

工商界

GONGSHANGJIE

许昌市工商联 许昌报业传媒集团 总第165期



许商

获取许昌工业经济信息和企业新闻,可扫描以上二维码,关注许昌日报社工信部官方微信“天下许商”。

要选对合伙人

魏东雅

说起最牛创业团队,阿里巴巴“十八罗汉”是其中之一。还有华为当初的创业团队,任正非、郭平、纪平等,他们凑钱成立了华为,而且在华为处于倒闭的边缘时,依然不抛弃、不放弃。

俗话说,一个篱笆三个桩,一个好汉三个帮。阿里巴巴单靠马云,华为单靠任正非,无论如何都走不到今天。大企业如此,小企业也是如此。创业者要选对合伙人,只有与合伙人达成战略思维、价值观、经营理念的共识,才能推动企业健康发展。

近段时间,记者在采访过程中多次接触到因合伙人闹分裂导致陷入困境的企业。笔者总结后发现,主要有以下几种情况:一是副总是突然提出辞职,大批技术人员同时辞职,总经理手足无措,企业陷入瘫痪,不久后发现副总是带领技术人员另起炉灶;二是总经理突然辞职,董事长手足无措,不久后发现总经理另起炉灶,并带走了大批客户;三是董事会聘请职业经理人,但是总经理只顾个人业绩,不顾企业利润,导致企业入不敷出。

笔者认为,原因有以下几种:其一,创业者较年轻,管理经验不足,不能服众,无法赢得合伙人信任;其二,管理松懈,制度不健全,老板甚至想当“甩手掌柜”;其三,企业决策层是“门外汉”,在制度不健全的情况下将经营事务完全交给职业经理人;其四,观念有分歧,价值观不统一;其五,合伙人并未打算长期合作,而是将合作作为“跳板”。

企业合伙人,尤其是核心合伙人对企业发展非常重要,决策层的崩塌意味着企业将陷入瘫痪,严重的甚至会导致企业倒闭。因此,选对合伙人是企业发展的重中之重。

选对合伙人,要对合伙人进行充分了解,寻找志同道合之人。除此之外,更重要的是,创业者(或决策者)要苦练内功,借助各种手段避免类似事件发生。依笔者浅见,一是创业者要时刻保持学习劲头,学习管理知识,开阔视野,不断创新,增强自身能力和素质,积累管理经验,塑造良好的人格魅力。二是创业者要做做内行,全面把控企业生产、技术、销售、市场等方面的情况,不可当“甩手掌柜”。比如,一家企业的创业者对新增生产线的生产、技术、经营完全不懂,全部交给职业经理人,却按营业额给职业经理人提成,导致出现“业务不断、利润下降”的局面。三是要综合各方面因素,健全管理制度,按制度办事。四是要以人为本,多关心合伙人、员工,倾听他们的声音,与他们打成一片。有人说“小微企业管理靠亲情”,这话不无道理。五是要加强培训,可定期进行内训,或者聘请专业培训机构定期在公司内部进行职业道德培训,实现价值观统一。

市工商联名誉主席郑有全在一次讲座中曾说过一句话:“经营企业要做到三点:决策不失误,用人不失度,财务不失控。”这句话虽然简单,但是要真正做到并不容易。或许,因合伙人分裂导致企业经营困难有不可控因素,但是创业者也要时刻保持清醒头脑,不断提升“内力”,尽力做到最好。

一管之见

爱钻研的能人

——记鄢陵瑞鑫棉业有限公司总经理裴明奇

本报记者 魏东雅 通讯员 张坤山 刘景锋 文/图

有人说,“60后”是幸运的,他们赶上了改革开放初期那个遍地是机遇的时代,成为改革开放以来推动经济发展的中坚力量。其实,机遇总是垂青于有准备的人。在2014年年底的一次会议上,百度董事长兼CEO李彦宏还称“自己每天早晨天不亮就被机会叫醒,因为机会多到睡不着”。

裴明奇是个“60后”,他的学历不高,但爱钻研、善钻研。他创办鄢陵瑞鑫棉业有限公司(以下简称瑞鑫棉业)之前,经历非常丰富,而且每干一件事,都会埋头钻研、认真学习,绝不蛮干。他干过种植、养殖,摆过地摊,开过店,跑过销售,还懂机械加工。创办瑞鑫棉业后,他自己动手对生产设备进行升级改造,降低成本。正是因为爱学习、爱钻研,他才把握住了发展机遇。

12月6日,记者来到瑞鑫棉业,采访了裴明奇。

做任何事都把它做好

1980年,裴明奇高中毕业后回南坞老家务农。他一心想要改变贫困现状,成了一个“不安分”的农民。即使没有多少经济收入,他也不忘订阅杂志,研究百科知识,生活小窍门等。

他种过菜,种过瓜,干过木匠、泥瓦匠,养过蜂,养过牛。他查阅资料,总结饲养经验,成了当地的养牛专业户。他摆地摊,卖盖房用的铁钉,种棉花用的农膜、农药等。他还开过五交化门店,每天骑自行车去扶沟进货。他懂电路,给困难户免费安装电器。

1988年,他到南坞经济联合社下属的农资服务公司上班,负责农药、化肥的销售,几乎跑遍了全省的化肥厂。上班期间,他开始种植棉花。他的妻子是一位老师,每天在学校和家庭之间奔波。他一边上班,一边照看8亩棉花。他把棉花的生长习性研究透彻,掌握了病虫害防治技术。因为给棉花施化肥,他还跟父亲发生了激烈的争执,最终的结果让父亲心服口服。

后来,由于南坞经济联合社形

势下滑,他于1995年年底被调入南坞的食用油厂主管工作。其间,他熟悉了厂里的生产、销售、管理各项工作。他只靠听声音就能辨别机器是否出现了问题、哪里出现了问题,通过肉眼就能判定产品是否合格。

2010年,许昌振德医用敷料有限公司要进行设备升级改造,为了降低成本,想寻找合作伙伴。裴明奇知道这一消息后,联合几位合伙人创办了一家公司,一次性购置了110台独立供气喷气式织布机,生产医用纱布。2013年,他创办了瑞鑫棉业,主要为许昌振德医用敷料有限公司供货。

目前,瑞鑫棉业累计投资近3000万元,拥有节能型230喷气织布机59台,年产医用纱布2000万米,年产值3500万元,利税达250万元。

自主研发降低生产成本

医疗用品关系人们的生命安全,对产品质量的要求高。裴明奇介绍,医用纱布的质量高低,主要取决于生产设备的优劣。瑞鑫棉业创办以来,生产设备平均不到两年就要进行升级改造。他不断钻研新技术,以最低的成本进行生产设备的升级改造。

2010年,他和合伙人一起建厂生产医用纱布时,购置的110台织布机是当时的最新设备。这些设备是刚刚“走出”实验室,首次投入生产,光调试就用了4个月,还是从江苏南通请来专家“操刀”。这些设备上的皮带有国产的、有进口的,质量不稳定,很快就磨损了,最快的三天就要更换。半年下来,他们光更换皮带就花了10万元。

后来,他想起当年食用油厂的生产设备上有一种叫作联轴器的部件,可代替皮带。有了这个发现,他便投入了研发之中,并向专业人士请教,最终研究出了适合织布机使用的联轴器。他将设备改造后,一年下来配件损耗所需费用不足1000元。他的这一研发成果被多家织布机生产厂运用。

瑞鑫棉业成立后,他购置了一批老设备,对其进行升级改造,每台设备节约成本9000元。他还对织布机进行改进,增加独立供气异形扣配件,在一定程度上解决了产品纬缩的问题。

瑞鑫棉业成立以来,生产设备多次升级,由有梭织布机升级为独立供气土喷织布机,再升级为独立供气中喷织布机,又升级为集中供气大喷织布机,现已升级为节能型230喷气织布机。

去年,他先购置了20台节能型230喷气织布机,后来这种设备的厂家不再为他供货,他派儿子到青岛学习一个月后与一家机械厂合作,实现了自主生产组装。后来添加的节能型230喷气织布机,每台设备节省成本近3万元。新设备投入使用后,一个工人可同时操作14台机器。不仅如此,他还引进了永磁变频节能空气压缩机,实现节能30%。

亲情管理+制度管理

“管理方面,我认为,大型企业主要靠文化,中型企业主要靠制度,小企业主要靠亲情。”在采访中,裴明奇总结自己的心得。

作为一家小企业,裴明奇注重人性化。不管是在工作和生活上,他对员工都像家人一样亲切,尽量满足员工的需求。在生产中,他允许员工犯错,以批评教育为主。可员工一旦重复犯错,就要按制度进行惩罚。

因医疗用品为特殊用品,为保证质量和安全,他在亲情管理的基础上,又加强了制度管理。

他请许昌振德医用敷料有限公司的相关人员对产品要求进行详细说明,制作了坯布织造疵点目视图,并制作成版面,悬挂在车间墙上。该目视图对产品可能出现的张力过大、毛须过长、外观污染、断边、棉纱粗细不均等问题进行了说明,并配实景图,方便员工识别。

为保证员工的人身安全和产品质量,他还制定了详细的安全生产管理制度。他要求员工进车间前一定要穿戴好防护用品,并检查其安



全性,对不符合作业要求的工具、物品,员工有权拒绝使用;禁止员工酒后作业,禁止员工穿拖鞋和鞋底上铁钉过多的鞋子。

他要求员工遵守各项规章制度和劳动纪律,发现设备问题及时修理,不准拖延,以保证下一班能够高效生产,必须保证交接时设备完好,超出修理能力的问题,应及时报告。如果因机器故障导致产品不合格,必须由班长、机修工人、挡车工

同时签字。“医用纱布市场前景广阔,下一步,我们计划在服务好现有客户的同时,做大做强做优,不断开拓新市场,提升竞争力。”裴明奇说。



编者按

12月1日,浙商总会召开年会,浙商总会会长、阿里巴巴董事局主席马云,浙商总会副会长、复星集团董事长郭广昌在会上发表演讲,分析了当前经济形势,分享了企业管理经验,现摘录如下,供读者学习借鉴。

马云:

要把不确定性变为确定性

企业家要面对不确定性,把握机遇,把不确定性变成确定性。

当前的经济形势很不乐观,但我们都充满了对未来的希望,充满了信心。看清了就不担心了,最怕的是你没看清楚。有人把灾难变成了机会,有人把机会变成了灾难。真正看清楚的人没有悲观和乐观,只有暂时的困难。企业家要有未来观、全局观和全球观。

公司越大,压力越大;事情越多,决策越艰难。我每日如履薄冰,回头看企业最初时候的困难,那都不是事儿。中国这么大的经济体,不可能一直高速发展,经济起伏伏很正常,大家不用太担心。

中美贸易摩擦是历史性的机遇,会促进中国更加开放,进一步改革。美国对中国增长势头保持警惕的状态不会改变,然而好未必是好,坏未必是坏,关键是自己的判断。企业家是应对贸易摩擦的主力军,中国每一次开放,都让我们越来越强大。不要跟他人吵架,要改变自己。中国自己的市场极大,还有“一带一路”,我们有很大的机会。

中国未来有三次巨大的机会:第一,我相信未来十年、二十年,中国将进一步市场化,这是不可改变的。曾经有那么多企业把股权质押,胡乱投资,当一家企业把80%的股权质押,拿钱做非主营业务,就应该预感到危机。近年来,国家实行“去杠杆”后,我们应该反思自己,过去做错了什么,否则依然会走回老路。用一句话来说,风来了,猪都会飞,风过去了,摔死的都是猪。

第二,中国最大的机会是内需,是消

费市场。未来一定是以服务业为主,只有服务业,才是未来解决就业的关键,未来的制造业离开服务业就不可能生存,未来的服务业也是制造业。服务业对劳动者的素质要求更高,新零售业不是卖东西,而是搞服务;新制造业不是规模化、标准化,而是柔性化、个性化。

第三,供给侧改革,经济要全面数据化。美国原来的前10强企业,都是传统制造业,现在大都是数据企业、高科技公司。未来的市场规模,一定是靠创新发展起来的,所有企业都要靠数据发展。实体经济不等于制造业,更不等于传统落后制造业。实体经济也要改革,也要创新。服务业和制造业不能对立,实体经济和虚拟经济不能对立。

面对当前的形势,每家公司处理的方式方法都不一样,但是有一点,不要跟风暴对抗,要在风暴中修炼自己。当初的战略到底是什么,想明白了没有?企业运营多元化是有问题的,今天中国绝大部分企业不具备多元化的能力,没有足够的组织保障、技术保障。

改变自己很难,但是只有改变自己,才有希望。越是形势不好,我们越是要有战略定力,不要去投机。美国的企业讲究战略,当年的苏联研究战役,日本企业研究战术,战略考验对未来的判断能力,战役考验组织能力,战术考验执行能力,战略、战役、战术要结合起来。今天企业光靠勤奋努力已经不够了,我们必须培养自己对未来的判断能力、全球化组织能力,把钱放在员工身上,把希望放在年轻人身上。(魏东雅整理)

郭广昌:

能救你的只有你自己

今年,很多企业家朋友都出了问题。我就在想,到底怎么了?我对现在经济的看法是:第一,经济的确会很困难,这个冬天会非常冷。第二,世界上如果有一个救世主,就是市场;而在市场里,能救你的只有你自己。

党和国家已经清楚地看到了这些困难和问题,也出台了一系列针对民营企业发展的政策和举措。所以,我判断未来的形势会好一些,但能否度过这个冬天,关键点还在自己。现在我们必须要做的一件事,就是反省、打心自问。

我们要打心自问,我们到底花了多少时间在客户身上?花了多少时间在了解自己的产品上?花了多少时间在提升产品服务上?

每个董事长,首先应该是自己公司的首席产品体验官。产品好不好,客户满意不满意?我们自己应该是最了解的。但这种了解绝对不能依靠你的喜好和直觉,你需要花更多时间跟客户去沟通。尤其产品销量不好,市场上又有很多竞争对手时,你就更需要用心体会产品。我基本认为,造好产品的方法大致有两种:第一是做平台,第二是花更多时间去琢磨怎么做产品。做产品一定要做精品,一定要千锤百炼,一定要为客户创造价值。

我们经常要打心自问,我们花了多少钱在研发上?花了多少时间在了解自己的业态上?花了多少时间去感受新的趋势和方向上?我们千万不能因为取得了成绩,就不学习了。只有比别人学得更快,才能比别人做得更好、更远。一定要重视科技研发和创新。很多出问题的企业,他们生产的大部分产品还是同质化、低科技的产品。这个时代变化太快,很可能你生产出来的不是产品,直

接就是库存。

我们要打心自问,我们花了多少精力在组织升级和人才培养上?花了多少精力在引进高级人才上?花了多少精力在年轻人身上?我们有没有从“90后”“00后”身上学到什么?组织、人才绝对是一家企业最核心的资产,因为所有事都需要对的人去实现。我们的组织需要不断升级,企业的人才要不断焕新。我们一定要吸收具备高能级、更在状态、更渴望成功的人。我们还要打心自问,我们到底愿意不愿意慢下来,去做点慢的事情?改革开放40年,中国速度是大家津津乐道的,发展得很快,这让我们已经习惯了快。很多企业做事的风格就是赌。之前的40年,因为整个市场在发展,你很大概率赌成功了,但你千万不能把经济的大势当成你自己的能力,如果市场不好了,会怎么样?我们真的要沉下心来做对的事情、做难的事情、做需要时间积累的事情。

我坚定地相信,中国的市场化程度一定会越来越高,民营企业的营商环境会越来越越好,不久的将来一定会减税以降低企业成本,激发企业活力。我坚定地相信,中国的企业家都非常能吃苦,只要我们真的加强创新,未来会得到更大的发展。我坚定地相信,我们一定会融入全球,这是未来我们重要的方向。在越来越开放、规范的市场上,在全球化融合中,民营企业会越来越越好。

(魏东雅整理)

