

经营之道 | JingyingZhidao

民企的冬天比央企来得更早一些,但船小好调头,很多民企都在寻找新的机会和增长点,这是企业转型升级过程中必然经历的阵痛。

寻找“过冬棉衣” 宏观环境倒逼民企转型

央企“过冬“,但跟着一起进入冬眠状态的决不仅限央企本身。
“老爸做了 16 年的耐火材料,今年实在撑不下去了。”日前,江苏某企业副总小单(化名)无奈地表示。
有数据统计,今年 2 月-6 月,耐火材料行业工业总产值增速同比下滑了近 10 个百分点,增速为 2012 年以来新低。

“近几个月,国资委多次提醒央企做好‘过冬’的准备,而大型企业的生存状态大都关系着中小企业的命脉,带动着中小企业的发展。央企一旦过冬,对于央企产业链下游的制造型中小企业有着致命的打击。”国家行政学院教授竹立家表示,尽管各大银行纷纷释放宽松利好,减税等政策也不断出台,但短期内还难以“立竿见影”。
小单告诉记者,工厂的生产线已经停机,目前正处于资产盘点阶段。
而中国海油能源经济政策研究室宏观处处长管清友则表示,“在严峻的市场环境下,对于任何企业来说不光是挑战,还有机会。”他认为,物流快速、仓储、养殖、政策咨询、市场研究以及影视娱乐等产业将会逆势上扬。

企业转型“抗寒”

“我们镇里的企业家每年 6、7 月份都会聚会,探讨各自遇到的问题。往



年的开会人数大都在 200 人左右,今年却只有 60 多人,大部分民企几乎都面临一样的困局,而其中部分企业已完全关闭。”小单无奈地告诉记者,除了人工成本、原材料、厂房租金等各类费用的上涨因素外,因民间借贷无法收回导致企业资金链断掉的也不乏少数,其中,影响最大的是出口型企业。
江苏素有“外贸风向标”之称,然而自 2011 年第四季度以来不断下滑的进出口数据不禁让人们对这个标杆区域心存忧虑。
记者由最新发布的上半年外贸数据中看到,江苏外贸进出口增幅低于全国同期 66 个百分点,其中,出口 15352 亿美元,低于全国出口增幅 51

个百分点,进口 10729 亿美元,下降 24%。江苏部分单项数据的绝对优势已不存在。
“我知道的一些出口型企业正在清仓国内的产品,然后与国外的同类企业合作或独自办厂。”小单说,其周围朋友的工厂大都向印度和柬埔寨转移,“据说印度的人工价格尚处于我国上世纪八九十年代的水平,1000 块钱就能找到非常不错的工人,而且对他福利没有太多的要求。”
降低人工成本仅是企业采取此举的因素之一,而“走出去”不仅降低了企业的生产成本,更重要的是还避开了贸易壁垒,缩短了供应链,加快了企业的转型升级。

“民企的冬天比央企来得更早一些,但船小好调头,很多民企都在寻找新的机会和增长点,这是企业转型升级过程中必然经历的阵痛。”小单告诉记者,关闭工厂之后,小单的父亲打算跟亲戚一起做纸箱和物流方面的生意。

基础行业渐成首选

“走出去”对于出口型企业或为上策,但对于内销企业而言,此路不通。
记者查阅资料发现,自国资委提醒央企做好“过冬”准备之后,包括央企在内的众多企业纷纷重金转投交通运输、公用设施服务业、养殖等基础性行业。

7 月下旬,武钢在继养猪之后又卖起了快餐、做起了家政;山西焦煤也将手中从股市募集的资金砸向了养猪业,期盼从低端的养猪业中分一杯羹度过寒冬等等。

“一些基础性行业在经济增速放缓之时,反而获得更好的收益。”管清友表示。

“我国一直鼓励民间资本进入基础行业,但占比不是很高,在经济调整时期,这将是一个机会。”全国工商联经济部发展处一负责人告诉记者,我国目前正处在经济结构深度调整、发展方式加快转变的攻坚阶段,抑制部

分产业的盲目扩张、大量淘汰落后产能将是长期的政策导向,必将给部分民营企业带来生存压力,但同时也提供了转型发展的重要机遇。

据记者了解,民企在基础性行业领域已占有一席之地,但比例均不占优势:在电力、热力的生产和供应业中占 136%,在教育中占 123%,在卫生、社会保障和社会福利业中占 118%,在金融业中占 96%,在交通运输、仓储和邮政业中占 7.5%,在水利、环境和公共设施管理业中占 66%。

“很多企业都有进入基础行业的意愿,这个占比还会进一步加大。”上述工商联工作人员告诉记者,近期,工商联正密集召开闭门会议,由企业主动提出目前经济形势下所面临的问题,工商联再将这些问题进行汇总并帮其提出解决问题的办法。 (王晓慧)



技术攻关 节能降耗

吴华鸿鹤上半年产品消耗同比节约 2794 万元

□ 本报记者 何沙洲
特约记者 吴玲 罗永富

今年上半年,在国际经济下滑,国内经济运行形势严峻,化工行业不景气的大环境下,吴华鸿鹤公司生产总体运行平稳,产品产量比去年同期有较大增幅增长,SHE 体系建立健全,安全环保管理有效,产品质量达标;费用降低,大宗物资采购成本逐月下降;深入开展生产装置的节能挖潜、降耗增效工作,1 至 6 月份该公司产品消耗与去年累计平均产品消耗同比节约 1132 万元,与去年同期消耗比节约 27941 万元;公司水电气价格与去年同期同比节约 2499 万元,取得良好的降低生产成本及节能降耗成绩。

吴华鸿鹤长期重视生产耽误攻关和节能降耗工作,今年以来该公司更加重视生产耽误攻关和节能降耗工作,从几个方面着手,千方百计降低生产成本。一是在管理上,狠抓持续改进,开展了月度生产经营劳动竞赛和大成“红五月”劳动竞赛,提合理化建议等活动,激发了广大干部职工的劳动热情,各单位真抓实干,内部生产装置运行良好,节能降耗成效明显。二是从技术攻关上,该公司实施节能降耗工作改革,即职工节能意识和节能行为改革,生产技术选型改革和生产工艺流程改革,开展了化工产品主要消耗指标专项攻关及减少生产耽误攻关工作,制定了节能降耗攻关具体措施。一方面优化资源配置,加强对外供水电气煤等资源的供应联系、协调及价格的衔接洽商,保障生产所需的各种能源供应,确保生产装置安全平稳长周期运行;另一方面继续推进节电、节气、节水、节煤项目。三是从生产运行上,通过加强工艺指标的控制管理,加强水电气煤等能源消耗管理,运行好生产装置,做好设备巡回检查,全力以赴地组织好

生产,降低消耗和做好夏季“六防”工作,组织开展重点消耗攻关活动,把产品消耗控制在较优水平,达到了节能降耗目标。四是从制度建设上,该公司进一步修订和完善了能源管理制度,进一步深化能源使用的日、周、月分析,力求从节能降耗中“抠”出更多效益,并积极采用先进的节能降耗技术,加强精细管理,严防跑冒滴漏。公司每月坚持召开有公司领导、生产厂、分公司及主管处室分管领导和工艺员参加的生产耽误攻关和节能降耗分析会,对当月节能降耗成绩突出的单位给予表扬,介绍经验;对节能降耗未达到目标计划的分析查找原因、落实改进措施,对促进节能降耗工作收到了显著效果。

今年上半年,吴华鸿鹤各主要生产作业单元围绕生产装置的稳定,在提高经济运行质量管理考核措施方面,考核力度不断加大,从工艺消耗竞赛、动态跟踪管理、设备泄漏排查、设备检修一次合格率、有效处理设备突发事故、设备隐患排查等方面进行严格考核,加强设备基础管理和精细化操作,减少生产耽误,降低生产消耗,按照公司 TBM(全面预算管理)把每个月的产量消耗目标分解到每个班,让职工比照目标切实发现差距,及时赶上,节能降耗取得明显成效,4 月至 6 月,仅动力分公司 5# 锅炉就创造了投产以来连续安全平稳运行 66.5 天的好成绩,半年实现节约价值 1634 万元,合成氨厂创节能降耗价值 296.38 万元,小苏打分公司节约 93 万元,三单位均超额完成全面预算指标。此外,鸿药公司的甲基硅油散装置、精细分公司的 R22 装置消耗、饲料分公司的产量、消耗都运行得很好。PPS 装置不断刷新纪录,溶剂消耗大幅下降,产量从年初的 30 吨提升到 6 月份的 101 吨,有效促进了生产耽误攻关和节能降耗工作。

禹州公路局 廉政建设持续加强

河南省禹州市公路管理局认真贯彻落实党风廉政建设责任制,着力构建教育、制度、监督并重的惩治和预防腐败体系,始终把反腐倡廉的要求贯穿于工作的全过程,他们组织中层以上全体党员干部及路政大队全

体执法人员共 80 余人,前往河南省第三监狱实地开展廉政警示教育,在进一步强化廉洁自律意识方面取得了良好效果。

(魏振明 张国峰 李代广)

苏宁上半年净利大幅下滑近三成

经济不景气、市场需求疲软对家电连锁巨头的影响还在显现。继上周国美电器发布公告指集团销售收入及电子商务业务亏损导致业绩出现亏损之后,苏宁电器本周一发布的业绩快报也显示上半年净利润同比下滑近 30%。

上周一晚间公布的这份业绩快报显示,苏宁电器上半年总收入 471.91 亿元,同比增长 6.69%,利润总额同比下降了 34.70%,归属上市公司股东的净利润为 17.44 亿元,同比

下降 29.49%。苏宁解释称,2012 年上半年企业发展面临内外部的挑战。一方面,外部宏观调控政策继续推进,家电市场受到一定影响;另一方面,苏宁开始搭建新的业务架构,更加注重成本效益的考核分析,短期内公司效益实现有一定的压力。

在门店方面,上半年,苏宁在内地上新开连锁店 79 家,置换/关闭连锁店 74 家,在香港地区置换/关闭连锁店 2 家;在日本市场新开店 1 家。截至 6 月 30 日,苏宁在内地的

门店数为 1689 家,香港地区 28 家,日本市场 11 家,共计拥有连锁店 1728 家。但报告同时指出,受外部经济环境等因素影响,可比店面销售收入同比下降 10.38%。

在物流方面,截至报告期末共计投入使用物流中心 9 家,已进入施工阶段 9 家,另完成签约储备 28 家。除今年 3 月已经投入使用的南京小件商品自动分拣仓库外,苏宁还将建设北京、广州等地小件商品自动分拣仓库。 (钱玮珏)

雷士照明“内斗” 折射民企转型之痛

最近,吴长江要回归自己一手创立的雷士照明的闹剧,已成为舆论界的焦点。

回归路之难,恐怕已远远超出了吴长江的预想,也似乎成为了一则笑话。不过,透过“笑话的背后”却折射出一个严肃的问题与现象:有能力的民营企业家们,在发展到一定阶段后,由于急于“做强做大”,特别需要引进“实力与经验俱强”的外资作为战略投资者,经过或长或短的蜜月期后,他们与战略投资者,在企业发展、公司管理等方面产生冲突,以至于企业与股东们大受伤害,完全违背了引进资本以快速发展的初衷。

内斗成“规律”

2010 年 5 月 20 日,雷士照明在香港联交所主板成功上市,并连续两年成为香港证券交易市场业绩表现最好的企业。虽然处于经济危机时期,雷士照明 2011 年业绩仍高速增长 25%达到 59 亿美元。

然而,现在由于内斗频频,外界已对雷士照明的前景产生了质疑。其股价一路下跌,目前已只有 1.41 港元。造成雷士照明当前困境的,当然是吴长江与外资战略投资者之间矛盾冲突的不断升级。

私下签订总部搬迁协议、绕开董事会收购、关联交易、进军家居领域没有获得董事会通过……吴长江与外资股东的一系列矛盾不断积累,最后赛富亚洲基金、高盛等联手,通过董事会逼迫吴长江“下课”。无独有偶。回顾改革开放以来

的民营企业发展史,其实类似雷士照明今天的内斗,曾在中国众多民营企业中普遍上演。

最近的经典案例,当属娃哈哈董事长宗庆后与法国达能集团之间的争斗,国美电器大股东黄光裕与贝恩资本之间的是是非非同样引人注目。而太子奶 VS 高盛、英联和摩根士丹利的结果是:因赌输对赌协议,原太子奶集团董事长、总裁李途纯出让太子奶全部股权,控制权变更。红孩子 VS 凯鹏华盈、北极光、NEA 也没有好结果:因投资方与创始人发生战略分歧,创始人李阳被迫出走。

转型之痛

民营企业与外来资本之间矛盾不断,这究竟怎么了?如何破解民营企业的这种发展之痛?

“表面上看,吴长江与赛富亚洲基金、高盛等外资之间的斗争,是资本与创业者个人之间关于公司发展以及互相之间的利益争斗,但透过表面,我们要看到一个事实,就是民营企业发展到一定程度后,自身的转型之痛。”南京大学商学院教授宋颂兴在接受记者采访时表示,雷士照明的内部斗争看似偶然,实际上却存在着一种必然的趋势。

“雷士照明等许多企业的发展案例说明,企业发展到一定程度,公司转型是一般规律,不论是否是家族企业,企业转型一般要求所有有权和管理权的分离,转型好,公司就会上一个台阶,发展更好;转型不好,就有很多失败的案例。”宋颂兴表

示,采用现代化的公司管理制度,遵循契约精神,才能使民营企业适应市场规律,实现长远的发展。也只有这样,才会在最大程度上避免创业者与战略资本之间的矛盾,实现共赢。

“雷士照明的内斗体现了民营企业的转型之痛。”东南大学法学院律师张马林接受记者采访时表示,吴长江的“悲惨遭遇”不能全怪外资股东,因为对高盛这些外资股东来说,如何保证雷士照明的盈利与风险控制才是最重要的,在他们看来,只有现代化的管理、只有遵守董事会的决议,才是保证公司规范运营、确保盈利的前提。他表示,既然吴长江引进了这些外资,那么其就要改变以前草莽式的管理模式,接受现代企业管理制度。

“中国民营企业普遍与外资之间存在矛盾和冲突,一方面是在利益分配与发展模式上产生了分歧;另一方面也说明,中国民营企业的创业者、管理团队,在建立现代企业管理制度方面存在问题。”北京一知名咨询企业高级经理王先生认为,雷士照明最近的内斗具有典型意义,它反映了我国许多民营企业发展所面临的瓶颈问题:不仅是吴长江可能需要面对转型之痛,雷士照明的管理团队,以及它的经销商,都将面临如何适应企业发展到新阶段的转型挑战。

他认为,中国民营企业要进一步做强做大,实现可持续发展,最重要的是建立现代企业管理制度,而“这种转型之痛,再痛苦也必须经历,也必须克服”。 (傅光云 罗峥曦)



广州军区政治部战士报社副社长吴虎称
**稻花香的产业
早已迈入新阶段**

日前,广州军区政治部战士报社副社长吴虎到稻花香参观考察,对稻花香多年发展所取得的辉煌成就和企业文化建设取得的卓越成绩给予了高度的赞扬。稻花香集团党委副书记、监事会主席、工会主席方丽华陪同参观。

在三峡科技包装工业园主楼办公楼,方丽华向吴虎一行详细讲解了稻花香的企业规模、发展现状以及发展战略。吴虎表示,一直视稻花香为白酒航母,没想到稻花香的产业发早已迈入新阶段,产业集群战略收效明显,稻花香要创造的不仅仅是白酒界的神话。在谈到吴虎感兴趣的人才培养等问题时,方丽华表示,人才培养一直被视为稻花香发展的重中之重,凤凰栖梧桐,稻花香致力于做金凤凰的“梧桐树”。方丽华邀请吴虎一行参观稻花香人才培养基地——稻花香商学院,参观时,遇上商学院正在军训的 2012 第二季度学员,吴虎应邀检阅队伍,并参观了学员宿舍。吴虎一行不止一次地赞赏商学院军事化的人才培养模式有创意,出成绩。

在党员活动中心,稻花香的“青春党建、快乐党建、活力党建”给吴虎一行留下了深刻印象。吴虎称赞稻花香是红色企业,党建活动很有特色,很多企业都做不到的稻花香做到了,稻花香集团党委作为全国先进基层党组织非常值得大家学习,稻花香的特色党建充分展现了稻花香企业文化的独特魅力。

在宜昌预备役高炮旅稻花香教导队,吴虎细致询问了教导队的人员组成,并饶有兴趣地查看了组成人员的资料。吴虎一行还参观了稻花香酒业公司“151”包装中心、藏酒洞等。宜昌预备役高炮旅政委邹均享、旅长屠卫东等陪同参观。

(文/王萌 图/袁林)

海尔家电 生活里难得的朋友

新婚的家,虽然购买了很多的家电,但是还需要添置一台洗衣机。周末我和家人来到商场,为了在喜庆的日子有一个舒心的开端,我们刻意在口碑很好的海尔洗衣机系列产品中选取了一款精美的洗衣机。

当送货师傅把我们精心挑选的洗衣机送到家里,当海尔安装师傅如约而至的时候的那一刻起,我就感到了海尔的服务是那么地细腻和用心,是那么地让消费者舒心和放心,他们进门时拿出随身携带的鞋套,仔细地套在鞋上,小心地抬起洗衣机,精确地测量安装位置。师傅在精心细致安装的同时,不仅细致地给我们讲解了洗衣机的保养和使用,还为我家里其他的电器作了一一的检测,特别是海尔那用电环境的检测仪器,让我们有了一个放心使用的环境,这样的服务和用心,让我感到:使用海尔产品重视的就是心与心的沟通。重视的就是用细腻和真诚面对消费者的服务,海尔家电真是生活里难得的朋友! (滕威)