

A2 ZHANLUE GUANLI 战略管理

策划词 | CEHUACI

在苏宁大学看来,随着分工的不断深入,企业中的许多非关键性的工作可以外包出去,而企业的人才培养,尤其是中高级经营管理人才的培养,是不能也无法外包的。不仅如此,它还应该成为整个企业运作中最为关键的资源和环节。



苏宁：必须要有自己的大学

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

江西国资出手救赛维
无锡尚德或成
下个国企拯救对象

公司原副总裁兼董事邵永刚前不久已经提交辞呈。因而赛维目前也有董事的空缺席位以使投资者可以进入。

交易若要成功,还需要获得所有必要的适用的政府和监管机构的同意和批准,包括各种中国政府机构的同意和批准。

在目前光伏企业纷纷倒下的时刻,赛维获得了国有参股企业的投资,或许对企业有一定帮助。而且,这也是由国资出资解救光伏企业的先例。

就在今年4月,赛维当地相关部门已通过决议,拿出年度财政预算帮助企业支付即将到期的5亿元担保款项,而这种做法是否恰当,当时也被市场热议。

而如今通过国资参股企业投资、吸纳一部分赛维股份的这一方式,或许会被其他地方政府或者国有资本所仿效,用以施援当地光伏企业。就在不久前,尚德电力正在与无锡当地两家国有企业——无锡国联及产业集团洽谈合作,而赛维的动作似乎更快了一些。

赛维今年上半年虽然有239亿元的收入,但营业成本高达26亿元,营业利润为-12亿元,同时亏损10亿元人民币,负债率为80%,目前公司的负债总计为211.6亿元人民币。

一位同样在美国纽交所上市的光伏公司董事长曾对记者表示,今后对于赛维LDK的救赎方案,其实还可通过资产评估、变卖来进行,“看看哪些资产比较好,然后再做公开拍卖。当然,这也需要赛维股东的同意,特别是彭小峰自己的同意。”

此前就有消息称,尚德电力实际控制人施正荣就不愿意将自己的个人资产作为抵押担保用以向银行借款,帮助尚德电力走出困境。但该说法被尚德电力否认。

遗失启事

金年区一升二建材经营部(地址:成都市量力钢材物流中心B区1幢45号)税务登记证正本遗失(号码:132931198005200943),声明作废。

协办单位:
海南亚洲制药有限公司
董事长:楼金
总经理:
地址:
海口市国际商业大厦12层
电话:0898-66775933
传真:0898-66700763

西部当选 雄厚资金
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

□ 稿件撰写 顾邦友

2011年8月27日,江苏省第一所示范性企业大学——苏宁大学揭牌,标志着“江苏省企业大学建设工程”正式启动。

时隔一年,如今的苏宁培训体系已拥有8个培训中心、45个培训点。培训与学习主要通过六大平台实施展开,包括苏宁大学、区域培训中心、师傅带徒弟、部门内部培训、知识学习系统、e-Learning系统等。培训平台则由七大模块支撑,包括培训课程、讲师&教练、资质认证系统、培训组织、项目管理、信息系统、场地与设备等。从苏宁大学的培训种类来看,已涵盖企业文化、领导力培训和专业绩效培训三大类,形成了系统的课程体系。

“回顾苏宁成长的历程,我们始终把人才培养作为企业人力资源的基础工作,打造创新型团队作为百年苏宁的核心任务。”苏宁电器集团董事长兼苏宁大学校长张近东特别指出。

“必须要有自己的大学”

据了解,随着苏宁快速、持续的发展,公司对中高级经营管理人才培养规模化、规范化、系统化、组织化、持续化的要求日益突出。正基于此,张近东决定成立苏宁大学。

过去,人们对企业内部办学的独特价值和意义的认识是不充分的。而社会上的大学、培训机构,不管它们的水平有多高、服务有多好,其实都无法满足企业用人的个性化、定制化、过程化的要求,因为它们实施的都是通用化的培训,而不是针对某个企业、某个特定部门、特定岗位的需要。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

◎抵御诱惑

过去半年是陈康平进入光伏行业以来最如履薄冰的时期,国内十大光伏巨头毛利率均在10%以下,组件毛利一度只剩下百分之零点几。主管财务与江西上饶生产基地管理的陈康平,在上海与上饶之间跑得更加频繁。

39岁的陈康平是典型的“高富帅”,虽性格略内向却韧性十足,在苏泊尔从成本会计一直奋斗到CFO。2006年12月,他离开苏泊尔,与李仙德(董事长,陈的妹夫)、李仙华兄弟一起创办晶科能源。得益于市场快速成长,晶科从2008年硅片产能的80MW,到2012年预计全年光伏组件总出货量至1000MW。

那时,硅片、电池市场供不应求,电池一度卖到103元1W,而组件只有12元1W,这意味着把硅片做到电池再做成组件,毛利率增值部分较少,反而不如直接卖电池或硅片回笼资金更快。

不断有地方政府官员给出极具诱惑的条件:“康平啊,赛维现在是多少规模,你们怎么样啊?你要我什么政策?”对于陈康平而言,这些都很诱人,也容易让人冲昏头脑。

抵御单一领域产能扩张的诱惑,避免被外界杂音干扰需要决心,陈康平认为唯有做一体化才能够培育市场,他坚持硅片、电池、组件三个领域产能持平,上下游自我配套。陈康平说,得益于提前布局,2011年欧债危机后硅片、电池订单大幅跳水,晶科手中依然有单可做。



求进行的企业个性化教育。

“百年苏宁,必须要有自己的大学才能实现!”张近东在成立苏宁大学的报告上就曾重重地写下这样的批语。

苏宁大学:
集团中高层学习的平台

2010年,苏宁电器集团对在建的苏宁大学提出了这样的校训:

苏宁大学,面向高管、面向未来,培养苏宁事业的经理人。

事业经理人,当立足企业成就事业、执著拼搏、开拓创新,勇于承担终极责任。

惟有这样的干部,才是苏宁事业的接班人、百年基业的领导者。

在校训中,苏宁对事业经理人的标准也作了阐释:

标准1:立足企业成就事业。

从工作目的和定位角度来看,事业经理人首先要有事业理想追求,而且一定是将事业与企业紧密结合在一起,谋求发展。没有追求的人,或者将公司当做工具、做短期打算的人员,不是合格的事业经理人。所以,苏宁大学立足企业发展事业,而非利用企业获取利益。

标准2:执著拼搏,开拓创新。

从工作行为角度来看,事业经

理人必须具备执著拼搏、为事业奉献的投入精神。同时,作为高层管理者,不是简单做事,还要不断开拓创新,勇于接受挑战,带领体系发展前进,而不是半途而废、因循守旧。

标准3:勇于承担终极责任。

从工作结果、责任感角度来看,事业经理人应当承担的是企业最终的、长远的、整体的责任,而不能像职业经理人那样,过分强调分工,只承担“分内事”,固守本位、观念狭隘。

苏宁大学办学的三个特色

在强化中高层培训项目实施的基础上,苏宁大学全面承担起集团企业文化课程、领导力课程和中高层专业技能开发的课程开发工作。采用线下集中面授和线上网络自学相结合的方式,充分融合课堂讲授、案例研讨、行动学习、探究学习等形式,打造综合性的中高层培训基地,同时构建了覆盖全国的网络大学和远程教育中心。

目前,面向全集团的SAP培训管理系统、e-Learning在线学习系统、KM知识管理系统等培训信息系统已上线。能同时容纳5000人在线学习的e-Learning系统,全天候开放的知识管理和“苏宁知道”,都保障了集团学习资源的共享。

总体来看,苏宁大学在办学上包含了以下三大特色。

第一,开放性。

这包括两个方面:一是学员来源的开放性,不仅面向苏宁内部,未来还将面向苏宁的合作伙伴以及社会一般性企业;二是师资的开放性,苏宁不仅要培养内部讲师,更要整合全球最优秀的师资资源。

苏宁大学将与国内外一流大学结成紧密的战略合作关系,一批享誉国内外的重量级教授专家将受聘担任苏宁的客座教授、讲座教授。而未来的苏宁中央研究院,也将面向国内外发布研究课题,招聘长期和短期研究人员。高水平的师资,高水平的研究,将是苏宁高质量培养人才的有力保证。

第二,互动性与实践性。

在苏宁大学的教学中,问题研讨、师生互动是最基本的教学方式与要求。苏宁大学不只是学习知识的地方,更是学习如何解决问题的地方。

张近东要求,学院要带着问题学,学习的成果要立即用于解决实践中的问题。“作为企业办的大学,苏宁大学的一切都应该围绕苏宁的发展来展开,我可以不惜重金投入,但我同样关注和珍惜每一分钱投入后产生的效果。”张近东说。

第三,科技化。

在信息化建设中受益良多的苏宁,同样非常重视现代科技在人才培养、培训中的使用。高效、快捷、大容量的资料收集、储存、调用与展示系统,可以让每一位学员随时找到自己所需要的资料。资源平台上遍布国内外的雄厚师资,可以让学员很方便地聆听大师们的声音,与大师们进行直接的思想学术交流。

科技让学习更轻松,更有效!这就是苏宁大学力求做到的。

延伸阅读 | Yanshen Yuedu

苏宁大学的培训成果

从培训实践成果来看,自2011年4月投入运营以来,苏宁大学开展的培训项目数已达190余个,培训近7000人次,全面覆盖了经理级及以上高层管理人员干部,为苏宁电器集团中高层人才培养起到了极大的推动作用。

据悉,苏宁大学现有讲师165人,其中内部讲师105人,均为集团经理级以上中高层管理干部、核心业务骨干;外部讲师约60人,均来自知名高校、咨询机构、供应商合作伙伴等机构。

提低、控高、扩中:
收入分配制度
改革方案的主线

酝酿8年之久的收入分配改革问题终于有了眉目。10月17日,国务院总理温家宝主持召开国务院常务会议时表示,四季度将会制定收入分配制度改革总体方案。此方案被寄予解决“中等收入陷阱”难题,“提低、控高、扩中”是贯穿此次改革方案的主线。

为何此时改革?

清华大学中国与世界经济研究中心教授袁钢明认为,在经济下行压力大的情况下,改革收入分配方案将有力拉动内需。他说:“投资和出口不可能像上一次那样采取什么措施了,很大的力量放在推升消费上。”

“穷人想消费但没有钱,富人有钱却不消费”,国家发改委收入分配课题带头人李实认为,收入分配对消费的影响也极其重要,目前是,这就造成了消费的长期低迷,如果通过收入分配改革改变这种状态,肯定会促进消费投资率的稳步提高。

《2011中国薪酬报告》(由人力资源和社会保障部劳动工资研究所最新发布)显示,2011年,我国居民收入增长远远低于财政收入和企业收入增长,使得居民收入占国民收入相对比重不升反降。

李实表示,收入分配改革具有多面效应。比如可以促进就业、提高工资水平等;在打破垄断、缩小垄断部门和其他部门收入差距的同时,引导更多民间资本进入垄断行业,促进经济发展。从政策层面引导公平分配,避免收入分配差距过大,让全民分享改革发展成果,是改革的大方向。

“提低、控高、扩中”的指导方针究竟会涉及到哪些群体。我们看两位官员的解读。

“提低”

苏海南(中国劳动学会副会长兼薪酬专业委员会会长)认为,“提低”首先需要进一步健全社会保障体系,尤其是城乡居民各项社会保险制度的建立健全和各项标准的提高。

其次,应继续提高企业退休人员的待遇,争取对现行养老保险“双轨制”有所突破。

另外,应合理适时地提高最低工资标准以及社会低保标准,同时建立并逐步健全劳动密集型行业低收入劳动者的工资增长机制和支付保障机制,并继续抓好农民增收工作等。

“控高”

涉及到国有垄断企业、高收入群体和灰色收入几个部分。

对于垄断企业,李实认为,在央企垄断地位无法改变的情况下,对他们的收入分配和工资水平实施适度控制很有必要,更重要的在于建立工资水平的评估机制。对国有企业高管和一般职工的薪酬给予合理评估,需要从企业自身的经营状况、盈利水平、人员构成及其所处的垄断地位等实际情况出发,再和外部竞争行业一般的工资水平展开评估比较,从而决定央企的工资应该处于一个什么样的水平,高管和职工的工资水平应和什么样的指标挂钩。

“扩中”

苏海南认为,路径主要是产业结构的调整和职业结构的调整。比如加大第三产业发展,大幅提高白领比重。还有终身教育、职业教育、全民教育的进一步改进完善都是相关配套措施。

另外,需注意避免二次分配出现逆向分配。比如,在保障房建设中,目前,一些地方已经出现了并非无房产、困难户分到保障房的情况。所以,在二次分配中要通过制度完善和二次分配的透明化、规范化、公开化,来遏制或根本扭转可能存在的逆向分配的问题。(潘海霞)

抵制诱惑、控制欲望、严控成本
——光伏产业“幸存者”的生存故事

在“拥硅为王”的时代,许多光伏企业开始涉足硅料生产,内蒙古、新疆等地方政府频频伸出橄榄枝,劝说陈康平在当地投资,且提供了极具诱惑力的条件。

是否跟风投资多晶硅,陈康平和李仙德几次权衡。晶科也曾一度计划在新疆建硅料厂,但还是在前期规划阶段搁浅。

“当时太多的企业涌进,政府给我们提供便宜电价也会提供给别人,我们也没有很强的项目经验和竞争优势,觉得还要等一等。”陈康平很清楚,政府给再多的钱都是借而不是送。

◎战略专注

相较于赛维覆盖多晶硅、硅片、电池、组件以及下游电站系统的全产业链重投资,保利协鑫则专注于三个环节:多晶硅、硅片以及下游的光伏电站;晶科在2008年转型之后,更专注在组件领域发展,以及向下游电站扩张。后起之秀们的专注亦是他们的生存逻辑。

“保利协鑫掌门人朱共山应该是个格局很大的人,做什么都冲着第一去。”但在扩张的同时又始终保持专注。”Solarbuzz中国分析师廉锐说朱共山的专注包括坚决不介入电池、组件领域,不和客户产生竞争关系。而赛维在硅片、电池、多晶硅每个环节

都没有做到最好之前就把量拉上去了,使得风险倍增。

“供不应求时期,干得越多越赚钱,但是在竞争激烈时期,只有做到最好的才能够生存。”廉锐说。

◎严控成本

当光伏行业如日中天时,尚德组件毛利率高达20%以上,那时光伏行业带着高科技的光环,人们认为它应该像微软、英特尔、苹果这样的高科技公司,毛利率会达到50%、60%。然而今年一季度尚德毛利率掉到06%,二季度受到过往投资的影响更跌落至-10%。

光伏产业回归到传统制造业的盈利水平,严控成本成为必需。

陈康平向记者介绍,晶科成本控制主要在非硅成本,通过调整生产过程中的工艺进行成本优化。今年上半年晶科将硅片、电池、组件事业部打通,要求部门之间加强协同,降低生产过程中的损耗。

晶科另一控制成本路径是将研发与生产紧密衔接,“避免在实验室效率很高的技术,却最终不能量产,从而带来人力和资金的损耗。”晶科能源全球品牌总监钱晶说。

保利协鑫的成本控制能力一直是业界之谜。过去5年间,保利协鑫将多晶硅成本由2008年的每千克66美元降低至现在18美元左右。与

同期崛起的全球多晶硅产业新贵OCI相比,OCI成本从40美元/千克降至25美元/千克历时4年半,而同样的成本区间保利协鑫仅仅用了125年,国内另一著名多晶硅厂商大全新能源在去年年底尚未降至30美元/千克。

保利协鑫还通过持续技术改造来降低成本,比如通过技术优化将电耗降到最低,每公斤多晶硅全流程耗电低于70度,比国际大厂低30%左右。吕锦标认为,保利协鑫的成本控制还得益于早期的集中规划,2006年保利协鑫在徐州规划了万吨生产基地,虽然最初产能只有1500吨,但到了2012年产能已扩张至65000吨。

一方面,集中效应降低了公用的水电气设备成本;另一方面不同生产线的运营班子、建设班子在一个工厂,技术上可以互通互融,运行中发现问题,可以迅速反馈到新的生产线上进行改造。

保利协鑫的执行能力背后显示出朱共山很强的管控能力。据说,朱共山是一个肯挑担的人,开董事会时,他会向董事们主动说我明年要做成哪些事情,给自己加压。他既是管理层,又是执行层。如果真有8分力量,肯定会使12分。经过长期的建立信任的过程,来自保利和中投的董事实际上将运营放权予朱共山。