



精品案例 | Jingdian Anli

关东元：巴航本土化 成功来自沟通型管理文化

十几年前,当一些跨国公司中国代表处被戏称为“Big Sale”的时候,巴西航空大中华区总裁关东元就和许多客户成为挚交好友。在巴航进入中国初期,关东元马不停蹄跑遍许多偏远的地区考察市场,设身处地为客户着想,挖掘客户的根本需求。

“全球化很时髦,但其本质是本地化,你必须了解中国市场运作机制,了解本土市场的特点。”关东元用 11 年的时间验证了这些中国式智慧的正确性。到 2011 年底,巴航在中国共销售 153 架飞机,支线航空的市场份额将近 80%,刚刚起步的公务机已经销售了 22 架。

在一个原本处于狭小空间的市场里,关东元是如何运用中国智慧攻克一个个坎,最终做大蛋糕,占据绝对优势地位?

建立沟通型管理文化

把时间倒拨,回到 2000 年,关东元在 33 岁的时候出任巴航大中华区总裁。巴航的定位是 120 座以下的飞机设计、生产制造,在欧美支线航空领域市场份额占据半壁江山,在发达国家取得成功

后,才逐渐进入新兴市场和发展中国家,目前在 120 座以下的市场持续保持全球第一的位置。然而,在中国的航空业,巴航是个陌生的名字,许多人诧异,在一个以浪漫和激情著称的桑巴国度,怎么会有一家生产飞机这样的精密高科技产品的公司?甚至在巴航进入中国很多年后,这个美丽的误会还偶有发生。

品牌、认知度、来自发达国家政府的影响力,这些拓展市场的硬指标我们有吗?关东元苦苦思索。他的答案是:对中国,可能没有。“那我们只有靠实力,靠产品和服务,靠我们的快速反应。”回想起当初拓展中国市场遇到的最大障碍,他依然不能平静。

巴航的实力、产品和服务如何在本地



巴西航空大中华区总裁关东元

市场被认知?这是关东元带领团队开拓中国市场遇到的第一个命题。由于航空业的特殊性,巴航要交道的对象上至各级政府部门包括民航部门、发改委和部分地方政府等,其次是各家国企身份的航空公司。从政府到客户随时随地的沟通,便成为关东元日常工作中最为重要的部分。他回忆,有一个阶段,“每天都要说很多的话,很多话我都能背下来了,你知道,中医讲话伤气,一天下来,非常疲惫。”

如何进行有效地市场沟通?关东元有一套自己的沟通理论:沟通中只有 50% 的信息被对方接受,所以一个好的销售,是能让对方的各个部门 100% 地接受到真实的产品信息。

他把自己的沟通理论普及到了团队中,在巴航中国内部,关东元建立了一套沟通型管理文化:对方从基层到最高层领导,都要建立沟通指导;而在公司内部,以每周例会的方式,强化公司员工的沟通能力,关本人也亲自对员工进行沟通培训。

在关东元看来,与本地市场的有效沟通是巴西航空在中国成功的关键之一,这其中也包括了一套本地化的团队。在巴西航空的中国办公室里,销售、公关等团队是清一色的黄皮肤黑头发,“因为只有本

地化的团队,才能从各个方面抓住市场的机遇,把握住市场的脉搏,比如‘十二五规划’一出台,他就能看出政府导向在哪里,落实到航空运输方面会怎么发展等等。”

转变中国市场命运

一些航空业人士私下评价,认为关东元对政府的决策意图把握得相当准确,并且能与政府保持良性互动,这在跨国公司 CEO 里并不多见。关东元骨子里有一种理想主义的气场,从进入巴航的第一天,他就在以一个中国人的视角思考,巴航在中国的角色是否仅仅是一个卖飞机的?如果是,那么巴航可能就泯然众人矣。

巴航和中国政府在各个层次上都建立了合作关系,上至制定政策主动建言,下至定期发放简报。有一个细节能说明关东元的用心,巴航给政府相关部门的简报不是简简单单放一个大照片、配一段说明,而是包括对中国支线航空市场的详细分析,巴航在中国的一举一动,员工团队的建设,社会责任,产品介绍等。“我希望用全面的沟通,确实推动行业发展。”关东元认为,巴航在中国的角色不应该是一个拥有先进技术的“掠夺者”,而是一个一起做大市场蛋糕,并对中国有回报的共生伙伴。

或许当时的关东元并没有想到,他对巴航的角色定位,成为后来改变巴航在中国命运的一步至关重要的布局。

2002 年,中航工业抛出橄榄枝,邀请全世界范围内的知名飞机制造商到中国来合资设厂。关东元介入的时候,政府已经与几家飞机制造企业在谈,巴航是最晚的一个。

然而,与几大厂商谈判几乎在涉及到技术转让的环节陷入僵局。对国外厂商来说,合资设厂的确是个充满诱惑的好机会,但它们担心,一旦技术转让给中方,股份上如果不占据优势,则有可能培养出一个强大的竞争对手。

巴航总部也有类似的顾虑

以关东元志在必得的性格,为了说服总部,他写了无数详细的报告,分析要打入中国市场,巴航的挑战来自于既没有发达国家的号召力,也没有品牌和知名度的积累。他最终说服总部同意了技术转让这个条件,促使双方在合作的道路上迈进一步。

然而,在股权比例上,双方又遇到了另一个谈判中的瓶颈。按照中国以前的规定,合资企业中外资不超过 49% 的股份,但巴西航空最终持股 51%,这在中国的航空业绝无先例。

几乎不可能的股权比例,他又是如何说服政府有关部门批准?

关东元擅长洞悉双方的需求,“除了整机的生产技术,其实真正飞机制造的科学,还包括供应链的关系、质量保护体系,到整体的售后服务,这才是管理中要学习的地方。如果巴航没有控制权,又怎么能把管理体系真正植入这家合资企业?”这一点打动了中国政府。

2002 年 12 月,巴西航空工业集团公司与中国航空工业二集团旗下的哈尔滨飞机工业集团签署了合资协议,成立哈尔滨安博威公司,生产 ERJ145 系列的支线喷气飞机,关东元同时担任安博威副董事长。

合资的模式为巴航创造了多赢的局面。

从淡水河谷中国区总裁到巴西航空大中华区总裁,关东元甚少感受到这些压力,在他看来,本地化智慧中最为关键的一条是沟通的艺术。

回想职业生涯,关东元最大的感悟是,成功的本土化背后有一个成功的领导者,而这个本土领导者,一定是真正参与战略制定,能够影响总部,赢得总部的尊敬。

(魏薇)

绿巨人 UPM: 最优成本配置组合释放财务能量

编者:凭借绿色先发优势,以及产业链的最优成本配置组合,全球纸业巨头 UPM 在华业务正在迎来朝阳产业般的成长空间。

拥有百年历史的全球造纸业巨头——芬欧汇川(以下简称“UPM”)是世界领先的森林工业企业之一,总部位于芬兰赫尔辛基,主要由能源和纸浆事业部、纸张事业部及复合材料事业部三部分组成。目前集团年销售额超过 100 亿欧元。

自 1998 年投资中国以来,UPM 在华业务发展迅速,其营业收入占据全球版图已超过 10%。UPM 亚太区的研发中心及生产基地均位于江苏省常熟市,销售网络遍布北京、上海等城市。随着“十二五”期间政府加大对造纸业节能减排、淘汰落后产能的管理力度,UPM 将凭借“环保”的先发优势进入新一轮发展的快车道。

战略成本

基于全球化布局,UPM 把亚太区生产基地设于常熟,生产全化学木浆胶版纸和复印纸,以及涂布纸。主要原因在于常熟的地理位置优越,坐落长江沿岸,距上海仅 100 公里,同时毗邻常熟港,无论是产品销往内地,还是远销海外,都具有天然的物流优势。“我们在常熟的纸张生产基地配套设施十分齐全,包括一座 10 万千瓦的热电厂和一个用于原料和成品运输的码头。公司覆盖采购、生产、销售以及财务的信息系统,使 UPM 从原料采购、订单确认、到成品发货及货款收集都采用计算机控制,从而确保能精确、及时地了解、跟踪每一笔订货,控制产品质量,确保优质的客户服务。”

Raul 承认 UPM 把国内唯一的生产基地设在常熟,是一个从战略成本规划角度出发的结果,“UPM 在长江拥有自己的码头,原材料进口方便,出口成品也方便。而物流成本一直是我们纸业要重点考虑的战略成本,因此位于中国交通中心地带的常熟,满足了 UPM 总体成本最优的需求。”

据了解,由于国内造纸林木资源匮乏,纸品及原料高度依赖进口。木浆进口量于 2002 年起就攀升至世界第一位。UPM 常熟纸厂生产所需的纸浆大多数来源于乌拉圭。早在 2009 年 8 月,UPM 收购了乌拉圭的弗莱本托斯工厂及其森林种植园——高宝,成为该家企业的唯一所有者。弗莱本托斯工厂于 2007 年 11 月正式投产,年产 110 万吨漂白木浆。其中 50% ~ 55% 的产品出口到欧洲,30% ~ 35% 销往中国,其余的销往美国等地。

Raul 表示,从乌拉圭到中国的物流成本相对而言非常便宜。普华永道在几年前曾对全球造纸行业进行了详细的研究,发现有六家公司的盈利能力最为强劲,其中三家是位于南美的制浆企业,其余三家则是中国的造纸企业。而 UPM 的“浆纸供应链条”恰恰属于全球最优的强强组合,因此在市场竞争中很有优势。

UPM 成立百年来,欧洲经历了多次产业周期的峰谷波动以及多轮金融危机的反复震荡,但财资策略向来稳健的



UPM 在这些过程中不仅没有“随波逐流”反而凭借对产业风险的精准把控不断逆势扩张。“从全球范围看,造纸行业是典型的资本密集型行业,常熟纸厂累计投资已经超过 10 亿美元。UPM 在投资方面非常谨慎,不会轻易投资超过能力范围内的项目。常熟工厂是购于亚洲金融危机期间,乌拉圭纸浆厂也是购于经济处于低谷时期。主要原因在于,UPM 始终保持一个健康的现金流,我们在国内的财务团队始终保持着和业务部门的紧密协作,以控制现金流的平衡和安全。此外,我们在生产高质量环保纸张的同时,尽量控制各方面的成本,比如设立财务共享中心等等。”在 UPM 工作超过 10 年的 Raul 深谙平衡的财资之道。

不断演变

从财务管控模式的演变来看,近 10 年来,UPM 一直在沿着全球化和分布式的思路推进整体财务体系的“重装上阵”。

2010 年底 UPM 的全球财务服务开始集中在芬兰坦佩雷和中国上海两地。这是继 2006 年 UPM 推出 IFC 项目将财务管理控制整合到七大中心后的又一次升级。

一直以来,UPM 通过财务共享中心集中管理集团财务,对各个企业的现金流运作一目了然。另一方面,财务架构与

业务流程紧密结合,财务控制团队通过对产品的生产、运输、销售等各环节进行跟踪管理,有效管理现金流。“财务业务一体化是现金流管理的基础,同时通过业务流程与管控工具,采用点到点,端到端的方法实现对整个业务流程的掌控。”

事实上,早在 2002 年 UPM 便开始在全球引入统一的会计系统,以实现财务数据的共享。当时 Raul 作为团队中的核心成员参与设计规划了整个财务共享中心。

在 Raul 看来,集中统一的管理能有效降低财务成本,使流程更加简单标准化,提高管理效率。在 Raul 担任亚太区财务总监的 5 年里,主要负责收入达 10 亿欧元的亚太区财务管理。近几年来,随着业务规模的上升,亚太区财务成本却因整合效应的溢出而逐年走低。

“在 UPM 财务体系工作这么多年以来,最令我难忘的还是法国工厂的利润反转,当时实现了几百万欧元的利润提升,而依靠的就是思路的转变和财务团队的重整,这一点对于正处于朝阳时期的亚太区(特别是中国)有着非常好的借鉴意义。”Raul 非常看好国内造纸行业的上升空间。

Raul 表示,整个重组变革中,UPM 非常谨慎地一步步朝着目标推进。“最初的驱动力来源于成本,现在开始向

可口可乐制造：内部公司人成长秘方

如何让员工找到在公司内部的上升空间是困扰很多公司的问题,不过可口可乐公司有一些好办法。

可口可乐公司算是一个庞然大物,到 2011 年,算上合资装瓶厂的职员,这家全球最大的碳酸饮料公司在中国拥有约 4.8 万名员工,其中,中国公司的管理人员有 1000 余人。管理这么庞大的队伍,这可不是一个轻松的活。

作为一名可口可乐公司的职员,你不必过分担心:如果你是一名管理培训生,可口可乐为你准备了一个完整的 3 年培养计划——6 个月的适应培训、18 个月的核心部门轮岗、12 个月的岗位工作;而作为一名基层经理或中高层经理,你会得到中期或短期的在

职培训课程、国内公司或国外公司的轮岗机会,此外,幸运的话,你还可能被介绍一位收费每小时 400 至 500 美元的公司外部“导师”,作为你的职场领路人……

叶颖就拥有一个这样的导师——2010 年 8 月,可口可乐中国公司为时任浓缩液厂供应链经理的她聘请了一位外部职场导师,这是一个在香港工作的美国人,曾经开过公司,也做过管理者。公司特意安排了一位女性导师,因为她更理解女性在职场中遇到的压力。她将帮助叶颖“从一个具体操作者成为一名管理者”。这包含了两方面,“如何从管事到管人”以及“如何鼓励他人”。两人约定,计划为期一年,每个月见一次,每次 4 个小时。

“作为领导,是否需要非常强硬?但这并不是我的风格。”叶颖会说出自己的一些困惑。“你要先做自己,然后建立自己的风格。”导师与她分享自己的经历与心得,这给了叶颖不少启发。

除了为她引入一个外部导师,更早的时候,可口可乐已经为作为浓缩液厂厂长后备人选的叶颖量身定制了一个培训计划。两年前,在考量她是否适合继任厂长职位时,老厂长鲍铁军给了叶颖一个机

价值链方向转变,特别是对收购及新建的企业,标准化的管理模式更容易复制,流程操作起来也更简单方便。”

按照事先的规划,完成整合后,UPM 上海财务中心不仅服务于亚太区,同时还将为欧洲、北美等全球其他地区提供财务服务。目前 Raul 领导着约 100 人的团队,正在紧锣密鼓地地理顺财务体系再造的“最后一公里”,“我的财务团队非常优秀,这是非常令我骄傲的。”

不过 Raul 认为就现有的能力而言,实现真正高效的跨地区财务共享服务仍存在一定的挑战。但关键的上海服务中心的员工不仅要掌握专业的财务技能、具备英语交流能力,还必须逐步了解不同服务对象所在国家的文化。这是一个长期的工作,不可能一蹴而就。”

同时,Raul 希望财务部门的整合进一步提升服务质量和效率,“最

会,“爱尔兰厂的全球采购经理空缺,你愿意去吗?”

在可口可乐,这样的机会属于在职培训项目——按照员工的职业发展计划,以及根据主要管理层的评估,将合适的机会提供给合适的培养对象。

可口可乐浓缩液厂为装瓶厂提供罐装生产所需的浓缩液,爱尔兰厂正是可口可乐全球最大的浓缩液厂。与供应链经理在日常工作中马上要解决的诸如“原料是否到货”“库存如何平衡”的动态问题不同,全球采购经理需要为公司选择长期供应商,考虑公司 5 到 10 年长期业务的发展。

叶颖接受了挑战,开始了为期一年的爱尔兰厂全球采购经理的轮岗工作。除了工作内容不同外,她还要面对陌生的国度与文化,下属全是老外,而且都是各个领域的专家。

2009 年 4 月,轮岗开始了。作为团队领导,叶颖要求自己经常询问下属对自己的反馈,并制定了计划,每月找一名下属沟通。第一个月,就遇到了文化上的不同。在与下属沟通时,她询问自己有没有什么可以改进的地方,他们说她太安静、太沉默。原来,爱尔兰人通常开会时都是抢着发言,出于礼貌,叶颖从不打断发言者。双方意识到这是文化上的差异后,每次开会到最后,下属们总会说,让我们听听你的想法吧,把时间留给叶颖。

在与这些时不时口里蹦出“玉米期货是多少蒲式耳”的专家们的磨合当中,叶颖丰富了自己在跨文化合作中的经验,也使她从供应链经理这样的专业人员向领导者转变。“作为一名领导者,不可能样样精通,必须信任下属。”

在经过了爱尔兰的轮岗培训与外部导师计划后,去年 8 月,叶颖被提升为新任浓缩液厂厂长。此时的她,已经渐渐找到了自己的风格,“不那么强势,比较多和团队沟通。我的风格就是相信团队的力量。”

(顾燕萍)

好在用户不知不觉中完成,将对用户的影响减少到最低。”

管理者说:

在谈到亚太区财务总监的角色与价值时,拥有 15 年财务管理经验的 Raul 认为,优秀的财务总监应该具备四个要素,一是财务管理流程清晰有效;二是搭建一个平台,如财务管理工具与软件;三是财务管理有效,对企业价值最大化具有贡献。但关键在于财务团队的建设,特别是财务总监与内外部人员的沟通是否有效。Raul 强调,财务管理的目的在于对业务提供强有力的支持,这是衡量财务体系价值的终极标准。

(王馨妍)