

策划词 | CEHUACI

“产能居高不下的国内大小钢企,面对经济下滑需求不振的挑战,进入‘严冬’,看谁能撑到最后。”这成为近日在北京举行的中国钢铁工业科技大会国内钢企负责人的共同感受。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

万向“小打小闹”书写国际化版图

最初拨动他心弦的,是上汽集团某高层无意间说的一句话。两年前的上海世博会,为了给电动车寻找电池供应商,上汽几乎把电池厂家跑了个遍。在第二次到万向后,上汽向鲁冠球下了订单。这并非因为万向的电池产品已经完美,而是“远水解不了近渴”。“最好的还是 A123 的电池。”该上汽集团高层无意中说。鲁冠球是个有心人,他暗暗记下这个名字,并且交代倪频在美国要关注这家公司。

今年 5 月份,万向的技术团队开始在 A123 进行调研。7 月份,Charles 再次飞到中国见鲁冠球,后者提了两个要求:第一,把 A123 调查得彻彻底底,告诉我我所不知道的问题。第二,想出一个办法把这件事情做成,因为这家公司跟万向的蓝图非常契合。此时,A123 公开表示自己的资金只能勉强维持四五个 月。

8 月份,万向收购 A123 的消息正式宣布。从启动收购到公布消息,只用了三个月。

视界延伸 | Shijie yanshen

保持饥渴感的“小公司”

截至目前,这起合作还要等待美国 CIFUS (美国外国投资委员会)和中国政府审批。如果成功,A123 将是万向在美国的第四个新能源项目。在此之前,万向参股了电池公司 Ener1,与新生代能源公司签署了建设 40 兆瓦太阳能基地的协议,还参与了史密苏电动车项目,这些项目很少受到关注却一直稳步推进。在参股 Ener1 和并购 A123 之后,万向可以在电池研发力量上得到补充,弥补在技术方面的短板。

Charles 看来,万向美国“能够在雷达的监测范围之外飞翔”。虽然已是一家大公司,但万向的状态就像一家小公司,很灵活,对商业成功保持着饥渴感。

事实上,何止是饥渴感。对于万向来说,国际化从一开始就是场生存之战。

“没有美国,我们万向哪有今天?!”鲁冠球感慨。

鲁冠球曾告诉倪频三条计划,这可以说是奠定万向美国道路的三个“锦囊”。

第一个锦囊是本地化发展。底特律的人喜欢万向的产品,万向也曾经把产品卖给他们。如果万向的零部件能更多地被底特律接受,那么其他城市的工厂也会接受公司的产品。

第二个锦囊是收购其他公司。以中国公司为后盾,去收购那些可以使用和销售万向产品的公司,以及那些工程师导向的公司。在底特律获得成功之后,下一步会是联合开发,万向需要补充开发能力。

锦囊三,不要让万向被指责成那种只从当地攫取利益而不做贡献的公司,而要成为一家扎根美国的公司。



钢市进入“严冬” 钢铁业或上演重组兼并“生死”大战

有钢企负责人甚至表示,钢铁市场的“严冬”还需要至少三至五年,这就要求钢铁企业必须通过科技创新寻求钢铁工业新的发展模式,寻求新的增长点和新的盈利模式。

现在已经是历史最差的时候

“现在已经是历史最差的时候,形势比 2008 年严峻得多。去年行业毛利率不到 04%,已经是 20 多个行业中最低。以我们做企业的体会,今年上半年全行业实际上是亏损的。”马钢科技创新部经理张建设。据张建设介绍,马钢主业粗钢本部营收已处于盈亏线以下。

而在华菱湘钢副总工程师刘永龙看来,钢贸企业“蓄水池”作用在减小,不愿意拿货,而钢铁企业也不愿降速,不想减产,市场销量没有起色,但钢厂库存存在不断增加。钢铁行业已经到了非常严峻的地步。据刘永龙介绍,由于钢价跌幅接近腰斩,华菱湘钢营收预计也将下降 40%至 50%,目前销量与去年同期相比减少了 30%以上,管理者收入相应大幅降了 40%。

近期国家发改委密集批复了一批轨道交通建设规划和公路建设项目。此举被钢材业界内人士认为是“托市”。对此,张建设认为,短期内钢市行情会有小起伏。对于长期影响,张建设则持悲观看法,“这轮冬天肯定会持续相当长时间”。张建设同时表示,这也是转型战略机遇期。

产能无序扩张背后的隐忧

在张建设看来,造成钢企“熬不过去”局面的根本原因是产能过剩。

“2006 年开始的房地产火爆,触动了钢铁产能的全面爆发。”这是刘永龙认为为钢企普遍“放纵”的最大诱因。在此之前,华菱湘钢原有产能 300 万吨,三五年时间内迅速扩展到 1000 万吨。

产能过剩的背后除了国企的不节制,势力强大的民企也起到推波助澜的作用。“其一,缺乏对全行业的规划,钢厂门槛低,大量落后产能代表的民企纷纷开工;其二,钢企所属地方政府保护主义严重,扩产能积极性高。”张建设说,这是产能下不来的两个深层次原因。“这次我们没

有再抱幻想。”张建设说,“最终的结果取决于市场客观形势。”

华菱湘钢给自己的要求是“以‘吨钢边际贡献率’为最重要指标,以少亏为目标”。刘永龙说:“谁都不希望成为死在锅里的青蛙。我们必须维持企业正常运行,锅炉一旦停产再开工成本就太高了。”

力求寻找新的发展模式

中国钢铁工业协会会长王青海在会上指出:“重复建设严重,产能过剩,资源环保压力加大等深层次矛盾日益突出,生产经营面临严峻形势,这些要求我们必须通过科技创新寻求钢铁工业新的发展模式,寻求新的增长点和新的盈利模式;另一方面,随着国内科技水平与国际差距逐步缩小,设计钢铁产业战略性重大技术已难以通过引进吸收获取,只有通过自主创新。”

据刘永龙介绍,以加大成本控制力度的降本增效,从矿原料、产品、价格入手调结构,以改善工艺技术等为手段的技术创新,以及激活体制机制加强企业管理等四种办

法,被作为短期应对“严冬”的措施。

也有业内人士分析,这些举措真正对钢企生存环境的影响有限,如果局面短期难以变好,以资本运作为主体,“大鱼吃小鱼”的钢企跨地域的重组兼并生死大战必将上演。

接受采访时,不少钢企负责人对重组兼并并不排斥,重组兼并至少有几个好处:一是通过重组能淘汰落后产能;二是企业形成规模,对市场风险抵抗能力增加;三是面对铁矿石这座令钢企感到压迫的“大山”,大型钢企显然话语权更大。

面对大势难改的情况,马钢选择了“不走寻常路”。“与晋西车轴合作生产高铁车轮,同步跟进汽车厂扩展零部件产业,增加钢构、粉末冶金业……”据张建设介绍,马钢除了原有钢铁制造流程主业,非钢业务在逆势中已经取得了 10%的增长成绩。

张建设说,重大核心技术是国内钢企的普遍短板。“国外钢企愿意转让技术的前提,往往是这项技术已经被更替升级。因此,技术转让尽管短期有益于国内钢企,但这种并非前沿、依靠转让获得的技术优势,很快被取代。核心技术还需依靠企业自身攻关。”

(新华社)

流血转型:离不开管理创新

□ 周建华

2012 年,对中国企业而言,经营形势比 2008 年金融危机更严峻!一边利润下降,主业不保;一边被迫转型,但新产业发展缓慢。这,就是中国企业的基本处境。我们称之为“流血转型”。转型要成功,靠什么?离不开管理创新!

类似的控股模式,为什么联想控股成了,宗申集团不成?

阿里巴巴 B2B 业务因业绩不佳,退市!淘宝集市成为假货横行集散地,京东商城欲取而代之!苏宁电器受到电子商务冲击,以股票质押举债数十亿打造电商!国美电器首度亏损!美的电器股票大跌!李宁经营下滑 CEO 下课!华为向“云—管—端”战略转型!

2012 中国管理创新年度报告,总结 2012 卓有成效的商业模式、战略、供应链、营销、全球化、人才、资本、企业传承等创新模式与案例,以推动中国企业从“流血转型”,走向“造血转型”!

正确的战略

战略决定转型成败与否。然而,制定战略的依据是什么?市场机会导向,还是能力导向?还是两者结合?本研究报告报道的重点案例宗申集团,是中国低端制造企业流血转型的典型代表。

从 2002 年开始,左宗申认为摩托车行业的高速发展不会长久,开始多元化之路,先后进入汽车、房地产、生物、担保、矿业等多领域。然而,效果如何?宗申集团最近这几年一直徘徊不前,摩托车销售开始疲软,多元化也收效甚微,甚至不得不退出汽车、矿业及生物等板块。



宗申集团的主业摩托车受阻,联想控股公司,做啥啥成,从 PC 组装销售起步,进入 IT 分销、软件服务、地产、VC、PE,最终使联想控股成为多元化投资控股集团。为什么采用类似的投资控股模式,结果却有如此巨大的差别?根本原因在于宗申集团的能力达不到!能力的载体是人,是人才,是人才成长机制!朱立南、杨元庆、郭为、赵令欢、陈绍鹏、陈国栋,联想起具有帅才辈出的培养体系。反观宗申集团,缺乏的是产业领军人物的成长机制、成长土壤、成长文化!

联想系人才凭什么能成长?无非是选对最优秀的苗子,给予成长的土壤。联想控股还通过股权激励,把高管个人利益融入企业长期发展,确保高级人才持续成长;把企业管理核心关键点,浓缩到“建班子、定战略、带队伍”中,明确“建班子”是“定战略”和

“带队伍”的先决条件,倡导“有话直说”和“有话好好说”的高管班子文化。

没有夕阳产业,只有夕阳企业。产业具有生命周期,但是优秀的企业,总是能在旧有产业基础上,依托自己不断培育的、新的动态核心能力,不断转型,不断成功。其核心关键,就在于有正确的班子、正确的机制、正确的文化,然后,才有正确的战略。

正确的商业模式

转型要成功,还离不开正确的商业模式。

商业模式的创新,在于击中现有对手的软肋,满足客户尚未被满足的需求。当当网为什么经营了 13 年,被后来者京东商城反超?因为京东商城抓住了当当网物流配送迟缓、顾客体验极差的软肋。苏宁、国美为什么会受到京东商城的极大威胁?因为京东商城网上购物不受时间、空间制约,满足了消费者“便捷、放心、可靠、性价比”的需求。苏宁、国美模式的落后,是因为,家电连锁的实体店模式,已经不是实现其核心顾客价值的最佳手段。

阿里巴巴集团的商业模式进化。阿里巴巴 B2B 模式被迫退市,是因为它多年来实行的“网上黄页”模式,本质上是媒体广告模式,而不是真正的电子商务模式。而郭广昌投资的“我的钢铁网”,已经成功在 A 股上市,其专注于钢铁及其上下游的煤炭、有色等行业,除信息展示、交易服务外,还提供如人才招聘、人才培养、融资、专业技术服务、咨询服务等行业深度服务,这自然是大而全的阿里巴巴所不能及。

成功的企业,通常都是具备了某种核心能力,然后,在此基础上扩展、

延伸、衍生、蜕变,最后形成新的核心能力。为什么新浪微博能取得了目前的领先地位?这是因为新浪采用了“微博媒体+在线社交”的模式,在没有偏离自身作为在线媒体核心能力的情况下,向社交媒体延伸、扩展自己的核心能力,打造微博盈利模式也率先从广告运营去突破。

高效的运营系统

企业的转型,还离不开高效的运营系统,包括供应链管理、营销、人力资源、资本运作等。

2012 中国管理创新年度报告,深入总结了京东商城以物联网抢跑供应链建设的创新实践,调研了它以销定购的采购模式,还总结了吉利汽车等 5 种有效的供应链管理范式。

腾讯是互联网领域最成功的公司之一,其人力资源如何支持企业战略?本研究报告总结了腾讯 HR 的 3 大卓越实践:高层导师制、简化测评工具、灵活匹配高级人才需求。这使腾讯打造了自己无形的核心竞争优势。

创始人与资本家之争,是中国创业家遇到的核心烦恼之一,互联网当红企业 Facebook 经过 10 轮融资,创始人扎克伯格依然牢牢保持着公司的控制权,这得益于其强大的谈判实力,更得益于其采用双层股权结构,采用“可以让钱,但不能让权”的融资策略。

中国经济已经到了不能只靠“房地产”短期拉动经济增长的时刻,未来靠什么才能赢得向新兴产业的转型?答案只一个:依靠管理创新,包括依靠正确的人、正确的战略、正确的商业模式,还有支持战略与商业模式的卓越运营系统。

吴敬琏：警惕行政审批的利益寻租

9 月 15 日,“创绿家环保公益创业资助计划”在北京正式启动,著名经济学家吴敬琏出席该启动仪式接受网易财经采访时表示,行政审批从经济学的角度来看,就是寻租,行政审批是腐败的源头。要从源头上治理腐败,就要对行政审批制度进行改革。目前中国的行政审批比 10 年前多得多,行政审批改革牵扯到官员太多的利益,因此需要全社会一起努力去清理行政审批。

此外,著名经济学家张维迎 12 年前就指出,如果取消政府审批,中国的 GDP 会增加 30%,政府腐败会减少 50%。12 年过去后张维迎在接受采访时表示,如今更坚信这一点,腐败就是权力导致的,如果审批废除了绝对不可能有这么多的腐败。

10 年前政府下定决心进行行政改革,但往往是上有政策下有对策。行政审批的改革层层推行下去也变了味。吴敬琏指出这主要表现在三个方面。一是,把一项大审批分为多项小审批。二是,把次要的审批砍掉,把重要的审批保留。三是,对原有的审批名称进行改头换面,如改名字,不叫审批了,叫核准制、备案制。

除了上述的因素外,吴敬琏指出,到了后来中国治理投资过热的时候,就又恢复了大量的审批,因此现在的审批比起 10 年前要多得多了。

吴敬琏指出审批改革涉及到官员太多的利益,官员手里有审批权,公章就意味着钱。而《行政许可法》就是解决行政审批问题的,但是这部法律形同虚设。因此行政审批改革要靠全社会一起努力。

(钟企)

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

建行拟斥资千亿 收购欧洲银行

建行海外机构总资产 5423 亿元,较上年末增加 991 亿元,增幅超过 22%;实现利润总额 1623 亿元。充足的资本为建行在海外发展打下了好的基础。建行半年报显示,6 月末,建设银行的核心资本充足率较 3 月末继续提高 17 个基点,达到 11.19%。总资本充足率达到 13.82%。自 2010 年完成配股以来,核心资本充足率持续提高,表现出较强的资本积累能力。

王洪章在接受采访时透露,建行会积极参与近期中国政府推出的 1 万亿基建投资计划,而且随着经济刺激计划的陆续展开,建行下半年的经营压力会小于上半年。

■背景.....

中资行近 10 年完成 38 项海外并购

数据显示,2002 年至 2011 年 10 年间,中资银行总计完成了 38 项海外并购,金额高达 201.6 亿美元。中国四大国有商业银行中,中国银行的国际化步伐是走在最前的,中行目前在 35 个国家及我国港澳台三地拥有分支机构,而工商银行也紧随其后,在 24 个国家和港澳地区拥有分支机构。

在过往的海外并购案件中,中国工商银行以 55 亿美元的价格收购南非的 Standard Bank 的 20%股权是目前为止中国银行业在海外的最大一笔交易成功案例。

但中资银行海外并购之旅远非一帆风顺,此前民生银行收购美国本土商业银行联合银行(UCBH),该并购案最终给民生银行带来 8.87 亿美元损失。而招行在香港并购永隆银行时,也遭受了较大的损失。



西部当选
雄厚资金

成功千万里 融资零距离

雄厚资金支持各类项目融资借款,两百万起贷,可免抵押,个人、企业不限,地域不限,手续简单、审批快、利率低、放款迅速。

电话: 028-68000368