

名企就診|MingQiJiuZhen

缺钱？卖牧场 飞鹤“对赌失败”断臂求生

徐春梅

一向以“全产业链模式”作为卖点的飞鹤国际，却选择了出售旗下牧场。

近日，飞鹤国际宣布将以1318亿美元出售旗下位于黑龙江的两家牧场全部股权，由当地的社会资本接手。至此，飞鹤不再拥有自建牧场。“出售牧场有助于提高公司资产的流动性，减少债务杠杆，同时也是公司的一次战略收缩，从上游的牧场经营中脱身专注到奶粉的品牌、渠道建设。”一位飞鹤相关负责人告诉记者。我国乳业安全问题频出引发了乳品企业向上游产业链的布局，自有奶源也成为企业的一大卖点。但飞鹤成为国内自建奶源大潮中的首个退出者。

出售牧场：还债，还是战略收缩

飞鹤出售牧场的举动让业界猜测颇多。

一位知情人士告诉记者，这次出售的黑龙江飞鹤(克东)养殖场和黑龙江飞鹤(甘南)饲养场是飞鹤仅有的两家自有牧场。此前飞鹤公司对外表示控制了4个牧场，其中两个牧场虽然是一家名为飞鹤原生态牧业有限公司投资，但这个公司与飞鹤没有任何股权关系，只是与飞鹤签订了无限期供奶协议。

而这次交易也被认为与飞鹤一直对外重点宣传的“全产业链模式”相背——即从牧草种植、精饲料加工、奶牛养殖、冷链运输、奶粉加工到最后的销售，飞鹤都要牢牢掌控。

对于出售原因，飞鹤方面解释：“把这两个牧场出售，是要集中力量做生产和研发。”对此，业界有人猜测说，这主要是为了变现，赎回红杉

资本对赌失利后的股份。

2009年8月，红杉资本投资飞鹤6300万美元，今年2月，由于飞鹤的业绩未达标而终止合作，飞鹤要在一年内分四期向红杉资本支付约6500万美元(含等额本金和1.5%的应计利息)。罗仕证券对飞鹤的一份报告中预测，飞鹤将主要依靠现有现金流，包括牧场和多余生产设施在内的可剥离资产以及银行借贷等方式，来赎回红杉资本持有的股份。

“从8月9日飞鹤国际发布的2011年第二季度财报看，截至6月30日飞鹤手头的现金有18747万美元，加上这次出售牧场的1780万美元现金，目前飞鹤有现金36547万美元。而以前飞鹤已经斥资1610万美元回购股权，未来还需要向红杉资本支付约4690万美元，以目前的现金来说还有1000多万美元缺口。”一位行业分析师表示。不过，她认为在出售牧场后飞鹤的资金链应该没有多大风险，因为牧场1318亿美元的售价中包括1780万美元现金和6个季度的生鲜奶供给(价值约114亿美元)，而6个季度的生鲜奶供应可以减少飞鹤的现金支出。

不过，飞鹤董事长冷友斌否认了为还债而出售牧场的说法。他说目前飞鹤仅有约3亿元人民币的负债，并不太多，飞鹤没有必要用卖牧场的方式来偿还。

同时冷友斌表示，飞鹤出售牧场并不意味着放弃全产业链模式，而是为了提高公司资产流动性，同时让公司从上游牧场经营中抽身投入到婴幼儿奶粉制造及营销上。

不过在上海铭泰铭观乳业咨询公司总经理劳兵看来，“如果是出售部分股权，或者交给关联公司来操作还可以理解，但完全退出的话意味着飞鹤还是放弃了对奶源的控制。”

但不论是为了缓解资金压力还是更专注于下游业务，飞鹤的战线已

在收缩。

转攻下游

“如果都是自己投资牧场的话，飞鹤的发展速度、成长潜力以及安全性如何去保证？”上述飞鹤相关负责人表示。显然，过去对自有牧场的投资让飞鹤备感压力。

据飞鹤提供的数据，过去10年，飞鹤对工厂投资累计10.94亿元人民币，对牧场投资累计10.3亿元人民币。飞鹤也控制了从专业的饲草、奶源到生产销售等一系列环节。

“一个千头奶牛的牧场投资要2000万元人民币以上，一个万头牧场投资要几个亿，10个万头牧场就要几十个亿，企业是否有必要完全自建奶源。实际上，企业可以自建部分示范牧场，然后参股部分牧场或与采取其他牧场签订收奶协议等方式来构建自己的奶源。”乳业资深专家陈渝表示，企业过分强调奶源是对过去到处抢奶问题的矫枉过正，适当地收缩战线有利于乳品加工企业集中精力做好品牌与市场。

同时他认为，婴幼儿奶粉市场日趋激烈的竞争，也让国内乳品企业喘不过气来，必须更专注于下游建设。

据记者了解，AC尼尔森关于中国乳业的最新零售数据显示，目前排在前十位品牌的市场份额占80%以上。其中五个为外资品牌，分别为雅培、惠氏、美赞臣、雀巢、多美滋，它们占据市场份额的55%以上，并且几乎都是二线城市的高端市场。而伊利、贝因美、飞鹤、雅士利、圣元等国产品牌主要在二三线等中低端市场。

“外资品牌再提价也有人买，而我们一提价销售就受影响。”一位贝因美奶粉经销商告诉记者，目前最大的挑战是外资品牌的强势竞争以及消费者过度依赖外资品牌的现实。而多美滋、美赞臣等洋品牌通过推出中



行业观察

国内乳企为何“对赌”成瘾

乳业企业对于“对赌”似乎已经成瘾，此前也有乳企身陷“对赌”协议，一个是已经被中粮救了的蒙牛，另一个是目前仍然生死未卜的太子奶。

2008年年初，自信满满的太子奶创始人李途纯与英联、摩根士丹利、高盛三大投行签订协议，引进资金。但好景不长，金融危机的到来让太子奶陷入泥潭。在花旗的逼债下，太子奶陷入债务危机。2008年年底，李途纯再次与三大投行签订协议，以三大投行再注资4.5亿元的承诺交换李途纯所持太子奶61.6%股权。但最后，三大投行并没有兑现其先期注资3000万美元的承诺。几年前年销

低端产品以及将渠道下沉到二三线市场，已将战火烧到国内奶粉的主力市场。

同时与洋品牌相比，国内奶粉企业普遍缺乏成熟的市场运作经验。一位业内人士表示，“长期以来，飞鹤在市场上没有什么大的主题营

销10亿元的太子奶，如今或将面临破产清算的命运。

“其实中国乳业‘对赌’的不只是这2家，只不过有些目前还未‘死’。‘对赌’协议实际上就是外资给中国企业的圈套，‘对赌’一般都是需要企业销售逐年上升且无暇顾及产品质量，但企业一旦有一些小风浪就将承受不起‘对赌’协议。这也跟乳业或是说一些企业融资难有关，一些乳业太过浮躁希望尽快地扩大市场份额铺开市场，但融资又很困难，所以最终选择了‘对赌’，但这往往就是风险的开始。”乳业协会副理事长王丁棉表示。

(李冰)

只会做立减活动进行销售刺激，短期效应不错，长期效果可想而知。”不过据记者了解，为了应对与洋品牌的竞争，飞鹤刚刚任命了一位管营运、品牌的副总裁，此人曾在惠氏服务过10多年并做过中高层。

做好办公室的新人新政

了两个桌子的位置，办公室工作的开展却比以往顺利多了。果真如小李所说，启副经理懂得风水。

还有那公文的处理程序。据小李在开会时说，似乎也再请示了启副经理，小李还似口声声说那是副经理积过去任组长两年经验之大成，其实天知道：根本就是小李的新方法，怎么会与副经理扯上关系呢？

从这个故事中我们不难看出，小李的新人新政从实施开始到最后结果的转变，这个过程中他学会了处理办公室里接班人的问题。

在任何单位，无论是生产型的企业还是服务型的公司，新人新政这类事情会经常发生，我们都会发现同一职位前任往往处理得不是很好，甚至有原先是好朋友后来变成仇敌。毕竟上任者要想博取领导的器重，必然要证明自己比前任会做得更好，这也就同时证明了前任的无能。

如何做好办公室里的新人新政？

尊重前任

前任的离开并不代表他不如你，也不表明他没有发现办公室里的问题，不会进行改革。首先应该肯定前任的工作成果，应该把自己放在一个学习者的角度来担当接班人的角色，像故事中的小李一样有事没事应该多请教你的前任，这样才会给你的工作带来新的发展。

多听听别人的意见

从职务上你得到了发展，你可能会很快调节从职员做为领导者的心态，但是原先和你工作的同事们并不能够很快调节他们的情绪。多和他们接触，在工作后像往常一样和他们交往，听听他们对你的意见，想必你的位子会坐得更稳。

谦虚、谨慎

当你作为新任领导者就职，很大程度上是因为你具有这方面的能力，

但是这并不意味着你周围的人就一定信服你，一定没有你能力强。如果你在心里认为自己很了不起，并且你的所有新政都是为了证明你比前者强很多的时候，这种心态会让你遇到很多麻烦。应该敢于说自己在某些事情上不知道该怎么去操作，我需要向周围的伙伴聆听更好的意见。

你究竟有多少权力

领导，往往被人们认为是有“权”之人，这是事实。但作为领导本人必须弄清楚自己手中的权力结构，否则就会出现不能够正确对待权力的现象。在自己的权力范围里去进行新政，不要跨越这个界限。实质上，作为新人在开展新政的时候需要面临的困难很多，但是关键的是看自己的心态如何去调整、如何适当的方法化解一个个矛盾。总之两个原则：学会做人，更要学会做事。



佚名

启从组长调为副经理，小李接任他的职务后不过一个星期就把办公室弄得耳目一新。同仁们的座位全部重新排过，腾出了许多原来浪费的空间；主任的桌椅也从雄踞一角变为融入群众，给人一种更亲切的感觉；公文的处理程序更做了整理和简化，给

人一种全新的感觉。

只是小李的新人新政却推行得并不怎么顺利，尤其是副经理，表面上虽然赞赏，背地里却扯后腿，搞得小李焦头烂额，徒有一番理想却施展不开。

事情多么奇妙，自从月初小李请副经理到办公室作指导，重新排过座位后，虽然只是经副经理指点稍稍改

管理学堂|GuanLiXueTang

员工要“理”解，不能硬“管”

管理学是一门非常高深的学问。做好管理不仅仅是一门技术，更是一门艺术。即使学过管理的人也不一定会做管理，能做好管理。

那么，人们如何才能做好管理呢？管理到底是管什么呢？理什么呢？管是手段，理是目标。因为人性的弱点是不希望被别人管他，但是又怕别人不理他。所以有效的管理一定符合人性，满足人性，才能把事情理清，理顺。

可是，有的管理者却不是这样看问题。因为人性有双面性，他既不喜欢被别人管，却又喜欢管别人。管理者喜欢摆官架子，耍威风，乱用职权，结果导致管理者盛气凌人，被管理者怨声载道，这是企业最差劣的管理。最后，下属不但不服上级的管理，反而与他对着干。

有效的管理是什么呢？因为企业管理核心是人。而人是随着时间和环境变化的，所以对于不同社会，不同环境，企业必须采取不一样的管理方法。因为企业管理不是目的，提升效益才是关键。如果管理没有提升效益，那么多余的管理不如不管。

特别是针对现在的年轻人，他们从家庭、学校一路走来，多年的生活，学习让他们养成了自由自在的习惯。来到企业以后，他们虽然得到工作却失去了自由。虽然得到了高薪却失去了高兴。可是，针对大多数年轻人来说，他们宁可为了后者放弃前者，也不会屈服你的管理。所以这也是现在多数企业招人头痛的原因。因为现在大多数年轻人要理，不要管。

说，企业没有管理怎么行呢？工作没人管，那不乱套了？其实，事情并非你想象的那么严重。现在的90后，他们大多数是逆反心理，企业越是管他，他越不想干活。因为他心情不爽，怎么干得好活？所以企业要想管好事情，先理好心情，有效的管理在于多理，少管。

理是什么呢？一是讲道理，让员工发自内心地认可管理者说的话，做的事。二是要关心员工，让员工感受到企业的温暖。可是，我们有太多的企业把管理误导了。他们心中所认为的管理就是批评、指责、命令、监督、控制等。所以这样管理只会把员工与管理者的关系搞得很紧张，结果员工工作非常压抑，他们最后只有辞职走人。

为什么管理者要多理员工呢？因

为只要是人，都希望自己能得到别人的信任、尊重、关心、理解和支持，这是他们工作的最大动力。如果一员工进入一家企业没有人主动跟他打招呼，问候他、关心他，大家都不理他，那么这个员工的内心是凉的。他在企业里工作是没有归属感的。所以一个优秀的管理者一定要懂得关心、体贴员工，把心管好，千万别冷落了员工。

因为现在社会创业者与就业者的位置几乎平等，他们都是相互选择，企业只有岗位不同，没有职位高低之分。如果一家企业过分强调职权，过分强调等级制度，过分强调管理，那么除非这家企业效益真的很好，工资真的很高，否则，90后的员工宁可失业也不会就业。

为什么现在的员工会这样呢？也许有些老板或管理者想不通。因

为他们还站在自己的角度，过去的时代在想问题。却不知道现在员工不需要管理，却需要激励。为什么员工需要激励呢？因为管理是被动的，激励是主动的。管理是别人要求的，激励是自己要求的。而人性的特点是不喜欢为别人做事，却愿意为自己做事。所以作为一名优秀的管理者，你的管理理念和管理方法一定要跟上时代的步伐。因为书籍和理论都是死的，而市场和人性都是活的。如果一个管理者还是把过去几十年的管理方法来管理现代的

员工，那么你只会把员工管跑。因为员工惹不起，躲得起。所以一家企业人员流失严重，管理效益不好，老板或管理者一定要先反思自己，别一味地指责别人。

(中国总裁培训网)

权力化解工作压力



文荣

常有管理者抱怨自己多累多辛苦，总是第一个来公司，又往往是最后一个离开公司。员工的明天我要负责，我的明天我还要负责。为什么累？因为你想了全公司要想的事情，并不是领导才有权力，而是每个员工，每个岗位都有其自身的权力。作为领导，是调动他们发挥各自的权力，还是全部需要自己来协调解决，这是一个很大的区别。

如何用手中的权力缓解工作的压力，化解分工的矛盾？

1.员工工作分配要合理。这不仅意味着每个人有适合发挥自己长处的工作，还要让他们感受到工作的乐趣，在轻松的状态下发挥各自的实力，承受工作上的压力。

2.适当加压激发工作热情。轻松的状态有助于发挥实力，但长期从事同一项工作，轻松很容易变为懈怠，很难更上一层。适度加压，引导员工突破更高的目标。

3.驾驭权力，协调资源。掌握更高的权力，也意味着可以调配更多的资源，包括人力、物力等等。除了重要事件的亲力亲为，做好各部门项目的协调工作，减轻突发事件的影响，降低团队协调的摩擦。

4.员工工作变得流程化、管理变得可视化，权力作用的发挥也更为隐形，也适宜于得到员工的支持和配合。

(作者系今目标软件创始人兼CEO)

别让“沟通误差”毁了你的管理

沟通误差是什么？很简单，举个例子：经理人说：兄弟们好好干，干得好我给大家发奖金。

职员们马上接收信息：老大要给我们发奖金啦。于是，翘首以待地等着。结果项目结束后，奖多没有或很少。

马上，职员起义了：“不是说要发奖金的吗？怎么又说话不算数，别指望我再给你卖命了。”

接着，经理委屈到吐血：“都说干好了给大家发奖金，可是绩效这么不理想，我怎么向高层交待，还发什么资金……”

这样争论下去，轻者伤了团队和气，散了人心，没了效率。重者，人马流失。

简简单单一句话，怎么就引起了这么严重的反应？

归结原因，就四个字——沟通误差。

误差在哪？

管理者其实在运用一种管理手段——激励——来鼓舞团队士气，以期提升团队执行力和工作效率。

可是，结果职员没有理解成为这个以结果为导向的激励手段，而是一厢情愿地认为这是上级管理者的承诺。

当一个有条件给予和一个无条件接受撞到一起时，后果就是分崩离析，谈什么激励效果，谈什么执行力，谈什么效率，更何谈效益？

反思回来，管理者的管理手法并没有错，但由于下级员工并没有接收“激励”信息，导致管理效果功亏一篑。

总之，一句话，沟通误差毁了管理。



(佚名)