

标杆

以抢占制高点为核心的战略管理

■ 武发德

“抢占制高点为核心的战略管理”内涵和主要做法如下:

首先,围绕主业战略目标制定抢占制高点的策略。2009年,北新建材制定了用两到三年的时间将石膏板业务规模发展成为全球业务第一。2012年,北新建材以石膏板产量16.5亿平方米达到了产销量居世界第一的目标。同年,北新建材又制定了到2015年的目标,石膏板产业达到20亿平方米的布局。

二是创新驱动,打造核心竞争力,抢占技术制高点。主要做法是下面几个:一是打造建筑立体创新网络;二是产学研结合,完善创新队伍;三是加大科研的投入,改善硬件措施;四是构建创新文化,完善专利机制;五是主导和参与标准的制定,把握行业主导话语权。



武发德

三是抢占品牌的制高点,通过倡导绿色建筑理念,扩大市场影响力,从而达到抢占品牌制高点的目的。一方面,面向不同的受众,采用相应的方式传播绿色的理念,通过和设计院所开推广会,通过和相关的建筑高校进行交流活动,和装饰公司开交流会提出系统解决方案以及向终端消费者展示达到传播绿色理念的目的。另一方面则是梳理公

司的品牌内涵,明确了发展循环经济用全生命周期的绿色建筑改善人类居住环境的品牌内涵,并通过生产和管理举措,践行落实品牌内涵。此外,通过争创品牌奥斯卡,达到公共传播营销品牌影响力的目的。

四是积极履行社会责任,处理好企业形象。北新建材分别在2008年援建都江堰医院,在2013年雅安地震和乘龙慈善基金会共同发起援建爱心老人院。

做法之五,瞄准地标工程项目、大客户和营销主渠道,抢占市场制高点。一是全面占领各地标志性建筑、政府工程,高档酒店系列、总部大楼系列。二是抢占大客户,与全国顶级和主流建筑装修公司建立战略合作伙伴关系。三是抢占营销主渠道,全面占领全国各地各市场的主流营销渠道,掌握市场主动权。

(作者系北新集团建材股份有限公司副总经理)

以知识产权战略创新企业发展

■ 高文明

通过实施知识产权战略,康尼实现推动企业发展。

科学制定超越型企业知识产权战略。康尼系统分析企业内外部环境,把自主创新掌握知识产权作为企业发展最大动力,确立打破国外垄断、站稳国内市场、跻身世界一流的企业发展方向。其次确定知识产权长期发展目标,具备引领行业发展的能力,成为国际轨道交通细分行业知名知识产权优势龙头企业。确立公司知识产权管理目标,知识产权战略真正成为企业一把手工程,知识产权管理体系有效运行,管理规范有序,形成一整套知识产权创造运用、保护和竞争策略,知识产权资产大幅增长。打破国外技术垄断,加快知识产权创造。前提是通过自主创新获得专利技术,康尼三大核心技术所谓锁闭、运动、控制,分别在



高文明

三个方面突破了国外公司长期以来形成的专利壁垒,创造一大批知识产权,截止到目前为止拥有有效专利223件,其中发明专利37件,国际发明专利8件,两件核心专利分别荣获第十二届、第十四届中国优秀专利奖,为企业知识产权战略实施打下坚实的基础。

以三化推进知识产权运用。1.专利技术产业化,提高专利的使用率。2009年到2012

年公司专利产业化率都超过了90%,处于国内领先水平。2.推进专利标准化,提升行业话语权,康尼高度重视专利标准化工作。主编或参与制定国家标准行业标准8项,主要包括铁路客车斜拉门行业标准,城轨车辆国家标准,城轨车辆紧急逃生门的国家标准等。3.加强专利国际化,实施知识产权布局。在专利布局方面,康尼公司采用基于产品和核心技术的布局策略,加强专利国际化,围绕三大核心技术,获得8件国际专利和5件软件著作权,成功建立专利保护池。4.实施主动性的知识产权保护。5.专利业内最大专利数据库,开展专利预警分析。目前已经是国内最大的轨道交通门系统专利数据库。6.加强员工激励,开展知识产权文化建设。确保知识产权战略的实施,必须加强企业技术创新人才队伍的建设。

(作者系南京康尼机电股份有限公司总裁)

见解

■ 朱宏任

近年来,我国企业发展取得了明显成绩,实力持续增强,但面临问题和挑战也日益凸现。因此,必须深化改革,增强企业创新能力,既要充分发挥市场配置资源的决定性作用,同时发挥好政府的作用。

企业是创新的主体,政府主要在创造环境上下功夫,十八届三中全会对此已经做了全面的部署,通过全年深化改革,释放改革红利,不断增强企业发展的活力和动力,工业和信息化部今年将重点抓好五个方面工作:第一,简政放权,创新管理方式,继续清理现有行政审批事项。到今年年底,工信部行政审批项目要比2013年初减少1/3以上,完善行政审批事项项目清单,并向社会公开积极探索和创新管理方式,提高监管水平。第二,强化



朱宏任

创新驱动,提升产业核心竞争力。第三,化解产能过剩,促进产业升级。第四,支持非公经济健康发展,加大小微企业的扶持力度。第五,推进两化深度融合,改造提升传统产业。

(作者系工业和信息化部党组成员、总工程师)

全面深化改革为企业提供动力

■ 郭建新

党的十八届三中全会拉开了全面深化改革的大幕,企业作为市场经济的主体,改革的热情不断高涨,改革的主动性不断增强,可以预见,全面深化改革将革除进一步长期束缚企业生产力发展的体制机制性障碍,激发各类生产要素的活力,为企业创新发展提供动力。在此大背景下,进一步推进企业的创新发展,将为全面深化改革各项目标的事项提供更多有效的方法和手段。因此,各行各业的企业特别是国有企业要抓住这次历史性的改革机遇,进一步解放生产力,提升企业的市场竞争力。

从2012年3月份起,国务院国资委在中央企业全面开展了为期两年的管理提升活动,两年来按照管理提升活动的总体部署,中央企业结合自身实际,创造性开展各项工作。中央关于改革和发展的大政方针已经



郭建新

明确,为实现既定目标,其中加强管理是关键所在。因此,建议企业管理创新的重点关注:一是,进一步转变管理方式,提高管理的效率;二是持续对标,努力打造一流企业;三是依托信息技术,促进管理升级;四是构建抓管理的长效机制。

(作者系国务院国有资产监督管理委员会副秘书长)

本组稿件根据会议速记资料整理,一、五、六版图片由本报记者林瑞泉拍摄

(上接第一版)

沈财兴的发小、象山某局退休干部、现住柴溪村的老陈对记者表示:“财兴是个大好人,一百个人有一百零一个说他好。”他告诉记者,沈财兴兄弟五个,他排行老三,除老二已经去世之外,其他都干着与建筑有关的事情。但没有一位和沈在一起经营,“沈财兴不喜欢和兄弟在一起合作,他的亲外甥也独自挂靠在别人的公司做建筑,这不知道是否其冥冥之中已经有预兆。”

出生于1953年的沈财兴,早在上世纪70年代初期,就和沈家老大、老四同在象山县下沈公社建筑队工作。后下沈公社建筑队改为建筑社,其四弟为社长。70年代中期,沈财兴独自去奉化发展。此后,沈财兴渐渐远离村里人的视线。

西周镇(下沈合并到西周)工业办夏主任告诉记者,因为社长是沈财兴的四弟,他们主要与他四弟打交道,对沈财兴了解不多,特别是他去了奉化之后。

实际上,沈并未完全中断和象山方面的联系。老陈告诉记者,随着企业逐步壮大,沈把他的施工企业——浙江沈氏建筑有限公司注册地放在了老家象山县。他说,地方税交给象山,对象山的经济做了积极的贡献,所以县里、镇里和沈一直保持密切的联系。而沈对自己的出生地也给予很大的帮助。他记得在上世纪90年代的时候,村里建小学需要15万元,教育局只给了5万元,沈财兴给了10万元。现在,村里做一些公益项目需要一二十万元的,只要有正当的理由找到他他基本都给。

而让记者感到奇怪的是,沈财兴在老家如今没有半片砖瓦,老房子早就成了废墟,倒是他的四弟五弟紧邻着造了两幢两层小楼,逢年过节有时回家小住。

沈财兴似乎将钱财看得很淡。老陈告诉记者,据说,沈财兴开发奉化阳光茗都项目就赚了十亿元,沈的外甥曾要沈不要再做了,钱赚了那么多,年龄也那么大了,好好享受吧。沈财兴说,我从小就是一个放牛的,钱生不带来死不带去的,要那么多钱干什么?但我一个人停下来,多少农民工失去工作,我继续搞企业,这些农民工还能有工作,又能为地方支持那么多税收。

老陈告诉记者,发迹后沈财兴依旧保持着农民般的朴素。

巧合的是,记者在奉化坐出租车时巧遇

一位认识沈财兴有20年的出租车司机老吴。他告诉记者,他原来在一家做钢窗的企业,沈财兴的建筑公司要用他们厂生产的钢窗,他还曾去沈的企业安装过门窗,还去他们家吃过饭。他说,去年底,听说财兴被抓了,后来才知道是他的合伙人——香山美邸的开发商方某自杀,沈财兴被传唤到公安局。后来他还在大街上看到过沈。几天之后,新闻里说沈财兴被公安局拘捕了。

“他这下可真有麻烦了。”老吴告诉记者,其实沈财兴是一个非常低调的人,不善言语,更不像一些大老板,整天坐在高档汽车里跑来跑去。

工商注册资料显示,兴润置业2000年9月5日注册,注册资金4亿元,法人代表沈明崇。

老陈告诉《中国企业报》记者,奉化起码70%的建筑都是沈财兴做的。他说,70年代沈财兴在奉化主要是在农村建房,后来才进入城市发展。由于他在当地的人脉关系很好,奉化很多政府建筑都是沈财兴所属的企业施工建设的,2000年后他才开始进入房地产业。

奉化房产生意人陈勇(化名)告诉记者,沈财兴的房地产第一桶金就是阳光水岸项目,当时这个楼盘属奉化最好的楼盘。2004年,沈财兴又开发阳光茗都项目。这是奉化第一个真正意义上的全封闭式的小区。沈从此奠定了在奉化地产界大佬的地位。他说,不客气地说,就是现在,阳光茗都依然是奉化最好的房产。

阳光茗都斜对面的奉化市家缘房地产经纪有限公司负责人王飞儿告诉记者,阳光茗都销售一直非常好,基本上开发就卖完,目前余下来大部分都是户型比较大的。她说,就是如今房产大环境整体不好的情况下,阳光茗都基本保持在每平方米11000—12000元之间,最高峰达13000元。

是巧合还是政府隐瞒?

然而,就是这样一家如此好的业绩企业,如何一夜之间就会坍塌。坊间有人认为,是高利贷拖垮了兴润置业。奉化市金融办的消息显示,兴润置业民间借贷债务总额约5亿元,借款利息基本为年利率18%—36%,另外还有非法吸收的公众存款7亿元,涉及98人(其中机关事业人员7人)。

据全国工商联一项调查,规模以下的小企业90%没有与金融机构发生任何借贷关系,微小企业95%没有与金融机构发生借贷关系。

此前,长期关注中小企业发展的民进中央经济委员会副主任、浙江民营企业联合会会长周德文在接受记者的采访时表示,中国没有一家企业没有得到过民间借贷的帮助。

事实上,兴润置业早就涉及民间借贷。记者通过网络搜索发现,沈财兴所属企业涉及不少民间借贷的官司,基本都在几十上百万元以上。

陈勇告诉记者,兴润置业在当地影响力如此大,很多人都乐于把钱借给兴润置业,甚至有人不惜用房产抵押贷款,再把贷来的钱借给兴润置业已获取高额差价回报。他说,这次被查出来与兴润置业有借贷关系的公职人员或许只是其冰山一角,坊间传闻,兴润置业为感谢一些公职人员,采取让他们借钱给兴润置业的方式,变相获得利益,而这往往采用匿名或者他人身份。

关于兴润置业面临倒闭其实早就有传闻。

陈勇告诉记者,早在去年七八月份,当地就有兴润置业欠银行24亿元贷款的传闻。

记者在奉化当地知名网络论坛《锦溪论坛》也找到了相关信息。

“草原牧歌”2013年8月3日21点14分发帖说:听邻居说,阳光茗都在低价出卖地下车库,价格6—7万一个,许多业主都在疯抢,据传是“财兴泥水”(指沈财兴,编者注)负债24亿元,要破产了。

“锦论游侠”跟帖说:此事早有传说,长汀安置房的几幢房也是浙江润兴置业公司开发的,但因村民之间利益纠纷被搁置;传言,润兴置业公司近期所开发的桃源别墅群的项目也暂停。具体原因不明。

此外,还有帖子希望政府部门出来说明,不然各种传言满天飞。

传闻并没有引起大多民众以及地方政府的警觉。陈勇对记者表示,这些消息肯定是知情的政府内部人说出来的,不然哪有这么巧的事情,网传的事情最后在经历半年多后成为现实,更让人吃惊的是,数据居然一模一样,都是欠银行贷款24亿元。

奉化市金融办主任郭永本拒绝了记者

的采访要求。他认为媒体完全放大了事实,不接受任何媒体的采访,并建议记者去找奉化市委宣传部。

地方政府对此警觉的还不止金融办。此前,记者到奉化市房地产管理中心去了解兴润置业桃源府邸的销售情况时,该中心办公室一位负责人同样拒绝了记者的采访要求,让记者到市里去了解情况。

压垮骆驼的最后一根稻草

3月21日中午,兴润置业开发的桃源府邸大门洞开,里面的吊塔孤零零的伫立着。大门一侧,一辆货车遮挡住了几个黄铜大字——浙江沈氏建筑公司。在一处工棚内,几个工人模样的人正围坐在一起吃饭。《中国企业报》记者刚一询问桃源府邸是不是停工了,一位男的就赶紧说他们也是来吃饭,对情况不了解。在厨房烧菜的大姐还没等记者开口就说,她们什么都不知道。

记者在小区内转了一圈,发现桃源府邸大部分为独幢和联排别墅,目前已全部封顶。区内没有看到施工人员的身影,售楼处里也是空无一人,只有一些被拆得七零八落的脚手架。院内几根生锈的钢筋似乎告诉我们,这里已经停工很久了。

奉化市建设局房产管理科孙科长告诉记者,桃源府邸2012年就取得了预售证,具体预售得怎么样不是很清楚。他印象中该楼盘都是独幢和联排的房子。联排一般每幢在500万元左右,独幢在2000—3000万元之间。

奉化房产信息网显示,桃源府邸一期总共147套房子,已经销售144套,二期36套,已经销售33套。相关资料显示,桃园府邸本来定于2013年底交付,但最新计划显示,交付日期已经延后到2014年底。

而阳光茗都50幢48套房子已售47套;54幢120套已售119套,但55、56、58幢销售不佳,共222套房子只销售了110套。

陈勇对记者表示,相对于开发几十幢房子的楼盘,本身开发时间就需要几年甚至十年,而且还在建设之中,剩下一百多套也属于正常。他告诉记者,兴润置业真正出问题,就是出在锦屏街道长汀村的旧村改造上,兴润置业投入数亿元,至今颗粒无收。

记者在长汀村也听到了同样的说法,只不过更直接。接受记者采访的几位村民直言

不讳地说,长汀村旧村改造,“我们倒霉,沈财兴也倒霉”。

长汀村几位村民告诉记者,旧村改造始于2004年,当时奉化市政府把长汀村所属的集体土地2400亩(其中农田1500亩,山地900亩)以及宅基地360亩预征。当时政府规划了158150平方米的安置房,而实际上整个长汀村安置面积起码需要18万平方米。这也直接导致后来项目被搁置。

据村民们介绍,长汀村旧村改造开始是由宁波洛兹置业有限公司建设。到2007年,洛兹置业在完成588套住宅之后退出了这个项目。由于兴润置业在当地的影响,奉化市政府力邀兴润置业接收该项目。按照当时的协议,兴润置业需要帮长汀村兴建155815平方米安置房,目前已完成149000平方米。

长汀村项目是造成兴润置业资金紧张非常重要的原因。此前为这个项目曾多次到北京上访的村民告诉记者,兴润置业接手这个项目,政府方面提供310亩土地,其中180亩用于村民安置,另130亩自己搞商业开发。

他们粗略算了一下,购置土地费用以及建设费用,兴润置业在该项目上起码投入了七八亿元。而按照协议规定,兴润置业建设的安置房,长汀村要以每平方米1500元向兴润置业购买。按照目前建设的面积,也可以收回2亿多元的投资。但由于村民们一直对该项目持有异议,兴润置业至今未获一分钱回报。而雪上加霜的是,由于拆迁不下去,原本可获得的130亩商业用地也迟迟无法动工。

一方面大量资金被占用,另一方面还得承担巨额的银行利息,兴润置业已是回天乏术。

而奉化一位不愿透露姓名的房产中介人士告诉记者,长汀村旧村改造项目第一批入住的村民至今也没有拿到房产证。

在象山县建筑业管理局,记者巧遇正在副局长顾成杰办公室的沈氏建筑副总经理沈国光。对于记者的偶遇,两位非常吃惊。记者表明来意,希望就兴润置业以及沈氏建筑的相关问题采访沈国光,顾成杰出面婉拒了记者的采访要求。他告诉记者,兴润置业出了目前的问题,政府非常重视,今天他专门约见沈国光,就是商量怎么帮企业走出困境。