

## 管理层配高官:跨国企业“引援”的东道之谋

作为跨国企业,具有深厚的基础,只有更深度地在复杂系统中、在由政府主导的经济体中冲浪,做生态的玩家,才是可取的经营哲学。

[详见 A2 版《主题策划》]

# 天狮:中国企业国际化运作管理的样本



与中国企业通过收购“买来的国际化”不同,天狮以其超前的市场战略与管理理念,在输出优质的产品、品牌与文化的同时,在海外投资设厂,实施管理与人才现代化策略,在国际市场赢得了尊敬。其 16 年的国际化操作实践,使之成为中国企业国际化极具参考价值的样本。

管理论坛 | Guanli Luntan

## 把“用工”变成“用人”

仁心

“企业和员工,是共生、共赢、共同成长的关系。青岛港是国有企业,我们是用人,而不是简单地用工。构建和谐劳动关系,关键是要让劳动者在体面劳动中获得幸福。”这是青岛港董事局主席、总裁常德传提出的一个重要理念。

“我们是用人,而不是简单地用工。”这话听起来非常新鲜。“用工”和“用人”有区别吗?乍一看,没区别。而且在很多人的印象中,“用工”就是“用人”,“用人”也是“用工”。但细一想,却又不同。“用工”用的是“工作”,利用的是别人的劳动、技能和时间。而“用人”用的是“合作”,借用的是别人的智慧、创造和奉献。“用人”相比“用工”,包含着更多的理解、尊重、关怀和保护。

青岛港为了把“用工”变成“用人”,做了很多努力。如,率先给从事一线装卸的农民工“评职称”。根据综合素质和业务水平,公开评聘装卸工艺员、助理装卸工艺师、装卸工艺师等,使农民工更有奔头、更有尊严。吴超升是来自沂蒙山区的农民工,在青岛港打工 17 年,如今已从普通装卸工晋升为副队长,还有了“装卸工艺师”的中级职称。

“用人”和“用工”的本质区别,是把对方当作和自己一样的人来看待。以人为本,不是以自己为本,而是以所有人为本,尤其要以自己要用的人为本。在一个企业中,投资者出的是“资”,劳动者出的是“劳”。但从人身和法律意义上讲,两者没有什么区别,投资者与劳动者同样需要得到尊重。相对而言,劳动者的生存环境更差,风险系数更高,奋斗意识更强。作为投资者和管理者,如果只想“用工”,不想“用人”,只考虑自己的“钱途”,不在乎劳动者的“前途”,那就很难建立和谐的劳动关系。构建和谐劳动关系,不仅为了社会的稳定和劳动者的幸福,同时也是为了企业的生存与发展。



稿件撰写 王万军

2011 年 8 月 3 日,天狮国际健康产业园。

天狮成立 16 周年庆典正在隆重举行,这里宛如一场世界性的聚会。不管是在场内还是场外,各种肤色、各个族群、各种语言随时可见可闻。习惯了“中国游客”把国外变成中国”的场景,而这里却让来自世界各地的外国人“把中国变成了国外”。

如今,天狮已经成为名副其实的国际化直销企业,业务辐射到 190 多个国家和地区,吸引了 3000 多万稳定的家庭消费群体。而其 16 年的国际化操作实践,使之成为中国直销企业国际化的样本,更成为中国企业国际化极具参考价值的样本。

### 坚忍而稳健的“寸进”战略

外界一直对天狮有一种误解——天狮是在国内直销业务“受阻”后被迫出走海外。

“这件事我们被误解了 10 多年。”天狮董事长李金元在接受记者采访时说,“我们

在天狮成立的第二年,也就是 1996 年就瞄准了海外市场。”

这在当时的中国还是比较少见的,当时国际化对绝大多数中国企业来说还是一个遥远的梦想。而且,全球著名跨国公司的海外拓展战略也表明:但凡要开拓海外市场,无不是在本土市场有了雄厚的基础之后才开始进入海外市场。

虽说是一无资金、二无经验,但作为天狮的创始人和董事长,李金元在认真考察国外市场后,力排众议,凭着顽强的毅力、坚定的信念与永不放弃的执着,以传播中华五千年优秀养生文化为己任,以“寸进”的方式一寸一寸地拓展国际市场。

“我们之所以采取‘寸进’的方式,是因为当时根本没有什么资金,不可能像现在的国内企业一样在海外一掷千金,通过大手笔的跨国收购开拓海外市场。”李金元说,天狮的国际化之路,是天狮人一步一个脚印走出来的。

这反而让天狮形成了坚忍而稳健的全球化风格,甚至为天狮带来“福气”。在众多

中国企业深陷跨国收购泥潭的时候,天狮拓展一处市场成功一处,迄今业务拓展到了 190 多个国家和地区,形成了以天狮中国总部的生产基地为核心,以越南、埃塞俄比亚等生产基地为支点,在马来西亚、西班牙、印度、乌克兰、美国、加拿大、墨西哥、巴西、埃及、阿根廷等国家开设 OEM 和 ODM 工厂,构建了一个辐射全球市场的生产基地和物流基地网络,并拥有 3000 多万稳定的家庭消费群体。

### 不同文化与法律的融合战略

在跨国经营中,不同国家的文化差异和不同的法律、法规,加大了中国企业开展业务的风险。

(下转 A2 版)



# 沙钢:成本控制为王

曹默

张家港锦丰镇是一个最普通不过的江南小镇,但不到 30 年的时间,这里却诞生了江苏省唯一的一个世界 500 强企业——沙钢集团。沙钢集团 2009 年进入世界 500 强,是中国第一个进入世界 500 强的民营企业,而至今能进入世界 500 强的民营企业仅有两家。

2011 年,沙钢集团以营业收入 263878 亿美元位居世界 500 强榜单 366 位,较去年的 415 位上升 49 位,这也是沙钢集团连续第三次进入该榜单。

钢铁行业被称为最不可能产生民营巨头的行业,宏观经济环境复杂多变,产品同质化严重,产能相对过剩,原材料价格高涨等外部因素一直困扰整个行业,但是沙钢不仅挺过来了,而且活得不错。秘诀何在?

对于这个问题,沈文荣对来访者说了无数遍了,那就是集团灵活的机制和成本控制能力。大家都知道这个道理,但真正做到、做好的,似乎还只有沙钢集团。

### 成本控制为王

钢铁行业的同质化非常严重,受制于上游原材料价格的长期大幅上涨,行业利



“钢铁行业的同质化非常严重,行业利润非常稀薄。若问业内人士,钢铁行业最重要的是什么,他们十有八九会告诉你**是成本控制**。成本控制对行业的重要性大家都知道,但**做得有沙钢好的、做得比沙钢彻底的**,恐怕在国内还没有。”

润已经非常稀薄。若问业内人士,钢铁行业最重要的是什么,他们十有八九会告诉你**是成本控制**。成本控制对行业的重要性大家都知道,但**做得有沙钢好的、做得比沙钢彻底的**,恐怕在国内还没有。

沙钢被称为“中国的米塔尔”,沈文荣被称为中国的“钢铁沙皇”,这一切都是因为沈文荣出色的成本控制能力堪比米塔尔。沈文荣以农民式的“从土坷垃里刨食”的精神,扒拉出每一分利润。

目前,沙钢吨钢成本只有 2000 元到 2500 元,而人均产钢量为 825 吨,从而使吨钢劳动力成本只有 80 元,这大大低于 300 多元的全国平均水平,让沙钢成了中国成本最低、生产效率最高的钢厂。能做到这一点,是沈文荣的骄傲,因为他坚信建立可持续的成本优势是沙钢企业核心竞争力的关键。

沈文荣不仅自己是一个工作狂,还把自己的“工作狂”文化灌输到全厂几乎每个工人身上。工人们三班倒工作,行政人员早上 7 点钟上班,工作到下午 5 点半,而且周六不休息。沙钢的工资在业界并不算高,沈文荣称:“企业发展中个人是要付出代价的,培育竞争力企业也是要付出代价的,沙钢上下一直在勒紧裤带,把好钢用在刀刃上,把所有的钱用在技术引进上。”(下转 A2 版)

本期导读 | 当代管理  
REVIEW | MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A3

企业利润持续增长的四大路径

A4

依靠本地人:康佳的海外生存术

理 通商道 | COMMERCIAL

B1

方太:用“身份股”激励员工

B1

“傻”到极致是智慧

财 智人生 | LIFE

B1

谁是企业最需要的人

B2

郑南雁跨界玩“经济租车”

富 在市场 | MARKET

B3

惠普:科技助力环保

B4

把刁钻顾客变粉丝

## 达沃斯 关注企业社会责任 中国企业“旁观”?

200 多年的企业管理史告诉我们,随着对“人”的认识,从“经济人”、“社会人”到“自我价值实现人”的不断深化,企业管理经历了经验管理、科学管理、行为管理,已发展到文化管理阶段,要求“以人为本”管理成为潮流。企业社会责任正是这一潮流的体现,树立以人为本的管理理念和制度无疑是中国企业健康发展的方向。9 月 15 日,夏季达沃斯论坛开设了有关企业社会责任的讨论,参会企业代表对此谈了各自的体会。

“HCL 公司拥有约 8 万员工,公司曾要求每个员工为社区做一天义工,而且在这一天公司要求丈夫必须在家做家务。”印度的 HCL 技术公司执行总裁 Vineet Nayar 在讨论中指出,该公司通过这种方式向员工传达了企业尽社会责任的决心。

他认为企业的社会责任在于倾听员工的声音,关键是要善对自己的员工,企业本身就是一个小社会,如果不能好好对自己的员工,就根本谈不上要履行其他的社会责任。

青岛啤酒集团总裁孙明波则指出,好人才才能做好产品。企业与社会的责任相当于鱼和水的关系。

近些年,企业社会责任渐渐受到全球商界更多的重视。中国社会科学院在今年早些时候发布的 2010 年《企业社会责任蓝皮书》指出,从整体上看,2010 年中国 100 强系列企业的社会责任整体水平依然较低,社会责任发展指数平均分为 17 分(100 分满分),整体处于“旁观者”阶段。(辛亥)