

策划词 | CEHUACI

去年我们不再定义中国为新兴市场，而是高增长地区(HGR)。中国是一个让人抓狂的市场！我们的安防业务在中国有200家竞争对手，其中50家非常优秀，5家将会国际化。而在美国我们只有15家竞争对手。这一点全球独一无二。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

志在实现从做世界级产品到做世界级品牌再到做世界级公司“三级跳”
鄂尔多斯集团30年庆典昭示 不断攀高新跨越



鄂尔多斯市创造的发展奇迹，关键在于独特的资源优势和一批重量级大企业的崛起。雷·额尔德尼在庆典大会上致辞称，鄂尔多斯集团作为一家本土化的大型企业，具有突出的长产业链循环优势、品牌优势和管理优势。企业发展理念的先进性已经在实践中得到验证，发展思路完全符合国家政策导向和地区实际。衷心希望鄂尔多斯集团在总裁王林祥的带领下，立足新起点，开创新局面，为地区经济社会发展做出新的更大的贡献。市领导巴建光在致辞中称，30年来鄂尔多斯集团在很多领域取得了非凡的业绩，引领和带动了地区经济的又好又快发展，得到了各级党委、政府与社会各界的充分肯定和高度认可。会上，与会嘉宾共同为鄂尔多斯集团投产30周年剪彩。

早已“功成名就”的鄂尔多斯集团，已经和正在走着一条从做世界级产品到做世界级品牌再到做世界级公司的“三级跳”之路。用王林祥的话来说就是：第一步，“把羊绒衫厂办成世界最大的羊绒加工企业”，这也是鄂尔多斯龙头企业战略的雏形；第二步是“立民族志气，创世界名牌”，并在此基础上形成了鄂尔多斯名牌战略；第三步是“创世界名牌，办百年强企”，形成了鄂尔多斯的多元化经营战略，拉开了集团二次创业的帷幕……并在此基础上确定实现十二五目标的“8888”工程，即到十二五末集团总资产达到800亿元以上，销售收入800亿元以上，利润80亿元以上，职工年均收入8万元以上；力争实现企业总资产与销售收入过千亿元。

原鄂尔多斯市委书记、现内蒙古自治区政协副主席云峰评价鄂尔多斯集团：“不仅是地区农牧业产业化的丰碑，更是工业化的大鑫，城市化的曙光。”自治区党委书记、人大常委会主任胡春华到鄂尔多斯集团考察和祝贺30周年时，赞扬以王林祥等为代表的企业负责人带领企业在推动地区经济发展、履行社会责任、协调职工利益、建设和谐企业等方面创造了许多成功的经验，希望他们再接再厉，总结经验，继续开拓创新，转变发展方式、发展循环经济、保护环境资源，以不断做强做大产业，为进一步践行科学发展观和为自治区的发展做出更大的贡献。

(注：“鑫”查字典音同“道”，意为古代军中的大旗)



霍尼韦尔全球副总坦言中国市场：管理得好高增长 管理不好要抓狂

□ 本组稿件自述 沈达理

我在中国待了18年，学会的第一句中文是“没有”，因为我刚到中国的时候什么都没有。我学会的第二句中文是“差不多”，慢慢有了起色。现在我学会了“没问题”，中国具备解决问题的能力。供应链“没问题”；想造条马路更快运货“没问题”；你需要激励措施，在扬子江定一个船仓把货运出去“没问题”……这就是在中国做业务的便利程度——至关重要的环节。

中国竞争优势的六大驱动力

霍尼韦尔是第一个把亚太地区总部搬到上海的美国公司，2004年入驻上海。在我看来，中国不仅仅是一个制造基地，更是实现全球化创新发展的平台。

让我们来看看全球制造业变迁过程。上世纪50年代，制造企业搬到了墨西哥或者“亚洲四虎”这些国家。他们的制造业与物流业进行了整合，科技含量比较高。

1985-2005年，更多的制造企业搬到了中国东部。2000年以后，全球制造业向高增长地区搬迁，比如中国的中西部。

中国的竞争力，很多人认为是成本，我们认为不仅是成本，更主要有六个驱动力。

第一，规模。今天的中国有能力把整个产业的规模做大，世界其他地方不行。过去几年中国变大的趋势非常强劲，就是证明。无论对于小企业还是大企业，中国的环境有利于企业的规模成长。

第二，基础设施。现在大家到中国，最主要就是看好中国的基础设施。以前去武汉出差很麻烦，现在只要5个小时，这期间只用了10年不到的时间。通过高铁可以到达中国所有的大城市，港口一天之内就可以到达。在武汉有非常好的物流设施，有助于我们在中国进行流通。

第三，中国的价值链，这一点至关重要。在中国可以创造一个成熟的价值链。所有世界电子行业的价值链都可以在深圳100公里的范围内实现，比如苹果、戴尔。通过一个小而精悍的物流周期，就可以实现整个供应链。对于制造行业来说，无论是设计，还是测试台方面，中国都有能力实现价值链。

第四，中国的工程和制造能力。过去20年印度主要发展制造软件的能力，而中国的制造、工程、软件能力在同步增长，已经初具雏形。

第五，做生意的容易程度。我们进行了排名，与其他高增长地区相比，中国做生意的容易程度全球排名前十位。无论是与政府合作，还是与其他商人合作，他们都有良好态度。

第六，不断上升的生产效率。越南整个生产成本不到中国的1/6，印度的生产成本和劳动力成本比中国还要低。从整个生产效率来说，中国远远胜于越南。中国是一个奇迹。如果要做一些尖端复杂的制造业，我相信中国绝对是一个必选之地。

挑战来自成本上升和贸易政策

让我们来看看中国的挑战，很多人说人民币升值，目前没有定论。从长期来看，中国在全球舞台上扮演那么重要的角色，不可避免的，人民币升值是一个必然趋势。对于我们来说成本会上升，包括劳动力成本。在中国运营可能10%左右劳动力增长，这是我们必须要考虑和处理的态势。

另一个挑战是贸易政策，相对以前而言，我们遇到一些限制性政策。十年前我们到一个新地方，享有十年的优惠税收政策。现在中国政府对所有企业一律平等化操作。从这点来看，竞争更加公平。如果我们仅仅把中国的竞争力定义为成本，那么我们绝对不会选择中国。中国是战略性市场，比起本国发展，在中国发展可以建立更好的领导地位，无论是成长性还是运营防线方面都是如此。

从长远看，我们十分重视中国市场。中国负责人直接向董事长汇报。霍尼韦尔17个分公司亚太总部都位于上海，包括研发、开发、设计、制造、销售、营销总部在上海。即使在美国，我们不会在一个地方、一个城市集中所有的制造能力。

中国内陆越来越具有吸引力，中央政府给了我们许多激励措施。从全球看，沿海地区发展较快，慢慢向内陆转移。在中国也是如此，西部大开发在过去的五年发展加快，制造业，特别是重工业将向中国中西部地区发展，这是必然趋势。

劳动力的迁移和整个地域的变化也值得关注。农民工较多的城市发展比较平稳。一个趋势很有意思，起初很多农民工涌向中国东部，现在农民工更愿意留在他们的家乡。深圳流动率在20-25%，西安流动率只有3%。农民工的流动速度正在减慢。

我们会在中国不断加大投资力度。总部、关键制造能力继续集中在上海，在中国其他地区进行新一轮投资，比如滁州、南京、重庆和西安。

战略转型：服务东方，对标本土竞争者

在这里，我想和大家分享一下战略。过去几百年来，我们都是从西方引入产品到东方，但是存在三个问题：1、产品不适合中国；2、即使一



◎ 沈达理近照

些高端产品满足中国高端市场，引入成本太高；3、中国速度实在太快，从西方引入产品的速度跟不上。所以，我们要针对中国进行创新，而且要在国内创新，要用东方服务于东方。要做到这一点，内部运营必须做出重大调整，包括设计、生产、渠道开发和市场营销等方面。

过去我们认为中国只是一个销售、下订单的地方，现在我们认为中国是一个真正运营业务的地方。我们已经全面行动起来了，所有业务不仅是从西方搬到东方，而且更多考虑本地客户需求，比如宝钢。结合霍尼韦尔自身能力，为客户服务。正如我刚才所说东方服务于东方。我们必须要有70%的决定在中国做出，服务中国客户；另外30%的决策在全球范围做出，服务全球客户。

几年前，我们开始转型，进入BCC，成为中国本地竞争对手。从西方到东方的传统模式导致在研发、制造、分销、本地化方面成本较高。而我们的中国竞争对手，他们是直接在中国研发、生产、分销，不需要本地化，成本远低于西方，速度远快于西方。按照传统模式，我们的成本溢价空间在40-50%。2004年我们在上海建立了研发中心，包括涡轮增压器、特种材料等最复杂的产品开始在中国研发设计。短短3-4年间，我们可以从成本上和中国本地最优秀的竞争对手进行对标了。其实成本只是一个因素，我们希望从转型这一理念中看到所有不同的因素。比如，我们希望整合供应链，包括研发、渠道、客户细分、市场营销、知识产权等等。我们不能仅仅作为跨国公司在华的一个代表处，那是90年代的概念，我们想要成为真正意义上的本土市场竞争者。

我们知道如何与西门子、通用这样的国际巨头竞争，我们更需要和中国本地竞争者对标，从100万上涨到200万销售额的本地竞争者对标，因为他们了解客户的

购买需求，知道本地的价格敏感点，了解创新的重要性。

举例而言，霍尼韦尔是全球最大的涡轮增压器的生产商，应用于航空领域。我们进行了调整，运用到普通汽车发动机，用于废气压缩。运用之后，燃烧率提高了20-30%。现在涡轮增压器没有延迟、没有噪音，效率高，节能减排，利于环境，是非常好的技术。在欧洲超过55%的汽车是柴油加涡轮增压。我们希望与中国政府合作。但是与欧洲相比，中国的柴油推广力度很低，而且质量不好，PPM的油含量很高，这给我们的合作带来了困难。首先必须要把中国柴油进行清洁化。其次中国的柴油供应量不足，很多柴油用于农业领域。

所以我们决定用汽油。但是汽油机的温度要求更高，全球缺乏相关的技术。此外，中国紧凑型的发展刺激计划提倡1或1.3升的小排量汽车发展，而西方使用涡轮增压器之后的排量从4升提到了6升，这是完全相反的。我们的挑战来了，发展适合小型汽车引擎的涡轮增压器，这是我们在西方前所未有的举措。短短两年时间，我们开发了第一个本地的涡轮增压器，燃油率节省了35%，初始车辆的研发成本降低了25%。我们发展了第一个中国客户——重庆长安。如今，上海已经成为汽油机涡轮增压器的领导市场。

我们满足了客户、政府，满足了能效目标的达成，更实现了东方服务东方的战略理念。现在欧洲的客户也让我们开发微汽油机的涡轮增压器。

六西格玛一体化的供应链模型

霍尼韦尔实行六西格玛，每一步工作的背后都必须具备非常强大的工程支撑。我们创建了一体化的供应链模型，与优秀的公司对标，包括研发、制造、销售、渠道开发和市场营销、营销能力，以及人力资源开发六个要素。

我们对标的对象不是跨国公司，而是中国本土企业。比如我们的安防业务在中国有200家竞争对手，其中50家非常优秀，5家将会国际化。而在美国我们只有15家竞争对手。从这个角度来说，中国是一个让人抓狂的市场。怎么会有这么多的竞争对手？！这一点全球独一无二。

去年我们不再定义中国为新兴市场，而是高增长地区(HGR)。从2001到2009年，包括GDP、国际贸易和外商直接投资、外汇储备，高增长地区进步惊人。

中国公司正在以跨国公司难以理解的方式崛起。因此，如果我们对标全球大公司必定会失败，相反，关注中国本土竞争对手就会成功。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

徐工：打造集中采购平台 重塑价值链DNA

黄春平带领的IBM顾问团队，正在帮助徐工集中采购平台的战略落地。他们希望能将IBM在全球最好的集中采购平台实践，引入到徐工，并与徐工现有的DNA结合起来，创造适合徐工战略发展的集中采购DNA。

最终，与IBM顾问团队一道，徐工确定通过集中采购项目，以信息化为支撑，推进采购供应链五个统一：统一基础信息、统一采购平台、统一工作流程、统一供应商生命周期管理、统一准入体系。

“在整个项目中，我们最重要的工作其实不是信息系统的建设，而是观念的引导和战略、流程的确定。”黄春平说。

在IBM顾问的帮助下，今年8月，徐工集团集中采购平台正式投入使用。供应公司和信息化管理部都对采购平台的效果颇为满意。信息化管理部还为项目组顾问颁发了徐工集团集中采购平台优秀实施顾问奖。“IBM顾问团队在进行集中采购平台的建设过程中，还为徐工的业务蓝图设计提出了很多建议，进一步提高了徐工集团在工程机械行业信息化建设的领导水平。”张启亮说。

然而，集中采购平台中呈现的一些数据，着实让孙小军大吃一惊。有些同一供应商的零部件，不同的分子公司在采购价格上竟然相差近1倍。“平均算下来，第一次招标采购的零部件价格，基本都能有20%左右的下降。”孙小军说。

“在信息系统的帮助下，供应公司可以做一个透明人。”孙小军说，“在系统里，一个供应商是否优质，完全是数字说话。他的价格怎么样，交货及时性怎么样，质量反馈率怎么样，改进效率怎么样等等都一目了然。真正做到了公开、公正、公平。”

◎ DNA 重塑

事实上，除了降低采购成本，供应公司还有一个非常重要的职能，就是通过建立一套公平公正的供应商准入机制，汇聚一批能与徐工双赢共生的“利益共同体”。徐工集团副总裁陆川认为：“企业之间的竞争很大程度上就是供应链的竞争。我们希望通过徐工这个平台，将优秀的供应商汇集起来，与徐工组合成为生态链，进而将传统的集团企业之间的竞争演变为生态链之间的竞争。”

徐工在对价值链上游的供应商进行整合的同时，价值链另一端的整合营销平台也在加快建设。曾经担任徐工集团信息化管理部部长的刘建森调任市场总监之后，一直在用技术商业的思维对营销平台进行重组整合，希望营销这个处于价值链下游的环节，能与上游、中游同步完成DNA重塑。

“看一家企业不是看厂房多壮观，看一个企业的信息化也不是看他们的数据中心有多庞大，而是要看这些厂房和信息系统和承载的企业DNA是什么？优秀DNA才是一个企业基业长青的根本。”徐工集团副总裁陆川说。

“一个1亿规模的企业和1000亿规模的企业，在管理方式、业务模式、产业布局等各个方面，一定是不一样的。”陆川说，“规模是可以被复制的，只有DNA才是企业真正的核心竞争力。”

IBM全球企业咨询服务部供应链资深顾问黄春平说，徐工这一系列DNA重塑动作的执行效率之高让他印象深刻，“如果不是亲眼所见，很难想象在一家老国企能发生如此高效的新变革”。