的大多数时候里,做客户的感受要远



远好于做供应商的感觉。一般企业总是会对客户客客气气,而对供应商则百般挑剔。这几年,维生素产品过山车般地暴涨暴跌行情及个别品种的非理性营销行为,让下游企业吃了不少苦头。于是现在,成熟的企业已经逐渐认识到,采购不仅仅是成本的付出,而且是创利的源泉。另外,随着维生素行业产业集中度的提高,企业与供应商的关系也在发生着微妙的变化,双方开始平等地“谈恋爱”、甚至“谈婚论嫁”。但是,双方

相处是简单的利益博弈,还是长期交往基础上的诚实互信,二者之间是有本质区别的。

真正互信的伙伴关系是双方在长期的业务关系中处出来的。富朗特与供应商的关系也不是一开始就那么默契。公司刚刚成立时,有时不免出现资金周转困难的问题,这时再加上有些销售款不能及时回收,具体办事人员就会提议“是不是可以拖一拖供应商的款。”杨亮这样教育他的员工:

“必须无条件给供应商付款,只准提前、不准拖后。”

“有些企业不能及时给别人付款,他们不是我们学习的榜样,更不能成为我们不按时付款的借口。”

“我们要看以谁为标杆?我们是要学好还是学坏?我们要学好、学一流的,绝不学、不做二流三流的。”

是的,一个企业只有以一流企业为标杆,不断向一流企业学习,才能成长为一流企业。现在,供应商已成为富朗特快速发展不可或缺的助推器!

客户是“牛”

有一次美国大思想家爱默生与独生子欲将牛牵回牛棚,但两人一前一后使尽所有力气,牛依然死活不肯进去。家中女佣见两个大男人满头大汗,徒劳无功,于是便上前帮忙。她仅拿了一些草让牛悠闲地嚼食,并一路喂它,很顺利就将牛引进了牛棚,剩下两个大男人在那里目瞪口呆。

所以你与客户交谈沟通时,勿忘不是你想卖什么,而是他想买什么;不是你想说什么,而是他想听什么,只有“投其所好”,才能把事办好,才能完成任务。

“给客户以客户的感受”

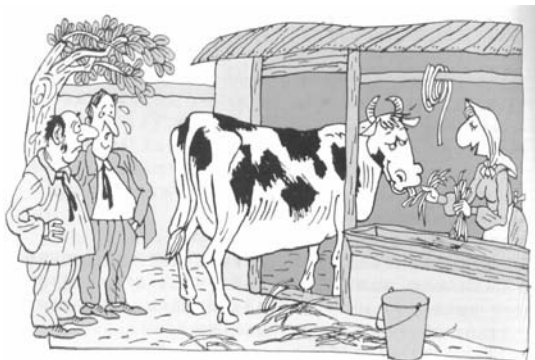
杨亮说这句话时,给我们讲了一个故事,说的就是客户是“牛”。

杨亮:说客户是“牛”,可并不是说客户牛烘烘、牛气冲天,而是要关注客户的利益,让客户有真正的客户感觉。

为了表达对客户的尊敬,我们常说“客户就是上帝”、“客户永远是对的”等等,似乎给客户戴的帽子越高,客户就越高兴。其实,这既不符合市场经济的基本原则,又不具备现实操作性,是在忽悠客户,给客户灌迷魂汤。

真正对客户的关注在于不断理解和挖掘客户的需求,从而提供相应的产品和服务。最好是像揣摩“恋人”的心理那样去发现客户没有说出来却又实实在在存在的需求。与其挖空心思为自己的产品找“卖点”,还不如从客户的角度找“买点”,即从 USP 到 FAB。

客户是理性的。客户在获取尊重的同时,购买产品就一定要得



引自《中外管理增刊》

从 USP 到 FAB

USP 是英文 Unique selling proposition 的缩写,意思是独特的销售主张,通俗的说法叫卖点。美国达彼思广告公司董事长罗瑟先生在 20 世纪 60 年代作为自己的经营理念率先提出,后广泛流传于广告界。

FAB 即“属性/Feature, 作用/Advantage, 益处/Benefit”的法则,就是要搞清楚你的产品给客户带来了什么价值,客户为什么要买你的产品。

到某种需求的满足。如果你的产品不能给客户贡献价值,即使再乞求,“上帝”也不会给你太多的“施舍”。

富朗特为了能够满足客户的需求,在产品研发及产品检测上下了很大的功夫。从公司的产品系列上就可以看出这一点,公司既有主要满足动物营养需求的饲用维生素,还有主要满足动物功能性需求的兽药用维生素;既有通用型产品,又有根据不同畜禽品种及不同生长阶段而研发的专用型产品;更多的是针对具体客户而定制的个性化配方产品。

在客户的眼里,杨亮更像个学者。学者型的杨亮代表了富朗特的技术底蕴。

富朗特对客户需求的满足还体现在对客户 provide 全方位的技术服务上。技术服务内容包括:动物营养计划/Nutritional formula; 饲料生产技术/Feed manufacturing technology; 饲料市场咨询/Advising feed marketing 及饲养软件管理/Animal farming software programs 四个方面。富朗特的服务内容已扩展到销售服务、物流服务(信息共

享)、财务服务(财务软件)及管理服务(主要针对高层)。

正是靠这些优质的产品和优秀的服务,富朗特实现了业务扩展和业绩的提升。现在,富朗特的市场覆盖已由沪浙区扩展到华东、沪浙、华北、东北、华中、华西及华南等地,赢得了雀巢普瑞纳、英联、统一、金新农、中粮集团等众多国内外大客户的信任,并结成了战略合作伙伴关系。

“向优秀的竞争伙伴学习”

“我坚信,选择什么样的竞争伙伴决定了企业的档次!这些优秀的竞争伙伴有我们永远学不完的东西。”

在富朗特,不说竞争伙伴不好已成为一条铁律。在我们几次交流过程中,杨亮对市场上的竞争者一直称为“竞争伙伴”,谈起这些竞争伙伴的优势,他也是如数家珍。

DSM 有原料,有品牌,还有预混料,不是单靠一方面的竞争者,



而是产业链的整合者；中牧股份是中国多维的领先者之一，有政府资源、有资金，饲料与生物制药双轮驱动；创荷美背靠荷兰泰高，是卓越的动物营养研究专家；拜耳有百年历史，又是杨亮曾经服务了10年的公司，杨亮对拜耳充满深厚的感情。

杨亮：竞争伙伴不是冤家对头，而是市场竞争环境中相伴相生的事业上的伙伴。企业应把竞争伙伴的存在，看作是一种鞭策力、一种压力、一种促进企业发展

的动力。竞争就意味着推陈出新，竞争是企业发展的原动力。应该感谢那些勇于创新的竞争对手，他们才是促进我们企业发展的好朋友。

事实上，在富朗特看来，与竞争伙伴的关系正如自然界中物种间的共生共存，杨亮带给我们的第二个故事就是关于狼鹿共生共存的故事，这也正体现了富朗特对竞争对手的尊重，对手往往就是伙伴。

员工与企业共成长

“我们将员工视为家人，是公司最宝贵的财富。当股东的利益与员工的利益发生矛盾时，我们优先考虑员工的利益。公司给员工提供一个全面发展、共同成长的环境。”

员工是什么？不同的企业、不同的老板对此有不同的答案。有的将员工看成是成本的支出对象，有的将员工看成是利润的创造源泉，有的将员工看成是盘剥与管理的对象，也有的将员工看成是利用与可挖掘的资源。富朗特将员工看成是合作伙伴，员工是公司理念的传播者与实践者。

富朗特除了给员工提供一个

工作岗位外，还根据员工的自身特点制订有针对性的个人职业生涯规划，并为这些有进取心的员工提供了多种学习机会，将学习与员工的职业生涯规划相结合，与公司未来的发展需要相结合。

杨亮和他的团队靠平等与引领激发并不断地提升着员工的潜能，实现员工与公司共同成长！

领导力不是控制人，领导力和权力是两码事。领导力最重要作用是激励、激发下属的工作热情，让他们超越自我。在这个过程中，企业的目的就达到了。

——西点军校领导力系主任 Todd Henshaw

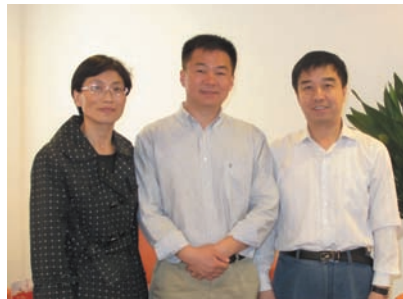
狼鹿共生共存的故事

在一个天然的国家动物园中，生存着鹿和狼。为了保护鹿群的繁衍生长，动物园的管理部门消灭了园中的狼群，但以后的几十年里，狼消失了，鹿群却萎缩了。科学家们在研究中发现，正是狼群的消失，鹿群才开始萎缩。在狼这种天敌存在的日子里，病弱的鹿成为狼的美餐，强壮健康的鹿却生存下来；狼不存在了，鹿的优胜劣汰的机制也不存在，鹿群也就开始退化。

因此，从生存的意义上看，有强壮的狼，才有强壮的鹿；有了天敌与对手，才有自己。

富朗特的未来蓝图

在采访过程中，我们得知富朗特刚刚完成未来的5年规划。一座占地40亩的现代化工厂将在上海金山区枫泾开发区开工建设，2011年项目完成后，富朗特多维的产能将采用先进的全电脑自动化控制的成套制造设备，并配套建立一流的动物营养研发及产品检测中心。届时，富朗特的产能将大大提高，富朗特对客户的服务能力也将会更上一层楼。■



▲采访合影