

管理典范 | GuanliDianfan

山河智能:在红海中寻找绿洲

准确市场定位 引进战略投资者

挖掘机因其很高的技术含量而被称为工程机械行业的排头兵,世界各大工程机械企业主要以挖掘机的产销量决定在业内的地位。从 1994 年开始,外资知名挖掘机制造企业开始在中国建立独资或合资企业,到 2002 年山河智能进入挖掘机行业时候,国际品牌的市场占有率曾一度超过 90%。

但在这种极为不利的形势下,山河智能董事长何清华仍然看到了机会。

首先,尽管挖掘机是一个技术含量很高的工程机械产品,并且国外品牌凭借其多年的研发及实验的积淀也已形成了技术上的优势。但是小型挖掘机由于其机、电、液系统的集成度并不是很高,也就相对降低了山河智能进入的门槛。

另外,通过对日本、欧洲、美国等世界发达地区市场分析,小型挖掘机凭借其便利和多功能等特性将在我国市政、园林、农场等很多小型工程中有广泛的应用,年均市场需求增长率在 60%以上。

所以在 2002 年,作为机械电子工程学科带头人的山河智能公司董事长何清华凭借其创业三年的初始积累及行业领先的专利技术果断引进长沙高新技术产业投资管理有限公司等战略投资者,开始研发、生产正处于市场初升期的小型液压挖掘机。

在这次战略投资者的引进过程中,山河智能不仅获得了宝贵的 1500 万元资金,用于支持挖掘机初期的研发生产,同时何清华本人仍然拥有公司 45%的股权,从而可以保证对公司产品发展方向的正确把握。

联盟、整合上游配套件厂商

2003 年以后,山河智能小型挖掘机产品在国内工程机械市场被逐步认可,新的问题也随之出现。

作为工程制造企业,机械主机技术水平和质量在很大程度上取决于基础零部件和配套件。据统计,工程机械整机 70%以上的故障来自配套件,如发动机、液压元件、液力变矩器和电器元件等。同时,配套件厂商的供货期的不稳定将给挖掘机厂商的市场销售带来诸多被动,并且国际各大挖掘机制造商又都有自己的零部件工厂或世界知名的零部件合作作

提要:

在国际、国内老牌巨头林立的工程机械行业,山河智能从一家注册资金 100 万的小型公司,仅用了 7 年时间,便迅速崛起,并在同行业中取得骄人的成绩,这与其正确的资本运作与价值链整合策略紧密相关。

技术支持。

在核心部件方面,由于产能相比各大挖掘机厂商还无法同日而语,山河智能采取了另辟蹊径的策略。针对发动机,山河智能避开了康明斯、三菱、五十菱等大品牌,选择了二线品牌日本洋马作为供货商,而针对液压系统,山河智能则避开了川崎、力士乐等大品牌,选择了日本 KYB 作为供货商。最近,山河智能正在积极洽购无锡方展机械制造有限公司,通过液压系统和发动机外围部件厂商的整合逐步获得核心部件领域的主动权。

在其他配套件方面,山河智能除了自己开发以外,积极通过资本运做,分别合资及并购了长沙山河液压附件有限公司以及长沙和鑫机械有限责任公司。至此以后,两家公司可以稳定地为山河智能提供生产挖掘机所需的流体连接件、胶管总成、密封件、部分五金件等。

笔者分析认为,与核心部件厂商的联盟,及整合并购普通配套件厂商为山河智能带来了至少三方面优势:

- 1、保证了配套件的质量及与整机的协调匹配
- 2、可以降低生产成本
- 3、保证了配套件的供货期的稳定性。



上市融资扩大产能 提高品牌知名度

2004 开始,山河智能遇到的最大的问题就是产能无法满足市场需求,通过自我资金滚动、银行贷款、预收订金等方式对扩大产能而言,只能算是权宜之计。

令人鼓舞的是 2006 年底山河智能成功在深交所上市,募集资金 33 亿元。这有效缓解了公司高速发展的资金“瓶颈”,在资金到位后,山河智能扩建了产业园,并通过技术改造投资将挖掘机产能提高到 3000 台以上。

对于山河智能公司这样一个技术竞争优势强,规模中等,产品、市场已经得到比较充分积累的企业,一旦资金困难得到解决,很快就步入了规模经济比较明显的成长阶段。在笔者对市场进行调研的过程中发现,客户不再把山河智能作为湖南省一个地方性品牌,而是把其作为中国品牌来对待购买山河智能产品就是对民族品牌的支持。同时由于公司上市,客户对产品质量的信心也明显增强了。

整合下游代理商

在工程机械行业中,代理制还是产品销售的主流方式,原因在于代理商凭借其业务往来关系、经营规模和地域优势,能够以更高的效率将商品提供给目标市场,为制造商提供更多的利益,而这是制造商仅凭自己的力量所不能达到的。但是,厂商也会遇到很多头痛的问题:由于工程机械行业的竞争越来越激烈,代理商的生存空间也变得狭小,很多业内经销商缺少对厂商的忠诚度,开始兼营其他竞争对手品牌,或者为了短期利益,跨区销售扰乱市场,甚至利用对厂商的应付账款进行跨行业的经营等等。再有,我国作为世界的工程机械生产基地,产品出口是行业内任何一家企业都不可能放弃的业务,但与海外代理商的跨国贸易却进一步产生了运输、付款方式、售后服务等更多的障碍。

为了解决这一道行业性难题,山河智能继续扮演了创新者的角色。

在积极发展有资金实力、有销售网络的区域代理的同时,山河智能开始了合资控股代理商的尝试。在今年 9 月,山河智能就与其欧洲代理商签署了股份收购协议,以 2188 万欧元的价格收购该公司 51%股权,从欧洲市场开启了渠道销售的新战略。

在笔者对市场的走访中了解到,很多代理商对山河智能希望通过对产业链下游的控股,直接参与市场销售及客户服务的策略,还是持肯定态度的,因为这种厂商与代理商的整合可以为新的销售公司带来 5 点优势:

- 1、解决了厂商对销售公司施放样机与货款账期的风险问题,并最大程度降低了交易成本。
- 2、销售公司会投入全部的资金与精力在单一的山河智能品牌的推广上,实现投资双方的资金利用最大化。
- 3、方便了销售公司人员的调动,使营销人才很快流动到最需要他的市场对当地人员进行传帮带。
- 4、有利于公司文化、管理模式在销售公司的传递和延伸,形成山河智能的统一形象,利用制造商更强大的品牌影响力提高用户信赖程度。
- 5、加速了市场各种信息在用户与厂商之间的传递。

从以上山河智能的发展过程,我们可以发现其避开盲目的横向并购,利用技术、资本杠杆,进行巧妙的产业链纵向整合的战略思想是非常成功的。

(刘志鹏)



霍尼韦尔沈达理： 做一名中国式竞争者

5 年前,包括霍尼韦尔在内大多数跨国公司的业务,还是“西方服务于东方”,而现在这种理念发生了改变。

近日,在谈到跨国公司驰骋新兴市场的经验时,霍尼韦尔这家多元化高科技和制造企业的中国与印度总裁兼首席执行官沈达理向记者表示,“对跨国公司而言,这种理念应该升级了,在中国的经营模式应是‘东方服务于东方’”。

“东方服务于东方”

“近几年,中国的变化太大了。未来几年,会有一定数量的中国企业成为世界领导者。”沈达理表示,从 2010 年开始,霍尼韦尔已不再与跨国公司对比,而是与中国企业“比成本、比科研、比终端市场”,现在真正的市场不是打电话、靠关系及简单拜访,此外我们还要与中国本土企业竞争,成为中国式的竞争者,这才是跨国公司在华竞争的真谛。

在霍尼韦尔,“东方”即亚洲新兴市场。“中国和印度的经济发展程度有所不同,但面临许多类似的挑战,同时都在进行快速的工业化,制造业和信息产业也经历着高速发展的阶段。因此,我愿意从寻找这两个市场共性的层面看问题,利用各自的强项帮助互利共赢,相信中国和印度的合力要远远大于这两个市场单个的力量。”沈达理表示。

谈到经营理念,沈达理认为,“西方服务于东方”的模式应该转变为“东方服务于东方”,即公司的制造、采购及研发在本地进行,更好满足本地市场的需求,服务当地市场。同时,可以学习当地竞争对手的思考和运作模式。此外,中国本土企业正在其他新兴市场中发展贸易及投资,这种趋势还将扩展到美国等国家及地区。另外,跨国公司应该更好借助中国本土力量,针对中国的需求开发产品,把中国看成是全球业务的一部分。

做中国式竞争者

人们说,沈达理带领霍

尼韦尔在迅速发展的中国及其他国家取得了成功。

“当你研究中国某些行业的市场份额时会发现,大部分是中国本土的企业获得,而不是跨国公司。5 年前,当大家分析市场表现并预测跨国公司在华的前景时,没人能预料会出现这样的情况,中国企业的发展速度是惊人的。”沈达理拿出一份表格给记者看。

目前,中国的基建行业在非洲取得了瞩目的成绩。“我所说的基础设施并不仅仅是桥梁和公路,还包括中国公司利用建筑和自动控制行业的优势在安哥拉等国家中建造的完整基础设施系统。因此,我们必须要去竞争,而且必须要成为中国式的竞争者。”沈达理表示。

中国本土企业具有独特的优势,它们给人们的印象是敢于幻想,勇于冒险,它们做事情的速度之快,让中资企业在新兴市场里独占鳌头。“想要成为中国式的竞争者,就要吸取中国企业的这些长处,同时想想怎样才能让我们这类在全球 100 个国家拥有 13 万名员工的公司能像小型企业一样反应灵敏、行动迅速。”沈达理告诉记者。

同时,成为中国式竞争者也需要一种心态的转变。“我们怎样在保持我们全球化的 DNA 同时,还能在新兴市场‘入乡随俗’?”沈达理认为,“我们需要开放、学习、适应。因此,我们创建一个框架,在框架中获知我们在自己的 DNA 中添加了多少竞争对手所拥有的长处。”

“现在,霍尼韦尔是一个本土化的跨国公司,能够根据本地的需求改变或重新定义产品特征,现在我们将成为一个全面的‘中国式的竞争者’。在这方面,我们有许多事情要完善,其中的核心是速度和授权。必须授权给最优秀的员工,很多决策都能在本地实时决定。同时,中国的发展速度对跨国企业而言是挑战,但那些能够成功面对挑战的企业将是日后真正的领头羊。”沈达理认为。

(陈莉莉)

揭示亚马逊快速扩张的三大“内核”



提要:一直以来,亚马逊都是一个勇于挑战传统的网络书商。近期它在互联网服务领域“天马行空”般的扩张再次引起了舆论热议,从百货、物流、第三方商城到电子书、数字音乐、流媒体、云计算和云存储,再到 Android 应用软件,这面美国互联网服务领域的旗帜,究竟是一个怎样的企业? 其服务扩张的动力又来自哪里?

笔者经常在卓越亚马逊或当当网购买图书和音像制品。公平地说,从结果上看,两个网站可谓是各有所长,旗鼓相当;同样的商品,价格几乎相同,配送都是零费用,商品送达时间也是难分伯仲,甚至二者在商品组合上都似乎很有默契,有些商品在卓越买不到,那您不妨到当当网碰碰运气,反之亦然。这样一来,最难作出抉择的反倒成了顾客自己。不过二者之间的一个微小差别,还是决定了我个人的选择偏好。只要是两个网站都有的商品,我会首选在亚马逊购买,因为它能在我下订单的时候,告诉我一个对我而言非常重要的信息——“商品预计送达日期”,当当网则不能。究其原因,当当网使用的是第三方物流,而亚马逊使用的是自建的配送中心。

精准的配送时间只是亚马逊服务体验中的一个环节,其他的还有“一键下单”、为每位顾客提供定制化的访问页面等,但如果你把这些当做亚马逊全部的话,就大错特错了。图书和音像制品的网上销售只能代表亚马逊的昨天,今天的亚马逊在互联网服务的路上已向前三走了很远。

时下,坊间流传一则笑话用来描述百度和腾讯的强势扩张:互联网两位“大佬”李彦宏和马化腾参加完 IT 领袖峰会后一起吃了晚饭,席间的一张照片被上传到了新浪微博。有网友配图说:“李总盯着马总的盘子,马总心里毛了;马总不知盯着谁的盘子,大家心里都毛了。”这则笑话如果套用到亚马逊身上,或许就变成了:贝总(贝索斯)既盯着自己的盘子,又盯着别人的盘子,这回大家心里彻底毛了。虽然我们并不知道贝总这一次究竟盯上了谁的盘子,但有一点毫无疑问,亚马逊不会就此停下自己服务扩张的步伐。可是商场如战场,历来就是“拳大者为王”,领跑互联网服务,亚马逊真的底气十足吗?

核心业务是保障

先专业化,然后才能多元化,没有一个强大且运转良好的主业,亚马逊也不会有今天在各个领域的快速增长。对亚马逊来说,其核心业务当然就是图书。目前看来,亚马逊的平装书、精装书和电子书可谓齐头并进、强势

逼人,而 Kindle 电子书更是一枝独秀。2010 年第四季度,亚马逊的销售额达到创纪录的 129.5 亿美元,其中 Kindle3 的销量猛增在其中居功至伟。如前所述,如今的 Kindle 电子书已成为亚马逊业绩增长的领头羊。

不过,苹果 iPad 的上市却给 Kindle 敲响了警钟。由于一些消费者更多地使用 iPad 阅读图书、杂志和报纸,如此一来,消费者对 Kindle 的兴趣正在慢慢减少。相关数据显示,2010 年 11 月份,iPad 在电子阅读器市场上的份额由 8 月份的 16%增长至 32%;同期,亚马逊则由 62%下滑至 47%。在电子阅读器市场,苹果 iPad 已成功地缩小了同亚马逊 Kindle 的差距。

相比 iPad,Kindle 的优势在于廉价(139 美元 vs 599 美元)和在图书方面的专业性(用户体验会略胜一筹)。然而,现有的高消费水平之下,单纯的低价似乎于事无补,139 美元与 599 美元对于多数人来说并非是不可逾越的鸿沟,而专业性的用户体验也未必是决定性力量。一般来说,人们对知识的需求都会普遍小于对娱乐的渴求,所以首先还是要从改进 Kindle 的服

务应用入手,增加 Kindle 的娱乐性,提高它的性价比,这或许才是捍卫 Kindle 王者地位的关键。

商业模式的高延展性

亚马逊的商业模式轮廓清晰、壁垒坚实,具有很强的延展性。以图书业务为例,无论平装书、精装书还是传统的音像制品,其相同的特点是都有物理载体,因此解决物流问题就成为了该业务模式的关键所在。和传统零售行业类似,采用第三方物流当然可以,而且初期费用较低,但这么做很难形成商业壁垒;自建物流则不然,虽然前期物流投入(风险)巨大,但仓库、车队,甚至司机的工资都属于固定成本,且在一个物流部门的成本结构中固定成本所占比例较高,所以,一旦固定成本回收完毕(加速折旧),物流成本将接近于零,公司的优势也就此确立。可以看出,亚马逊的自建物流体系不仅确定了自己的竞争壁垒,而且还很容易向其他领域(只要是实物商品)扩展,比如亚马逊百货的商品配送、为亚马逊商城的卖家提供第三方仓储物流

服务等。

Kindle 的商业模式又是另外一种,它属于典型的“剃须刀”模式,即先将电子阅读器低价出售,然后再通过售卖电子书籍来回收利润。此种模式的关键在于,要始终保持 Kindle 阅读器较高的市场占有率,占有率越高,网络效应愈加明显,出版商也乐于加入其中,这样反过来就会吸引更多的读者使用该阅读器,如此良性循环,商业壁垒自然形成。这种商业模式对多数虚拟产品和服务都大体适用,同样具有较强的可复制性。

“用户体验”是灵魂

顾客是从哪里认识并了解亚马逊这个品牌的?毫无疑问是“用户体验”。亚马逊的“用户体验”最早源自图书业务,强调方便和舒适是该体验的最大特点。凭借“一键下单”(1-Click)设计,亚马逊帮助用户简化了购买程序,只要在网站上买过一次书,顾客的通

信地址和信用卡账号就会被安全地存储下来,下次再购买时,用鼠标点一下欲购之物,网络系统就会完成之后的手续,包括用户的收件资料,甚至刷卡付费也可由网络系统代劳。此外,亚马逊还利用软件收集了顾客在购物爱好和购物历史方面的信息,随时为他们提供购买建议,做到了一个顾客一个定制化的访问页面。如此,通过运用网络和 IT 技术,加上对顾客需求的深透理解,亚马逊将一对一营销、个性化营销等营销策略发挥得淋漓尽致。

现在的用户体验不再是图书业务的专利。经过移植和改造,用户体验已经应用到了亚马逊的每一个新业务中,成为了贯穿其各项服务的灵魂主线。“形散而神不散”,使亚马逊的品牌血统得以保持,顾客对亚马逊品牌的感知也由此变得完整一致,进而确保了公司的各项业务都能更好地共享亚马逊这一品牌下所有优质的客户资源。

(津津)