

足够长的创业史加上一群有着丰富经验但依然创业激情高涨的公司高管,缔造了“好孩子”这个港股超募王的奇迹。

用好资本 “好孩子”缔造财富传奇



□ 张 晨

2010年11月24日,全球著名的童车大王好孩子国际控股有限公司(下称“好孩子”)登陆香港证券市场。在内需概念的强力刺激下,经过投资人的狂热追捧,好孩子最终以惊人的1458倍超额认购荣膺2010年港股新股超购王。

足够长的创业史

“好孩子有着足够长的创业史,通过对这21年时间的梳理,投资人可以看到一个企业的成长基因。”好孩子CFO刘同友相信这就是好孩子备受投资人信赖的最大原因。

1988年的好孩子,从只能用“简陋”二字来形容的校办工厂中起步。当时校方除留下的厂房外,还留下了一笔不小的“财负”,由于此前生产的一些磨具滞销所导致亏损,一度使企业濒临破产边缘。时任中学教师的宋郑还受教育局领导“钦点”接下了这个烂摊子。

宋郑还在接手后,一次偶然的机会发现了童车市场的巨大潜力。由于最初缺乏资金,宋郑还不得不靠卖童车专利赚到第一桶金,之后再开发专利批量生产。就在宋郑还接手后第二年,好孩子童车参加了一个全国性的订货会,由于产品的多重功能以及实用性等特点,好孩子在童车领域一炮打响。到1993年好孩子的产销量已经做到了全国第一。

好孩子在国内畅销后不久,宋郑还去日本考察时,在日本的超市里看到品种极其丰富的儿童用品,宋郑还立刻意识到国内儿童用品市场有着巨大的发展潜力。作为地球上人口最大的国家,如果儿童用品市场能做到领先于中国,就一定能够领先于世界。

自此,好孩子开始了向海外扩张的步伐。好孩子与利好集团合作采用一对一的方式,利好集团提供渠道,好孩子提供产品。如今好孩子童车在北美市场已连续11年拿下市场占有率第一的桂冠;2009年好孩子童车占欧洲总销量的16.4%,成为欧洲最大的童车供应商。

及早规范

好孩子虽然有着足够长的发展历程,但对于挑剔的投资人而言这显然不够,其实投资人更看重的是儿童耐用品行业未来的增长潜力,刘同友认为未来行业的发展趋势也是投资人看重的因素。“从内需来看,中国随着人口的增长儿童耐用品市场将有着巨大的市场需求。从行业上看,未来全球90%的儿童耐用品的产能将会集中在中国,同时其品牌和研发也会转移到中国。”刘同友断定将来中国必然出现世界级的儿童耐用品企业。

当然,上述论断也在很早以前就是好孩子高层一致的共识。为此好孩子在上市之前就高度重视公司的规范化管理,一方面大力“去家族化”,另一方面通过人才引进、财务规范化管理、信息化建设等多方位再造管理体系。

“早在2001年,产品走向国际市场之后,好孩子就从全球吸纳了一批高端人才,主要是从跨国公司引进高级管理人

员,为全球化的战略做铺垫。当时人才投入还是很大的,但人才方面的投入不能简单地视为成本,而更多的是一种投资。”刘同友认为在人才端的高投入是很值得的。

从现在的管理层看,包括刘同友在内的大部分高管在好孩子工作已经10年以上,有多名是在2002年大规模人才引进时加盟的。目前好孩子高层共有四人在跨国公司工作过,且都有着10年以上工作经验。对于这样的“梦之队”,刘同友觉得最棒的一点是,“这支团队不仅有创业激情,而且更有着专业化的公司运作经验。”

用好资本

对于IPO上市的企业而言,“融资”往是第一需求。不过在刘同友看来,深受资本追捧的好孩子则希望借助上市,使自身嬗变作为一家公众公司,一方面可以听到外部投资人的声音,接受更广泛的监督和帮助,另一方面可以使公司的内部管理更加规范。

“其实,从好孩子21年的发展历程来看它的现状是不缺钱的,但是如果想进一步扩大好孩子在国际市场的占有地位,就必须需要更多的资金去运作。”刘同友认为打开香港这样一个全球性的资本市场的大门对于好孩子的下一步来说至关重要。

事实上,好孩子也从很早就开始努力转型为一家股权结构更为开放的公司。早在2006年,国际私募股权基金PAG就斥资1225亿美元,从好孩子手中购得67.4%的股权,取代创始人宋郑还而成为大股东。而好孩子之所以被PAG相中,一方面得益于其在市场中长期占据行业龙头的表现,另一方面则是好孩子的长期负债少和流动资金充足稳定。

经过一年多的精心筹备,2010年3月25日好孩子上市计划正式启动,至11月24日在联交所IPO,用了整整8个月的时间。最终好孩子IPO价格定在每股49港元,总计发行3亿股,募集资金净额达895亿港元。

苏泊尔从压力锅起家,十几年来,企业转型创新的步伐从未放缓,那么它在它成功的背后究竟隐藏着什么秘密?

成功应用 ERP 系统 苏泊尔“转型腾飞”

□ 太 平

成立于1994年的浙江苏泊尔股份有限公司(以下简称苏泊尔),从压力锅起家,用十几年的时间,缔造了一个全国第一、世界第三的炊具帝国,之后又进军小家电及厨房大家电,产品覆盖三大领域800多个品类。2004年在A股上市,2006年和法国小家电企业集团赛博(SEB)展开战略并购与合作……围绕厨房,苏泊尔的转型创新、变革提升的脚步从未放缓。

简化应用 让 ERP 操作员消失

早在2006年至2007年,苏泊尔分别在玉环生产基地、武汉生产基地和杭州生产基地实施了SAPERP系统,上了物料管理、生产计划、销售分销、财务成本、人事管理五个基本模块,以加强流程管控。虽然ERP系统上线了,但由于生产流程的不规范、人员素质不到位以及系统操作不简便等多方面的问题,使用ERP反而效率更低。当时一个基地甚至还专门招聘了20多位ERP操作员,他们不懂业务,只负责把采集上来的业务岗位的信息录入系统或者在系统内做操作修改。

其实当时的SAPERP是非常成熟、规范的管理平台,只是苏泊尔的业务流程的管理并未能和系统在一个水平线上。比如,系统当时对于生产工序的管理是采用子母订单式的同步管理方式,但各个环节上都是只管按订单交货,中间环节的返工或者失败产品几乎无人问津。

因此,才出现了前面所说的“ERP操作员”这一特殊岗位,也造成了严重的账实不符。为此,苏泊尔决定简化ERP,将原

本一环一环扣起来的工序打开,做少量的系统二次开发,让系统在每个工序流转环节做一个逻辑上的产品输出和材料输入,这样每个环节的生产负责人都是知道自己本环节上的用料是多少、产品是多少。对应每个半成品,ERP要设一个半成品账号,对应其物理库存都有一个ERP系统的逻辑库位,于是生产流程就都清晰明了了,车间库存和半成品也就能管得起来了。

如此一来,账实不符、大量车间库存无人管理等问题都得到了解决,同时,“ERP操作员”这个特殊岗位也就消失了。

承前启后 搭建 SAP ERP 建设纲领

随后,苏泊尔与法国SEB进行战略合作,但双方数据设置不统一,导致报表基础数据标准不统一,财务难以对接、统一核算;新建的绍兴生产基地需要尽快上线ERP系统,投入生产;原有的玉环、武汉和杭州生产基地的ERP系统,虽然上的都是SAPERP,但却都分别做了大量的二次开发,实际上已是三家不同的ERP系统,信息孤岛难以整合……

为此,IBM仔细分析了苏泊尔面临的状况,给出了统一SAPERP建设纲领、共享财务中心等解决方案,既能实现绍兴生产基地ERP的上线实施,满足生产投产的需要,又能帮企业梳理管理流程,实践事业部管理方式,更前瞻地为企业未来的集团化管控打下良好的基础。

就这样,苏泊尔确定了与IBM一起来完成“卓越ERP”的实施。仅仅三个半月的时间,就成功实现了绍兴生产基地ERP系统的快速上线。IBM从组织、流程、



数据、报表四个维度,对苏泊尔股份公司事业部制财务管理、销售管理、采购管理、生产管理现状和需求进行分析,明确了苏泊尔的SAP组织设计、SAP主数据设计,梳理了端到端的业务场景和关键流程设计,搭建了SAP系统的建设实施纲领,这样,苏泊尔可以用一套方法、一套体系来贯通起整个公司的管理。

统一共享 探索集团化管控

作为未来做集团管控的一次摸索,苏泊尔开始以小家电产品线为例,在绍兴生产基地和杭州生产基地共享财务中心,尝试事业部的管理模式。

享的财务中心的人去做这个操作。共享财务中心变成了一个相对独立的第三方服务部门,按照统一规范的付款条件和时间,及时给供应商付款。如此一来,既能规范统一流程操作,提高效率,又能统一议价,降低费用成本。

此外,为了与法国总部实现有效整合,苏泊尔做的另一项重要工作就是规范统一的各生产基地的成本结构。采用标准成本法,完成了各个基地成本结构的调整,而ERP系统的财务模块也就根据这种变化进行了重塑,做了大量的二次开发,实现了二者的有效整合。

从ERP的成功应用到集团化管控,苏泊尔在多元化转型之路上走得更加坚定。而这一切,更是企业业务模式不断创新的最佳实践。通过信息技术的持续催化与提升,IT与业务将更加紧密地融合,并为企业提供持续强劲的发展动力!



中银粤财 “4+4”模式 助力优质中小企业

融资难几乎是所有中小企业都要经历的“成长的烦恼”。为助推广东省内优质中小企业和战略性新兴产业的发展,经省政府批准同意,日前,广东粤财投资控股有限公司和中银集团投资有限公司共同出资,设立中银粤财股权投资基金管理(广东)有限公司(下称“中银粤财基金”),基金规模为50亿元。

中银粤财基金是广东第一家由地方性金融企业与金融央企合作成立的基金管理平台。这也是一次金融企业强强联手合作,在业界引发关注。

据悉,大股东粤财控股是广东省属金融性控股企业,具有27年的金融领域专业经验,管理资产规模超过1600亿元。旗下拥有粤财信托、广东担保、易方达基金等多样化的金融服务平台,先后在广东发展银行重组、地方政府重大项目投融资和建设广东全省信用

担保体系发挥了重要作用。另一股东中银投资是中国银行的全资附属机构,投资领域涉及金融、地产、能源、交通、工业、传媒、旅游酒店等行业,并先后参与了渤海产业投资基金、中国基础设施和交通基金、浙商产业投资基金等投资,投资规模超过500亿元,具有丰富的产业基金管理经验。

据了解,中银粤财基金目前主要管理的基金是广东中小企业股权投资基金,该基金由粤财控股旗下广东省中小企业信用再担保有限公司和中银投资旗下中银投资资产管理有限公司共同发起设立,基金规模为50亿元,主要投资于广东省内优质中小企业和战略性新兴产业。据透露,在业务模式上,中银粤财基金管理公司将推行“投资+银保”、“市场+行政”、“零售+批发”以及“购并+整合”的“4+4”特色业务模式。

(黄应来 谢思佳)

光大银行推出 中小企业联保贷款新模式

“融资难”一直是制约我国中小企业发展的“瓶颈”。如何破解中小企业融资难题,是目前金融业密切关注和不断探索的难题。近日,光大银行北京分行成功推出小企业联保模式化方案,在中小企业融资方面取得了新的突破。

据了解,光大银行推出的联保模式是中小企业依据一定的规则组成联保体,由光大银行对联保小组成员进行授信,成员之间相互承担连带保证责任的一种融资模式。根据“自愿联合、

依约还款、风险共担”的原则,当联保体内任意一家企业无法归还贷款时,其他企业应替欠债企业偿还本息。

“联保体成员多为生意圈伙伴,因此一旦发生借款人违约现象,将使借款人名誉扫地,在生意场上无法立足。联保模式有效震慑了潜在失信者,督促其履约还款。”光大银行北京分行有关人士表示,“而且,联保模式以点连线,以线带面,增加了银行客户存量,实现了社会、银行和企业的多赢。”

(曹阳)

宁河工商局着力解决 科技型中小企业融资难

3月30日上午天津工商宁河分局开辟“24小时服务绿色通道”,为天津恒悦公司一次性融资2833万元。该公司欲在天津农商银行办理抵押贷款,便先来到工商宁河分局办理相关抵押登记手续,由于所提供材料不符合要求,需要重新填写相关表格并补充必要资料。由于距离该企业与银行约定的贷款时间有限,无法正常完成,为此,分局迅速启动“24小时服务绿色通道”,工作人员连夜给该企业办理完成相关手续,使企业在转天顺利拿到了2833万元贷款。

据了解,工商宁河分局在解决科技型中小企业融资难问题上采取了很多有效措施。一是注重宣传,提高中小企业融资意识。通过多种方式,大力宣传《物权法》、《担保法》、《动产抵押登记办法》、《股权出质登记办法》等法律法规,使企业

知晓、学会运用动产抵押、股权出质等形式进行融资,盘活企业资产,为企业营造良好的融资环境;二是促进“银、企”对接,搭建企业融资平台。通过与邮政储蓄银行等多个金融部门,召开座谈会、走访等形式,了解企业发展中面临的困难和问题,进一步加大引导和扶持力度,为企业出谋划策、为金融部门提供信息,架通金融部门与企业之间的融资桥梁;三是放宽条件,进一步扩大动产抵押登记范围,主动为各类市场主体办理各类动产抵押登记,帮助企业通过动产抵押融资;四是拓宽渠道,积极开展股权出质、商标出质登记为企业融资。帮助企业投资人以其所持有的股权、以其所拥有商标的无形资产,向银行质押,开辟融资新渠道。

(刘连松 岳林春 王静)