

策划词 | CEHUACI

最好的赛车手一定
是最懂得如何踩刹车的人,九鼎创始合伙人之一、
执行总裁蔡蕾深谙这个道理。

▶▶▶▶ [上接 A1 版]

向文波“吐槽”： 民企要警惕 “权贵资本”的打压

行业里的“明暗掐架”

此番旧事重提,向文波的解释称:“有人以为我们在打口水战,三一过去没有将来也不会打口水战,但太多的谣言需要澄清!我重提所谓行贿门并不是出某些企业的丑,而是为那些无辜的受害者洗清冤屈!”

这一次,向文波并未直接指出“竞争对手”的名号。上述了解三一的人士向记者表示,此次的突然发声,虽出意料,却可理解。“上一次启动H股计划,出现行贿门事件,今年重提了一下,马上又出了裁员门。而事实上,人员优化计划很早就开始了。”

今年6月末到7月间,从上海的三一重机、沈阳的三一重装等三一重要子公司,传出裁员30%的重大消息,研究院部分2011届的硕士生,在入职一年不到后,因被要求“转岗”、“优化”、甚至“离司”,不少人将遭遇诉诸劳动仲裁机构和媒体,引发三一的“裁员门”事件。

该人士透露称,在平息处理“裁员”事件时,三一发现其竞争对手派出的律师,对三一的相关员工进行指导和“出谋划策”,一定程度导致了事件的扩大化。不过他并未能向记者提供此事的具体证据材料。

而向文波则一直对外坚称裁员是一场“误会”,但这场风波,以及外界对于三一现金流的质疑,“确实影响了我们的IPO的发行。”三一重工原定于今年7月16日赴港的IPO推介活动,后也故因取消。

“真实的三一和行业”

自去年末以来,对于包括三一在内的工程机械生产商,其激进的销售策略和高额的应收账款,一直成为业界关注的焦点,也渐成为评价公司健康与否的一道标准。

据三一重工2012年半年报显示,报告期内净利润51.6亿元,同比下滑13.12%;应收账款229.23亿元,较年初增加11.6亿元,增长102.8%,相比于去年同期则增长71.56%,增幅位居行业之首。此外,报告期内存货金额102.25亿元,同比增加了31.04%,经营活动现金流为负17.47亿元,同比下降79.47%。

“有网友说三一的消息很负面,去年以来,有人很无耻的对三一采用两个手段干扰三一经营,一是不择手段破坏三一H股发行,二是大肆散布谣言说三一资金紧张!”而事实上三一经营非常健康!向文波在9月23日的微博中称。

他表示,三一首先有强大的赢利能力,排行业之首,位列中国上市公司26位;二是有强大的现金流,过去五年,三一正现金流130多亿。

“三一很健康”,向文波反复强调这一点,“三一业绩是最好的,不输任何公司,财务报表上的差异来自不同的财务政策,我们折旧和坏账计提高于所有同行,如果同口径比较,三一重工赢利是最好的。”

西部当选 雄厚资金
CCI 成功千万里 融资零距离
雄厚资金支持各类项目融资借款,两百万起贷,可免抵押,个人、企业不限,地域不限,手续简单、审批快、利率低、放款迅速。
电话:028-68000368



九鼎投资： 踩管理刹车的“时刻”到了

□ 稿件撰写 王瀛

如何在行业中“过冬”?最好的赛车手一定是最懂得如何踩刹车的人,九鼎创始合伙人之一、执行总裁蔡蕾深谙这个道理。

如上思考,甚至是争论,在九鼎内部已经长达一年之久,蔡蕾、吴刚、黄晓捷等几位合伙人经常为此争执。

事实更为残酷。9月5日,红旗连锁登陆中小板,九鼎投资不到三年的时间获得了近88%的账面回报。与之对比,四个月前,同为九鼎投资的中盛资源赴港上市,取得-0.22倍、亏损近300万美元的账面回报,让九鼎第一次“亏了钱”。

现在是接受“坏结果”的时刻。蔡蕾说:“不意外。”对他来说,市场给PE“发红包”的日子已经过去了,未来面对的是凭真本事赚钱。

一直以来,九鼎凭借被外界喻为“非理性”、“超常规”和“颠覆”的角色在市场上开辟道路,在行业发生巨大变化的时候,它的这种角色能否延续?

通吃产业链： 九鼎尝试告别野蛮生长

九鼎的两位灵魂人物吴刚和黄晓捷称蔡蕾为“厉害角色”,在蔡蕾之前,九鼎投过光宇能源和广乐包装,最后两家公司都没上市。吴刚与黄晓捷觉得应该请位明白人,于是



◎蔡蕾

一位中铁信托的副总带着当时的董秘蔡蕾来到九鼎。

后来这位副总又回到了中铁信托,吴刚与黄晓捷意外“相中”了蔡蕾,三顾茅庐地把蔡请了回来,让他专门负责谈项目,几位“70后”的四川同乡开始抱团创业。

此后,创业板开板时,九鼎所投的吉峰农机这家明星公司让九鼎一战成名。

蔡蕾最近爱看《罗马帝国兴衰史》,因为书中对长周期政治经济发展有所揭示。对九鼎来说正在经历

类似过程,它面临着外部市场对投资机构的要求不断刷高,内部结构的重新优化。从粗放走向精细,九鼎这匹“黑马”的慢时刻到来。

九鼎最近有两件大事,一个是昆吾九鼎创业投资有限公司(以下简称九鼎创投)在不久前成立,一个是由前身“投后管理部”而来的“投后服务部”成立。

九鼎创投是九鼎投资的子公司,主要进行成长期项目的投资。目前在尝试阶段,是九鼎今年布局调整的一部分。

蔡蕾认为未来PE行业向两个方向发展:一是诞生一批规模大、有强规模效应的企业从事的投资;另一个是在专业性强、在细分领域和细分的阶段从事专业手段的投资。

蔡蕾的野心是将两者通吃。“以九鼎投资作为投资平台,下属若干个如医药基金、消费基金、矿业基金、并购基金等从事专业化发展的基金,平台主体九鼎投资既是一个涵盖不同领域的多元基金又是一个独立运作的专业投资体系。”

换句话说,与产业投资相比,九鼎更多是介于产业投资与财务投资之间的定位,形式是财务投资,但会借助产业投资方面的技巧和能力,给企业提供所需资源,也会用产业投资的逻辑思考被投企业的价值。

这种理念的核心是,处于经济结构调整的中国,很多行业也会发生衍变、集中度会进一步提升。那些投资分散、没有竞争力、规模偏小的

企业如果通过资本并购的方式进行优化整合,这将是九鼎的发展空间。

然而,通吃不易。产业投资与私募股权投资的逻辑很多情况互相背离,比如产业资本不太强调退出的价格,产业投资的投资周期通常比较长、看得比较远,对所投行业也有非常深的把握。“资金性质、专业性以及投资策略的不同这些都将给九鼎带来挑战。”一位业内资深人士说道。

继续“穿着秋裤”做投资： 九鼎不会因行业冬天 将自己的战车全部推翻

没有任何背景和海归经历的几个九鼎创始人是PE圈中名副其实的“草根”。他们曾遭遇精英投资人的嘲讽,因为钱来自于最接地气的中国民营资本,因此在圈内他们被称为“穿着秋裤”的投资人。再加上创业初期,他们凭着“敢闯”和“猛劲”曾四处碰壁,继续“不抛弃不放弃”地找项目,亦属圈中异类。

过去找项目,九鼎靠的是资产规模、人员团队和营销网络。在九鼎,没有一个传统意义上的投资经理,能跟踪和操作项目融资到退出的整个流程。九鼎将流程分割成不同模块,每个参与投资的部门都是进行工厂式流水化运作的插件。在这里,新入行的人不必担心无从下手,因为每个部门都有新人入门的“操作指引”,包括企业治理结构和团队分析,就连如何判断企业家个性都有介绍,这种模式是九鼎过去增长与扩张的主要原因。

九鼎投资团队目前覆盖了消费、医疗、制造业、新兴产业、农业、矿业六大行业近百个细分行业,人员规模近300人。其中占据大半的为百人“尽职调查”部门,主要负责各项目的调查报告,包括对企业的情况评估与风险测评。其他主要部门还有营销网络、投后管理和项目评审。

这意味着在未来很长一段时间内,九鼎还要继续“穿着秋裤”干苦活累活,熬过这个冬天。

管理者说 | Guanlizhe Shuo

“现在市场没那么容易赚钱了,靠扩张、靠营销网络地毯式找项目IPO不再适应当前的市场环境,九鼎怎样回归价值投资、并且形成核心竞争力,这是需要我们重新对九鼎的团队、架构以及估值模型结合市场变化不断调整的过程。”蔡蕾说。

“通常在Pre-IPO阶段的企业基本不缺钱,被投企业对资金没有‘饥渴’,他们希望更多的是投资机构能给他们带来资金之上的回报。”蔡蕾说,九鼎平均资金期限五年、Pre-IPO的投资时间未来不会改变,难题是如何坚持住这种低成本。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

万通反省： 从“野蛮生长” 到“敬畏规则”

1996年万通的总资产达到了60亿的规模,可负债也高达40多亿。1997年,“短债长投”的万通已大举扩张至7个行业数十家公司,结果却是“砸”了不少坑。

今日万通中心和新城国际的前身叫“理想世界”,当年建立之时,几个美国人仅凭一份策划书就轻松拿走了万通200万美元,这本堪称业内最昂贵的策划书之一,如今只能静静地待在陈列馆二楼的玻璃柜里。

冯仑坦承,万通犯了民营企业所有能犯的错误。

他同时也说,万通能活到今天,是因为没有犯大错,也没有犯罪。

如今看来,万通这么多年来之所以没有栽一个跟头就倒地不起,一个重要原因就在于“自省”。这些亏损作为万通历史上曾经“落后”、“紊乱”的教训,恰恰成为其后来构造“先进”、“标准”化公司管理系统和技术系统的一个参照系。

正如“窥釜篇”的开篇语所写:万通的真正价值,在于它所秉持的理性的批判精神。这种批判精神,首先是对自我的内省和解剖,是一种“反求诸己”的功夫。

每年9月13日反省会上,高管们很顾忌却也期待最后的提问环节。他们在台上一排排坐好,“恭候”被“质询”。会提问谁呢?高管们竖着耳朵在听是不是自己的名字,不是则松口气,是则要立即抖擞精神来应对。

敢于“露点” 从痛定思痛到前瞻式反省

冯仑曾自比汤唯,“我特别希望像汤唯一样很好地把人性、人的本能,以及矛盾、困惑、误解、踌躇、摇摆、沮丧甚至亢奋,淋漓尽致地展露出来,即使露点也义无反顾。心地清白,所以脱得干净。”

敢于“露点”正是一个成熟企业的居安思危,这样的警醒才会避免真正的错误发生。

1995年的反省会正是万通历史上最严峻的危机的化解。

在海南度过短暂的蜜月之后,新生的万通也跟很多年轻企业一样,没有控制住自我膨胀的欲望;多元化、短债长投,盲目扩张,管理不善,这些民营企业常犯的错误,万通一个没落下。

就在这次反省会上,万通提出了根治原罪的“四化”方针,即资本社会化、公司专业化、经理职业化、发展本土化。同时,万通进行了战线收缩和结构调整。

痛定思痛后的冯仑,开始更加强化职业经理人的理念。为了建立起现代企业制度的组织架构,万通的创业者主动退出管理层,认真选聘职业经理人来管理企业,使企业组织逐步规范化,从江湖规则转变到商业规则。

由江湖式进入,以商人的方式退出,万通从江湖式的“野蛮生长”慢慢过渡为理性的生存。

今天,在不断的前瞻式反省与学习中,万通除了在房地产开发、工业地产上发力外,还在基金管理、资产管理等众多领域齐头并进,万通复制的凯德置地模式已经有声有色地开展起来了。

尽管如此,万通的反省之路还很漫长。今年的反省会,冯仑提出要把万通的一些海外员工也吸纳进来。比如在美国万通、中国台湾万通,有很多员工并不一定完全理解或认同万通的经营理念和企业文化,这需要一个磨合的过程。

此外,万通还打算把反省日的主会场搬到美国纽约的世贸中心去。站在1776英尺的高度反省,万通向全球敞开心扉,境界、高度、意义都会不同。

实现标准化连锁化经营

巴比馒头,包子也能卖到 10 亿

没有急于扩张,而是先建立中央工厂,以实现产品的机械化、标准化,同时摸索、总结门店经营管理经验。到2005年,巴比馒头才开始推行加盟政策,至今,在长三角地区已经有1000余家门店。

加盟商追求利益最大化,导致产品和服务偏离标准,是连锁经营普遍存在的问题,也是可持续发展必须解决的问题。巴比馒头的应对之道是加强对加盟门店的供货能力。大多数门店售卖的所有产品,都是由中央工厂配送的,包括包子、米糕、豆浆等。在这个模式中,门店其实只是承担了终端销售的功能,从而严格保证了各门店产品的一致性,也确保了食品安全。

在这个模式中,中央工厂是巴比馒头的中枢,也是其实现标准化、连锁化经营的根本保证。不过,巴比馒头完全实现产品的标准化作业,还是在冷冻面团技术攻克之后。面团行业有一个特点,若想连锁经营,就得做到产品便于保存和运输,因此不得不考虑冷冻问题。巴比馒头用三年时间

攻克了冷冻面团技术,实现了“生胚”速冻,这样门店只需要醒发和蒸熟的操作就可以了。这个技术保证了产品口味与现蒸的基本相同,更重要的是,实现了从馅料到产品的完全标准化作业。这在中式面点行业中尚属首家。

这个模式也基本上解决了食品行业人人自危的食品安全问题。集中采购、集中生产、集中检验、冷链配送,通过这些环节,巴比馒头将可变因素牢牢控制在公司总部。

不过,在有些门店,巴比馒头也存在另外一种模式:中央工厂配送馅料,包子现场制作,包子外的其他产品则全部由中央工厂配送。刘会平坦言这个模式是有缺点的,包子馅料的多少,外形好看与否都会给产品带来影响。之所以没有全面推行冷冻面团,是因为面团速冻再醒发后,口感稍微有点不够松软。而此问题也正是巴比馒头急需突破的问题。

食材作保障

对于连锁食品企业来说,标准化

是必修课,好产品是前提。对于巴比的产品,尤其是销量最大的包子,刘会平颇有自信,“一方面包子更适合中国人口味;另一方面,巴比馒头力求产品的新鲜、原汁原味,而新鲜的、原汁原味的产品才是最好吃的。”

刘会平对产品的自信来自两方面:一个是配方,一个是食材。配方是长期调整、完善的结果。前期他曾花了五六年的时间,吃遍了上海所有相关的点心,不断琢磨上海人到底喜欢吃什么口味,应该怎么做才最好吃。

不过,作为大批量生产的工业化食品,更重要的还要有食材作保证。在食材方面,巴比一直严格采用优质原材料。猪肉和蔬菜是巴比馒头两大原材料,猪肉是上海第一品牌爱森牌猪肉,爱森采用的是无添加剂的猪饲料,因此猪肉确实好吃,但价格也要比一般品牌高出30%到50%。为保证新鲜,猪肉也都是头一天才宰杀的。蔬菜则来自4个定点蔬菜基地,每天早晨被送到中央工厂,经过手工拣菜后,进入四十几米长的专业蔬菜清洗机,经过6道工序,才作为馅料使用。