

策划词 | CEHUACI

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



管理层配高官：跨国企业“引援”的东道之谋

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

沙钢：成本控制为王

在成本控制上,沙钢尽可能地减少不必要的成本支出,比如全厂管理人员仅占职工总数的5%-6%,而且董事局的副总们都是五六个人一间办公室。更为重要的是,沙钢95%以上的工业“三废”都实现了循环利用,一年循环利用产生的效益达20亿元。沙钢快速改造生产线的能力也帮助沈文荣大大降低了成本。中国钢厂用长流程赚钱都不容易,但是沙钢用短流程就能赚很多钱,建同样规模的钢厂,他们的投资经常是同行的1/3。

过去很多企业进行项目建设时,是等整个项目完成以后再投入生产,而沙钢则不然。沈文荣认为,房地产开发商基本上是房子没盖起来就先收钱,搞项目建设要像搞房地产一样,一边盖房一边赚钱。比如他要求项目在规划的时候,就要尽可能考虑边建设边投产,这样就相当于提前获得了项目收益。

同时,在项目投资的过程中,沙钢一直在想方设法控制建设成本。1994年沙钢建设厂房时,北京钢铁设计院按照标准提出设计方案,每平方米造价达2500元。但沙钢对此并不满意,要求修改方案,最终每平方米造价下降到1580元。即使如此,沙钢仍然不满足,最后找到江苏省设计院进行设计。由于充分采用了沙钢自产钢铁建设的思路,厂房造价降低到了每平方米780元,而厂房的面积达25万平方米,仅此一项就节约了4300万元。

进军上下游

为进一步拓展企业发展空间,近年来沙钢不断向上、下游进军。

目前,钢铁企业利润空间的缩小,最重要的原因就是受到钢铁上游原料成本的挤压,沙钢也不例外。从几年前开始,沙钢就在铁矿石方面进行全球战略布局,2004年与2008年,沙钢分别投资了澳大利亚威拉拉合营铁矿和格兰奇资源公司后,目前沙钢的铁矿石自给率已经达到20%-30%。

2007年,沙钢集团就提出了发展钢铁物流,着眼于整个国家的钢铁行业,甚至欢迎国际上的钢铁公司进来发展,建成“立体型”的钢铁大物流。沈文荣强调,领先是要冒一点风险的,风险是可以在实施中解决的,这些领先于他人一步的创新思维、创新举措,都是建立在沙钢有一个认真做事的班子、勤奋工作的团队基础之上。

在谈到下一步集团公司发展规划时,沈文荣表示,加快物流建设、发展非钢产业、扩大发展空间、做大发展平台,使沙钢不仅是钢铁产品的制造者,更是钢铁产品的服务者,也是沙钢未来发展的战略定位和主攻方向。

□ 本组稿件撰写 华彩

神华集团原董事长陈必享出山考虑执掌国内最大的粮油加工外资企业益海嘉里,华为聘请原英国政府首席信息官约翰·萨福克担任全球网络安全官,这是最近发生的事情。企业聘用本土政府官员司空见惯,但跨国企业聘用当地政府高官担当大任并不多见。不得不问,这仅仅是跨国企业单纯意义上的人才本土化配置策略吗,是否具有更深刻的宏大意义?

外企引援不再遮掩

我们不妨站在中国的视野下梳理一下这种现象的总体概况。

国内企业疯狂圈钱。资料统计在我国市值排名前50位的上市公司中,有34位政府退休高官任独立董事。大企业如中国证监会首任主席刘鸿儒担任中国石油董事,香港立法会前主席范徐丽泰任中国神华独董,原中国经济体制改革委员会副主任高尚全曾任职于中国中煤等。其他小型民营企业更是难以统计。深谙政商之道的企业,通过这一招就发挥了政府高官的余热、余权、余威、余网的作用,拨开了政府与企业之间隔着的面纱,用极经济的投入换回较大甚至远超预期的回报。

国外企业见缝插针、投怀送抱。一直以来,到中国的跨国企业多少还显得有点犹抱琵琶半遮面,虽不常直接挖人,不过遮遮掩掩给政府高官多少或实或虚的好处已然不是话题。它们也在不断寻求与政府的各种联系,谋求发展捷径。

总的来说,我们看到了跨国企业如今不再那么遮掩,开始深度游说当地政府做战略层面的投资。这

里面不单单有国外跨国公司,也有国内优秀跨国企业的身影。

高官投资六大盘算

那么,引入政府官员到底能给跨国企业带来什么?他们能否发挥预期的正向蝴蝶效应,或者说这样的行为带给跨国企业的意义是什么?

适应系统运作规律——生态玩家。社会系统本身有一套复杂的游戏规则,作为系统里的个体必须尊重且适应这种规则,甚至参与游戏规则制定和管理,与之保持高度一致是追求价值最大化的前提。跨国企业通过政府高官形成与当地紧密联系的窗口,敞开胸怀深度融入当地的生态系统,作为参与玩家,这不得不说是大企业追求更高境界的意志表达。比如国际四大粮商,一方面通过政治挟持来影响和决策多产业组间间的配置和趋势的关系,另一方面为产业的发展制定未来的游戏规则,手笔之大令人惊骇。相反我们所熟悉的万科,作为产业的领军者,却与社会生态完全隔离,不碰政治、不碰灰度,独善其身,虽然留下了一个千亿的数字刻度,但却没有站在产业整体高度重新定义产业并领导产业的发展。而作为跨国企业,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。

拉开战略思考时空——新视野洞察市场竞争。从企业的市场竞争大致可以看出一个路径:从最初的产品及服务竞争、运营(成本)竞争、商业模式竞争,发展到整合与平台竞争,再到现在的资源竞争,高端资源垄断竞争,已然到了掌核心资源者为王的时代。基本可以肯定的是,

未来更是全社会复杂系统、生态系统集成的竞争,只有深度把握技工贸、政产融的集大成者才能成为赢家。企业也应该不断主动做出应对市场竞争的反应,是战略转移、战略撤退还是战略进攻?长征不是谁都能走完的,主动以更高格局去迎接市场竞争需要莫大勇气。而找来政府高官可以说正是企业站在竞争起跑的最前沿所打响的第一枪,是对接这个时代、拥抱国家政策、经营社会资源、集成政产融的一种尝试。而政府高官到来可能引起一个突变效应,带来新的思想、新的人脉和新的政策信息,在战略层面注入新的特色和活力,一定程度上是企业战略发力的标志。

发射“战略深度当地化”的信号弹。跨国企业在本土以外的发展受到各种制约,政治、经济、社会、人文等外部环境越来越复杂,面对竞争的绞杀越来越多,内部管理成本上升越来越快。企业的国际化不是单纯的国际化,而应是国际化与当地化一体,这才是综合成本越来越高时代的安身立命之本。不深度融入一个具体的环境,迟早空间会被吞噬。而跨国公司招聘本土高管,则是跨国公司扎根当地发展的一个明显的信号,展示一种融入当地、服务当地、发展当地的社会形象,消除当地政府对外投资的顾虑,传递给内部员工一种明确的战略信息以凝聚当地发展的全员动力。华为,作为中国国际化的旗手,在深耕国际市场、融入国际发展上曾做出过牺牲,但现在的这种行为看起来是一种不错的方式。

自觉管理“资源经营时代”。再

也不会有“新大陆”,粗放式的资源经营注定将不会持久,善于资源经营者是制胜之道,而资源的取向重中之重便是政府。比如万达把房地产做成政绩综合体,营销政府,成为政府提升形象和政绩的一张名片,继而掐尖中国最优质的地产资源,气势恢宏。如果它能够走向世界,景象可见一斑。而善于分析政策趋势的复星,根据国家及产业政策分析选择投资高成长行业、高成长行业中的高成长企业、高成长企业中的高成长阶段,“三掐尖”使复星成为产融结合的典范。而作为跨国公司来说,并不具备万达、复星在本土的优势,那甘为鱼肉吗?管理层中配置政府高官,拉近与政府的关系,可以立竿见影。可见,自发地管理资源、经营资源必须上升到自觉管理资源、经营资源。

构建吸纳多元形态的集成平台。引来一个政府高官,体制决定的思维、文化及工作习惯可能严重不一致,而这正可以给战略止步不前的企业注入特色与活力,并以此为契机推动企业的变革,实现经营的突破和战略的转变。尤其对跨国公司而言,一般都是行业的顶尖者,产业的组织者,拥有庞大的体量,更适合以此来构建能吸纳社会多元形态的组织平台,并对各种形态进行集成管理。

核心人力资本的投资。政府官员很多时候本身也是战略家、经营家,尤其中国央企高官,围绕这一精英群体的不仅仅是最宏大的资源,其本身也是企业管理的绝对好手,直接引过来管理跨国企业并不成问题。在美国,政府官员与企业的对接屡见不鲜,已成为一种常态,只是在中国,这样的成功案例不多见。可以预见,益海嘉里请出陈必享,最低层次是一笔超价值的人力资本投资。华为则相对难判断得多,可能萨福克真是网络安全的权威,但即使不是,至少也建立起与英国政府的沟通界面。

跨国企业引援,是市场竞争到一定阶段跨国企业对国际环境所作出的反应,是一种适应市场竞争、拥抱当地发展,掐尖优质资源,深度理解融入复杂系统的由自发到自觉的非典型的战略纵深。这种战略意义上的行为是跨国企业竞争必须思考的问题,也是国际化进程中边际效益最大化的一种追求和尝试。总之,善谋者善舞。思维理念的革新是必然,在规则中经营未来是趋势。跨国企业与政府官员的碰撞走向如何,值得继续关注。



天狮:中国企业国际化运作管理的样本

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

面对法律风险,天狮的选择是尊重当地法律,以积极的心态适应不同国家的文化差异,遵守当地的法律、法规,“依法治理企业、依法发展企业、依法保护企业”。为此,天狮组建了一个庞大而专业的海外律师团队。在发达国家,天狮完全在法律的框架内开展经营活动。发达国家对直销业有着明确的立法,并建立了直销协会,依法保护直销企业。作为直销企业,天狮加入了当地的直销协会,为用足当地的法律创造了条件。2005年1月,李金元作为世界直销协会联盟首席执行官委员会成员,第一次应邀出席在北京召开的世界直销协会联盟首席执行官委员会会议,是当时参会成员中唯一来自中国内地的成员,中国直销企业第一次在世界直销协会拥有了话语权。

到目前为止,天狮在美国、加拿大、英国、印度尼西亚、印度、越南等国家的分公司都已加入当地的直销协会,成为会员公司。

而在一些发展中国家,天狮主要是用足政策。发展中国家直销业尚未立法,因此,天狮积极与当地政府沟通,争取取得当地政府、社会和舆论的支持。

与天狮形成对比的是,那些“资源收购型”企业,“短期收购”和“快速进入”使得它们更注重对资源的掌控和规模效益的扩张,忽略了对当地文化、消费者习惯和法律、法规的尊重,将国内的思维方式和管理手段,机械地置于国外的文化和法律框架之内,导致文化冲突、价值冲突、法律冲突,进而付出沉重的代价,而沉重的代价背后是中国国家声誉的损失。相对而言,天狮对文化的融合、对法律的尊重,对市场的精耕细作,就显得尤其可贵。

以人为本的现代化人才战略

李金元嘴边常挂着一句话:“以人为本,以人才更为本。”全球化市场,意味着天狮要服务不同肤色、不同种族、不同信仰的消费群体。与“资源收购型”企业一般靠资本进入市场,更重视资本的掌控和回报,忽略对当地消费者的研究不同,天狮知道,靠“买”是不能得人心的,“以人为本”不是口号,而是实实在在的行动。李金元认为,全球化首先必须尊重消费者习惯,占领消费者心智,而天狮现代化管理的人才战略,凭借现代化的人才管理,让天狮避开了水土不服,加大了市场拓展的步伐,减少了研发、管理投入。

为了应对全球化竞争,天狮提出

“人才结构国际化、人才素质国际化、人才活动国际化”的三大战略,以科学的考评制度、完善的晋升机制为基础,为员工提供良好的事业平台、具有竞争力的薪酬福利待遇。如今,天狮在世界各地有1万多名各种肤色的管理人员,其中很多人进入天狮管理层,甚至进入天狮决策层。天狮拥有一个“形象气质佳、综合素质高、业务能力强”的国际化运作团队。

与时俱进的创新战略

买“硬件”买不来“软实力”,买“技术”买不来“创新力”。为此,天狮不断加大科技投入,完善产品研发开发结构,购置先进的仪器设备,将研发中心建成为一个拥有三大层级、十七个专业化实验室的大型产品与技术开发平台,并整合全球资源成立天狮生命科学与技术研究院,为全球健康产业专家学者搭建了一个交流平台,同时彰显天狮科技创新的强大实力。

天狮全球研发中心是中国保健品行业第一家“国家认定企业技术中心”,天狮获得了国家科技部授予的“国家火炬计划重点高新企业”称号。

理系统和物流分拨系统,整合全球资源,进行订单分配、物料采购、生产制造、物流配送一体化、电子化管理,做到了“一键输入,全球回应”。

建设自主品牌战略

与众多国内企业通过OEM实现国际化不同,李金元认为:“我们正处于品牌化竞争的时代,品牌就是生产力,就是竞争力!”天狮始终坚持“建设自主品牌”的战略目标,立志打造享誉世界的民族品牌。

截至目前,天狮核心产品商标

双良恒创：插上信息翅膀 管理如虎添翼

□ 李丙驹

步入21世纪,企业的竞争重点已经转移到创新能力的竞争,信息化管理作为现代企业的重要竞争手段,越来越得到企业的高度重视。双良集团的信息化管理,经过几年的不断实践和探索正逐步走向成熟,而集团恒创包装公司在管理创新上率先起到了重要的典范作用。

2004年正式竣工投产的恒创公司,主要致力于软塑包装薄膜为主打的经营、生产和销售。经过7年多的市场开拓,产品远销美国、英国、俄罗斯、乌克兰等20多个国家和地区,被应用在200多个知名品牌商品的包装上,现已成为国内最大的包装薄膜生产企业之一。“双良恒创包装”更是成为包装行业高端产品的标志。随着恒创包装市场需求的不断扩大,对管理提出了更高的要求,劳动分工和协作更加精细、更加复杂,管理创新要求也越来越突出。为此,恒创公司着力创新管理模式,达到推动企业又好又快发展。

在繁琐、低效中寻找出路,是恒创公司管理创新的重要举措。软塑包装属于传统的加工行业。在传统的经营管理模式中,由于生产计划不能按时进行,产品的市场价格波动很大,时间、数量、质量标准等因素掺杂在一起,难以掌握最佳的买入和卖出时机。针对这些现象,为了让传统的管理模式焕发新生的生机与活力,公司借助信息化手段,统筹规划、责任分明、全员参与、层层落实,使公司走上了改革ERP的创新管理。

高效、低成本,ERP快速整合了各种资源,是恒创公司管理创新的又一力作。包装行业拼的是时间、速度和成本,拼的是利润。成本的优势将是最重要的优势之一。恒创公司深谙此道,他们把敏捷经营、精细管理,建设有生命力的双良包装,用不断的探索 and 追求精神来作为企业的管控目标。2009年,恒创公司与用友集团洽谈合作,强强联手,正式确立了“以信息化带动工业化、提升工业化效率”的两化融合之路。公司从2009年8月正式开始升级到U8V8.90系统,至2011年5月底全面验收,这一统一的信息平台,实现了企业管理流程可视化,管理信息及时化,为产业、集团经营决策提供了信息化支撑。

实时管理与生产的无缝对接,是恒创公司管理创新的一着妙棋。由于传统手工模式的数据统计不及时,从而错过很多有利时机。自使用信息化管理系统以后,一改这些弊端,生产工作效率得到了大幅提高。

恒创包装公司总经理郭华山表示,插上信息化的翅膀,公司如虎添翼。在信息化平台上实现了客户销售订单与生产订单的完美对接,达到了客户订单的全程跟踪生产计划,实现了生产订单与客户订单的自动匹配,可以实现客户订单到生产订单直至产成品入库、发货的全程跟踪,使生产状况一目了然。信息化管理平台的创新化、专业化、规范化、自动化,把企业10年前在管理上的许多不可能变成了今天的可能。

遗失声明

南昌市第一建筑工程公司什邡市公路灾后重建第一批项目工程五标段项目部,账号:51001647126051504542,开户行:建设银行什邡支行,开户许可证遗失。