

策划词 | CEHUACI

2.6万元的洗面台,7.2万元的洗面器,16万元的VIP座椅,动车为什么这么贵?这些令人咋舌的价格,不是来自北京、上海某个高档别墅,而是我们乘坐的动车。

▶▶▶▶▶ [紧接A1版]

神华集团：创新管理模式提升综合竞争力

在国资委、证监会等上级部门的大力指导和支持下,初步构建形成了具有神华特色的公司治理模式:双层董事会、双层经理班子、一套总部机构,董事会和经理层实现交叉任职、决策体系和运营管理体系高度重合。

管理创新之五：创新体制机制,强化管控能力,激发人才活力。创新选人用人机制,提高选人用人满意度,是加强人才队伍建设的核心。神华集团在中央企业率先启动面向社会的公开竞聘,大力引进海外高端人才,创新了干部选拔方式,营造了风清气正的选人用人环境,得到了中组部、国资委选人用人联合检查组的充分肯定和高度评价,选人用人满意度比中央企业平均水平高出20.76%。同时,集团党组开展的基层党组织公推直选试点工作,也取得了良好的效果,得到了中组部和国资委的充分肯定和高度评价。

管理创新之六：借助信息化全面提升基础管理水平。神华集团把计算机网络与通信技术运用到采煤控制系统中,形成了集成、高效、覆盖矿区全过程的综合管理信息系统。高产高效的千万吨矿井群和千万吨矿井工作面,使神华的矿井全员工效和综采工作面单产都达到了世界领先水平。所有矿井全部安装了井下安全监测监控系统、小灵通无线通讯系统、井下人员定位系统等。通过这些系统,可以做到实时监测井下有害气体情况,发现有害气体超标能够及时预警,通知附近人员撤离,最大程度保障安全生产。2000年,大柳塔煤矿率先建成了全国首个具有国内一流、国际先进水平的综合自动化矿井,随后在全集团矿井中陆续推开,实现了煤矿固定设备的远程监控和无人值守。2008年建成了国内首个全自动化综采工作面,向井下无人生产技术迈进了一大步。从1988年起,神华就逐步建起并完善了特有传输网络,保证了遍布全国各地各个企业之间的信息通讯便捷稳定,极大地提高了办公效率。2010年,神华集团启动SH217工程,建设“两横一纵”三大信息平台(产运销协同调度指挥平台、人财物协同资源整合平台和一体化纵向管控平台,持续支撑提升集团管控能力、资源整合能力、业务协同能力、专业管理能力、本质安全管理能力、集约化服务能力和综合管理能力七大业务能力。

西部首选

雄厚资金寻优质项目,免抵押,可风险投资,手续简捷,个人、企业项目不限、地域不限。
电 话:028-68000128



一份天价采购目录泄露的“掠夺性垄断”天机

□ 稿件采写 大河

一个自动洗面器 7.2395 万元(含税销售单价,下同),一个色理石洗面台 26 万元,一个感应水阀 1.28 万元,一个卫生间纸巾盒 11.25 元,最后组合成总价高达三四十万元的整体卫生间;上万元的 15 英寸液晶显示器,2.2 万元一张的单人座椅,6.8 万元的冷藏展示柜……

这些令人咋舌的价格,不是来自北京、上海的某个高档别墅,而是我们乘坐的动车。

高额采购：

一份南车采购目录泄露天机

从 2011 年启动高铁调查至今,记者陆续听到过很多有关高铁列车高额采购的案例。高铁采购到底有多贵?这一切疑问,在记者辗转获得了一份南车采购目录——《CRH2 型动车组配件供应商名录》后,都找到了一个明确的答案。

这份采购目录包括 3000 多种动车所需物料的编号、名称、图号、规格、销售价及含税销售价和供应商名称。其中的含税销售价,就是南车的实际采购价。这些物料,小到几

分钱一个的螺栓,大到 78 万元的半自动控制箱。

抛开与高铁技术相关的关键零配件不提,很多日常用品的采购价与同类产品的市场价相差悬殊,令人瞠目。记者对照市场价,重点解读了动车两大类产品的采购价格:座椅、卫生间,并试图追溯出高价背后的受益人。

垄断供货：

为高铁座椅的生产而设立的公司

在 CRH2 动车上,座椅主要分为两类。一个一等座的单人座椅为 22013.99 元,配件价格亦不菲,仅座椅背后网兜售价就高达 90 元,加上脚踏 2294 元、扶手 3425 元、桌板 2496 元等,一个单人座椅的总价达 3 万余元,双人座椅加配件价格则高达 4 万多元。仅在 CRH380 系列中出现的 VIP 座椅,售价则在 16 万元左右。业内其他座椅厂商生产同类产品,报价要低 1/3 左右。

高铁座椅的垄断供货商为“上海坦达”和“上海元通”。在 2008 年张曙光主持的高铁技术研发会上,铁道部副总工程师张曙光宣布“榜单”,“上海坦达”垄断了 CRH 系列

一、二等车厢的全部座椅。一年后,名不见经传的新公司“上海元通”则成为 CRH380 系列 VIP 座椅的唯一指定供货商。

“上海坦达”全称为上海坦达轨道车辆座椅系统有限公司,2004 年底成立。“上海坦达”就是为高铁座椅的生产而设立的公司。”上海交运集团一位人士说,“那时,他们已经拿到了铁路项目,拿到了项目才成立公司,找合作伙伴。”

“上海元通”进入高铁领域的方式与上海坦达如出一辙,也是先拿单,再成立公司。

2010 年,“上海元通”开始交货。当初签订 1 万个 VIP 座椅的合同,目前交了 4200 余个座椅。一个 VIP 座椅的售价为 16 万元,等于一个高铁餐厅全部座椅的价格。即便如此,“上海元通”2009 年成立当年亏损 119 万元,第二年盈利 295 万元,收入过亿元。

极致奢华：

高铁卫生间里经营着大买卖

高铁列车整体卫生间,南车 CRH2 车型的采购价 30 万元,北车 CRH3 车型的采购价 120 万元。

卫生间是动车中最奢华的部分之一。一个自动洗面器要 7 万多元。市面上几百上千块钱就可以买到的自动感应水阀,动车上花了 1 万元,其奢华程度堪与精装别墅媲美。

从 2006 年开始,动车卫生间洗面台和洗面池相关设备的主要供应商就是北京先河交通设备技术有限公司(下称先河)。

先河代理的美国杜邦可丽耐台面(用于卫生间洗漱台面)价格不低。在动车上用的是花色为“南极”的一款,市场零售价为 1 延米 3100 元,在北京居然之家能找到 2900 元的报价,打折后低至 2000 元(包括加工、安装),而先河报价 8800 元,还不包括安装费。

先河的一位销售代表称,每款车的设计不太一样,盥洗间台面一般是 1 延米至 2 延米。记者在 CRH2 采购价单上看到的一个“色理石”洗面台价格约为 2.20 万元,加上税后约为 2.61 万元,这是南车实际支付的价格。

先河成立于 2006 年 3 月,注册资金 200 万元,工商资料显示,2009 年公司收入 5232 万元,净利润却只有 41 万元。

掠夺链条：

谁在操纵高得离谱的动车采购价？

青岛晨光投资有限公司垄断了 CRH2 液晶电视的供货,由其供货的 15 英寸液晶电视、固体液晶电视机含税售价均为 13472.99 元。对此高价,显示器生产领域的厂家纷纷咋舌:“利润率得有 100%。”青岛晨光的经营模式,是从液晶显示器生产厂家低价购入,然后高价卖给主机厂。

2005 年以来,在北京、青岛、常州、无锡、上海等地涌现了一批高铁供货商,他们很多并无相关从业资历,却一举踏入了诸如座椅、卫生间、冷柜、空调、集便器等领域,成为高铁供应链上的垄断者,将老牌供应商挤在门外。

这些企业的崛起,来自铁道部的“点装”,首先是指定其与外商合资,其次是指定主机厂装配。其营销依赖于关系,技术与品牌依赖于外资的背书,由此产生了一些高得离谱的动车采购价,比如高达几十万、上百万元的整体卫生间,上万元的座椅,被业内人士形容为“掠夺性垄断”。

在这份采购目录前,这个问题的答案已昭然若揭。所有的利益,都通过这些高额采购得到了满足。

城市化是中国最大的内需

都说要靠内需推动经济转型,什么是最大的内需?中国的城市化就是最大的内需,人口聚集就会产生服务业,就会有金融业,然后有大量的生产,而且这种集聚效应能够迸发出新的能量。城市化应该说是拉动中国经济的火车头,在亚洲地产融资模式创新峰会上,阳光 100 置业常务副总裁范小冲这样解读。

一线城市第一轮城市化实际上已经结束,人口增长的阶段已经结束。现在不管是限购限价还是限贷等等,它的背后实际上已经容纳不下人口快速的进入,虽然一线城市的人口已经非常饱和,但是,中国的城市化没有结束,第二轮城市化才刚刚开始,主战场在广大的二、三线城市。城市化率现在也就刚刚过半。现在国际上发达国家的城市化率是 85%~90%,中国城市化率达到 60%~65%,未来还有接近 4 亿人进城。现在美国有城市人口 3 亿,日本有 1.2 亿,俄罗斯有 1.2 亿,英国有 6000 万,澳大利亚 2000 万人口,中国城市化的浪潮是阻挡不了的,现在没有办法阻挡那么多人追求幸福,他们要进城,找工作,享受城市文明。

(井华)

▶▶▶▶▶ [上接A1版]

格力电器炼成“世界第一”的“管秘”

长期以来,冷水机组一直是大型公共建筑空调系统的主力机型甚至唯一选择,而机组能效很大程度上决定了空调系统的节能性。可以说,谁拥有离心机的节能技术,谁就占据了大型中央空调市场的主导权。2009 年,格力电器成功研制出温湿度独立控制的高效离心机组,在打破了国外企业对离心机组核心技术垄断的同时,将大型冷水机组的技术门槛提高至一个全新的高度。此次,格力高效直流变频离心机组的问世,再次在大型中央空调领域树立了新的技术标杆。

格力电器目前拥有 5000 多名科技研发人员、2 个国家级技术中心、3 个研究院、26 个研究所、300 多个实验室、多项专利,其中发明专利 710 多项。

值得注意的是,在格力成立的众多研究机构中,不少研究机构及其研究课题均属格力电器首创。据了解,格力电器三大研究院——制冷技术研究院、家电技术研究院和机电技术研究院在国内就属独一无二,它们的设立,以及格力对自主创新的重视和巨大投入使其不断打破国际制冷巨头的技术垄断,从而赢得了广泛的知名度和影响力。

2010 年格力研发投入超过 30 亿元,相当于全年营收 5% 的比例,研发投入已接近甚至超越国际同行水平。

正是有技术实力作为背后的支撑,格力的产能才能实现真正意义上的提升与增长,目前公司拥有珠海、重庆、合肥、郑州、武汉、巴西、巴基斯坦、越南八大生产基地,家用空调年产能 5000 万台套,商用空调年产能 550 万台套。相对于全球年产能 1 亿多台套来说,格力已跃居全球白电巨头之首。

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

适用于缓解普通感冒或流行性感冒引起的发热、头痛、四肢酸痛、打喷嚏、流鼻涕、鼻塞、咽痛等症状,也可用于流行性感冒的预防和对症治疗。

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产
海南快克药业总经销

逃离陷阱:避免常见的战略错误

我刚刚结束历时两年的研究项目,主要研究的是迈克尔·波特(Michael Porter)提出的最为重要的管理观点。我将他的经典理论观点(如五力模型)和最新思想(五种战略测试)串连起来,对引发公司战略脱轨的最常见错误有了新的理解。在另一篇文章中,我关注的是争当最好的误区。我还看到管理者不断身陷其中的另外五种陷阱。理解波特的基本战略理论可以帮你避免掉进这些陷阱。

【错误 1】：
混淆了市场营销和战略

【纠正】：价值主张(value proposition)与战略不是一回事。如果要描述战略,自然是从价值主张开始。把战略看作是为了满足客户需求的利益合成,这是直觉。深刻了解客户需求很重要,但不要把营销和战略搞混淆也很重要。仅仅只有营销的方法遗漏的是,坚实的战略也需要定制的价值链,能最佳传达价值的独特的活动配置。战略的这一基本元素根本不是直觉上的,而是绝对必要的。如果你跟其他人相同,无论是活动内容还是方式都相同,怎么能期望自己的绩效更好呢?公司要建立竞争优势,必须通过独特的价值链实现独特的价值。你进行的活动必须不同于对手,或是活动相似,但方式方法都必须与对手有区别。



【错误 2】：
混淆了竞争优势和“你所擅长的方面”

【纠正】：增强你的优势是件好事。但就战略而言,公司通常只看到自己,因而可能会高估自己的优势。你可能自认为客户服务是强项,所以你建立战略的基础是客户服务这一“优势”。而真正能作为战略基础的优势应该是比任何对手都做得好的方面。“你比他们更好”的原因是,你选择满足的需求、进行的活动都与对手不一样,而且你选择的价值链结构也与对手不同。

【错误 3】：
最大的追求目标是规模,因为如果规模最大,盈利就更多

【纠正】：这种想法至少是有点道理的,但这也正是让这种想法变得如

此危险的地方。在你认为规模越大,总是更好之前,先给企业算算数字很重要。太多情况下,选择一个目标择是因为它听起来很好,而不管公司的经济情况是否能支持这一逻辑。波特说,一个又一个行业的规模经济,销售额在行业中占比很小时就消耗殆尽。也没有系统的证据表明,行业领导者最能赚钱或是最成功的公司。通用汽车公司(General Motors)的例子,人人皆知。几十年来,通用汽车曾一直是全球最大的汽车公司,但这一事实并没有阻止它沦落到破产。如果一定要说规模的确非常重要,更准确地应该是,通用汽车规模太大所以才未能成功。而宝马公司(BMW),按行业标准,规模不大,但有着非常不错的回报率记载。在过去的 10 年间(2000-2009),平均的资本回报率高出行业水平 50%。公司只要能做到“足够大”,但这并不意味着一定要能统治市场。通常“足够大”也就占 10% 的市场。

【错误 4】：
认为“增长”或“达到 10 亿的收入”就是战略

【纠正】：不要混淆了战略和行动(增长、收购、剥离等等)或是混淆了战略与目标(达到几十亿销售额、占有多少市场份额)。波特的定义:战略确定你在竞争中如何实现卓越绩效

的一套选择组合。它既不是目标(比如:成为第一名或是营业收入达到 10 亿),也不是具体行动(比如:进行收购)。而是你所选择的、结果是实现目标的定位;行动是你实现定位所采取的途径。而且波特在定义战略时,实际上也在讲到什么组成了好的战略就是能产生高于行业平均的资本回报率(ROIC)。这里真正的问题在于,你认为你有战略,而实际上并没有。

【错误 5】：
关注的是高增长市场,因为那里才有钱

【纠正】：管理者通常错误地认为,高增长行业将是一个有吸引力的行业。其实不对。行业的增长并不能保证行业将能盈利。比如,增长可能让供应商掌控控制权,既提高了行业成本又限制了盈利能力。或者,再加上进入壁垒不高,行业的增长可能会吸引新的竞争对手加入,因而加剧了竞争,降低了价格。增长本身并不说明客户影响力如何或替代产品的可用性如何,而这两者都会抑制盈利能力。波特提醒我们,未经论证的假设,即快速增长的行业是个“好”行业,通常会导致糟糕的战略决策。

这些错误不仅常见,而且代价高昂。进一步认清竞争如何运作以及什么是战略,将帮助你远离这些错误。(作者:Joan Magretta 翻译:葛晓红)