文化聚焦 | Wenhua Jujiao

正式进入中国前,倍耐力(Pirelli)用了十多年,只做了一件事情——寻找理想的合作者,他们几乎谈遍了中国所有轮胎生产企业,漫长得让人不解,很谨慎、保守。不过,Pirelli就是Pirelli,一旦他们选准了对象,就会快刀斩乱麻,用最短时间把合作细节敲定。倍耐力亚太区CEO白贝说,从接触华勤到确定合资,只用了3个月时间。

白贝:“跨文化经营”的秘诀

华勤的全称为华勤橡胶工业集团,是全球最大的输送带制造商,年销售额超过150亿元。2005年,倍耐力进驻中国与华勤合资,以山东为根据地,开始了连续6年的猛劲增长。一切从零起步,目前员工已到几千人,2010年销售额45亿元。但对大多数中国人来说,倍耐力仍是一个绕口而陌生的名字,完全不像它的几个竞争对手,普利司通、米其林、固特异等,早已大名远扬了。

倍耐力并非刻意低调,这与它的定位和策略有关。作为世界500强,也是意大利仅次于菲亚特汽车的第二大企业、全球第四大轮胎制造商,倍耐力的显赫经历,常常与F1、国际米兰、宾利、劳斯莱斯、法拉利、兰博基尼,这些顶级的代名词密不可分,对于这个高端轮胎品牌来说,在中国,它亲近普通消费者的方式,一定要符合百年来的传统和个性,不然,它宁愿被误解为保守。

2011年3月7日,白贝接受了《经理人》独家专访,解读了拥有139年历史的倍耐力与众不同的经营逻辑。不久前的2月,倍耐力全球总裁马克·曲歇蒂到访华勤总部,宣布将加深双方的合作关系,未来三年,倍耐力将在中国投资3亿欧元。

用“简单”化解管理分歧

白贝,倍耐力亚太区首席执行官Giuseppe Cattaneo的中文名字,一个在中国打拼了十六年的意大利人,是最早选择来中国发展的那批老外。交谈中听得出,他对华勤这个合作伙

◎倍耐力亚太区CEO白贝:“从接触华勤到确定合资,只用了3个月时间。”

伴很满意,尽管他承认,双方出现过不少摩擦和分歧,但都不是什么本质问题,他更看重两家私营企业有一致的目标和经营语言——那就是盈利!

多数谈判失败了,都是因为彼此的管理模式不合拍。白贝回想,当年与华勤一拍即合,就是因为与董事长牛宜顺沟通非常顺畅,双方有很多共同点和共同语言,牛宜顺是个说话算话的老板。一切都变得简单。

双方是这样约定的,合资公司的出资比例为:倍耐力占75%,华勤集团占25%,在管理层,双方职责划分也按这个比例。整个公司的运营管理,由倍耐力负责,也就是白贝亲自掌管,华勤负责当地政府关系和雇佣当地员工。

“我们认为这个比例非常合适,25%对于中方而言不会很少,对倍耐力而言,保证了我们对合资公司的控制。”白贝说。

在139年历史中,从欧洲到南美到亚洲,倍耐力共建立了19家工厂,它最擅长的,就是找到自己与合作伙伴的差异性和共同点,并且懂得接受当地的游戏规则。“当地经营者告诉我们:‘在我们这里,我们的游戏规则是这样的。那么很简单,我们只要接受就可以了’。”

白贝与中方团队所谓的冲突,他形容道:中国人常会说,“关于这点你们外国人是不会理解的”,外国人也会说,“关于这点你们中国人永远不会理解的”。

实际上,按白贝的说法,这种争吵并没有什么本质的分歧,大家95%的想法是一致的,只是语言和表达造成了误解。遇到这种情况时,白贝往往把这些人拉到一个平台上沟通,用最简单的方法处理,避免将简单的事情搞复杂。

白贝常驻上海,在他掌管的亚太区,直接向他汇报的有12个人,8个在中国,其他4人分别在日本、新加、澳大利亚和台湾。如果不能很好地处理各地的差异,白贝每天会被搞得焦头烂额。

坚持“传统”基因不变

当前,白贝最关注的,是如何让中国的生产线更加成熟。倍耐力的市场路线很清晰,2005年刚进入中国,首先建立了卡车轮胎生产线,这个领域的竞争程度,相对于轿车轮胎要稍好些。到2007年,建成年产500万套的轿车胎生产线,主攻其最擅长的市场。预计2012年初,摩托车胎生产线将建成。

倍耐力的到来,在先行的几大竞争对手中,引起过不小的紧张。他们在终端纷纷采取打压措施,不准经销商代理倍耐力。在白贝看来,这与在国外的竞争环境无异,“我们的竞争已经有几十年,甚至上百年了。”由于倍耐力集中在高端市场,与中国本土品牌的竞争较少,所以,竞争的紧迫感,白贝感觉不算很强烈。

“米其林、普利司通和固特异,他们生产全系列轮胎,过去的几年里,这三个品牌都在失去一定的市场份额,尤其在中国和韩国,主要是在中低市场。当然,他们也有自己的高端产品,但是,因为全系列产品线大而全,所以市场防守上会造成一定漏洞。”白贝说。

高端市场,占市场的5%-10%,倍耐力目前在高端市场里,占有率为20%-30%,倍耐力在全球遵循的基本策略,是专注高端市场,仅有一个地区例外,在南美,倍耐力经营全线产品,并且形成了垄断性的地位。

在中国,倍耐力给外界的印象是品牌活动很少,事实也的确如此。是否过于保守?白贝的解释是:在中国,倍耐力主要精力都放在高端市场上,并不是所有市场都做。“从全线市场来看,我们好像很保守,没有进攻性,但在高端市场,我们非常积极、专注,并不保守。”白贝说。　　(《经理人》)

【市场点睛】

“两个专注”提升知名度

长久以来,倍耐力推广自己的最主要方式,就是赞助运动项目,体育营销占到90%,比如说,倍耐力是国际米兰和F1的赞助商。“运动是我们品牌基因的一部分。”白贝说:“如果只生产轮胎,却不参与运动赛事,那么你就不能称之为一个合格的轮胎生产企业。”

一是专注高端市场,一是专注体育营销,尤其是足球和赛车。这两个专注,使得倍耐力在中国的知名度,与在国外有很大反差。

倍耐力形成了风格鲜明的文化和做事方式。到访过倍耐力山东制造基地的人,这样评价:那里更像“共产主义”,花园式厂区,中层干部每人免费配车,汽油不花钱,厂区内每隔几百米就有免费自行车停靠区,员工的吃穿用全部免费。

理论课 安全课 廉政课

郭二庄矿党委创先争优上好“党员三课”

在创先争优活动中,冀中能源邯矿集团郭二庄矿党委以党员干部受教育、打造高素质党员干部队伍指导思想为抓手,开展为党员干部上好“三课“活动,进一步加强党员干部队伍建设,提高党员干部的政治素质和工作能力,引领企业快速发展。

上好“理论课”。矿党委积极组织党员干部集中学习“两会”精神、温家宝总理《政府工作报告》、王社平董事长《坚定信心、科学发展、全力挺进世界500强》署名文章、《科学发展观重要论述摘要》等。要求全体党员干部起到模范带头作用,提高理论水平,解放思想,坚定信心,明确目标,落实措施,带领全体职工扎实有效推进企业健康快速发展。

上好“安全课”。推出了“党员安全先锋旗帜工程”,矿党委在14个井下区队140名党员中,共建立责任区43个,实行党员安全生产目标激励奖机制,对党员查隐患、抓“三违”、学习、出勤、班组建设、模范作用等方面进行综合考评。各支部建立了专项台账,激发了党员的光荣感、责任感,党员安全示范作用得到充分发挥,杜绝了党员“三违”及轻伤以上事故,引领企业安全发展。

上好“廉政课”。矿党委在党员干部及家属中组织开展了“十争十廉”教育活动。即争当读书思廉的模范,争做廉洁自律的标兵;争当家庭助廉的模范,争做清廉持家的标兵;争当书画写廉的模范,争做文艺助廉的标兵;争当建言促廉的模范,争做助推廉政建设的标兵;争当监督促廉的模范,争做齐心兴廉的标兵。为确保活动收到实效,矿纪委专门下发文件,对活动的组织、开展、检查、考评等提出了明确要求,推动和促进企业党风廉政建设向纵深发展。

(程矿生　乔瑞波)

◎图为3月15日下午,无锡市南长区消防大队到锡柴学习取经。

锡柴成为无锡千余家单位的学习典范

3月15日下午,江苏省无锡市南长区消防大队王炎林大队长一行到锡柴厂学习创新转型的经验做法,并与锡柴相关人员进行了廉政文化建设的交流,这是锡柴接待的无锡南长区“千企学锡柴、创新促转型”学习活动的第一批客人。

2月24日,无锡南长区委、区政府发出《关于开展向一汽解放汽车有限公司无锡柴油机厂学习的决定》,决定在全区范围内广泛深入开展向一汽锡柴学习活动,号召全区各级党政组织和企事业单位以一汽锡柴为榜样,深入贯彻落实科学发展观,抢抓机遇创优势,创新创造促转型,为推动南长率先实现由工业经济向服务经济转型、城市化向城市现代化跨越和率先实现基本现代化而奋斗。

2010年,锡柴以产销突破43.5万台的业绩排名行业第三。总资产贡献率、总资产周转率等指标居行业第一,净资产利润率、全员劳动生产率等指标居行业第二。先后获得中国机械工业核心竞争力100强,无锡市首届市长质量奖、中国(行业)十大创新品牌、国家免检产品、国家科技进步一等奖等诸多荣誉。今年1月份,锡柴机销量再一次突破4万台,同比增长9.5%,实现了“十二五”首月“开门红”,同时为企业“第四次创业”开了一个好头,成为无锡地方经济的排头兵,无锡企业创新转型的典范。

为推进“千企学锡柴、创新促转型”学习活动的开展,3月4日,南长区召开全区经济转型发展工作会议,会上,区委、区政府宣布了《关于开展向一汽解放汽车有限公司无锡柴油机厂学习的决定》和《关于在全区开展“千企学锡柴、创新促转型”学习活动的实施意见》,具体部署了“千企学锡柴、创新促转型”学习活动,并邀请锡柴党委书记蔡真法在会上做了经验介绍,使与会者了解了锡柴转型发展取得的新成绩,感悟了锡柴科学发展的新经验。

据了解,目前无锡南长区千余家单位已通过企业报、宣传橱窗、黑板报等阵地宣传锡柴的经验,并通过研讨会、座谈会等有效形式开展学习锡柴活动。南长区消防大队来锡柴参观学习后认为,思路、理念、战略、科技、体系创新是锡柴科学发展的源头所在,而以人为本、以文化人是锡柴与时俱进的不竭动力。王炎林大队长表示,此次来锡柴受益匪浅,消防要“拉得出,打得响”,就要迅速掀起比照先进、学习先进、赶超先进的热潮,要向锡柴学习,打造消防铁军队伍。

(许武英/文　毛伟骏/摄)

亚宝药业精心运筹职工文化节

3月下旬,亚宝药业集团高层领导及工会负责人召开专题会议,安排部署今年的职工文化节活动。

亚宝药业在企业发展的过程中,十分注重企业文化建设和品牌宣传。始终坚守“改善人民健康水平”的使命,坚持“用心做药、造福社会”的价值理念,坚持两年举办一次职工文化节。2009年亚宝首届职工文化节的成功举办,为广大员工提供了展示智慧和才艺的平台,丰富了企业文化建设内容,激发了员工的创新活力和奉献热情,企业持续保持旺盛的发展势头。“十一五”期间,主要经济指标连续保持较高的增长速度,企业先后荣获“全国五一劳动奖状,中国最具成长力企业、全国十大企业文化品牌”等荣誉。前不久,亚宝药业18家亚宝大药房连锁店在运城掀起了红盖头,让老百姓近距离地认知亚宝的品牌,感悟亚宝的文化,享受亚宝的服务,让亚宝的品牌、文化、服务渗透到每一个家庭,每一个人的心中,从而提高企业经营业绩,扩大亚宝品牌影响力。

据悉,此次职工文化节将于5月初举行,主要分为个人风采展、演讲赛及知识讲座等三部分,涉及书法、剪纸、绘画、器乐、舞蹈等。为了使此次文化节更具知识化和特色化,集团公司还将聘请专家为员工讲授子女教育、家庭理财及健康知识等讲座。　　(李海珍)

天雁公司举办企业文化培训班

本报讯 近日,湖南天雁公司举办了超越、领先、创新三个文化融合培训。公司党委书记黄毅、总经理王一棣分别亲自授课。公司全体中层管理人员、助理等70人参加了培训。

党委书记黄毅从中国兵器装备集团公司标识、集团公司超越领先文化理念类别、集团公司超越领先文化和七个调整的内涵,并结合公司发展情况、国际时事等方面进行了诠释。

◎总经理王一棣在授课

总经理王一棣从企业文化的必要性、企业文化综述、优秀企业文化、企业文化推广等四个方面,结合公司企业建设实际情况及国外先进企业的文化建设进行了详细阐述。

此次培训,为统一企业形象标识、梳理企业制度规范、制定员工行为规范,起到积极的促进作用,为推进公司发展战略奠定了良好的基础。

(记者　李凤发　通讯员　刘华)

“多喜爱”　发布九大类别意大利冰淇淋新品

◎中间为形象代言人林妙可

4月10日,由民族品牌多喜爱举办,主题为“美‘妙可’口　我爱‘多喜爱’的多喜爱意大利冰淇淋2011加盟商年会暨新产品发布会”在亚洲大酒店召开。多喜爱携手三元集团、意大利FABBRI公司和东贝集团等国内外业界巨头,推出革命性的意大利冰淇淋新品:功能强大的“百变金刚”冰淇淋机、灵活低成本的多功能动力冰车、营养保健高品质的原料和酱料,演绎出九大类别、20多个系列、3000多个品种的冰淇淋新品,彻底改写传统冰淇淋品种有限、口味造型单调的局面。与此同时,作为多喜爱品牌形象代言人,著名童星林妙可也亮相发布会。

具有13亿人口的中国是全球不容忽视的冰淇淋消费大国。“股神”巴菲特对中国冰淇淋市场也非常乐观。不过,由于冰淇淋在意大利、美国等西方国家发展较早,中国的冰淇淋发展依然存在一些差距和挑战,其中最明显的是产品创新能力不足,和中国文化及饮食习惯结合不足。此次多喜爱携手三元、FABBRI、东贝推出新一代冰淇淋新品,就是对以上问题的一个突破。

多喜爱总经理周和平先生表示:“多喜爱意大利冰淇淋是融合百家之长打造的精品。无论是原料,还是设备、工艺等,都联合了业界最优秀的商场,形成一个最强的组合。同时引进意大利冰淇淋制造工艺,并充分吸收、消化和发扬,相信一定会带给消费者全新的体验,带给投资者更多的造福机会,并驱动行业创新和发展。”

据了解,此次亮相的冰淇淋新品包括九大类别,包括:优格鲜果冰淇淋、动漫冰棍冰淇淋、彩虹夹心冰淇淋、土耳其魔术冰淇淋、三明治冰淇淋、瀑布冰淇淋、爱旋风冰淇淋、布拉吉冰淇淋、丝绵冰淇淋、炫舞百变冰淇淋,无论在工艺造型,还是口感、创意方面有很多突破。　　(和讯)

稻花香宣传工作获夷陵区表彰

3月28日,湖北省夷陵区召开全区宣传思想工作会议。会议传达了全国宣传部长会议、全省、全市宣传工作会议精神,安排部署了全区2011年思想宣传工作,并表彰了一批2010年宣传思想工作中涌现出的先进单位和个人。稻花香集团获评全区新闻宣传先进单位,集团党委副书记、宣传部长方丽华被评为全区宣传思想工作先进个人,员工张丽被评为新闻宣传标兵。

2010年,稻花香集团党委、宣传部围绕国家大政方针政策,紧扣企业发展主旋律,坚持思想教育与时俱进,进一步夯实了企业党建和文明创建工作,营造了企业和谐发展环境,企业宣传工作再上新台阶,有效提升了稻花香品牌影响力和社会认知度。去年12月,集团党委书记蔡宏柱作为全市唯一代表、全省企业界唯一代表在湖北省组织工作会议上作创先争优活动经验交流,受到与会代表一致好评。稻花香作为全省唯一基层党组织、全国唯一企业参加了中宣部安排的中央电视台经济频道《对话》节目录制。集团宣传部与中央、省、市、区各级媒体单位密切了合作关系,加大对外宣传力度,全年累计对外发稿2927篇,其中国家级25篇,省部级285篇。

今年,稻花香集团将认真领会全国宣传部长会议、全省、全市、全区宣传工作会议精神,结合企业“十二五”发展规划和2011年工作重点,开拓创新,持续做好思想教育和企业新闻宣传工作,争取创造更大成绩,为社会经济发展作贡献。　(张丽)