

【《商鉴·争议公司系列》之四】

娃哈哈：“一个人的帝国”日显老迈

金驹

通过“卖水”而建造起来的娃哈哈商业帝国,如今被多元化经营刻画得斑驳陆离。

2002年是娃哈哈多元化经营元年,那年进军童装市场时,宗庆后就称:“娃哈哈童装年销售额突破十亿元。”但十年后,娃哈哈童装年公开销售额才两亿元。

再过了几年,爱迪生奶粉最初进入中国市场的时候,宗庆后为其确定的目标是,要在创立两年内达100亿—200亿元的销售额。如今,爱迪生奶粉已经悄无声息,市场占有率不足1%。

2012年,娃哈哈瞄准儿童市场需要,进军城市商业综合体,但热度尚在时,商业项目就“逼到宗庆后发飙”。

2013年,在整个白酒行业陷入深度调整期之际,娃哈哈宣布先期拟投资150亿元进入正处寒冬期的白酒业,直到目前,中国白酒业哀鸿遍野。

尽管宗庆后或许不甘心承认各项扩张的“失败”,但每项事业与其最

【点穴道】

现在宗庆后已是70多岁的人了,精力有限,与80后、90后的消费者有明显代沟,对消费者心理难以精准把握。如果现在还不放权和培养接班人,更待何时?

作为一个航母型企业,除了“一把手”,其他人恐怕光凭一己之力难以驾驭。对娃哈哈而言,除了女儿宗馥莉,宗庆后恐怕还要培养或者引进更多独立一面的接班人,才能让娃哈哈拥有一个前程无忧的美好前景。

初预想相去甚远是不争的事实。体现在数字上,从2010年开始告别高速增长,陷入业绩停滞不前泥潭;2012年首次出现尴尬下滑;2013年任务是800亿,结果只完成783亿;2014年娃哈哈年度目标是实现销售额1023亿,结果只完成了2/3左右,约为728亿,同比业绩罕见下滑7%,被宗庆后称为“娃哈哈业绩最差的一年”。

对于娃哈哈的困局,财经评论人王海涛认为,宗庆后有最大的责任,这个责任在一定程度上是他自身的局限所在——他过去的成功,他过去性格中、管理中的成功因素,现在可能成为了羁绊。

与任正非,柳传志,马云这些中国顶级企业家一样,宗庆后也有自己的管理风格。

据说宗庆后崇尚独裁专制,勤勉敬业的雍正皇帝。在娃哈哈管理中,

宗庆后也是这样落实“偶像精神”。这也带动娃哈哈的快速成长。但与当初创业不同,现在娃哈哈已经成为一艘企业航母,舵手作用固然功不可没,但更需要团队来全面协调配合。局外人很难想象,像娃哈哈这样的企业航母,却是宗庆后“一手抓”,全凭一己之智,全凭一己之力,即使是被宗庆后当接班人培养的女儿宗馥莉,在娃哈哈都没有多少话语权,比如,做白酒、做商业地产,手下的销售经理包括宗馥莉,都是反对的,可是一点办法也没有。

与同城企业家代表马云撒手放权,善于用人不同,宗庆后是事必躬亲。坊间流传,在娃哈哈,即使采购一把扫帚,都要宗庆后亲自签字才能报销。

可能说出来很多人都不相信,宗庆后没有副手,那么大的企业,至今

没有董事会,也没有考虑过引进职业经理人。宗庆后通过每月例会形式掌控企业200名核心管理层。一个新品上市,从营销方案,产品包装,市场定价,到生产线安装设计,每道程序宗庆后都要亲自把关。

宗庆后的“大家长”作风,既限制了大家的主观能动性,打击了大家的积极性,又造成公司对宗庆后过分依赖,导致在企业未来战略和现实管理上,管理层习惯了唯命是从,唯唯诺诺地过日子。

在总结娃哈哈业绩下滑理由时,宗庆后认为市场环境和消费者理念的深刻变化是一个重要原因。这是对的,目前娃哈哈消费者多为80后、90后,他们崇尚消费时尚,上档次的产品,对广告和价格并不敏感。所以,以前娃哈哈鼎盛时惯用的战略战术,常常被告知:此路不通!

论道

好制度应为“职场人情”预设受理窗口

宋小岑

职场上说到的“人情”,往往含有最基本的两层意思。一种源于亲缘,另一种源于同感。亲缘之人情,主要指人际关系,强调“熟人”,因此有人在某种程度上也将其看做一种“私情”;同感之人情主要指同事、上下属之间的相互理解和体谅,强调人性化处事方法。

对于企业来讲,制度和人情哪个更重要?该如何处理二者之间的关系,恐怕是中国企业永远绕不开的一个话题。

中国的历史文化和人文特点决定了中国是个人情社会。当下,也有很多管理专家都将我国中小企业的短命归结于企业内部的人情化管理,认为它是我国中小企业的死亡基因。企业内部的这种人情化真的是有如洪水猛兽般可怕吗?非要将之置之死地而后生吗?朴素的人情观并非一无是处。不过人情过度,人性放则无规

矩,所以要制度;制度酷,人性堵则无创造,所以要人情。只有人情与制度配合恰到好处,才能最大程度的激发员工潜能。

首先,制度管理是一个成功企业的根本。任何企业,无论其规模大小,人员多少,都应该有相应的管理制度,对其日常经营活动加以约束。没有制度,只会使企业陷入混乱的无序的困境,造成内部资源无谓的浪费。

西方经济学的一个理论基础,映射到这个问题上同样有参考意义,即所有人都有谋求个人利益最大化的倾向。不成文的制度,会助长这种倾向,造成正式的、合理的、规范的制度被空洞化,取而代之的是那些不成文的制度。而这些不成文的制度恰恰都是满足个人利益最大化倾向的。那么,最终受损的将是企业本身。

实施制度管理,首先要有制度的建立。而在建立制度方面,主要涉及几个因素:制度的可执行性、制度的合理性、人性化的变通方式。任何一

个公司,制度制定就是为了执行的,否则,这个制度等同于无效。制度其实就是一个公司成员间的“信用”,如果每个人都可以随意破坏制度,那么公司的领导层在员工的心目中就没有了“信用”。所以,制定制度之前,要多花些时间考虑制度的合理性,同时也要考虑到可执行性。

员工制度是工作规范的“导航仪”,是企业的核心。没有工作规范、没有制度、没有流程规定,所有人由着自己的想法和方式运作,就乱打并分散了企业的运行能力,也无法形成一个核心团队,不能打造很强的竞争力。

其次,人情可以成为制度以外额外的辅助措施,即对制度没有遇见到的情况做出特别处理。适度的人情是公司运作的“润滑剂”。比如,员工在流程上违反了规定,按照规定你追究了他的责任,罚了他的款,下班之后由于你们的情感关系,好好地沟通一下,说明一下,甚至喝上

两杯,员工心里的阴影和不快顿时云消雾散。

合理的人情可以被看做是公司制度的衍生文化,是一种人性化的制度,即在制度基础上,预备了人性化管理的受理窗口,可以解决制度没有规定的、突发的、紧急的、必须的人情管理,并且对其中某些诉求制度化。

不过需要注意的是,人情只能是暂时的、偶尔的、一次性的手段。如果某种人情被日常化、习惯化,那就成了不成文的制度了。并且,不成文的制度是危险的。企业要防微杜渐,领导层要在人情体谅当中发现并制止恶化趋势,否则只会造成管理的混乱和员工对管理人员的不信任。

总而言之,一定要按制度执行,但是也要考虑到制度的合理性。如果制度合理,就不能进行变通;如果制度不合理,则考虑人性化的变通方式。人情和制度加在一起才是我们企业管理重要的“核武器”。

观察

从“大股东减持”说企业痛点

雷振华

进入2015年以来,中国的股市热度持续爆棚,然而,就在大家普遍高看当下股市时,三一集团在最近不长的时间内,连续两次减持三一重工的股份,三一集团作为大股东,经两次减持后,其所占股份直接跌破了50%。

大股东为何频频减持?有分析说,大股东减持所获资金,将主要用于业务转型升级的投资、涉PPP项目及智能化升级项目。减持资金若实实在用来帮助企业走出困境,那倒不失为明智之举,投资者亦无需恐慌和过分担忧。然而,面对大股东连续大手笔减持股份,总让其他投资者觉得不踏实。

回头来看,三一重工作为世界级工程机械类的大公司,无论是公司的核心竞争力,还是其管理能力,应该

说无可挑剔,但不可否认的是,公司近几年所谓的战略投资和快速扩张,有很多地方让人匪夷所思。比如,2013年7月的媒体报道,在沈阳某废旧厂区,发现该公司生产的约200台机械工业车,另外还有几十台长满铁锈的挖掘机,大多数玻璃上贴着“债权法拖机”,这两项有人粗略算过价值近8亿元,而数亿元产品竟然睡在这里成了废铁,这对公司的盲目无序营销和底家管控不清的质疑,无疑给出了佐证。

“产品成废铁”一事让人以小见大,它一方面说明,公司依旧没有走出多年来民营企业发展的老路,即“经营范围扩大,再扩大;投资领域多元,再多元;企业产能扩张,再扩张”,到头来,自然难以逃脱产能过剩、投资过度的惩罚。

三一重工只是一个被人常说的

案例,陷入类似经营困境的民营企业不在少数,数据显示,全国2013年生产经营处于停产或半停产状态的规模企业接近3000家,其中民营企业占绝大多数。

民营企业大面积陷入困境,突围的方向在哪里?不同类型的企业选择的路径可能不同,但是,梳理企业的决策失误,从源头堵牢乱扩张、乱投资的决策漏洞,无疑是每个企业的首要之责。

其次,要注意破除家族式“独裁化”决策,力推高管集体决策,特别是事关企业重大事项,要开诚布公征求管理人和科技人员的意见,确保决策的民主化和科学性。

再次,要注意不可随意轻易裁员。不可否认,企业在经营困难时,许多企业最常用的做法就是减员节流,在实际操作中,一些隐性的优秀人

才,会在慌不择路中被误杀误裁。当然无端裁员的更大坏处是,裁员还常引发优秀人才的辞职潮,会伤及员工的信心。越来越多的案例说明,越是公司经营困难,越要争取与员工风雨同舟。

此外,要注意实时收缩经营范围,及时退出长线投资项目,加大“去库存”力度,腾出资金巩固优势产业和特色产品,及时清理烂账与死账,要善于借助司法力量,开展坏账的专项治理,力求从内部挖潜增收。

最后,要注意建立健全内部审计与监督,强化销售回款,压缩各种非生产性开支,常年重奖节能降耗先进典型,激发员工的主人翁意识。同时,优化企业人员配置,建立科学量化的业绩考评体系,为内部人才开设各种晋升通道,推行公开公证人岗匹配制度,发挥人才兴企的本源作用。

图说企业登记之四

公司经营不能玩“跨界”



企业的经营范围反映了企业法人业务活动的内容和生产经营的方向,是企业经营活动的直接体现,也是营业执照反映出的最重要的登记事项之一。

企业的经营范围和企业名称密切相关,经营范围的第一个项目应与企业名称中的行业或经营特点一致。由于企业经营范围的用语,有比较强的专业性,有时企业不知如何申报,下面,以注册地在北京的企业为例,以问题罗列的方式,为大家做解释性说明。

名称类别:北京XXXX信息技术有限公司



信息技术

经营范围:技术开发、技术推广、技术转让、技术咨询、技术服务、技术培训;根据企业经营意向,还可以核定与计算机相关的范围,如:计算机系统服务;数据处理;计算机维修;基础软件服务;应用软件服务;销售计算机、软件及辅助设备。

名称类别:北京XXXX投资咨询有限公司



投资咨询

经营范围:主要是投资咨询,根据企业自身经营意向,还可核定与企业经营管理相关的经营范围,如:企业管理咨询;经济贸易咨询;公共关系服务;企业策划、设计。

名称类别:北京XXXX商务服务有限公司



商务服务

经营范围:电脑打字、录入、校对、打印服务;复印、传真;电脑喷绘、晒图服务。除了名称行业特点所显示的商务服务以外,公司也可申请其他经营项目,如销售办公用品、制图、绘画、美术用品、小饰品、礼品,或者经济贸易咨询等。

名称类别:北京XXXX文化发展有限公司



文化发展

经营范围:组织文化艺术交流活动(不含营业性演出);承办展览展示活动;文艺创作;剧本;舞台美工;服装道具;灯光音响;舞蹈培训、声乐培训、器乐培训。

名称类别:北京XXXX投资有限公司



投资管理

经营范围:又名“北京XXXX投资管理有限公司”,其经营范围包括投资管理、资产管理;投资咨询,企业管理咨询。

名称类别:北京XXXX物业管理有限公司



物业管理

经营范围:物业管理;热力供应;出租办公用房。

名称类别:北京XXXX广告有限公司



广告设计

经营范围:设计、制作、代理、发布广告。根据企业自身经营意向,还可核定:会议服务;承办展览展示活动;组织文化艺术交流活动(不含营业性演出);翻译服务;销售文化用品。

名称类别:北京XXXX建筑工程有限公司



建筑工程

经营范围:设定此企业注册资本50万元,其经营范围应规范为:专业承包。根据企业自身经营意向,还可核定:销售建筑材料、金属材料、五金交电、厨房用具、卫生间用具、化工产品(不含危险化学品及一类易制毒化学品);建设工程项目管理;工程勘察;设计;规划管理。

名称类别:北京XXXX家政服务服务有限公司



家政服务

经营范围:家庭劳务服务。根据企业自身经营意向,还可核定:建筑物清洁服务。

名称类别:北京XXXX钢结构工程有限公司



钢结构工程

经营范围:专业承包。根据企业对本公司经营范围的描述,还可以核定的经营项目为:销售建筑材料、金属材料、五金、交电、机械设备;建设工程项目管理;工程勘察;设计等。