

B4 | GUANLIZHENSUO | 管理诊所

成都王牌：中国重汽西进战略的桥头堡——透视中国重汽推进对外合作，做大做强企业之道



□ 赵 健

2011年4月19日,上海。中国重汽成都王牌商用车有限公司新近研发的轻卡7系列产品首次同集团公司的主导产品一起精彩亮相在上海新国际博览中心举行的以“创新·未来”为主题的第十四届上海国际车展。

此次上海国际车展,中国重汽带来了9款车型参展。特别引人瞩目的是中国重汽此番与德国曼集团合作参展,带来了合资公司的第一款全新汕德卡T7H,强力地向世人展示了中国重汽作为国内重卡领军人物的品牌 and 实力。

在中国重汽所参展的车辆中,中国重汽成都王牌的7系列轻卡产品就占了3辆,不仅赢得了行业人士和外国专家的高度评价,更是凸显了中国重汽成都王牌的发展得到了集团公司的高度重视。可以说,重汽成都王牌与集团联合参加上海国际车展标志着中国重汽集团向重卡以外领域开拓的起步。

而这一切的发生,距离成都王牌汽车加入中国重汽仅仅半年多的时间。这也是所有加入中国重汽后的企业发展的缩影。如今,围绕着重汽成都王牌发生的变化,人们就可以管窥中国重汽利用资本运营,积极推进对外合作,迅速做大做强企业之道。

积极利用国家产业政策

在激烈的市场竞争中,企业之间的并购与联合已成常态,其愿望皆想通过资源整合,取长补短,形成合力,从而产生1+1>2的“叠加效应”,达到做大做强的目的。



□ 李立 董军

即使facebook估值已经高达850亿美元,但国内的SNS网站仍然面临进退两难的抉择。

SNS网站的阵营实则已经暗潮汹涌。先有人人网上市,后有一度靠社交游戏起家的开心网正在逐渐戒掉对游戏的过度依赖,拓展新的盈利模式,而近日,记者获悉,巨人史玉柱投资的社交网站51.com(后简称51)正在酝酿自成立以来最大力度的改版。

据了解,此番51改版,将围绕“游戏社区化、社区游戏化”的战略,向游

进入2008年,国内重型汽车行业的龙头企业——中国重型汽车集团有限公司通过资本运营的方式,加快了企业在国际和国内的合作步伐:

——2008年6月,注资5000万元认购广西柳州运力有限公司60%的股权控股成立中国重汽集团柳州运力专用汽车有限公司;

——2008年10月出资6000万元,与湖北华威公司控股组建中国重汽集团湖北华威专用汽车有限公司;

——2008年11月,拥有50多年历史的山西大同齿轮有限公司整体股权划转给中国重汽成立中国重汽大同齿轮有限公司;

——2009年7月,中国重汽与德国曼签署协议,双方进行战略合作,中国重汽获德国曼斥资约60亿港元入股25%,独取德国曼技术使用权,为生产未来三代环保卡车提供强大支持,引发国内重卡行业 and 世界重卡行业的高度关注;

——2010年8月,以增资扩股方式收购成都王牌汽车有限公司80%股权,成立中国重汽集团成都王牌商用车有限公司;

——2010年11月,中国重汽与永安福迪投资有限公司福建福迪车辆制造有限公司签订协议共同出资成立中国重汽集团福建海西汽车有限公司;……………

在一系列令人眼花缭乱的“重拳”出击后,中国重汽加快了企业规模扩张的速度,迅速发展成为行业中唯一一家拥有发动机、变速器、车桥等关键零部件全套配套体系的企业。同时,中国重汽的产品结构也由单纯的生产重卡发展为中、轻、特、客全系列商用车和工程机械并举的综合商用车产品生产体系。

社交网站仍然是下一轮互联网泡沫来临之前最炙手可热的字眼。而在用户的激情彻底消退之前,找到可供可持续发展的盈利模式却是企业当务之急。

酝酿大幅度改版 51.com 欲破解盈利难题

戏平台的方向进一步发力。而这一思路,早在2008年史玉柱通过巨人战略投资51时就已经圈定。从某种程度上讲,“今后的51将更类似于日本社交游戏商DeNA。”据其内部人士透露。

游戏抉择

针对游戏业务的选择,可能成为国内SNS网站的分水岭。以偷菜、抢车位起家的开心网正在努力戒掉“游戏依赖症”,51则决定在游戏与社区的结合上走得更远。

“从史玉柱入资51开始,我们就已经开始布局。”51总裁胡崇明接受记者采访时表示,之前之所以没有高调宣布51在游戏方面的进展,还源于市场不够成熟。而2011年开始,51在游戏方面的发力将逐渐显现。

此番51亮出发力游戏的底牌实则与当年巨人网络的注资颇有渊源。2008年,巨人网络5100万美元注资51,以25%的股份成为第一大股东。史玉柱就在与投资者进行交流时预言,网络游戏社区化和网络社区游戏化将会是产业发展的重要趋势。据其分析,在线人数超过40万且表现良好的网游,玩家在游戏中已经不仅仅为了玩游戏,更重要的原因在于自身形成了

当然,如此密集的“大手笔”操作,在彰显中国重汽超强品牌魅力、雄厚的资金实力以及高瞻远瞩的市场眼光的背后,如何能消化扩张后的阻力,取长补短,整合优势,形成合力?这些都在人们心中存有或多或少的疑虑。

对此,中国重汽集团党委副书记兼中国重汽成都王牌商用车有限公司董事长韦志海阐述认为,在中国重汽发展的历史上,盲目求大是有过惨痛教训的!所以,今天的中国重汽对于兼并重组企业是有一个基本原则的,首先要看该企业的加入是否对中国重汽的发展起到良好的作用,中国重汽还要能管理好这个新加入的企业,同时,还要做到使新加入的企业与中国重汽同步发展,三者缺一不可。这样看来,中国重汽选择成都王牌的加入显得成熟而又理性。

据了解,2008年以前,中国重汽没有大张旗鼓地推进对外合作,很大程度是由于那时把企业发展的主要精力放在提升自身的竞争实力上。2007年11月,中国重汽在香港成功实现了红筹上市,募集资金超过了90亿港元,解决了企业发展中最为头疼的资金瓶颈制约问题。此外,中国重汽在和德国曼公司的合作中,又得到了曼公司的入股资金以及技术的支持。而到了2009年初,为了应对席卷全球的金融危机,国家汽车产业振兴规划把中国重汽列为重点支持的八大汽车集团之一,这些都为中国重汽积极推进对外合作提供了有力的保障。

韦志海说:“我们是紧紧跟随国家的发展战略,把国务院推进汽车产业兼并重组和我们企业的发展实际紧密结合,坚持以市场为导向,寻求合作双赢,实现企业做大做强,进一步发挥中国重汽在重卡行业中的龙头企业作

用,这也是作为国有龙头企业在行业中应尽的责任和义务。”

合理调整企业产品布局

经过改革重组十年的发展,特别是“十一五”期间,中国重汽坚持自主创新,在依托加快产品研发,调整产品结构,全员推进精益化管理,大力提升产品质量,实施区域化重组、产销量从2005年的年产销重型车44万辆到2010年产销整车超过195万辆,增长幅度达到330%;2010年实现销售收入超过800亿,比2005年增长450%;各项主要指标平均年增长45%以上,大大高于行业平均水平。中国重汽在行业中的地位和影响力发生了明显的变化,其产销规模已进入重卡行业世界前三位,技术水平和运行质量一直引领着国内重卡行业的发展。

如今,中国重汽提出了“打造百年基业,争创世界一流”的宏伟企业愿景,努力打造百万辆级企业。为此,中国重汽着力“四强四优”建设。“四强”就是自主创新能力强、资源配置能力强、风险管控能力强、人才队伍强;“四优”就是经营业绩优、公司治理优、布局结构优、企业形象优,使企业具有国际竞争力。

围绕“十二五”发展规划,中国重汽总的目标是要在坚持科学发展、实现转变调整的过程中,实现销售收入2000亿元,重卡的质量、技术水平达到国际先进水平。产品结构由现在单一生产重卡发展为中卡、轻卡、特种车、客车全系列商用车和矿用、码头作业车辆、高附加值工程机械、吊车并举的产品格局,产品满足国内外目标市场的需求。这样的目标,客观上要求企业要合理地调整产品结构和布局。

在韦志海看来,只要按照科学、规范、严格的程序和流程,采取积极的措施防范合作中的风险,兼并重组后的企业都会尽快健康运行起来,中国重汽成都王牌的发展就是一个很好的例证。

在中国重汽重组原成都王牌汽车之前,中国重汽已经完成了在四川5·12灾后产业援建项目——中国重汽绵阳专用有限公司的建设。但是随着国家新一轮西部开发战略的深入实施,以及西部地区广阔的市场容量,“十二五”期间国家将投入近7000亿元新开工建设的涵盖铁路、公路、机场建设及电力、水利、煤矿、石油、天然气等多个方面的重点工程,都让中国重汽看到了良好发展机遇。

网环境下顺势而为的做法。”胡崇明接受记者采访时表示。

“社区+游戏”相互渗透

在51此番明确提出“游戏社区化、社区游戏化”的战略之前,SNS网站的裂变早已露出端倪。据In-stat互联网分析师刘口分析,2009年开始,国内SNS网站已经分为两大派系:一类以人人网、开心网为代表,仿版facebook,做专业类SNS网站;另外一类,则是门户网站、电信运营商网站、电子商务网站等基于自己一贯的平台特性而衍生出来的SNS应用。譬如,51偏向网络游戏方向发展则是典型代表。

“实际上,51和开心、人人已经不是同一范畴的社区”,51事业部副总经理王进强接受记者采访时分析,与人人、开心更强调固化的人际关系不同,51强调的是更大众的泛交友社区,也即是陌生人之间的交友。

据51提供的数据显示,截至2010年12月底,51注册用户已达22亿,月独立登录用户数超过4000万,页面访问量日均超过44亿次。据王进强分析,这也正是51提出的“游戏社区化、社区游戏化”的基础优势,利用51在社区运营方面积累了6年的经

现在看来,中国重汽与成都王牌双方一见如故,一拍即合,在100天内实现了“闪婚”,在业界传为了佳话。这背后更多的是中国重汽选择了成都王牌,选择了四川,选择了西部同类企业,同时补充了中国重汽公司的产品链,而成都王牌汽车则成功登上了中国重汽这样的大企业舞台,实现双方资源的互补性。

中国重汽成都王牌成立后,既要面对全国几百家经销商、服务商、配套企业需要转型整合,又面对3000多名原成都王牌员工需要转变思想观念,尽快适应中国重汽的管理模式;同时还要保证企业正常运转,上技改、研发新产品,加强与地方政府各部门的协调与沟通等等问题。

而如何通过资源整合,推动转型发展,把重汽成都王牌建成西南重要的商用车生产基地,则是中国重汽成都王牌深入研究和重点解决的问题。于是,首先从优化产品结构入手,中国重汽成都王牌对原王牌成熟畅销的产品进行了全面的开发改造,结合底盘的优化配置,改进设计驾驶室,开发更新换代新产品和微型卡车产品,在大力推广7系列新产品的同时,巩固并发展现有的优势产品,进一步提高老产品的竞争力,特别是黄金底盘的主导地位——开展精品工程活动,着力提升内饰质量,对现有产品进行大刀阔斧的工艺提升;优化底盘匹配,大力提升整车可靠性,使其更具竞争力;在中重自卸车上,积极推广欧虎、乾隆系列,提高市场占有率;在巩固现有自卸优势的基础上,大力推广平板车;努力推广轻卡系列产品;打造新的销售亮点,并将王牌公司系列改装车型全面导入市场。

同时,中国重汽从资金、市场、技术、文化、管理等方面给予了重汽成都王牌最大的支持。中国重汽力争经过3到5年时间,投入数亿元资金,把重汽成都王牌建成生产能力达40万辆规模,拥有中、轻、微等多系列商用车生产基地。

如今,中国重汽成都王牌的产品不仅精彩亮相上海国际车展,而且又有43辆26届世界大运会中标车披红挂彩,如期发往广东。通过中国重汽成都王牌兼并重组后运行情况来管窥中国重汽对外合作工作总体来说是积极和稳妥的。人们有理由期待,一个全新的,充满活力的重汽王牌,必将崛起于中国西部!中国重汽成都王牌,成为了中国重汽集团快速扩张,挥师西进的桥头堡。

实行“零裁员”企业过难关

经济低迷时,许多公司使出“杀手锏”——裁员,希望通过裁员,削减开支,减轻负担。但有些公司,却反其道而行之,实行“零裁员”政策,与员工共渡难关。美国的海珀瑟姆就是其中一家,该公司已经有35年不裁员的历史了。

有关资料显示,2002年11月以来,全美裁员数量的最高峰出现在今年4月,为146399人,与前一个月的85396人相比,上升了71%。一次商业圆桌会议调查发现,美国几家大型公司的高管人员中,有45%的人希望让更多的员工留在工作岗位上。那么,如何像海珀瑟姆公司那样避免递出粉红色信封(解雇信)?如何在实施“零裁员”政策的同时保持企业竞争力和高利润率?

海珀瑟姆的CEO兼创始人迪克·考奇说,答案就在于转变管理观念,即对待员工就像对待一项重要的投资,在雇佣新人前深思熟虑、严格考核,最终建立起一个具有高度积极性和责任感的员工群体。如果员工在经济低迷的环境下,也不必担心失去饭碗,那么他们就会更加关注公司的发展,致力于为客户提供更好的产品和服务。现在,公司经营很成功,他相信,通过员工的共同努力,一定能达到创利的新高峰。

佩格·朗普兰特今年45岁,她和很多工人一样,既品尝过失业的滋味,也体会过在裁员大潮中幸存下来的惊喜。对他们来说,公司不裁员的承诺,就是最大的福利。为了回报公司,她和另外510名工人,为推进企业发展、降低生产成本拼命工作着。去年,可持续发展活动小组提出的各项合理化建议,为公司节省了200万美元的开支。这些建议全部是由工人自主思考得来的。埃克斯林克斯是硅谷中的一家半导体公司,经常荣登《财富》杂志“最佳雇主”榜单。该公司保持“无过错不解雇”的纪录已经整整17年了。CEO威廉姆·P说:“当经济低迷时期到来时,我们将企业面临的困境都归咎为企业的责任。我们只是恳求员工反馈我们:哪些开支是可以削减的?”

在员工的努力下,仅薪水支出一项,埃克斯林克斯一个季度就节省了100万美元。“作为CEO,我惊讶于员工为了避免失业而做出的牺牲。”威廉姆说。

埃克斯林克斯得到的回报是巨大的。公司在18个月内开发了5个新产品,并将市场份额扩大到178%。去年,在世界范围的半导体市场内,它的利润率排第四位。同样,海珀瑟姆在过去10年内,利润率也翻了一番。

但是,拥护“零裁员”政策的企业仍是非常少的。考奇说:“很多企业认为企业经营的目的就是使股东权益最大化。但我认为,企业经营目的在于满足客户需求,同时促进员工的个人发展,提高员工生活水平。在这个过程中,可能会发生很多很好的事情,包括股东权益的扩大。有些人根本不明白不裁员的价值,因为我们在对基础价值观的认知上,是很不相同的。”

(杨柯)