

战略理财 | Zhanlue Licai

战略“三定”

天重江天 倾力技改“锻造”财富传奇

□ 吴巧君

从39亿元到348亿元;从32亿元到39亿元。这是一家企业两个年份的资产总值与销售收入变化。这两个年份时隔5年,前者为2006年,后者为2010年。

这5年发生了什么? 这家名为天津天重江天重工有限公司的大型铸锻件和重型成套设备生产企业在短短几年间创出了十余倍的财富增长,靠的是什么?

这要从崭新机制的引入说起。天重江天重工新生于2006年,其母体是有50余年历史的“中国八大重工”之一的天津重型机器厂。

与所有从计划经济走来有过辉煌历史的老国企一样,天津重型机器厂在市场经济浪潮中不堪重负,于2001年宣布破产。

2006年初,民营企业天津市江天实业发展有限公司联手天津机电控股集团下属天津鑫皓投资发展有限公司及中国香港东方实业投资有限公司对天重进行并购重组,一个崭新的集冶金与重机两个产业于一体的大型合资企业宣告成立,注册资金达766亿元。重组后的天重解决了原先存在多年的冗员、债务问题,并为未来发展准备了充足的资金,一艘全新的商舰跃跃欲试,准备投入市场经济大潮中,迎接挑战,搏击风浪。

找准企业定位 投入巨资技改

商舰造好了,如何选择航向?因为航向正确与否直接关系到最后的收益。

事实上,从天重江天重工成立那一天开始,就在不断地寻找人才,培养人才。全新企业的全新机制,让天重江天重工可以拿出高工资、房子、车子等高待遇吸引全国各地的高级人才加盟。在天重江天重工的召唤下,钢铁冶金专业博士、教授级高级工程师,既有高深冶金专业理论知识,又具有丰富的实践经验的一个个业内精英纷至沓来!



事实上,在天重江天重工筹备改制阶段,确定航向的前期调研工作已全面展开。为了能瞄准世界重机技术前沿,江天重工领导班子带队先后考察了德国德森克鲁勃、西玛克、意大利达涅利、日本室兰、韩国现代等世界重机巨头以及我国重机“国家队”企业,开阔了眼界、放宽了视野。

通过考察,大家达成共识,要在重机热加工领域站稳脚跟并有所作为,必须避开低端同质化,要走高端求强路,因此,成立伊始的天重江天重工做出了“三定”的战略抉择:一是定向企业,“聚焦重工发展,做专铸锻制造”;二是定位产品,“致力高端化、大型化”;三是定标未来,“打造成

国内一流的热加工产业制造基地”。

经过大规模基本建设和技术改造,一个崭新的可以独立研发设计、制造大型电站、冶金、水泥、矿山设备、造船、轨道交通、锻压设备大型优质铸锻件和特种钢材的天重江天重工出现了。先进的技术设备与工艺模式,为天重江天重工生产低成本、高质量的产品奠定了坚实基础。

广纳各路人才 技术创新升级

“今年公司要拿出100万元作为培训基金,加大岗位培训,培养出更多的基层操作骨干和管理骨干。”这是2011年天重江天重工工作计划的一小部分。

有了国内领先的硬件设施、工艺模式,又有了高端专业人才,天重江天重工的产品技术升级不断走向高端化、大型化,形成了特钢、铸钢、锻件三大板块产品新格局。在特钢板块,成功开发出高速火车轮用钢、N80 级油井管坯钢、亚临界、超临界高压锅炉用钢、风电机组回转支承用钢等15种新产品;铸钢板块,达到国家设定的大型铸钢件500吨级的高端目标,开发并投产大型成套水泥设备铸钢件、30万至40万吨级船舶用铸钢件等;锻件板块,冶金用冷轧辊等核心产品替代进口,水电火电设备转子、主轴、30万至40万吨级船舶轴系、舵系锻件以及全纤维锻轴曲轴等均达到国内先进水平。

企业还建立了科学的质量保障体系,并拥有先进的产品质量检测手段,先后取得了美国ABS、中国CCS、英国LR、法国BV、德国GL船级认证,通过了GB/T19001-2000质量体系认证。目前,天重江天重工的产品销往国内20多个省市,并出口美国、德国、韩国等10多个国家和地区,二重、太重、中天仕名、东汽、哈汽、法国阿尔斯通、德国海德堡等国内外大型重机企业都成为天重江天重工的用户。

不断追求新高度的天重江天重工今年将瞄准高质、高端、高附加值产品进行不懈探索,将重点开发二级探伤锻造坯及合金管坯钢,二级探伤轮带、半齿、船舶类铸件和发电类汽缸体产品,转子、支承辊、轴舵系锻件、辊轴类水泥机械件等,深耕产品品质和市场口碑,不断抢占高端产品的市场占有率。



短短的三年之内,名不见经传的思源经纪一跃成为雄踞北方的房地产服务行业的翘楚。而优秀的企业文化和独特的经营策略再次让其创造了140天成功登陆纽交所的奇迹!

“玩转”二合一 北京思源的成功秘诀

□ 赵策

2010年11月24日,北京思源兴业房地产经纪有限公司(以下简称“思源经纪”)在纽约证券交易所上市,成为中国第二家在纽交所上市的房地产代理公司,成功融资6250万美元。从2010年7月正式启动上市工作,到成功上市,思源经纪只用了140多天,如此快速高效的过程甚至让主承销商摩根士丹利都感到吃惊。

思源经纪的前身是一家专注物业管理软件的公司,2000年进入北京做房地产销售代理业务,2004年将主营业务集中在一手房销售代理上,并成立了思源经纪。只用了短短的三年时间,思源经纪便成为北京房地产服务行业的翘楚,业务范围覆盖城市运营与土地一级开发顾问、项目全案策划、经纪代理等专业性的房地产服务领域。

王牌文化

在金融危机的阴霾之下,当时的国内房地产行业已经感到阵阵寒意,但是思源经纪却迎来了知名投资机构——鼎晖投资的注资。鼎晖3000万美元投资思源经纪,占股19.29%。在思源经纪CFO李凯看来,思源经纪打动鼎晖的秘诀就是“人和”以及“负责任、有追求”的企业文化核心。这使得公司即使在最困难的时期也一直坚持长远可持续发展战略,不为短期利益所诱惑。

国际金融危机期间,房地产代理公司大规模裁员、放弃正在销售期的项目,准备通过削减业务规模来度过市场艰难期。思源经纪却逆势而为,在2008年下半年陆续成立了多家城市公司,而这些城市公司正是在2009年以后推动了公司的高速成长。李凯说,当时思源经纪的高管团队认为,市场越难的时候也是代理公司越容易接单、越容易积累客户资源的时机,“我们要做的是稳定团队、积极接单、逆势扩张,提升内部团队的专业能力和服务品质。”

事实上,逆势扩张的战略也让思源经纪在当房地产代理行业一片哀鸿遍野之时独立翘楚:新订单不断、合同储备面积在大幅增长。2009年房地产市场回暖以后,思源经纪的业绩更是有了一个跨越式的增长,销售额从2008年的100亿元飙升至2009年的300亿元。

建立成本优势

在思源经纪的网站上有这样一个公式:“客户成功+员工成功=企业成功。”李凯表示,思源经纪已经将“客户至上”的理念深深地融入到了企业文化之中,这正是作为房地产服务商的思源经纪能在短短的六年时间里迅速成长为中国领先的房地产经纪公司的根源所在。

银行力保 中小企业贷款 不受“趋紧”影响

□ 吴明

“民生”问题再次成为今年温家宝总理工作报告中的重点。对银行业来说,“保民生”的任务很大部分集中在如何扶持中小企业发展上。但今年的信贷业务整体形势“趋紧”已经成为现实。在这样的情况下,股份制商业银行如何调整信贷业务的结构和投放节奏,如何确保中小企业贷款继续发展等问题成为今年银行能否实现持续增长目标的重中之重。

在整体信贷资源缺乏的大环境下,如何确保今年中小企业融资业务不受影响,各股份制银行也都拿出了具体方案。华夏银行明确表示,坚持“中小企业金融服务商”的战略定位,以小企业为转型的突破口,进行客户结构、业务结构的调整。2011年,该行小企业业务各项指标占比都要比2010年进一步提升,增速不低于全行各项贷款的平均增速、新增贷款占比不低于40%。

广发银行今年则要强化对信贷资产的组合管理。按客户、行业、区域、产品等,对成本、风险、贷款期限、分类迁徙情况、重点领域等进行多维组合分析,实行风险限额管理及多维度组合限额管理。

招商银行则强调,发展中小企业信贷业务是招行“二次转型”的重点,中小企业业务不仅不会被挤压,而且将会得到更快发展。该行已经决定今年单独制定中小企业信贷规模并规定其他业务不得占用中小企业业务的信贷额度。

2011年浦发银行的小企业贷款不会因紧缩货币政策而减少。该行已经决定对小企业的信贷在年度信贷规模中单列计划、单独管理、单项考评,并成立了中小企业业务经营中心,各分行也都基本成立中小企业专营机构,构建了全行中小企业金融业务专营体系。

电子商务:李宁的“新角色”

李宁行政总裁张志勇近日透露,2011年李宁将投资1000万美元,并与美国AcquityGroupLLC公司合作,进一步扩展美国市场。目前,这家位于芝加哥的品牌咨询公司正在为李宁设计广告,预计于今年5月份投放电视、平面媒体以及网络媒体。而据李宁官方消息,此次投入的1000万美元主要用于开拓美国的电子商务市场。

这样,李宁的B2C电子商务现在又开始承担起了新的角色:推进品牌重塑,把李宁打造成国际一流品牌。

业内人士评价,这预示着电子商务已上升到李宁品牌发展的战略高度,这应该是李宁扩展美国市场的“一个很大胆的尝试”。

借船出海

2007年,李宁公司只是想找一个懂互联网的人来做数字营销,根本没有打算成立电子商务部,但一场谈话改变了李宁电子商务的节奏。

“我之前的工作是卖虚拟的产品,但是我对网上实物交易非常有兴趣,谈着谈着他们觉得应该让我尝试一把李宁电子商务。”在负责李宁电子商务部之前,林砺曾经负责过掌上灵通的手机增值业务,也在新浪无线事业部、盛大做过。

这个意外的聘请使得李宁成为了第一批试水电子商务的传统企业。但如何切入又成了只擅长线下渠道的李宁面前的一大问题。

林砺决定借船出海,“这个想法缘起一项市场调研。”林砺表示。

2008年初,在涉水电子商务之前林砺和同事做了一项调研,结果显示,淘宝上的李宁产品网店已达700余家,而2007年李宁产品在淘宝上的销售流水已达5000万。同时,截至2007年底,淘宝网注册会员超过5300万,且还在快速增长。

面对这一自发形成的网上渠道以及日益成熟的市场环境,李宁决定主动出击。“网上销售价格体系不规范的局面必须改变,必须从线上的和线下统一消费者对李宁的品牌印象。”林砺说。

最特别的是,林砺没有把代理商和经销商分级别,而是采取扁平化策略,让所有的网店都直接对李宁电子商务部,这样



就避免了一级代理商下面的代理商互相窜货。“新旧产品都可以卖,但破坏价格体系是不可触及的底线,一旦发现二话不说开除出去。”林砺又一次抓住了传统品牌企业做电子商务最担心的问题。

流程再造

面对早期网店上线时的各种突发灾难,林砺进行了深刻的自我反省,她细致罗列了各种改进服务效率的方法,比如如何高效应对顾客询问。

由于网店产品品类超过600种,每个细分品类还分数十种颜色和尺码,在销售流量很大的情况下,人工分拣方式很难保证不出错。在林砺力促下,李宁最终采用了射频自动识别技术以及大量自动化设备,只需将网上生成的订单导入企业的数据信息系统,仓库接收到订单信息后,就会有专门的工作人员利用特制的终端设备进行自动化操作。

林砺还知道,她必须让自己领导的电子商务部门发生脱胎换骨的改变,甚至说要变得不像李宁。她的方法是,重建业务流程:从既有的供应商中筛选出合适的即时供货商,与之沟通需求,依照季节和选定的存货单元重新组织原料采购,让代工厂做到最低起订,弹性生产,火速交货。“网络周转速度要快得多,网店要求现货制,交货周期最好能缩短为7到10天。”

而按照既往的期货式订货模式,李宁的设计师会在秋季展出下一个年度的春夏系列在春季展出秋冬季系列,这样

线下经销商的采购员可以提前半年订货,“线下是半年订一次货,而电子商务需要一个月订一次货,这需要我们和代工厂做好沟通,更需要李宁的设计部门等更协调快速地配合”。

传统企业进入电子商务要把原来的流程重新再造,因为那个系统是服务于线下系统的,不然所谓线下的优势将难以发挥出来。

现在,随着流程再造的深入和持续的基础设施投资,李宁在上海和浙江等省市可提供隔日送达服务,为全国100多个城市可提供货到付款服务,并为网购消费者特别定制了李宁专属的包裹箱。林砺希望李宁能够引领一股体育用品行业购物方式的变革潮流。

经营者说

电子商务 需向精细化、数据化“转型”

“时至今日,我们的电子商务财务管理和相关部门的协调能力正在提升,未来,我们电子商务的主要工作是向精细化、数据化管理转型,这将是我们的核心竞争力,也是其他企业难以模仿的地方。”林砺说。

而1000万美元投资之后,电子商务对于李宁来说已不只是一个网络渠道,“我们已经迈出第二步了,开始承担李宁的品牌塑造,直接与消费者接触,与线下渠道对接的责任。”林砺信心满满地表示。

(《中国连锁》)