

名管精典 | Mingguan Jingdian

获取规模优势削减成本： 宝马中国 无可选择的制胜法则

浙江一家原本以制造蹦床为生的民营企业正在为宝马汽车赶制弹簧，车上的ABS(防抱死制动系统)和ESP(车身电子稳定系统)则由博世公司在成都建造的新工厂负责生产，而佛吉亚公司为新型国产宝马X1设计了多款座椅，多达12种颜色，并在隐蔽处悉心安装了侧面安全气囊，这一系列座椅由毗邻华晨宝马的佛吉亚沈阳工厂提供。

更为关键的是同样位于沈阳的宝马全球第四家发动机工厂，那里从本月初开始投产该公司最先进的双涡轮增压四缸汽油发动机。

这些或许可以在一定程度上解释，3月3日下午，华晨宝马营销高级副总裁戴雷在广州发布国产BMW X1入门级售价时，现场发出的惊叹。

“28.2万元！”
BMW X1无对手？

28.2万-49.8万元，华晨宝马营销高级副总裁戴雷在广州发布了6款国产BMW X1的指导价。

通常一款新车公布售价时，根据现场掌声的热烈程度，制造商可以判断出其定价是否公道，以及能否对该车型的市场前景抱有期望。但戴雷对现场发出类似“喔”的惊叹毫不意外，“我相信在BMW X1的整个生命周期，这都是非常有竞争力的价格”。

戴雷拒绝讨论任何有关竞争对手的话题，在他看来X1开创的是全新的细分市场，并且拥有巨大的市场潜力。

“X1的车主年龄平均在25-35岁，男女比例平衡，他们和其他宝马客户有很多共同之处，同时又具有一些更为突出的特点——年轻、充满活力、崇尚个性和自由，强调随时随地去发现和享受生活的美好。”戴雷称，他们是乐天派，对未知充满好奇。

事实上，取代奔驰成为宝马主要对手的奥迪也有类似的产品计划——Q3。但被普遍认为将与宝马X1形成直接竞争的奥迪Q3，直至2013年才出现在一汽大众排产计划表上，且仅占全部产量的4%。

从2009年问世以来，BMW X1在全球销量已经超过了20万辆，其业绩甚至是在受到产能掣肘的情况下实现的。最主要的德国莱比锡工厂根本无法满足市场需求，宝马公司不得不考虑在俄罗斯和印度组装X1。2011年，X1在中



阴谋论者相信，宝马为X1制定的价格策略在很大程度上取决于沈阳铁西区新工厂的巨大产能。获取规模优势削减成本、建立灵活高效的生

国的销量同比暴增了185%至1.5万辆。“BMW X1国产之后，市场供应将更加充足，2012年的销售增长肯定会超过100%。”戴雷说他对此深信不疑。

本土化制胜

阴谋论者相信，宝马为X1制定的价格策略在很大程度上取决于沈阳铁西区新工厂的巨大产能。

“一期建成的铁西新工厂计划产能为年产10万辆，在很短的中期将达到20万辆。”华晨宝马公司总裁兼CEO康思远告诉记者。

与能跟大众形成协同效应的奥迪相比，“小公司”宝马对于研发和生产的成

本控制根本不在同一水平线上，奥迪国产车型一直与大众品牌混线生产，其多数引擎与大众的发动机完全共享，奥迪A4L、Q5的国产化率高达65%。

获取规模优势削减成本、建立灵活高效的生

总投资100亿元人民币的铁西工厂项目，用地面积207平方公里，除X1以外，年内还将投产新款3系。“BMW X3则是稍后的计划，”消息人士称，“新工厂有可能利用预留用地建设电动车车间，新5系亦将在大东区第一工厂完成16万辆产能建设。”

宝马一直将制造最好的发动机视为公司的魂魄，他们甚至在铁西工厂附近兴建了全球第四个发动机工厂，这可是其首次在欧洲之外生产引擎。

“2012年3月初，BMW最先进的双涡轮增压四缸汽油发动机的本地化生产已经开始，该发动机的技术规格和质量与进口发动机完全一致。”康思远称，随着发动机产量的逐步提高，未来将装备在所有国产BMW车型上，包括BMW X1、BMW 5系长轴距，以及第六代BMW 3系轿车上。

德企的赌局

“总有一天，宝马会赶上奥迪；虽然

我不知道具体的时间，但它一定会发生。”宝马大中华区总裁史登科说。

超越的苗头首先出现在中国最富庶的省份浙江，那里的买家更乐于炫耀刚刚获得的财富，宝马成了该地区豪华车第一品牌，在整个东区市场的上牌数字全面超越奔驰和奥迪。2011年前三季度，宝马在浙江共交付超过3万辆BMW和2000余辆MINI品牌汽车，两者均占到东区同期销量的50%，占全国1/6。在该公司超过290家在华经销店中，浙江占据了1/4。

2011年，宝马集团在中国大陆市场共向客户交付232586辆BMW和MINI汽车，同比增长37.6%。其中旗舰产品BMW 7系销售33500辆，增长26.2%，连续第三年领先于竞争车型，摘取豪华车金字塔顶的桂冠。X系列产品总销量达46042辆，与上年相比增长27.8%。在豪华商务轿车细分市场掀起热潮的全新BMW 5系总销量达70850辆，同比猛增68.4%，无可争议地改变了豪华商务轿车一直被奥迪A6把持的竞争格局。就连临近换代的BMW 3系亦增长34%至46871辆。

在急欲扩大中国市场份额的宝马和保持领先优势的奥迪之间，后者是靠在华成功地本土化成为一家卓越的公司，迎头赶上的宝马会成就史登科一直等待的那个机会吗？

(信晓霁)

高管企业家化是一种趋势

从管理结构上看，中国企业仍然处于“老板+高级经理人”阶段。这意味着未必一定比其他高管更高明的老板，不仅掌握着对经营管理事务一票否决的大权，也掌握着其他高管在企业的命运。

这种结构也同时决定了现在的高级经理人主要是在为企业老板服务，而不是为企业服务。

对这个问题，我有切身体会。正是抗不过“强大”的老板，我才抽身离开企业，到大学任教。说实话，连咨询我都懒得去做了。

不止一次，我与那些曾经三顾茅庐请我放弃咨询到企业任职的老板，重复着这个“经典”的对话。

老板：“你知道谁是老板吗？”
我：“当然你是。”

老板：“既然如此你为何总是自行其是。”

我：“虽然你是老板，但我是老板请来的老师。”

给老板做下属，那真是一件苦差事。但在未来，无论老板们有多么不情愿，高级经理人的企业家化都是不可逆转的发展趋势。不能顺势而为的老板终将被市场淘汰，而不能顺势而起的高级经理人也终将被职业所淘汰。

整体而言，高级职业经理人群体为中国企业的发展做出了卓越贡献。甚至可以说他们比老板付出了更多的努力，贡献了更多的智慧。

这些人格特质包括进取精神、创新



编前：高级职业经理人的最终归属是企业家，老板们如果不想脱离经营岗位，也是如此，这应该成为企业高管们的共同追求。中国企业高管的修炼，对高级职业经理人而言，首先是去除打工心态，而对老板们而言，则首先是去除唯我独尊心态。

精神、契约精神、诚信精神、敬业精神、奉献精神 and 民族精神。

他们更多地是在从事一项也许有点特殊的工作，并没有真正实现职业化。比如，我们无法从中国高级经理人的追求

中，具体地抽象出他们共同的职业目标。

如果说得太抽象了，要害就相对难以把握。在高级经理进行自我测试或者修炼时，不妨集中到这些更具体的问题上。

1、是否具有主人翁的责任感。

主人翁意识谁都有，哪个不想当主人翁？关键在于是否具有做主人翁强烈的责任感。责任感不是虚无的。首先，你得愿意用业绩证明能力。其次，愿意将自己的收入与业绩挂钩。再次，具有相当的忍耐力。

做到了这些，也未必有机会成为企业家，如果做不到，那就根本没有机会成为企业家。老板，不管他是一个群体还是一个个体，对高级经理人的要求都是十分苛刻的，如果做不到这三条，他或者他们是不可容忍的。

2、是否兼顾远近利益。

短期行为肯定是不足取的，但短期利益是不可忽视的。看重短期利益未必一定就是短期行为。

归根结底，做企业的目的就是赢利。除了特殊时期，在绝大多数情况下，年度利润都必须优先得到保证。没有这个，股东利益、员工利益怎么保障？赚不到钱甚至赔着钱，顾客利益最终也是无法保障的。所以，那些因竞争激烈导致企业平均利润率较低的行业，更容易出现坑害消费者的现象。

3、是否有容人之量育人之德才。

当然，这里指的已经不是与老板之间的关系问题，而是与其他高管之间的关系。“武大郎开店”肯定是不行的，老板都不可以如此，高级经理人更不可以。

一个健康的班子不仅可以互补，同时也可以互换。当你招来得力助手或者培养助手时，你也在培育替代者。面对这些问题，你要么有足够自信，要么就可能不得不具有牺牲精神了。

4、是否能够做到“明知有害而不为”。

对高管来说，与顽固地坚持相对应的，是无原则地盲从。在自己专业领域内或者职责范围内，谁也无法保证自己永远正确，但有一点是必须确保的，那就是“明知有害而不为”。如果为了一己之私，或者一时之利，明明知道会有危害，迫于一时压力仍然推行，那是极不可取的。

可以断言，高级经理人的企业家化，将是中国企业最终走向成熟的关键。

(guyl166)

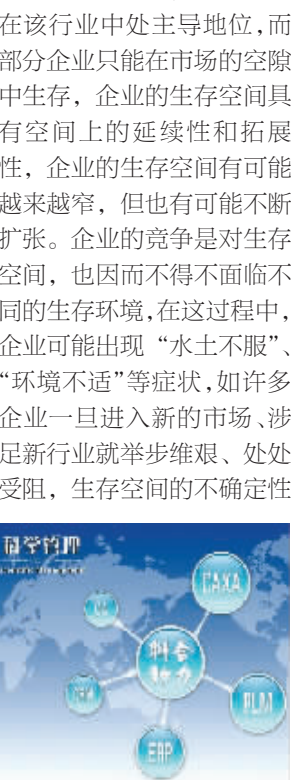


风险管理 成就长寿经营

没有风险管理，企业肯定不能长寿经营；企业有了风险管理，只是成全其长寿经营的一个要件。“风险”一词来源，据说在远古时期，以打鱼捕捞为生的渔民们经常体会到“风”给他们带来的的危险，在他们眼里，“风”即意味着“险”。现代意义上的风险，已经大大超越了“遇到危险”的狭义含义，经过时间的演绎，风险一词越来越被概念化，并随着人类活动的复杂性和深刻性而逐步深化，并被赋予了各种学科领域的更广泛更深层次的含义，且与人类的决策和行为后果联系越来越紧密，风险一词也成为人们生活中出现频率很高的词汇。

企业生存空间的不确定性，导致了部分企业不能长寿经营

企业生存空间的不确定性是指一定的企业在一定的时期存在于一定的生存空间中，如有的企业产品只能在临近地销售，有的企业却可以在全国范围内甚至进入国际市场；有的企业仅生产少数几种产品，一旦发生行业性生存危机，企业将别无选择，有些企业可以有效地跨行业多元化生产，因而具有较大的生存空间；有些企业在该行业中处主导地位，而部分企业只能在市场的空隙中生存，企业的生存空间具有空间上的延续性和拓展性，企业的生存空间有可能越来越窄，但也有可能不断扩张。企业的竞争是对生存空间，也因而不得不面临不同的生存环境，在这过程中，企业可能出现“水土不服”、“环境不适”等症状，如许多企业一旦进入新的市场、涉足新行业就举步维艰、处处受阻，生存空间的不确定性



改变商业习惯而成功的四大公司

《纽约时报》记者 Charles Duhigg 带我们回顾了四家公司如何改变平常的商业管理，用更聪明的习惯来取得成功。

星巴克——星巴克在规划90年代增长战略时，经理们意识到雇员经常顶不住压力而崩溃，星巴克于是针对咖啡师开始实施一套机制化的习惯，英文缩写是LATE——倾听、确认、行动、致谢，解释问题发生的原因，客户及雇员的满意度迅速上升。

美铝——1987年经济不振的美铝公司聘请奥尼尔(Paul O'Neill)为CEO，希望能够增加公司收入。让投资人懊恼的是，他选择将精力集中在改正不安全的工作习惯，来减少员工事故率。奥尼尔精简了公司的生产流程，强制谨慎工作的习惯，到他2000年退休时，公司的净收入增加了五倍。

在一定程度上造成了企业的生存风险。

具备多种角色和和使命的企业，同时也具备了很多企业的短板

企业是一个自组织、自调节的开放性系统，不断地与外界交换着能力、信息和资源，它是一个由企业、社会、自然形成的共生共荣的有机整体，其所从事的业务活动具有较大复杂性。首先，随着社会化生产的分工的发展，企业产品化生产与营销中的链条不断加长，生产经营活动中的组织协调日趋复杂；其次，技术进步加快，产品生命周期缩短，增加了新产品开发的复杂性和对市场以及产品进行预测的难度；另外企业规模扩大伴随着资源的更大投入，对人才素质的要求也越来越高。除此之外，现代企业的管理涉及到对企业战略、营销、技术、供应链、生产、人力资源、财务等多个职能体系的管理。企业作为社会组织存在于社会中，其具有多重使命和任务。这些多重使命和任务使得企业经营活动日趋复杂，加剧了企业生产经营失败的可能性，进而导致了企业的生存风险。

当企业的变化赶不上外部环境的变化时，企业将很被动，长寿经营就无从谈起

随着经济全球化和社会分工的越来越细，产品更新速度加剧，产品差异化程度降低，小者对产品的多样化、个性化要求也越来越来，即使是跨国性、特大型的企业也不可能单靠自己的实力来完成对所有新技术、新产品的研究和开发，因为企业在生产经营活动中不可避免地会受到企业的各种竞争性生产要素在数量、质量和结构上的约束，不同的企业也会因具有不同的能力而遭遇不同的挫折。当然，外部环境变化、生产经营活动的复杂性和难度超过企业的实力与能力时，企业生存风险就可能随之发生。

(李明明)