

人民币升值 外贸企业 与汇率赛跑

每天用手机查看人民币汇率的最新信息已经成为了王振明的日常功课。这个做了10年加工贸易的服装企业老总,如今每天心都是悬在汇率上的。

“对做外贸的企业来说,汇率的变化直接关系到产品的出口和订单。”王振明说。

从事鞋业加工的虎门意童鞋制造厂经理沈路十分理解王振明的心情。他告诉记者,每年在虎门镇单外销皮鞋就将近1000万双,主要从事外贸订单生产的工人达30多万,人民币升值对于他们的影响可见有多大。而且大部分出口企业能承受的人民币升值空间也就3%左右,3%的升值幅度会让他们的盈利能力下降约50%。

一份权威报告显示,七成以上出口企业能承受的人民币升值幅度在4%以下。

记者了解到,在刀尖上舞蹈的外贸企业,如今无暇理会中美之间精彩的“汇率战”,他们忙着的是怎么去规避人民币汇率风险。而普遍可能被使用的是:推迟交付订单和提价。

与汇率赛跑

“不要叫我老板,如果人民币再这样一路升值下去,我还不如一名普通工人。”王振明颇为无奈地对记者说。

报价与汇率赛跑,王振明仿佛又回到了2008年。

“那一年人民币升值突破7元大关,并且连创汇改以来的新高,我们每天压力都非常大。价格高了,客户承受不了,订单就流失;报低了,公司又损失大。”

外贸企业每笔订单大致要经过这样几个流程:首先与国外客户洽谈,确认价格、交付等条件,然后将订单交工厂生产,最后交付产品时才能收钱。一般这个周期最少也要两个月,这个期间如果汇率出现变化,损失是很严重的。

以100万美元的订单为例,在签合同当时,美元兑人民币汇率为1:68.2,2个月后,汇率为1:66,差价0.2元人民币,但利润就一下子减少了20万人民币。而这样一笔订单,其总利润也不过三四十万人民币左右。

据了解,在东莞因为报价没有跑过人民币汇率,最终导致破产倒闭的企业比比皆是。一般大型工厂抗风险能力还要强一点,但是对于绝大多数中小型企业来说,汇率好比悬在头上的一把刀,不知道它什么时候会落下来。

据悉,我国中小型出口企业的利润率并不高,尤其是纺织、服装、鞋、帽等劳动密集型制造业,有84.07%的出口企业利润率集中在5%以内。

倒逼企业转型

人民币升值暴露了中国出口企业低成本竞争优势的丧失,但是也倒逼外向型经济为主的出口企业去提升创新能力,提高产品附加值。

因此,对于出口型企业而言,未来如何通过提高产品含金量来提高利润空间将是重点课题,出口产品的升级换代非常重要。

在转型升级方面,广东省率先行动。数据显示,外贸大省广东在上半年外贸增长远低于长三角等地。外贸增速放缓影响了广东GDP的增长,上半年广东GDP增长12.7%,低于外贸发达的浙江等省。主要原因就是广东近年一直坚持经济转型,低端加工型贸易企业的数量和贸易量在削减。(徐芸茜)

国外商业模式 复制制造富神话

以华尔街和纳斯达克为代表的互联网造富神话令多少人为之痴狂,而这些造富神话的背后均有一个神秘的名词——商业模式。近年来,通过风投的传播和资本市场的推动,中国企业开始高度关注商业模式,很多企业家和创业者们都在思考如何学习或模仿国外企业的商业模式,期望能够帮助中国企业尽快找到新的商业模式,在市场竞争中保持先发优势或构筑结构性壁垒。

很多企业家和创业者都在思考:如何通过学习或模仿外国企业的商业模式来找到自己的商业模式?要想回答这个问题,企业首先要了解外国商业模式的设计思想,并且充分掌握学习或模仿的方法,才能起到事半功倍的效果。

中国企业要学习国外的商业模式,除了关注本国企业之外,还应重点关注美国、欧洲、日韩企业的商业模式的变化。同时,要关注行业领导者或某细分市场领先者的商业模式的创新和改进,以便在第一时间获知主要竞争对手商业模式的最新变化。为了更好地捕捉到最新的商业模式,有条件的企业需要构建监



◎要复制模式,更要“复制”头脑才是关键!

测机构或监测机制,对全球范围内的重要商业模式进行跟踪,发现机会后可以立即学习或复制,构建先发竞争优势。但对商业模式的学习,切忌盲目跟随、生搬硬套。

同时,还要注意到,由于商业模式

设计较为复杂,往往不可能一步实现优化,这就需要不断设计符合企业经营发展的最优商业模式,还要注意针对不同国别和社会环境对商业模式进行适应性调整,并不断强化内部管理能力,练好企业管理内功。

复制国外商业模式的三种方法

模式篇

全盘复制

全盘复制商业模式的方法比较简单,即中国企业直接复制国外企业的商业模式,将国外较为优秀的商业模式全盘拿来为我所用,当然有时也需要为适合中国国情略加调整。全盘复制的方法在中国企业复制本国企业商业模式时同样适用。这种方法主要适用于行业内的企业,特别是同属一个细分市场或拥有相同产品的企业,更包括直接竞争对手之间商业模式的互相复制。

在电子商务领域,亚马逊公司是最早做B2C商业模式的企业。这种模式拥有独立的销售平台,并且具有成本低、容量大、长尾效益等优点,主要依靠销售商品及服务来盈利,解决了传统零售业面临的经营成本偏高、店面过度膨胀、零售利润下滑、经营品种受限等问题。由于亚马逊公司的主营业务主要在美国,并未涉及中国市场,这就给了中国企业复制并运用到中国市场的机会。

当当网是国内最早复制亚马逊商业模式的企业。由于最早进入B2C并复制成功,所以当当网目前保持了国内B2C的领先地位。在当当网之后,卓越网则基本复制了亚马逊和当当网的商业模式,目前也取得了中国市场B2C的第二位的定位。等亚马逊想进入中国市场时,却发现中国市场B2C市场已经被当当网和卓越网垄断,以至于亚马逊为进入中国市场只能直接并购卓越网。

在全盘复制国外商业模式应该注

意两点:一是要快速捕捉到商业模式的信息,谁先复制,谁就可能具备先发优势;二是主要进行细节调整,复制不等于生搬硬套,要针对中国市场进行适应性调整。

借鉴提升

引用创新点。这种方法是通过学习和研究国外商业模式,对其中的核心内容或创新概念进行适当的提炼和节选,并寻找本企业商业模式与这些创新点的不同之处,如果这些创新点能够比本企业现阶段商业模式中的相关内容更符合企业发展需要,企业就应结合实际将这些创新概念应用于本企业并发挥其价值。

腾讯的商业模式是通过增加用户黏性,将长尾效应发挥最大价值,使用户自愿花钱购买其增值服务。在此指导思想上,腾讯实施横跨多个业务领域的混合业务,并不断借鉴行业内其他比较好的商业模式,使旗下业务均能实现盈利。

延伸扩展。一个好的商业模式诞生后,可能会立刻被竞争对手复制,同时这种复制也可能很快就被主要竞争对手再次复制。但有一种复制模式则可能另辟蹊径,并且有可能抢占相关市场的先发优势,即延伸扩展。

逆向思维。这种方法是指模仿者通过对行业领导者或行业内主流商业模式的研究学习,有意识地实施反向学习。即市场领导者或行业内主流商业模式如何做,模仿者则反向设计商业模

式,直接切割对市场领导者或行业内主流商业模式不满意的市场份额,并打造与之相匹配的商业模式。逆向思维的学习方法适用于行业内的挑战者,主要包括处于行业内前5位左右的企业,或某细分市场的领导者。

整合超越

整合创新。这种方式是基于企业已经建立的优势或平台,依托消费者对本企业的忠诚度或用户黏度,通过吸收和完善其他商业模式进行整合创新,使自己在本领域拥有产业链优势、混合业务优势和相关竞争壁垒。整合创新模式主要适用于行业领导者或细分市场领导者,其他企业还不具备整合所需的各项能力和要素。

在互联网行业,腾讯借助长尾效应构建的商业模式造就了超高的用户黏度和超强的竞争壁垒,给它带来了巨大的流量。

颠覆超越。这种方法是借助行业内技术更新换代的时机,围绕技术变革可能出现的新机会,对现有产品的商业模式进行颠覆性创新,打造适合新技术条件下,对现有产品产生替代作用产品的商业模式,使企业凭借新商业模式实现跨越式超越。实施颠覆超越的企业需要具备超强的技术研发实力,所以颠覆超越模式主要适用于行业内巨头级企业或在新技术背景下拥有核心技术的企业。普通企业即使明确知晓相关可能性,由于技术上的壁垒也很难实施。

国外商业模式 设计思想

要学习或复制国外的商业模式,首先要了解国外商业模式设计思想的思想源头,这样才能更深刻地理解各种商业模式的变化形式,才能在纷繁变化中准确地抓住商业模式设计的本质,从而为我们更好地学习或复制商业模式提供理论基础。

从商业模式的定义来看,制定商业模式的基础是满足或挖掘消费者的显性或隐形需求,中间过程是企业整合了各种要素和模式,目的是为了给消费者提供更新、更高价值的产品或服务。结合商业模式的设计和案例分析,国外商业模式的设计思想主要分为以下三种。

突出把握 全新市场机会

随着世界经济与技术的不断发展,不但会产生新产品,也会诞生新的行业。尤其是伴随着互联网的出现,信息网络和传统需求相结合,将衍生出许多全新的行业或市场机会。当面对这样一种史无前例的市场机会潮时,由于没有成熟的商业模式可以模仿或借鉴,就需要我们创造崭新的商业模式来满足这些市场新机会。

从微软的软件商业模式案例中我们不难看出,微软发现了软件行业及个人软件产品的新市场机会,在个人电脑领域成功地软件与硬件分离,并针对性地设计了全新的商业模式。虽然遭到了一些硬件厂家的抵制,但是由于微软用高品质的软件产品和消费者能够接受的价格满足了个人电脑用户的需求,并为消费者提供了更高的价值,最终使微软获得了成功。

再造时突出 产业价值链整合

商业竞争已然进入到商业模式的竞争阶段,企业都非常重视商业模式的打造。行业内优秀企业所制定的商业模式也有可能被竞争对手学习或复制,同时,市场竞争和消费者需求的变化使得商业模式不可能永远与之保持高匹配度。

如果行业内的优秀企业想保持领先优势,避免与其他竞争对手提供相同的产品或服务,就需要阶段性的对现有商业模式进行再造,为消费者提供更高价值的产品或服务,从

而在战略高度上保持商业模式领先和竞争壁垒。而这种商业模式再造将是基于产业链的重新整合式的再造,是从产业链的角度去整合各项要素或资源,而对产品或企业内部职能的调整均不能满足企业重获行业整体竞争优势的需要。

IBM是企业管理方面的泰斗,现在不仅仅出售产品或服务,还对其百年生存的技巧和方法进行输出,帮助各国企业建立国际化公司的内部管理体系。纵观IBM的发展史我们发现,IBM有两次较大的商业模式变更。第一次是在IBM研发出个人电脑之后,为了继续获得了个人电脑的先发优势,保持产品技术领先和高利润,IBM第一个实施纵向一体化为主的商业模式,整合上下游产业链,使其获得了成本优势和核心技术,多年保持领先优势。

调整时突出 企业价值链整合

在面对竞争时,商业模式再造虽然能够从战略高度使企业保持全面领先,但并不是所有企业都具备整合创新产业价值链的能力。因此,此类企业的商业模式设计更多的是在行业原有的商业模式中进行优化调整,这种调整只是针对企业内部现有价值链,突出为某类消费者提供更有价值的产品或服务。通过这些局部调整和有针对性的设计,即可为此类企业打造出新的商业模式,进而使此类企业与其他竞争对手形成差异化竞争优势。

在电脑行业商业模式进入无差异化时,戴尔电脑创造了直销模式,其核心是变“先造后卖”为“先卖后造”,其本质是基于企业内部价值链中营销渠道的调整。戴尔通过营销渠道的调整将层层代理制改为直销制,在内部则优化了供应链和物流管理模式,并精简生产、销售、物流过程使产品价格更有竞争力,通过客户自行选定电脑配置,以满足客户的个性化需求,为客户提供高价值服务和更低价格的产品。

基于企业内部价值链调整商业模式的设计思想,更能被中小企业所利用,因为这些企业不具备整合产业链的能力。而且出于竞争的需要,中小企业只能为某些细分市场人群提供产品,通过企业内部某些环节的调整优化,使得企业的商业模式能够为特定人群提供价值更高的产品,从而使这些企业获得竞争优势。

本组稿件由付志勇 采写

CEO 易人 TCL 多媒体管理“架构”大调整



◎睿智的李东生

TCL集团旗下主营彩电业务的TCL多媒体业务持续下滑,董事长李东生终于再也坐不住了。

记者获悉,TCL多媒体新一轮的管理架构调整近日已经结束,销售系统的5大业务中心已经被合并为中国业务中心和海外业务中心两部分,而

后台的全球产品中心取消,其职能被全球研发中心、全球制造中心、商务与供应链管理中心“分食”,回到了2004年7月其并购汤姆逊彩电业务前的状态。

而在架构调整的同时,TCL多媒体同时进行了三年内的第三次人事大变动,除了TCL集团高级副总裁赵忠尧接替于广辉出任CEO,于广辉转任COO外,其中国业务中心总经理一职已经在短短四个月内发生了四次变动,最新的接任者是刚刚重回TCL的原乐华事业部总经理杨斌。

管理架构三度调整

TCL多媒体的管理架构,在过去三年已经进行了三次大的调整。曾担任飞利浦集团高管的新加坡人梁耀荣在2007年出任TCL多媒体CEO后,将TCL多媒体的后台架构进行了调整,成立了后台的“供应链&战略采

购”和“技术&项目&质量”两个新部门,并从飞利浦带来了多位高管。

2009年9日,梁耀荣两年任期到期离开后,原负责AV业务的总裁于广辉接替了其CEO的位置。此后,随着几位新加坡籍高管的离开,与于广辉多年共事的宋永红、黄继星等高管出任新组建的全球产品中心和商务与供应链管理中心的主管。

2009年TCL多媒体业务的快速增长和扭亏掩盖了一些问题,但随着2010年4月TCL多媒体业务出现亏损,内部矛盾开始显现出来。

李东生告诉记者,“产品规划其实应该是由市场需求来倒推的,但是于广辉此前一直负责后台,其组建的全球产品中心对产品的主导作用非常明显,这导致部分产品偏离了市场需求,比如说2010年初我们规划LED产品线只有一条,而且定位高端,但LED液晶产品的市场需求却超出了我们的预料,所以我们要对产品中心的策略进

行调整。”

几个月前,TCL多媒体在任6年的中国业务中心总经理韩青以出国进修的名义选择了暂时离开,而李东生也开始决定对TCL多媒体的管理架构进行第三度调整。

在新一轮的调整中,刚刚成立一年的全球产品中心被取消,而其产品规划等职能并入全球制造中心,而采购和供应链协调的职能则并入商务与供应链管理中心,而部分研发职能则并入全球研发中心,该中心负责人由TCL多媒体中国业务中心副总经理杨福忠出任。

CEO 易人后续

除了对后台进行调整外,这次调整关键涉及销售系统。TCL多媒体有关人士表示,“随着策略OEM业务规模缩减、北美业务中心完成TCL自有品牌切换后规模大减,欧洲业务中心

受汇率影响出现亏损,而只有新兴市场业务中心表现出色,于是该中心总经理郝义被委以重任,让海外业务彻底扭亏。

赵忠尧接替于广辉出任CEO后,其开始寻找自己满意的中国业务中心的负责人,于是旧部杨斌被委以中国业务中心总经理的重任,而且马上要面临十一黄金周的首场恶战。

值得注意的是,在这次调整中,中国业务中心的职能回归了销售。此前强势的韩青,已将部分产品研发、规划等职能揽到自己手中。

李东生一直非常羡慕三星、松下等跨国公司拥有充足的有几十年国际化运营经验的高管团队,但是对于国际化真正起步只有6年时间的TCL来说,其眼前最大的瓶颈依然是人才,即便在最熟悉的中国市场,TCL现有团队中也难以找到合适的领军人选,这让李东生颇为头痛。

(郎 朗)