

光明乳业的知识资本运营

■ 白福萍 温琳

一、知识资本运营的基本理念

最早提出知识资本概念的是加尔布雷思,他认为知识资本是一种知识性的活动,是一种动态的资本,而不是固定的资本形式。而斯图尔特则认为,知识资本是企业、组织和一个国家最有价值的资产,员工的技能和知识、顾客忠诚,以及公司的组织文化、制度和运作中所包含的集体知识,都体现着知识资本。这些知识资本概念的表述虽然不同,但是在会计学领域,知识资本往往与无形资

产等同,就像是无形资产的代名词,而笔者认为知识资本应回归其真正的“知识”含义,应是企业以知识为基础的无形资产,不包括技术资本、信息资本和人力资本。这里的知识不仅包括显性知识,还有易被人们忽视的隐性知识,如价值观、信念、理念等,所以企业的知识资本主要包括知识产权、企业文化、企业信念(愿景和战略)、企业制度、品牌等。

知识资本运营是指通过对知识资本(或资源)的创造、积累、开发、占有、配置、生产、流通等途径,运用知识资本

进行投资和融资,以实现企业利润最大化为目标的一种新型企业经营理念和经营管理模式。知识资本运营的内容主要包括三个方面:一是知识产权资本的运营。知识产权是指企业拥有或控制的各种受法律保护的无形资产,主要包括专利权、专有技术、著作权、商标权等。二是结构资本运营。结构资本是指企业的组织结构、制度规范、组织文化等。结构资本运营旨在通过企业现有制度的变迁与创新、企业文化的重塑等,保证和支持人力资本使用效率的最大化,人力资源

金融风险、优化资金资源的配置提供了新思路。

四、实施策略

1. 转变经营理念

无形资产运营是对产品运营和金融资本运营的延伸,是企业经营管理模式的伟大变革。企业实施无形资产运营首先必须转变传统的经营思想、经营策略。这种转变主要包括两个层次:一是要由过去的重视生产投入转向重视新产品研发,进行技术与产品的创新。二是要使企业由过去的生产型组织转变为学习型组织。美国现代管理专家圣吉·彼得在《第五项修炼》一书中指出:“未来唯一竞争的动力,是比你的竞争对手学习得更快”。微软、英特尔、网景等公司之所以能在全世界叱咤风云,关键在于他

们十分重视把企业塑造成一个高效率的、自觉的、积极的学习型组织。

2. 进行制度创新,培育和累积无形资产

无形资本的形成和发展,必然要求企业进行制度创新。当企业的发展主要靠有形资本的投入来实现时,企业的制度安排是以生产环节为重心的。当无形资产超越有形资本成为企业发展的主导要素之后,企业的制度安排则要围绕无形资产的开发和经营这两个重心来进行。企业的制度创新会促进无形资本的形成和发展,可极大地提高企业的竞争力。近年来,大公司之间的兼并联合令人瞩目,提高企业开发和运用无形资产的能力,应该成为企业制度创新的基本目标。制度创新的内容包括改革无形资产产权制度、调整无形资产的管理制度

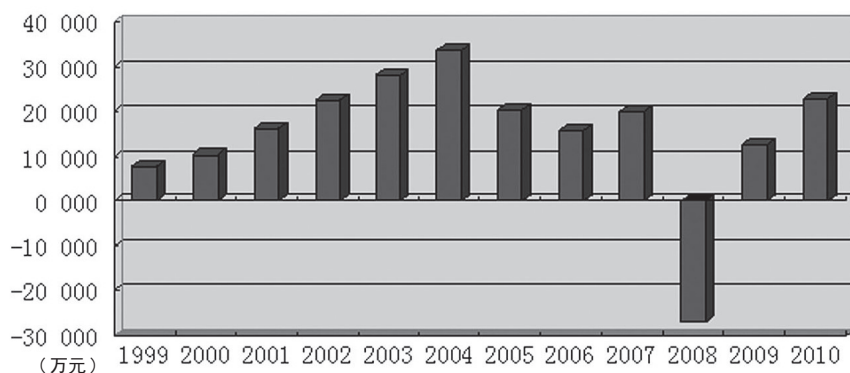
和经营制度等。

3. 以无形资本为核心,进行企业财务管理活动

无形资产的价值从根本上讲是通过企业的经营活动创造出来的,当前企业经营活动中要充分将无形资本经营与产品经营等有形资本经营结合起来,以提升企业无形资产价值。在企业财务活动中承认知识等无形资本的地位,消除传统产权理论中资本控制劳动的弊端,使知识与利用知识、创新知识的能力成为重要的分配依据,使无形资产的所有者在更大程度上和更大范围内参与企业收益的分配。另外,还应以无形资产为纽带,进行企业间的兼并联合,迅速扩张企业规模,增强企业竞争力。■

(作者单位:中国海洋大学)

责任编辑 达青



光明乳业1999~2010年净利润图

资料来源：和讯财经网

转化为知识资本的最大化以及知识资本市场价格的最大化,从而为激励人力资源创造知识、发挥知识的增值作用提供制度保障和文化支撑。三是品牌资本运营。品牌资本指能参与经营并带来剩余价值的价值,是企业品牌资产的价值转化形态,是能从市场获取垄断超额利润的价值。

二、光明乳业的知识资本运营

1. 知识资本运营情况

光明乳业股份有限公司于1996年成立,2002年成为产权多元的上市公司。在2001年之前,光明乳业曾是中国乳业的领先者,连续保持销售额全国第一、液态奶市场第一、酸奶市场第一、盈利能力第一的记录,其销售额实现了年50%以上的增长。2001年,为了在需求旺盛的乳品行业实现最佳增长,光明乳业聘请麦肯锡公司担任战略顾问。麦肯锡为其制定了“轻资产”战略:只进行少量有形资产投资,通过输出管理、技术和品牌获取利润,专注于产品研发、销售、服务与品牌推广。在此战略指导下,光明乳业彻底放下了奶牛养殖这个“大包袱”,通过运用外包、定牌生产、品牌兼并等多种知识资本运作方式,与杭州乔司、金华佳乐等企业签订定牌生产协议,并收购了30多家地方乳品企业。经过多年不遗余力的品牌建设,光明集团获得了良好效果。1999年,“光明”乳制品商标荣获中国驰名商标;2001年,公

司入围中国最受尊敬企业50强;2002年由中国企业联合会、中国企业家协会评选入围中国企业500强并入围首届上海100强企业。2003年,光明乳业入选“上证50指数样本股”。2004年,光明乳业取得了骄人业绩,净利润高达3.36亿元,但是2005年由于“回炉奶”和“早产奶”危机事件的发生,使人们对光明奶的质量产生怀疑,利润开始下降。2008年的“三聚氰胺”事件对中国的乳制品行业产生重大影响,光明也未能幸免,亏损两亿元(如图所示)。

2. 知识资本运营的优点

(1) 节省了建厂等巨额投资,企业规模迅速扩张

通过实施品牌并购、外包和定牌生产等知识资本运营方式,光明乳业利用自己的知识资本,获得了奶源、生产和渠道资源,提升了企业满足顾客需求的能力,在规模上实现了快速扩张。光明乳业迅速走出上海,完成了对全国市场的布局。光明乳业的主营业务收入由1998年的10.92亿元猛增至2004年的67.86亿元。光明乳业实施知识资本运营的主要原因是因为2001年中国奶业市场潜力巨大,而光明乳业的发展遭遇“瓶颈”,关键在于资金投入受到限制。2001年我国城市人口人均消费奶制品不足13.7公斤,而世界平均水平为100公斤,这种巨大的差别说明,我国奶业市场蕴藏着诱人的商机。在整个奶业产业链中,利润集中于最终成品,而投入

则集中在养殖阶段。这就是说,奶牛养殖是投入资金大而获得利润小的有形资产。光明乳业要扩大生产规模,就必须首先扩大奶源,将大量资金投入奶牛的养殖中。但是这样不仅需要大量资金,而且利润较小。而通过知识资本的运营,可以节省这部分投资,减少了资金的需求,从而使企业实现了快速扩张。

(2) 降低了生产成本,盘活了呆滞的有形资产

只靠传统资本的不断投入和劳动力的持续增加,企业未必能够保持盈利。在我国逐渐成为全球制造中心的境况下,多数商品供应过剩,同时行业竞争也在加剧,造成了一些企业盈利能力下降,已经投入的有形资产使用效率低。运用知识资本,采用定牌生产和品牌兼并,可以盘活其他企业的有形资产,也能为企业的运营节省成本。光明乳业与多家企业签订定牌生产合作协议,并兼并了许多拥有有形资产的企业,从而盘活了众多有形资产,起到了“四两拨千斤”的作用。

(3) 加强品牌建设,提高了企业的核心竞争力

拥有核心竞争力是企业知识资本运营成功的首要条件,而品牌建设是构建企业核心竞争力的关键。光明乳业前任董事长王佳芬认为,只要品牌商有足够的市场能力和完整的质量标准和管理体系,光明所采用的贴牌式的“婚姻”就能长久保持下去。光明公司一直非常注重自身的品牌建设,于1997年明确制定了“光明”牌品牌战略,并通过开发新产品,丰富品牌内容,为品牌的长远发展注入了源源不断的活力。2001年研制开发并成功打入市场的新产品销售额达72 000万元人民币,占总销售额的20%多。光明集团在品牌推广方面不遗余力,投入巨额的广告费用,公司还大力进行各种公关宣传活动以提高品牌知名度和美誉度。

3. 知识资本运营存在的问题

(1) 对产品质量缺乏有效控制

重品牌、轻产品的思维模式，使企业在品牌、市场等方面投入较大精力，却忽视或无暇顾及产品的质量，导致产品质量不合格，而其所导致的后果往往会很严重。虽然光明通过知识资本的运营使企业迅速扩张，但是在运营后没有充分发挥知识资本的作用，形成了实际上的生产经营链条的割裂。牛奶是保鲜食品，必须在保质期内销售。由于地方企业疏于质量控制，那些本应被倒掉的牛奶竟被“回炉加工”和恶意延长保质期，最终酿成了震惊业界的“回炉奶”和“早产奶”的重大危机。这次危机事件使人们对光明乳业的产品质量产生了怀疑，导致其利润大幅下降，出现巨额亏损。

(2) 没有进行有效的文化整合和品牌协同

技术是管理的手段，但不是灵魂，有效的整合对内离不开管理人才和公司文化的协同，对外则是品牌定位的协同，这恰恰是光明此前扩张滑铁卢的两个剧痛点。光明乳业实施扩张后在对被收购企业的管理上出现了许多问题，光明乳业派去的骨干无法很好与当地的生产经营骨干合作，不能有效地提升由企业文化融合形成的团队知识资本，导致生产经营每况愈下。知识资本运营中，人才与文化是掣肘整合的重要因素。2004年前后，王佳芬引入的空降兵因不

适应国企的公司文化，纷纷离职，这使得光明在整合收购企业和全国市场时，缺乏优秀的核心人才来建立一套真正的市场化运营机制。光明乳业入主江西英雄乳业后，收编了英雄乳业的销售渠道，但却放弃了在当地具有影响力的英雄品牌，改用当地客户并不认可的光明品牌，造成消费者纷纷放弃购买光明品牌而转向竞争对手的“阳光”品牌，致使其销售量急剧下滑。

三、启示

1. 要重视知识资本的培育与运营，提升企业的核心竞争力

随着知识经济时代的到来，企业的核心竞争力逐渐从物质资产演变为非物质资产，并最终追溯到与人力资产密切相关的信念、理念和观念等知识资本上来。企业拥有的独一无二的资本就是知识；知识是能够产生企业核心竞争力的独特资源；知识资本就是企业运用各种知识的能力。现代企业是一个知识的集合体，其知识存量决定了企业配置资源、创新活动的的能力，从而最终在企业产出及市场力量中体现出竞争优势。同时，知识也必须通过具有路径依赖的积累过程才能获得并发挥作用。知识内涵及创新性越强，形成的技术壁垒就越高，加之知识的不可替代性，使知识创

新产品在市场竞争中具有很强的排他性，往往形成“赢家通吃”的结果。

2. 品牌资本运营要以提高产品质量为核心

中国消费者选择知名品牌的理由是寻求质量保障或安全。质量是品牌经营的最基本和最重要的元素，所以企业要想进行品牌资本运营，不能仅仅依靠广告投入、营销宣传“造名”、“造势”，而必须恪守质量标准，杜绝产品质量事件。小品牌出现质量问题，会让企业难以恢复元气；大品牌出现质量事件，将大大挫伤其品牌资产。企业应最大程度地避免产品质量危机事件，并学会危机管理。

3. 重视兼并后的文化整合，使企业的知识资本迅速融合

企业并购的文化整合，指对企业并购中不同企业文化冲突的管理，是并购企业的文化经历冲突——认同——协调——重塑的过程。从文化角度看，企业并购过程既是原有企业文化模式被打破的过程，又是新企业文化模式形成和发展的过程，同时也是两种企业文化交汇、冲突并最终融通整合的过程。因此企业并购中的文化整合对并购的成败至关重要。■

(作者单位：中国海洋大学管理学院
山东理工大学商学院)

责任编辑 达青

● 词条

密集分销

密集分销是指制造商尽可能多地通过负责的、适当的批发商和零售商来推销其产品，只要符合企业最低要求的中间商均可参与分销。密集分销的特点是尽可能多地使用商店销售产品或服务。当消费者需要在当地大量、方便地购买商品时，实行密集分销就至关重要。该模式一般用于方便品项目，如香烟、肥皂、小吃等。它能够最大限度地为消费者提供便利进而推动销售量的提升。产品的分销越密集，销售潜力就越大。它是一种最宽的分销渠道。一般来说，密集分销分为零售密集分销和批发密集分销，具有市场覆盖面大、扩展市场迅速、顾客接触率高、可较快提升销售业绩、分销支持度强、能充分利用中间商等优点。但缺点是①厂商较难控制渠道，费用较高，分销商的竞争强，分销和促销不专一。凡是符合生产商最低信用标准的渠道成员都可以参与其产品或服务的分销，密集分销渠道成员之间竞争激烈。②容易导致市场混乱，渠道管理成本较高。在密集分销中能够提供服务的经销商数目总是有限的。生产商需要对经销商的培训、分销支持系统、交易沟通网络等进行评价以便及时发现其中的障碍。而在某一市场区域内，经销商之间的竞争也会造成浪费。由于密集分销加剧了经销商之间的竞争，他们对生产商的忠诚度会降低，价格竞争会更为激烈。