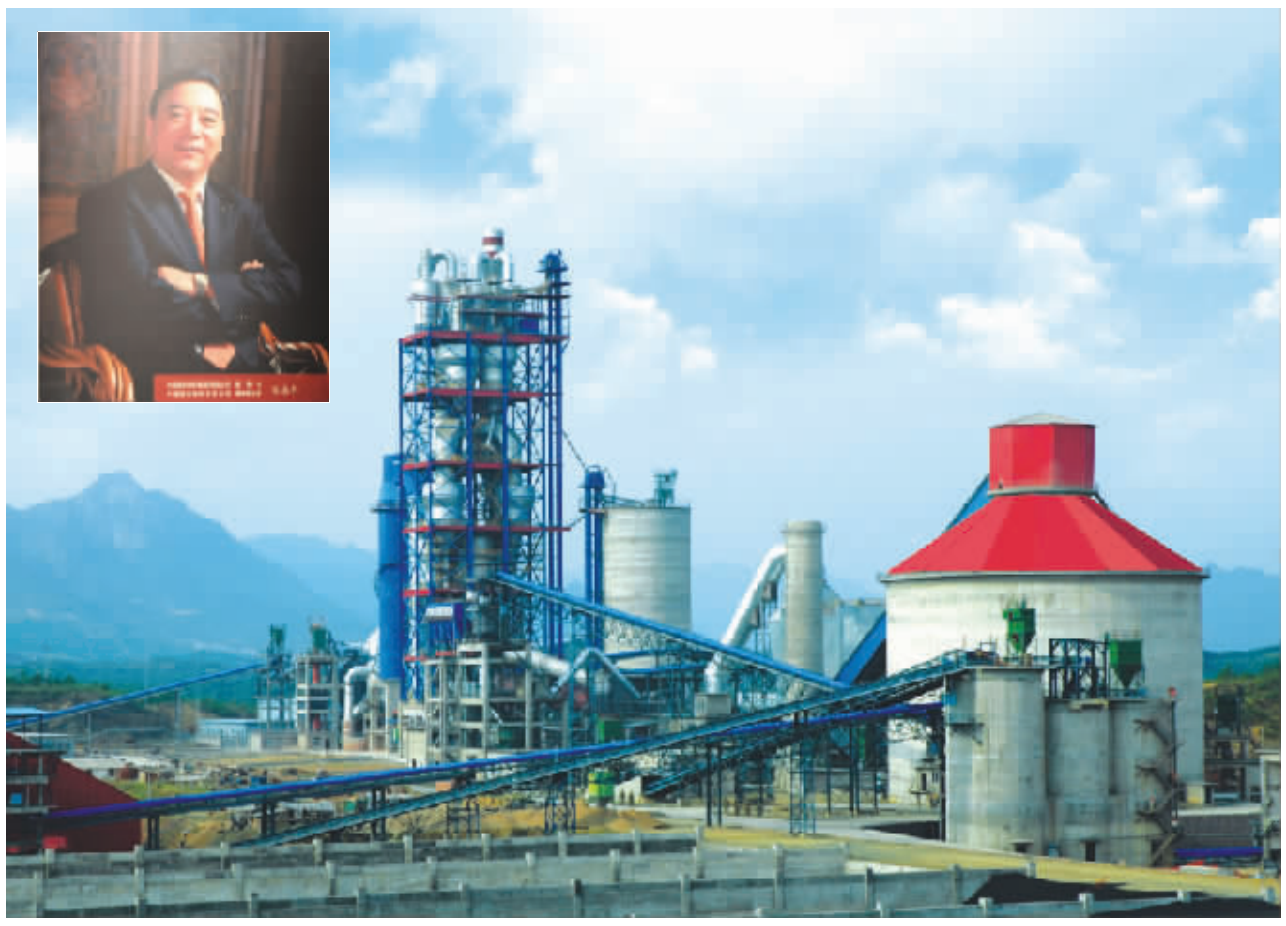
管理精典 | GuanliJingdian

提要:2011年初,宋志平收到一份来自哈佛商学院的礼物:中国建材旗下的南方水泥在联合重组和管理整合方面的成功经验,被列入哈佛商学院管理案例。它将成为今年9月份哈佛大学商学院战略管理、总经理管理等课程的标准化教材之一。

南方水泥:“炼成”哈佛经典案例

作为中国经典的联合重组案例之一,南方水泥的整合,并非一开始就得到外界认可。曾有媒体把中国建材的联合重组称为“疯狂收购”、“大跃进”。就是这个最初被质疑的南方水泥,恰恰成为中国水泥转型升级的“典范”。



困局 智者眼中的机遇

2006年,成立仅一年的中国建材在港交所成功上市,与此同时,率先在全国完成技术结构调整的浙江省水泥工业陷入了发展困境,产能严重过剩,企业高度分散,众多企业在无序和过度竞争的泥潭中挣扎。

“当时好的企业每吨水泥利润也只有1元,大多数企业亏损,浙江成为全国水泥价格的洼地,全行业亏损。”浙江水泥协会会长李辛龙回忆说,这时浙江水泥业被别人看作沼泽之地,却被中国建材集团董事长宋志平看出其中的巨大机遇,他几下江南,调研论证企业联合之事。

2007年3月,坐落在西湖边的汪庄迎来了浙江省4家最大水泥企业的老总——尖峰水泥董事长杜自弘、浙江水泥董事长冯光成、虎山水泥董事长张剑星、三狮集团董事长姚季鑫。受宋志平之邀,几位大佬齐聚汪庄饮茶。

同桌共饮一壶茶,从早晨直到晚霞满天,他们几乎喝了整整一天茶。虽当日饭茶聊天的具体内容已难考证,但三年后几位水泥大佬推杯换盏,把酒言欢的场景足以让人心明。

联合 缘分+理念

“自己的女儿到了该出嫁的年龄,我不奢求能找到一个婆家让女儿荣华富贵,但至少男方与女方是真心相爱的,婆家不能虐待我的女儿。当时的尖峰集团已经与外资到了准备签署合同的程度,但最后还是选择了中国建材。”杜自弘事后对联合重组作出上述比喻。

据记者了解,汪庄饮茶前,杜自弘正准备赴马来西亚签署合作协议,而冯光成也已经与一家意大利公司签署合作协议并支付了定金,张剑星则接到一家化工集团的合作邀请,姚季鑫也确定了联合的意向。但是,宋志平的诚心诚意更有吸引力。

“一拍即合也是个缘分,最主要的是我被他的思想所吸引。”张剑星事后向记者坦言,当时浙江水泥业已经形成了过度竞争,水泥企业都在思考如何生存和发展。当时还有一个外国的水泥资本大亨在中国进行“斩首行动”,想要对大的水泥企业进行收购兼并。

“当时我们接触了很多的外资和内资企业,有很多的选择。我当时跟一个美国财团也快签约了;还有国内的一家企业,也在跟我们商谈签约。正在这个过程中,我和宋总碰到了一起,然后宋总的‘联合重组’引导行业健康发展的思想吸引了我,我们也最终选择了和中国建材合作。”张剑星说。

“中国建材身价在亿万以上的超过50人,这些人还在给我们‘打工’,用他们自己的话说,他们过去做自己的企业比现在花的功夫和力气要少得多。对这些老板们来说,报酬对他们已经不起作用了,我们最主要的原则就是‘尊重’。”中国建材总裁、南方水泥董事长曹江林说。

蜕变 成绩单亮丽

“截至2010年底,我们的水泥产能从2006年初的1100万吨增至2亿吨,居世界前列。”曹江林说。

针对水泥行业大而不强、集中度低、恶性竞争的现状,中国建材充分发挥央企的影响力和带动力,大力实施“大水泥”区域化发展战略,以旗下中联水泥、南方水泥、北方水泥为平台,以市场化方式,大力推进淮海、东南、北方区域的联合重组。

“5年中,中国建材联合重组的水泥企业超过180家,水泥年产能超过2亿吨,创造了世界水泥发展史上的奇迹和企业整合的范例。”曹江林说。

“我们联合重组能取得成功,与我们实施的‘央企市营’机制创新分不开。‘央企市营’的核心是央企控股的多元化股份制、规范的法人治理结构和职业经理人制度,就是用市场化方式把央企的品牌、资金实力与民企的市场活力有机融合,实现了包容性成长。”曹江林说。

“过去的十年,市场刚性供应量大于需求量。在未来的节能减排中,我们这种高能耗高排放行业就会首当其冲。水泥减量化发展,我们的好机会就来了。”宋志平说。

(于祥明)

雷诺钟表帝国:品牌DNA是根本

詹西洲,温州桥头镇人,他有两个兄弟,詹江洲和詹省洲。上世纪80年代初,詹氏兄弟开始涉足钟表行业,从广州批发手表到老家卖。到了90年代,中国的石英表市场火了起来,但消费者的品牌意识还不是特别强。詹西洲回忆说,当时深圳一些厂子纷纷给国外手表商做贴牌,钱赚得很快。但是兄弟们没有选择那么做,他们发现当时品牌手表售价在300元左右,而其他没有牌子同等质量手表的售价只有100多元。于是,三兄弟注册了“雷诺”品牌,建立了自己的钟表生产基地。如今,雷诺已是中国最大的钟表制造商之一,并保持着年30%的增长率,在全国拥有1000多家专卖店。“雷诺完全是由我们三兄弟平均持股”,雷诺表业总经理詹江洲表示,目前正与国内外的战略投资者接触,计划未来两三年内在香港上市,“上市后我们三兄弟的股权仍然相同”,詹西洲补充道,“以前公司的海外销售主要来源于贴牌加工,而今后将主打自有品牌,我们已在41个国家和地区注册了商标。”

品牌DNA是根本

“品牌较量如同打擂台,但如果没有擂台,就算功夫再好,也没有施展拳脚的空间。”这是詹西洲做生意30多年来最深的感触。而在他身后,是本土几千家钟表厂商残酷厮杀的市场,仅仅在深圳就有上千家钟表企业。

1994年创业初期,三兄弟从深圳购进零配件,在温州桥头组装成表,然后由经销商代理,虽然规模不大,但当时在桥头市场已很有名气,三个人分别负责采购、研发与市场。“最初困难时期,雷诺研发团队只有两个人,我们三个人也参与设计。”靠这样的方式,詹氏兄弟完成了500多万原始资本的积累,1997年,雷诺总部迁到深圳,原因是那里配套企业更完善。

“当时,我们围绕‘雷诺’两个字注册了十多个商标,字同音相近的几乎都注册了,就是为了防止品牌做起来之后,其他企业侵权,现在看来,这个做法是十分必要的。”詹江洲说。

从一开始,雷诺就将产品定位在中高档腕表,价位从几百元到上万元不等,他们在品牌宣传方面下了不少功夫,比如雷诺是为数不多的在央视整点报时的钟表品牌。虽然投入巨大,但在詹西洲看来,品牌的诠释对于打开市场非常关键。“品牌的力量要做到能够打动并说服消费者选择这个品牌而不是其他品牌,产品的内在或外在品质,都只是整个感觉链的一个环节而已,更重要的是品牌能够与顾客建立起联系,在产品周围建立起一个部落,因为大多数品牌终究要面临的是‘我是谁’的问题。建立一个品牌就是试图找出品牌的DNA,只有找到它,我们才能进行下一步。”

事实上,在中产阶级日用消费表这块最大的市场,国外的天梭、美度、豪利时、梅花,与国内的雷诺、飞亚达、天王、海鸥品牌展开了激烈的厮杀。实际上,这些产品结构相差不多。为此,雷诺曾请专门的市场调研公司进行研究,报告明确地指出,被动应战导致雷诺“没有系统的产品规划,缺乏产品生命周期管理”。

这让詹西洲想明白一个问题,品牌之战的关键是找准定位。在他看来,这是一个极度竞争的时代,做到与众不同,就是要在目标顾客的心智中实施差异化,这就是战略。“越来越多的企业面临与竞争对手区别的难题,这已不是秘密。你想做什么不重要,关键是你的竞争对手能让你做什么。”他说,在经过多方考察和对自身的准确定位之后,雷诺选择了一个细分市场:商务手表。将商务定位为未来雷诺腕表的走势的同时,进一步细分品类,每个品类推出不同系列的表款,覆盖高中低市场。

雷诺的目标消费者很明确,即职场新人、外来务工者、普通企业员工,这些人有些共同点:他们大多生于上世纪七八十年代,是处于职业上升发展阶段的职场人士。“我们以前定位为传统手表,尽管销售额已进入全国前五,但品牌形象不清晰”,雷诺总经理詹江洲说,“以前销售额中传统表占比达到80%,今后则是商务用表份额达到80%。”为了这一目标,雷诺今年将斥资数千万元进行市场营销。

引导与跟从

定位大师特劳特曾经有过形象的比喻,更多的情况下,人们购买他们认为应该拥有的东西,有点像跟着羊群走的羊。“好的公司不是去适应市场,而是去领导市场。他们不能仅仅依赖市场调研的数据,而是要有自发性的创意。不是消费者需要什么,我们就去做什么,而是应该引导整个潮流。这样,企业才会立于不败之地。”詹西洲这样认为。

众所周知,国内的钟表市场竞争十分残酷,比如,瑞士钟表有200多个品牌,进入中国市场的有86个。在洋品牌群攻之下,国产表销售总金额要从目前的占比30%提升到50%,关键是提升中高档钟表产值占比,并要巩固、提高目前第一梯队的9个中国名牌和6个驰名商标。从生产总量来看,中国钟表的生产占世界的70%,但从市场份额来看,中国钟表的销售额占比不到20%,可见中国钟表品牌价值仍处于产业价值链的中低端。“瑞士出产的手表,一半被中国消费了。如果去参加巴塞尔钟表展就可以发现,整个展区内,到处都是中国人。连百达翡丽这样的独立大牌,也专门召开中文媒体展示专场。显然,中国早已是国际奢侈品大牌热衷的市场。”詹西洲说。

很显然,中国钟表厂商的出路必须是向中高端产品延伸。“现在手表的发展趋势是它是一种佩饰,也可以说是一种奢侈品,而奢侈品是有灵性的,充满创意的,这就意味着钟表厂商永远要走到创新的前沿。”詹西洲认为,“这才是中国钟表厂商要思考的问题。” (李晶)

澳大利亚的公司治理模式

提要:

澳大利亚上市公司200强中,有大约88%的公司的董事长由独立董事担任。但这一比例与公司规模有关系,越是大型上市公司,独立董事担任董事长的比例越高

世界范围内的公司治理模式主要有两种:基于严格法制基础的,和基于自愿与原则基础的。美国是采取以严格法制和规则为基础的模式,澳洲与其他英联邦国家,包括中国香港地区,则采取自愿与原则为基础的模式。对后者而言,相关机构会发布公司治理最佳实践标准,并建议公司自愿实施。如果公司具体治理措施与推荐措施并不一致,相关公司需要作出合理解释。这背后的逻辑是世界上并没有一个统一的公司治理模式,具体到公司操作层次会有实际的差异。

澳大利亚证券交易所(ASX)下属有公司治理委员会,该委员会包括了21个相关的商业、投资与股东机构。2003年该委员会发布《公司治理原则与建议》指导手册第一版,2007年又进行修订,其覆盖8个原则,包括:公司应该建立以及披露董事会和管理层的职责;董事会的结构;促进符合道德和有责任的决策;财务报告的完整性;及时和平衡的信息披露;尊重股东权利;识别以及管理风险;公平以及负责任的薪酬体系。更具体的有27个分规则,以及更加详细的说明。连同公司上市规则,它们共同决定了大多数澳大利亚上市公司的信息披露以及公司治理实践。

董事会成独董“天下”

董事会的独立性是公司治理原则里很重要的一环。澳大利亚“公司治理原则与建议”指出,公司董事会应该以独立董事为主,并且对独立(非执行)董事给出了定义,覆盖的方面包括:是否是实质性股东,或股东员工,或与股东有关联;是否是公司雇员,或曾经被雇佣/进入董事会但冷却期少于3年;是否在过去3年期间给公司提供过专业咨询服务机构的合伙人或雇员;是否是该公司主要供应商或客户,或该供应商或客户之雇员,或与供应商或客户有关联;除了董事关系之外是否还与公司有重要合同关系。根据2009-2010财年数据,澳大利亚上市公司都遵循了这一原则。无论是上市公司20强,还是50强、100强、200强,独立董事的比例都大约在80%左右,非独立董事,包括执行董事和关联非执行董事仅占大约20%。

澳大利亚“公司治理原则与建议”也指出,董事长应该是独立董事。董事长的职责在于通过有效组织来领导董事会,促进董事会的正常运转,董事长还负责推动董事会和管理层的关系。绝大多数澳大利亚上市公司遵循了这一原则。根据2009-2010财年数据,上市公司200强中,有大约88%的公司的董事长由独立董事担任。但这一比例与公司规模有关系,越是大型上市公司,独立董事担任董事长的比例越高,越是小型公司,这一比例越低。主要原因是小型公司董事会规模比较小,把董事长和CEO分开比较有难度,或者会有较大的资源支出。如果不能把二者分开,大多数公司会选择在年报中予以说明。

绩效薪酬跟着企业规模跑

澳大利亚上市公司对董事和管理层的薪酬体系披露非常全面。比如对非执行董事的薪酬,“公司治理原则与建议”指出,非执行董事应该通常只领取董事费,形式包括:现金、非现金收益或者养老金;非执行董事不应该参与期权或者分红计划;非执行董事也不应该参与除养老金之外的养老安排。澳大利亚上市公司200强都遵循了这一指导,但董事费也规模比较大,比如上市公司20强董事费年均为145万澳元,而上市公司100-200强董事费平均为40万澳元。

对于管理层的薪酬,澳大利亚“公司治理原则与建议”指出,薪酬体系应该包括固定工资和绩效收入。具体来说包括4部分:一、固定工资部分,应该反映公司规模,比如资产、销售额、雇员人数、公司市值等;二、短期业绩收入;三、股权为基础的奖励,主要是期权;四、合同终止薪酬安排,如果因失职而被解雇,应该无薪酬。根据2009-2010财年数据,澳大利亚上市公司200强企业CEO平均固定薪酬为130万澳元,如果在加上短期和长期绩效收入,则总薪酬高达330万澳元。

此外,绩效薪酬占薪酬总额的比例随公司规模的增大而增大。比如在上市公司101-200强的企业中,CEO绩效薪酬占比仅为36%;在上市公司51-100强的企业中,这一比例上升为50%;而在上市公司20强企业中,这一比例上升为近60%。

对于薪酬水平的决定因素,回归分析结果也证明体系设置的合理。比如固定薪酬部分与上市公司资产规模密切相关,而整体薪酬除了与资产规模密切相关之外,与经营绩效也有密切关系,代表指标包括资产回报率、净资产回报率和托宾系数。

行动守则关注细节

澳大利亚“公司治理原则与建议”也建议澳大利亚上市公司设立“行动守则”。具体内容包括:公司董事会和高级管理人员对行动守则的公开承诺;公司对股东的责任和财务政策;公司对产品与服务质量与安全、公平交易的承诺;公司对社区的责任,包括环境保护、捐赠等;公司的隐私保护政策;公司的雇员政策,包括员工健康与工作环境的安全、培训以及烟酒使用;公司的商业道德政策,包括贿赂、佣金等;公司对遵循法律的公开承诺;公司对利益冲突的处理政策;举报手段以及监督实行程序。在具体实践中,大型上市公司,比如20强,都有一个公开的行动守则,涉及的内容也比较全面,中小型公司有行动守则的比例略有降低,涉及的内容也趋于简化。

此外值得一提的是,四大会计师事务所(德勤、安永、普华永道和毕马威)占据了澳大利亚上市公司90%以上的审计市场,上市公司20强的市场被它们垄断,只有一些中小型的上市公司才会选择一些非四大的事务所。根据澳大利亚“公司治理原则与实践”,澳大利亚上市公司需要有措施促进外部审计机构的独立性。具体实践包括审计机构具体负责合伙人的轮换,以及非审计费用占审计机构总体费用的比例。 (刘振华)

□ 编辑出版:经理日报社 □ 发行:全国各地邮局(所)均可收订 □ 国外发行:中国国际图书贸易总公司