

B4 | GUANLIZHENSUO | 管理诊所

华晨在自主研发方面的问题,也是国内自主品牌车企在发展过程中面临的共同问题。除华晨之外,国内自主品牌车企中吉利、奇瑞以及比亚迪等车企,选择的是一种先依靠模仿推出低端车型,随后再转向高端的模式。但无论是哪种模式,都迫切需要解决要技术还是要利润的平衡问题。

技术缺失 华晨求解“模仿式创新”难题

□ 余 跃

日前,沉寂了一年多的华晨终于推出了新车型“中华 530”,但该车甫一面世就遭到了外界的“口诛笔伐”——模仿“宝马 530”的痕迹实在太过明显。此前,华晨一度被业内看做是最具研发实力及品牌价值的自主品牌企业,但如今,“中华 530”上所反映出来的,似乎只有华晨面对强敌时的尴尬和无奈。

而实际上,华晨的尴尬只是国内自主品牌企业发展进程中的一个缩影。

技术缺失

“(中华 530)可能在外观上与宝马有一些相似之处,但这款车是基于华晨中华骏捷 FSV 平台开发而来的。”面对外界质疑,华晨汽车公关部相关负责人表示。

据了解,于 4 月 19 日发布的中华品牌新车型“中华 530”,预计今年下半年上市。由于跟宝马有合资关系,因此“530”这个名字很难让人不与“宝马 530”产生联想,而实际上,除了 logo 不同外,“中华 530”的外观几乎与“宝马 530”一模一样。华晨董事长兼总裁祁玉民对此的解释显得较为“诚恳”：“‘中华 530’的 5 代表紧凑型别,30 代表三厢车。今后华晨中华品牌推出的新车都将以这种新方法来命名,类似宝马的命名方式。”

“自主研发实力依旧羸弱,是华晨



选择‘模仿’的主要原因之一。”汽车业知名分析师贾新光认为。而实际上,祁玉民自己也清楚地意识到了这一点。据了解,“十二五”期间,祁玉民给华晨定下了三个目标:第一,要想办法建立品牌;第二,要真正掌握一些核心技术,把华晨的发动机和底盘做好;第三,到“十二五”末期,华晨集团将实现年销售 150 万辆整车、150 万台发动机,以及 2000 亿元的销售目标。

“企业总是缺什么就喊什么。”贾新光认为,将“建立品牌”和“掌握核心技术”作为下一阶段的主要发展诉求,也在一定程度上反映了华晨当下在技术和品牌方面的缺失。

止步不前

实际上,与国内大多数自主品牌车企从低端车型入手的“逆向研发”

过程不同,在自主品牌发展道路上,华晨一开始就选择了高开高走。而中华和尊驰正是华晨自主“高起点”的产物。

2000 年 12 月,中华轿车在沈阳下线。彼时还处在仰融时代的华晨,为自主品牌的研发投入了 30 亿元资金,并聘请国外汽车设计公司打造了几大车型平台。中华推出之初,最高配车型的定价接近 20 万元,这也让中华成为当时唯一一款敢于直接跟外资品牌“叫板”的车型。也正因为如此,华晨一度被业内看做是最具研发实力及品牌价值的自主品牌车企。

据了解,骏捷所用的车型平台,仍是仰融时代打造的华晨几大车型平台之一,而上述华晨汽车公关部负责人所称的“中华 530”所用的骏捷 FSV 平台,也是在原有平台上改造而来的。这种在技术研发层面的缓慢前

进,造成了华晨自主品牌车型开始更多地往骏捷 FRV、骏捷 FSV 等小型、低端车型靠拢。

华晨方面一直认为,对原有平台进行改进之后,所生产出来的车型是能够满足市场需求的。事实的确如此,但在这种心态下推出的新产品,显然无法让华晨的产品层次提到一个新的高度。

此外,为迅速获利,华晨近几年还将研发重心转向了利润相对较大的专用车领域。研发资金投入本来就不多,何况还这么分散,华晨核心技术能力的提升无疑将是缓慢的。据华晨提供的数据显示,“十一五”期间,华晨累计投入产品研发资金 26.9 亿元(包括投向专用车、乘用车和商用车),占其 679.3 亿元整体销售收入的 3.9%。而目前,跨国车企的研发投入一般能占到销售收入的 5%~6%。例如,大众汽车 2009 年的研发投入为 57.28 亿英镑,占其销售收入的 5.2%。

平衡考量

实际上,华晨在自主研发方面的问题,也是国内自主品牌车企在发展过程中面临的共同问题。除华晨之外,国内自主品牌车企中吉利、奇瑞以及比亚迪等车企,选择的是一种先依靠模仿推出低端车型,随后再转向高端的模式。但无论是哪种模式,都迫切需要解决要技术还是要利润的平衡问题。

以奇瑞为例,早在 2008 年,奇

瑞便表示要将每年销售收入的 10%拿出来做研发,但据一位接近奇瑞的知情人士表示,现在奇瑞每年投入的研发资金不足年销售收入的 3%,“况且奇瑞一直走的是‘逆向研发’之路,这样做资金投入不会太高”。

对此,奇瑞研究院一位内部人士辩称称,奇瑞每年的研发投入十分巨大,“但奇瑞旗下有将近 20 款车型,分摊到每款车型上的研发资金或许就显得不足了”。对于一个刚起步的自主品牌企业而言,用 20 款车型来拼市场,这本身就已经反映出了企业对市场、对销量的重视,反之则是对研发、对技术的轻视。

----- 业内观点 -----
用好资源,不能走“支路”
“除了要加大研发投入之外,利用好合资资源也是自主品牌企业们需要解决的问题。”贾新光表示,华晨于 2005 年与宝马实现了合资,奇瑞与斯巴鲁的合资现在看也只是时间问题,比亚迪已经与戴姆勒集团合资成立了研发中心,而吉利也借助收购沃尔沃获得了一个强大的技术靠山,“如何在合资合作过程中尽快学到外方的技术,是自主品牌企业们面临的共同话题。‘市场换技术’路径下的排头兵们(东风、长安、一汽等汽车集团),至今仍在技术层面收效甚微,华晨、奇瑞等自主品牌企业要避免走他们的老路”。

美邦服饰 遭现金流考验

逾 31 亿元人民币的存货对于美邦来说要“消化”到明年上半年了。过高的库存让美邦不得不在股东大会上做详细的解释。按照美邦的说法并不会引起“消化不良”,“其实在我们库存中有 60%是 2011 年的新品,是我们应对用工荒而提前备的货。”美邦服饰证券事务代表庄涛表示,“另外的存货,我们也会通过专门的折扣店进行销售。”

美邦高库存已有时日。

2010 年,美邦营业收入达 75 亿,但库存就有 25 亿,存货规模同比增长 192%。其中美邦主品牌占到 18 亿,

ME&CITY 及网购品牌 AMPM 占到 7 亿。剔除新品提前到仓和新品牌存货的影响后,存货规模仍为 15 亿元,同比增长 62%。

超过 30%的库存对于其他服装企业来说绝对是高压线,数家服装企业纷纷表示,库存控制在 10%至 15%是合理值。库存太高容易导致现金流出问题。

自营店增速快致预期高

“直营增长预期较高、入冬比较晚及春装提前到货等因素造成的存货增长。”庄涛表示。但在暖冬的背后,却是直营单点增长速度快而造成的备

货激进。截至去年 9 月,美邦的直营单店增长超过 90%,冬季与今春的备货便增加,结果暖冬却导致了库存积压。

鸿星尔克内部人士表示,自营店占比高在初期看来比较容易造成销售和生产脱节而导致高库存,但调整好之后便会体现出管理优势,也会利于企业的增长。“对于库存就可以按照工厂店的模式进行销售,与常规店铺进行差异化经营。”

高库存在美邦看来只是暂时的,因为直营店的销售比例是其引以为豪的。“45%的销售业绩来自于直营店销售。”庄涛表示,“直营店一定是日后高增长的基础。”截至 2011 年一

季末,美邦共有店铺 3800 多家,其中直营店铺 700 多家,加盟店铺 3100 家。

而折扣店或者说是工厂店已经被美邦提上了日程。“折扣店的销售形式与正卖店是互补的,也将会将折扣店作为常规销售模式进行推广。”美邦服饰董秘韩钟伟表示。

现金流暂无影响?

但即使这样,美邦的现金压力从去年开始也一直存在。据年报显示,截至 2010 年年底,其上市融资净额 13.35 亿元只剩下 4471 万元。经营活动产生的现金流量净额为 -1053 亿,

同比下降 223%。

“2010 年度经营性现金流逆差现象的出现是由产品入库高峰与销售高峰的错时造成的,并非因为产品滞销。”韩钟伟解释,“一季度经营性现金流逆差已降至 -718 万元,对日常经营不会造成影响。”在其看来,即使夏装入库量仍维持高位,但资金流还是正常。

美邦目前还有 20 多亿授信额度没有使用。“除了通过银行借贷,我们还可以发行短期融资券来筹集经营所需资金,且融资成本较低,所以暂时的经营性现金流逆差不会对公司后续经营产生不利影响。”韩钟伟表示。

(孟岩峰)

优酷江湖地位不稳 未雨绸缪再融资凸显压力大

日前,优酷宣布将以每股美国存托凭证 48.18 美元的价格,发行 1231 万 ADS,融资总额达 5.93 亿美元。时隔半年,这家号称最“不缺钱”的视频网站,眼下却欲再度出手“圈钱”。

随着国内各大主流网站向 Hulu 模式上的倾斜,版权争夺变得异常激

烈。优酷半年后再次增发,一定程度上也是为了缓解成本上升过快造成的压力。优酷也提及,所得融资将部分用于视频内容购买。

古永锵对外声称,此次股票增发,主要为了提升公司的竞争力,从而进一步拉开与对手的差距。但行业人士

看来,优酷此举是迫于竞争压力作出的举动,互联网门户以及百度进入视频行业,这些企业财大气粗,市场运作成熟,传统视频门户能否经受得住冲击充满悬念。

以腾讯的 QQ 视频为例,由于有数以亿计的庞大用户基础,也想在视

频领域分一杯羹,最近战略入股华谊兄弟,也为今后积累正版资源提供了便捷。而且,优酷后面有土豆、激动网、PPS、迅雷这样的追兵,优酷的位置岌岌可危。

视频领域竞争越来越激烈,一方面是版权价格被哄抬,加重了视频网

站的运营成本,目前电视剧网络版权费单集价格,已经从两三年前的几百元向数万元甚至数十万元的大关迈进;另一方面,为了抢夺广告资源,视频网站的广告价格被不断压低。面对这样一种大环境,视频网站不得不未雨绸缪。

(徐上峰)

利润首次出现下滑 三星 内忧外患日子不好过

三星近来的日子不太过好。在出售了连续亏损的硬盘业务后,其刚刚上市的新产品就遭到了竞争对手的指控,不仅如此,数码相机产品也是屡屡遭到用户投诉。在公司业绩出现整体下滑的情况下,三星正经历着内忧外患的阵阵巨痛。

利润首次出现下滑

三星日前公布了截至 3 月底的第一财季财报。财报显示,由于竞争激烈驱使产品价格下降,公司当季净利润同比下滑 30%,这也是一年多来三星利润首次出现下滑。

业绩的下滑不仅让分析师看衰其第二季度的财报,就连三星也对自己没有信心。三星投资者关系副总裁 Robert Yi 在一次电话会议上表示,公司预计,第二财季“恶劣的”商业环境

还会持续下去。三星液晶显示器面板业务部门副总裁 Lee Jung Ryul 也指出,电视市场需求可能还会延续颓势,而液晶显示器销售量“大幅下降”,则在很大程度上归咎于日本大地震。

此前,三星刚刚以 13.75 亿美元将其硬盘业务出售给希捷,持续的亏损令其不堪重负,终于考虑出售。而此次三星的退出,也将硬盘市场拱手让给了西部数据以及希捷。

数码相机频遭投诉

也许是把精力都集中在手机和平板电脑方面,三星在数码相机售后服务问题上也是一直没有解决好,其被投诉最多的要算是维修费用过高的问题了。目前,市面上的很多数码相机都不足千元,但维修费用往往让人瞠目结舌。面对甚至可以买一台新机

的高额维修费用,消费者只能放弃。

专家指出,随着价格战的愈演愈烈,数码相机在成为快速易耗品的同时,所引发的质量问题也日益增多。而市场监管规范机制的缺失也成为了一大瓶颈。目前,数码相机各品牌使用的都是企业标准。无法可依,维权成本高,维权周期长,使很多消费者谈到维权只能是“哑巴吃黄连有苦说不出”。

竞争对手趁机打压

三星的痛苦不仅仅是自身业绩的下滑,来自竞争对手的打击也从来没有间断过。日前,苹果指控三星最新推出的 Galaxy 系列手机和平板电脑涉嫌侵犯该公司的一系列知识产权。苹果称,三星的最新产品从外观到用户界面,乃至外包装,都与 iPhone 和



iPad 十分相似。苹果显然认为这并非巧合,并指出,这种公然的抄袭是错误的。需要在其他公司剽窃创意时保护苹果的知识产权。

对此,三星表示,这是苹果“枪打出头鸟”的举动。不过,分析人士认为,三星的说法只是一厢情愿。在智能手机和平板电脑等方面,三星远远落后于苹果。相关数据显示,2010

年第四季度,平板电脑的销售量达到 1010 万台,其中苹果公司的 iPad 占有 73%的市场份额,三星 Galaxy Tab 以 17%的比率居第二位。相差如此悬殊,若说苹果为此而打击三星,显得有点说不过去。不过,该分析人士指出,在三星处于业绩下滑的阵痛中,苹果的打击也让三星感受到内忧外患的压力。

(北京商报)

一家之言 | YiJiaZhiYan

企业管理要管好什么



企业由个人组成,必须通过管理实现人尽其职;企业是一个团体,必须通过管理实现协调共进;企业的资源有限,必须通过管理合理高效配置;企业是营利组织,必须通过管理实现利润最大化。既然企业必须通过管理才能实现利润最大化,那么企业要管好什么呢?有人说企业管理就是要管好人财物,有人说企业管理关键是管好战略和品牌。这些说法都对,没有适当的人、财、物、战略、品牌,企业就管理不好,也很难产生效益和利润,更难以达到利润最大化的目标。但这些说法又不够完整,不够简练。回答“企业管理要管好什么”这个问题,既要正确、完整地作答,又要简练,易于理解 and 操作。

企业管理要管好什么?企业管理只要管好人 and 事这两个核心,就可以高枕无忧了。为什么这么说?举个例子,清洁工要打扫车间,这是一件事,他只需要把管好这件事,达到干净整洁的要求。再举个例子,部门经理的工作一是管事,即如何协调和安排部门内的各种事情,二是管人,即怎样使下属积极主动把工作做好。对企业来说,管事就是怎样高效配置各种资源,使利润最大化,管人就是怎样协调部门和个人利益,使人人发挥优势。在管理实践中,不乏一些企业一味追求战略或品牌,而忽略的企业管最最重要、最本质的事情——高效用人,高效做事,赢得最大的利润。

企业要管好人,具体应该做哪些工作?我们知道,对人的管理主要是管理行为。例如企业制度、生产规范、服务条例等这都是对人行为的具体要求。不少管理者都曾抱怨,该规定的规定了,该惩罚的惩罚了,但有些事情还是屡禁不止,管人可真难。这是为什么?人们常常会表现得“人在心不在”,这句话就指出了根源。管人不能只管身,还要管心,即企业管理不仅要制定制度,更应该认真贯彻制度,摆明道理,引导和教育好员工,激发其积极性和主动性。这是为什么呢?观念决定行为,行为决定结果,所以,要想把人的管理好,必须使人有正确的行为,要想使人有正确的行为,首先要给予人们正确的观念。

企业要管好事,具体应该做哪些工作?企业的事情,无非是研发、生产、流通、销售、服务中的几个环节或全部环节。同样也有不少管理者说,别看是件事,这年头管事也难。这又是什么缘故呢?原来,管事的过程中,总掺杂了人的原因使事情进展不顺利。A 公司负责财务的小张讲过这样一件左右为难的事:一天赵小姐拿着一堆发票要报销,小张一看大部分不属于报销范围, just 说不符合规定不能报,结果赵小姐说总经理的哥哥都同意报销了,凭什么不报?所以说企业管理中做事难、管事难的根本原因在于不能确定和执行做事的标准,如果企业能够参照行业和客观情况制定适当的目标和标准,并坚决贯彻下去,不断提高效率,无论谁在位都能把事做好。

综上所述,企业管理要管好什么?一是管理好企业的人,要从“心”和“身”两方面去做,即从观念上进行引导,从行为上进行规范;二是管理好企业的事,要从制定标准和贯彻标准两方面去做。只有把企业的人管理好了,才能把事都做好,把关系企业生存、盈利、发展的事情做好了,企业也就管理好了。

(寇北原)