责编:袁志彬 编辑:蒋莉 电话:(028)87348824
版式:张彤 校对:阳红
2011年6月1日 星期三

GUANLIBIANGE
管理变革
经理日报
THE MANAGER'S DAILY

杨汉琳
不急不躁 终有回报

□余春瑜

杨汉琳是学发动机专业的，每次见到他与他交流，就能感觉到他对于发动机行业发自内心的热爱。正是这种热爱，他来到上汽菲亚特红岩动力总成有限公司(以下简称SFH上菲红)，一开始就参与到整个项目的谈判与运作，并在公司成立后担任副总经理一职。其间的艰辛，想必只有当事人才能体会到。如今杨汉琳和团队的努力有了收获。从2007年开始建厂，到如今Cursor 9发动机销量的迅速增长，3年时间走下来，SFH上菲红在不断朝着“一站式全方位动力解决方案的供应商”的目标迈进。

今年Cursor 9市场表现非常好

今年一季度，SFH上菲红的市场表现很好，杨汉琳认为，这源于SFH上菲红拥有优秀的产品，尤其是已经在杰狮全系列产品实现匹配的Cursor 9发动机。自2009年批量投产以来，经过这两年的市场推广，Cursor 9发动机获得了用户的欢迎和认可。

据介绍，今年一季度，Cursor 9每天的产销量跟去年同期相比，其增幅达到了500%。目前，SFH上菲红第一阶段投产的产能已经全部用上。杨汉琳自豪地告诉《商用汽车新闻》记者，在国内市场上，400马力的9升发动机能够商品化只有SFH上菲红，所以Cursor 9能有如此好的表现。他举了个例子，去年Cursor 9实现出口到北美市场，并成功替代了美国本土生产的发动机。“据我了解，Cursor 9发动机不光质量比它们好，而且性能指标表现也很好。目前，北美有两个工厂在装我们的发动机，出口超过千台。”众所周知，美国对产品品质的要求比较苛刻，SFH上菲红的产品能出口到美国市场，本身就证明了产品的品质。

所以，杨汉琳一点都不担心Cursor 9的市场表现，他告诉记者，Cursor 9的功率覆盖范围很广，从290马力到400马力，基本上涵盖了重卡目前主流的马力段，所以Cursor 9能够满足现在绝大多数用户的需求。

产品谱系进一步完善

此次上海车展，SFH上菲红首次展出的Cursor13发动机，引起了行业的高度关注。明年这款发动机将在SFH上菲红实现投产，届时不仅将进一步完善SFH上菲红的重型发动机平台，而且增强了企业的竞争力。

杨汉琳告诉记者，Cursor13的引进，在SFH上菲红建厂时就有所规划。SFH上菲红清醒地认识到，未来几年，发动机的排量、功率会进一步提高，用户会对更大马力的发动机产品有所需求，所以必须引进大马力发动机。同时，发动机产品的成熟期一般也需要2~3年时间，现在开始导入Cursor13，这样在2013~2014年就能提供比较成熟的产品给用户。对于明年将要实施的重型车国Ⅳ标准，杨汉琳充满了信心，无论是Cursor9，还是Cursor13，其领先的技术性能满足了国内日益严格的排放标准，并且具备继续升级的空间和潜力。

“十二五”期间 上菲红要发力

作为一名技术型老总，杨汉琳非常了解国内外发动机产品的技术特点、发展趋势。

在SFH上菲红成立时，他就深刻地意识到，如何识别整车厂的潜在需求，如何满足本土用户的需求，将是SFH上菲红最主要的问题。为此，他一再强调要根据中国市场的需求，对发动机的配置和性能进行适应性调整。

“做企业是很大的一个挑战，如果你成功迎接挑战，将是一件很有成就感的事情。但现在还没到有成就感的时候，做企业就像长跑，需要时间，而且在发展过程中肯定会有各种各样的坎坷，只要走过这些坎儿，企业就能健康发展。”杨汉琳说。

现在看来，SFH上菲红已经度过了起步时的困难期，好时候就要到来。如今，杨汉琳最希望的就是更多的用户能亲自体验SFH上菲红发动机的卓越性能。他相信，只要用户用过后就会喜欢，因为这一点已经得到许多用户的亲身验证。

有资金寻企业投资合作

▲上海投资商，寻优质项目投资合作，若有企业近期急需要项目融资、借款、抵押的经营者，可来电咨询，欢迎中介积极推荐优质项目(投资成功给付佣金)。

电话:13917566920(林先生) 021-62768828
邮编:200060 邮箱:hfadsr@126.com
地址:上海市西康路1068号B楼28-E

战略管理 | Zhanlue Guanli

跨界投资 腾讯联手艺龙“亮剑”携程

策划语

继淘宝全面进军在线旅游叫板携程后，腾讯开始利用数亿QQ用户进入在线旅游市场分一杯羹。腾讯出资8440万美元收购了艺龙16%的股权，必然会让在线旅游市场再起波澜。向来“凶猛”的企鹅这次又有什么新打算?

马化腾:“小心，我要抢占你的地盘！” (设计台词)

范敏:“放马过来，我接招！” (设计台词)

□本组稿件采写 李娟 王飞

距离腾讯宣布以6900万美元获得华谊兄弟46%股份仅有8天。5月17日，腾讯控股有限公司再次发布公告称，已经收购艺龙网信息技术有限公司(下称“艺龙网”)近16%的股权，收购价为8440万美元。

跨界投资

腾讯在公告中称，投资艺龙是腾讯控股在旅游市场进行的首笔重大投资。交易完成后，腾讯控股将成为艺龙网第二大股东。

艺龙网是仅次于携程的第二大国内在线旅游服务提供商，成立于1999年，2004年10月在美国纳斯达克上市。目前，艺龙全球业务已覆盖15万多家酒店。

艺龙网CEO崔广福表示，借助腾讯用户群以及许多跨平台应用业务，艺龙可以为更多客户提供服务。腾讯控股总裁刘炽平认为，双方将采用在线虚拟活动结合线下实体活动的方式，未来提供创新型服务。

2010年9月，腾讯旅游平台自上线以来，其产品均来自于几家特定第三方“内容提供商”，譬如艺龙一直是其酒店预订的独家供应商，此外，腾讯与南航合作推广南航财付通专区、QQ旅游销售机票、酒店产品等。

腾讯以上举措并不费解。在线旅游业正发展势头迅猛，腾讯自然不愿错过这块香饽饽。“通过合作做旅游业务，这有利于将腾讯原有庞大客户群进一步套牢在自身平台上，并实现旅游业务的模块化、功能化，这应该才是腾讯进军旅游业的长期战略。”有业内人士评价。

与此同时，腾讯搜搜、腾讯旅游、QQ旅游、财付通以及和Groupon合作的团购网站——高朋网等资源平台和工具，也有望借助艺龙的旅游平台拉动其自身的业务和收入增长。

艺龙和腾讯均表示，将在业务上加强合作，包括通过业务伙伴关系使得腾讯国内的网络社区中约674亿的活跃QQ用户可以预订新的在线旅游产品并购买艺龙的酒店产品。

据了解，截至2011年第一季度，腾讯拥有约674亿的活跃QQ用户账户(过去30天内至少登录过一次QQ的用户账户)。这个数量几乎已经涵盖了国内在线旅游市场的整个客源市场。

腾讯心思

无论此前对于华谊的投资，还是此次入股艺龙，这些都是2011年初腾讯“共赢基金”大计划中的一部分。彼时，腾讯宣布成立投资规模为50亿元人民币的腾讯产业共赢基金，并计划在未来2-3年内用完首期基金。

当时，腾讯公司董事会主席马化腾对这个基金的定义是：为互联网及相关行业的优秀创新企业提供资本支持，从而更好地服务腾讯开放平台上的用户。

问题是，腾讯为什么这么做?

这貌似并不难找到答案。尽管按照用户规模、产品和盈利能力计算，腾讯仍然是中国最大的互联网公司，但公司的增长在去年已经明显放缓(从之前接近100%的增长回落到了50%左右)，而中国互联网用户规模在突破4亿后也进入了增长放缓的阶段。

这些潜伏的“危机”让曾经雄霸互联网江湖的企鹅开始重新审视发展路径。另一方面，腾讯还急需挽回在“3Q”大战中受损的企业形象。众所周知，一直以来，腾讯因其封闭互联网商业模式而被称作“行业公敌”。

开放战略

腾讯的改变有迹可循。最明显的一次思路呈现是在3月16日公布腾讯2010年第四季度及全年业绩财报上。在财报中，腾讯称：“随着互联网应用持续多元化，我们相信开放共赢、拥抱产业链将是长期成功的关键。所以，我们开展了全面的开放平台战略，涵盖至QQ、QQ空间、微博和财付通等各平台。”

而“腾讯产业共赢基金”正是作为开放平台策略的重要措施之一。如果继续追溯可以发现，与这一开放平台战略相对应的，是马化腾2010年5月16日在上海世博会论坛上提到的“一站式服务”理念。“我们认为，这个布局已经基本成型”，在当天的论坛上，马化腾宣布。同时，马化腾还表达了自己对创新的理解：“将分散的服务进行有效整合，以低门槛(使用)的方式传递给用户，这是最大的创新。”

有消息称，腾讯目前还在电子商务等领域酝酿更多的投资或收购。

携程：霸主地位将动摇

去年之前，在线旅游市场一直由携程主导，是在线旅游市场上的“绝对霸主”。去年以来，除了携程、艺龙持续多年的竞争，淘宝网正式上马机票业务，出票量甚至达到了8秒钟一张；去哪儿网、酷讯等垂直搜索引擎也在蚕食着在线旅游市场的客户量。与此同时，在线旅游公司也在不断遭受来自航空公司、酒店、旅行社自营B2C和政策变动的夹击。

在多方夹击下，携程近日发布一季度财报有点黯然失色，携程第一季度来自酒店预订业务的营收为3.10亿元，同比增长23%，但比上一季度下滑14%。今年一季度净营收同比增30%，环比下滑3%；运营利润同比增35%，环比下滑10%。

“在淘宝、腾讯的巨大冲击下，携程的日子必将会越来越难过，”一位不愿署名的专家这样认为。

范敏：携程不会受影响

携程CEO范敏表示，携程与许多门户、大企业以及几乎所有中国航空公司都有合作，目前“不认为腾讯收购艺龙部分股权会带来什么重大影响。”

范敏认为，如果市场上的任何门户网站或社交网站希望与携程或艺龙合作，“我认为这是市场的选择，我们将观察将来的影响。”

据了解，艺龙除与腾讯建立战略合作关系外，还与人人网建立了战略合作关系，携程是否也会考虑与其他大型网络公司合作?对此，范敏表示，对于和任何大型门户和大公司的合作，“我们都持开放态度，这是我们多年来坚持的战略”。

【专家点睛】

在《福布斯》中文版资深编辑尹生看来，采用跨界投资的方式进入新领域好处多多：既可以确保腾讯对这些公司的业务影响，从而更好发挥腾讯的用户优势，又能通过利润分享最大限度平滑开放初期对自有业务的冲击；既能封堵住一些对开放持抵制姿态的人的嘴，又使腾讯不必因为考虑自身利益如何保障而在促进开放的过程中束手束脚。

他认为，这些投资可以让腾讯与这些公司建立更紧密的关系，从而将腾讯的影响力延伸到新的角落。在尹生看来，无论是开放还是增加外部投资，都远不再是表面上的、迫于应对行业对“全民公敌”的敌视那么简单，从根本上来说，是这家中国最大的互联网公司在增长模式和商业模式上进行改变的必然选择，最终使这种变革的影响比很多人想像的还要大。

企业遵循定义、统一和构建这三大步骤就可以通过文化变革塑造出新的企业文化，从而提升企业的绩效。

ABB的决策文化变革之路

总部位于苏黎世的电力技术与自动化公司ABB在2002年险遭破产，新任首席执行官于尔根·多曼需要大刀阔斧地进行变革。他凑集现金并通过谈判获得了新的信贷支持。并且重组企业，将各种业务整合成两大部门，把65个业务员领域减少到28个，并集中了损益责任。他通过诸如此类的各种措施，消除了遏制企业发展的许多组织方面的障碍。

那么是不是企业就可以等着收货成果了呢？显然不是，真正的考验才刚刚开始。多曼采取的措施所面临的考验是：

这些变革会促成注重决断与行动力的新企业文化吗？事实证明，多曼出任首席执行官以来，成功地通过文化变革使得ABB的企业文化焕然一新：不言而喻的一个共识是每个人都要积极配合他人准备竞标，提高决策效率以实现企业利益最大化。ABB英国首席执行官目睹了企业文化变革前后企业的面貌，认为其中的差异简直是天壤之别。最终ABB通过文化变革使企业获得新生，从而创造了腾飞的机会。正如ABB的故事所昭示的，以决策为中心是企业的一个关键点，就是管理者必须通过领导文化变革孕育出伟大决策并付诸执行的新企业文化。

那么ABB是如何营造企业文化环境支持并强化正确决策和执行的呢？其实，变革企业文化需要影响人们内心深处的信仰和根深蒂固的行为。贝恩企业的研究表明，变革企业文化有三个关键步骤。

第一个步骤：定义新文化。首先要明确企业文化变革的目的，ABB企业重视决策和行动、阐述每一个具体行为的目标。

第二个步骤：领导团队对决策形成共识。企业文化变革必须始于企业最高层，如果不是高层领导全体参与，新的文化变革就行不通。ABB的多曼挑选出他认为能够领导变革的5位高管组成一个团队，举行了一场规划峰会对企业决策文化达成共识，并探讨了企业未来成功所需的一些决策。

第三个步骤：建立组织架构，巩固企业文化。最善于决策的企业从决策效果的文化目标出发统一各个组织元素，首先确保决策职责明确，其次制定人力资源程序保证将最佳表现员工安排在对关键决策影响最大的职位上，建立激励机制鼓励和奖励快速有效的决策制定与执行。并且通过领导者的行为影响，让整个组织的人都知道决断与行动的重要性。在ABB多曼及其团队开展了为期三天的领导力培训项目，传授员工在新环境中需要具备的技能。并要求人力资源部领导一个小简称本的大项目，要求各个部门都参与其中。教员工从不同角度考虑节省成本，为员工提供更多的决策机会，以便于让他们从企业利益出发做出更佳的决策。最终这个项目超出了预期，为企业节省了12亿美元，而员工的决策水平也得到了极大的提高。恰当的企业文化能带来优异的决策与执行，而决策成效则能带来绩效。

因此，企业遵循定义、统一和构建这三大步骤就可以通过文化变革塑造出新的企业文化，从而提升企业的绩效。

(中国经营网)