

策划词 | CEHUACI

过去十年,中国这个制造业的大国,悄然迈开了到国外投资建厂、开拓国外市场的步伐。作为中国的近邻、世界人口第二大的国家,印度也吸引了一些中国企业的注意。他们敢为天下先,前往印度开拓新市场,万邦鞋业和华为就是其中的佼佼者。前者代工制鞋,利用印度充足的劳动力资源;后者则和当地发达的电信企业正面竞争。他们走过的路、取得的经验和教训,无疑对后来者是一笔宝贵的财富。尤其是他们探索出的重视“本地化”和社会责任的经验,更是中国企业海外投资时不可忽视的箴言。



中国企业的印度攻略

□ 徐璧玉

万邦鞋业：沟通渠道畅通非常重要

“首先要了解当地的法律和投资环境,必须充分了解,因为印度的法律规定得很细,管理方面也是如此。中国人可以加班,但印度很多人下班后是要回家的,加班是不受欢迎的,这方面要做好互动沟通。总结起来就是,厂商到了新的国家必须遵守法律,跟当地法律部门沟通,注重人的管理,这些都是过去在印度的投资经验的总结。”万邦鞋业公司的总经理杨纪政表示。他拥有长达 5 年的印度投资经验。

万邦鞋业是大型代工厂,专业代工生产知名品牌 adidas 运动鞋。1991 年在广州正式成立,后来工厂搬迁到清远成立万国鞋业(清新)有限公司,随后于 2006 年在印度设立工厂。

选择在印度投资新工厂,是因为当时新《劳动合同法》执行、人民币不断升值等因素对国内投资环境的影响,万邦鞋业作为大型代工厂的利润已不断下降,于是在内部讨论之后,杨纪政决定寻找新的路径——开设印度加工厂。

2006 年,恰逢印度有关方面在中国招商,机缘巧合之下,万邦鞋业与印度政府签订《金融监督备忘录》,选择位于印度清奈西北方向的一处地方建厂,工厂从签约到投产只花了

11 个月,总投资额超过 8000 万美元。

如今进入在印度发展的第五个年头,万邦鞋业在印度已经拥有超过 7000 名员工,产能提升至每月 40 万双。这 7000 名员工加上采购服务等部分外包服务的人员,万邦鞋业在印度带动了上万人的就业。相比之下,中国的生产基地清远工厂也只有 1.3 万名员工。

管理这近万名印度本地工人,杨纪政也经历了一番摸索。在杨纪政看来,中印员工之间有着很多的区别,印度员工和中国员工的管理理念和沟通方式有很大的不同。

比如说,印度的工厂以男性为多,占了 65%,但清远的鞋厂则以年轻的女性为多;印度工厂的员工稳定性比较高,三年以上工龄的员工占了近 40%;印度工厂员工一般住在离工厂不到一公里的地方,下班后都愿意回家,而清远工厂只有 34%来自广东,60%多是来自邻近省份。中印双方工人的住宿也有不同的要求。在杨纪政展示的照片看来,其在印度的配套宿舍,平方整齐排列,周边绿树环绕,环境优美。

“印度的工人非常注重感情。”总结中印双方员工的不同之处后,杨纪政表示。为此,杨纪政在印度的工厂增设了一些沟通的渠道,如开通总经理邮箱和电子邮箱供员工反馈意见;由员工推选各部门组织代表随时反映意见;每月召开全厂员工会议以及每周召开部门主管协调会,保证沟通

渠道畅通。

杨纪政表示,在印度要实现本土化的管理,专注人的管理,还需要做到平衡几方面的关系。第一是有回馈社会的措施,争取当地社区的支持,因为企业的社会责任感在印度是很重要的。万邦鞋业在工厂所在的当地社区支持学校建设,修桥建路,取得了当地居民的支持。

与当地媒体的关系也对工厂的发展起着至关重要的作用。杨纪政表示,刚去印度的时候不了解,以前觉得管生产就可以了。去到印度后才发现,只要工厂有什么状况,媒体都会做报道,为的是让政府和居民放心。印度拥有发达的传媒业,有几个电视频道是全天 24 小时播放新闻,所以需要主动让当地的媒体知道公司的发展情况。

华为：本土化是投资成功关键

“要了解你所投资的产业,要了解法律税务的操作,还要注意内部管理问题。一般企业的海外业务没有问题,但是跨文化的管理有很多细小的方面需要注意,在进入印度之前要有判断,你的资源是否可以支持你的发展。”华为高级副总裁姚卫明总结道。华为在印度的发展已经有超过 10 年的历史。

印度的发展模式与中国有所不同,科技的发展水平远远高于制造

业。印度拥有庞大的劳动力市场,拥有全球第三大科技劳动人口。印度的电信业是开放的市场,面向全球的竞争,运营商有 20 多家,但很少是国营的,竞争非常激烈。印度的电信资费很便宜,对于进入者来说,要在印度的电信产业站稳脚跟是非常具有挑战性的,因为既要迎接来自全球竞争者的挑战,又要保持低资费。这些都是对从事电信业的华为的挑战。

针对印度的本土特点,华为在印度首先开始的是研发工作。研发工作运营上轨道后,才开始销售服务市场等的铺设。“在印度,除了研发人员,加上合作采购等,带动了上万甚至更多的人就业。现在华为在印度有十多个分支机构,直接运营平台平均每年达 1.5 亿美元投资。”姚卫明表示。

目前在华为印度公司的员工中,99%是印度本地人。为了推动华为在印度的本土化发展,华为任命印度本地人担任高管,要求来自中国的员工取印度名字,以便更好地融入印度本土文化。

华为在印度的发展并非一帆风顺,此前曾多次传出竞标受阻等新闻。不过,10 年的时间过去,华为在印度的发展已经初成规模,在印度的“硅谷”班加罗尔建立了海外最大的研发中心。未来五年更将在印度投资 20 亿美元,建立全新的研发中心,扩大在印度的业务规模。

姚卫明认为,“印度化”是华为历经困难却能够生存下来并不断壮大的重要因素。对于华为来说,“印度化”意味着在做好自己的同时,积极融入印度社会,履行社会责任感。

“救灾、支持教育事业的发展等工作,都已经开始了几年。我们在印度推动类似于中国希望小学的社会工作。从 2007 年开始,3 年内支持印度 1000 所印度贫困学校的基础设施和发电设施。”姚卫明表示,印度社会特别看重企业的社会责任感。

“我们过去十年的发展有很多体验,包括经历一些挑战,得到很多教训,但是也有很多成功的喜悦。总的来看,国际化的过程中,特别是长期扎根一个市场,不是简单的买卖。不是赚了钱就走的。”姚卫明认为,在印度接受的是方方面面的挑战,不论是业务、技术,还是其他技术外的问题如劳工关系处理、政府关系处理等。不过,两国政府正不断推动双边关系的发展,为两国企业带来了更多的机会。

任正非杰出领导力解密

增加持股比例进而实现股权致富的梦想吗?那就认真学习、努力工作、以身作则,提高绩效吧!

更为关键的是,在规范的 HR 机制之下,华为的人力资源部每天可以对数万名员工进行精确的绩效考核,这使得人力资源配置、职务晋升、加薪、配股等关键问题逐步摆脱了人为因素的影响,从而使敏感问题不再敏感,各类人能志士所渴望的“公平竞争”也因此而水到渠成。

严密的运营机制

现代企业间的竞争已不再是单一产品、服务或品牌的竞争,而是整条供应链的竞争。特别是对像华为这样处于激烈竞争环境下的高科技企业来说,流程管理水平的高低,就足以决定外部竞争能力的高下。

1998 年,华为不惜花费上亿元的巨资与 IBM 合作,在 IBM 及旗下顶尖咨询机构普华永道的帮助下,华为建立了在国内可以说是“最美国”的流程化管理。以产品的研发和推广为例:

任何产品一经立项,就随即成立由市场、研发、服务、制造、财务、采购、质量等人员组成的“混成团队”(PDT),对产品的整个开发过程进行全面管理。通过服务、制造、财务、采购等后端部门的提前介入,在产品的设计阶段就充分考虑到能制造、好安装、易维护等后续需求,以及对产品整个生命周期投资回报率精确测算。产品一经推出,全流程各个环节

都做好了充分的准备,以确保随时满足客户可能出现的任何需求。

这样的流程安排,摆脱了原来各部门各自为战的割裂状态,有效地避免了部门之间的推诿扯皮现象,公司的运营效率、产品质量与服务水平也在整个流程的推动下迅速提高。

正如华为的一位重要客户所说的那样:“在华为,整个公司就像一部高速运转的机器,各级员工就像机器上大大小小的齿轮,前面的人会拉着你走,后面的人会推着你走,想不转都不行。”

朴实无华的宣教

任正非行武出身,却有着一般人难以匹敌的宣教能力。他的宣教既不像枯燥乏味的思想教育,也不像按部就班的课堂教学,而是在朴实无华中闪烁着智慧、生动和乐趣。而且,他的宣教并非漫无目的的“才艺展示”,而是有针对性地对自己的战略思路进行解释,对公司中存在的问题进行适度的矫正。现举两三例进行说明。

“减人、增效、涨工资”。华为的发展速度很快,但任正非不希望是低效率的外延式的扩张,而是希望“人员的增长要低于产值和利润的增长”,希望是通过内部挖潜、提高效率来实现效益的增长,同时又“不能让雷锋吃亏”。那怎么办呢?“减人、增效、涨工资”三个精炼的词汇,就说明了任正非想要追求的一切。

“烧不死的鸟是凤凰”。在前所未遇的困难面前,在重大变革推进的关键环节,人们总是习惯性地表现出畏惧、逃避甚至是抵制。每当遇到这种情况,任正非总是在恰当的时机

“跳”将出来,用生动的语言向大家解释,以美好的前景给大家打气。“烧不死的鸟是凤凰”便是一例,它被用来肯定一位在“内部集体大辞职”后被“发配”到山东,然后又忍辱负重、积极开拓并最终创造了辉煌业绩的市场部经理的感人事迹。

多年来,任正非所提出的口号往往都很实在,因此常有人说是“灰色的”。但是,华为的员工们都觉得很亲切、很现实,于是就跟着做了起来。这些宣教的效果经过一段时间的积累、沉淀与叠加,就在潜移默化之中影响了员工的精神面貌,确保了华为的健康发展,并逐渐形成了华为的企业文化。而这正是任正非所想要的。

结论:任正非的领导秘诀

综上所述,任正非的领导力可以用“一法”、“两制”、“三宣教”来进行概括。

“一法”:用一套《华为基本法》来确保正确的发展方向,阐述公司的重大问题。

“两制”:用“规范的 HR 机制”和“严密的运营机制”,来确保公司内部各机构、各部门及全球数万名员工的高效运转。

“三宣教”:用不厌其烦而又妙趣横生的宣教,不失时机地调控公司在发展过程中所遇到的各种“例外问题”。不同的宣教内容,分别可以起到防微杜渐、解惑答疑、矫正方向、鼓舞士气等作用,它们与“一法”和“两制”相辅相成,共同构成了任正非的领导秘诀。

微软：最高管理层“迷路”

□ Gary Rivlin

由于史蒂夫·鲍尔默墨守陈规,死抱 Windows 和 Office 不放,这两



才获得巨额营业收入。

微软(Microsoft)到底怎么了?我花了数周时间追踪并采访一大批前微软员工,其中许多人都效力于该公司长达 15 年以上的资深业内人士。现在的问题是,你愿意花多少时间,听我告诉你上述问题的答案。

科瑞·索尔卡自 1992 年~2009 年间一直效力于微软。索尔卡提到了美国司法部针对微软的反托拉斯之战。微软当时决定反击美国司法部的指控,拒绝庭外和解。事情从此开始发生了变化。索尔卡还提到,苹果公司(Apple)在其“我是 Mac,你是一个人计算机(PC)”的广告宣传中嘲笑微软时,同事们均备感羞辱。然而多年来,微软默默地忍受这些,几乎从不予以还击。

“如果换在上世纪 90 年代,微软做此反应,简直令人难以置信。”索尔卡表示。在他眼里,微软“与以前相比,已变得小心翼翼”。

菲利普·苏在跳槽到 Facebook 之前,曾效力于微软 12 年。他认为,微软丧失原有魅力的根本原因在于,公司员工缺乏进取心。苏还记得,上世纪 90 年代后期,他在办公室的地板上用睡袋打地铺的情形,彼时微软仍是华尔街的一个传奇。苏表示,而目下的现实是,在雷德蒙德的微软工业园区,每天下午 5 点,交通阻塞就开始了。

这也是为何微软股票不再像以前一样,每 1 年半便进行一次拆股的原因所在。过去七八年里,微软股价始终徘徊在 25 美元。这一现象背后的事实是,与过去相比,员工们几乎都赶在一个时间,趋之若鹜地逃离办公室。

“一旦辛勤工作与个人收入和其他奖励脱钩,”苏表示,“人们很难再像从前那样努力工作了。”

不少前微软员工都将责任归咎于公司首席执行官史蒂夫·鲍尔默。他们又怎么可能不作此结论呢?11 年前,当鲍尔默接手公司时,微软可以毫不自夸地说,在软件领域,它足以令竞争对手闻风丧胆。现如今,微软更为人知的是其种种失误,而非成功的举措和了不起的成绩。在平板电脑和智能手机市场,它本该是一个有力的竞争者;因为十多年前,它就开始致力于电子阅读器(e-reader)的开发,但是现在,当批评者指责其业绩乏善可陈时,公司高管只有一句对应之辞:至少 Xbox 业务表现不错。

去年 10 月,Glassdoor 公司对 1000 多名微软员工进行的一项调研显示,只有 51%受访者对公司首席执行官鲍尔默的业绩感到满意。

“与三年前相比,反对史蒂夫的人增加了很多。”一名前中层经理表示。他在效力微软 15 年之后,于最近离开了公司。“因此,员工们才会一致认为,在他的领导下,公司已然迷失了前进的方向。”

“尽管如此,我仍然愿意相信,微软仍然有机会再造辉煌。”里贝卡·诺兰德表示。她在效力微软 19 年后,于 2010 年离开了公司。“但是,微软必须得做出改变,而且某种程度上说是剧变才行。”



巴菲特：看重行业增长和管理团队

□ 文惠

由南京大学商学院学员以及内地社会精英共计 19 人组成的一支团队,近日赴美国股神巴菲特老家奥马哈市,并与股神共进午餐,就一些热点问题进行了交流。巴菲特表示,他喜欢在中国和印度等新兴市场大国寻找投资机会,并从行业前景和管理层等选择要投资的公司。

看重行业增长和管理团队

据悉,这是中国内地首次有规模的与巴菲特进行的交流会。其间,有中国团成员问巴菲特,在中国寻找好公司的投资标准是什么时,他称,投资一个中国企业,需从多方面进行评估,如良好的行业增长前景,企业具有很好竞争能力和成长性,以及优秀的可以信任的管理团队等。因此,在他投资之前,尽管不需要 100%确定,但他会对欲投资的企业能够看到其 5 年、10 年甚至更长时间的发展前景,并有确切的把握。他还会考虑,这个评估要有相当水平的确定性。

股神表示,其旗下公司伯克希尔市值高达 2000 亿美元,因小型新兴市场国家难有好的投资机遇,因此他不可能在一些小柄做 500 万或者 800 万美元的投资项目。而中国 GDP 居全球第二,他在中国的投资标准和美国及全球其他地方的标准是一致的,他仍在寻找这样的投资机会。

信心回稳美国经济正复苏

巴菲特说,当前世界经济在回升,已经不在“悬崖的边缘”,亦对美国经济的发展前景表示了积极的看法,认为美国政府的政策,以及经济的自我恢复能力正在逐步起作用,民众信心的恢复亦在稳定进行。他指出当前美国房地产的复苏是肯定的,特别是民用住宅建筑情况会在近期得到改善,而行业的总体情况需要等到供需平衡之时才能解决,人为的刺激需求会带来负面效果,只是在拖延问题。