

财管书架

Cai guan shu jia

砍掉成本



让利润增长的手段只有两个：增加收入和降低成本。企业要想在未来的市场竞争中占有一席之地，有效的手段就是开源节流，而节流——即节省不必要的资源消耗和费用支出，是低成本时代企业谋求生存和发展的重要手段。本书针对当下形势，为企业家详细介绍了12种削减企业成本的方法，持续提高企业利润，即砍价、砍人手、砍机构、砍固定资产、砍采购成本、砍预算、砍库存、砍劣质客户、砍日常开支、砍会议、砍面子、砍刀入鞘。

作者：李践
出版：电子工业出版社

合伙创业



在创新创业的市场环境下，单打独斗的创业风险高，且成功率低。而合伙创业则可以降低风险，共享创业收益。然而不少创始人在引入资本合伙人后，轻则失去控制权，重则被扫地出门。

为了帮助合伙人规避合伙创业的种种风险，本书讲述了合伙创业的各种形式，如怎样寻找合伙人，以及如何如何进行财务、法律风险规避，最后对不同的问题进行分析解读。

作者：曹海涛
出版：清华大学出版社

兵临城下



并购是一门实践性极强的学科，本书通过构建“A股并购实践的五级金字塔全景模型”和对中国上市公司代表性并购案例的全景式分析来展现A股八大形态并购1993-2018年25年间风云激荡的实践历程。本书就八大并购形态遴选出数十个代表性案例进行全景式介绍分析，各类型并购案例及其所涉及的宏观背景、行业演进、市场主题共同拼汇成一部简明的A股并购史。

作者：丁建英
出版：中国财政经济出版社

品牌重塑是柄双刃剑

361度转型阵痛期的新考题

日前，361度发布盈利警告称，截至2018年底的财年，对未经审核综合管理账目以及现时所得资料所做出的初步评估，董事会现时估计，期内集团的税后纯利与2017年底相比将大幅下降。截至2018年中期，361度的业绩表现还较为亮眼。对此，361度董事会认为，主要由于品牌重塑计划导致。

据了解，目前，361度品牌重塑计划已经开始执行，并将于2019年中期对外发布。业内人士认为，此次战略调整也是361度为应对本土运动品牌日趋激烈的竞争、冲刺百亿元的营收目标、迎接在港交所上市10周年。对361度来说，战略调整势在必行，同时也充满挑战，如何加速渡过阵痛期是摆在面前的一道考题。

本土第三的竞速跑

361度成立于2003年，是集品牌、研发、设计、生产、经销为一体的综合性体育用品公司，产品包括运动鞋服及相关配件、童装、时尚休闲等多品类。

2009年6月30日，361度于港交所上市，作为国产运动品牌，在传统体育用品行业中，从品牌成立到上市仅用了6年时间，创造了业内佳话。同年，361度确定了多品牌运作战略，先后成立361度童装，定位于3-12岁的儿童。与北欧著名的户外品牌ONE WAY共同投资经营亚太区市场。

目前，361度已经成为中国领先的运动品牌企业之一，与安踏、李宁、特步雄踞国内运动品牌前四位，占据了国内运动市场的半壁江山。

因为市值、体量、业绩与产



品价格相差不多，361度与特步的角力最为激烈，这两个品牌也一直在争夺国内运动品牌第三的位置。

在天猫线上销售平台，也可以显现出361度和特步的角力。记者登录361度天猫官方旗舰店看到，361度与同类型的运动品牌仍有一定差距。在该旗舰店内，361度拥有粉丝数522万人，销量最高的为361度2019春季新款透气跑鞋，售价为129元，截至发稿，已有5300余人付款；而位居第二的产品为近2500人付款。对比特步天猫官方旗舰店，该旗舰店拥有粉丝数为635万人，销量最高的产品为特步男鞋2019春夏新款网面透气跑鞋，售价为139元，目前已有1.7万人付款；在该店内，销量第二的产品则有近9500人付款。

在本土运动品牌竞争的赛道上，361度与安踏、特步等相比，仍缺乏突出优势。程伟雄认为，

安踏已经是龙头企业，综合性产品性价比更高；特步定位清晰，从休闲运动到运动休闲，专注于跑步市场；阿迪达斯、耐克则更有品牌竞争力。因此，361度未来在品牌定位、技术研发上仍需要下更多功夫。

变革要结合自身循序渐进

目前，361度已着手准备全新的发展战略。2018年12月，361度在上海推出与纽约著名设计工作室STAPLE DESIGN合作的MI°RO第一个系列“破壳”产品。从“异彩关不住”的宣传口号，到设计、视觉效果、传播方式上，361度显示出与以往气质上的不同。

此举也被业内人士解读为361度在向外展示自己新的品牌形象和战略方针。361度集团高级副总裁兼首席营销官朱敏捷当时接

受媒体采访时表示，“我想把它作为361度品牌重塑的开端”。

朱敏捷提到的“品牌重塑”，指的是361度即将于2019年中期公布的品牌重塑计划。

虽然变革让人兴奋，让人对未来充满憧憬，但变革也是一柄双刃剑，此次361度发布盈利预警就是一个佐证。

“不破不立，变总比不变好。作为上市公司的361度现在面临的问题是如何迅速渡过战略调整的阵痛期。”一位不愿具名的从业人士表示，未来361度要解决的首要问题是目标客户群与现实消费群的差距问题：“定位爱运动的年轻消费者，实际都是三四年级的中老年人或学生群体。不认可自己的消费者，不去贴近他们的实际需求，就难以满足消费者需求。”此外，运营模式、人才梯队、管理模式、品牌推广都是

在本土运动品牌竞争的赛道上，361度与安踏、特步等相比，仍缺乏突出优势。因此，361度未来在品牌定位、技术研发上仍需要下更多功夫

361度需要迅速解决的问题。

面对未来，纺织服装管理专家、上海良栖品牌管理有限公司总经理程伟雄也对361度提出了自己的建议：“学习借鉴不能盲目跟风，需要结合企业自身情况循序渐进去变革，而不是一刀切地快速转型，这样在企业自身团队、资金等经营能力不完善的前提下，极易付出更大的转型成本，由此带来的经营风险急剧加大。需要清晰自身企业经营能力，重新做好品牌战略规划，平衡国际业务和国内业务的关系，聚焦做好国内业务才是当务之急。”

北京大学国家体育产业研究基地秘书长郭斌直言，361度需要找到产品真正的消费者。同时，361度应拓展新的商业模式，尝试跨界销售，借助网红和焦点事件，加强产品智能化、科技化和时尚化等。(方彬楠 白杨)

CEO说吧

蔚来汽车CEO李斌：

罔顾事实的抹黑不要往心里去

蔚来汽车CEO李斌2月19日发布内部信，就“蔚来ES8百公里烧40升柴油”风波做出回应，称几个自媒体编造事实，以偏概全对蔚来的加电服务进行抹黑。“加上不了解真实情况的舆论嘲讽，让大家的工作热情受到打击，我跟大家一样感到十分难过。”

“从ES8的加电服务全景看，柴油版的移动充电车的使用比例低于1%。别有用心的拿这不到1%的比例去代替全部加电服务来计算所谓的油耗，并且在计算时夸大数字，实在是混淆视听。这样纯粹为了流量而罔顾事实的抹黑请大家不要往心里去。”

李斌还说，蔚来是最先大规模交付的，关注度比较高，创新的地方也比较多，产品和服务也还有很多不足，嘲讽和抹黑蔚来有素材有流量，招黑体质是蔚来需要接受现实。

“ES8交付后的第一个冬天即将过去，我们的团队承受住了压力，加电服务体系经受住了考验。”

此前，一位名叫王铁根的网友称一直以为2018年9月份那场“蔚来靠充电车充电，充电车靠五十铃板车搬运”的闹

剧已是荒诞的顶峰，但当这台改装过的柴油依维柯封闭车真正出现在自己面前的时候，还是认识到了自己想象力的局限。

事情的起因是，网友王铁根把车开到了东北，蔚来也为网友制定了非常周全的服务计划：派出两位员工，驾驶一辆加电车全程给网友的蔚来ES8加电。

但这位网友发现，一辆蔚来ES8行驶100公里，就需要耗费40升柴油。而且还需要两位工作人员全程陪同，再加上每行驶150公里左右就得停车一个半小时充电。

40升柴油概念是，5辆3.0T的柴油四驱越野车(牧游侠)分别高速行驶100公里，加起来也就40升柴油；一辆重型商用车运输卡车，载着10辆蔚来ES8行驶100公里，也用不了40升柴油。

蔚来官方称，以极少数极端场景下的情况，来放大和批评整个电动车的弱点，并不客观。

“电动车确实在严寒环境下，续航能力有限，这是全球全行业共同面临的挑战。但这不能掩盖电动车在日常使用中的便利和经济性。”(乐天)

管理故事

千里马的悲剧

故事：有个农场主得到了一匹千里马，一时没有发挥它特长的机会，便把它当普通马一样使用、饲养。长期下来，千里马的特质逐渐丧失。有一天，农场主发生意外，需要千里马送他到医院，千里马却只会像拉磨的驴一样原地打转了。农场主因此错过最佳治疗时机，只好截掉了一条腿，千里马也被他下了汤锅。

对于这件事，农场主进行了深刻反思，认为是自己对千里马的冷落与关心不够造成的，于是农场主决定再养一匹千里马以弥补自己的遗憾。

经过长时间的打探、寻找，农场主终于又买到了一匹千里马。他请最好的工匠制作了一副精美的马鞍，上面还镶嵌了宝石，马蹬、马嚼都是最好的黄铜打造的，笼头、缰绳也是最好的牛皮制作的。农场主还为千里马修建了豪华的马厩，并从远方买来最好的草料。

在农场主的精心照料下，千里马看上去更加雄健、威猛了。农场主舍不得让千里马奔跑，更舍不得骑它，他要保存千里马的体力，以便关键时刻更好地发挥其优势。

终于，四年一度的赛马大会要在本

地召开，农场主认为这是他的千里马最好的表现机会。他把马牵出来，细心地为它洗了一个澡，把每一根毛都梳理得顺滑光滑，备上精致的马鞍，套上漂亮的笼头。自己也打扮得干净、利落，装上那个高科技的假肢，牵着千里马向赛场走去。

比赛就要开始了，农场主爬上马背，驱马走到起跑点。

发令枪响，大家都开始驱马狂奔，可农场主的千里马却怎么也奔跑不起来。农场主急了，用鞭子使劲地抽打着马屁股。不打还好，一打，千里马干脆站在那里不动了。

结果可想而知，农场主再次把一匹曾经的千里马下了汤锅。

管理点评：农场主只知道千里马要精心饲养、精心照顾，却没想到它还需要驰骋的机会及有力的鞭策。失去了驰骋的机会及有力的鞭策，再好的饲料与饲养条件也只能使千里马成为养尊处优的废物。由此联想到企业用人，好多企业千方百计高薪聘入能人、专家，却不给他们提供发挥的机会，也不给相应的鞭策，最终他们成为没有什么大用的摆设。(樊宇明)

中国信达资产管理股份有限公司山东省分公司债权处置公告

中国信达资产管理股份有限公司山东省分公司拟对东营盛泰钢圈有限公司债权进行处置，截至2019年1月31日，该债权总额为3925.04万元。东营盛泰钢圈有限公司住所地位于广饶县大王经济开发区。类型有限责任公司(自然人投资或控股)。经营范围：加工销售汽车配件、各种机械配件、冷拔丝等。该债权保证人为山东恒宇橡胶有限公司、山东合力车轮胎股份有限公司、刘建岭提供保证担保(保证人刘建岭的配偶颜玉敏同意与刘建岭的夫妻共同财产承担《最高额保证合同》项下的担保责任)。抵押物为位于广饶县大王镇17号路北侧2号的土地及地上房产，土地性质为工矿仓储用地，土地使用权面积36397平方米，地上厂房共计21243.55

平方米。该债权的交易对象为法人、自然人、其他组织，但国家公务员、金融监管机构工作人员、政法干警、资产公司工作人员、国有企业债务人管理层以及参与资产处置工作的律师、会计师、评估师等中介机构人员等关联人或者上述关联人参与的非金融机构法人，以及与参与不良债权转让的资产公司工作人员、国企债务人或者受托资产评估机构负责人员等有近亲属关系的人员不得购买或变相购买该资产。公告有效期：15天 受理征询或异议有效期：15天，如对本次处置有任何疑问或异议请与山东省分公司联系。联系人：李先生 杨先生 联系电话：0531-87080308

87080327 电子邮件：lihongxing@cinda.com.cn、yangjian3@cinda.com.cn 分公司地址：济南市经三路293号 对排斥、阻挠征询或异议的举报电话：信达山东省分公司：0531-87080335、丁先生；财政部驻山东省财政监察专员办事处：0531-86063055、李先生。对排斥、阻挠征询或异议的举报电子邮件：dingtianwen@cinda.com.cn 特别提示：以上资产信息仅供参考，信达公司不对其承担任何法律责任。中国信达资产管理股份有限公司 山东省分公司 2019年2月25日

国网桓台县供电公司：冒雪特巡变电站保电网安全运行

导报讯(记者 李晓华 通讯员 张洪青)2月7日，面对降雪恶劣天气，国网桓台县供电公司变电运维

工作人员立即启动应急预案，对所辖变电站进行特巡。本次特巡，工作人员对各个变

国网高青县供电公司：担当作为创最好，狠抓落实走在前

导报讯(记者 刘勇 通讯员 战新江)近日，国网高青县供电公司组织各党支部开展“担当作为创最好，狠抓落实走在前”主题党日

活动，认真学习省委省政府“担当作为、狠抓落实”动员大会精神和国网公司、省、市公司及公司“两会”精神，开展全员大讨论，进一

国网沂源县供电公司：完成春节保电任务

导报讯(记者 王旭光 通讯员 庄彬)2月11日，国网沂源县供电公司组织召开“春节保供电”总结

会，认真梳理总结春节保供电经验，为今后保电工作高效开展奠定基础。节日期间，该公司16支215人

电站内变压器、隔离开关、母线、开关柜等设备进行仔细检查，详细记录设备的运行状态，对发现的设备缺陷隐患立即消除，确保设备安全运行，保障节日期间电网的安全稳定运行。

步统一思想、凝聚力量、狠抓落实，坚定不移推动企业发展走在全省县公司前列。该领导班子成员参加所在支部主题党日活动。

的应急抢修队伍和12支30人的后备抢修力量坚守岗位，储备配电变压器9台、电缆2.5公里、0.4千伏导线电缆15公里、低压开关396台，配置照明灯具、抢修工具、检测设备690件套，随时应对突发事件。