

评论Pinlun

战略执行力：企业制胜“利器”

张晖明

阿克苏诺贝尔公司专注于油漆涂料和化工主业，以并购动作一举登上全球油漆和涂料行业龙头老大地位，借助并购实现公司业务重点和结构的转型、经营方式和内容的转型，其中伴随着诸多市场重大动作，透露出企业决策者对自身发展战略的清晰的目标筛选分析能力，高超的决策判断驾驭能力；对于市场机会的捕捉和实施——也就是我们常说的战略执行能力。这体现在：

其一，基于对医药产业高风险、高投入、高产出的基本判断，联系企业成长规模，对自身原有的还是很赚钱的医药业务（占营收的1/3）果断出让，让渡给美国先灵葆雅公司，显然需要有很强的取舍权衡能力，在并购中实现“瘦身”。

其二，2007年，以118亿欧元的价格收购帝国化工（ICI）。完成收购绝不是“萝卜青菜一锅煮”，帝国化工的某些业务，如黏合剂和电子材料等并不是购并所需要的，显然，这两项业务不在自身专注的重点产业范围，在完成收购拿下自身感兴趣的油漆涂料产品的同时阿克苏诺贝尔就及时果断地加以处置，转手就卖给德国汉高。足见其收购决策内容的层次非常清晰。

其三，集中于油漆涂料主业，收购帝国化工也就直接拥有了“多乐士”这一涂装材料产品品牌，迅速扩展了公司对市场消费者的覆盖能力，与自身原有的油漆品牌“来威”这一号称涂装行业的“劳斯莱斯”整合叠加，形成高端与中高端品牌序列，高端品牌有了更为宽厚的市场和社会认知基础，原来只是以B2B经营方式在涂装行业高端定位的“来威”，借助“多乐士”品牌，增加了与一般消费者接触的B2C经营方式和市场界面，大大提高消费者的认知度，这就达成品牌资源的叠加放大效应。

其四，基于自身集中专注于油漆涂料产品和化工业务经营特色，作为全球行业翘楚，紧密跟踪国际市场成长节奏，特别重视新兴国家和地区市场的占领和拓展。作为中高端涂装产品，发达国家对该类产品的需求已经相对成熟稳定，而新兴国家市场的成长份额可谓具有填补空白的特点，市场呈井喷式成长。正是基于自身业务结构和产品特点与市场关系的理解把握，公司在中国市场的动作可谓以变应变，出手敏捷、步步为营。

值得特别加以讨论的信息还有，企业的主要领导人在企业战略设计中的地位和作用是至关重要的，不是有“对于上市公司而言，买股票就是买董事长”的说法嘛。阿克苏诺贝尔公司成功的战略设计制定和实施，与他的CEO魏思瀚的个人素养密切相关。这位集学者、政府官员和企业家经历与一身的经营高手，对于公司实现“华丽转身”发挥了关键性的作用，这就启发我们必须特别重视对于企业家队伍的培养，重视市场在筛选企业家角色中的特别功能。与充分调动人的作用相联系，体现了公司经营机制的科学设计，报道中所特别强调的对于中国总部如何打造团队，塑造一种特别能战斗的执行力，关键的机制设计内容就是如何科学激励问题，这同样对我们具有启发。

此外，一个充分开放、法制规则明晰的产权市场，对于企业的重组并购顺畅展开，同样十分重要。阿克苏诺贝尔公司之所以能够买买进进出出运作，得益于市场的环境。成熟的市场是该公司实现“大象”也能跳舞的重要环境条件。这启发我们，必须继续推进改革，发育产权市场，市场开放发育是中国企业走向组织规模优化、业务结构调整优化、发展方式转变的重要推动力量。

（作者系复旦大学企业研究所所长，教授、博士生导师）

策划词

如何在日益严峻的形势中保持企业的竞争力，是每一个大企业都在思考的问题。阿克苏诺贝尔是全球最大的涂料制造商，但是在2007年之前，阿克苏诺贝尔并不是以涂料商闻名，其业务分散于医疗、生物医药、化工等诸多行业。通过对主营业务的收缩和专注，阿克苏诺贝尔一方面出售生物医药业务，另一方面收购装饰漆涂料业务，并通过收购全球排名第五的油漆和涂料制造商帝国化工（ICI），迅速成为全球最大的涂料制造商。在商业行为中，并购事件时有发生，但是如何选择并购对象，并借此确定企业发展路径并不是一个简单的问题。对于阿克苏诺贝尔来说，更重要的是并购之后的整合。阿克苏诺贝尔如何确立自己的并购战略？并购之后，如何实现企业的品牌和管理架构的整合？

熊晓辉

阿克苏诺贝尔公司与诺贝尔有着深厚的渊源。自1994年，从事化学制品的阿克苏诺贝尔（当时为“阿克苏”公司）通过收购Securum公司持有的诺贝尔公司的股份而成立了现在的阿克苏诺贝尔公司，诺贝尔的科学与创新基因便融入到了阿克苏诺贝尔公司的血液之中。

但对于今日的阿克苏诺贝尔来说，真正确立其在全球涂料界老大地位的并购，则是2007年以118亿欧元收购全球排名第五的油漆和涂料制造商帝国化工（ICI）。

让大象学会跳舞，并不是一件容易的事情。当时的阿克苏诺贝尔涉及涂料、化学品和医药多个业务领域，在每个领域都有强大的竞争对手。通过并购实现“瘦身”，让公司从分散经营的沼泽中脱身而出，在一个专注的领域轻装上阵，这种战略值得借鉴。

在并购中做“加减法”

2007年阿克苏诺贝尔收购ICI时，阿克苏诺贝尔中国区总裁林良琦还没有加盟阿克苏诺贝尔。不过，林良琦对于企业并购并不陌生，在飞利浦工作的17年里，林良琦除担任飞利浦照明事业部大中华区首席执行官外，还曾担任过飞利浦亚太地区的CFO，参与过多次企业整合。

对阿克苏诺贝尔收购ICI，从一个职业经理人的角度，林良琦如此评价：“这是一个非常好的有利于企业转型的整合。阿克苏诺贝尔以前从事的业务是很分散的，包括医疗部门、医药部门、化工部门，以前的阿克苏诺贝尔跟韩国的财团一样，业务范围很广。”而收购完成之后阿克苏诺贝尔将整体业务方向集中在装饰漆、高性能涂料和专业化学品三大板块。

2007年之前，阿克苏诺贝尔的医药业务主要由欧加农和英特威两家公司组成。前者在妇科、生育、部分麻醉领域和神经系统药物等领域占有领导地位；后者则在动物用药品领域具有全球领导地位，为各种动物品种提供疫苗和医药品。在当时，医药业务实际上很挣钱。2001年，阿克苏诺贝尔销售收入141亿欧元，制药业务就达到40亿欧元，贡献了近1/3。

但在阿克苏诺贝尔看来，公司的业务应该更加专注。该公司领导层认为，医药行业高风险高收益，需要一定的规模效应，而阿克苏诺贝尔很难在医药领域成为行业领导者。

因此，如果不能成为一个行业的领导者，就应该及早退出。医药业务和涂料及特殊化学品业务之间没有可以互动或协同的效应，所以，不如把医药行业剥离，将精力集中在涂料和专业化学品领域。

收购ICI是阿克苏诺贝尔企业整体战略转型中至关重要的一步棋。2007年夏季，阿克苏诺贝尔出价118亿欧元收购全球排名第五的油漆和涂料制造商帝国化工（ICI）。作为这个交易的一部分，阿克苏诺贝尔同时以40亿欧元的价格把ICI的黏合剂和电子材料业务转卖给总部在德国的汉高公司（Henkel）。

领导艺术LingdaoYishu



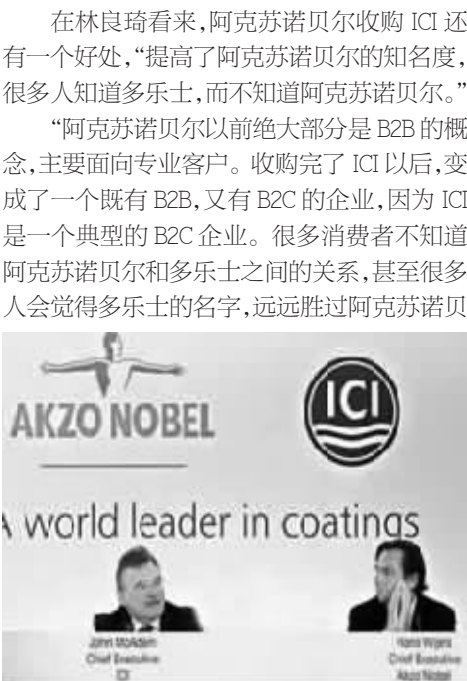
林良琦：每天都在“奔跑”

10年前的一天，林良琦扔掉了香烟，换上跑鞋，开始了每天5000米的长跑，这个习惯一直坚持到现在。

对于商务人士，繁忙中的坚持显得十分宝贵。

“跑步是放空自己的过程，也是另外一次心身历练的过程。”将跑道调整到30度角，漫长的跑步过程中，林良琦会选择阿黛尔、周杰伦等明星的歌曲相伴，“对于一个长期锻炼的人来说，其实也有一个挑战，就是最后的坚持。”

B 并购后的品牌和渠道整合



在林良琦看来，阿克苏诺贝尔收购ICI还有一个好处，“提高了阿克苏诺贝尔的知名度，很多人知道多乐士，而不知道阿克苏诺贝尔。”

“阿克苏诺贝尔以前绝大部分是B2B的概念，主要面向专业客户。收购完了ICI以后，变成了一个既有B2B，又有B2C的企业，因为ICI是一个典型的B2C企业。很多消费者不知道阿克苏诺贝尔和多乐士之间的关系，甚至很多人会觉得多乐士的名字，远远胜过阿克苏诺贝尔品牌的知名度，因为它是B2C，直接面对消费者，所以并购后通过多乐士把阿克苏诺贝尔的品牌也提升了。”林良琦笑着说。

事实上，收购ICI，正是为了弥补阿克苏诺贝尔的短板。在涂料业务的细分领域，阿克苏诺贝尔的强项是工业涂料，“弱项”在装饰涂料上，将ICI旗下的“多乐士”品牌收入囊中之后，阿克苏诺贝尔成为当之无愧的全球最大装饰涂料供应商，占据了15%的市场份额。在该领域，ICI旗下的多乐士漆和始于日本的立邦漆销量分列前两名。

在完成了对ICI的整合之后，阿克苏诺贝尔成为全球最大的涂料生产企业，并形成了装饰涂料业务部、高性能涂料业务部及专业化学品业务部三大业务架构。收购使得阿克苏诺贝尔的业务更加集中在涂料领域，并一跃成为欧洲装饰涂料市场的霸主。在中国市场，借助多乐士，阿克苏诺贝尔也成为中国装饰涂料市场的第二大供应商。

在品牌策略上，阿克苏诺贝尔由此形成了由原来高端专业品牌来威和中高端品牌多乐士搭档的最佳品牌组合。

林良琦介绍说：“ICI收购进来的时候，旗下除了有多乐士品牌，还有一个叫卡普林诺的品牌。但是整合以后取消了卡普林诺。削减品牌数是因为定位和渠道的不同。我们将多乐士与来威漆按照渠道进行分类，多乐士作为旗舰品牌是B2C的渠道；来威漆针对专业渠道，针对油漆方面更专业的机构，面对的就是专业油漆工。来威漆是阿克苏诺贝尔的自有品牌，有很高的知名度，被认为是涂料界的劳斯莱斯。”

通过整合，阿克苏诺贝尔的全线品牌也都实现了在中国的布局。据介绍，多乐士的专卖店在中国达到4000家，都是独立、可控门店，其中并不包括红星美凯龙、百安居和建材市场

阿克苏诺贝尔：并购加减法

而在此之前，阿克苏诺贝尔宣布基于企业整体战略转型的需要，将旗下的医药部门欧加农生物科技以110亿欧元售予美国制药业巨头先灵葆雅（Schering-Plough）。至此，阿克苏诺贝尔整体业务方向便集中在涂料和化学品两大板块。

“收购ICI，我们把主流部门保留，专注于涂料市场，让阿克苏诺贝尔变成全球最大的涂料供应商；把一些公司业务不相关联的部门卖出去，有的卖给汉高，有的卖给其他医药公司。一买一卖的整合是非常有效的，树立了阿克苏诺贝尔全球最大的涂料供应商的地位。”林良琦表示。

等分销网络。“约200家左右的高端店铺带有色彩咨询师和完全高端的色彩/涂料体验中心。”

“在一二线城市，我们的市场占有率远远超过竞争对手。但是在三四线城市，对方的分销渠道就比我们多，他们在低端市场做得挺好。”林良琦透露，“五年内，我们的目标是把门店数量从4000家增加至7000家。”

除了专卖店渠道，阿克苏诺贝尔下一步计划是大力发展多乐士“家易涂”家庭装修服务，这是欧洲流行的DIY模式的一个变种。客户只需要打一个免费电话，就会有多乐士的色彩咨询师和墙面工程师上门服务。我们计划在今年将这项服务推广到全国50个城市。

“为什么要做这个，其一是克服了部分客户不喜欢DIY的过程；其二是避免了客户购买到假漆的问题；第三就是我们可以给你提供很好的色彩咨询服务。”林良琦解释说。这项服务从推出到现在近两年来的运行情况看，每年都有加倍的增长。预计到2015年，这块业务能够占到装饰漆业务整体收入的20%-25%。“这是一个很高的数字。”

中国区管理架构调整

并购并非一时之事，除了产品的整合，同时还将带来人事和部门整合。2011年8月林良琦正式出任阿克苏诺贝尔中国区总裁，他的任务就是整合阿克苏诺贝尔在中国的全部资源，建立中国区管理团队。

林良琦解释说，在此之前，阿克功诺贝尔并没有中国区总裁这一职务。“以前中国有一个协调各个部门关系的协调官，但不是总裁。”阿克苏诺贝尔的中国区总部位于上海。公司在中国拥有29个生产基地，1个研发中心，1个服务中心以及遍布全国的销售网络，其员工人数达7400名。

“以前阿克苏诺贝尔各个业务部从财务到



人事，都有自己的一套班子，现在完成品牌和渠道整合以后，阿克苏诺贝尔提出了绩效提升计划，组建跨部门后勤共享服务中心，涉及到财务、人事等共享。”林良琦表示，“阿克苏诺贝尔中国已经成功组建了一个整体的中国管理团队，包括了所有在中国主要业务部的领导，并增设了几个主要的功能部门，比如说人事总监、财务总监、企业发展和战略总监等。”

对此，林良琦很直白地说：“成立整体的中国区管理团队，简单来说，最大的帮助就是针对主要客户管理。比如你要开拓一个工程，从地下停车场到建筑的防护材料，到整个墙面内墙外墙的涂料，阿克苏诺贝尔都能提供，但是这些都是由阿克苏诺贝尔不同部门提供的。如果说去投标这个建筑，整合后就是一个共同的阿克苏诺贝尔的主要客户供应商，而不是像以前七八个业务部门来分别面对。”

阿克苏诺贝尔公司近日正式启用了其位于上海的新中国总部办公地。阿克苏诺贝尔的新办公地能够容纳近1000名员工，汇集了原先分散办公的全部21个业务部，已经成为阿克苏诺贝尔全球最大的综合性办公地。

为更好地在中国进行投资和贸易活动，并进一步支持其业务运营，就在总部新办公地正式启用的几个月前，阿克苏诺贝尔在中国成立了投资有限公司，即阿克苏诺贝尔（中国）投资有限公司。2011年，阿克苏诺贝尔在中国的销售额达到近14亿欧元。该公司计划到2015年时，中国区销售额将增至200亿元人民币。

管理者说：

林良琦表示：“将阿克苏诺贝尔中国的所有业务部门汇聚在一起不仅拉近了我们的空间距离，更将进一步提升我们的品牌形象，增强员工们的自豪感和归属感。同时，公司的规模化以及部门间的协同效应也将进一步推动我们的业务增长。新总部的启用也将更多的职业发展机会摆在员工的面前，为他们提供更为广阔的发展空间。”

其实，在建议进行运动的过程中，林良琦希望通过运动锻炼年轻人的意志。在和年轻员工交流的过程中，林良琦发现，年轻员工社会经验比较少，很容易被外界的负面情绪所影响。

而在长跑过程中，每个运动者都面临着“机能惰性”，需要不断战胜自己的身体。

运动专家认为，“中长跑能训练年轻人的耐力，是运动负荷大的周期性运动项目。中长跑训练虽然内容单一、枯燥乏味，易使运动员产生

厌倦的情绪，但只要运动员不断地克服各种困难，坚持不懈地进行训练，就能很好地锻炼和显示运动员的意志品质，它是培养顽强意志品质的方法之一。”

“现在80后和90后的孩子，面临一点压力就叫苦不迭，情绪也非常脆弱。”林良琦说，“鼓励他们坚持极限运动，会让他们将心理的满足感逐渐过渡到工作中，产生战胜困难的满足感，不再怨天尤人。”

（索寒雪）