

领先企业应对危机战略带来的启示

“没有消失的行业,只有消失的企业”

INC. 财讯

◆数字

四大行去年净利润比2007年增加683亿元

随着上周五建设银行年报的出炉,四家上市国有商业银行年报均已露脸。2008年四大行实现净利润2953亿元,比2007年多了683亿元。同时,上述四大行高管年薪均较2007年下降10%左右。

本周41家公司的105.63亿股限售股解禁

本周,市场将有41家公司的105.63亿股限售股解禁,环比增长270.11%。若以上周五收盘价来计算,限售股的解禁市值将达到824.53亿元,也较上周的212.31亿元环比增长288.36%。

两大石油巨头去年共获660亿财政补贴

国内最大炼油商中石化3月29日披露的年报显示,2008年获得了503亿元补贴。中石化此前发布的年报显示,2008年获得157亿元财政补贴。因此,两大国有石油商去年一共获得660亿元财政补贴。

专家预计3月份新增信贷增速仍逾20%

中国人民银行研究局局长张健华3月27日表示,3月份我国新增信贷规模仍然不小,去年11月以来信贷的较快增长可能是可持续的。交通银行首席经济学家连平也认为,3月份新增信贷增速有望继续保持在20%以上的高位。

◆政策

国资委对央企金融衍生业务划定“红线”

国务院国有资产监督管理委员会3月24日发出通知,对中央企业从事金融衍生业务作出严格规定,要求中央企业有效管控风险,不得从事任何形式的投机交易。

证监会称发行保荐书新规属完善基础制度

上周五遭证监会相关部门负责人批评的保荐机构在上市申请文件中所示发行保荐书,工作底稿,自4月1日起将被要求有更详尽、全面的风险分析和前景展望。证监会人士强调,上述制度属基础制度的完善。

证监会发布创业板IPO办法

证监会3月31日发布《首次公开发行股票并在创业板上市管理暂行办法》,筹备十余年之久的创业板有望于5月1日正式开启。根据规定,到创业板上市的企业须持续经营三年以上,最近两年净利润累计不少于1000万元。

◆事件

首期地方债券4月3日在上交所上市

2009年新疆维吾尔自治区政府债券(一期)于3月30日至4月1日在上交所发行,并于4月3日在上交所交易系统固定收益证券综合电子平台上上市交易,证券简称为“09新疆01”,证券代码为“130000”。

上证央企50指数3月30日发布

上证中央企业50指数3月30日正式对外发布行情。最新数据显示,上证所上市的央企控股公司股票有160余只,占全部沪市A股总市值的63%,流通市值占比为39%。

◆声音

在投资上,假如说2007年是以持股为王,2008年是现金为王,2009年应该为王。深圳三羊资产董事长林少立表示,中国的股市先于全球的股市走出底部,对整体的趋势是相对乐观。

全球金融危机已经触底,经济应该不会进一步恶化。央行行长周小川3月28日参加美洲开发银行会议时预计中国经济将逐步复苏。此番表态已是周小川在短短一周之内扔出的第四枚“重磅炸弹”。

想增持建行的人比想减持的人多。建行董事长郭树清3月30日表示,美国银行和渣打银行此前都已多次表示不会减持建行股份,但是建行也做好了外资减持的准备。(本栏均为江南撰)

INC. 危机下生存

■本报记者 蒋茜

“面对外面世界的急剧变化,领先的企业正在重新调整战略以保持竞争力。”在3月28日举行的全国企业管理创新大会上,全球知名的战略咨询公司摩立特公司中国区副总裁陈兆丰用一系列企业案例告诉人们如何把握“危”中之“机”。

美国哈佛大学经济学教授熊彼得说过,创新是创造,又是毁灭——对旧方法和产品的毁灭迎来对新方法和产品的创造。正因为“长江后浪推前浪”,企业和社会经济才能在这样的创造性毁灭中发展起来。

“没有消失的行业,只有消失的企业。”无论危机何时见顶,经济如何复苏,有一点是可以肯定的,一个优秀企业总能在暗夜中发现第一抹曙光。

调整战略,针对不同情景而定

以往企业进行战略规划的时候,往往只是想到增长,想到美好的未来,很少会针对可能出现的不同情景做准备。

摩立特公司有一个专门做情景分析的部门,2008年对未来五年的情景进行了分析。横轴是全球化到底是继续由西方国家领导,还是新兴市场可以有更大的影响力。纵轴是全球经济会恢复增长,还是恢复增长的速度会非常缓慢,甚至会陷入衰退。

“如果像美国联邦储备银行主席伯南克所说的,是‘有年的风暴’,2009年探底,2010年经济复苏,我们的企业准备怎么做?”

“如果像其他著名投资者索罗斯和巴菲特所说的,经济还会持续动荡,复苏没有这么快,就可能变成两个极端。一个是可能进入全球大萧条,这并不是不可能的;另一个可能是新兴国家、新兴经济体这次受危机影响程度比欧美国家小,如果中国首先走出衰退的话,在世界经济上的影响力肯定会日益提升。”

“现在市场环境不明确,复苏的时间表不

明确,针对不同的情景做好战略准备,只有这样,我们的战略才是最稳健的。”陈兆丰说。

走稳钢丝:平衡长短期之间关系

危机来了,如何平衡短期生存和长期竞争力之间的关系,企业的领导就像在走钢丝。

看着IBM吧。面对“9·11”后经济衰退的危机,它是这样重新调整战略的:第一步剥离非核心业务,包括把利润较低的个人电脑业务卖给了联想;第二步收缩规模,全球裁员13000多人;第三步调整成本结构,使之更有竞争性。

与此同时,IBM在战略增长方面进行了一些投资:开始转向一些利润比较高的细分市场,包括软件市场、服务市场;在一些高速增长的区域投入更大,包括金砖四国,还通过全球竞争力的提升步骤,把成长市场总部设在上海。

通过长短期之间的平衡,IBM最近几年稳步向上,利润逐年增长,甚至在2008年,当美国经济衰退的时候,IBM的利润达到了最高峰。

削减成本:先明确核心竞争力

为了应对危机,很多企业开始削减成本,但如何削减,这是个学问。

摩立特公司的调查发现,全球70%的企业已经开始削减人力开支,但是经验发现,60%削减成本的举措并不能达到预期的成效,50%削减过后的成本在两三年后又反弹回来,甚至更坏,30%的企业发现,削减成本之后,企业的长期竞争力被削弱了。

陈兆丰的看法是,把成本分为四种不同的资产系列的投入,“以战略为导向来削减成本,才能替股东创造价值”。

“有一些成本能推进我们的战略,使我们在激烈的市场竞争中胜出,这种成本可不减就不减;如果用以缓解我们所承担的风险,这种成本也可以减小;缩减成本要是可以提高效率,这是大家都可以做的;一些基础服务和设施,比如每个企业都有会计和IT部门,我们就要考虑这些是不是核心竞争力?要



不要外包?”

他举了韩国三星的例子。在1997年亚洲金融危机的时候,三星陷入亏损,净利润是-3%,债务是股本的6倍。金融危机给了三星一个重新调整的机会,它首先削减了成本,裁员30%,把120个非核心的部门裁减或整合,而且整个资产规模也削减了32%,把非核心的资产卖掉。

另一方面,三星的核心能力在研发方面,所以研发人员增加了3倍,研发投入增加了5倍。作为一个品牌制造商,它在营销开支方面增加了4倍。十年之后,三星崛起,2007年它的净利润是7.5%,债务也削减到股本的70%。

“如何不过度地削减,仍然能保持竞争力,需要的是以战略为导向,明确核心竞争力在哪里。”

持续创新:衰退过后将有高回报

在经济衰退期,如果企业继续在创新方面投入的话,在复苏的时候,他们的资本回报率会增加24%左右,反之只能增加0.6%。摩立特公司的一项调查显示,在市场急剧变化、竞争日趋激烈的环境下,创新更为重要。

英国玛氏公司发明的夹心小巧巧克力条就是个绝妙的例子。以前的巧克力都是一整块卖的,吃的时候要掰开。在上世纪三十年代全球经济大萧条的时候,玛氏公司针对新的市场需求做了创新,不仅在巧克力中加入果仁以降低成本,而且做成小包独立售卖以降低单价,一经推出大获成功。

此后,玛氏巧克力条的销量一直稳占世界第一,根据市场环境变化所进行的产品创新值得借鉴,而另一个平台创新的突出例子来自苹果电脑。

有一段时间,苹果电脑销量不佳,输给了微软和英特尔。而2000年互联网泡沫破裂之后,苹果面对的危机更大,iPod挽救了它。2001年MP3由动画专家团队发明,而苹果在2003年通过商业模式的创新推出了iTunes,通过互联网平台销售音乐和其它多媒体内容,iPod的销量由此大涨。

“创新不仅在技术上,还有商业模式上、体制上、管理上都是可以创新的。”陈兆丰说,不同行业的融合创新也值得提倡。

在当前这场国际金融危机中,韩国的SK集团将自身所具有的在无线电和建筑方面的

尽管大学生创业能获得不少的优惠,但身在其中才能了解一切从零开始的艰难

一个大学生的创业烦恼

INC. 投资热点

■实习生 李芳

“不是餐饮就是洗衣店,唯一觉得和专业有点相关的数码快印项目还没来。”3月27日,在北京某公司举办的创业项目展示活动现场,北京工业大学计算机专业的李东东颇有失望地对笔者说。

一身灰色休闲服,一双黑皮鞋,鼻梁上架一副眼镜,再加上大学两年的创业经历,令眼前这位22岁的80后有着与同龄人不同的成熟、稳重。

2007年10月,对计算机有着“狂热爱好”的李东东和志同道合的同学小谢一起开办了一家科技公司,注册、找店面、装修、做网站、培训员工……万事开头难,然而对于尚未毕业的大学生来说,最难的还是资金。

“工商局注册要20万元,前期流动资金需要10万元,幸好有一个已经毕业的师兄投资,我们只需要每人投入一万元。这一万元还是我

给爸爸打了借条,写明一年半之后还。”李东东说,“公司在中关村租了一个40平方米的店面,月租金6000元,每天一睁眼就欠别人200元。”

公司起步阶段立足于销售,主要为在校大学生团购计算机等数码产品。为了扩大公司宣传,李东东和另外两个股东极力和北京各高校联系策划各种宣传活动,建立大学生联盟网站,此外,还创办了一本《数码导航》杂志介绍各种计算机知识,提供最新的性价比高的电脑信息等。

“我们每天都在想着怎样将公司尽快良性运转起来,但到现在,最大感受是付出很多,却总是特别无助。”李东东皱着眉头说。

去年底,李东东与另外两个股东商议后决定,转变经营方式,开办“高校数码体验馆”。在李东东的电脑里,存放着10所高校门店的位置、面积,“每间店面租金都在10万元左右,而我们目前流动资金只有10万元。”

李东东透露,经营了一年多的公司到目前算是基本持平的状态,这还是在三个股东

以及60名在校大学生不拿任何报酬的情况下取得的,他说,“我们已经在和公司最大的两个客户华硕、联想商谈,希望他们在资金上给予支持。目前华硕已经同意承担装修店面的费用以及一半房租,联想方面还没有结果。”

“我们也曾经和一些风投公司联系过,但他们要公司50%多的股份,我们最多只能出30%,否则公司经营权不在我们这里,算不上是自己的公司了。”

而高校店面饱和,希望学校给予支持的想法也无法实现。“我们也曾找一些学校商谈,但学校也是要盈利的,能和后勤部门说上几句话就已经不错了,根本不可能奢求他们在店面上下给予支持。”

从2006年5月起,国家有关政策规定,大学生创业可申请小额贷款。今年2月15日,国务院办公厅发出通知,高校毕业生创业可享受免收行政事业性收费、提供小额贷款担保贷款、享受职业培训补贴、享受更多公共服务等4项优惠政策。

对此,李东东无奈地说:“国家对大学生

在城市里的营销学问到了农村就水土不服了

电脑下乡 服务先行

INC. 观察

■本报记者 于宛尼

山东省章丘市三涧溪村村民马素景,是全国“电脑下乡”政策的第一个受益者。3月23日,马素景在亲友的陪伴下,从农行领到了购买下乡电脑的政府补贴款,这距离3月16日他购买电脑,仅过了一周时间。“以前3000多块钱的电脑,现在只要2600多块,政府给补贴400多块钱。”马素景看着他手中“一本通”账户上的返还补贴,心满意足。

3月5日,第一轮“电脑下乡”招标结果出炉,21家投标PC厂商中14家厂商中标。一声令下,备战已久的厂商,纷纷跳入下乡电脑的角斗场。每个人心里都清楚,入围仅仅是一个开始,在今后的“下乡”路上,产品、渠道、服务的竞争中,谁能胜出还无从知晓,在同一

本报国内最大家电网购平台世纪电器网3月18日宣布,全面提升网上商城服务标准,全国首推“售前服务升级”举措。

世纪电器网CEO王治全表示,所谓“售前服务升级”,是指世纪电器网在售前环节就为消费者提供客观、公正的咨询服务,并根据客户要求推荐最适合的商品,从而改变家电维修卖场因竞争而造成的厂家导购员只推荐自家品牌的不合理现状。

有关专家认为,由于家电产品质量由制造厂家决定,因此,家电网购中最关键的环节实际上是售前咨询服务,真正优秀的网站本质是在提供最优秀的咨询服务,而这方面的优势就是家电网购生存发展的空间所在。

不关心那些数字和字母,他们只是简单地理解为,电脑的好坏是由上网速度决定的,上网慢就表示配置低。”店员小张曾在北京中关村卖过两年电脑,去年回老家创业。

其实,在农村销售电脑的学问远比记者讲述的复杂,在城市里的营销学问到了农村就水土不服了。乡镇和村里的用户住得比较分散,如果销售点设在市区,又是层层分销,下乡的物流配送成本就必定高,接下来的售后服务等人力成本将耗费更大。而这些成本将会加入到电脑的价格中,反而不能让农民买到物美价廉的电脑。

古舜林表示,海尔利用全国上千家的海尔家电专卖店和海尔电脑专卖店,以及上万家网点,完全保证家电下乡项目的顺利推进。在售后服务上,海尔电脑不仅提供全年全天24小时无休服务,还开设了远程服务系统,专门解决软件故障等突发问题。同时,“电脑下乡”启动后,海尔还可利用在乡镇利用自有的渠道,迅速为农民提供服务。

此外,海尔电脑济南工贸平台总监蓝勇表示:“为顺利完成下乡电脑的销售,我们所有销售人员都掌握了‘购买—登记—提货—上传信息’的流程,确保补贴还落到实处。”

据悉,世纪电器网还推出降价七天补差服务,即消费者在世纪电器网购买家电开具发票后,如果7日内所购买家电在世纪电器网降价,消费者可凭发票和销售单享受差价补偿。

另外,该网还推出北京、上海、深圳三城市48小时送货上门、送货时间顾客定等

售前服务升级,7天差价补偿,48小时送货

家电网购挑战传统大连锁

服务内容,如果未能准时送到,将提供礼品进行“延时补偿”。营业时间也延长为每天8时至24时。

据了解,家电网购在价格上较家电连锁有10%到15%的优势。专家认为,服务标准升级显示家电网购平台在服务环节已开始发力,直接挑战国美、苏宁等家电连锁商场。(东升)

蒋黔贵:企业在危机中倒下有六大原因

本报讯(记者蒋茜)一些企业在危机中倒下,主要有战略决策失误、过度扩张和盲目多元化、过于依赖贴牌生产模式、金融衍生品等虚拟经济盲目发展、道德与社会责任之缺乏和监管缺失、基础薄弱等六大原因。这是中国企业联合会、中国企业家协会执行副会长蒋黔贵在全国企业管理创新大会上作主题报告时指出的。

报告显示,战略决策失误主要源于忽视外部市场经济环境出现的转折性变化,对行业发展方向判断失误。蒋黔贵举例说,许多钢铁企业没有重视从2007年下半年开始的汽车等行业需求明显回落这一信号,而是在钢材价格暴涨的诱惑下盲目扩张产能,结果导致全行业亏损,“仅压在国内港口的7000万吨铁矿石就给国内钢铁业带来‘浮亏’约300

专家呼吁:建立完善的高管薪酬机制

本报讯 近几个月来,受全球金融危机影响,各行业绩不容乐观,薪酬增长幅度也开始发生变化。

据财经理论媒体《经理人》杂志调查结果显示,2008年的薪酬增长幅度比2007年下降了3.5%以上,实际增长率回落9.6%。其中,金融、房地产、汽车和能源化工的薪酬增幅首次出现负数,分别是-4.1%、-3.3%、-2.7%和-

中国轻卡落后状况有望打破

本报讯 “客货是载人的,卡车是拉货的,所以客货安全性要求比卡车高。”长期以来,人们习惯用高标准要求卡车,这种观念正越来越不合时宜。

正是观念的落后,导致中国卡车产业比世界先进水平落后了将近20年。目前,我国轻卡问题主要表现在,产品平台陈旧,技术创新不足,操控性及舒适性与发达国家相距甚远。低档轻卡的问题则突出体现在安全性

亿元,至少要等到今年上半年才能被企业消化”。

过于依赖贴牌生产的教训也是沉痛的。“金融危机对国内实体经济冲击首先是长三角、珠三角地区的贴牌生产企业,转型升级已成为这些地区和企业的头等大事。”蒋黔贵说,“贴牌生产企业要向规模化的贴牌生产商、原始设计制造商和创立自有品牌转型。”

在金融危机中垮塌的企业,各有各的“导火索”,但有一个共同点就是基础管理的漏洞。近年来安全生产事故不断,主要原因就是企业长期忽视基础管理,规章制度建设缺乏,执行不到位。因此,蒋黔贵特别强调,“基础管理是企业生存和发展的根基,是企业持续发展的基本保证。”

2.5%。我国房地产和金融CEO薪酬降幅最高可达30%。

中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所所长刘昕教授认为,高管降薪不是唯一让企业摆脱危机的方式,但是今天危机来了,企业可以借此机会,依据公平、公开的原则对高管的薪酬予以约束,从而将中国企业尚未完善的高管薪酬机制建立起来。(江南)

不足上。

令人欣喜的是,中国轻卡落后状况有望被彻底打破。据悉,日产首款高端轻卡凯普斯达将于6月登陆中国市场。据悉,凯普斯达车型曾荣获2007年“欧洲最佳轻型商用车”大奖等荣誉,征服了以严苛著称的欧洲用户。业内人士据此预测,该车的推出必将引发“鲶鱼效应”,中国轻卡市场既有格局将为之大变,尤其是高端轻卡市场将出现颠覆性变革。(增强)

INC. 简讯

首个太阳能建筑设计院进京“抢”人才

本报讯 3月27日,在“第五届国际智能、绿色建筑与建筑节能大会”召开期间,世界首个太阳能建筑设计院——皇明太阳能建筑设计院在京召开“绿色建筑高级人才专场招聘会”,趁机招揽人才,以满足其不断扩张而带来的人才需求。

随着在全国市场推广步伐的加快,皇明已经面向全球发动在科研、营销、服务终端再到制造、物流等各个环节的全面“扩军”,招聘岗位达400多个,人数达3万人。此次招聘也是其全球招聘的重要步骤。(李芳)

“魅力来宾”亮相京城

本报讯 3月27日,10多位广西来宾市壮族姑娘穿上节日盛装来到北京,首次用传统的“土司民俗”招揽游客,迎接春季旅游旺季市场。

来宾市位于广西壮族自治区中部,素有“桂中”之称,境内有壮、汉、瑶等10多个民族。来宾旅游资源丰富,“百崖大峡谷”、“象州温泉”、“瑶寨古村”等都是中外游客值得一去的好地方。此外,始建于明朝万历年(公元1582年)的忻城莫氏土司衙署,是目前亚洲保存最完整、规模最大的土司建筑群。(于雪)

航天信息公司在四川地震灾区援建小学

本报讯 3月16日,航天信息股份有限公司定向援助建设四川安县秀水镇航天信息小学奠基典礼在安县秀水镇第三小学举行。据悉,航天信息股份有限公司共捐赠180万元,用于重新建设在地震灾害中损毁的教育设施,改善办学条件和扩大学校规模。

据了解,航天信息股份有限公司由中国航天科工集团公司等十二家中国航天领域的知名企业和哈尔滨工业大学等知名高校共同发起成立,是国内最具实力的IT上市公司之一。(文青)

2009第五届中国能源投资论坛召开

本报讯 3月26日,由中国企业投资协会和中国能源网共同主办的以“应对金融危机,加速结构调整,开拓能源产业新的经济增长之路”为主题的“2009第五届中国能源投资论坛”在北京召开。

在能源价格持续走高、能源可采储量日渐枯竭的今天,能源行业特别是新能源专业的发展更成为业内外的热点话题。与会专家认为,太阳能电池、风力发电、混合动力汽车、煤的洁净生产和多联产等诸多新能源产业领域,以及对传统能源资源的潜力的挖掘,存在较多的投资机会。(阳文)

网银保护并非密码越复杂就越安全

本报讯 在传统的银行账户安全观念中,很多人认为“密码越复杂就越安全”。对此,360安全中心的石晓虹博士指出,从近来央视等媒体曝光的一系列网银失窃案来看,人们长期以来所依赖的密码强度在木马程序面前已不是一道虚设的“马其诺防线”。目前犯罪分子的手段已经从“破解密码”转变成了“偷窃密码”,在各类“肉鸡”控制工具和网银盗号木马的面前,密码复杂与否并没有本质差别。

石晓虹表示,用户一方面要提高安全意识,不轻信非正规渠道的诱惑信息,另一方面也应该积极防御和查杀木马。(木子)