

## 6 管理诊所 Management Clinic

一个是“北京时间”，一个是“埃塞俄比亚时间”，在张华荣的办公室里，如今挂着两个石英钟。关注着两个国家的时间，证明了华坚鞋业如今已然走出“国门”。

## “女鞋教父”张华荣谈企业“走出去”体会

■ 高志全

张华荣，华坚集团董事长，被业界誉为“中国女鞋教父”的传奇人物。今年，他以全国政协委员的身份赴京，参加了一年一度的全国“两会”。今年，张华荣参政议政的重点是什么？在接受记者专访时，这位已经“走出去”的东莞企业家，畅谈了“走出去”的经验体会，更吐露了“走出去”战略的设想。

## 为什么走出去？

当“共建丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路”成为国家的重大战略，这条古老之路又迎来了复兴繁荣的历史机遇期。作为一家知名企业，应该怎么看，怎么办？张华荣，这位军人出身、种过地、当过木匠的鞋界大鳄，认为“走出去”是全球经济百年发展规律。而“一带一路”就是“走出去”的东风。他说，过去的100年，很多劳动密集型产业属于候鸟产业，做鞋、服装、手袋从100年前的英国到意大利，再到日本、到亚洲四小龙，再到中国内地，候鸟产业为中国的经济做出了很大的贡献，现在中国很多劳动密集型产业已经到了抉择的时候。



谁该“走出去”，谁该“留下来”？哪部分该“走出去”，哪部分该“留下来”？张华荣认为，有一部分的低端制造不适应中国的发展，大量的技术人员、设备都处于闲置，产业过剩……国家一带一路号召走出去，既适应全球经济的发展，也适应中国产业走出去的大方向。

## 如何走出去？

办法将依据出口企业的资产状况、纳税信用等级、内部风险控制等条件，将企业分为四类实施分类管理服务。对纳税遵从度高、信誉好的一类企业简化手续，实行“先退后审”，即申报退税时只需提供申报资料和数据，不需提供原始凭证。正式申报电子信息无误的，税务机关在两个工作日内完成审批，开具退书，退税时间大大缩短。对二、三类企业的退税则要先审核，而且较一类企业相对严格。而信誉较差的四类企业的审核更为严格，不仅申报时要提供原始凭证、收汇凭证，申报的退税还必须使用增值税专用发票稽核、协查信息审核办理，纸质资料要逐笔进行人工审核，每户供货企业都要抽取一定金额的进项发票发函调查，每年至少进行一次退税评估，两年内不得评定为其他管理类别。

(周红梅)

“作为一家世界知名企业，华坚集团面临着升级，国际化是必由之路，而非洲是中国企业走出去的热门目的地。”张华荣曾在东非八国商会上做了如是发言。能在如此规格的会议发言，从一个侧面证明了华坚“走出去”的成功，同时对“走出去”也有着更深刻的体会。“中国企业走出去需要一个大平台、大政策、大文化、大共享。”张华荣梳理着自己的思路说，除了企业自身的打拼之外，企业“走出去”同样需要政府支持。“走出去”的大平台需要国与国之间搭建；“走出去”的大政策，应对走出去的工业园给予补助，要制定相应的融资政策、人才政策、奖励政策。“走出去”的大文化，需要中国文化和国外文化、新型企业文化融为一体、廉政建设；企业之间需要抱团出海，团结一致，企业内部要加强融入当地文化，要建立良好的职业精神、专业精神、职业道德、爱国、热爱企业、有民族精神，要改变向钱看，要做有效益、有品德、更长远的事情；“走出去”的大共享，需要经济补助、培训教育、人才培训、合法保障、对国外保险政策的宣传等。

## “走出去”启示录

企业“走出去”有哪些好处和必然性？张

华荣表示：中国企业走出去具有必然性和迫切性。我国是制造业大国，许多制造业产品的产量已位居世界第一，这是一个可喜的成绩。但客观地说，由此不仅导致了相当严重的产能过剩，也给我们的能源、资源、环境带来了沉重负担，“走出去”发展的重要原因，是国内的资源市场没办法满足生产需要和经济发展的需求。未来我们经济发展的机会有两个：一是海外并购；二是中国企业劳动力密集型产业链转移到海外，未来劳动密集型的加工业必然要失去竞争优势，所以必须“走出去”，可以留下少数企业，留下两端，去做品牌做营销做开发，大量的加工部分，转移到海外工资水平比较低的地方，利用当地工资水平低的优势创造优势。谈及华坚的经历和在“走出去”过程中获得的启示，张华荣说：我们感到，“一带一路”沿线国家资源和经济的互补性是中国企业加速走出去的重要动力。“一带一路”沿线大多是新兴经济体和发展中国家。这些沿线国家普遍处于经济发展的上升期，是“资源丰富的高地、市场潜力巨大的平地、工资成本的洼地、旅游的胜地”，开展互利合作的前景广阔。这些资源如果能够通过“一带一路”合作建设，达到互联互通，并且按照海丝的规划，实现投资和贸易便利化，那么这些沿线国家将会变为中国资源可靠的供应地，也会是中国市场开拓最好的地方。

## 5000 户出口企业开年收到“大红包”

“两个工作日能否拿到退税款？”“我们公司有没有被处罚记录会不会影响评定类别？”上汽通用五菱汽车股份有限公司税务负责人倪小凤在柳州市国税局办税服务窗口向税务工作人员不断追问，听完税务工作人员详细解答后，小倪说：“按照新实行的分类管理办法，我们一类企业有望2-3个工作日就能拿到退税款，这可是我们公司开年收到的‘大红包’。”这是记者近日在柳州市国税局办税服务窗口看到的一幕。自3月1日起，为加快出口退税进度促进广西外贸稳定增长，广西国税系统根据国家税务总局的统一部署，推行《出口退(免)税企业分类管理办法》，5000户出口企业的退税工作流程进一步压缩，大大降低了企业的资金成本压力。

据悉，新的出口退(免)税企业分类管理

办法将依据出口企业的资产状况、纳税信用等级、内部风险控制等条件，将企业分为四类实施分类管理服务。对纳税遵从度高、信誉好的一类企业简化手续，实行“先退后审”，即申报退税时只需提供申报资料和数据，不需提供原始凭证。正式申报电子信息无误的，税务机关在两个工作日内完成审批，开具退书，退税时间大大缩短。对二、三类企业的退税则要先审核，而且较一类企业相对严格。而信誉较差的四类企业的审核更为严格，不仅申报时要提供原始凭证、收汇凭证，申报的退税还必须使用增值税专用发票稽核、协查信息审核办理，纸质资料要逐笔进行人工审核，每户供货企业都要抽取一定金额



## 沈新文：购物中心要做足体验

■ 刘宇

财务数据是衡量一座购物中心运营是否成功的重要标志之一。不过，当购物中心度过养商期进入成熟期后，评判一家购物中心的标准从财务情况延伸到品牌价值，变得更加多元化且感性。西单大悦城总经理沈新文认为，当项目进入成熟期后，购物中心不应再局限于仅仅关注业绩指标，而是要强化产品和服务，做足体验。“我们只需要做好自己。”面对电商的强势冲击，他的回答有些举重若轻，那就是：做实线下、拓展线上。

## 坚持做时尚标杆

接管西单大悦城后，沈新文的生活节奏发生了骤变。西单大悦城对于中粮而言，重要性不言而喻。中粮的商业地产起步于此，西单大悦城从诞生之日起，便是大悦城体系中的标杆。外行看的永远是热闹，西单商圈客流如织，似乎从来不缺人气，但京城商业版图已在两三年内悄然发生了变化，东部众多优质购物

中心的崛起已然成了气候。西单大悦城如何更进一步发展成为摆在沈新文面前的问题。对定位的坚持，是中粮在复制大悦城时成功的关键。西单大悦城在此基础上一直坚持着在品牌、服务、体验等各方面保持市场引领性，不断推陈出新。在西单大悦城，消费者几乎可以找到北京甚至全国最流行的时尚品牌。

## 死角不能靠餐饮填充

虽然一直保持着上升的发展态势，但西单大悦城也有一些成长的烦恼。由于部分物业结构不尽合理，购物中心内存在一些死角。一般情况下，购物中心会将死角区域安排给一些聚客能力强的餐饮品牌，但在财务出身的沈新文看来，购物中心不能出现死角就靠餐饮填充，高人气的餐饮品牌应该用在更凸显的位置，不应该简单地替动线问题来救场。与普通零售品牌相比，餐饮品牌进驻购物中心投入成本高、签约时间相对较长。与此同时，消费者口味多变，市场汰换迅速，餐

饮品牌的活跃周期反而比零售品牌要短。近年来，新晋餐饮品牌如雨后春笋般涌现，快速发展的代价便是快速消退，时下火热的餐饮品牌，消费者新鲜感流失后便人气骤降。餐饮必须与时俱进才能成为购物中心人气的永动机。沈新文表示，西单大悦城已进入成熟发展期，业绩增幅会逐渐步入平稳阶段。未来的西单大悦城将更注重内涵式发展，在品牌的精细化组合上多下功夫，做好产品和服务。

## 西单商圈要做好业态配比

衡量购物中心的标尺很多，沈新文认为，消费者体验感、商户认同度与业主收益是他心目中最重要标尺，其中任何一点不够好，都不能算是多赢，也就不算是一个好的购物中心。从政府监测数据来看，西单商圈2014年的客流较上年出现了30%左右的下滑。但西单大悦城以七年高龄，在后辈疯狂崛起激烈竞争的一年里，依然保持了销售和租金的上

涨。业界对西单商圈有共同的认知，老牌的西单商场、百货类的君太和汉光、法国高端买手品牌老佛爷，以及年轻时尚范儿的西单大悦城，需要几家主力商业项目形成合力才有可能推动西单商圈的不断升级。“年轻、时尚、潮流、品位”的客群在逐步成长，七年前的年轻人而今已步入而立之年，更加个性、更加热衷于追逐新品牌的“90后”、“00后”将成为今后的主力消费群体，西单大街作为他们最喜爱的潮流商圈，在整体调性保持一致的前提下，各个项目之间也需要形成错位，找到生存空间。

在沈新文看来，如果把整个西单商圈看做是一个购物中心，每个项目就是购物中心中讲究的业态配比与品牌组合。传统百货始终有它的魅力所在，但购物中心的“体验牌”始终是市场竞争中的取胜之招，如何发挥线下社交体验平台的作用，以独有的业态品牌组合、个性化的卖点、不断推陈出新的营销策略转化成目标精准的客流将他们源源不断地带到项目与商圈中，是西单这座京城最老同时也是最新的购物中心的核心命题。

## 中铁二十二局集团二公司创新管理积聚创效“动能”

■ 汪洋

近年来，中铁二十二局集团二公司在治污创效实践中探索出设备物资管理集中化、二次经营管理长效化、日常管理精细化“三化”管理模式，构建“全员参与、全面覆盖”的治污管理格局，为企业带来了良好的经济效益。

成立于2004年，被称为“铺架劲旅”的二公司是以设备为主、机械化作业的队伍，设备资产达3个多亿元，从普通铁路铺架到高速铁路，从有砟轨道到无砟轨道，铺架主力设备齐全。

据该公司董事长、总经理杜以军介绍，在今后一段时期，公司将“以‘铺架为本，做强铺架，做优土建，相关多元’为总体发展战略，适量承揽地方铁路、高速公路、城市轨道交通、水利水电等施工任务，并涉足海外交通、强化专业化建设发展思路，提升企业管理水平，保持企业持续健康发展”为发展方向，强化在建项目的升级管理，效益不断再



上新台阶。

**设备物资管理集中化。**针对铺轨、架梁等相关大型机械设备租赁和采购，该公司设备物资部联合工程部采取“走出去”和“请进来”的方式，多次与国内各生产厂家进行技术交流，确认设备使用性能和售后服务，为集采工作提供详实可靠的技术资料和前期市场调查资料。2014年，公司分别为成峨、昌平地铁、昆玉、赣龙等项目购置了铺轨龙门

吊、配砟整形车等大中型设备25台，仅此一项就比以往正常购买节约成本几十万元。

此外，为提高机械设备的利用率，公司根据各项目的工程进度，以“就近就急”为原则，集中对机械设备的上场时间合理配置，灵活安排，交叉使用，去年，该公司在东北地区的5个项目共转场调拨机械设备135台，即使在冬季，机械设备也基本实现了不间断使用。

**二次经营管理长效化。**公司定期收集在建及收尾项目二次经营跟踪表，适时掌握项目变更动态，并指派一名副总经济师专职负责协助各项目进行二次经营策划、清概及变更项目的归拢，同时，坚持推行成本分析会议制度，各项目每月召开一次成本分析会，内容包括：项目当月盈亏状况、盈亏原因分析、财务状况、工程量节超分析、材料数量节

超分析、实施方案影响分析、价格市场影响分析等，项目完成分析后形成书面报告，并以此反馈指导二次经营策划立项。

**日常管理精细化。**公司围绕各项目管理的质量、费用、工期和安全的目标，用具体、明确的量化标准取代笼统、模糊的管理要求，针对机械、物资等重要创效管理，下发设备物资工作流程，严格收发料手续，据实核算核销；与工程部联合下发了《物资盘点制度》，从物资的计划、采购、收发、消耗、贮存、保管等各个环节进行规范；财务部门对项目的资金使用和管理、成本费用控制、固定资产管理、内控制度落实等情况重点监察，实时掌握项目的资金、计价、上交款及债权债务等情况，不定期对项目账务进行抽查。

“二公司目前有机械设备544台，通过‘三化’管理，2014年，机械设备完好率为95%，利用率达85%，仅设备物资部就为公司节约成本上百万元。”公司副总经理郭梦宇介绍。

## “六大专项服务”惠及湖南企业

本报讯 湖南省经信委新闻发言人日前向记者透露，2015年湖南将针对全省企业开展稳定增长、项目建设、创新发展、中小企业、企业融资、财税政策等六大专项服务。

这位发言人说，今年，湖南将围绕省政府工作报告提出的“规模以上工业增加值增长9.5%左右”的目标，抓好全省100家运行监测重点企业，100个重点新增增长点的协调服务，积极支持骨干企业上台阶。新培育1000户以上企业入规，落实兑现鼓励企业入规的奖励政策，抓好新入规重点企业的跟踪服务。加强省级及以上产业园区工业经济运行协调服务，重点培育一批规模以上工业增加值过100亿元的园区。抓好工业企业煤电油气和重要生产资料等运行要素协调保障。开展工业运行质量评价，引导企业转型升级。开展灵活多样的产业合作对接活动，组织企业参加各类经贸交流和展销活动，多渠道扩大省内销售。积极为企业扩销产品搭建平台，制定支持企业参展政策，鼓励企业“走出去”拓展市场。

“全省将继续深入开展‘惠企政策落实年’活动。”这位发言人说。

做好200个年底前集中开工项目的后续服务工作。大力实施“双四百”工程，加强对400个投资额上亿元的新投产项目、400个投资额上亿元的新开工项目的协调服务，推动南车时代、大众汽车、中光通信、尔康制药、格力电器等重大项目尽快竣工投产和达产达效，打造一批新的增长点。按照省政府决策部署，落实支持创新创业园区“135行动计划”、蓝思科技蓝宝石项目、广汽菲亚特乘用车项目、远大住工绿色节能建筑项目、连钢汽车板项目、新能源汽车推广、轨道交通集聚区建设等重大产业项目的具体措施。

此外，湖南今年建立由市场决定创新项目、经费分配和成果评价的机制，支持企业联合高校和科研院所共建产学研合作平台，把创新成果变成实实在在的产业活动。组织实施“311工程”，突破战略性新兴产业30项重大关键共性技术、开发100项重点新产品、推进100项重点专利成果产业化。引导和促进科技成果转化权、知识产权产业化，出台支持专利权作价入股注册公司的政策，推进专利导航湖南支柱产业和新兴产业发展。

全省还将推动小微企业小额贷款保证保险、银担合作贷款、基于互联网金融业务的小微企业金融创新等，从优化流程、融资增信、降低融资成本等角度，改善金融服务。引导企业完善质量授权、人员培训、过程控制、出厂检验等管理制度，主动帮助企业在规范管理，提升质量中加快发展。积极拓宽企业融资渠道，推动省内企业到新三板挂牌融资，进一步推进区域性股权交易市场发展，推动企业通过资产证券化、私募股权、集合票据等方式进行直接融资。围绕新型工业化战略实施，引导各金融机构充分发挥金融的杠杆作用，加大有效信贷投入，确保新型工业化重点领域和关键环节的资金需求得到有效满足，突出支持战略性新兴产业发展。

(本报记者 李凤发)

## 京东首度引入“美妆正品险”保障商品品质

2月27日，京东宣布联合太平洋保险公司共同推出“美妆正品险”，给予消费者“一赔三、最高赔付2万元”的保障承诺，解除消费者网购美妆产品的后顾之忧，提升用户的网购体验。同时，京东宣布启动盛大的美妆蝴蝶节促销，自2月26日到3月8日，推出满199减100、低至五折等大力度促销，为消费者献上一场春日盛宴。

美妆网购已经成为主流消费者的生活方式，其中商品质量是消费者在网购时最为关注的因素之一。京东美妆延续了京东的正品基因，不断提供丰富的优质商品，给予消费者全面的权益保障。为了进一步保障消费者权益，京东宣布携手太平洋保险公司，设立“美妆正品险”，为消费者在京东选购美妆产品更添一层保障。当消费者对购买的产品品质有所怀疑时，可以直接到工商局或者有资质的机构对产品进行鉴定，取得鉴定报告，然后便可以通过京东客服和太平洋保险的全国理赔热线发起理赔，当责任明确、材料齐全时，消费者便可获得所购商品售价3倍（最高2万元）的理赔金额。

京东推出美妆正品险，体现了京东“内外兼修”的品质保障之道。从内部管理来看，京东有着严格的质控举措，从资质审查、渠道管控、日常抽检、违规惩罚等方面严格把关产品质量；从外部监督来看，京东在不断完善自身运营体系的同时，引入第三方机构共同努力，为消费者消除网购美妆产品的后顾之忧，提升消费者的购物体验。伴随京东美妆正品险的推出，第二届京东美妆“蝴蝶节”也正式启动，即日起至3月8日，京东将推出“超低折扣”、“超值满减”、“爆品返场”等一系列促销活动，满199减100、低至五折的至强促销力度，宝洁、联合利华、欧莱雅、美即、强生、相宜本草、曼秀雷敦等国内知名洗护品牌全程参与，同时，1000万红包抽奖随机派发，6000元现金抵用券就送，全力打造春日美妆惊喜派对。(石峰)