

“草根央企”何以傲立世界 500 强

■ 王敏

受宏观经济下行和产能过剩的影响,今年以来,基础原材料行业普遍困难,然而 1—4 月,中国建材集团依然实现了利润增长。事实上,这家央企的利润增长已经延续十多年,从 2002 年的 1 亿多元上升到 2013 年底超过 110 亿元。

中国建材集团曾有一个绰号——“草根央企”,起因是这家央企底子薄、资金少。2002 年中国建材集团资不抵债,公司总共有 20 多亿元的销售收入,却有 30 多亿元的银行逾期负债。财务室被贴了封条。

宋志平就是这时被任命为集团总经理。任命当天就收到了法院发来的传票。

“怎么办,原地等死吗?”如今,身为集团董事长宋志平回忆,为摆脱生存困境,大家深入研讨后认识到,作为一家央企,如果在行业里不能成为领军者,不能在主流建材行



业——水泥领域取得明显的竞争优势,就失去了存在的意义。因此,集团决定果断调转船头,由规模较小的普通装饰材料行业退出,回归水泥等大宗、主流建材领域。

然而,当时建材市场是这样一番景象:

“多散乱”的“中国式过剩”已经不可收拾,行业集中度过低,恶性竞争频出……

“处于充分竞争领域,中国建材必须不断改革创新。发展混合所有制并非有先见之明,而是市场倒逼下的选择。”宋志平说。

奥康 LOAD MAX 上海全新亮相

打造英伦风家庭一站式购物环境

■ 通讯员 杨帅

5 月 25 日,上海嘉定区万达广场内,奥康 LOAD MAX 上海店正式开业迎客。其中,来自英国的 CATHIRLLY、西班牙的 MARTINELLI、韩国的 SUPR、英国的 HUGGER 等国际一线潮牌悉数登场。据悉,这是奥康鞋业自去年 7 月份买断英国百利菲尔德公司的 LOAD MAX 的中国区经营权后,在上海开出的首家 LOAD MAX 店。同时,与其他地区 LOAD MAX 门店不同,上海店首度引入“新一代家庭整体购物”概念,是继原“零租金、零库存”运营模式的“LOAD MAX 升级版”。

新形象,定义家庭新风尚

近日,LOAD MAX 上海店首度礼遇沪上。作为上海地区第一家形象店,其旨在保留原 LOAD MAX 精髓的同时,打破沉闷的装修风格、固化的陈列思维,试图佐以全新标识系统、功能分区、驻店品牌及色调灯光等元素,回归 LOAD MAX 英伦本核,构筑沪上首家集年轻、时尚、新潮于一体的潮流家庭一站式购物综合体。

据悉,LOAD MAX 上海店与其他店最大不同则是首度提出“家庭一站式”购物概念。步入 130 平米的店内,每一角落无不强调“家”的重要性。在装修风格上,白色与木纹交织,并在暖色调灯光的映衬下,洋溢出浓郁的温馨家庭感;在功能分区上,男士区、女士区、儿童区,三者被科学地区分开来,从而帮助进店客户能轻松寻获自己想要的商品。此外,主形象墙被巧妙地设计为房顶加窗户的造型,旨在向客户传递“宾至如归”的购物体验。

“家,是我们每个人心中都难以割怀的情节,LOAD MAX 上海店则是在深刻洞察国人的精神诉求之上,将‘家’的概念有效的延伸开来。”LOAD MAX 运营负责人姜一涵解释道:“不管是一家门店,还是一个品牌,最难定位的是对目标客户群的把握。我们调研市场后发现:父母在不断年轻化、家庭在不断年轻化。因而,我们也终将目标市场锁定在 25 岁~35 岁的城市精英。”

之所以将目标市场锁定在 25 岁~35 岁,该负责人表示:首先这一批人,已具有一定的消费能力,渐渐成为市场购买主力。与此同时,他们也都慢慢构建起了属于自己的家庭,在对“家庭”的认知上自然更加深刻,此



●LOAD MAX 上海店旨在构筑沪上首家集年轻、时尚、新潮于一体的潮流家庭一站式购物综合体。

外,他们富有挑战精神,喜欢追求时尚,热衷猎取新奇体验,更愿意进行各种新的尝试。因此,LOAD MAX 上海店所强调的“英伦·时尚·家”,就与其所诉求的“潮流时尚家庭”不谋而合。

星产品,引发销售新浪潮

此外,LOAD MAX 上海店,与以往奥康专卖店以鞋为主打产品的格局不同,偌大的店堂内除了陈列着鞋子、皮具、皮具护理用品等和鞋相关的产品外,还涵盖了以往专卖店中鲜有出现的帽子、丝巾、项链、手镯等配饰。

“我们 LOAD MAX 上海店鞋子仅占比 50%,香包占 20%,其他配饰占 30%。”该店负责人说,LOAD MAX 上海店不仅在品牌的选择上会更加严苛,还有意弱化了奥康自有品牌的占有率。“我们 LOAD MAX 上海店,因重点强调‘年轻、时尚、新潮’,所以入驻品牌自然必须满足此类要求,其中不乏 CATHIRLLY(英国)、MARTINELLI(西班牙)、SUPR(韩国)、HUGGER(英国)等国际一线品牌。而弱化自有品牌,则是给予其它品牌更多机会,让客户的选择更加多元化。”

此外,记者还注意到,当日进店客户皆对

奥康新推出的“星”系列产品倍感兴趣。作为奥康新形象代言人,亚洲男神金秀贤参与设计的“星”系列产品,凭借其简单而不简约的设计理念、优雅的贵族基因,无不彰显时尚、华丽的现代美学,再加上“都教授”亲手设计,引发抢购新浪潮自然不难理解。

新品牌 + 土办法,品牌并行战略

作为诞生于英国百利菲尔德有限公司(U. K.BRILED FIELD LIMITED)的舶来品,LOAD MAX 自诞生的那刻起,就聚集着时尚雾都活色生香的英伦魅力。如果说古老法国是时装觉醒之城,那么英伦,则以后起之秀的姿态,向世人炫耀着本土盛产设计师和品牌多元化时尚力量;以前卫的创意颠覆人们对时尚默认“框架”的束缚。

于此,百利菲尔德有限公司创始人充分地利用了英国时尚文化的特点打造了时尚鞋履配饰品集成店——LOAD MAX,该品牌店一经推出,就因浓郁的英国时尚文化购物氛围和多元化的产品,备受英国年轻人的追捧,成为他们浏览全球时尚文化的魔镜。

2013 年,LOAD MAX 与拥有国际化视野和本土化运营经验的奥康顺利联姻。在业内人

他说,破解“中国式过剩”,必须充分发挥市场“无形之手”的作用,由大企业整合市场,增加行业集中度。作为央企,中国建材集团应该承担起引领行业联合重组与结构调整的历史责任,这也是企业发展的难得机遇。

十多年间,中国建材独辟蹊径地走出了一条独具特色的发展道路。截至 2013 年底,中国建材集团所属企业中,混合所有制企业占 85.4%。中国建材集团用 220 亿元国有权益控制了 660 亿元净资产,进而带动了超过 3600 亿元总资产,以少量国有资本撬动大量社会资本,实现了以小博大,确保了国有资本的保值增值,实现了不同所有制经济共同发展,推动行业市场健康化和结构调整。

“混合所有制是一把金钥匙,解决的是企业真正的市场化问题,确保所有者到位和激励约束机制到位。”宋志平告诉记者,要用改革的方法破解发展的难题,只有不断深化改革,加快体制机制创新,才能激发更大的活力。



●LOAD MAX 上海店首度引入“新一代家庭整体购物”概念。

士看来:引入 LOAD MAX,是继奥康在 2012 年 4 月提出,将公司战略定位为中国领先的鞋类零售服务运营战略后的重要一步。

在引入 LOAD MAX 之初,也曾引发外界关于洋品牌“水土不服”的担心。“如外界所质疑的那样,我们是否能‘消化’好这个洋品牌,应如何发挥这个洋品牌最大的优势?”姜一涵笑道:“在几经讨论与研究后,我们决定用一‘土办法’来融合它,或许中西合璧、土洋结合,恰能激发其背后蕴藏的市场价值。”

据悉,“土办法”实则“不土”。LOAD MAX 借道国内最大的 SHOPMALL 领导者——万达广场,并与其实现强强联合。如今,已开业营业的几十家 LOAD MAX 无一例外全都与万达广场实现了捆绑扩张。

此外,LOAD MAX 还与国内外 40 多个品牌达成了合作意向,这些品牌只需交纳一定的进场费,就能驻店销售。对于入驻品牌,奥康将为其提供强大的运营支持。当然,奥康将从这些销售出的产品中获得一定比例的利润分成。这两项收入都将用来支付给 SHOP-MALL 作为店铺租金。同时,LOADMAX 因只是一个平台,它不承担库存的责任和风险,故而能有效实现零库存、零租金、高收益。

湖北襄阳：全员换位查问题 立行立改见实效

■ 特约记者 田伯韬 通讯员 秦操

近期,湖北省襄阳市在群众路线教育实践活动中,按照习近平总书记关于“做群众工作就要注意换位思考,设身处地的为群众着想”的有关要求,把“假如我是服务对象”大讨论活动作为学查改的主要抓手,开展“公安局长当民警”、“假如我是农民”、“假如我是患者”、“假如我是乘客”等换位体验活动 17.4 万场次,做到思想真提高、意见真收集、问题真整改。

全员换位体恤群众,深入反思、灵犀革命。组织 6.3 万名党员干部深入基层,与“服务对象”换位、与“下级单位”换位、与“急难险重岗位”换位,亲身感受机关的服务水平,体会群众的辛劳疾苦。采取报纸刊发和电视访谈同步方式,组织市县两级 85 名党组织书记交流“践行宗旨、反对‘四风’、增强群众观点”心得体会。全市各级机关共举办“学讲评”、夜校、座谈会、演讲比赛等学习交流活 2641 场,撰写体会文章 11.9 万篇,组织党员干部交流换位体会,对照“民心民声”这面镜子反思自身差距,明确改进方向。

全员换位走近群众,真听意见、听真意见。畅通群众直接发表意见的渠道,召开座谈会 7956 场次,走访群众 13.6 万人,发放征求意见函 20.1 万份,在每个单位设置意见箱,在新闻媒体集中公布 124 家单位联系电话、电子信箱,敞开大门让群众提意见。以好的作风征求意见,各级机关党员干部不乘公车、不带随从、不亮身份,深入农户家中、田间地头、厂矿车间,与群众交真心、听真意见。以硬的措施征求意见,要求上下级党组织之间、党员干部向单位党组织、各级“两代表一委员”向本级党组织必须提出 2 条以上意见建议,问题不具体、不聚焦不过关,对“唱赞歌”、“放空炮”的推倒重来。

全员换位置身群众,改进作风、接受监督。针对换位中征求的意见,全市确定了清退办公用房、排査吃空饷、清查楼堂馆所、清理基层组织制度标牌过多过滥等重点整治任务,开展专项整治。市委 20 个督导组对所督导单位进行明察暗访,曝光反面典型。坚持边学边查边改,在学习教育、听取意见环节,按照量化、可操作、好评价的原则,每个县(市、区)、开发区至少确定 3 项集中整治事项,市直各单位至少确定 2 项集中整治事项,经市委审定后在新闻媒体集中晾晒。同步对单位负责人进行专访,组织市民“电视问政”当面质询,在新闻媒体开设“聚焦落实曝光台”,晒问题、晒整改、晒成效,接受社会监督,邀请群众评判。

居无忧商城：致力解决电子商务线下问题

■ 肖忠

居无忧商城是中国兴邦产业集团的一个旗下品牌,致力于打造“中国家居行业首选电子商务平台”。商城将依托兴邦产业自成立以来积累的家居行业厂商资源,通过自身的行业权威和影响力,在全国县区和专业镇设立服务点 5530 个,负责网上商城内旗舰店品牌的导购、送货、上门安装、售后服务等线下落地服务。同时,还在全国各地设立办事处,使商城落地服务覆盖全国县乡,实现消费者就近购买和服务。

线下服务站:彻底解决网购物流“最后一公里”难题

“居无忧”在各服务站设立专业的物流配送机构,彻底解决了网购物流“最后一公里”的难题。这种物流模式不仅方便快捷,而且破损率极低,尤其能为广大农村用户网购带来极大的便利。这也是国内电商物流的一大创新。

会员导购:过千万会员为企业导购

为解决网商的销售问题,居无忧通过会员可享受折扣优惠并可获得导购返佣的模式,在全国发展过千万会员来帮助加盟居无忧的企业进行产品导购。居无忧会员包括商家会员、技工会员和特殊会员。凡是加盟居无忧商城的家居建材企业,都将获得居无忧数千万的导购员,等于瞬间拥有了一个数千万人的业务团队。

特约技工:彻底解决网购售后安装、维修服务难题

“居无忧”各地服务站均在当地以特约聘请的方式与各类专业技工建立合作关系,彻底解决在“居无忧”购物时产生的各类商品的售后服务问题。这种售后服务模式在国内电商同行中属于首创。

居无忧银行联名卡:消费返利模式绑定海量实名制会员

“居无忧银行联名卡”与银行、服务站合作,为每个“居无忧”网商提供一台用于消费结算的 POS 机,最终实现会员消费返点的盈利模式。这也是“居无忧”未来最大的利润来源之一。这种银行、电商、厂商、服务站联合经营的模式在国内也是独一无二的。

“富二代”国企挂职的悖论

■ 刘远举

地方政府帮企业家培养接班人,难逃悖论:国企让“富二代”们挂职,不过体现了其非企业性质,而它想教给他们的,又恰是企业家应具备的素养。

日前,广东佛山市首批 48 名青年民营企业结束了为期半年的国企挂职生涯。这次挂职开始于去年 11 月,佛山市委组织部从 100 名报名者中挑选 48 名青年民营企业企业家,分派到 36 家国企挂职。48 人中超过一半是“富二代”。政府帮企业家培养接班人,这自然激起热议。

其实,目前市场上不乏各类针对“富二代接班焦虑”的培训班,不过它们普遍有浓厚的经济目的或实践性差的特征。除了市场,江苏省也有类似举动。几年前,江苏曾通过党校培训等方式来集训 1000 名“富二代”,就引发争议。

而这次,佛山让“富二代”挂职国企,也是事出有因——目前佛山的民营经济增加值超 4000 亿元,占全市 GDP 比重超过 60%,与此同时,“富二代”们接班意识不强,还有官员认为,“富二代”普遍存在信仰缺失、使命感弱、移民倾向强等问题。基于此,民营企业继



承问题引起政府关注,也在情理中。

应该说,国企脱胎于计划经济、组织化等特征,形式流程往往更规范,规章制度也更严密。所以也有强过家族化管理的民营企业的地方。而从挂职者职务看,一般为总经理助理或中层部门经理,基本都是虚职,不参与决策、观察、学习的成分居多,也确有可能提高政策和市场的分析能力。就就看,国企挂职的做法,未必就没有效果。

不过,地方政府通过国企挂职方式帮民

营企业培养接班人的做法,却存在一个不易察觉的悖论。“富二代”挂职者自身的民营企业与所挂职的国有企业,不管是有着竞争关系,还是作为产业上下游合作企业,多少都存在着自己的“零和”利益,即利己不利它的利益。现在国企却门户大开,帮竞争对手或合作伙伴培养接班人,这说得难听点,不过体现了国企的非企业性质。那么,企业接班人如何从一个具有浓厚非企业特征的机构里学到企业家应具备的东西呢?

这个悖论,正是问题的关键之处。

都知道,当下做生意,有政府、国企的人脉资源,商场上更游刃有余。所以当地“富二代”们到国企中挂职,不否认其中的学习意味,但也许更重要的一方面,是借此积累人脉。也许正因如此,“富二代们接班不积极”,报名的却不少。

毋庸讳言,正是这种让企业家对政府、国企资源趋之若鹜的大环境,影响了民营企业的接班与传承。在成熟的现代企业制度下,“富二代”接班与否,都不会影响企业正常沿革与运作。而这些制度安排,都是在长期稳定的制度预期下自发形成的。

所以,政府的真正作用,在于形成长期的、公平透明的制度预期。遗憾的是,挂职培训,目的虽好,但某种程度上恰好帮助滋生人脉网络的不透明。虽然眼下这让很多企业家趋之若鹜,但长期看,并不能使企业家对大环境形成稳定预期。

俗话说,开卷有益,读书总是好事,总有收获。不过除了收获之外,还有什么其他影响,就与这本书的内容大大地有关了。从这个角度来看,去企业挂职绝对不能说没有好处,但好处之外,到底如何,就在于国企、政府这本书的质量了。