

董明珠：“商界玫瑰”的“主角”心态

■ 张辛欣 王攀

红色披肩，白色套裙，一头利索的短发，微笑中透着智慧——这是格力集团董事长董明珠给人的第一印象。然而，谈起成功秘诀，这位勇立改革潮头的女强人却说出“吃亏”二字。

“我搭上了‘改革的顺风车’”

“1992年，邓小平南方谈话发表时，你在做什么？”
被问到这个问题时，董明珠毫不犹豫地回答：“刚到珠海，在一家家地卖空调。”
“南下珠海并不为了淘金。而是开始去认真地想，自己该做什么，能做什么。”她说。
“当时，经济体制正由计划向市场转轨，很多像营销一样的行业应运而生。对我来说，这是一次改变人生的机会。”董明珠回忆道，“既然有了机会，为什么不抓住呢？”
从36岁南下打工到如今执掌世界最大的空调企业，董明珠从不讳言自己搭上了“改革的顺风车”。“我始终把自己当成‘车’上的一员，有‘主角’心态。”
“馅饼不会随意掉下来，需要你去抓，去抢，去消化。”董明珠说，从打工妹到“销售女皇”，她一直把自己当做这个行业的“主角”，去思考、去坚持。
在空调还是个奢侈品的时候，董明珠就看到了行业的潜在市场。“撇开生活水平提高不说，就凭全球温度逐年上升这一趋势，我就坚信空调迟早会进入寻常百姓家。”
有了这份坚定，董明珠开始念起“空调”经。卖场一家挨着一家跑，技术知识一个接着一个恶补，在路上晒得昏，骨裂了还坚持跑业务。

1992年，刚加入格力两年的董明珠个人销

北汽集团借助并购成功“走出去”

■ 潘治

2011年，北京汽车集团有限公司通过旗下北京海纳川汽车部件股份有限公司，悄然收购了位于荷兰东部小镇芬赖的英纳法汽车天窗系统集团公司。并购之后，英纳法公司业绩持续增长，盈利不断攀升，国际市场份额也显著增加，成为北汽集团积极参与国际化竞争、实施“走出去”战略的成功案例。
进入英纳法公司总部设在荷兰东部小镇芬赖的生产车间，记者看到一条条高度自动化的生产线整齐排列，分别标注着宝马、奔驰、奥迪、路虎等客户品牌名称；一个个黄色的机器人挥舞着长长的机械臂娴熟而准确地操作着各种工序；一名名当地员工在生产车间、测试中心以及研发中心里紧张忙碌而又有条不紊。
“经过半年多的艰苦谈判，北汽在2011年全资收购了英纳法，从而拥有了这家全球第二大汽车天窗品牌和制造企业，包括产品开发和研发队伍。”北汽集团董事长徐和谊向新华社记者介绍说，“收购两年后，公司发展非常好，不仅销售收入、利润大幅增长，市场占有率也提升到24%。”
近年来，伴随着中国经济的快速发展，中资企业“走出去”进行海外并购的案例并不鲜见，但并非每一起收购都能获得收益并呈现并购价值。徐和谊认为，北汽之所以能够获得成功，主要源于收购时做出的三个承诺：承诺维持经营团队和生产团队的稳定、承诺与业绩挂钩的薪酬制度、承诺进一步助其打开全球市场。

正是这三个承诺，帮助北汽借助并购拥有了先进技术和产品，并获得了宝贵的国际化人力资源，让北汽得以成功实施其“走出去”的国际化战略，成为其提出的“同一个公司，同一个团队，同一个梦想”这一理念的实际写照。
在徐和谊看来，这些年中国汽车产业得到了快速发展，但也面临“只大不强”的困境。“要想做强，关键要拥有核心技术，这就离不开国际先进技术和产品”，“在国际化进程中既要引进来，更要走出去”。
实际上，北汽国际化步伐仅不迅速，而且坚定。2009年，北汽收购瑞典萨博全部知识产权，早已引起业界瞩目。“借助收购或者合作等各种方式，北汽要在全球寻求、吸收并消化先进的技术资源，缩短我们和强者之间的差距。”
回顾北汽这些年积累的经验，徐和谊认为，“走出去”不仅只是在海外投资并购或者建厂销售，更重要的是要做到“市场走出去，技术与产品也要走出去”，直接参与国际化竞争，并“在国际舞台上不强调量的概念，而是强调质的概念”。
“未来我们还会坚持这个方针：要做强，必须在技术和产品上借助外力，借助全球的资源让我们发展得更好、更快。”徐和谊说。



她说，改革带来机遇，但不是每个人都能抓住机遇。过去的35年，格力和她本人证明了一件事：在改革大潮中做好，不仅要把自己当成改革的“主角”奋勇前行，还得有点“吃亏”精神。

驻华跨国公司老总：三中全会对世界经济意义重大

■ 于华恩

第六届跨国公司领袖圆桌会议17日在北京结束。参会的跨国公司中国区总裁认为，刚刚结束的十八届三中全会对中国和世界经济都有重要的意义。
美国商会中国事务主任沃特曼在中国区总裁闭门会议上指出，十八届三中全会提出大胆的改革措施，中国也为未来几十年的全面合作提出了详细的计划。美国商会一直致力于推动并加强中国与美国的经济纽带关系，中国的进一步改革对加强双向投资非常重要。
他指出，中国现在已经是外国企业投资的最大目的地，中国和美国相互投资在许多方面已经得到了很大的提升，但是美国直接对外投资只有1%投资到中国，而中国对外投资也只有2%投资美国。所以，我们希望中美能够加强投资合作。
他说，十八届三中全会决定要进一步开放金融、教育和医疗，包括儿童医疗和养老这些领域，还包括会计、经济、制造业等等，所有这些都让我们感到很受鼓舞，这无疑对于中国经济和世界经济都有重要的意义。
荷兰皇家壳牌集团中国有限公司执行主席海博指出，中国经济和社会发展全球瞩目，刚刚结束的十八届三中全会制定了更详尽的

中国伊利集团牵手意大利乳业巨头加速全球布局

中国乳业巨头伊利集团日前与意大利乳业巨头斯嘉达公司在上海宣布正式达成战略合作。
这已是伊利集团年内针对海外的第三次“出手”。今年4月，伊利投资11亿元至新西兰奶粉项目，7月，与美国最大的牛奶公司DFA达成战略合作。
业内人士认为，伊利在一年之内就同时进军三大洲，加速全球布局的步伐明显加快。中国奶业协会理事陈渝说，伊利的战略布局已从“全国织网”全面升级为“全球织网”。
“开放共赢，保守双输。”伊利集团执行总裁张剑秋说，对于中国乳业来说，全球化的趋势不可逆转。他说：“斯嘉达将是伊利未来最重要的合作伙伴之一，相信今天的合作只是一个开始。”
中国乳业正处于转型升级的重要阶段，其中一个重要战略就是“走出去”。
与近年来进入中国的许多洋奶企一样，斯嘉达公司则是看中了中国巨大的市场潜力。斯嘉达公司执行总裁费尔南多·撒兹说，中国市场是全球乳业发展最快的市场，伊利是中国乳业第一品牌，希望双方能进行多方面的深度合作。他说：“伊利正是我们一直寻找的合作伙伴。”
据了解，斯嘉达公司是意大利最大的乳品生产商，其优势在于拥有丰富的优质奶源

售额突破1600万元，占整个公司的八分之一。
“我始终坚信，主动会带来成绩，推动市场扩大。”董明珠说。因为这种“主动”，每一次改革进展带来的“天翻地覆”，对她而言，都意味着更多的机遇之门被开启。
刚加入世贸组织时，很多人认为“狼来了”，董明珠却当做“强身健体”机会。“我从不惧怕竞争。”董明珠说，“事实证明，‘狼’并没有来，我们却更强壮了。”
“吃亏”是福不是祸
某种程度上，改革带来的机遇相同，人们看待它的心理不同，导致的结果可能截然不同。董明珠说，中国制造最应警惕的，是急于求成、期待“一夜巨变”的投机心理。“企业要立足长远，不要怕眼前‘吃亏’，否则很难成长起来。”
“曾有一个外国访问团对我说，格力对产品的追求称得上‘自虐’。”在珠海格力电器总部的产品展示厅内，董明珠说，“我更想解读为‘严厉’。只有对自己严厉，对技术苛求，才能做出好产品，我就要坚持这样，哪怕放弃短期的利益和市场份额。”
30多年来，很多家电企业依靠廉价劳动力和环境成本迅速扩张，同样也因为缺乏核心技术而很快消逝。
“我在2001年赴日本，希望能够买到多联式中央空调的技术，却被一口回绝。对方明确表示花了10余年研制出来的核心技术绝对不会转让给任何一家中国企业。”从日本回来后，董明珠开始放弃暂时的市场扩大计划甚至资金利润，转而攻坚核心技术。
“我对技术投入没有预算，要多少给多少。”董明珠坦言，由于短期看不到成效，这种高投入曾在相当长的时间里，令她“冒汗”。甚

至有时，仅研制一个核心部件就要花上四五年时间。
“每到这时，我就对自己说，制造业不能哪个好赚钱就去做哪个。格力就要吃点亏，从微利的低端产业链走出来。”董明珠从“销售王”变成了“技术控”。
坚持换来了成果。20余年，董明珠带动格力一步一个脚印地在技术和生产方面积蓄力量。目前，格力拥有4个研究院，5000多名专家和技术人员，成为全球空调技术的领跑者。
在过去3个季度里，格力电器营业总收入同比增长15.03%，实现净利润同比增长44.79%，创下近年来最高单季盈利纪录。

新起点上再出发

随着新一轮改革大幕的拉开，人们期待能够看见、摸到更多属于自己的改革红利。
董明珠也一样。
作为一家年销售额过千亿元的国企和上市企业“掌门人”，她最迫切的希望，是强有力的改革，为正在国际化轨道上不断加速的中国企业解除更多的环境束缚。
“改革带来活力，也必然要求企业向自身要效益、挖潜力，不能靠和政府部门‘勾肩搭背’来求发展。”她说。
在她看来，新一轮改革正让格力和她本人站在全新的起点上。此时，不仅需要拥有核心技术，更需做长产业链，加强行业掌控力。“我们依然保持专业化的思路，在更广泛市场寻求合作伙伴，通过输出多元化的技术，增强企业竞争力。”董明珠说，企业就是要在竞争中接受挑战，创造更好更新的解决方案。
谈及未来，董明珠充满激情：中国将会出现更多国际化的自主品牌，代表中国走向世界各个角落。



联想未来目标 锁定PC+ 市场第一 平板、手机将成主战场

■ 王晓洁

近日，联想集团发布了截至2013年9月30日止的第二财季（自然年第三季度）财报。财报显示，联想集团该季度营收97.7亿美元，较去年同期增长12.7%；净利润达2.14亿美元，较去年同期增长31.4%。在PC市场大幅下滑的情况下，联想集团如此“逆天”的成绩的确值得刚刚因为财报数据不佳而导致高层变阵的宏基或者不得不退市躲避风浪的戴尔羡慕。然而，这样的成绩仍然未能让联想集团的董事长兼CEO杨元庆感到满足，在坐稳了全球PC市场老大的宝座后，联想的新目标已经锁定为了PC+（PC、平板电脑、智能手机甚至智能电视）市场的第一。

PC市场老大地位日渐稳固

联想集团于今年第二季度正式成为全球最大PC厂商，这第三季度，联想继续稳固了领先优势。据财报数据显示，目前联想在中国、日本、俄罗斯等全球最大的7个电脑市场中有5个做到了全球第一。
根据IDC的统计报告显示，过去六个季度，全球PC销量已经出现了连续下滑，但联想在同期除了今年二季度出货量成绩是持平外，其余五个季度都保持了增长，截至今年第三季度，联想在全球PC市场份额达到17.7%，与第二名的惠普的差距逐渐拉大。
对此，杨元庆表示，这一方面得益于联想在全球PC市场的战略性并购，另一方面则得益于联想在传统PC产品方面的持续创新。在他看来，PC市场目前虽然相对疲软，但未来联想仍然有望在这一领域取得增长。“我对PC市场的看法还是比较乐观，我认为明年会恢复增长。”杨元庆说，中国PC市场已经开始触底反弹，明年将会比今年好。“现在中国的PC市场还不如美国大，我们的PC渗透率只有20%-30%，没有理由不增长。”

平板、手机将成为主战场

在稳固PC业务市场的同时，联想对于具有更高增长潜力的平板电脑、智能手机等市场则有着更大的企图心。在此前YOGA平板电脑新品的发布会上，杨元庆就曾表示，联想需要在平板电脑市场取得突破。据统计，今年第三季度，该公司平板销量达到了230万，年内总销量预计突破千万。对此成绩，杨元庆表示还需更加努力，加快进度向细分市场内排名前三的厂商发起挑战。
毫无疑问，在这场挑战中，三星、苹果将是联想最大的目标。无独有偶，在智能手机市场上，IDC的统计数据显示今年第三季度联想的单季出货量突破了1000万部，成功晋身全球前三，而排名第一、第二的三星、苹果同样成为了联想“上位”的最大拦路虎。对于如何在智能手机市场取得突破。联想集团高级副总裁刘军表示，联想需要做好三件事情，分别是快速增长规模、拓展全球市场、突破高端市场。现在联想集团已经制定了智能手机的海外扩张规划，首批进入的印尼、俄罗斯等市场表现不错，而接下来联想会进入中东、非洲等市场，2015年，则会进入美国等成熟市场。

三季度联想智能手机销量全球第三

美国信息技术咨询机构Gartner近日在其网站发布报告称，第三季度全球智能手机销量达到2.5亿部，较去年同期增长45.8%，占全球手机销量的55%。其中，联想手机的销量达到1288万部，占据同期销量的5.1%，超过LG成为三季度手机销量第三的品牌。
Gartner发布的数据显示，三季度全球智能手机销量的前三甲分别为三星、苹果、联想，其市场份额分别为32.1%、12.1%与5.1%。LG与华为的市场占有率分别为4.8%与4.7%，位列第四位与第五位。
Gartner分析师表示，联想智能手机销量的快速增长主要来自庞大的中国本土市场，其销量较去年同期增长了84.5%，其中95%在中国出售。



和世界领先的膜过滤专利技术，而奶源、生产和技术正是此次合作的主要内容。
陈渝说，牵手斯嘉达让伊利可以与欧洲的奶源、技术进行全面对接，同时更得以分享全球最为先进的质量管控体系和生产标准。“这对于目前的中国乳业来说，意义尤为重大。”
另一方面，短期来看，奶源对伊利来说的意义更大，因为这可以帮助伊利在12月率先

缓解国内的“奶荒”压力。据了解，受大量散户退出和极端天气影响，中国乳业正面临全国性奶源紧缺局面，跟斯嘉达的合作也可以使伊利获得更低成本的国际原奶资源。

此外，专家指出，伊利通过参与乳业全球产业链的资源整合，充分利用国外企业奶源和技术管理优势，也有利于在日益激烈的国内乳企竞争中抢得先机。（林超）