

策划词 | CEHUACI

在全球化市场竞争中,联想、海尔等企业已证明了自身实力。但是,对有志于打造全球强势品牌的其他中国企业而言,它们必须在经营业务、销售、分销及研发领域扩大全球影响力。



中国企业全球化市场竞争“胜战计”

□ 稿件采写 李纲 王波

2004年12月,联想集团宣布以17.5亿美元收购IBM的个人电脑业务。而世界关注的不仅仅是这笔交易的规模,交易背后的意义才是更重要的。一家中国企业出其不意地收购美国的知名品牌,代表中国的跨国企业开始登上世界舞台。

事实上,联想的崛起绝非偶然。在2010年《财富》世界500强排行榜中,来自中国大陆的42家企业上榜,仅次于美国(139家)和日本(71家)。

自1978年改革开放以来,中国企业经历了漫长的发展历程。上世纪90年代,一些白手起家的企业逐渐发展成为出口大户。为继续扩大全球业务,中国企业发展重点逐渐从单纯的出口业务转移到价值链的整体提升上来。

下一步该怎么做?有志打造全球品牌的中国企业必须在经营业务、销售、分销与研发领域扩大全球影响力。

近年来,中国企业发展迅猛。2009年,其对外直接投资高达565亿美元,相当于2000年的56倍。企业并购总值从2001年的47亿美元跃升至2008年的300亿美元(2009年因金融危机下滑至175亿美元)。

同时我们看到,中国企业在海外创建的公司也呈上升趋势。2008年末,8500家中国企业创建了12万家海外企业,分布于亚洲(6000家)、欧洲(2000家)、非洲(1600家)、北美(1400家)、拉美地区(600家)和大洋洲(400家)。

虽然在海外市场的影响力不断扩大,但中国企业仍然强调发展出口业务。埃森哲对积极拓展海外业务的企业展开一项调查,其中25%的受访企业表示,它们主要通过出口中介或公司出口部门开展业务;23%的企业在海外设立办事处;大约18%的受访企业尝试开展海外生产业务;但分别只有73%和56%的中国企业在海外建立了运营中心或研发机构。



◎ 四大阶段

继续依赖出口,而不是建立海外业务部门,这种业务模式引发以下几个重要问题。

全球企业究竟有何过人之处?企业出口产品是否就意味着它实现了全球化?海外销售额是否应成为其全球绩效的评价因素?拥有海外资产或建立了海外分支是否就是全球化?只有在海外建立运营机构或研发中心才是真正实现全球化吗?

企业如何才能被视为全球企业,并非只是学术界关心的问题。完全依赖出口业务的企业表面上似乎具备优势,但它们可能进行低利润、低附加值贸易,获得进一步发展的机会非常有限。它们的业务可能只是局限于价值链的一小部分。

要保持高速发展,中国企业必须向其他跨国公司看齐。例如,在过去,企业的全球化水平取决于其海外业务。现在,虽然企业的海外销量仍是一大衡量标准,但我们认为还应考虑企业在全世界市场的经营管理能力。

埃森哲结合企业的销售份额及全球运作水平,设计了全球化的四大发展阶段。

一家企业虽然突破地域局限开展海外业务,但如果其市场份额及全球业务的发展十分有限,那么它仍处于原始全球化阶段;

如果海外销量旺盛而全球能力不足,它属于出口导向型;即使它海外业务份额相对较低,但如果具备先进的全球能力,那么此时它正处于价值链的优化阶段;只有当它拥有较高的市场份额及出色的经营管理能力,才算真正实现了全球化。

原始全球化。一些企业的原料、技术、设备和人才最初来自海外,其产品以成品或半成品的形式在全球市场直接或间接销售。但是,企业的研发、领导力及营销等全球能力相对不足,而来自海外市场的销售也极其有限。

例如,中国最大的饲料生产企业新希望集团在孟加拉、印尼、菲律宾、越南等地建立了分公司,但其海外公司完全是企业国内模式的翻版,只是规模较小。新希望集团的海外销量加起来还不及企业总销售额的1%,因此它还处于原始全球化阶段。

出口导向。在这一阶段,企业利用地方廉价的劳动力,为海外市场生产产品。少数企业拥有自己的品牌或销售渠道。它们的收入主要来自出口业务,利用低成本、低附加值的产品和服务获得竞争优势,企业依然欠缺全球经营与管理能力。

上世纪90年代中期,中国提出“走出去”的发展战略,并制定了一系列政策和措施鼓励企业扩大出口、开拓海外市场。现在,许多劳动密集型、出口原始设备生产商及原始设计制造商集中在中国的珠三角和长三角地区,是出口导向阶段的典型代表。

价值链优化。这一阶段,企业利用全球化拓展价值链。虽然企业并非主要依赖全球市场,但全球市场在其中发挥着不可或缺的重要作用。

这一阶段的活动包括技术储备、人才招聘、市场拓展和品牌创建,等等。自2001年中国加入世贸组织以来,中国企业进一步融入世界经济,也加深了对海外投资规则的了解。

许多中国企业瞄准欧美市

场,希望提高自己在研发、产品设计、技术开发、营销和品牌塑造方面的竞争力。还有一些企业开拓中东、非洲和拉美市场,希望利用这些地区丰富的资源。

三一集团是如何发展成为混凝土泵领域的头号生产商和销售商的?集团副总裁何真临表示,公司从一开始就强调价值链优化战略,而不是产品出口。

全球化运作。当公司建立了世界一流的能力,同时很大一部分销售额来自海外业务时,就可以认为实现了全球化。2010年,华为技术有限公司和联想集团的海外销售分别占总销量的65%和63%。公司发展这一阶段时,所属国家已无关紧要,重要的是公司在战略思维、决策过程和企业文化方面突破了国家界限。这一状态的实现,需要一个长期而艰苦的过程。

少数中国企业达到了这一阶段。目前,像三一集团等中国企业正努力改善价值链,包括从研发到原料采购、从生产和营销到成品供应等各个环节。在制定全球化战略时,企业首先应了解自身在资源和能力方面的比较优势和劣势,然后确定对价值链的哪些环节实施全球化发展战略。

◎ 应对挑战

中国企业在全球化发展过程中,可以吸取一些前车之鉴。

首先,中国企业应选择合适的起点。并非所有企业都能像海尔那样先在美国打开市场,走“由难到易”的国际化道路。根据自身能力及其行业性质,一些企业可选择从新兴市场切入,或选择地理位置上比较接近的市场。

其次,中国企业必须建立一支具备全球视野和拥有海外教育和工作背景的领导队伍。当联想集团收购IBM的个人电脑业务时,它同时创建了管理委员会,帮助联想实现全球抱负。在14名最高管理人员中,有8名拥有海外背景,其中4名曾担任IBM的高

级主管,还有2名分别在戴尔和微软担任过高级经理。

无论工作多忙,委员会成员每月都至少抽出两三天时间讨论战略与经营问题。此外,管理层下属的管理团队还经常在不同的市场和工作地点轮职。这些都是使联想发展成全球企业的重要举措。

第三,中国企业还应进一步了解当地的情况,如政策、法律法规、自然资源、人才及创新环境等。许多高管表示,由于缺乏对当地市场的了解,企业的发展受到极大限制。他们无法把握机遇,也不知该如何创造发展机会。

第四,中国企业应努力培养更多的年轻人才,使他们掌握全球竞争所需的技能。例如,中国建筑总公司培养了一支初级经理人队伍,负责全球业务。一些人刚刚步入而立之年,但早已管理几万员工,负责价值数亿美元的海外项目。

而且,企业还应鼓励海外业务部经理融入当地生活。在华立集团股份有限公司开展全球业务之初,公司规定中国员工必须严格遵守公司制定的行为准则,他们必须住在公司宿舍,晚上不允许外出。但是,企业管理者开始慢慢意识到文化融合的重要性,并随之调整了政策:员工可自租公寓,下班后可聚餐并结交朋友。如今,许多华立员工已在海外市场工作10多年,对当地市场有了比较深刻的认识。

第五,中国企业可与当地合作伙伴或其他中国公司建立联盟,打造全球化生态系统。例如,华立集团与泰国当地的合作伙伴创建了泰国罗勇工业园,吸引了20多家中国企业的投资,总投资额达1.7亿美元。几乎没有哪家企业可以在海外市场孤军奋战。两三家甚至更多企业组成的合作联盟,能帮助企业挖掘并利用全球发展机遇。

第六,中国企业必须在研发、营销、品牌创建和其他领域不断创新。过去,它们主要在成本和价格方面展开竞争,缺乏核心创新技术和自主品牌,而且基本不会涉足高利润的服务行业。现在,它们应积极将“中国制造”的产品打造成“中国合作制造”或“中国原创”产品。

除了提升自身实力外,中国企业在实现全球化的过程中还应寻求政府支持。许多企业高管表示,他们希望获得更多的政府扶持。参照国外,日韩政府及其产业协会在帮助本国企业实现全球化目标的过程中发挥着重要作用。

全球金融危机对中国的影响相对较小,因此中国企业在实现全球化中具有相对优势。它们打破既定轨道、改革业务和经营模式、实现新发展的时机已经成熟。这一改革需要强有力的创新、品牌塑造、提升客户价值、资源配置和文化融合能力。企业不断增长的实力和改革需求,正在推动它们冲出中国,走向世界。

在这样的新形势下,全球化是中国企业的必然选择。

▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

菲尔文:有多少管理问题可以重来?

武晓慢慢地发现卖服装跟卖包或者家用电脑桌完全不是一回事,这些无关品类的引进,给经营带来很多不必要的成本。而其物美价廉的优势也在这无关品类的扩张中慢慢消失了。

有多少成本可以浪费?

在中国,配送成本成为制约电商企业发展的瓶颈之一。尤其是后金融危机时代,燃油成本与人工成本等各项成本的上涨更是提升了配送成本。

在激烈的电商竞争当中,菲尔文与其他电商一样,为了追求用户体验,其配送成本一直居高不下。相对而言,菲尔文的产品具有多品类、小批量、多批次、时间短等特点,其配送成本比实体店高很多,更何况武晓还要求菲尔文的所有产品都必须200公里内24小时配送上门,使得成本进一步上升。

库存成本是菲尔文面对的另外一个成本难题。电商企业对未来不同的预测结果会导致不同的库存措施,同时销售保障体系对库存成本控制的作用也不容忽视。菲尔文内部的一份报表显示,截至2011年12月30日,菲尔文的总库存高达10亿元,货物堆积非常严重,仅济南库房就达好几亿。

有多少人可以再来?

随着菲尔文不停地引进新的产品,其在内部架构上也进行了多次调整,而最终取消了以往的按产品、推广、营销、品牌等条块分割的组织,成立了按产品品类划分的事业部。根据武晓的发展思路,未来还会分割出更多的事业部。

武晓对事业部的推崇源自其对松下幸之助的崇拜。在幸之助眼里,事业部制是“神来之举”,它可以让每个人都有责任意识,尽情发表个人创意。

在“神来之举”的指引下,一个潜在的威胁被忽略了。

菲尔文的事业部不断扩张,当达到100多个事业部时,问题终于迸发出来。按照管理学说法,一位管理人员最多一次可以管理5—9个事业部,超出此范围就是能力所不及的,可以想象在菲尔文100多个事业部体制中,管理层已经分化出了多少级别,这样大大放大了决策的速度。

而随着细分事业部,其队伍也在不断壮大。6个月的时间,员工人数翻了一倍多。过大的人力成本压力最终导致的结果是裁员5%,以致被裁员员工撰写邮件“为何当初疯狂招人”。

在电商寒冷的冬天里,菲尔文与其他电商一样,都面临着是缩减成本、降低增速还是继续扩大销售冲业绩的两难选择。尽管现在的武晓对菲尔文未来的发展前景也呈现迷茫状态,但在他的骨子里,他一直都认为一个企业只有快速发展才能尽快走出瓶颈,也才能更快成就自我。所以他的战略永远都是“扩张”。只是,在他扩张思路的指引下,菲尔文还能有多少希望而来?还有多少管理的债要还?

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

双钱集团的“管理革命”

双钱的前身,是中国两个历史最悠久的橡胶厂——上世纪二三十年代成立的大中华橡胶厂和正泰橡胶厂。

2008年我加入双钱时,正赶上轮胎行业的一个低谷。那时的双钱,至少面临三重危机。一重是始于美国次贷危机的金融危机;另一重,是双钱本身的信任危机。

经过对各方面情况的持续了解,我很快变成了一个“知道轮胎”的管理者。与合作伙伴的持续沟通也有了效果。银行贷款正常了,采购、销售正常了。三个月后,对于双钱的发展,我心里大概也有了底。

在双钱的基本局面稳定了以后,我们开始从市场、生产、销售、质量、人事等管理环节和技术研发等方面,寻找尽快走出行业低谷的方法。

首先是优化组织架构。组织架构中,销售系统是一大块。我们最先进行

的是销售队伍的调整。因为原先销售队伍的部分成员已经不能适应市场变化状况,市场意识不够。比如,2001年前后,轮胎行业的市场状况是供不应求,此后几年也一直处于高峰,销售并不是难事,渐渐形成了惯性思维定势。但2008年金融危机以后,市场形势急转直下,产品供大于求。

原先那一套就行不通了。根据市场变化,我们更换了部分销售骨干,并通过不断培训增强团队的市场意识。

对于销售人员的激励,我们也采取新的措施,推出了称之为“1+x(销量)1+y(毛利)”的激励政策。这里,x代表增加的销量。假定销售目标为1,如果销量超过销售目标一定额度,就给予相应的奖励,反之,则给予相应

的处罚。而Y代表毛利,销量达到一定额度,如果毛利也达到某一额度,则奖励相应提高。反之,奖励减少。

以前的销售激励政策,只考察销量,没有考察利润的概念。此次“1+x(销量)1+y(毛利)”则将两者结合,不但激励更为精准,也促使销售人员对市场把握得更精准。销售效益自然有所提高。

销售好了,生产必须跟得上。对于生产系统,则要求市场需要什么就生产什么。这个听听很简单,实际做起来特别复杂,阻力也特别大。以换模具为例,轮胎市场需求变化很快,产品生产转换就需要经常更换模具。以前,可能一天换几次模具;改革之后,可能一天要换几十次。但轮胎模

具是个家伙,更换起来挺费劲,这无疑增加了很多工作量,当然会遇到种种阻力。

要生产,必须采购原材料。原先的采购,可能更多的是跟着感觉走。为提高采购效率,降低成本,我们专门设立了“6+x”采购战略会。“6”是指各层面6位固定的专家,X代表不同的产品,根据不同的产品相应增加其采购人员。然后这些人员一起开会探讨原材料的波动趋势,并根据其趋势下单。

同时,配合销售,我们还开发了专有的报价系统。由于每笔销售必须通过该系统才能实现,原先由人工操作的东西,变成了自动控制,可以更加公正,更加透明。比如,外贸上了专

门的报价系统以后,过去多年来亏损的现象彻底改变了。以前,外贸价格的制订相对随意,毛利一直是负的。而有了报价系统以后,2011年就变成了正的,至少可以增加1亿元以上。因为有系统分析把关,毛利为负的业务是做不成的。

无论管理架构的调整,还是内部机制的转换,都是说来容易而实施难的,因为要触动既得利益改变既有局面,会碰到很大阻力。好在双钱人事业心强、具有国企主人翁精神,经过反复宣传沟通、强有力地推动,大家很快由不理解变得理解,毕竟实施效益还不错。

[口述:陈耀(双钱集团股份有限公司党委书记) 采写 孙玉敏]