

面对高库存 企业该如何释放

» [详见 B4《主题策划》]



管理论坛 | Guanli Luntan

创新管理模式 造就积极利益共同体

□ 施放

“经营资本股份制改革”可以说是浙江民企的一次突出的创新行为。金鹭集团的绩效挂钩股份制改造(经营资本股份制形式)、分阶段股份制改造,不但实现了经营团队的稳定,为企业进一步发展奠定了基础,同时也为实现二代顺利过渡做好了铺垫。

这一改革为金鹭集团带来了三点显而易见的好处:一是以资本为纽带,为企业带来了持续发展,也为活跃的民间资本找到了好的出口。尤其在当下这种融资环境不容乐观的环境下,这样的创新更是具有积极的意义。二是在企业内部形成了利益共同体,员工的利益和企业利益真正捆绑在了一起,为企业带来了凝聚力。尤其值得一提的是把持股范围扩展到一线管理人员,而不仅仅是高层,这让受激励的员工层面进一步扩大。三是增强了决策力和企业的自我管理能力和,在员工积极主动的管理下,可以令企业机制进一步完善,真正做到“去家族化”,建立起现代企业制度来。

如果其他企业想要学习借鉴金鹭的经验,我觉得以下几点需要引起注意:一、原有投资者要和参股高层达成共识,要认识到,这不是短期行为,要做好长远发展的打算。二、要建立在充分自觉自愿的基础上,不要以领导意志强求。三、要严格按照两权分离的原则来实行,用制度来保障入股员工的权益。

(作者系浙江工业大学管理学院院长)

本报监督公告

凡本报工作人员必须持有效证件,本报持证人员均在本报官方网站《金报网》(www.jlr.net.cn)上公布,可供查询或手机上网查询(jlr1231.bizcn.com)。本报人员个人不得以新闻舆论监督之名向企事业单位和社会各方面收取任何费用;本报任何个人不得以任何理由向企事业单位和社会各方面收取现金,广告等宣传需正式签订本报合同并通过银行汇款到报社账号,不得以任何理由收取现金或转付到与报社无关的其他账号。违者将受到严肃处理。欢迎广大读者及社会各界监督。

举报电话:028-68230681
028-68230659
028-87344621
028-87325242
举报传真:028-87325242
经理日报社

□ 施放

浙江金鹭集团有限公司(下称“金鹭集团”)董事长傅妙根仍记得,杭州萧山区商会大厦18层自己的办公室里,坐着几位眉头紧锁的公司管理人员。他们正在开会商讨“经营资本股份制改革”的问题。“股份制改造”大家并不陌生,但“经营资本股份制”却是一个新名词。几乎所有人都对这个前所未闻的名词感到疑惑不解,也对它的可行性心存疑虑。

事实上,这是金鹭集团的一个创新。所谓“经营资本股份制”,就是将公司流动资产(包括现金、库存材料、库存成品、产品设备等)作为运作资本,以保证正常生产经营为基础,由投资人与生产经营团队共同出资,利益共享、风险同担的企业经营管理创新模式。

“如果以股份制改革的方式来算,公司几十亿的总资产,就算1%的股份也有好几百万,谁拿出来?但‘经营资本股份制’却可以解决这个问题。”傅妙根为在座的管理人员算了一笔账:拿金鹭集团的子公司杭州金鹭医疗器械有限公司来说,进行资产

“经营资本股份制改革已试运行一年的浙江金鹭集团有限公司旗下医疗公司、家私公司,去年已有5名生产经营一线的中层管理人员享受到持股分红的待遇,最低分红在5万元以上。”



安踏“奥运年”:创新管理 练好内功

□ 柴富

2012年是奥运年,众多体育用品巨头公司都把奥运作为扩展市场的契机。在这个大背景下,安踏仍把“练内功、强化四个竞争力”作为公司面临的巨大挑战。安踏(中国)有限公司首席执行官丁志忠说,“2012年是非常有挑战性的一年。挑战是对企业最好的历练,也是前所未有的发展机遇。”

如今,已经很少有企业把练好内功作为一个重大的挑战,但安踏认为,只有眼睛向内,才能更好地向外发展。安踏的“四个竞争力”包括战略创新、品牌创新、产品和科技创新、管理创新。

战略创新——在战略上,安踏人没有效仿业界通行的“轻资产模式”,而是采用了符合中国国情和市场的垂直整合业务模式。通过将自身定位于给绝大多数中国人提供“物超所值”的产品,不管市场怎么变化,安踏从未放弃自产,这使得公司保持了成本领先、更懂制造的优势,能够针对市场



的变动做出快速反应。**品牌创新**——在品牌定位上,安踏立足于为最多数人群的大众市场提供超值

剥离之后,公司的流动性资产为几千万元,1%的股份就是几十万元,再加上公司按照股份比例赠送50%的政策,很多人在年底就可以拿到接近当年投资额的分红。一席话,说得在座的管理人员有些心动。

“经营资本股份制”改革已进行了一年,效果如何?傅妙根说,明显感受到了诸多好处:两家试行“经营资本股份制”的公司,销售产值和利润增加了50%,而他自己也感觉“轻松了很多”:“因为他们已成为公司的股东,现在自己就会尽心尽力把事情去做好。”

向真正股东过渡的前奏

作为一家传统制造企业,虽然金鹭是行业内的佼佼者,却也一度面临这一行业普遍存在的问题:用工紧张,尤其是年初,一线工人的流失;管理人员带着打工者心态工作,无法过渡到经理人的状态,管理团队显得不稳定……

“那个时候,每年过年都是我去员工家里拜年,而不是员工给我拜年。”傅妙根感慨。而去拜年的时候,傅妙根不仅要带着礼物,还要带着各种承诺过去,(紧转A2版)

产品和服务,并以这个大市场的宽度和广度来支撑企业发展的高度。

产品和科技创新——多年来,安踏的技术研发投入一直保持在占收入的3%。公司在中国体育用品企业中第一个建立了运动科学实验室,并在2009年底通过国家发改委审核,成为体育用品行业中第一家,也是唯一一家“国家级企业技术中心”。安踏运动科学实验室获得了40多项国家专利,已成为体育用品行业标准的制定者之一。

管理创新——安踏不仅聘用科尔尼、麦肯锡等国际一流咨询公司为公司提供管理咨询,而且聘请美氏咨询公司为自己设计组织架构和整套的绩效考核体系。公司意识到,企业规模大,不一定就好,要时刻检讨企业的管理绩效和成本,经常注意“战略与组织结构”、“团队与公司业务要求”、“分销商能力与公司绩效”、“供应商与公司业务要求”这四大方面的匹配,不断进行公司运营效率、组织结构的优化,以保持安踏的综合竞争力。(下转A2版)

要闻 | YAO WEN

胡锦涛会见朝鲜劳动党代表团

中共中央总书记、国家主席胡锦涛23日下午在人民大会堂会见了由朝鲜劳动党中央政治局候补委员、中央书记、国际部部长金永日率领的朝鲜劳动党代表团。

胡锦涛说,朝鲜劳动党第四次代表会议和最高人民会议第十二届五次胜利召开,这是朝鲜党和国家建设承上启下、继往开来具有重要意义。我们相信,在金正恩同志领导下,朝鲜劳动党和政府一定能够带领朝鲜人民团结奋斗,开拓进取,在建设社会主义强盛国家事业中不断取得新成就。

胡锦涛表示,中朝传统友谊是两党两国老一辈革命家亲手缔造和培育的,是我们共同的宝贵财富。我们将一如既往地本着继承传统、面向未来、睦邻友好、加强合作的精神,同朝鲜同志一道,保持高层交往和党际交流,促进务实合作和睦邻友好,加强在重大国际和地区问题上的战略沟通和协调,为维护半岛持久和平稳定,实现东北亚长治久安,促进共同发展而不懈努力。(新华网)

温家宝视察汉诺威工业博览会中德展馆

国务院总理温家宝23日上午在德国总理默克尔的陪同下,来到汉诺威工业博览会6号展馆,为中国中心展区开幕剪彩。两国总理兴致勃勃地参观了中国上海汽车集团公司、中国一汽集团公司、西门子、ABB等中德知名企业的展台,听取了企业负责人关于产品特点 and 性能的介绍,回答了他们的问题。

温家宝说,当前中德经贸关系发展迅速,技术合作方兴未艾,两国经济你中有我,我中有你,密不可分。中国坚持对外开放政策,并对所有在中国依法注册的企业一视同仁,将继续加大知识产权保护力度,欢迎包括德国企业在内的外国企业到中国投资兴业。相信在绿色、智能的时代,中德互利合作将更加富有成效。(新华网)

贾庆林会见泰国枢密院主席炳·廷素拉暖上将

全国政协主席贾庆林当地时间23日在曼谷会见了泰国枢密院主席炳·廷素拉暖上将。

贾庆林说,阁下是德高望重的政治家,为中泰友好事业作出了杰出贡献,是中国人民敬重的老朋友。中泰亲如一家,两国人民情同手足。建交37年来,两国始终相互尊重、相互理解、相互支持、平等相待,中泰关系经受住了各种考验,堪称中国与周边国家睦邻友好的典范。

贾庆林表示,两国关系能有今天的良好局面,得益于两国领导人的高度重视和亲自推动。普密蓬国王和王后陛下以及王室成员、枢密院致力于两国友好事业,泰国历届政府都积极推动对华合作,两国人民怀有深厚感情,为中泰关系长期稳定发展提供了重要保障。(新华网)

贺国强:着力解决发生在群众身边的腐败问题

中共中央政治局常委、中央纪委书记贺国强23日出席在济南召开的加强基层党风廉政建设座谈会并讲话。他强调,要贯彻落实十七届中央纪委第七次全会特别是胡锦涛总书记重要讲话精神,按照以人为本、执政为民的要求,在继续加大力度查办大案要案特别是高中级干部违纪违法案件的同时,把着力解决发生在群众身边的腐败问题摆上更加重要的位置来抓,以反腐倡廉建设的新成效取信于民、造福于民。(新华网)

