

# “逆周期运作”成就江淮汽车

□本报记者 吴琼

在中国的汽车生产企业中,江淮汽车是一个特例,特就特在其是唯一不生产轿车,却跻身全国汽车销量前10名的企业。而成就江淮业内地位的,正是其历史上三次成功的逆周期运作。

江淮对“逆周期运作”的诠释为:当大家都赶一个潮流,都认为其必然增长且一哄而上时,正是进入成本最高之时,此时切入损失惨重;当大家都不看好一个市场,正为其成本较低之时,实为企业介入的良机。这种逆周期运作的要点是“把握发展节奏和发展成本之间的平衡”。

第一次成功的逆周期运作始于90年代初。

1991年,江淮汽车还是一个零资产、负利润的濒临破产企业。年轻的左延安(江淮汽车现任董事长)接手时,曾经四处寻找机会;但潜在的合作对象一到

现场,看到江淮汽车当时的“烂摊子”,都拒绝合作。

公司不得不另辟路径,并将目光转向了客车专用底盘。公司这一决策源于一个发现:上世纪90年代初,中国南方最先改革开放,大量的内地劳动力开始流动,从而加大了对交通运输能力的需求,中型客车成为抢手货。但由于众多企业竞相生产中型客车,在1989年至1990年间,客车业实际陷入低利润时代。尽管如此,很少有人发现底盘的商机;当时缺少专业化的客车底盘,主要用货车底盘来改装客车。

考虑到此时江淮汽车并不具备直接抢进中型客车的技术能力和资金实力,左延安决定集中企业全部资源,开发自主品牌客车专用底盘。一年后,江淮汽车研发出7米长的客车专用底盘,当年(1991年)江淮汽车销售客车底盘1000多套;1992年至1993年,江淮汽车的客车底盘销量均

超过1万台;1995年前后,江淮生产的7米客车底盘抢占了国内同类产品80%的市场份额。

事后,左延安回忆:当时多数企业都开始上发动机项目,但均未成功;江淮汽车拉下发动机项目,集中力量做专用客车底盘,反而扭亏为盈。这要归功于逆周期运作。

第二次逆周期运作始于轻卡。

1994年前后,在江淮汽车生产的客车底盘稳步占领市场之后,江淮又看中了轻卡市场。这时的轻卡市场也处于激烈竞争的低位时代。因此,业界人士都为江淮汽车这一想法捏了一把汗;江淮汽车内部对此也有不同意见。但支持轻卡项目的想法占了上风。

1995年,江淮汽车推出自主研发的HFC1061系列JAC轻卡。这一次“冒险”事后证明又获成功——至2005年,江淮汽车居

轻卡市场占有率位居第二。至2006年前三季度,江淮汽车的轻卡销量为81993台,占其汽车(包括客车底盘)总销量的64%。

第三次逆周期运作则在5年之后,即2001年。

2001年前后,在轻卡上再次尝到逆周期运作甜头的江淮汽车,寻找另一次商业机会。当时商用车市场正处于两雄相争的激烈阶段(即上海通用别克和华晨金杯)。江淮汽车再次出手。其理由除了逆周期运作外,还有这一市场正吻合江淮汽车产品链的延伸——从轻卡到商务车,江淮汽车的技术能力、销售能力均能实现平移或上移。

2002年,江淮汽车进行二次创新后,推出了瑞风多功能商务用车并投入市场。此后,瑞风创下产销连续三年行业第一的业绩,这也令竞争对手大吃一惊。时至今日,瑞风汽车也是利润率最高的一个产品。

## 资料链接

安徽江淮汽车股份有限公司成立于1999年9月30日,于2001年在上海证券交易所上市,公司主要从事汽车及零部件的研发、制造和销售,主要产品包括中、轻型客车专用底盘、轻型载货汽车、瑞风商务车以及汽车变速箱等产品。2005年,公司产销各类汽车超过15万辆,实现销售收入94亿元,利润增长率达20.19%。公司主导产品在各细分市场中均占据着重要的地位。其中,客车专用底盘销量连续12年保持全国第一;JAC轻卡在同类产品市场占有率第二,并连续多年实现出口量居全国第一;瑞风商务车在国内商务车市场占有率占有一席之地。

## 学习型组织造就周期大师

□本报记者 吴琼

江淮三次成功的逆周期运作,在当时看来都有些大胆。在江淮逆周期运作成功决策的背后,不得不提及的是江淮打造学习型组织的管理理念。

“为什么1996年,我们没有上ERP?为什么1990年我们砍掉了发动机项目,2001年又重新启动?这都是学习、系统思考、系统运作的结果。”左延安说。

加利福尼亚大学的教授Navarro认为:那些懂得在繁荣、衰退再到繁荣时期各阶段如何管理的经理人,就是(商业)周期大师。他们已经建立、管理了战略和战术上周期敏感化的组织,他们愿意在感到有经济动荡时,进行反周期性活动和反其道而行之。

当有人向左延安讨教“江淮秘诀”时,其回答:如果说有什么秘诀,那就是长期以来,我们坚持不懈地抓了员工的教育和培训,坚持不

懈地抓了学习型组织的创建,让有限的资源发挥了巨大的作用。

“江淮汽车是我所见过的最接近学习型组织的企业。”彼得·圣吉考察江淮汽车集团之后如此评价。彼得·圣吉是《第五项修炼》的作者,也是学习型组织概念的创始人。

打造学习型组织的理念,在江淮汽车体现得淋漓尽致。江淮汽车以“团队学习,系统思考”为核心,营造了“40+4”模式,即“40”——每个

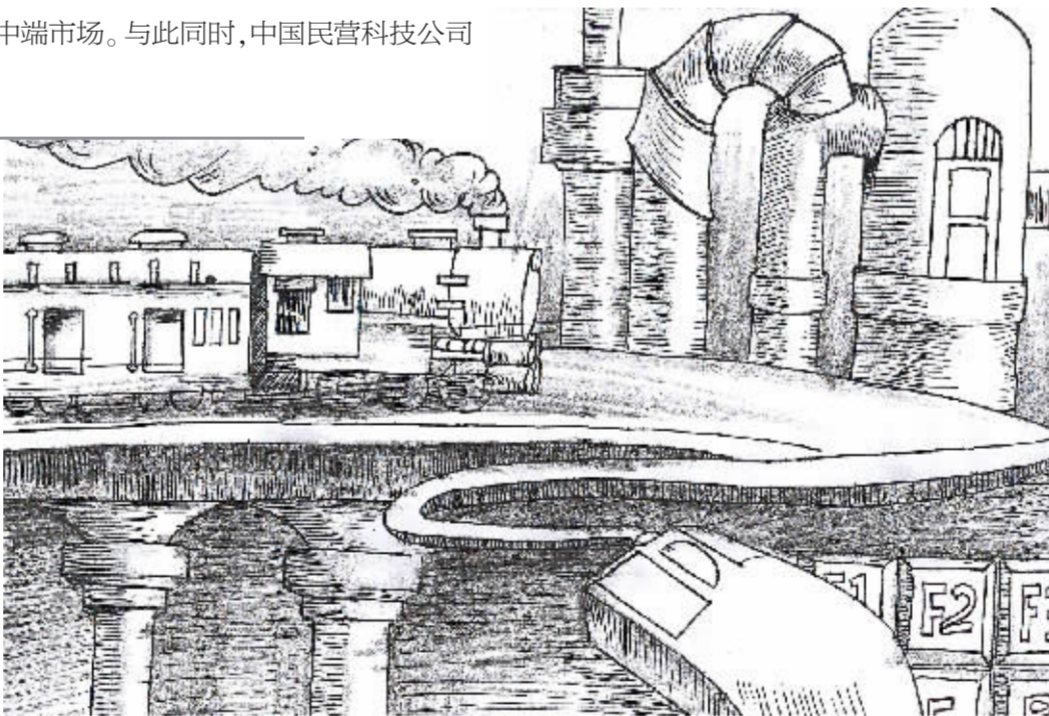
员工每周要工作40小时;“4”——利用业余时间或节假日集中学习4个小时,每个周六上午,江淮汽车员工均会分班集中学习4个小时。

“所有的学习型组织都有两个特征。”左延安说,“第一,有一个与时俱进的价值观;第二,这个组织有反思的能力。”只有拥有反思能力的学习型组织,才深知自己能力发挥的极限,并及时补充自己的不足。这样,企业才能越走越远,越走越强大。

## 遭遇本土强敌 跨国高科技公司如何另辟蹊径

□麦肯锡上海分公司全球资深董事 贝殷高

“今年,中国大部分本土高科技公司的劳动生产率首度达到了和在中国运营的跨国企业相当的水准。中国企业在完全占据低端市场之后,又控制了75%的中端市场。与此同时,中国民营科技公司正在迅速缩小与在华外资公司的劳动生产率差距。”



张大伟 漫画

面对中国本土高科技公司强劲增长所带来的新挑战,越来越多的跨国公司希望另辟蹊径以确保在中国市场上的竞争实力。

### 本土企业“独树一帜”

随着联想、TCL、华为等中国高科技公司不断在全球化的拓展中验证自我实力,中国的科技企业不再只是品牌标签的代名词。与此同时,数十家中国高科技企业正日益以当仁不让的市场领导者身份快速扩大着本土市场的占有率,并悄悄掀开了全球化扩张的战略序幕。

中国的高科技产业的快速增长历程,令人印象深刻。在过去的三年中,100家最大的高科技企业的年收入增长了30%,超过了整个市场增长率的两倍,接近全球市场增长率的4倍。其中,近20家中,大型科技公司年增长率达到50%或更高——与同等规模的其他行业类企业相比,高科技公司的表现显得独树一帜。

中国高科技企业引人注目的增长速度,对全球其他地区的同行而言,无疑造成了巨大压力。对大多数全球高科技公司来说,普遍都面临着核心市场增长放缓,投资压力加大的问题,这些问题迫使许多全球性大公司不得不将市场重点转向中国内陆。根据产品种类,未来全球高科技产业30%至75%的增长将来自新兴市场,而中国被视为最有潜力的重要市场之一。

### 跨国公司“水土不服”

为了主动迎接来自中国同行的挑战,不少外国高科技公司

开始对高端产品需求的研发进行一定的限制,投入更多的精力与中国同行就可替代产品市场展开竞争;对同等产品以往的定价机制采取更灵活的调整;规避由于投资未来趋势型技术过度而可能带来的产能过剩;致力于高回报的标准化技术管理;以及加强合资公司技术合伙人的管理机制构建。

许多海外的CEO们确信他们的战略调整是正确而及时的。除了直接派驻海外经理人去中国,他们还启用了大量本土的经理人,利用当地资源以及中国的制造优势。与此同时,他们还平均每年3至4次往返中国分公司,以便更充分地了解中国市场的发展情况。

然而这些行为虽然必要,却不足以令其在中国市场获利。跨国高科技公司尽管延用了在母国那些看似经得起时空考验的产品策略和商业模型,却未必能赚到预期中的收益率——不仅在传统硬件领域,而且包括售后部分、服务和软件等方面。一般来说,在成熟的市场上,譬如打印机的制造商从打印机上的所得,应该与其从墨盒、纸张及服务上所得的一样多。然而,在中国这个模型却并不奏效,由于墨盒单价高出消费者的预期,消费者情愿选择替代品而不愿购买新的正价墨盒。由此,许多中国公司瞅准时机推出所谓的“打印机维护服务”,而服务价格仅仅是外国公司同类标价的几分之一。

### 开启中国式商业思维

对于在华投资的跨国高科

技公司而言,到了需要重新思考如何在中国更好地展开有效竞争的时候了。首先,他们需要严格地降低30%至50%的生产成本,以保证自己与中国的竞争对手处于同一成本水平。许多跨国公司都认为自己在中国的元件采购计划上节省了一大笔资金,但出人意料的是,他们的采购价格仍然比本土公司高出10%至20%。原因在于,外资公司往往依靠单一的、昂贵的海外供应商系统来采购特殊元件,因为中国的供应商往往不能满足他们的设计规格。为了降低成本,外资公司需要改变元件设计的规格以便中国本地的供应商能够制造。

不过,削减成本只是参与竞争的一部分。由于许多海外高科技公司从来未能达到其中国对手同样的成本优势,他们只能通过其他方式创造更多的价值。其

中一种方式是重新思考他们在中国的分销体系。在欧洲和美国,消费电子类产品大多数通过大型连锁门店方式实现分销,然而这种销售渠道的优势在中国由于门店规模的限制很难达到良好的效果。为了解决这个问题,索尼公司选择了大型电子市场,通过几百个单店铺和销售人员进行自己的笔记本电脑,建立自己的分销网络以推进索尼品牌在中国笔记本市场上的份额,目前索尼笔记本在中国的市场占有率已从2002年1%增长到目前的8%。

此外,外资企业应该进一步利用自身全球品牌的优势,特别是在帮助中国的消费者建立专业的品牌意识过程中发挥杠杆作用,以便得到深耕中国市场的机会。年初,麦肯锡公司针对中国消费者的调查显示,55%的回

复者认为,在购买消费者类电子产品过程中,他们倾向于选择著名品牌的产品。

大多数跨国高科技公司目前都希望能在高端市场上有所作为,为此他们将中端和低端市场让渡给了中国的竞争对手。但是,如果跨国公司们想在大陆获得更大的商业收益,他们将不得不重新开始争取中低端市场的利润份额,同时寄希望于不损害自己的品牌形象,这些要素要求他们能想出更巧妙的竞争应对策略。目前,摩托罗拉和诺基亚在400至9000人民币的中国手机市场已经成功实现了市场和利润的双增长,并且还延续了在中国手机市场上的品牌领导者姿态。无论推行何种战略,全球的科技企业都需要更新一种中国式的商业思维方式,以避免错失本世纪最大的行业增长机会。

## 商道

### 情商:领导者的炼金术

□乔舒瓦·弗理德曼

当今企业所处的生存环境错综复杂,瞬息万变。企业本身既面临着财务压力又面对着工作量大、人才难求的局面。什么样的领导炼金术才能挖掘员工的最大潜能?

#### 组织信任度——业绩的“孵化器”

我们的研究发现:情绪与工作业绩紧密相关。这也就是情商对于企业管理的重要性。

我们都知道,当员工怀着愉悦的心情上班,工作表现会更好。当他们感到散漫懒散,就会失去干劲,导致工作质量下降,人员之间沟通不畅,优秀的员工也就开始寻求跳槽。这种氛围会给企业带去惨重的损失——不但会造成企业当前的金钱损失,而且会降低工作质量,丢失客户关系,进一步对企业的名誉造成成长远的损害。

对企业领导者而言,他所要面对的并不仅仅是个人情绪,而是组织情绪。改善组织情绪,就需要领导者具备较高的组织情商。具体而言,组织情商分为三个层次:个体——我们自己;相关人——因目的而共事的人;组织——整个体系。

第一个层次——即个人的情商,是领导者理解并管理另外两个层次情绪的工具。

在第二、第三个层次中,组织领导必须认识到,创建一个健康、乐观的组织信任度,在组织战略中具有优先地位。组织信任度就是杰出的领导者提供的“孵化器”,可以孵化出不俗的工作业绩。

#### 提升组织情商的“处方”

对企业领导者来讲,理解组织情绪并不是件简单的事情。很多领导者并不了解他们的组织情绪,因此选择和管理更无从谈起。而且领导者从他的团队里孤立出来——他们和比自己低两三个级别的经理没有紧密的联系。这个裂缝很容易成为不信任和组织功能紊乱的源头,并且损害组织提供优质服务的潜力。

经常有员工跟我们说,他们不知道谁是他们的大老板。同时,领导者也跟我们说,他们

觉得和属下脱节了。不幸的是,这种隔绝通常导致失去信任和工作业绩降低。组织上层领导者收到信息往往是“过滤”后的,然而,领导者比谁都更需要真实的信息。只有恰当地听到“员工的声音”,而不是经过中间的管理层“过滤”的带有偏见的概念,企业领导者才有可能正确理解组织情绪,并加以管理,从而提高整个组织的情商。

雪瑞·索顿是一家行为健康公司的首席运营官。她本能地察觉到了各部门之间,以及管理层和员工之间的鸿沟。

通过测评,我们发现这家企业需要改进“责任与义务”和“协作与问题解决”这两方面的态度和技能,于是我们把重点放在解决领导者和员工之间的沟通交流问题上——运用情商培育。索顿实施了一个简单可行的战略:倾听员工,确认他们的需求,合理地回应或满足他们的需求。在执行这一战术的时候,关注员工的内在情感需求是关键所在。关心自己的工作和服务的员工有很多好主意,他们有使命感,希望成为团队中的一员,而且需要你的倾听。

在对管理团队进行了11个月的培训、训练和努力之后,销售额增加25%以上,同时事故和营运成本明显下降。

当然,提升情商没有简单的公式或处方。相反,高情商领导者明白情绪下隐藏的潜台词。他们觉察到发生在下属的情绪所蕴含的信息,并有效地利用这些信息。他们对情绪信息非常敏感,但不会受制于这些信息。他们用自己的情绪管理团队,创造一个环境,一种气候,令各类员工都能倾力而为。

(作者为全球最大的情商研究与发展组织——6秒钟国际情商机构的理事长,著有《有感觉,没感觉——6秒钟改变你的情商》、《情商学习日志》等书。)

## 商学院链接

### 中欧国际工商学院高层经理管理论坛“转型后的组织”

论坛简介:论坛将从奥的斯电梯公司等一系列近期案例出发,着重阐述首席执行官和高层经理人在迅速变化和技术使能环境中对公司的领导作用;根据组织的运营与战略需求并考虑可能发生的变化,就信息技术政策的制定提供建议;展示几家优秀公司的范例,了解它们如何在董事会层面上创建了与审计、薪酬和公司这三个治理委员会同样重要的信息技术治理委员会。

主讲人:哈佛商学院教授沃伦·麦克法兰(Warren McFarlan)博士

时间:2007年1月17日  
联系电话:021-28905197

### 浙江大学管理学院外贸企业总裁现代工商管理研修班

课程简介:该研修班为浙江大学管理学院高级管理培训中心联合杭州市进出口商会,为周边地区外贸企业家“量身订做”的互动式高端培训项目。项目以国际工商管理MBA的核心理念和管理体系为框架,以国内外外贸企业的管理实践为基础,通过完整、系统的理论学习和与专家互动研讨,帮助企业家在经营理念、管理素养和领导能力方面得到提升。

课程时间:2007年1月  
联系电话:0571-88273510

### 清华大学总裁研修之战略营销课程

课程简介:涉及课题包括“我们需要怎样的营销战略”、“市场结构与竞争对手分析”、“用定位塑造竞争优势”、“衡量并提升顾客满意度”、“利用品牌构建企业的竞争优势”、“建立具有竞争力的分销通路”、“中国零售通路的新变化”、“应对竞争者价格的威胁”、“营销危机的应急处理”及“营销绩效的评估和改进”。

课程时间:2007年1月15日至1月19日  
联系电话:010-62781818