

ERP项目助雅士利集团管理升级

日前,在广东雅士利集团股份有限公司ERP项目上线仪式上,公司总裁张利钿宣布:广东雅士利集团与IBM公司、Oracle公司合作开发的ERP项目正式上线。

据了解,雅士利ERP项目是以Oracle公司作为软件供应商,IBM公司作为项目实施咨询供应商,由雅士利集团总裁张利钿亲自挂帅担任项目总监,并精选各部门强将与IBM实施顾问共同组建30多人的实施团队,先后投入近千万资金,历时三年打造的精品工程。据项目经理黄俊介绍,ERP项目建设共分5个阶段,涉及6大模块、13大标准功能,服务4大主流程和二三级流程,项目建设涉及生产、质量、配方、计划、库存、销售、采购及财务等多个环节,具有运行系统新、操作模块全的特点。

有专家指出,ERP项目在工业、传统制造业和信息业运用较成熟,而在食品加工企业则较薄弱,雅士利ERP项目的成功上线,标志着雅士利集团已经处于食品行业ERP项目的领先地位。

借力ERP 争做行业翘楚

业内人士表示,ERP项目在食品行业的应用对提高产品质量和产品生产监控方面有十分重要的作用,对产品的原料采购、生产、库存和销售等环节有更科学化、系统化、标准化的控制和监管。

ERP项目的成功上线对雅士利集团提高产品质量、缩短结算周期和部门信息共享等方面有着极大的促进作用,它将在成本控制、优化流程、整合营销等方面提升企业的核心竞争力,加快集团现代化与国际化进程。集团总裁张利钿表示:“ERP项目上线实现了雅士利集团发展的二次腾飞,有利于提升集团公司的管理水平和效率,更有利于降低公司决策风险,同时提高信息资源整合度和共享度,企业发展将步入一个新的阶段。雅士利ERP项目建设是集团实施精细化管理的重要举措,是公司实现管理职能转变的重要技术支撑。它不仅提升了企业精益化管理水平,更推动了企业的管理变革。”

据介绍,雅士利ERP项目上线是项目整体实施计划的第一阶段。后续还将与广州、黑龙江、山西、郑州等地的数十个分支机构实施该系统的推广和运行,最终搭建起一个以集团总部为ERP系统运行中心,各分支机构与总部高度集成的信息管理平台。

风雨磨砺踏坦途

在仪式上了解到,雅士利ERP项目的建设推广工作历经三年时间,虽经历风雨,但项目建设团队仍坚守信念,克难攻坚。会上,雅士利集团的战略合作伙伴凯雷投资集团和复星集团的代表对ERP项目上线表示祝贺。凯雷投资集团说:“雅士利集团ERP项目上线,进一步提升企业的市场核心竞争力,大大提高投资者的积极性,为双方战略合作提升动力。”

据介绍,在项目推广过程中,雅士利集团通过ERP知识宣传专栏、《雅士利报》内部报刊、专题讲座、ERP知识专题培训等多种渠道,开展全方位的宣传和多层次培训,使各级人员对ERP项目有更深入的了解,同时公司通过项目内部会议、跨部门协调会议、领导协调会议等多种有效的沟通机制,确保项目按计划有序、有力地推进,并加强项目实施力度,注重实施细节,进行流程优化重塑,确保系统、数据、培训、开发、用户培训等环节均得到有力保障。

身兼项目总监的集团总裁张利钿表示:“风雨之后见彩虹——ERP项目的成功上线凝聚了雅士利人的心血,是雅士利公司实现与国际先进企业的管理模式接轨、实现雅士利‘创百年品牌、谋持续发展’战略目标迈开的关键一步,具有极其深远的战略意义。”

(高广)

李东生:TCL的三个坚守

内市场。”

在2004年,通过并购汤姆逊和阿尔卡特手机业务,李东生成了全球彩电大王,世界手机业七强,海外营收超过国内市场的营收。

“我为什么并购?一是想建立一个全球化的业务架构体系,汤姆逊的业务主要在欧洲和北美,而TCL主要在中国和其他的新兴市场,这种布局可以使全球的产业得以跟进;二是想拿到汤姆逊的渠道和品牌;三是希望提高TCL的技术。”换句话说,李东生就是奔着国外的技术和品牌去的。

但TCL的风光并没有维持多久,由于对并购之后的重组困难准备不足,同时又面临彩电产业由CRT到平板技术的升级巨变,2006年TCL出现巨额亏损。而联想在并购IBM之后的三年时间里,其销售额持续增加,2007/2008财年,联想的利润甚至大幅上升了237%。

虽然在国际化遇挫的关键时刻,TCL的中国业务始终是唯一保持增长的主要利润贡献者,但是在平板电视业务上,TCL在中国市场却始终没有与主要竞争对手拉开距离,而在手机业务上TCL更是已经处于边缘化位置。

对于国内的竞争对手主要依靠中国市场依然取得突出的业绩,李东生坦言并不后悔当初国际化的决定,“从TCL手机来看,正是靠国际市场带来的技术能力的提升和市场销售规模的扩大,才使得我们经受了移动通讯终端产业这一轮的调整,否则,我们肯定撑不住。”

在李东生看来,如果当初TCL没有走出去,只是在中国市场维持相对的市场优势并不难,但是,中国企业的根基比较浅,一旦外国企业打进来,中国企业就只能束手就擒。如果长期只用国内市场的资源来和跨国巨头全球的资源竞争,中国制造业企业将会越来越难。

对于TCL来说,后危机时代正是在海外特别是新兴市场发力的好时机。李东生认为,家电产业中日韩“三国演义”的格局已然形成,韩国家电巨头目前最为强势,日本家电业在逐渐衰退,而中国,正在快速发展,TCL此时不出手更待何时?

李东生很庆幸在TCL国际化最困难的时候没有卖掉TCL的国际业务:“明基收购西门子手机业务之后,整合过程中严重亏损,后来就彻底搞掉了,现在根本没法在欧洲站住脚。而如今,TCL至少凭借整合汤姆逊



和阿尔卡特的渠道与品牌,已经渐渐稳固了在欧洲市场的地位和份额。”

坚守家电制造业

反躬自身,李东生认为,TCL也应该顺应全球技术发展的大潮流重组资源,聚焦家电业务。

应对国内全行业陷入微利竞争的窘境,转型似乎成了家电制造业企业消减生存压力的唯一渠道。当海尔宣告从制造业转型服务业,当海信在区域地产界风生水起,当联想在投资领域大展拳脚之时,TCL却依然坚守着家电制造业。

“全球有名的家电巨头,一定是国际化的大公司,这些大公司在国际化的过程中,也都经历过TCL所处的微利甚至亏损阶段,包括我们设为标杆的三星,早年的索尼、松下,但是后来他们都成了全球知名的跨国企业。”李东生说。

1993年就踏上国际化之路的三星,经历1997年亚洲金融危机后,对业务模式进行了第一次大规模调整,出售和压缩了很多其他业务,把多媒体及家电等作为核心业务,通过整合全球供应链降低运营成本,从一个韩国的二流品牌跃居全球顶级品牌之列。反躬自身,李东生认为,TCL也应该顺应全球技术发展的大潮流重组资源,聚焦家电业务。

TCL也曾涉足过房地产业,直到现在也还有房地产、投资、物流等业务,然而,和海尔、海信、联想等企业的多元化大动作相比,TCL只能算是“玩了一把”,并没有太大的投入。

对于同业和联想集团的“非相关多元化”尝试,有着国际化大家电企业目标的李东生不为所动。“海尔的实际情况到底是什么样子,还需要研

究,而联想控股是一个控股公司,其投资并不影响杨元庆的联想集团,它还是以产品制造经营为主。我们现在的主要任务依然是把家电产业的竞争力做起来,集团可能需要考虑在什么时候以多大的资源来进入其他的一些领域,但是制造业一定是我们的根本。”

如今,随着中国产业基础的不断提升,不少人认为,到2011年,中国有望在家电产业的下一个黄金十年成为全球最大的平板显示市场。李东生也认为,目前中国经济发展势头正劲,家电产业依然是中国制造业的重点产业,未来市场将会越放越大。“虽然现在韩国三星、LG等企业的市值可能在500亿以上,但是,十年前我们可能只有人家的1/20,现在我们逐渐缩小了这个差距。”

坚守平板技术

“中国建立液晶面板产业对中国整个彩电产业的升级是必须要做的,这一块的投资很大,技术门槛很高,风险也很大,但是从产业角度来讲又必须做。”

“不能再靠国外了。”1月16日,TCL集团与深圳市深超科技投资有限公司合资的8.5代液晶面板工厂开工,该项目总投资245亿元,是国内自主建设的、迄今为止最高世代 TFT-LCD 生产线之一。

秦合舫认为,TCL的这个决定,是有很大风险的。“除了韩国等跨国巨头已经在开发第10代、11代线可能带来的新技术的替代风险之外,8.5代线本身也有很大风险,比如技术上无法很快达到足够的良品率,那财务风险就会放大,或者到时候液晶面板的价格大幅度下跌,面板难以形成健康盈利,也会拖累TCL。”

但李东生决心依旧,“中国建立液晶面板产业对中国整个彩电产业的升级是必须要做的,这一块的投资很大,技术门槛很高,风险也很大,但是从产业角度来讲又必须做。”

同时,对于日本家电巨头索尼、松下打算通过3D电视这一新技术来撬动其掌握全球彩电业未来发展趋势主导权的做法,李东生表示“3D暂时还不会在这方面大力投资,3D和发展液晶面板并不相悖,下注液晶面板才是TCL的当务之急。液晶电视到现在也不过五六年时间,我大胆的讲,10年、8年,它的技术周期总是有

的。”

全球家电业是在2005年迎来平板电视的快速成长的。当时,松下、日立进入了等离子电视市场,索尼和东芝的重心则偏向于液晶电视。韩国巨头三星、LG选择了液晶电视和等离子电视同步发展的战略,抢得了市场话语权。国内企业也迅速跟进,海信是反应最快的企业之一。2005年起,海信平板电视已取得市场领先地位,实现了从CRT电视到平板电视的战略转型并在国内全面领跑。

2005年下半年,TCL也开始上马液晶项目,但在把握行业技术转型的趋势上,TCL还是慢了半拍。“当时对这个技术转型的判断失误让我们付出了很大的代价,我们当时认为显像管的生命周期应该更长一些,当时认为5-7年没有问题,实际上那时显像管销售下降的速度远远超过我们原来的预期。”

事实上,对于这次技术转型,不仅李东生和他的团队拿捏不准,市场上也一直有着不同的观点,而彼时的TCL,海外并购的整合尚未完成,其转型难度与压力可想而知。

在关键部件上缺乏核心技术的中国彩电制造商市场份额也因此迅速下滑。这也是TCL最终下决心自己投资建立8.5代液晶面板生产线的原因,“在液晶这一块,面板企业主要的产能用来自己做终端,它既是供应商又是你的竞争对手,这种情况下你没有自己的面板产品,只会更加被动。”

另一个可能的因素还在于,最近几年TCL对欧美业务的重组和持续调整,基本方向是把其整个业务从原来大规模做显像管电视的组织,改造成了做液晶产品的一个体系,费了这么大劲重组的TCL,当然要在液晶面板领域放手一搏。

当前,全球彩电企业的竞争手段和模式也在不断发生着变化。市场竞争也不再是国内同业的竞争,而变成了中外企业之间的较量,变成了从产品成本和 market 价格的较量向上、下游联动的产业链博弈,制造商必须要向上下游两端寻找新的突围。

眼下,TCL在互联网电视领域的发力,正是TCL打造完整产业链的举措之一。TCL的打算就是从平板电视整机制造向上和向下两个维度延伸,向上进入面板,向下通过互联网电视进入内容服务,最终实现彩电制造企业的升级跨越。这或许就是李东生坚守的理由。

(何春梅)

杨元庆谈国际化:重商机,谋而动



体会,所以今天就来谈谈这个。

我最大的感受是:如果我们当初不做这个交易,就太可惜了。如果我今天再做决定,可能还是同样的。如果没有这次交易,我不相信联想可以从短短的三十年内成为150亿美元规模的公司。不错,我们今天的利润大多数来自于大本营——中国。但是对于我们这个行业来说,规模决定了采购的成本,也就决定了利润。如果我们没有海外超过50%的营业额,国内的利润也会受到非常大的影响。看看现在国内其他厂商的境遇,你大概就会同意我的观点了。

更重要的是,这次交易为我们建立了一个海外市场的桥头堡和滩头阵地,对于一个依赖于消费者的企业

来说,建立品牌是至关重要的,而且是相当困难的。借助于IT产业的龙头企业,IBM的品牌效应,我们有一个推广联想品牌的捷径,随着整合和消化过程的完成,今年我们在海外商用电脑市场已经有了非常稳固的地位。金融危机面前,我们也开始稳定获利,而基于这样的桥头堡,我们也在落实我们下一个战略,就是尽快拓展到消费PC的市场里去,相信随着经济形势的好转,随着我们战略落实的到位,我们海外业务的规模也会进一步的扩大,盈利也会持续改善。我们的目标是,三五年内实现海外主要市场上的份额都有两位数以上,接近中国的盈利水平。

大家也许会质疑,我们并购IBM PC业务的五年时间以来,为什么业绩一波三折?我们换了三任的CEO,一方面的确反映了中国企业海外并购的机会和挑战是并存的,但是另一方面,这样的过程也不太完全出乎我们的意料,甚至有些是我们预先有设置、有准备的。有些挑战是偶然的,比如像全球的经济危机,你无法预测。但有些挑战是可以预期,可以规划、设计,进行风险控制的。比如说调整CEO,其实就是我们根据不同阶段的整合来做的规划。首先,选一个老外

来做CEO实际上是我们并购初期就确定下来的,因为我们当时完全没有经历国际化的经营,二十多年都是在中国本土经营,英文也说得不太利索,这是一个Chance(机会)。一开始,稳定最重要,要让老的IBM员工和客户不至于产生太大的震荡,要让他们信服我们的产品和服务,最好就是选用一个IBM的高管来担任CEO。过了这个稳定期之后,我们就不能什么都不变了,不变的话我们买他们干什么?我们要提升效益,我们要实现协同效益,就得裁员重组,原来的IBM总裁下不了手,我们就挖了一个高手,并实现了四到五亿美元的利润。

坦率地说,并购之初,尽管我们作出让老外任CEO的决定,但心里还是希望在一定时间之内,在我们学习期满之后亲自操刀,让这些公司真正成为一家以中国为根的、更能够体现中国人的管理智慧的、国际化的公司。当然,问题是这段时间有多长。我们最初的时间的想法大概是五年左右,但实际上是不确定的,如果前任CEO很称职,可能会是更长的时间。但是实际上,在这个过程中,我们渐渐发现了一些问题。我们逐渐发现,这位老外CEO太“职业经理人”了,而不是把自己当做企业的主人来经营,他是在运营联想,而不是考虑发

展联想。因此,他考虑的更多的是短期的业绩,更多关注的是现成的业务,如何在现在的业务里改善。对于如何开疆拓土的战略性的业务没有太大的兴趣,或者稍微遇到挫折后就后撤。

尽管我们2007年开始就强调消费业务的重要性,但由于真正有消费经验的中国团队得不到充分利用,这一理念没有落实。更要命的是,这种职业经理人的文化让过去已经习惯了以主人翁的态度来要求自己的中国团队感到迷茫和失望,如果再不采取行动,恐怕会影响到中国两代人苦心经营的大本营。这就是为什么在去年年初的时候柳总和我又重新回到公司董事长、CEO的位子上。这个决定是被动的,但更是主动的,这是联想发展的转折点,它大大释放了联想,尤其是老的联想中国员工的积极性和工作热情。

这是我今天想说的第一点,就是国际化、国际并购肯定是有商业机会的,但是你要准备好,谋定而后动,“谋”的基础就是要有业务模式、产品、人才、管理和文化的基础,基于这些基础的外延式扩张是成功的关键。即使是并购,也要让并购对象尽快纳入到你的基础的轨道上来,当然,也不要急,慢慢来,一步一步来,这就是我的一点体会。

(杨元庆)