

## 如果转型容易,还要中层干吗



□马绍栋

对于天天在实战操盘的企业掌门人来说,需要的不是如大学教授般的坐而论道,而是能够立马落地生效甚至直接变现的干货。

年后,省内一家知名企业市场部经理才得知本部门一个同事被老板钦点,去北京的电商公司做副总了,这位刚升职的同事是1984年生人。此前,这家企业在北京的电商公司已经四面出击,从各大电商平台挖人,整个公司营销重心向电商转型的意图十分明显。“据说今年给电商公司的销售任务是2个亿!”这位经理对笔者说。

以往,这家公司的渠道建设重心一直放在线下,凭借强大的经销商网络和牢固的终端利益分配体系,过去十年里始终把竞争对手甩在后面,直到最近几年电商兴起,形势开始变了。

去年,这家公司面向中层以及基层员工的所有培训内容,主题始终就一个:如何更快更有效地拥抱互联网,而当初公司在北京设立电商公司时很多人还不理解,老板也没有投入大大精力,到了今年,这个部门迅即成为公司最炙手可热的部门。“其实去年就已发现传统渠道太耗费人力物力了,而且竞争激烈,成本直线上升。未来绝对是电商主导的结构,这不仅仅是简单把线下搬到线上,互联网平台带来的数据挖掘、精准营销对整个公司的理念刷新、管理转型、组织变革都是一次倒逼和颠覆。”上述这位经理表示。

而笔者在与这位部门经理交流时,感触更深的是企业在市场大潮中表现出的决断力和超常适应力。对于天天在实战操盘的企业掌门人来说,需要的不是如大学教授般的坐而论道,而是能够立马落地生效甚至直接变现的干货。他们考虑更多的不是电商该不该做,该怎么做,而是如何调动更精干的资源,怎样破除既有利益格局的阻力,从人员配备到机制保障,从资金支持到组织变形,每一步跳跃都事关转型成败,尤其是组织架构重建,涉及利益主体方方面面,而市场形势又容不得犹豫观望,往往最后的决断都是一锤定音、快刀斩乱麻。

省内另一家上市公司情况与此类似。面对传统行业产能过剩的局面,该公司从去年下半年开始掀起渠道革命,将资金实力弱、经营欠缺的经销商全部砍掉,募资加码北京的电商渠道,通过线上施加压力逼迫既有经销体系向线上转型。“对我们这些习惯了传统线下思维的人来说,压力空前。”这家公司一位内部人士告诉笔者,老板态度非常坚决,最常说的一句话就是“市场不会因为你是老大就格外开恩,如果转型容易还要你们这些中层干什么。”

的确,市场是转型、变革这些事关企业生死决策的最终推动力,每个身处其中的主体无时无刻不面临这种压力。当然,民营企业、上市公司似乎更能让这种压力转变为变革动力。反观现下呼声甚高的国企改革、事业单位改革,我们看到更多的是政绩需要,是行政之手在颐指气使,真正的市场力量无从找寻。不立足市场、不回归市场,这样变革的结局实在让人难料。

## 创业环境好不好,问问武大郎



□崔滨

武大郎这样的矮矬丑一样能通过勤劳创业获得上升通道。连此后的征服者元帝国丞相脱脱也在其编纂的《宋史》里称赞北宋政府营造的商业环境让“商旅既安,课利自厚”。

身不满五尺,面目狰狞,还有个诨名“三寸丁谷树皮”。看到这里,各位已知我说的是《水浒传》里,被美妻所累死于非命的武大郎。但换一个角度打量武大郎,他又何尝不是一个白手起家的创业案例呢?

让我们穿越回北宋徽宗宣和年间,看看带着新婚妻子从清河迁居阳谷县的武大郎是如何屈丝逆袭的。

当武大郎选定制作炊饼的创业方向后,他先去当地炊饼行业协会注册备案,这就相当于进行了工商登记,日后可以合法运营了。不要小看这一入会,不仅不用交费,而且行会还会出面与政府管理部门博弈,在税收数额,经营位置和行业发展等问题上,代表武大郎这样的个体小业户去争取利益。

在李焘所著记录北宋历史的《续资治通鉴长编》里,记载过屠宰行会与政府间,就向屠户收取以钱财代劳役的“免行钱”而展开谈判,最后以行会居中调停达成商户与政府的双赢而结束。

解决了经营合法性,如何融资是武大郎面临的下一个问题。在北宋这样一个推崇商业的社会氛围里,武大郎很容易就能向街坊四邻,甚至是“冤家”的同行募集来天使投资。南宋人车若水在其笔记《脚气集》中就记录“金陵城有卖炊饼者自别处来,未有其地与资,而一城卖饼诸家便与借市,某送炊具,某贷面料,百需皆裕,谓之护引行院,无一毫忌心,此等风俗可爱。”

当武大郎蒸好第一批炊饼挑担叫卖时,与他擦肩而过的“街道司”职员,也就是宋朝的“城管”,不仅不会驱赶武大郎,还会在街道两旁测量距离,竖立“表木”,为武大郎辟出一隅供他做买卖。后来,卖脆梨的郗哥加入进来,和武大郎组成“饼梨一体”,成为一时爆款。

等到武大郎的炊饼生意兴隆时,负责征税的“都税务”吏员找上门来。不过鼓励商贸流通的北宋政府,对商户的赋税并不苛刻。后世研究者统计,宋朝的工商业税收,中央政府多通过对盐、铁、酒、茶等重要原材料的“专卖加价”,以“寓税于价”的形式间接征税。北宋一朝,商税收入只占国家财政总收入10%左右,像炊饼这样完全竞争的大众商品,只征少量税费,而且数额还可以通过行会与地方官府谈判。

等到武松打虎归来,晋升为县公安局局长时,他的哥哥武大郎已然通过合法经营勤劳致富,根本无需进行“权力寻租”。

武大郎的屈丝创业故事,告诉我们,北宋政府从审批准入、经营环境到管理课税,为商业发展创造宽松的社会环境,使得武大郎这样的矮矬丑一样能通过勤劳创业获得上升通道。连此后的征服者元帝国丞相脱脱也在其编纂的《宋史》里称赞北宋政府营造的商业环境让“商旅既安,课利自厚”。

眼下中央政府正为大众创业、万众创新清障,一千年前发生在阳谷县的这个创业故事,也许能为正在进行的变革提供一些启示。

## 寻找国资改革的风口

寻找我们自己的财富河流,看准国资改革这条河,没错!但如何踏准节奏,找到正根,这个问题相对复杂一些。以史为鉴,以实为据,用心去做,不失为很好的方法论。

先让我们看一只股票,近期的明星股物产中大(SH600704),原本不是热门的零售业股票,因为“蛇吞象”,小公司要收购大集团,股价复牌后从10元一口气拉到20元。

大家关注物产中大,不仅仅因为它增发收购,而是看中物产中大抢得这波国资改革的头班车,是各省市都在积极推进的节骨眼上,浙江省在国资改革上抢先发力,因此备受关注。其实,各省市都在做,各有各的地方特色,目标是一致的,就是进行各种资源整合,降低无谓的成本消耗。可以预见的是,未来,像物产中大这样的模式将遍地开花。

这就是榜样的作用。回过头来,作为一介草民,如何寻找国资改革的良机?

譬如,上海是国资改革重点。那么,上海有什么样的机会呢?上海是个老纺织城,纺织工业都装在一个盘子里,好几家上市公司,有没有可能留下一个,其他的卖了,或者装其他产业,这不就是机会吗?

山东的特点是国资企业比例过大、过高。单从省管国企看,就有一大批大块头,像山东黄金、山东高速、山东钢铁、山东能源、鲁信集团、鲁商集团、浪潮集团、中国重汽、潍柴控股、兖矿集团等等。这些集团公司都在资本市场长袖飘飘多年,进行资本整合和兼并的经验丰富。

那好,这些集团里有没有大集团小企业(上市公司)的现象?有没有一个集团多家上市公司(壳资源)的情况?有没有同一个集团内还有优质资源没有上市的情况?按照这些线索找吧。

比如山东钢铁集团,之前虽然将济钢和莱钢合并在一起了,但旗下还有不少壳资源和优质资源。鲁银投资、金岭矿业实际控制人都是山东钢铁;新华医疗被淄博矿业收购后,也成了山东钢铁的孙公司之一。现有优质资源也比较明显,齐鲁证券就是该集团下的一大块优质资源,其他参股公司更多了。鲁商集团、浪潮集团、潍柴控股、山东高速等均有2个以上的上市公司资源。寻找这样的机会一个基本原则是:上市公司小,那么,带来的增益才会更大,所以,大集团、小公司,是最优选择。看看上市公司股本情况,还是比较好找的。

最后,怎么找这些信息源?

除了上市公司公告,还可以看新闻。3月12日,齐鲁晚报报道山东出台《关于深化省属国有企业改革几项重点工作的实施意见》,里面两个点可以抓取,一是要求重点上市公司推动股权激励方案,这次是鼓励和要去推动;二是今年上半年确定2-3家省属国有企业改建成投资运营公司,谁能抢到这2-3个名额,它的上市公司股价就有表现的机会。

这些可都是公开见报的信息呀,经常看看报纸,有好处!用心去寻找风口,其实也挺简单的。

## 谁来替代3·15晚会?

作为央视王牌栏目,这几年,3·15晚会后引发的舆情值得关注。

汽车行业今年被重点曝光。一位车企圈内人对笔者说,4S店小病大修是普遍存在的问题,谁上3·15都不意外,关键是哪些企业没上。今年最意外的是某没上,去年“断轴门”事件闹得厉害,晚会上只字未提;去年遭投诉最多的某大牌只是被弱曝光了一下,投诉量第二的某大牌也幸免,这难免有避重就轻之嫌。

那么,3·15晚会,到底谁上谁不上,谁重点曝光谁微弱曝光,标准是什么?这些问题交代不清楚,难免有人问,这个晚会的汽车维权含金量究竟有多大?

晚会后,很多观察文章发布了三个榜单:哪些企业上了3·15晚会,晚会前播了哪些广告,哪些企业冠名3·15晚会,潜台词不言而喻:央视,你被公关了?

现下这种消费环境,是必须要有一个3·15晚会的,关键是谁有足够的公信力承办一场让人无话可说的晚会?谁有资格发布权威消费榜单?目前,中国最有资格发布权威消费榜单的是中消协。但中消协作为一个半官方社团,面对众多复杂的消费问题,也是心有余而力不足。

在这里,让我们来看看德国独立生态测试机构ÖKO-TEST杂志是怎么做到的。这本创刊于1985年的杂志年均赢利上千万欧元,广告是主要赢利点。浏览ÖKO-TEST官方网站的10个用户中,会有6个愿意付费阅读。

创刊至今,ÖKO-TEST检测了超过15万种产品,涵盖食品、护肤品、保健品、婴儿用品、家具等多个领域。其间,制造商对它提起的诉讼超过600宗,它只输过一次,原因是法官认为ÖKO-TEST的标准太过严格。这家杂志很明白,检测流程的任何一环,比如采购、运输、检测方法,今后都可能成为厂商质疑甚至起诉的焦点。所以,它建立了一套严格流程来防范有任何有损杂志公信力的事发生,比如不接受任何企业邀请,检测本身不跟钱扯上任何关系。

如今,ÖKO-TEST正在把它的模式复制到中国,曾经是调查记者的罗昌平接手了这个消费检测项目。他发现,消费测评行业的立身之本是独立性、权威性、公信力,这导致进入这个行业的门槛很高,比如,要委托全球顶级的实验室做测评,一个产品可能应对多个实验室。比如对避孕套的检测,不是买10个而是买八九百个运到国外做拉力测试。有的产品检测时间长达半年,一台空气净化器的检测成本可能上万。

罗昌平的创业公司原本设计了非公开委托检测一项。比如一个奶粉厂想聘用其公司做检测,检测结果不公开,仅用于内部质量监管。罗昌平认为这个可行,也有利润空间,但德方说不行,他们对罗昌平说,你作为CEO,一手看着财务报表花出了这笔钱,一手看着另一端进来了这笔钱,总有一天会无法做到独立。

再回头来看3·15晚会,央视办了25年,已形成一种路径依赖,其影响力很大程度来源于央视的垄断性资源,3·15晚会引发的争议,也证明这个晚会的项目设计存在着透支其公信力的致命缺陷,而这也正给了消费测评这样的创业项目以广阔的市场空间。对于创业者罗昌平来说,挣钱不是当下最着急的事,现在要做的是建立标准,那种高山仰止的标准,把公信力建立起来。



□李克新

看准国资改革这条河,没错!但如何踏准节奏,找到正根呢?怎么找这些信息源呢?

财富边上



□蔡宇丹

你作为CEO,一手看着财务报表,花出了这笔钱;一手看着另一端进来了这笔钱,总有一天会无法做到独立。