[管理之道]

建立规范的法人治理结构推动公司管理体制、机制和经营创新

■集团企划部总经理 邢玉军

当前，新合作集团既面临着消费增长缓慢、市场竞争加剧的严峻挑战，同时，也面临着发展的有利时机，应当继续坚持以法人治理结构为核心的现代企业制度，进一步明确管理职责，理顺管理体制，调动一切可以调动的积极因素，推动企业经营改革创新。

一、坚持以法人治理结构为核心的现代企业制度

公司制是现代企业制度的有效组织形式，而法人治理结构则是公司制度的核心。新合作集团自 2003 年成立以来，各公司均按照现代企业制度运行规则，建立起“三会一层”的管理体制，要按照现代企业制度不断规范和完善决策、监督和执行体系。

一是公司重大问题由股东会集体讨论决定。公司的发展规划、年度财务预决算方案、投融资计划、增资扩股及股权转让方案以及更换董事、监事等议案均由股东会表决通过后实施。

二是董事会的决策贯彻股东会决议，由经营管理层实施。董事会不直接干预经理层的正常经营活动，而应致力于六个关键方面的问题，即把握方向；监督协调；资产保值增值；规范企业利润分配行为和企业经营者的薪酬待遇、绩效评估；正确处理投资者、企业和职工三者的利益关系；企业作风建设。

三是监事会积极行使监督权。“民主、公开”是最好的监督，无论是股东会还是董事会，都应把问题摆在桌面上，集体讨论，每个股东、每位董事充分发表意见、评判对错、行使表决权；股东会以股权说话，但也尊重小股东的意见；董事会每人一票，少数服从多数。

四是经营管理层受董事会领导，有效贯彻执行董事会决议。公司总经理作为经营管理的第一责任人，全面负责企业的经营管理工作，做到四个确保，确保董事会下达的目标、任务；确保授权的经营资产安全完整、保值增值；确保企业的良性运营；确保企业盈利能力的连续性和稳定性。

二、坚持连锁经营的集团化管理体制

管理体制是指管理系统的结构和组成方式，即采用怎样的组织形式以及如何将这些组织形式结合成为一个合理的有机系统，并以怎样的手段、方法来实现管理的任务和目的。新合作集团目前的管理层级分为集团公司、区域公司和直营门店(配送中心)三级，要按照连锁经营的集团化管理原则对集团公司、区域公司、直营门店(配送中心)的职能、权责进行合理划分。

一是集团公司的主要职能。主要包括制定发展规划；新型业态探索；融资投资、重大项目决策管理、争取国家政策支持、联合采购、人才培养和培训、搭建信息平台。

二是区域公司的主要职能。主要包括因地制宜新建、改造直营网点；搭建区域商品采购配送体系；推动区域内零售网店加盟入网和商品配送，形成区域连锁经营网络。

三是直营门店（配送中心）的主要职能。主要包括为城乡消费者提供质优价实的商品和服务；对周边加盟网点起带动、示范、培训和配送等功能。

三、坚持以改革创新为主题的发展思路

当前，零售业的市场竞争进一步增大，零售企业如何由外延式发展向内涵式发展转型，如何由规模化扩张向内生性增长转化，正面临着关键的改革转型期。我们要进一步增强改革创新意识，增强自身的使命感、责任感、紧迫感，以时不待我的精神，大胆探索实践，全面深化改革，推进新合作事业不断前进。

一是企业规模化经营创新。根据规模经济理论，一个企业的供销量达到一定规模时成本最低、利润最大。新合作集团在各区域市场的发展速度不一，规模有大有小，要在市场竞争中谋求生存与发展，首先需要有规模优势。规模效益体现在两个方面，一是网点规模化，二是商品规模化，前者需要各公司根据当地市场和竞争的实际情况，积极探索新店建设模式、创新老店改造方式。后者需要进一步扩大联采商品的品类和数量，可以由集团总部统一采购，也可以集团内部几家公司共同采购，还可以与供销社系统企业或社会零售企业联合采购。

二是商业模式创新。现在，国内零售商业模式基本是对西方零售商业模式的复制和发展，需要加以创新，创新的出发点离不开对消费者的了解和交流，根本点取决于新型合作关系的建立。作为连锁经营企业，新合作集团要逐步改变过去顾客、零售商、厂商三者之间利益此消彼长的博弈关系，强化自身力量，多渠道、多方式发展合作伙伴，实现多方共享价值链优化带来的总利润增加。

三是业态创新。中国地域广阔，各地区的消费水平各异，零售业态并存，消费者的生活与消费方式也在不断变化中。新合作集团各区域市场应根据市场需要自我调整，在战略上进行重新定位、市场细分、均衡布点，从而满足全方位、多层次消费的需求。从发展趋势来看，综合超市、购物中心等已成为传统业态，进入重组、扩张、创新的新时期。以电子商务(网上销售)为特征的零售变革方兴未艾，无店铺销售业态将随着市场需求变化和营销技术的提高保持增长态势，要高度重视。

四是融资模式创新。资金是企业的血液，充足的资金支持对企业的发展至关重要。新合作集团一方面要通过规范化管理搭建整体或区域上市平台，打通直接融资渠道。另一方面要通过整合资源，做大品牌，形成强大的总部形象，搭建信誉融资平台。同时，各区域公司也要结合当地经营实际，试行项目贷款、金融物流、农村银行等多种融资方式，进一步拓宽融资渠道、提高融资效率，以解决企业融资不足这一制约企业发展的瓶颈问题。

五是信息化管理创新。实践证明，以信息技术为核心的科学管理代表了现代零售业发展方向，科学管理将是中国零售业未来发展的主要手段。目前，新合作集团的科学管理尚处于初级阶段，信息系统只关注到财务、商品进货与库存等，需要引入商业电子数据处理系统、客户关系管理系统、管理信息系统、决策支持系统等，形成以信息处理为手段的商业自动化管理模式，进而提高商品流通的效率，降低经营成本，提高企业竞争力。

六是品牌创新。品牌是市场营销的最根本的因素，品牌创新是保持消费者忠诚度的不竭动力。新合作集团的宗旨是“为农服务”，新合作品牌的生存根基是“合作创新”，必须通过对社会发展趋势、行业发展趋势以及消费者需求发展趋势的把握上，不断定位、延伸、发展其内涵，才能保持长久的魅力。

[学习交流]

从宝洁创新中心看商超经营之略

——十堰新合作营采专班赴宝洁创新中心观摩有感

■十堰新合作 喻喜

宝洁创新中心是宝洁公司在广州建立的未来商超行业发展趋势体验和分享中心，作为行业的风向标，代表了宝洁公司的所有尖端技术。日前，十堰新合作总经理张义鹏、常务副总刘美娟及营采部门负责人一行 8 人应宝洁中国区总部邀请参观了广州宝洁创新中心。现将参观经历及感受分享如下：

一、让消费者决定商品价值

一切源自消费者的需求。宝洁公司每年要通过各种市场调研工具和技术与全球近千万消费者进行沟通交流。通过上门访问、跟踪观察、举办消费者座谈会、问卷调查、店面访问、消费者信件以及接听消费者电话等方式，建立起庞大的数据库。正是基于对这些数据的综合比对分析，宝洁公司建立了独一无二的消费者价值体系。并以此为导向，制定出了符合消费者的商品、价格、服务、环境、营销等策略，牢牢把握市场，赢得消费者。

宝洁是如何获得消费者忠诚的呢？一方面宝洁公司将企业的生存目标定位于消费者价值之上，一切信息传播和产品售出都是为了满足并超越消费者不断变化的需求。另一方面宝洁通过独特的产品经理体制与优异的产品细分，确保做到了将消费者价值清晰地“量化”，并及时实施有效的广告信息传播，确保消费者第一时间接受品牌最新的诉求。

宝洁公司注重顾客导向，把握消费者价值。第一，每个顾客心中都有一杆无形的秤，他们会用从产品或服务中获取的利益来评估价值。换言之，每一个顾客都会把他付出的和得到的做感觉或量化上的比较。所以，必须进入消费者的心智空间并且占领有效位置。第二，所谓价值是一个完全基于消费者“主观”或者“个性”的概念，这个概念的内涵是随着人们对生存与生活价值判断的改变而改变的，这就意味着企业只有从“人的需求”中来到“人的需求”中去，而不是从“产品功能”出发，强调功能的匹配性，唯有这样才会真正理解和把握消费者想要获取的价值。

正是建立在这种对消费者价值有清楚了解的基础上，宝洁构造了一套独特的品牌战略体系。其指导思想是：如果某一个产品种类的市场还有空间，那么最好那些其他品牌也是宝洁的品牌。因此无论是飘柔、潘婷、海飞丝、还是高露洁或者吉利剃须刀都确保了他们的系列产品在任何主流超级市场的货架中占满了空间位置。

二、以消费者为中心创新商品

创新是宝洁发展的基石，宝洁通过各种不断地创新，保持持续发展前进的步伐。在宝洁，所有的创新都是以消费者为本，其宗旨是为了满足消费者的需求，美化消费者的生活。以一个婴儿纸尿布的项目为例，这个项目从开始到推出市场需要 10 年。通过跟消费者的交谈，得知婴儿对纸尿布会有一种特别的需求，但这种产品的问世需要一种突破性的技术来支持它。具体说来，纸尿布为了更好地吸水，一般会很厚，而这个突破性创新在于要把纸尿布做得非常薄，薄到像穿内裤一下这么舒服，这么轻盈。所以，得花费很多年的时间才能研制出这项新技术。

宝洁的创新方式可归纳为四类：第一类叫做商业的创新，就是利用现有的产品、技术，用不同的方式跟消费者交流，让消费者更了解产品的功能。然后，用这种方法去做成本方面的创新，让新的技术到达不同层次的消费者。比如说帮宝适的纸尿片，通过这样的活动，买一包帮宝适纸尿片宝洁就会捐一美金到儿童联合基金会，帮助那些贫困地区的儿童。第二种创新叫做可持续发展的创新，就是在现有的产品领域里不断推陈出新，研发出新的技术和产品。第三种创新是带有转变性的可持续性的创新。在前一种创新的基础上，它可以带给消费者全新的功能，甚至以前从未接触到的功能。第四种就是颠覆性市场的创新。就像我们看到的“易梳、易拖洗”的拖把，因为用这个完全能满足对拖把的挤水效果要求，改变了消费者清洁房间的习惯，把整个家庭卫生的清洁来一个颠覆性的改革。

我们学习宝洁的创新，就是学习宝洁以消费者为中心的创新主旨，重点在符合消费者习惯的商品陈列、丰富且满足消费者变化需求的品类管理以及环境打造、服务等方面不断创新，不断吸引消费者。 （下转 4 版）