

策划词 | CEHUACI

如今,中国中产阶级崛起带来的巨大市场让外企“欲罢不能”。很多大型外企更加重视企业的本土化发展,不管是在中国市场中寻求更多的商机,还是企业自身的发展,“中国元素”已经成为外企发展不可或缺的重要组成部分。

外企争相“中国化”：赚中国人的钱不怕“伤脑筋”

□ 稿件采写 孙郁婷

巧用“中国元素”

从事服务行业的小赵每年都会利用假期带着父母和妻子出境旅游。令他有点头疼的是,父母并不太适应国外的饮食习惯,所以他的旅行包里会带上一些面条。像小赵这样的中国人不在少数,他们希望在出国旅游时能更多地享受到具有中国特色的服务。

中国游客境外旅游数量近年来呈现猛增的趋势。根据国家旅游局的统计数据,中国出境游的人数以每年 9% 的比率持续增长,今年或将达到 8300 万人次。

“欢迎”计划是希尔顿在全球 12 个国家 50 家酒店推出、专为中国游客提供独具特色优质服务的特别计划,其英文名称“Huanying”即中文“欢迎”的拼音拼写。中国游客会在到达体验、客房设施以及早餐供应等 3 个方面体验到宾至如归的酒店服务。这项酒店服务充满了中国元素,包括:掌握熟练中文的前台接待团队;客房服务准备中国茶和茶壶、拖鞋以及专门的中文电视频道;另外在早餐定制方面还有粥、炒饭、点心和面条等多样选择。

希尔顿全球品牌市场推广副

总裁 Andrew Flack 向记者表示,中国将成为希尔顿在美国之外的第二大市场,也是希尔顿在亚太地区最大的市场,是该公司在亚太地区拥有酒店数量最多的国家。希尔顿在中国会陆续推出旗下品牌,覆盖省会城市和二三线城市。

如果说中文熟练的前台接待给中国游客提供更加便利的服务,中国式早餐和茶的服务则是基于对中国文化及生活习惯的理解。以消费者为服务中心,是外国企业在中国本土化发展的需求,也是一个错综复杂的挑战。如果企业仅是做简单的营销或简单消费者研究,而没有看到消费者的成长,公司的市场开拓也会困难重重。

中欧国际工商学院市场营销学教授 Charles Waldman 表示,“中国的消费者越来越了解其他国家的文化、消费的环境,使得他们的消费习惯越来越成熟老练,另外他们也从互联网、报刊等获得更多的信息。所以对于这群水平又高又成熟老练,购买力又越来越强的消费者来说,如果不对他们提供更好的服务,这是一件非常危险的事情。如果不以消费者为中心,不管是供应商、零售商都会吃更大的苦头。”

看来,想赚中国人的钱,还得



花点脑筋。

用东方服务于东方

2011 中国制造业全球运营高峰论坛上,霍尼韦尔总裁兼首席执行官沈达理在谈到霍尼韦尔的全球化战略时说,“几百年来,我们这些产品都是在西方社会展开的。但是这个趋势已经发生了变化,现在是用东方服务于东方。我们把中国作为一个非常重要的创新地,而且是针对中国进行创新。我们也在考虑西方的产品是不是完全适合中国。”

战略的船舵驶向发生变化,这就需要掌舵者充分了解另一片水域的情况。

从西方到东方的问题在于,分销、研发、制造有一定的成本,把产品配送到中国还要满足本地化的需求。也许这样做,有时候确实能满足客户的需求。问题是外企在中国的竞争对手,并不那么好“应付”。

从霍尼韦尔的成本议价来看,如果根据传统的模式即从西方到东方的模式,有 40% ~ 50% 的议价能力。自从其在中国上海 04 年建立了本地的研发中心,在特种材料,包括涡轮增压器和其他产品,也包括其最复杂的产品都开始在中国进行研发和设计;实现供应链一体化,包括渠道、客户的细分和市场的营销等,直接让东方服务于东方。

“要做到这一点,对于我们来

说,内部的运营做了重大调整,包括设计、生产等方面,也包括渠道开发和市场营销。”沈达理表示。

霍尼韦尔已经全面展开它的本土化战略。霍尼韦尔现在在中国总共有 17 个运营中心,所有的这些业务会更多考虑当地客户的需求,比如宝钢等。运营等方面的决策,有 70% 的决定在中国做出,服务于中国客户;另外 30% 的决策在全球范围内进行,服务于其全球的客户。无论是艾默生还是施耐德公司,知名外企的主要运营越来越多落户中国。

以前,对于大多数进军中国市场的外企来说,中国更多只是作为一个下订单的地方,而现在中国则不仅仅是一个销售市场。由此看来,跨国公司在华仅有一个代表处已经 OUT 了,它们正力争成为本国真正意义上的市场竞争者。

在中国培养“全球总经理”

一直以来,外企在华都以本地化为目标,无论产品、研发还是人才,都希望贴近本地实际需求。但随着中国市场的成长,以及和全球市场的对接,有远见的公司开始希望反过来把中国本地培育出的优秀产品、思路、经验和人才推向全球。

在霍尼韦尔,如果员工没有有关中国的经验,想获得升职或者很好的工作是很困难的。公司大多数的西方领导人包括西方员工,都想拥有关于中国的经验。

统计显示,从 1995 年开始的一段时间,中国的本地管理层更多的是华侨和欧美人,如今大多数中国本土的职业经理人都担当要职。中国市场竞争的激烈程度,对企业来说,都是一个前所未有的挑战。而中国本土的优秀经理人,将帮助跨国企业更好地在中国市场生存。

而且,跨国企业非常适合在中国培养出“全球总经理”,然后向全球输送。

“中国的市场专业人才很多,非常适合担任本地的总经理或者一个区域的经理人。而且不仅仅是人才资源,就市场环境而言,我觉得中国也是一个非常适合跨国企业培养出自己总经理的地方。在中国,创新、生产和市场竞争的激烈程度,非常适合打造总经理人才。”沈达理希望有更多中国的优秀人才加入到霍尼韦尔。

一个矿办主任的深情回忆

“别……别提了。”解培猛哽咽着说:“就是这样的水,我们却吃了一年多啊!”“难道就没别的办法了吗?”解培猛说,后来,领导感到食用这样的水对职工健康威胁太大,就一方面到县城买少量纯净水让大家泡茶喝,一方面与当地农户协商,把他家井里的水引到矿上。去年夏天,毕节地区闹大旱,老百姓井里的水几近干涸,因此,全矿职工十来天洗不上一回澡。他说至今,同志们包括外包工队洗澡用的都是矿井水。由于这里不同于山东老区,矿井水实质上是裂隙水,脏得很,所以他们只好通过向水里撒石灰粉,沉淀后才敢用。另外,由于这里的水酸性大,起初,职工饮用过后普遍拉肚子,有的还染上了皮肤病,但为了尽快适应当地环境,大家只好硬着头皮挺了过来。

“我看你们矿”现在建设得很不错嘛!”“古人讲:‘艰难困苦,玉汝于成’。这都是我们艰苦奋斗的结果。”解培猛自豪地说。据介绍,华兴煤矿是浙江个体老板投资兴建的。由于原矿主办矿的目的纯粹是为了赚钱,没有承担社会责任意识,因而引起了当地群众的强烈不满。以至于老百姓围堵镇政府长达 20 多天。矿主感到在这里实在呆不下去了,才把煤矿转让给肥矿集团。

“你们与当地政府和群众的关系处理得怎样?”笔者问。解培猛介绍说,去年 3 月他们开始矿井建设,10 月份便通过了联合试运转,得到地方政府的一致好评。今年 3 至 7 月,该矿又先后通过了质量标准化三级认证、安全生产许可证和煤炭生产许可证验收,成为“五证一照”俱全的合法生产矿井,日产原煤千余吨。与此同时,他们坚持共建共享原则,不仅从当地招收了 80 多名农民来矿从事皮带机房、绞车房、压风机房、矿灯房等辅助性工作,月收入 1400 元左右,而且逢年过节,还与镇政府的同志一起走访慰问敬老院、五保户家的困难群众,颇受当地政府和群众的好评。解培猛说,前不久,织金县杨县长一行来矿检查工作。面对通过一年多的开发建设,矿山面貌便发生了翻天覆地变化的情景时,他感慨地说:“这才叫真心实意带动地方经济呢!有这样的大型国有企业在织金安家落户,我们一百个放心。”

正说着,青年管理员吴振走进来。他说:“我在外头听到几句,我们华兴矿确实像解主任介绍的那样,扎根贵州,艰苦创业,乐于奉献,以苦为荣。”据他介绍,目前,华兴矿只有 15 名管理人员,其中地面管理人员 3 人。由于麻雀虽小,五脏俱全,每个人都兼任四五项工作。就拿解培猛来说吧,他既是综合办公室主任,又是秘书、机要员,还是外事、农事协调员,以及后勤管理员等。而吴振呢,则身兼工资、财务、供销、供应等多项工作。尤其是该矿沿袭老区做法,建立健全了各项管理制度,如班前班后会、安全办公会、政治学习日等。因此,凌晨 1 点前,他们就几乎没睡过觉,确实是“两眼一睁,忙到熄灯”。但尽管如此,每当他们看到金灿灿的乌金提到井上时,大家脸上便露出欣慰的笑容,浑身就有使不完的劲。

采访回来的路上,公司党委书记冯浩对笔者说:“在贵肥公司,可以说随便抓出一个来就是典型。”解培猛和吴振的介绍,印证了这一点。

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

往往桎梏更多。而若论在企业里的天然优势,这个领军人物和民企创始人更完全没有可比性,即便与在华润时期都全然不同——那么,仅仅 6 年的时间里,将一盘散乱的棋子码好,且形成相当鲜活的生命力和战斗力,他靠的是什么?

当然是,领导力。

“人”为上

一直以来,领导力被解读为影响力,但是,这个词要远比大多数人想像中更为实际。在多年来致力于领导力研究的北大国际(BIMBA)院长杨壮教授看来,领导力可以分为三个层次:视野领导力、专业领导力、品格领导力。

实际上,宁高宁运用的正是这三点。当然,更值得强调的是,他真正将之层层传递下去,形成了组织的领导力。流传甚广的一个故事是:2005 年 2 月,中粮的头头脑脑们习惯性地参加一年一度的“中粮中层管理干部大会”,却愕然发现会议名称变成了“中粮经理人年会”。而在会上,当写到题板下方时,刚刚到任的新董事长跪在了地上,接着写,相当自然。

这一情景至今反复被包括现任中粮集团总裁于旭波在内的经理人们提及。不难想像,那在当时给“管理干部”带来了多大的触动。曾经,中粮是一个纯粹的贸易企业,而在贸易行业中,几十人就已经是大团队,常常是,一个相当大的贸易额区区几个人就能搞定。也

视野 专业 品格 详析宁高宁领导力的三个层次



因此,中粮的管理者多为贸易擅长型,且事必躬亲。但这样的军团显然不能适应已经实业化的中粮,在中粮的转型中,经理人必须成为团队管理不可忽略的中坚。只有将个人领导力化为组织领导力,这艘大船才可能找到自己的方向,稳定快速前行。

宁高宁显然对此了然于胸。他为之采取的切入点是:战略、能力、企业文化。通过战略设定拓宽视野领导力,以不断提升促进专业领导力,并借助企业文化的打造确保品格领导力。一切的落脚点均在于经理人。正如他曾经拆解企业的“企”字——“人”为上。

启动点,战略

但是,怎样才能让经理人们成为

组织发展型的?宁高宁的启动利器是战略。

对于中粮来说,经理人领导力的打造自然是为了配合战略转型,但谁又能说战略的明确不是经理人领导力打造的最好引擎呢?

在中粮,每当有领导者进入一个小的产业单元,宁高宁总会不厌其烦地对其说:这个业务还是个种子,但希望它是一个树种子,而不是草种子。在他看来,战略高度,无疑是形成组织战斗力非常重要的一个因素。“我们所谓使命感、所谓的理想并不是说灌输、教给、强迫你,而是把你放在更宏大的环境下,让你看看自己渺小,看看世界多大,看看自己的潜力多大。”2010 年,中粮启动经理人培养计划——晨光计划,在开班的讲

话中,宁高宁再次如此强调。

事实上,宁高宁所领銜下的中粮,六年來始终是战略驱动,不断明晰,从三十多个单元整合成九大板块,到整合成全产业链,如今目标直指具有国际水准的粮油食品企业。

培养专业领导力

当然,战略总归只是战略,要想落地靠的不光是激情,更需要能力,且必须是专业能力。

“专业这个东西实在太重要了,就像做人力资源的,说我不懂人力资源业务,我会看人,那不可能。”宁高宁说。

就在今年,中粮第一次大幅变革了董事构成。9 名董事成员里除却 4 位来自中粮,还加入了来自新加坡、香港及大陆的企业界、政界的 5 位外部董事。

“这样一来公司的决策机制就不一样了。过去常常是我和董事长一沟通,很多事情一个会就定下来了,但今天不行,必须走流程,董事长办公会和总裁办公会分开。”中粮集团总裁于旭波说。

正是运用战略以及专业能力的培养,宁高宁塑造出极其鲜明的中粮组织性格。据说,国资委来考察,随便找一个员工,感觉“说上三句话就知

道这个人是中粮的”——当然,在这个组织性格的塑造中,不可或缺的还有企业文化。

塑造品格领导力

作为一个国企的最高领导人,宁高宁在中粮宣传的是“体面生活”,什么叫体面生活?有不错的房子住,可以开不错的车、每年可以休假、孩子可以上不错的学校、老婆可以穿不错的衣服。至于其他的,“要买私人飞机?对不起了。说我的同学都当部长了,你赶快去找他。”宁高宁颇为幽默地打趣。

体面生活,使大家既感到了被尊重,又将自己的预期调整到了合理的范围。而同时,大量的新鲜血液充盈进来——截至 2010 年年底,中粮集团 35 岁以下员工占比已达到 66.87%,也为这个庞大的团队带来了新的活力。

宁高宁还有个口头禅:小成绩大庆祝,大错误小惩罚。在他看来,当对团队已经有了预期,知道他们一定会怎样做时,允许犯错误、包容犯错误、理解错误,就变得很重要。在中粮,只要不是有意的错误,核心队伍甚至是可以不受惩罚的,因为谁也不可能完美的。也正因此如此包容,才可以形成个能创造、能冲锋的文化。