

策划词 | CEHUACI

在众多国内代工企业一样遭遇了继续代工还是做自主品牌的困难抉择之际时,整体产业的衰退更让原本的困境雪上加霜,而UCC是如何重塑自行车在消费者心目中的定位,完成了从夕阳行业到朝阳行业的华丽转身呢?

质量管理硬功夫助力UCC“天险”下华丽转身

□ 本组稿件采写 张夏



A. 遭遇“天险”

中国自行车协会信息显示,受金融风暴冲击,2008年自行车出口量出现了自1996年以来的首次下降。全年累计出口5658万辆,出口数量下滑2031%,其中出口欧盟数量下降223%,出口韩国、俄罗斯、阿联酋和我国香港合计比2007年减少300多万辆。

而出口金额下滑995%,看起来不如出口数量下滑严重,则是由于更为严重的成本推动。钢铁、有色金属等原辅材料价格,2008年上半年价格涨幅一度超过30%,下半年又快速下降。原材料价格或是一路走高,或是大幅震荡,使对原材料价格高度敏感的自行车行业的代工企业经营风险大幅增加。加之劳动力成本逐年上升,根据国家统计局统计,2008年1-11月,行业规模以上企业实现销售收入利润率仍仅为266%,低于全国工业企业5.48%和轻工企业476%的平均水平,而同期亏损企业亏损额达42亿元,增长244%。

自2005年汇改以来,人民币对美元累计升值幅度已接近20%。汇率的快速波动不仅削弱了产品的出口竞争力,而且增加了企业的汇兑风险。出口退税率下调4%的现实情况,更是雪上加霜。

种种内忧外患,使自行车行业代工企业纷纷遭遇成长极限,一如人力不可及的“天险”,正日渐消磨代工企业赖以生存的利基。



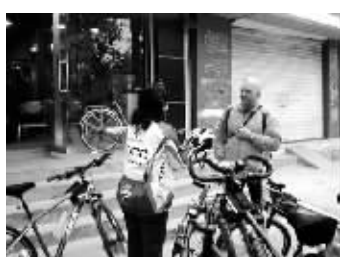
有光的地方就有阴影,有阴影的附近一定有光。同样的事物,不同心态者所见所行却可能完全不同。当大多数代工企业深锁眉宇坐困危城之时,UCC董事长林庆熙却华丽转身,看到自行车行业的广袤前景。“中国现在是世界的制造工厂,而将来中国将变成世界的市场。”

国际原油较长时期高价运行,低碳环保的大势所需,让一些发达国家几乎将自行车作为绿色交通和节能环保的代言人。不仅作为重要的代步工具,更是一种健康休闲的时尚标志。在荷兰,平均每人拥有一辆以上的自行车;在美国平均有2/3的人拥有自行车;丹麦的哥本哈根36%的市民利用自行车上下班。而中国城镇居民自行车保有量仅为2亿多辆,人均自行车的普及率不足40%,与发达国家70%以上的普及率相比还有很大差距。

“正是这差距展示了国内市场的巨大潜力。自行车在欧美从80年代开始成为一种健身运动,刚开始车种很少,后来慢慢开发有山地车、越野车、表演花式车、速降车、攀岩车,很多种骑车花样。”作为较早进入中国大陆的一批台商林庆熙介绍说,“我们早年进来大陆时候,这边自行车还只是作为交通工具,大家的生活水平还达不到。如今国内人均收入越来越高,内需市场越来越大,并且政府现在鼓励内需。我们觉得不能总是习惯于困顿在代工层面里,是时候选择突围创建自有品牌,转身做内销市场了。”

目前,中国自行车年生产量均值接近8000万辆,约占世界自行车生产总量的60%以上。而从产品结构上,尽管产量全球第

B. 转身突围



一,但在品种和技术上却非强国。欧美国家致力于研发、生产用于休闲、健身、运动的高档车型;日本则集中主力集中生产生产高质量的城市车、折叠车、电动助力自行车及自行车的核心零部件—变速器。

“UCC从1990年在大陆建厂,就是做欧艺代工的,所代工的品种也多是高端品牌。最高端的自行车我们做到6000美元到7000美元的出厂价。即使奥运竞赛车,也是UCC与国外厂商共同设计,并由UCC组装完成。我们有20年实业经验,并且与国外最先进的技术同步,我们愿意把一些拿来和国内的消费者共同分享。”林庆熙说,“这是UCC做国

内市场的诚意。”

根据Global Industry Analysts的报告显示,近年运动休闲型自行车的增长高于平均增长率近15%,为健康休闲因素骑乘自行车约有95%。说明消费者对自行车的功能需求已逐渐从单一的代步工具,转向更中高端的追求。也因此,众多实力厂商纷纷进入国内市场“试水”,先有台湾两大顶尖品牌捷安特、美利达,后有国外大牌闪电、崔克。前狼后虎的夹击下,UCC却在几年间“拼命的增长”,迫使UCC不得不筹划另外找基地扩厂生产。

“像捷安特,因为厂子很大,所以可以承载很多不同层次的消费群,尤其其中低端市场占有率很大。UCC规模没那么大,无法服务那么庞大的消费群体,所以UCC就只定位于某一个层次,主攻中高端车。我们不要贪心什么都做。做了20年中高端的产品,UCC的客户和供应商都是这个层次的。这些年来UCC在国内出口的平均单价是最高的,这是我们最顺手,我们只做UCC擅长的领域。”

在国内到最后就是考你的服务和口碑。从90年代开始,广州环球自行车等于UCC,大家都知道这个简写名称,知道这是一个工厂,所以我们就用我们工厂的名字做我们的品牌。消费者会觉得我们不像国外的品牌只是卖车子,服务却跟不上。消费者知道UCC在国内是有历史的工厂,并且都是和国外先进技术同步的,这让我们的品牌 and 产品质量、服务直接和高一级别的品牌挂钩,使UCC品牌发展之路一直比较顺利。”

C. 自行车背后的硬功夫

“NO SPEC,NO WORK”(无标准,不工作)是三星质量管理体系中的重要理念之一,曾为众多国内生产企业奉若治企方针。然而,在中国这个盛产动辄年产值上十亿巨型企业的国度里,严谨的作业标准和规定,往往让步于企业的销售规模和成本利润。关键性核心零部件用好的,而为降低成本,非核心零部件则向下选择。被业界笑称为“具有中国特色”的品质,制造了一起又一起“一个螺钉引发的悲剧”。

UCC的品质习惯不仅仅来自林庆熙自我认知,国内专业自行车爱好者们也一樣火眼金睛。他们认为一些市场占有率很高的大牌自行车,经常存在两方面的硬伤:一、为追求利润最大化,整车配置中搭配不均衡,这样就很难有一个明澈的性价比。混搭路线也体现不出车子的完美性能;二、国外设计不经修改转销国内,车架往往不太适合亚洲人身材比例。

在一些自行车发烧友的论坛内,通常对UCC如此评价:“UCC的产品样式不如大牌繁多,可供选择的品种少,但是整体配置很均衡,几乎不见混搭,这样变速器系统的稳定性就会高很多,同样价位比大牌配置高。”

检验一家企业一个产品的优劣,除了口碑相传,还需要更为硬性的关键性指标,即大家耳熟能详的“人、机、物、法、环”(员工、设备、原材料、质量标准、生产环境)。

设备、质量标准、生产环境在欧美、日本等国家客户层层严格监督审核之下,已成为UCC习惯性的作业标准。而唯独员工与原材料供给是不可控因素。

“大企业的供应链是纵向的,从原材料加工一直到成品,可能都由自己的集团企业独立完成。而中小企业是做横向的,UCC很多股东,大家趣味相投聚在一起。在这个行业里,我成立个公司,别人投资我;别人成立一个公司,我投资他,彼此互相投资,交叉持股,配套投资。”林庆熙说UCC的供应链,虽然也是横向合作,“但更像一个大家庭,互相补位,保持深度信任,休戚相关。”

有网友在参观UCC工厂后爆料称,“工厂内工龄在15年以上的老师傅有100多位,他们都有着过硬的技术和丰富的经验。”

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

IBM: 领导力嬗变 带动公司不断转型

想把我们的绩效考核导向快速反应市场、快速执行、团队合作。”

解析问题,指出改革方向,如果只做到这里郭士纳一定不能成为商业史上最好的CEO。一,也无法成就他在IBM的伟绩。他要让所有的员工真正沿着改革的方向前进,让他们知道怎样做才算做到了“快速反应市场、快速执行、团队合作”。“郭士纳认为领导人更应该对整体运行做表率,所以他决定建立领导力模型,列出具体的领导人能力要求。”郭希文回忆道。

显然这个领导力模型的确定是有的放矢的。在1996年IBM第一个领导力框架里,我们看到了针对“没有进取心”而提出的“渴望成功的动力”;有针对“官僚主义”提出的“直言不讳”……“这些条款的确都是针对IBM公司当时的问题,以公司转型为目标提出来的。得到施行之后,确实很快地改变了公司上下的工作氛围,使公司转型得以顺利进行。”钱大群肯定道。

不过,领导力框架制定仅仅是领导力建设的开始,把这个框架中的内容落实和执行才是真正的考验。

转型中,领导力的与时俱进

2002年IBM又迎来了一个重要的转折点。彭明盛接替光荣退休的郭士纳成为IBM的第八任CEO,同年IBM收购普华永道,表明它向服务转型的决心。冯国华,原普华永道的咨询服务总监,在那次并购中成为了IBM的一员。

采访冯国华时,他已是金蝶国际软件集团的新任集团总裁。但谈起IBM的成就,他的滔滔不绝甚至眉飞色舞。

冯国华的这个感受,事实上跟当时IBM正在进行的转型——做一家全球整合企业不无关系。从2002年起,在业务向服务转型的同时,彭明盛还认为:全球整合模式,而非各个国家各自为政的企业模式更适合IBM未来的发展。“因此在2004年,彭明盛先生就新的领导力中格外强调跨组织合作。这次领导力模型的改进帮助IBM成为第一家全球整合型的企业。”钱大群说。

除了配合战略对领导力模型有所调整之外,2004年领导力模型的一个重要转变是从只针对领导者,到分为领导人和基层员工的领导力模型。“其实这是IBM在强调:每个员工都要成为领导者。”林茵说。在2010年,当第三个领导力框架出台时,针对的对象已经变成了“IBMers”,也就是所有的IBM人。

“新领导力模型的一个最大的新特点,就是这个模型不仅面向管理层,而且面向全球所有40万名员工。事实上这也是新时代的特点,那就是每一个员工都在某种意义上是领导者,也都有机会成为团队和企业的领导者。”钱大群如此解释。

当然,第三次的领导力模型也充分体现了对新的战略“智慧地球”的支持,比如:“系统观念”这样的新条款。同时,这个模型也反映了IBM自身转型发展的方向,比如:“全球整合”、“持续转型”等。

事实上,IBM为此次领导力模型的转变做了充分的“思想”准备:2003年,IBM展开了一次72小时的在线大讨论,结果是产生了IBM全新的价值观:“成就客户、创新为要、诚信负责”。

“价值观就是IBM的魂。”钱大群说,“这是在IBM人血液当中不变的东西。领导力模型是一个行为规范,帮助我们实现战略目标。”

冯仑:领导力真正决定企业“生死”



B. 决策力

第二件事情叫决策力。想明白以后,决策是什么呢?我们说有治理结构,要有沟通,希望大家信赖,就是司机扮演的角色。如果车上的人不信赖司机,司机的决策没法做。所以决策的前提是治理结构和很好的沟通,形成大家对你的选择的理解和信任,同时愿意跟你一起承担最后的结果。大家有时候也觉得会有什么可开的,直接签字就完了,我们的做法是把决策放慢,我们叫三快三慢:决策要慢,执行要快;炒人要快,提拔要慢;给钱要慢,收钱要快。什么意思呢?决策制度不能太灵动。所谓的决策就是根据前面算了一些算不清楚的账,看了别

人看不见的地方,最后决定做别人不做的事情,于是要花很多时间来沟通、来组织相关的要素和资源。

所以我们有时候开玩笑说,把公司做好的思维就是女人思维,终身大事的思维,不能快。那么你要设计一个制度来制约决策的程序,比如说独立董事的制度,这些制度都会让你的速度放下来。如果做决策程序如此复杂,我就不敢主意太多,因为主意太多公司内部资源耗费就多。反过来如果你是私人老板,百分之百地自己管,那么决策快得不得了,明天改了后天又改了,所有的组织都围绕着他转,这样的组织效能低,信任度越来越低。

我问过怡和的主席,他告诉我怡

和现在的业绩比巴菲特和李嘉诚好,我开始不信,他把所有的上市报表给我们看,一个月以前怡和的市值已经超过李嘉诚,我就问他,“你靠什么?”他就说了两句话,就是两件事,第一件事叫做减少决策,我们慢,他比我们慢,他已经做了50年CEO。决策多意味着你的战略模糊,意味着你是机会导向式。你能够减少决策实际上就意味战略清晰,机会少,然后咬定青山不放松。领导人做完战略决策后基本上三五年就不干活了,为什么?比如说做商业不动产,分析师天天问我,怎么看不见你的业绩?我说,你回答我,我有没有李嘉诚伟大?有没有新鸿基伟大?他说现在看不出你比他们伟大。我说他们转型花了15~20年的时间,直到今天,李嘉诚的商用物业的收入才占了30%,新鸿基占50%,我才做了两年,我这个决策十年以后再变。这就是坚定。

C. 承担责任的能力

第三件事情也是领导力最重要的,是承担责任的勇气。很多组织之所以变成一个陀螺,底下的人互相推诿,是因为“大哥”不承担责任,光让人干

活,干错了自己不认账。这让我想起了我们在最困难的时候遇到的事情。有一个博士,我们让他去做事他不敢做,我就给他写了一个纸条,上面写了一句话,“所有这些都是冯仑强迫我做的,一切法律责任他自己承担”,我说,你签个字就完了,他说不好意思,我说你不签我就不走,签完了我也走了,他该做做。这是一个特别的事件。一旦做了决定,领导人越承担责任,执行的人越勇敢。我们经常发现有些领导者总是畏首畏尾,也是因为他没有看到别人看不见的事,没算清别人算不清的账。没有经过这段思想,作出的决策都是投机的、不确定的、随时准备改的,所以员工不敢往前冲,最后组织陷入了一个循环,越走越窄。作为领导人就得跟江湖大哥一样,既要铁肩道义,也要侠骨柔情,铁肩道义就是该干事的时候干事,侠骨柔情就是要沟通、要体恤别人。

整体来说,领导力就是这三件事,前瞻力、决策力和承担责任的能力,有了这三个方面的提升,那么在任何一个组织当中,你都是最好的驾驶员,你就可以驶出戈壁,走向一个平安、幸福的境地。(作者系万通董事长)

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

怎么叫高呢?高是意境,高是价值观。要想看得远,最重要的是要有正确的价值观。对于价值观,我们最近经常讲的是“追求理想,顺便赚钱”,而不是“追求金钱,顺便达到理想”。这是我们看未来能够看得远的一个制高点,我们叫做是非标准,对趋势的判断。

每个企业都会有自己的价值观,价值观的低和高区别在哪呢?很简单,比如说客户,如果你“追求金钱,顺便谈谈理想”,那么你会把客户当做“问题”,而不是“机会”。比如说多年前的房地产行业,一旦有人投诉,老板就说晚上给他屋里塞个纸条,吓唬吓唬他,第二天就老实了,还不老实就摸黑一棍子打死。但是也有一些企业在投诉中不断完善自我,比如万科,比如我们,我们感谢大家来投诉,你越批评就越督促我挣钱,你不断批评,我不断改进以后就挣钱了。

有人认为客户是“问题”,强制性地压制下去,有人认为客户是长期发展的机会,是成功必须的机会,所以最后形成这样的局面,有的公司只要媒体一批评,大家都说它不靠谱,而有的公司任何起诉都倒不了,因为客户信赖。