

6 管理之窗 Management

面对移动业务的亏损、面对裁员、面对在国产手机厂商中名次的下跌,面对运营商补贴政策的调整,联想让陈旭东充当了“救火员”,担任了联想移动业务集团一把手。

陈旭东:联想手机重组后将做哪些调整?

■ 王一科

联想近期公布了截至今年 6 月 30 日第一财季业绩,最大变动就是重组移动业务集团,全球裁员 3200 名,摩托罗拉占据了 500 个裁员名额。面对移动业务的亏损、面对裁员、面对在国产手机厂商中名次的下跌,面对运营商补贴政策的调整,联想让陈旭东充当了“救火员”,担任了联想移动业务集团一把手。

被寄予厚望的陈旭东在剩下的不到半年的时间,如何带领团队迅速有效整合重组?如何实现接棒时立下的军令状:实现盈亏平衡呢?

军令状:移动业务盈亏平衡

前不久,联想发布了其 2015 年第一财季业绩,营收情况低于分析师的预期。移动业务部门税前亏损 2.92 亿美元,税前亏损利润率为负 13.8%。联想在季内售出 1620 万部智能手机,在全球智能手机市场份额下跌 0.5 个百分点至 4.7%,位列第五大智能手机厂商。

因此,联想宣布提供 6 亿美元,对移动业务集团进行重组:全球裁员 3200 人,其中摩托罗拉移动占据 500 个名额。

那么,重组之后的移动业务集团会有怎样的目标调整呢?

刚刚上任不到两个月的“救火员”陈旭东表示,在市场份额上并没有什么激进的目标。但在盈利上会有要求,今年移动业务集团要实现盈亏平衡,明年要实现盈利。陈旭东说的很实在:“我的观点是卖东西必须要赚钱,赔钱卖就再也赚不回来钱了。”

陈旭东在联想是一个“强势”领导,之所以这么说是因为在他的领导下,联想在



中国个人电脑市场份额从 26%提高到了 36%,利润翻番;还曾率先领导联想中国进行互联网业务模式转型;近期带着创业的激情打造了互联网模式子公司神奇工场。今年 6 月 1 日受命接棒刘军,担任联想移动业务集团总裁。

上任之后,陈旭东迅速适应岗位角色。“两个月可以看到包括陈旭东在内的整个移动业务团队效率非常高。”联想中国区 CMO 王传东透露。

那么,在 2015 年还剩不到 6 个月的时间内,陈旭东如何让一个还在亏损的集团实现盈亏平衡呢?

“救火员”陈旭东有何妙招?

“在中国我们近期遇到了一些问题,尤其是中低端市场最近三个月遇到了比较大的挑战。我们的策略是重新建立线下渠道的竞争力。”陈旭东表示。

有媒体称联想手机 70%的出货来自运

营商渠道。2014 年运营商补贴政策调整,压降了销售费用,严重依赖运营商的联想受到了影响。因此,联想此次重组重点就是要建立社会化渠道。

此外,要改变之前的机海战术,走精品策略。据了解,联想已经放弃了 50%机型。“之前不赚钱的机型肯定不做了,就会砍掉。这是个一个逐步的过程,新的销售渠道这些不赚钱的机型已经非常少了。”陈旭东表示。

还有一个策略就是组织架构的调整。新的组织架构在中国区总部有一个营销中心,负责每个产品在何时以怎样的渠道进入市场。

摩托罗拉打先锋 美国市场是突破点

那么,对于 2014 年 10 月份收购的摩托罗拉有何打算呢?

据陈旭东透露,这次整合之后所有研

发、生产制造都将纳入摩托罗拉框架下。产品线方向也将走向融合,最终形态还是希望大部分产品都是以摩托罗拉为主。

“研发端整合这个季度将会全部完成。我们所有的研发都将并入摩托罗拉下面,未来研发产品都是具有全球的 IP。”陈旭东表示。

当然研发与产品线整合是同步进行的。据悉,现在联想产品线已经基本确定,正在确定每个产品线的产品经理,很多在美国的产品经理都会回到中国。

陈旭东对研发的要求已经和之前不同,预计会大规模采用通用部件。陈旭东认为规划和实际是有产别的,因此他对技术人员的要求是不仅要画出来,还要做出来。做不出来的东西不叫技术,只有做出真正的产品才叫技术。

“在我的心目中,分成两类技术:一类技术叫科技,一类叫技术。科技就是美好的想象,可以画出来。但真正的技术是可以大规模生产,有稳定的质量的产品才是技术。”陈旭东表示。

面对国内外市场发展速度不同,联想短期内还是以海外市场为主体,而且是利用双品牌大市场。目前,东欧、印度和非洲都是联想市场份额增长较快的区域。

对于国内手机厂商均看好的印度市场,联想已经取得了 6.4%的市场份额,进入了前五名的行列。

不过,在陈旭东心中最看重的还是美国市场。“如果能够在美国突破 10%的市场份额,这场战役就可以迎刃而解。”陈旭东满有把握地说。目前,联想手机在美国市场份额还不到 5%,不过陈旭东表示这 5%都是高端产品,低端做的很少。美国将会是联想明年发力的重点。

北京市已淘汰 危化品生产企业 204 家

据北京市安监局介绍,8 月 23 日,北京市安委会已下发关于加强危险化学品和易燃易爆物品安全管理工作的通知,9 月中旬将完成对全市所有危险化学品生产、经营企业、重大危险源企业和烟花爆竹经营企业的检查。

据介绍,2006 年 6 月,北京市持有危险化学品安全生产许可证的企业有 253 家。近年来,北京市不断严格危险化学品生产企业许可条件,严格行政审批,对于不符合安全条件的企业一律不予许可。截至目前,已有 204 家企业被淘汰退出,北京市现有危险化学品生产企业 49 家,实际从事生产的企业只有 35 家。

近年来,北京市还关停了存在安全生产隐患的 3 家危化品仓库,不允许其再进行危险化学品储存工作。同时,北京市不断强化对矿山企业的整治工作。2005 年至 2010 年 5 月,全市共关停小煤矿 445 个。目前全市共有煤矿企业 4 家。2010 年至 2015 年,全市共关闭非煤矿山企业 70 家。目前,全市共有非煤矿山企业 28 家,其中持有安全生产许可证 19 家,另外 9 家处于停产状态。

8 月 12 日,天津发生特大爆炸事故后,北京市安委会下发通知,立即对所有企业进行一次全面彻底的排查,重点排查居民集中居住区、人员密集场所以及危险货物场站、机场、车站、危险品运输物流中转场所、油气罐区和大量涉及危险化学品使用的工业企业等。发现隐患必须立即整改,一时难以整改到位或安全生产不达标的企业,必须立即停产、停工、停用、停运。

此次检查中将特别关注并严格落实氰化物等剧毒化学品、硝酸铵等易制爆危险化学品等特殊管控措施,严格流向管理,实时查验、登记上游购买单位和下游销售单位的相关信息。对违法生产、经营、储存、使用和运输的行为,要严肃查处。性质恶劣的,依法吊销相关许可。

北京市将专项整治石油化工、罐区、液氨非制冷等一系列重大危险源,着重检查各项压力、液位、温度等检测和远程监控措施及视频监控、泄漏报警、自动控制和紧急切断装置完善情况。同时,加强避雷、防静电设施的检修、检测和现场电气设备防爆的安全管理。

液氨、液氯、清洗剂、萃取剂、溶剂等重点品种使用企业和白酒企业,要加强储罐区、危化品库房、危化品输送等管理,按规定设置防雷、防静电等设施,安装高低液位报警、可燃气体泄漏报警和通风装置等。

此外,北京市将加速整合危险化学品物流企业 GPS 监控平台、高速公路交通运输监控系统、公安交警交通安全管理系统等信息系统资源,统一和规范地方政府危险化学品事故接处警平台。(金可)

传承问题还是环境问题 山西最大民企的家族式衰落

■ 刘腾

海鑫集团是山西最大民营企业,也曾经是国内规模最大的民营钢铁企业。

时间回溯到 1987 年,海鑫集团创始人李海仓以集资的 40 万元在山西省闻喜县建起了一家合股经营的洗煤焦化厂。在李海仓精明的管理和运作之下,海鑫集团几乎是以一年办一个新厂的速度不断扩张,形成了在闻喜县东岭占地 3.6 平方公里的大型钢铁集团,2001 年底,拥有总资产 30 亿元,经济规模跨入全国钢铁企业前 20 名。

转折点起始于 2003 年 1 月 22 日,当时年仅 48 岁的海鑫集团掌门人李海仓在自己的集团办公室遇刺身亡。28 天后,李海仓之子——不满 22 岁的李兆会被迫从国外中断学业,回国接管海鑫集团。

儿子和父亲有很大的不同。据在海鑫集团工作多年的人士介绍,李海仓精明能干,眼光长远,又善于和各种人交往,在世期间,和当地官员经常来往,把政商关系处理得头头是道。

而李兆会则不然,这个不满 22 岁的小伙子具有“留学”背景,虽然执掌海鑫集团却似乎并不喜欢实业,而热衷于资本市场。

有当地海鑫集团的工人表示,李兆会成为董事长后,鲜见到他到工厂巡视,倒是李海仓的五弟李天虎显示出企业管理的才干。在叔侄俩发生矛盾之后,李天虎被赶走,海鑫的局面更加每况愈下。

李兆会在十年间投资了不少股票,唯一的亮点是民生银行,其他的基本乏善可陈。十年间,李兆会买过民生银行、兴业证券、光大银行、山西证券等股票,入股民生人寿、银华基金等金融机构,还在二级市场涉足新能



●具有“留学”背景的李兆会未能撑起海鑫的未来

泰山、万向德农、益民集团等股票的买卖。

“李兆会那么年轻就执掌海鑫集团,完全是他爷爷做的主。”一位当地企业界人士称。李家兄弟 6 人,李海仓排名老三,是李海仓的父亲李春元一锤定音,理由是“子承父业”,庞大的企业交到了李兆会手上。

停工前的最后一年多,李兆会已经不再信任他的叔叔们,而是安排他的妹妹李兆霞管理海鑫集团。“不这样安排好,这样安排最终让海鑫集团彻底倒下。”这位当地企业界人士称。

有人士称,实际上,在海鑫走下坡路期间,很多“亲近”的人都在忙着为自己赚钱,没有人再顾及企业利益,而这种情况在李海仓和李天虎执掌时是不可想象的。

最终海鑫集团倒下了,成为家族企业传

承失败的一个典型案例。当地不少企业界人士感叹,如果当初海鑫集团传给李海仓的兄弟而不是涉世不深的儿子,企业情况可能就不会这样。

从另一个侧面,钢铁行业经济环境的恶化也成为加速海鑫集团倒闭的原因。

2014 年钢铁行业就已经进入寒冬,2015 年依旧如此。据中钢协统计,1~4 月份,会员钢铁企业实现销售收入 10270 亿元,同比下降 15.76%;实现利润为-26.6 亿元,同比增亏 14.54%。其中,主营业务实现利润-137.8 亿元,同比增亏 117.41%;亏损面为 45.54%,比上年同期扩大 5.94 个百分点。

“钢铁行业 2013 年就进入低潮期,海鑫倒下直接原因也是因为银行抽贷,”兰格钢铁网钢铁行业分析师牛国升分析,“银行正因为钢铁行业吸收资金过猛,最先开始从钢铁贸易商抽贷,后来又对生产商抽贷。”牛国升认为,海鑫集团的问题首先是管理问题。“钢铁集团倒下,目前主要因为两类问题,一类是自身管理不善,另一类是因为 2009 年以后扩张速度过快。钢铁企业如果原来存在较大的管理问题,在低潮时危机就更容易暴露出来。”



●海鑫集团

“中国制造” 在加快转型中强化竞争力

■ 向志强 李斌 张莺

制造业企业在中国 500 强中的数量增加、入围门槛进一步提升、营业收入和净利润持续增长……虽然质疑声渐多,但中国企业联合会日前发布的 2015 中国企业 500 强相关数据显示,“中国制造”依然是支撑中国经济持续快速发展的力量。

很多中国企业家和学者认为,巨大的规模、完善的产业链、充裕的回旋空间仍将奠定未来一段时期内“中国制造”的强大优势,而互联网信息技术的广泛运用、对科研创新的加大投入乃至正在推进的全面深化改革、“一带一路”战略等,将全方位助推中国制造业的转型升级,进一步强化中国制造业的竞争力。

“一个制造业企业进入中国发展,打半小时电话,就能够完成所有配套工作,而在其他国家,可能需要半个月。”TCL 集团董事长李东生的这句话,形象刻画了中国制造在国际上无可取代的产业链优势。

这并非李东生的单独感受,记者听到许多类似案例:一些国家在建设大型工程时,开始选择西方企业承接,工程进展中系统成本急升、远超预算,不得不回头来求助中国企业,并由此认识到中国制造在系统集成和产业链方面的强大优势。

一段时期以来,随着全球经济减速和中国经济迈入新常态,外界对于“中国制造”的质疑声逐渐增多。近日,美国波士顿咨询集团发布的一项报告就引起了广泛关注。

这一报告以美国为基准对全球各大经济体的劳动力、能源等成本进行了测算,结论是,如果美国的成本指数是 100,中国制造的指数就是 96。这一报告被解读为,随着工资大幅上涨、能源成本上升等,向来被称之为“世界工厂”的中国的竞争优势正在削弱,在全球制造业赛跑中开始落后。

不过很多中国的企业家和学者并不认同这一结论。“报告指标系数的确定并不合理。”清华大学全球产业 4.5 研究院副院长朱恒源说。他表示,制造业的成本受能源结构、地域差异等多种因素影响,需要具体分析。“美国的能源是天然气,而中国制造业的主要能源是煤,不能混为一谈。”

一些业内人士认为,中国制造业至少在两方面还有发展战略纵深的空间,一是东中西部发展程度差异提供的成本空间;二是影响制造业分布的因素除成本导向外,更在于产业链的发展,门类齐全配套完善的中国制造业在一段时期内还将具有明显优势。

与之相反的是,一些发达国家“制造业回流”计划并未取得预期效果,空心化趋势仍在继续。以美国为例,中国企业联合会发布的报告显示,2015 美国 500 强企业实现净利润大幅下滑 12.57%,企业盈利能力显著下降;其中制造业企业 176 家,比上年减少 6 家;营业收入占比下降 1.7 个百分点。

“通过互联网大数据平台,我们与全国各地的用户联网,产品的震动、温度等各种数据就可以实时传到企业控制中心和手机终端,在沈阳总部就可以在线监测、预警。”沈阳鼓风机集团党委常务副书记邓长辉说。

他介绍,互联网信息技术的运用提升了企业的服务水平和效益,目前集团的服务公司正成为一大新的增长点。沈阳鼓风机集团的变化是当前中国制造业在新形势下注重创新、运用新技术新理念对企业进行改造升级的一个例子。

对制造业而言,技术创新无疑是重中之重。此次中国企业联合会发布的数据显示,2015 中国制造业 500 强纳入统计的 473 家企业中,投入研发费用总额 4814.65 亿,比上年提高 7.09%,增速高于上年的 5.2%,平均研发费用比上年增长 5.5%。

而这些投入现在已经产生了令人可喜的效果。纳入统计的 440 家制造企业共拥有专利 42.1 万项,比上年增长 10.5%;平均每家拥有专利 957 项,比上年增长 13.93%。“我国企业越来越重视自主研发能力和水平的提高,这将有助于强化中国制造长期竞争优势。”中国企业联合会研究部副主任缪荣说。



●柳传志和女儿柳青

女儿柳青创业的看法。在滴滴打车之前柳青在高盛做投行,那时他曾提醒柳青“要对企业有所了解还是得到企业里面来,做完企业回过头来做投资可能更有感觉”。对此,柳青也曾坦言在精神层面受父亲的影响特别大。

柳传志在现场还表露了爱女之心,他风趣地说道:“我说这话的时候并不是真的想让她去做企业,早知道我就不跟她说这话了,因为做投资没有做企业辛苦。”

(孙乐天)