

6 管理诊所 Management Clinic

上汽再“进化”：
注入创新基因开辟“互联网+”新战场

7月22日晚间，美国《财富》杂志公布了2015年世界500强排行榜。上海汽车集团股份有限公司(以下简称上汽集团)以2014年度合并报表1022.486亿美元的销售收入排名第60位，比上一年度上升了25位。

■ 徐曼曼

这是上汽集团第十一次迈进世界五百强，也是他们第二次跻身百强。同时，作为国内汽车行业龙头股，上汽集团积极致力于打造可信赖、负责任、开拓创新的蓝筹形象。2012年至2015年，上汽集团已合计派发现金红利374.87亿元。

但是，面对变化的时代和竞争激烈的市场，上汽人却不敢“沾沾自喜”。当车市从十年狂飙期进入到低速增长的“新常态”，当“互联网+”以崭新的发展模式塑造传统车企并创造新生态，上汽集团需要给予消费者什么？又希望传递怎样的价值理念？这是陈虹掌舵一年来无时无刻不在思考的问题。

困境突围

近日，中国汽车工业协会发布的最新数据显示，今年6月，我国汽车产销分别完成185.08万辆和180.31万辆，环比下降5.8%和5.3%，同比继5月后再次双双低于去年同期水平，分别下降0.2%和2.3%；企业库存则继续上升。今年1-6月份，我国汽车产



销分别完成1209.5万辆和1185.03万辆，同比分别增长2.6%和1.4%，但月度累计增幅继续回落。

上述数据共同指向一个问题——中国车企爆发式增长的阶段正在或已经过去，汽车市场迎来新的转折点。

如何在行业大变化中寻找重新突围和崛起的路径？上汽锁定了明确的方向：将创新驱动发展战略当做首要任务。

上汽集团董事长陈虹今年6月底明确提出了“打造富有创新精神的世界著名汽车公司，引领未来汽车生活”的新构想。这意味着上汽集团不仅要保持销量和经营质量的增长，更要实现产业结构的升级和进化。

而作为上汽集团自主品牌主力军，上汽乘用车产品也将全面进入“换挡期”，从“品牌+销量”的第一阶段迈向“品质+技术”为核心的第二发展阶段。

纵向深耕

事实上，巨变已经在酝酿。作为国内汽车制造的龙头企业，上汽集团上半年销量继续领跑全行业。

近日，上汽集团发布2015年1-6月产销快报。数据显示，上汽集团1-6月实现整车销售286.1万辆，其中乘用车233.11万辆，商用车52.99万辆，市场领先优势进一步扩大，达到百万辆数量级。

纵观整个行业，在红海中厮杀的车企，都不会放过蓝海中的机遇。特别是在汽车行业告别高歌猛进的发展态势之后，国内车企在固守优势的同时，正在不断开辟新的细分领域，从横向扩张转向纵向深耕，伺机超越对手。

上汽集团已经提前嗅到了行业的变化，早已快人一步提前布局，并收获了丰硕的果实。

上汽集团透露，在SUV这一细分市场，上半年上海大众的途观以每月2万辆左右的销量带动了集团在紧凑型SUV细分市场的快速增长。而在MPV细分市场上，上汽通用五菱的五菱宏光上半年平均每月销量则达到5万辆左右，宝骏730平均月销3万辆左右，在国内市场保持了较大优势。

自主品牌方面，今年3月份上汽集团重点推出了名爵锐腾这一车型。数据显示，作为一款紧凑型SUV，目前该车型月销量突

破了5000辆。而在备受关注的新能源产品上，荣威550 plug-in插电强混轿车上半年销售超过3300辆，超过2014年的全年销量。

而在国内需求迟迟得不到改善的同时，上汽集团的海外市场却成了新的亮点。上半年，上汽大通的海外市场销量同比增长333%，产品已经出口33个国家和地区，接近2014年全年的海外市场销量。

下一个时代

随着互联网以“+”的形态王者归来，以及工业4.0时代的降临，人们对中国传统产业升级的期望被迅速点燃。对于汽车行业来说，未来将引发新一轮的“革命”，但这种“革命”并不意味着传统车企与互联网之间的决裂，恰恰相反，融合发展才是正道。

面对着智能汽车、新能源、汽车电商等喷薄而出，车企接下来需要考虑的是，如何让互联网、经销商和车企之间形成完整互利的商业模式。

上汽集团未来的发展将不再囿于整车企业的范畴，而是从传统的汽车企业进一步进化到汽车产业链，将“创新基因”贯穿业务链的前后端。按照新构想，上汽集团将在“今后一段时间内，围绕着汽车产业链，进行战略布局与业务开拓”。

从上汽集团去年至今的一系列频频动作也能勾勒出企业的未来图景。例如，与阿里巴巴合作，试图打造互联网汽车；今年上半年，上汽集团还在硅谷设立了风投公司和创新中心，以开展新能源、新材料、智能互联等前瞻科技的研发；近日，上汽集团董事长陈虹在今年的股东大会上也透露，未来3年上汽集团自主品牌将推出13款新车，其中包含4款新能源车等等。

新的发展愿景意味着新的历史起点，上汽集团未来将如何演绎？现实比想象更值得期待。

国内家居行业整合加剧
拟借互联网金融盘活市场

近年来，作为传统行业的家居产业压力愈发明显，在房地产调整、电商冲击、人工、材料成本攀升刺激下，传统的家居业面临整合。日前，腾邦控股在布局大健康产业之后，正式借道煜隆集团进入线上家居产业。双方拟借助互联网+，打造家居O2O供应链金融模式，实现转型。

在家居线上平台的煜隆集团董事长杨定平看来，互联网+的刺激下，互联网金融与家居产业链是新的一种嫁接尝试，互联网金融让家居企业可以在很大程度上摆脱对银行等金融机构的依赖，实现产业链的深度整合。

公开数据显示，目前我国家具行业有各类家具生产企业5万余家，加上建材和装修企业总数达到20万家。随着近年经济增速放缓以及房地产调整、人力等各种成本攀升下，国内建材家居需求减弱，诸如2014年A股71家建材家居公司净利润约为210亿，同比下滑3.93%，行业面临调整。早些时候，香港上市公司皇朝家私位于国内北京、广州等多个地方关店，今年年初，高端家居卖场领秀家居等老板跑路。

一顺德家居制造商坦言，近年来受人力、原材料等各种成本攀升，家居行业盈利下滑，很多家居业的实体店倒闭，中小企业为了节省成本开始缩减规模，或者是进行转型线上的销售模式。

事实上，在近年来互联网+的利好政策刺激下，以及互联网金融支持下，当前各路资本均瞄准线上线下资源以及金融渠道的战略布局。大自然、宜华木业、海尔家居等纷纷都在布局互联网生态圈。

据悉，此次将以大健康产品和家居为合作切入点，包括腾邦控股在大陆的线下O2O体验馆与煜隆旗下线上的O2O家居电商线下体验馆等各个方面，双方在物流供应链及仓储、空旅等方面进行资源共享。

“互联网金融平台只有做垂直的细分化，打通供应商上下游的资金链，才可以做到借贷项目的阳光化、透明化。”杨定平认为，与房地产、汽车等行业成熟的金融模式相比，家居领域的金融业务基本上还处于起步阶段，借助金融杠杆不断整合家居链条，挖掘供应链各个环节的资金需求，诸如匹配各种信贷周期和信贷额度的金融产品。

他指出，未来金融服务将成为影响家居业发展的一个关键因素。目前公司跟交通银行达成授信，同时跟中国人保双方将在互联网供应链金融第三方履约险业务深入合作。预计未来家居一种商业模式会形成互联网+金融+家居电商+家具产业链”的矩阵式产业布局，实现盘活家居市场资源的目的，打造全产业链闭环商业生态圈。(朱玲)

张近东分享苏宁O2O经验：
先“+互联网”，再“互联网+”

■ 马燕

从“互联网”到“互联网+”，虽然只是多了一个符号，但无论是对互联网企业，还是对传统企业而言，都堪称燃起“熊熊大火”。近日，在“2015中国互联网大会”上，苏宁云商董事长张近东发表《O2O之路：从“+互联网”到“互联网+”》的主题演讲，将苏宁近六年成功趟出互联网零售之路的经验分享给听众。

实体企业和互联网企业
O2O转型殊途同归

张近东说：“今天全社会都在谈互联网+，这已经不是某个企业的专利了，而是像阳光、空气和水一样，成为每个企业的标配。”结合苏宁近6年的转型实践，他认为，

春秋航空募资45亿买飞机
多家上市航企推飞机购买计划

春秋航空7月20日晚晚出了一份价值45亿元的定增预案，公司计划募集资金总额不超过45亿元，用于购买21架空客A320飞机项目和互联网航空建设项目。

数据显示，近10年来，低成本航空在全球市场份额从2003年的12.2%升至2014年接近26%；亚太地区低成本航空的市场份额从2003年的3.4%攀升至2014年的

无论传统实体企业还是传统互联网企业做O2O转型，无论从线下往线上走，还是从线上往线下走，最终都要殊途同归。

张近东建议，实体企业做O2O一定不要陷入两种极端思维：一种是速胜论，认为做个网站，做个APP就是互联网+了；还有一种是速亡论，把互联网神化了，认为实体企业没有互联网基因，所以做不成O2O。“我始终认为互联网是技术、是工具，我们不要神化它。互联网可以改变我们的思维方式，甚至生活方式，但是它永远不能替代经营本身。”

实体企业O2O
先“+互联网”后“互联网+”

张近东介绍，苏宁这六年做O2O零售可以概括为“持久战”和“两步走”。持久战，是有决心、耐心和恒心；两步走的第一步是+互联网，第二步则是互联网+。

在“+互联网”的过程中进行了三方面的改变：首先在平台方面+渠道，上线苏宁易购，开发了PC端和移动端，并通过收购PPTV，进入TV端。其次是+商品，不仅把线下的商品搬到网上，还进一步开拓适应互联网平台的品牌和品类。最后是+服务，不仅重新构建了线上的运营服务，还打造了

企业核心的金融云、数据云和物流云。

2014年开始进入“互联网+”阶段。通过互联网+线下渠道、互联网+商品、互联网+服务，丰富了实体店的商业形态和品类业态，突破了门店品类展示数量、陈列方式的局限。

互联网时代企业
需要有发烧的精神

张近东介绍，今年是苏宁25周岁，正在最执着、最富朝气和拼劲的年龄。互联网时代，企业需要有发烧的精神，今年“8.18周年庆”的主题是“全民发烧节”，就是要为用户打造发烧级的产品和服务。

与此同时，苏宁的新产品和新业务也成效凸显。“云店就是苏宁的互联网产品，我要求团队要将云店打造成零售业的苹果。”据介绍，7月底，苏宁在北京的首家云店将会在全国落地，今年在全国一共规划了50家云店。消费金融任性付上线15天即获得了400多万用户。海外购将日本Laox、美国和香港公司的海外商品引入海外购频道。互联网渠道成了推动苏宁整体增长的最强引擎，一季度，线上销售增幅超过100%，占比超过30%，移动端占比近50%。

正是由于利润回升以及国际油价的大幅下降，上市航企今年陆续推出飞机购买计划。据统计，截至目前，除了南方航空之外，其余上市航空公司今年均推出了飞机购买计划，共计花费超1117亿元购买近158架各型飞机，迎来了一波飞机购买潮。(郝少颖)



在中国移动7月22日召开的年中总结会上，中国移动发布了降薪方案，主要针对处级以上管理人员而非全部员工，最高降幅达50%。最近几年来，中国移动接连降低薪

中国移动再降薪 处级以上管理人员降幅20%至50%

酬福利，在员工中已经引起较大反响。

在很多人看来，三大运营商每年的利润数以亿计，特别是中国移动，以日赚三亿元闻名，员工收入肯定是水涨船高。但内部人士说，三家运营商是国有企业，在享受国有企业那样的激励制度。

今年2月，中国移动下发文件进一步降低薪酬福利，对交通费、通信费、差旅费等

集中进行调整，在员工中引起了较大反响。据一些基层员工反映，交通费的取消，员工实际收入下降10%以上，最高达到36.21%。另外，中国移动集团将员工公务通信费用调整为每月350元以内。

中国移动的本轮降薪范围在处长以上层级，并非之前所传的各级同等比例降薪。中国移动本轮降薪是根据今年1月1日《中央管理企业负责人薪酬制度改革方案》精神实

俏江南引资失利
创始人出局
餐企如何与“野蛮人”打交道

■ 白尚

由保华公司接管未来成谜，俏江南成为继湘鄂情之后又一个餐饮转型遇挫的案例。从引入资本首次上市失败之后，俏江南陆续被转手，创始人张兰最终脱离与俏江南的直接关系。引入资本、股权众筹是当下餐饮企业日渐青睐的选择，并逐渐成为风潮，但如何与门口的“野蛮人”打交道，仍值得餐饮企业深思。

融资 俏江南乱局的开端

尽管张兰一再发布声明，通过采访澄清未被“踢出”俏江南董事会，并上演反转剧情，表示将状告私募基金CVC在其不知情的情况下，把其持有的部分股权质押给银行。但张兰脱离了与俏江南的直接关系却是不争的事实。

从创立俏江南到助推上市，再到失去控制权，俏江南当前局面的形成与融资有着直接关系。张兰也曾明确承认，俏江南的转折从引入鼎晖投资开始。2008年12月，俏江南宣布向鼎晖投资和中金公司出让10%股份，融资3亿元，最终鼎晖出资2亿元成交。2014年，陷入资金难题的俏江南不得不选择卖身，私募基金CVC以3亿美元购入俏江南82.7%股权，另有13.8%及3.5%股权分别由张兰及员工持有，至此张兰彻底失去了对俏江南的控制权。

俏江南的情况并不是个案，重庆小天鹅也险些步俏江南的后尘。为谋求上市，重庆小天鹅引入资本，随后上市受阻，重庆小天鹅发展陷入困境，2014年重庆小天鹅一度与联想旗下的弘毅投资达成收购意向。

此外，金钱豹、金汉斯等餐饮企业转折发生的关键点也都与融资有关。公开资料显示，金钱豹首次被卖身之前，一直在积极谋求融资。2011年有消息传出金钱豹计划在香港融资2亿美元，随后金钱豹以15亿元的价格被私募基金投资机构安佰深收购。

股权 争议纠纷的焦点

从张兰一直避而不谈持股比例问题，到不得不承认失去控股权，股权是俏江南问题争议的焦点。根据媒体报道，CVC第一次计划收购俏江南双方达成的协议是收购69%的股份，随后收购意向被解约；2014年1月交割的收购案，CVC收购了俏江南投资有限公司82.7%的股权，剩余股权是张兰持有13.8%，员工持股3.5%。在此次发布声明之前，张兰方面一直未曾正面承认相关的股份占比。

传统餐饮企业多数是由家族企业发展而来，在现代企业发展过程中极易发生股权纠纷，真功夫的股权纠纷就是最好的案例。目前，真功夫有近半股权归属仍处于司法拍卖阶段，6月，真功夫董事长及总裁潘宇海在真功夫25周年庆上回应称，“股权纠纷核心的问题，不是我跟我以前合作伙伴的问题，其实是我姐姐跟蔡达标的问题，是他们夫妻俩之间产生的问题”。

据悉，金汉斯员工维权的同时，有前股东站出来表示其股权在不知情的情况下被低价收购。控股权决定着一个企业的发展走向，随着企业的发展，创始人最终脱离企业并失去控制权的情况，在商业市场环境中并不少见。作为俏江南的创始人，面对俏江南如今的局面，张兰只能表示，“无论将来谁买了俏江南，我都无条件支持。为了企业，为了员工，只要俏江南需要我，我义无反顾”。

投机 押宝融资业绩下滑

有观点认为，出现类似俏江南、重庆小天鹅的问题，根本原因应该归结为融资、引入资本，但很显然矛盾的方向有偏差。不管是上市融资还是引入资本，核心目的都是为了让企业进行更大规模的发展，餐饮企业由于自身财务状况和盈利模式限制面临上市难，但并不代表餐饮企业不能融资或是引入资本。为此，业内分析认为，企业发展状况才是最根本的问题。

俏江南、重庆小天鹅、金汉斯等餐饮企业面临的问题，都伴随上市失败而来。分析会发现，这些餐饮企业过多地将希望寄托在上市成功融资上，为此不惜冒着资金链断裂的风险，大规模扩张或是调整店面，甚至伪造账款。可以说，导致问题出现的根本原因是忽略企业发展，抱着投机的心理押宝上市融资。

施。方案显示，中国移动二级正以上管理人员年薪将降50%，各省公司班子成员降40%，处长一级管理人员降20%。

预计降薪会进一步刺激传统运营商中高层的跳槽。有专家说，随着电信市场开放，替代竞争激烈和虚拟运营商横空出世，从最近两年开始，已频繁出现传统运营商人士加盟民企。(薛斌)