

6 管理诊所 Management Clinic

距离 2015 年双 11 还有不到半个月的时间,但阿里的布局早已开始。10 月 13 日,两个大号的“天猫双 11”图案通过灯光,映射在阿里巴巴集团杭州西溪园区报告厅的侧墙上。

天猫双 11 如何跨越“七年之痒”

■ 钟器佳

距离 2015 年双 11 还有不到半个月的时间,但阿里的布局早已开始。

10 月 13 日,两个大号的“天猫双 11”图案通过灯光,映射在阿里巴巴集团杭州西溪园区报告厅的侧墙上。

 内厅挤满了人,各路媒体早早架起了“长枪短炮”。阿里巴巴集团董事局主席马云、阿里巴巴集团 CEO 张勇和阿里巴巴集团总裁迈克·埃文斯与 39 个国家的驻华使节坐在前排。此后,他们开启了 2015 天猫双 11 的节奏。

三点不同成亮点

 张勇首先走上讲台,西装革履,穿着白衬衫,未系领带,或许是因为台下有多位驻华使节,他全程用英语演讲。张勇说,“我们可以看到今年的‘双 11’不一样,今年的‘双 11’我们要做一些改变。”

 依据张勇的描述,2015 年双 11 将有三点不同。

 第一,北京将代替杭州成为双 11 的主战场。

 过去 6 年,“双 11”的主战场都在杭州。对于转战北京,张勇的解释是,“很简单,我们相信北京作为中国的首都会在中国有巨大的影响力,我们会启动我们的国际化进程,我们相信北京是一个非常好的起点,从中国走向全球。”

 其实,9 月 24 日,阿里巴巴就宣布启动“杭州+北京”双中心战略。阿里在北京将会集中部署全球生态系统的优质资源,不设上限的向北方市场投入,以北京为核心,辐射整个北方市场。

 第二,推出“双 11 春晚”。

 今年双 11,天猫将与湖南卫视联合推出一场 4 小时的晚会,冯小刚担任晚会总导演。阿里方面表示,晚会将从 11 月 10 日 20:30 分开始,在倒计时中迎接 2015 年双 11 零点的到来,阿里将之称为“双 11 春晚”。

 据介绍,湖南卫视将与天猫一道,采用电视、网络、移动端多平台联动的方式,向全球同步直播这场晚会。

 第三,以全球化为主题。

 今年以来,全球化成为马云、张勇等阿



里高管经常挂在嘴边的词汇。

 张勇说,“我们第一次决定全球化应该成为今年双 11 以及未来双 11 的主题”。今年双 11 将覆盖 200 多个国家和地区,将有 4 万多个商家、3 万多个品牌和 600 万种货物品类参与。

 马云则表示,“今年,我们在北京举办双十一全球狂欢节。以后,天猫双 11 全球狂欢节还会办到智利、巴黎、纽约、比利时,世界任何一个地方都有可能。”

“七年之痒”深思谋变

 今年,天猫双 11 将进入第七个年头,张勇为何要让双 11 谋变?

 可以说,张勇成就了双 11,双 11 也成就了张勇。

 将时钟拨回至 2009 年,那时张勇进入阿里两年,天猫还叫淘宝商城。当时,淘宝系的 B2B 和 C2C 业务相对强大,但 B2C 业务的淘宝商城相对还很弱小。反观以 B2C 为主的对手,京东、一号店等已经壮大,亚

马逊早已进入了中国市场。在那一年,为了促进淘宝及淘宝商城的业务,张勇受美国黑色星期五的启发,推出了双 11 购物节。不过,第一个双 11,淘宝平台的成交额仅为 5200 万元。

 七年一瞬。今年 5 月,张勇从陆兆禧手中接过了阿里巴巴集团 CEO 的权杖,而在去年双 11,支付宝全天成交额达到了 571 亿元。

 七年,在婚姻文化中是一个非常特殊的数字,“七年之痒”是不少婚姻的转折点。第七个天猫双 11 的业绩会如何?目前还不得而知。但可以确定的是,如今的网购市场已与七年前大为不同。

站在“原点”心向终点

 据艾瑞咨询预测,纯电商已进入规模收益下降的时代。从 2018 年起电商年增长率将降至 16%。2015 上半年,中国电商增长率约为 30%。阿里最近发布的 2015 财年年报则显示,其 2015 财年营收同比增长 45.14%,

净利润同比仅增长 3.92%。

 阿里上季度财报显示,交易量增速从近年来的逾 50%降至 34%。而老对手京东,2015 年 Q1 和 Q2 的交易总额同比增长了 99%和 82%。

 马云也表示,未来 30 年,互联网公司的机会一定在线下,而传统企业或者线下企业的希望一定是在线上。因此,才有了阿里与苏宁的合作。

 在此形势之下,阿里让双 11 谋变,才可能继续带动公司业绩的增长。

 在美上市之后,国际化成为阿里的重要一步。随着中国经济的发展,中国中产阶级扩大,消费升级。淘宝系原有的商品品质和服务已难以满足消费者的需求,更多的消费者开始倾向于海外产品。而而亚马逊、京东以及大量垂直类跨境电商网站来势汹汹,给阿里造成了不小的压力。

 因此,在某种意义上说,张勇和双 11 又回到了原点,回到了如何让双 11 继续带动阿里业绩增长、甩开对手的原点。

自由贸易管理系统再拓展 沪自贸区支持企业跨境投融资

■ 宗欣

 国新 10 月 23 日举行政策例行吹风会,中国人民银行上海总部副主任张新介绍有关上海自由贸易试验区金融开放创新试点情况时表示,自由贸易账户管理系统是上海自贸区金融改革的一个核心基础设施建设,未来还要支持企业主体,利用自由贸易账户进一步开展跨境的投融资创新业务。

 张新介绍称,自由贸易账户管理系统是上海自贸区金融改革的一个核心基础设施建设。在企业和个人的角度来说,实体经济进入系统以后,一系列的金融改革新政策都可以适用,能够让他使用便利化的资金账户进行跨境投融资活动。以前,一个企业有很多账户,要进行各项活动,有各项的专门账户,现在把所有账户都合成一个,这样它的融资成本、金融经济活动的成本都会大幅降低。

 据张新介绍,在适用范围方面,所有上海市的金融机构都已经接入这个系统。接入

这个系统是两条线,第一条线是占金融活动总量 87%的金融机构是直接建立了这样的系统,和人民银行自由贸易账户系统直接连在一起。一般是银行、证券、保险的总行、总公司牵头建立这个系统,和人民银行这个系统是连在一起。还有一些小的金融机构,由于建这个系统有一些成本,给他们开了“方便之门”,他们可以通过大的金融机构直接和我们连上。通过这种低成本的方式,让上海所有的金融机构都已经接入这个系统。企业已经开了 3.5 万个自由贸易账户,基本覆盖了在自贸区内从事跨境金融活动的重要企业。目前账户的功能是非常全面的,2014 年 6 月启动自由贸易账户功能的时候仅开通了人民币服务,今年年初人民银行总行和外汇局对账户系统进行了全面的评估,最后决定把外汇功能也引入,现在是本币和外币合一的单一账户,企业不用开若干个专业账户,开一个账户就可以了。

 另外,在系统涉及的业务方面,张新表

示,所有经常项下的本外币结算,所有直接投资项下的本外币结算,各类本外币的境外融资,这些都全面的服务开通。同时这个系统和在上海自贸区建立的面向国际的金融交易平台也连在一起。比如,黄金交易所的国际板交易就是通过这个系统提供服务的;同时这个系统,通过上海清算所为区内大宗商品的现货和期货溢价掉期交易提供服务。刚刚实施的自贸区跨境同业存单也是通过自由贸易账户体系发行的。当然这是具体的,实际上这个账户更多的是提供了按全面的国民待遇原则提供各项账户服务,包括各种存款、投资理财、兑换一系列的基础性的账户活动。

 张新指出,在国务院新的方案出台以后,自由贸易功能又进一步拓展。主要有以下几方面:

 第一,是要支持企业主体,利用自由贸易账户进一步开展跨境的投融资创新业务。

 第二,是这个系统要支持金融机构,立足中国的金融市场参与国际金融市场的竞

争,做大做强我们国家的服务实体经济走向国际的整个金融产业链。自贸区的企业走出国门以后,在境外一系列的金融服务可以通过自由贸易账户系统全面的提供,这样可以抢占对我国各类客户提供跨境金融服务的市场先机。

 第三,是要推动和监管部门一起合作,提供依托自由贸易账户体系的风险隔离作用,支持银行证券保险的监管部门推进改革创新。在自贸区内用我们这个系统进行试点,既把改革做起来,同时又对风险有全面的控制。

 第四,是要重点推动的职能,进一步强化自由贸易账户搭建的电子围网环境,防止跨境、跨市场交叉性的传递风险,确保金融改革的平稳推进。

 第五,是人民银行和外汇局,依托自由贸易账户体系和外汇管理的信息系统进行一系列、全面的跨境收支、跨境活动的监测。这个系统将会成为既便利企业跨境活动,又是一个强大的事中事后管理系统。

中国矿企跨境投资 将迎“亏本”还是“机遇”？

■ 刘家宇

 全球矿业持续低迷,矿产品价格断崖下跌,矿业“前途未卜”之际,中国矿业“走出去”的呼声不绝于耳。此时,“中国矿”企跨境投资到底将迎‘亏本’还是‘机遇’?”

 在中国国际矿业大会中国企业海外投资论坛上,关于上述问题的现场投票,8 位嘉宾中的 7 位给出肯定答案。

 然而,全球多个矿种进入“亏本时代”,中国矿业在海外控股企业平均下跌幅度达到 80%却已成为事实。

 中铝矿产资源有限公司副总经理王思德总结了中国企业“走出去”“失败”的三个原因。“时机把握出现偏差。”中国大多数矿企业都是在 2007 年至 2012 年走到国外的,当时正值全球经济进入崩溃边缘,就如股市一样买在了高点,致使退市企业层出不穷,市值上涨企业寥寥无几。此外,由于对投资环境缺乏认真调研而形成目标选择错误、价值判断失误也是造成境外矿业投资大面积失败的重要原因。

 矿业长周期的特点使得投资决策变得异常艰难,出席本届矿业大会的嘉宾却普遍认为,当前经济下行调整并不意味失去矿业商机。

 北京矿业地质研究院院长王京彬认为当前国际矿产品价格低迷,是绝佳的海外投资机会。“但这项投资有点像采摘荆棘从中的鲜花,可以摘到花,也可能扎到刺,适当风险管控很重要。”

 中矿资源勘探股份有限公司董事刘益康则从一个“失之交臂”的矿业案例谈起:2002 年全球矿业不景气,蒙古 OYU 铜矿邀请中国公司投资,没有一家愿意出手,3 年后矿业复苏,中国企业痛失机会。刘益康认为,境外投资矿业失利,与投资环境关系不大,关键在于如何应对不同风险。

 “矿业企业走出去与其他企业一样,是经济发展的一个必然”。美国奥本海默基金公司高级副总裁、高级基金经理李山泉强调,中国企业走出去是一个长期的战略,在他看来民营企业与混合所有制在海外优势更大。

 在矿业大会上,丝路基金副总经理司欣波谈及当前矿业发展趋势特征时指出,当前行业低迷伴随着监管的宽松化,正在促使国际矿业领域并购和重组活跃。大型国际矿业企业更多使用资产并购和重组方式优化资本结构。有统计显示,今年一季度,全球矿业并购交易 23 宗,二季度为 35 宗。

 记者从 2015 中国国际矿业大会上了解到,由于看好国际矿业形势,中国企业也开始为“抄底”筹备。矿业大会期间,北京国际矿业城、北京国际矿业权交易所、加拿大 Sprott 集团、山东招金集团等中外矿业巨头签属并设立了国际矿业价值发现基金、矿业短融基金和海外资源并购基金等 3 只海外矿业并购基金,多种形式为中国矿企海外并购提供支持,展现了中国矿企“走出去”的信心。

 以“新常态、新机遇、新发展”为主题的 2015 中国国际矿业大会 23 日在天津闭幕,会议共吸引来自 55 个国家和地区的政府官员、专家学者和矿业企业代表,共计 8000 余人参会参展。

东风德纳车桥 十堰工厂试点 推进钻石区改善活动

 “前轴 ZX-040 翻转夹具偶发松开、转向节 M-299 跑坐标撞车、桥壳泵房冲水压力小(低于 0.2MPa)……”这是东风德纳车桥十堰工厂民二车间钻石区快速反应看板上的问题记录。自 10 月份以来,该厂民二车间作为工厂体系改善示范区,按照试点推行钻石区及相关管理看板活动计划要求,扎实推进并取得实效。

 车间钻石区板是现有方针管理体系在车间级的目视化显现。其目的是通过 4 个维度(系统输出,职能职责,信息传递,具体活动)设定的信息流。便于管理人员快速掌握现场状况,了解目前车间的各项工作(改善)是否能有效支撑 KPI 的达成。同时也推进示范线异常信息的显现化,确保各层级管理部门及时解决现场问题。民二车间钻石区目前已展示 6 大板块:KPI 主看板(车间管理项目(含 KPI)管理,车间月度计划执行)、快速反应看板(升级问题,解决情况目视化)、质量管理看板(车间质量日结果状况,不合格品数量记录)、安全管理看板(车间安全管理日实绩,安全管理问题点记录及安全警示,日常安全管理)、生产管理看板(车间日生产计划达成,车间日交付达成情况)、装备管理看板(车间日故障时间统计,设备问题点记录,计划保全作业日完成情况,保全人员分工)。

 每天早上 8:30 分,钻石会议开始,由车间召集安全环保、工艺、质检、装备、生产、综合管理等相关部門负责人参与,对近期发生的问题,车间领导点评,确定问题方式(措施、担当、进度等),查找真因,制定对策,进行改善。通过运用钻石区管理手法,使问题简单化,责任明确化,处理迅速化,减少中间环节,做实责任管理,促进问题快速解决。(唐胡坤 曹丽雨

大数据驱动互联网 + 外贸 17 省官员广州聚焦新模式

■ 唐贵江

 “互联网+外贸”新模式与新机遇高峰论坛 26 日在广州举行,全国 17 个省商务厅官员共同探讨在经济下行压力下中国的外贸模式创新,业内人士称,以大数据驱动的“互联网+外贸”能够更好发展中国的出口。 该论坛由商务贸易发展事務局、中国(杭州)跨境电商电子商务综合试验区,阿里巴巴国际事业部联合举办。据介绍,近年来,跨境电商作为一种新兴外贸模式,取得了蓬勃发展,成为众多传统外贸企业拥抱“互联网+”、实现转型的重要手段。

 根据预测,2016 年中国跨境电商进出口贸易额将达 6.5 万亿元,未来几年跨境电商占中国进出口贸易比例将会提高到 20%,年增长率将超过 30%。跨境电商被视为是开拓外贸市场的新渠道,对扩大国际市场份额、培育外贸竞争新优势、实现中国制造转型升级具有重要作用。

 阿里巴巴资深副总裁吴敏芝认为,在“互联网+外贸”的新模式中,大数据驱动的“互联网+外贸”是中国出口的出路。在大数



据应用方面,阿里推出的“信用保障体系”就让数据价值初露锋芒,有了信用保障体系,原先买家需要考虑很长时间才敢下的订单现在就敢下了,而且一旦交易出现问题,阿里将向买家先行赔付。

 此外,阿里与美国借贷平台 LendingClub

合作,让美国数百万在中国寻找货源的中小企业提供 1-6 个月贷款,也是阿里通过大数据服务全球买家的案例之一。通过一达通平台,能够帮助传统外贸企业更高效地匹配买卖信息,接到更多订单,杭州综试区的高度增长也印证了这一点。