

外企也要“走转改”:跨国公司收缩中国阵线

» [详见 A2 版]



成本和管理失控酿苦果

——一个高铁供货商兴衰的启示

扩张慢一步 管理快一步

□ 言铭

俏江南的“回锅油”、味千拉面的“骨汤门”、福奈特洗衣店里的“干洗变水洗”……这些事件暴露出来的问题,在资深的连锁专家看来,其实都是旧问题。

盟主不顾自身实力盲目扩张早已埋下祸根,导致特许行业出现了人才匮乏、管理失控,连而不锁,甚至个别地方还存在不法分子以招商加盟形式实施商业欺诈等现象。

总体来看,我国特许经营体系保持着快速的发展势头,经营范围已覆盖 70 多个行业业态。但是,由于大量风险资本的介入,资本在助推连锁企业快速发展的同时也埋下了隐患。

有人说得好,连锁的最大优势就在于复制,最大的陷阱也是复制。

对于习惯三五年获利退出的风险资本而言,尤其是连锁型企业上市之后,资本与连锁企业的结合更常见。通过连锁经营模式实现快速融资和资产增值的资本故事,使得许多连锁企业不再淡定,纷纷效仿。

一些还没有上市的连锁企业,为了寻找风投资金注入,加速了扩张的步伐。事实上这些企业的功力还不足以支撑这种速度和管理能力。而一旦获得风投的注资,这种快速占领、抢占地盘的策略还会加强,新的同质化企业不断进入,产品、服务趋于同质化,企业之间的价格竞争必然日趋激烈。

在此过程中,连锁企业往往会忽视了地域、企业支撑力等情况对企业规模扩张限制,对单店服务与支持能力不断减弱,最终导致大量的加盟店处于亏损状态。

风投人士坦言,资本对于能够迅速复制的项目特别感兴趣,因为中国市场太大,可以迅速做大规模。连锁加盟当然是首选,但是随之而来的是管理问题。这往往被以提供增值服务称著的风投不放在眼里,在他们看来,管理问题可以通过换团队和上系统解决。

使餐饮连锁企业被迫快速扩张,随之带来的一系列问题,管理跟不上、加盟商纠纷增多、人力资源匮乏、培训力量薄弱、配送技术落后、产品标准化难等内部问题,再加上外部食品安全危机引发的困扰,餐饮连锁企业必须在困境中不断寻求解决方案。

□ 王晨

在过去的三四年间,威奥在高铁内装市场异军突起,在铁道部“点装”订单的支持下,威奥一度风光无两:地方政府支持、银行支持,甚至北车集团下属的北车租赁也为其提供了数亿元融资款。在最辉煌的 2010 年,威奥在唐山盖了近 10 万平方米的厂房。

2011 年 2 月 28 日,铁道部运输局局长张曙光被停职审查之后,数家与其关系密切的民营高铁供应商负责人相继被调查,至今有三位仍在国外。

孙汉本即是其中之一。张曙光案发后,孙汉本曾经被调查一个月之久,结束调查之后,孙汉本即和妻子远避德国,至今未回。

“点装”,即点名装配,是铁路行业的潜规则之一。2008 年,在铁路内装市场积累不多的孙汉本,大举拿下高铁内装件订单,一

近三年来,威奥大举扩张,频建厂房,上马各种项目,最终陷入成本和管理失控。如今,在青岛威奥轨道集团有限公司(下称威奥)的会议室里,仍挂着孙汉本与张曙光的合影。但威奥已今非昔比。



缺乏有效管控:俏江南患上资本运作综合症

□ 韩言铭

2011 年,俏江南患上了资本运作综合症。几年前,俏江南创始人张兰被鼎晖的说辞所打动,在预期过于乐观的情况下迅速扩张,抢规模抢上市,忽略了加盟店管理中出现的问题。而当青岛加盟店以及南京已解约的加盟店出现问题时,俏江南又忙着撇清自己。

无论俏江南如何解释,作为之前的加盟商并且还在使用俏江南品牌,店铺出现了问题。至少说明俏江南在加盟商管理方面存在问题。而这—问题的深层次原因是,俏江南为了上市,不得不减少加盟店。这一前后矛盾的做法,在其他连锁餐饮企业上市之时出现过,如小肥羊和湘鄂情。小肥羊通过加盟模式得到疯狂扩张,巅峰时期其加盟店数目曾超过 700 家,为了解决急速



扩张留下的管理后患,小肥羊开始阶段关闭、整改和收购加盟店。其上市时,小肥羊的店面仅剩 350 家,直营店为 103 家、加盟店 247 家的经营格局。

盲目追求规模之后,烂摊子还得自己收拾。俏江南在引入风险投资之后,一直高调谋求上市,但是上市一拖再拖。分析称,上市审查时,减少加盟店可有效提高内控

度成为中国北车集团内装配件的垄断供应商,惊煞业内同行。孙汉本有张曙光等人在背后撑腰,被铁道部“点装”的消息在业内流传开来。

然而好景不长。随着 2011 年铁道部刘志军、张曙光被立案调查,高铁市场超常规发展也戛然而止,铁路项目停工、拖欠供应商欠款之事层出不穷。当初孤注一掷“豪赌”高铁业务的威奥旋即损失惨重:拖欠银行贷款 6 亿元、北车租赁贷款 3 亿元,而资产总值及应收欠款也仅为 9 亿元;2011 年初以来,新订单绝迹,仅靠老订单维持,大量高成本的设备、厂房闲置;公司陆续裁员超过 2/3,人才也大量流向竞争对手。

从 2004 年起,为人豪爽、出手大方的孙汉本,在铁路系统网织了良好的人脉关系,搭上了高铁对外合作、快速发展的便车,也踏上了一条极盛而衰的不归路。

威奥的几度沉浮,正折射了一个民企高铁供应商的兴衰命运。(下转 A2 版)

能力,减少审核节点。另一方面,加盟店是加盟商开设的,其营收和利润并不纳入企业的财务报表,资本方通常要求餐饮企业要将加盟店从整体资产中剥离出去。

俏江南的上市之路还未走完,2011 年又传出鼎晖俏江南的两亿元资金撤回和高管离职的消息。2012 年 1 月 30 日,证监会披露的终止审查企业名单中,俏江南赫然在列。

原本被称为餐饮创新模式的代表,俏江南在引入风险投资后,患上了资本运作综合症,在扩张中缺乏合理的发展策略和有效管控,最终也给上市之路蒙上了一层阴影。

细究连锁企业出现问题的根源在于管理问题。FDS 中国资本负责人刘文献认为,连锁行业的问题频发是在总部还没有准备好的情况下快速扩展所致。(下转 A2 版)



本期导读 | 当代管理

REVIEW MANAGEMENT

经 营企业 | ENTERPRISE

A3

管理者的风范

A4

谷歌:鲜有匹敌的员工福利之王

理 通商道 | COMMERCIAL

A4

乔布斯:管理哲学一页纸

B2

通用电器的“情感管理”

财 智人生 | LIFE

B3

每天发 100 份免费午餐

美心大赚人气

B4

李宁“断臂止血”

富 在市场 | MARKET

B4

福奈特:透支的品牌

B4

万宁“模仿”之路还能走多久

田溯宁:坏机会或许能毁掉“聪明人”

中国宽带产业基金董事长田溯宁近日在回顾自己的创业经历时提出,每个时代都有其特征,创业者要善于抓住时代本身的机会,也就是所谓的“天时”。

田溯宁指出,每个时代都有时代的特征,我们这个时代正好赶上中国的改革开放,正好赶上了互联网这样一个新的技术到来。我觉得(要)抓住这种时代变迁的独特的机会,天时大于地利大于人和。一个好的机会,使一般的人都能创业成功率很大,一个不好的机会会使很聪明的人、很绞尽脑汁的人做得非常之累。

田溯宁说,我跟丁磊、张朝阳我们早期(出来创业的人经常在一起聚会,一起聊。实际上早期我们互联网这批创业的人,成功率实际上蛮高的。就是 1995 年、1996 年、1997 年做互联网,只要坚持住了,基本上(都成功了)。我认为大家都是一般的人,不太懂商业,商业计划也不知道怎么写,但是为什么取得了一定的成果,公司都上市了,有的公司现在做得还非常成功,我觉得那个时机非常重要。(优米)

