

8 管理之窗 Management



山东重工集团总经理江奎

全球金融危机爆发后,中国企业“抄底式”的跨国并购一度惊艳世界。但随后不少并购企业的光环因并购不畅或失败而逐渐退去,“看起来很美”的海外并购开始引起中国企业的反思。国企大省山东的许多企业,也于全球金融危机后加快了海外布局,但一如全国的情况,几家欢乐几家愁。在此背景下,山东重工的探索引人瞩目。

山东重工“走出去”后因地制宜选取治理模式

了凯傲集团及林德液压。

谈及并购法拉帝的细节,江奎说,从锁定并购目标后初步接触到尽职调查、并购申报,再到最终交割,历经两年多,其中的债务重组、股权结构非常复杂。2012年收购完成后,潍柴集团持有法拉帝75%股权,处于绝对控股地位。2014年,基于法拉帝新的扭亏为盈商业计划,潍柴集团对其增资8000万欧元,股权比例提升至86.82%,控制权进一步巩固。

收购凯傲的过程更复杂。凯傲旗下的林德液压因技术领先被很多企业盯着,其中伊顿集团与林德液压合作了十几年,对其有优先购买权,这是潍柴并购凯傲最大的障碍。最后,潍柴经过努力,说服伊顿放弃首购权,并购得以顺利推进。

并购凯傲后,潍柴先增持凯傲股权至30%。凯傲在法兰克福上市后,2014年8月16日,潍柴增持凯傲股权至33.3%。今年4月,潍柴进一步增持凯傲股权至38.25%,成为其第一大股东。

公司治理大不同

相比并购过程的艰难,并购完成后如何治理海外公司,让其步入健康发展的轨道,是更艰巨的挑战。

江奎坦言,虽同在欧洲,但德国凯傲集团和意大利法拉帝集团的治理架构有很大不同,主要表现为——文化不同;企业发展背景不同,法拉帝一直是家族企业,而凯傲经历了产业、财务股东轮动,公众化水平更强;潍柴在两公司中股权的不同,法拉帝是潍柴绝对控股,对于决策机构具有控制权,而对凯傲,潍柴是单一第一大股东,处于相对控制地位。

他详解了凯傲的公司治理结构,并与潍柴的公司治理进行了对比,两者有许多不同。如凯傲的监事会和执行管理层分工明确,不重合,而潍柴的执行董事在董事会和管理层中兼任职务。

再如,德国企业的监事会监事不论是来自股东还是工会,均以个人名义来独立判断、作出决策,并且个人承担法律责任,而不是代表股东履职,这与中国的上市公司有很大不同。

在管理层的权利与义务上,国内上市公司一般无定规,根据业务情况和需要召开会议,无需向监事会汇报;而凯傲的执行管理层每14天召开一次会议,CEO须定期向监事会主席汇报公司运营事项。

监事会的权利也不同。国内企业的监事会对董事会只有监督权,无任免权;凯傲的监事会则对执行管理层有监督和任免权。法拉帝公司的股东会、监事会和董事会结构及职责则与中国公司类似,但具体运作有所不同。如法拉帝公司的董事会秘书并非法定常设一职,而是根据需要由董事长在会前指定。公司也不能采用类似国内传真方式召开董事会。

没有最佳模式

“公司治理不存在唯一的最佳模式,人的因素是根本。”总结海外公司的治理经验,江奎认为关键是因地制宜,依法治理。

他表示,股权结构是公司治理的基础。公司股权结构决定着公司控制权的分配,决定着公司所有者之间的协调机制。在架构企业治理架构时,并购方需要关注如下因素:

一是当地法律监管环境。要了解不同的

公司治理、不同公司形式下的权利和义务,如是否需要设置监事会,引入工会力量,合伙企业、有限责任公司对治理架构的不同要求,等等;二是并购方的管理能力,这包括并购方的管理人才、包容文化以及管理诉求等。

并购方需要对上述因素进行科学评估,再推行适合自己能力的并购和股权架构。比如,如果并购方感觉分散的股权架构可能触及太多的利益主体,越大的公司要求的治理架构责任就越多,自己驾驭不了,那可以选择全资控制小公司。如果并购方感觉国外上市的义务太繁琐,在条件具备前就不要谋求上市,不去分散股权架构。

另外,企业在不同的发展阶段,面临的矛盾不一样,因此没有必要始终维持一种治理和管理架构。

“比如,公司较小且依赖于中方时,我们的主要侧重点就是决策效率,那治理架构就尽量围绕股东主导下的简易架构。如果我们对管理层的信赖程度较低,我们可以通过议事规则、外部监事引进等方法加以制衡,给予其相对较小的权利。如果与管理层的磨合很好,信赖程度很高,我们则可以与管理层适度进行放权。”江奎举例说。

值得一提的是,实践中,潍柴任命重要海外子公司高管为母公司董事(或监事),承担决策风险。如凯傲CEO在潍柴动力任董事,对潍柴董事会做出的决策负有责任,这样也有利于双方沟通。

潍柴还组织海外企业工会参观潍柴,加强基层文化的交流融合。

江奎说,在合理的公司治理架构下,山东重工的跨国并购企业目前均运营良好,并与山东重工实现了资源共享、协同发展。

(孙秀红)



C3-XR 掀“自由”旋风

李焯

从3月底开始,由东风雪铁龙C3-XR携手爱奇艺发起的“自由派站出来”活动,焕发起网络舆论场中自由派们的狂欢;同时发起的“自由派站出来”东风雪铁龙C3-XR城市挑战赛也在全国48个核心城市掀起了一股自由的旋风。随着线上与线下活动不断的深入,越来越多年轻人用行动诠释自由,加入C3-XR的“自由阵营”。

网络舆论场: 一场关于“自由”的情感共振

自欧洲文艺复兴始,自由之思想便成为法兰西文化的重要内核。作为法系城市SUV代表——东风雪铁龙C3-XR秉承自由的文化内核,希望与中国的年轻族群做一场关于“自由”的对话。本次活动以爱奇艺为主阵地,通过四位“意见领袖”的号召行动,面向网友征集以“自由派站出来”为主题的视频、图文等UGC内容,并对参与者予以丰厚的奖励。

自3月底,由四位明星“自由派”分别主演的四支正片正陆续上线,为广大“自由派”吹响了集结号。在已经上线的两集正片中,“奇葩女汉子”范湉湉变身“萌少女”,首次身着公主装来了一次奇葩的自由之旅。在她眼中,自由就是“不要压抑自己的天性!”;而有着“不自由毋宁死”的信仰的肖骁则继续他一贯的特立独行、敢言敢做,宣称要“对这个伪俗的世界说不,爱自己,坚持做自己!”“榜样的力量是无穷的”,两部短片一经上线,便立刻成为网友关注的热门话题,两位“自由派”对自由精神的全新演绎也成为年轻人中间风靡一时的“金句”。截至目前,“自由派站出来”视频吸引力超过1200万人次的关注,吸引力超过1000人次的参与和互动。作为一次情感营销的整合传播活动,该活动在天涯社区、新浪微博、微信等社交平台上也吸引了近500万人次的关注和参与,一场自由与精彩的全民狂欢正汹涌袭来。

全国48城: 自由引全民狂欢

每天在工作与生活中不停变换着角色,一成不变让笑容都相形见绌,内心渴望能走出这个狭窄的空间,让视野更宽广,让心境更自由。来自法国的东风雪铁龙C3-XR让城市自由派们挣脱平日的束缚,释放激情,为我们重新诠释了自由的理解。

自3月开始,“自由派站出来”东风雪铁龙C3-XR城市挑战赛的活动,覆盖全国48个主销城市,以“自由派”的形式力促营销下沉。从北京到上海,从太原到武汉……C3-XR所到之处无不激荡起澎湃的自由热潮。据悉,主办方期待更多的人即刻加入爱奇艺@东风雪铁龙C3-XR的自由阵营,与自由拥抱,与精彩共舞!

广能公司强化安全应急管理促发展

川煤集团广能公司在安全生产应急救援管理中,坚守安全红线,健全完善制度机制建设,依法规范管理,大力提升应急处置能力,促进安全生产形势持续稳定好转和企业健康发展。

广能公司结合本身实际,及时制定了安全生产应急管理实施意见。要求各单位一是认真落实新修订的《安全生产法》和《企业安全生产应急管理九条规定》,加快推进应急管理工作法治化进程。深入学习贯彻新修订的《安全生产法》和《企业安全生产应急管理九条规定》,努力做到依法管理安全,全面提高应急管理工作水平。二是大力开展应急知识和技能培训,全面推动应急管理工作进基层、进班组。坚持重防范、抓治本,创新培训思路,丰富培训内容,大力提高应急管理人员的指挥能力、应急救援队伍的实战能力、一线员工的应急避险和自救互救能力,实现应急知识和技能培训全覆盖。三是加强应急预案管理,强化应急演练工作,不断增强应急准备的针对性和实效性。优化预案编制,严格管理制度,推进实战化演练,真正把应急预案落实工作抓细、抓实、抓到位。四是狠抓应急处置能力建设,确保有效应对生产安全事故与灾难。坚持科学施救、安全施救,优化队伍布局,强化科技支撑,落实应急处置制度,完善应急保障机制,全面提升生产安全事故应急救援能力。(贺全明)

管理日记

如何让员工的动力源源不息

阿里巴巴创始人 马云

经营企业就是经营人,经营人背后产生动力的本质无非就这三种:

一、钱

我们想一想员工为什么到你这里来上班,因为大多数员工手里没有钱,如果他不上班就马上无法面对没有饭吃、交不起房租、养不了家等实际生存问题,因此,员工第一步就是考虑老板能否解决其钱的问题。所以,老板让员工产生动力的第一个关键就是钱。

二、前途

如果一个企业没有明确的企业发展规划、没有一个明确的企业愿景,请问,今年当个公司职员,明年还是一个公司职员,他的职位永远难以变化发展,待在这样的老板手下干活,什么时候是个头啊?因此老板必须在员工进入你的工作单位起,就要告诉员工企业愿景目标规划、组织发展规划、员工职业生涯规划,让大家看到希望在哪里。所以,老板让员工产生动力的第二个关键就是前途。

三、精神力量

每个人都会在物质需求得到一定的满足后,转而加大对精神的需求。但是精神需求不是空虚和私欲的探索,而应该是高尚至崇高的追求。渴望实现个人在这个社会上的价值,具体的一言一行,都能对他人有所帮助。所以,老板让员工产生动力的第三个关键就是精神力量。

具体在企业如何操作:①用分配机制解决人对钱的需求;②用伟大的事业版图解决人对前途的需求;③用神圣感来驱动人的精神需求。

所以企业如何来驱动员工?解决员工的三大动力,就是驱动员工,驱动好了员工,员工才有源源不断的动力!

湖北省国土资源厅副厅长邹清平到稻花香参观考察

5月12日下午,湖北省国土资源厅党组成员、副厅长邹清平一行到稻花香参观考察。

在夷陵区委书记刘洪福,龙泉镇委副书记、镇长彭华,稻花香集团总经理助理曾宪荣等陪同下,邹清平一行先后参观了龙泉铺和包装工业园主体办公楼。

在包装工业园主体办公楼13楼观光平台,邹清平一行俯瞰整个龙泉镇,对龙泉镇呈现出的新型城镇化面貌给予高度评价,并详细了解了稻花香集团助推龙泉镇“四化同步”建设的做法和经验。邹清平表示,龙泉镇“四化同步”示范试点建设成效显著,稻花香在助推龙泉“四化同步”实现新型城镇化上起到了至关重要的带动作用,今天看到的景象让人振奋,在这里看到了湖北省“城乡一体化”的美好蓝图。

冯菊 摄影报道



中联重科落子白俄罗斯 借力“一带一路”

当地时间5月12日上午,在中国国家主席习近平和白俄罗斯总统卢卡申科的共同见证下,中国装备制造企业中联重科正式启动位于白俄罗斯首都明斯克的中白工业园内的海外建设项目,项目总投资3000万美元。当天,两国元首向中联重科等首批入驻企业现场进行授牌。

中国与白俄罗斯进入战略合作的蜜月期,中联重科选择落子白俄罗斯恰逢其时,此举标志着中联重科“走进海外本土经营”有了新突破。

借东风

最具典范意义的中白工业园正在为中白两国经贸深度合作提供“示范样本”。中联重科董事长詹纯新介绍称,中联重科将充分利用中白工业园的区域优势、平台优势和白俄的工业基础,结合中联重科先进的研发制造技术,打造一个丝绸之路经济带上市场覆盖东欧及中亚地区的研发、制造基地。

据介绍,借助中白工业园这一平台,一方面通过整合当地的研发、生产资源和属地化运营模式,可以提供满足当地市场需求的优质设备;另一方面,中联重科将进一步把握中白工业园建设的资源整合机遇,更加积极推进属地化平台、营销网络、服务网络及生产基地建设,优化金融服务方案和物流解决方案。

“一带一路”国家战略的实施,将积极促进沿线各国经济繁荣和区域合作,尤其是促进相关国家的公路、铁路、机场、港口、

能源、电力和电信等大型基础设施的建设,建设带动的设备市场巨大。“一带一路”国家战略正在为中联重科等中国制造企业未来发展带来实质性助推力量。业内人士普遍认为,白俄罗斯是中国通向欧盟的重要门户,是“一带一路”的重要战略节点,中白两国双边贸易额大幅增长,呈现出持续活跃、上升态势,两国经贸合作有很大的发展空间,中联重科所处的装备制造行业和成套装备出口行业在这个巨大的市场中将直接受益。

受益于中联重科“走出去”与“走进来”国际化发展战略相结合,该企业海外市场将持续蓬勃发展。中联重科相关人士透露,预计未来3-5年,中联重科海外市场收入在公司总收入中的比重将提升至30%-40%。

提振

日前,国务院印发《关于推进国际产能和装备制造合作的指导意见》,重点关注和梳理了12个涉及产能和高端装备出口的行业,即要求将钢铁、有色、建材、铁路、轨道交通、电力、化工、轻纺、汽车、通信、工程机械、航空航天、船舶和海洋工程等行业作为重点行业以利用贸易、投资等多种方式“走出去”。不可否认的是,这些行业都与当前国家实施的“一带一路”战略紧密相关,随着“一带一路”战略的实施,这12个优势产能行业有望持续获得政策利好。

就工程机械而言,在国内产能过剩的背景下,中国工程机械企业及其产品设备不断走

进俄罗斯及周边国家地区,加之当前中国与俄罗斯及周边地区的友好合作关系,这对于中国工程机械行业的发展具有明显提振作用。

在世界工程机械领域,高端装备制造企业中的“大咖”中联重科打造了多项世界纪录和具有里程碑意义的产品,比如研发101米世界最长碳纤维臂架泵车、研发113米全球最高的登高平台消防车……凭借过硬的技术和产品,在工程机械纷纷意欲“出海”的当前,中联重科也是个中翘楚,开创了中国工程机械行业整合海外资源的先河,尤其是并购世界第三大混凝土机械制造商意大利CIFA公司。

近年来,中联重科先后成功并购意大利CIFA、德国M-TEC、荷兰Raxtar等企业,并在欧美建立研发基地,在巴西、印度当地建设工厂……“走出去”和“走进来”的脚步一直不曾停歇,目前已在全球80多个国家布点,尤其在中亚、东南亚以及俄罗斯、意大利等欧洲国家占据重要的市场地位。

通过积极参与“一带一路”战略,中联重科向沿线国家输出优秀的研发和制造产能,整合当地的工业制造基础和资源,整体上提高装备制造行业的国际发展水平。

据中联重科方面介绍,通过中白工业园项目的重点发力,中联重科借助中国“一带一路”战略东风,正积极谋求转型升级和全球化发展,通过持续推进技术创新、机制创新、商业模式创新,加速企业全面快速发展。

(王晓虹 王旭虹)