

策划词 | CEHUACI 宁高宁要淡出中粮? 这是一个足够劲爆的话题。 3月28日,中粮集团董事长宁高宁不再兼任控股公司董事会主席。两天后,中粮集团旗下另一上市公司中国食品也发布公告称,宁高宁将不再兼任中国食品董事会主席。 虽然中粮集团已经声明宁高宁仍然是集团董事长,但仍挡不住外界猜测宁高宁在不久后的去向。有猜测甚至认为,他将进入政界。



老总话道 | Laozong Huadao 第二次握手 刘鹏凯/文 何兵/图



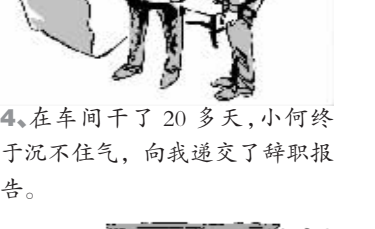
1.在一大批大学生中,小何的工作算比较出色的了,不到两年就升为部长助理。



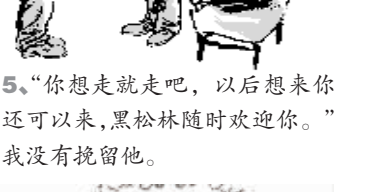
2.在一次人事调整时,我有意将小何调整到车间担任主任助理。一来想让他熟悉熟悉车间生产的全过程,二来也想考考他的心理素质。



3.小何到车间后好像换了个人,干活走路都低着头,全没了年轻人的朝气、大学生的才气。



4.在车间干了20多天,小何终于沉不住气,向我递交了辞职报告。



5.“你想走就走吧,以后想来你还可以来,黑松林随时欢迎你。”我没有挽留他。



6.第二天,小何竟要回了他的辞职报告。原来是吴主任告诉小何:“你让厂长失望了!”一语惊醒了梦中人。(作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)

中粮宁高宁淡出 外界猜测或入政界

稿件采写 萧三匝

舆论如此关注宁高宁,是因为他与别的央企掌门人不太一样:他不像“三桶油”那样身处垄断行业;他的所作所为不太像一个官僚,而更像一个企业家。

当然,坚持教条的理论家会认为,只有企业出资人才可以被称为企业家。但在熊彼特对企业家经典定义里,并没有这一条。熊彼特认为,所谓企业家,就是通过创新手段整合资源,并推动经济发展的人。

从这个意义上看,如果宁高宁不是企业家,中国就没有几个人算得上企业家了。

人称“中国摩根”

2001年,《中国企业家》杂志曾送给宁高宁一顶帽子——“中国摩根”。

那时候他还在华润集团,当时华润的整合如火如荼,宁高宁在地产、啤酒、零售、纺织、电厂、制药、建材多个领域跑马圈地,如同一个多世纪前,横扫美国金融与实业界的摩根。

事实上,即便2004年空降到中粮之后,宁高宁的企业操作手法也完全延续了摩根的逻辑,重组新疆屯河,重组中土畜,重组中谷,招纳华润酒精,收购深宝恒,控股丰原生化,接盘五谷道场,入股蒙牛,莫不如此。

宁高宁进入中粮时,中粮经营着50多项业务,盈利主要来自油脂加工与股票投资,再加上玉米、大米、面粉、麦芽等几个部分,稳定性并不强。更大的问题是,各项业务都是单兵作战。

宁在中粮做的第一件事是将这些业务归类、收缩成七大业务群,



【宁高宁简历】

宁高宁,男,1958年生于山东滨州,1983年毕业于山东大学经济系,1987年毕业于美国匹兹堡大学,获工商管理硕士学位。

1987年加入华润(集团)有限公司,曾任华润创业有限公司总经理、华润集团有限公司及中国华润总公司董事长兼总经理、华润北京置地有限公司主席。

2004年12月起任中国粮油食品(集团)公司董事长。

2011年6月他接替牛根生职务,掌管蒙牛。

34个业务单元,并将业务单元交由集团直接管辖,明确“集团有限相关多元化,业务单元专业化”。2007年初,他又进一步调整为九大业务板块,包括贸易、粮食加工、食品、地产、中土畜、糖和番茄、包装、肉食、金融保险。

即便如此,宁高宁仍然在想的一个问题是,照当时的模式发展下去,“中粮永远也无法成为一个堪称伟大的企业”,因为他无法用一句话向外解释中粮到底做什么的。

直到2009年1月17日,在中粮集团高层务虚会上,宁高宁抛出了自己思索5年的结论:中粮必须打造全产业链。参会的高管未必知道,宁高宁得出这一结论曾广泛征求几家国际大公司,包括太古集团董事长的意见,后者对其决定“出奇地肯定”。

肯定的人中还有时任国资委主任的李荣融。李荣融本来对央企主业太多甚为忧心,何况中粮的主业还多过一般的央企。但当中粮总裁于旭波给李荣融汇报中粮关于全产业链的构想时,李连连打断于的汇报表示赞赏。

宁高宁定好了战略,中粮就开始在小麦、玉米、油脂油料、稻米、大麦、糖和番茄、饲料、肉食八条产业链上全力出击,财经媒体上开始不断出现中粮收购某某行业龙头的新闻。其中最引人注目的一条,显然是收购蒙牛的新闻。以至于到如今,中粮集团拥有7家上市公司,宁高宁已经基本实现其“从地头到餐桌”的构想。

自比“放牛娃”

宁高宁肯定不会公开承认“中国摩根”这一称号,他把像自己这样为国家打工的央企经理人比喻为

“放牛娃”。

这个“放牛娃”曾说:“我在国企呆了20多年,国企的许多进步到目前为止外界并不了解,到现在,必须把国企当企业看。”

中粮集团有中层经理向记者介绍,宁高宁的领导风格注重科学化和程序化,他要求部门经理人按照“战略+步法”思考、汇报工作;内部培训,有“五步组合论”;业绩评价体系,有KAAP;甚至讨论问题,也有“导入、研讨、呈现、关闭、达成”的固定流程。

刚到中粮,宁就首先统一了语言,让人力资源部出了本小册子,解释不同情况下毛利率、利润等怎样算,下属汇报时也有固定格式,如果准备不充分的话,难免让他问得一身冷汗,有部门经理曾经用整夜的时间准备应对第二天的“答辩”。

在下属面前,宁高宁是一个不常发火的老板。但全面的制度化管理使中粮无时无刻不存在宁高宁的影子。宁高宁最绝的一招是,在中粮集团年会上,每个人一年来的表现得分分数都会被亮出来。分数由营业收入、资产回报率、创新能力等多项指标构成,事前谁都不知道自己会得多少分。

自从来到中粮,宁高宁所做的一切努力都只有一个目标:让中粮更像企业,同时,他又不能置央企角色于不顾。这使他有点尴尬,在受到外界的指责时,他也会为自己的角色辩护。

跟宁高宁打过交道的集团管控专家白万钢对宁的评价是:“他是个理想主义者,有时候主动跳出来代表一个群体发言,有点堂·吉珂德的气质。”

宁高宁之所以称为理想主义者其实是迹可循的。他插过队、参加过军、留过洋,1978年报考大学时,爱好文学的他本来报考的是山东大学中文系,但中文系人已招满,学校就把他调剂到了经济系,他后来来到美国匹兹堡大学攻读的也是工商管理硕士。

但他对文学的爱好一直没有丢弃,即便是后来成了央企一把手,他也喜欢逛书店。据了解他的人透露,他喜欢的作家很多,其中包括林语堂、贾平凹、张爱玲。

【媒体解读】

《新京报》报道称,中投顾问食品行业研究员简爱华分析表示,宁高宁的卸任,“可能会引发市场对其退位的猜想。值得注意的是,宁高宁在去年6月担任蒙牛乳业董事会主席一职,而蒙牛当前着力进行上游资源建设的战略部署,或需宁高宁花费更多的精力加以处理。”

《证券日报》报道称,有分析认为,宁高宁2004年进入中粮,如今已经近八年,在他的带领下中粮集团取得了较大幅度的发展,目前也到了退出的时候。但是他刚54岁,不可能就此退休,接下来应该会有其他的任命,进入政界的可能性最大。(李贵民)

吕明方 卸任上药董事长 千亿蓝图落空

在代表改革势力的上药高管离职后,对上药的并购“信心不足”。今年年初,上海医药宣布了两起医药工业领域的并购,而葛剑秋告诉记者,这些并购“都是此前早已推进的,现在做完已经迟了很久”。

记者从知情人士处获悉,上药与安徽华源已达成和解,前者将赔付冻结后者资金的损失,且后者不再代理前者的主营产品如头孢苄安等,这将重创抗生素业务板块。

未竟的“承诺”

“5年后,上海医药要做到千亿市值,千亿收入,成为中国医药领域的第一集团军。”从2009年筹备重组到2011年实现上海医药H股上市,吕明方每次在公开场合几乎都会抛出这个蓝图。

在上任的头3年中,吕明方和他的团队作出太多的承诺,而如今恐怕都要黯然收场。比如,上海医药承诺2011年底完成抗生素资产注入,但至今上海新先锋资产仍未完成整合、注入;在2012年初收购海外医药工业企业,拖查一年多仍无消息;再如对上市高管的股权激励机制也一再延宕。

吕明方本人也发生很大变化。3月14日,久未在公开场合露面的吕明方,在上海一次投资论坛上出现,他不再侃侃而谈未来蓝图,而只是简要回顾了上海医药的A+H股上市经验,之后便匆匆离场,这与当年在发布会上高谈阔论的他判若两人。

业内人士称,上海医药作为老牌国企,财力资源雄厚,但利益纷争,执行力薄弱。去年,其在收购安徽亳州中药材交易市场、与片仔癀成立合资公司等方面屡屡失手,被对手抢占先机。作为第一家完成A+H的全产业链医药企业,上海医药重组易,改革难。

全球最佳掌门人评选 马化腾上榜

三位来自亚洲,还有澳大利亚及加拿大各一位。

更重要的评判标准则是全球运营能力。《巴伦周刊》认为,身在全球化时代,作为公司首席执行官,不仅要拥有一定年限(五年以上为宜)的管理经验,还要具有全球化经营策略。像肯德基的母公司百胜、麦当劳及星巴克,其创造神话均是在公司发展源地甚至美国以外地区上演。

值得一提的是,三位亚洲上榜者之一是来自中国腾讯公司的首席执行官马化腾。《巴伦周刊》列出的上榜原因是:马化腾正带领他的网络巨人向各种新方向进发。如今的腾讯以530亿美元市值,成为紧随谷歌和亚马逊之后的全球第三大互联网公司,而随着中国互联网业逐步步入成熟期,马化腾又将腾讯的触角扩展到门户网站、社交网络及在线游戏等多个领域,其去年推出的微信服务更在很短时间内俘获了6000余万用户。

国美转型 精细化管理到个人

刘映花

3月初,国美进行大规模组织架构调整,在原有副总裁的基础上增设四个事业部副总裁,各事业部均具有独立核算和自主决策权。这场深入“毛细血管”的变革,在业内引起了广泛关注。近日,国美电器高级副总裁李俊涛接受记者专访,首次对外披露了国美转型的初衷和决心。

必须在商业模式上创新

记者:国美为什么进行组织架构调整?

李俊涛:从全球发展环境来说,经济增速的放缓导致消费需求萎缩,所以企业的竞争模式必须发生变化。对国美来说,这两年正在快速推进新商业模式转型,我们在去年上线了业内最领先的ERP系统,无论是从宏观层面考虑还是从现实和长远发展角度考虑,国美的组织架构都必须发生变化。



◎国美副总裁李俊涛

记者:架构调整将给国美带来怎样的变化?

李俊涛:零售企业一般要经历场地经营、供应商经营、商品经营、客户经营四个发展历程。在前两个阶段,

零售企业的核心是进行规模扩张,此时企业组织结构的重心在采销系统。而在商品和客户经营阶段,企业经营的重心是产品和用户,对单品和消费需求的管理能力显得异常重要。我们的组织架构调整就是为了要强化商品经营和客户经营能力。

精细化管理到单品、单品以至单人,这是我要求全国分公司总经理,包括营运总监们必须认真执行的。部门的经营权限、自主灵活度加大了,权责分明,做得好的收入会很好,做得不好的肯定会淘汰。消费者也能够感受到这些变化,比如,我们针对消费需求设定了十几项措施来改变终端形象;精简了消费者从挑选产品到付费结账的全流程等,这些最终都体现在我们终端服务消费者能力的提升上。

中国仍是世界最好市场

记者:有数据显示,经济放缓和需求萎缩对于受宏观经济影响较大

的家电市场产生了消极影响,国美是否会就此调整自己的发展步伐?

李俊涛:中国现在的市场仍然是世界上最好的市场,改革开放30多年,消费的高增长之后必然有个回落的过程,现在只是回归正常。尤其是三四级市场,它是慢热型的,后补增长的空间很大,有很大的潜力可以挖掘。国美会加大在三四级新兴市场的布局。

记者:制造企业今年可能会比较难过,利润更少,您怎么评价今年制造企业的表现?

李俊涛:任何企业都要依靠自身的管理能力和服务消费者的能力来发展。在现在经营环境不佳的情况下,仍然有企业在营业收入和利润上实现了大幅提升,而有的企业却亏损巨大。究其根本,我觉得就是这些企业不迎合市场的消费需求变化走老路,消费者自然就不会买单。我发现这两年中国企业对终端需求的反应速度在加快,这是值得我们欣慰的事。

西部首选

雄厚资金寻优质项目,免抵押,可风险投资,手续简捷,个人、企业项目不限、地域不限。

电话:028-68000128