■MBA 眼光

# 摩托罗拉一失足千古恨

◎刘贤方
美国理工大学(NYIT)商学院副教授、终身教授
负责学校的中国MBA项目兼任中美一些大公司顾问

手机巨头摩托罗拉公司2004年4季度推出了RAZR超薄型手机。小巧、美观、功能完备的新产品以5000万台的佳绩，刷新了手机销售史上的记录，并且上了《PC World》杂志评选出的50年最伟大的50种科技产品的榜单。RAZR改变了行业格局，迫使其他手机制造公司争相发展超薄手机，并兼具影视与音乐等功能。

RAZR也带动了摩托罗拉的整个销售业绩，它去年第4季度就卖了6570万台手机，比上年同期增加了47%，全球市场份额也从2004年底的16.3%增长到2006年的22.3%。由此看来，公司也一定赚得盆满钵满了吧？——错了，完全没有！摩托罗拉在上月初发出将无法达到目标利润的警告，股价应声下跌8%，而自去年10月以来公司市值的30%已经蒸发。

股市表现欠佳，股东当然更不满意。《华尔街日报》评论说，公司董事长兼首席执行官Ed Zander正面对着股东们的巨大压力。怪了，RAZR带来了业务量的增长，怎么居然不见业绩的改善？分析家们将此归咎于公司的低价策略，认为以利润为代价来扩大市场是错误的。但细细分析起来，问题却更为复杂。

Zander在三年前加盟摩托罗拉。虽然，RZAR在他入职前就已投入研发，但却是在他的主持下投入市场的。新产品以500美元的零售价格，即刻成为高档奢侈品市场的宠儿，好莱坞的时尚和公司高管地位的象征。如AT&T总裁Edward Whitacre就拥有一台在面板上刻着他名字的RAZR。不想，在摩托罗拉的盘算中，Zander是借新产品的东风来获取市场扩张的一步棋子。量一扩，RZAR的价格便急剧下降，在美国顾客甚至只要与Cingular无线通讯公司签下一份两年的服务合约，即可获一台免费赠送的RZAR。超薄手机很快成为了大众化的产品，市场份额大了，然而却无助于公司的赢利，上季度营运利润更是下降到了4%。

其实，以利博量的策略也不是全没道理。高科技行业的主要投入在研发成本，如上年摩托罗拉的手机研发经费约为27亿美元，几乎占销售额的10%，但那是固定成本。若能增加销售量，研发成本就可有更多的手机来分摊，而增加量的最有效方式就是降价。可是，价格降下去，也就减少了每一手机的毛利。既然Zander奉行低价策略，那他自然认定由减价产生的量足以抵消获利空间减少的损失。而摩托罗拉手机的销售量也确是惊人，去年是2.17亿台。每一台手机所负担的研发成本约为13美元，可这样的销售量还是无法弥补毛利率降低的损失，所以才出现利润状况的恶化。

低价策略没有带来Zander预想的成功，是因为Zander不明白公司竞争策略决定于行业的竞争特征，而摩托罗拉是跻身寡头(Oligopoly)竞争中。那类行业由数个实力雄厚、势均力敌的大公司主宰市场，谁也无法击垮对方，只能学会共存。寡头公司在采取行动前往往要考虑竞争对手可能的反应(Oligopolistic Response)，渐渐地彼此之间就形成了心照不宣的竞争准则(行业对手明目张胆的合作触犯反托拉斯法)——尽量避免削价竞争，因为那将导致价格战，两败俱伤。

今天的手机制造业已经全球化了，摩托罗拉的对手是三星和诺基亚们，都是全球企业，拥有强大资源。价格战对小公司很具杀伤力，却不会动摇那些行业巨头的根基。摩托罗拉的渗透订价(Penetrating Price)在短期内扩大了市场，却不会对它的对手形成威慑。它们的能力都足以模仿成功，那摩托罗拉的RAZR只不过是先走了一步。这不，三星已推出了超薄型的SGH-X820手机，甚至比RAZR还要薄40%，而诺基亚虽在超薄型手机的开发上晚了一步，也将在年内推出系列产品。而摩托罗拉的市场挖脚的成效，也可能只是暂时的，因为以价取胜，在博取市场份额的同时也降低了顾客的品牌忠诚度，只要出现更具价格优势的竞争产品，就难以坚守市场了。然而，在这你来我往的交锋过程中，不可逆转地，整个行业加快了从产品(Product)迈向大众产品(Commodity)的步伐，其结果是消费者更不注重品牌，整个行业更趋于价格竞争、平均利润更趋于恶化——短期性的价格行为真是害人又害己。

可供Zander借鉴的还有美国的教科书出版业，一个年销售34亿美元的产业，市场高度集中，Thomson Learning, Pearson和McGraw-Hill等五大出版商的市场份额约为80%。教科书虽有一定的差异化，却不是互不可取代。出版商之间的竞争，主要是差异化之争，如使文字更通俗易懂、印刷更精美、改善服务、增加辅助学习材料、更明确的目标市场等，它们从不打价格战。所以，美国教科书价格以两倍于通货膨胀的速度逐年增长。今天一本普通教科书都要上200美元。出版商们故意追寻被称之为“有计划作废”(Planned Obsolete)的发展策略，每隔三、四年就推出更新版本，迫使学生去买新书。理由冠冕堂皇：满足知识更新的需要。但根据调查，多数教授都认为新版与旧版在内容上并不存在着多大差别。这些出版商也都是全球企业，它们以远低于国内市场的价格去入侵国外市场。

今天，摩托罗拉的股东们要求Zander改变价格策略。是啊，高档产品就得卖高价。但以价取胜是条不归路，一旦踏上，就无可挽回地压低了顾客的观念价值。以现有产品，摩托罗拉已没有了走高价位的机会。为了推行不同价格策略，它必须有一概念全新的产品。但创新不是召之即来，也并非都能成功。而且，在高度的市场竞争中，决策失误也就是错失良机：三星公司已经推出了1000美元价格的Black-Jack；而苹果公司也将在6月份推出价格在500美元的I-Phone，那都是预期中的销售热点。

形格势禁，摩托罗拉若要走高档路线，也是高处不胜寒啊！

■排沙简金

# 一条敏捷供应链绊住联想

◎王育琨
首钢发展研究院企业所所长
管理专家

收购IBM PC的联想赢得了世界级荣誉。去年8月，《福布斯》杂志中文版公布的“中国顶尖企业榜”中，联想高居榜首。可是并购IBMPC两年过去了，联想整合IBMPC的进展，却并不尽如人意。收购IBM PC后，美国业务由2005年的盈利转到2006年前三季度的亏损，销售收入、盈利能力与市场份额全线下滑。除大中国和印度以外的市场，均出现了负增长和亏损。本月初又有消息透露，IBM准备减持联想股票，套现10亿港元。这是否代表了IBM对整合前景的悲观看法，还有待证明。反思两年来联想的作为，至少在全球复制联想业务模式和公司治理的私企化两个重要的节点上，很有点南辕北辙的味道。

## 业务模式之争

在联想2006年年终总结和杨元庆的一系列答记者问和演讲中，都把双业务模式尤其是交易型业务模式说成是联想的核心竞争力。所谓的“双业务模式”，是联想针对大客户、中小企业和普通消费者采取的不同通路政策。这种原本很简单的两种通路策略，被联想上升到了核心竞争力的高度，还是有点让人惊讶。

对此有所担心的不只是我，还有联想的高管。比如，首席财务官马雪征，她直言不讳：“美国的形势最令人担心。供应链问题使联想很被动：我们创造了需求，但却未准备好去满足这种需求。”马雪征抓住了关键问题：冷落消费者，会使消费者很快离你而去。主管供应链的刘军也特别难熬：戴尔的制造基地周围是一大群核心供应商，戴尔因此可以零库存，而联想却要全球分散去采购，加大了成本还降不下库存。断货市场发生，因此让联想的主管们纷纷抢元件囤积，这就更增加了供应链的危机。

PC市场走过了产品性能、产品加服务、整体解决方案这样三个阶段，现在到达了敏捷供应链阶段。PC同所有制造业一样，已经不是产品、服务与价格的竞争，而是敏捷供应链之间的竞争。敏捷供应链就是一个虚拟大企业，由一个盟主和众多联盟成员一起满足特定市场和客户的需要。戴尔的敏捷供应链，支持了戴尔的敏捷制造、敏捷物流、敏捷设计等等，是戴尔模式的重点所在。单体企业的一体化供应链已经不够，上下游资源纳入一系列相关的联盟体的敏捷供应链正取得势头。而且，敏捷供应链不是一个简单的观念变化，而是要从观念之上要到思维、精神，观念之下还要到现实运营。现实运营不是一天两天就能成就的，还必须有个积累。戴尔的敏捷供应链是戴尔20多年的积累。联想凭空而起，难上加难。

联想虽然形式上全球化了，但是还没有从精神和思维上彻底全球化。全球化3.0推动商业环境剧变，公司物种正在发生大变革。当局者很容易会洞悉一种公司器官的不适应，并且会从“往昔之井”中挖掘出一个过硬的器官，来仓促对接。联想正面临着这样的困局而不自知。不从这样的高度，而仅仅区分两种业务模式，怕是联想乏力的根本所在。

## 私企公器之议

虽然今日之联想已经是全球资本主导下的公众公司了，可是由于大股东思维习惯的惯性，联想依然需要董事长乾纲独断。或许这是一条敏捷供应链能够绊住联想的原因所在。

现代公司，股东结构、业务流程、产品市场、生产过程、上下游等等都已经很深刻的全球化了。与此相关，公司责任也不再简单是股东利益最大化就能概括得了的，而是对股东的责任、对社会的责任以及对环境的责任三位一体的责任体系了。适应这种转变，公司治理，不再简单是股东或者是大股东的事了，而成了一种社会广泛参与的过程。因此，现代公司越来越像一个社会公器了。适应这种转变，现代公司纷纷从治理结构入手，由外部独立董事占董事会的多数，其代表性从早期的小股东到了社会更为广泛的群体，现在更发展成为代表了公司经营管理的正确方向。现代公司都有双重视野，一是经营团队的专业深耕视野，二是董事会的客观审核与战略把握视野。

这个重要节点，联想没有抓住，许多中国公司都没有抓住。中国公司热衷于模仿技术、模仿产品、模仿商业模式，可就是不去模仿体制。以至于公司治理结构成为一道“对后来者的诅咒”，禁锢了中国公司的发展。

在2006年底中国企业家论坛上，学者王志乐说现代跨国公司是一种社会公器，中国企业家还没有意识到这个转变。跟王志乐一起当嘉宾的柳传志则在一边评论说，“现在企业我不认为是‘公企’。是否可以这样理解，中国国有企业是中国的‘公企’？民企还是‘私企’。私企还是要强调利润是第一位的”。把“公企”与“公器”混淆，说明柳传志不会把联想作为公器来对待。那是他的命根子。

品牌的内涵是跨越国界和民族的。品牌的建设也是跨越国界和民族的。跟不上这个形势，还是一切从现有企业的派系争斗和平衡出发，调配全球资源来建设世界级品牌，中国就不可能拥有世界级品牌。

# 同乡不同命的财富寓言

■愚者千虑

◎东方愚
财经评论员 专栏作者
现居广州

姜还是老的辣。失算的浙江东阳女富豪吴英此刻或许正黯然神伤，而她的老乡——东阳横店的徐文荣，似乎正在一个角落里偷着乐。民企之鱼欲跃龙门，徐文荣选择了“上蹿”，吴英选择了“下跳”，徐赢了。

徐文荣、徐永安父子执掌的横店集团，与吴英执掌的本色集团，在包装手法上有着相似之处，都乐于制造媒体效应，去年“200亿元重建圆明园”的轮番炒作，让横店集团更火了一把，而本色集团购买东阳世界贸易城700多个铺位之大手笔的新闻，也于去年9月上旬出现在东阳日报头版头条位置。

相似的媒体策划，其实为了“同一个梦想”——集资与扩张。而在集资策略上，两者手法则大相径庭。

徐氏父子取“上层路线”。打出重建圆明园的招牌，依靠的是浙江华夏文化发展基金会这一融资平台。这个由浙江省文化厅、民政厅等部门共同推动成立的筹资机构，拉上中国文物保护基金会，共同设立了冠冕堂皇的中国圆明园文物保护专项基金，向海内外公开筹集重建圆明园需要的至少200亿元的资金。

吴英取“平民路线”，向江浙一带的民企老板与公众募集资金。据悉，吴英承诺的利息最高达月利1角，一些民企小老板，以5分利息向民间借贷，再转借给吴英，图的就是未来的高利息。

遗憾的是，伴随着2月10日深夜东阳政府的一纸公告，女大佬的集资策略即告夭折，当初宣称的融酒店业、家居、建材、广告传媒、娱乐业于一体的“本色一条龙”产业链旋即断裂。而徐文荣却稳坐钓鱼台，悠哉悠哉。

中国人向来有当事后诸葛亮和痛打落水狗的嗜好，吴英出事后，人行东阳支行随即声称他们早在去年10月“已对本色集团及其法定代表人吴英十分注意”，一些管理人士则称，“吴英的策略一开始就有漏洞”，云云。都是站着说话不腰疼，12年前的女富豪邓斌新兴公司、3年前的孙大午及大午集团等集资案发后，周围何尝没有站满了“明白人”？

总是痛斥与批判民间集资等金融制度的缺陷，也无济于事。在中国特殊的政经环境下，我们从不缺少批判与呼吁，缺的是换位思考——既然吴英式的“下跳”之策是下策，那么，徐文荣父子的“上蹿”之策就一定是上策吗？

事实上，横店集团及浙江华夏文化发展基金会，以公益旗号为圆明园及民族感情计的做法，不过是障眼法而已，实为横店集团通过公益基金跑马圈钱而计。暂且不论浙江华夏文化发展基金会由徐文荣发起成立并担任理事长之做法之责权不明晰，问题的关键点在于，谁会为这一“公益基金”慷慨解囊？

投资机构显然不可能为这一项目烧钱。事先要核算成本与社会效益的慈善基金也不会盲目投入，中国在环保、贫困人口、教育、医疗方面还需大量投入，巴菲特们不可能弱智到把钱投给圆明园这个假景观的地步。再说，在公益资金的募集管理方面有一整套国际惯例。比如由花旗、汇丰这一级别的银行为受托保管人、普华一类的会计师全程监督、审计。现如今徐文荣操控的华夏文化发展基金会虽以公益旗号募集，但200亿的投入、建设必然与横店关联重重。建成后还将以为横店创收为首要任务。

如此一来，甘愿为重建圆明园埋单的“英雄豪杰”已渐渐清晰，即：横店集团的关联企业、“拉郎配”的国企及银行，甚至政府部门。别忘一句俗语——最危险的地方也是最安全的地方。或许在有人看来，曾一度引起广泛关注的贵州微硬盘项目(多家商业银行累计发放的11.75亿元贷款，就有8.7亿元成了不良贷款)，只不过是运气差、动作技术不足够高超而致。

至此为止，我们见识了徐文荣的老道之处，即绝不轻易在法律模糊的民间集资地带行走，而是行走在“高处”。而这恰恰是“女富豪”吴英的软肋，即与当地行政部门及银行的关系不够融洽，东阳的金融机构不但不肯放贷给吴英，甚至不时讲一些“坏话”出来(人行东阳市支行某科室的负责人言)。

不久前，万通集团董事长冯仑撰文《跨越历史的河流》，直言不讳企业树立现实性政治观的重要性。他选择的虞洽卿、荣毅仁与王石三者为民营企业主学习的蓝本，脾气无一不温顺，与政治家关系“择高处立”、“同心同德，予而不取”。

从企业家角度而言，战略无所谓对错，只有优劣之别。吴英战略之劣，在于没有选择“择高处立”，或者欲立而不稳，而徐文荣战略之优，在于选择了“择高处立”，而且立出了模样。

不过，老徐也未必有媒体想象中那么风光。正可谓家家有本难念的经，横店集团滚雪球建景区、招眼球、花大钱引剧组的做法，收益与成本并不成比例。2006年中报显示，横店集团去年上半年盈利能力依然有限，财务费用也有所增加，利息保障能力有所下降，偿债能力仍旧不足。

然而吴徐二人的财富寓言却给了我们鲜活的教训。托马斯·弗里德曼在《世界是平的》中说，最好的企业是善于合作的企业，企业在平坦的世界要学会采取大手笔，使自己扩展的力度更大、速度更快、范围更宽、程度更深。弗里德曼主要指的是企业与企业、消费者之间的关系。事实上，在经济急速转轨的中国当下，最先、最应当考虑的合作伙伴是政府。

这并不意味着我们应当鼓励“上蹿”狙击“下跳”，而是在权衡哪一种路径更可行、更“安全”。现在看来，似乎只有“上蹿”才有可能鹤立鸡群，其实“上蹿”可为缓兵之计，绝非长久之策，而“下跳”则可能踏入非法集资的雷区继而被冠上原罪之骂名。

■杂拌儿

# 纳闷不已 大惑不解

◎张晓晖
中银国际证券金融分析师
现居天津

最近又有专家否认贫富两极分化，都否认基尼系数过高。一位是香港的，一位是内地的，香港那位说，不知道“基尼系数怎么算出来的？谁算出来的？这些人念过书没有？他们做我的学生都不够资格”，“很多农民外出打工赚了钱是不纳税的，你无从统计，你问他，他当然说自己穷了”；内地这位更厉害，“两极分化完全是混淆是非”，“炒作贫富差距这个话题违背了现实，更违背了邓小平理论”。

不知道为什么，老是有人霸气得很，“语不惊人死不休”。想想不值一驳，不驳又着实挺气人的。

首先，统计数字还是有意义的，要不为什么要有那么多统计工作者，要有从国家到地方各个级别的统计局，要出统计年鉴呢？其次，有时候统计数据也不能完全说明很多问题，老百姓的感受往往更清楚。好比说，CPI如何变动，一揽子的价格是如何变化的，是不是有通货膨胀，统计数字远比不上家庭主妇的感受，菜篮子，米袋子，钱袋子，那种感受再真切不过，也再真实不过了。比如，笔者就知道物价会涨，因为废报纸从一斤五毛涨到了六毛五，见一叶而知秋。

既然尊驾敢于否认统计数字，那么尊驾就应该有更真实、更贴近的依据。依据呢？确实，农民打工收入不纳税，但有多少人够得上纳税的标准？也就是说，有多少人能拿到月薪1600元以上？又有多少人能按时按数拿到钱呢？不知道尊驾统计过没有？建筑工人一年到头馒头清水大白菜，尊驾注意过么？民工的钱又是怎样赚到的？下井工资高一些，可要承担付出生命的风险；不少血汗工厂，化学车间完全是密闭的，化学药品呛人心肺，一个月四百、六百、八百元，干一年就全部辞退，以免将来体检引出更多的麻烦。就这不到纳税起点的收入，要透支劳动者的生命、健康和未来，尊驾注意到了没有？

这些数字以及数字后面的现实不是统计数字所能反映的，应该说，由于统计学本身的局限性(不是统计部门的问题)，基尼系数所反映的真实根本不可能被夸大，香港那位对统计数字的责难实在是，没道理。

笔者去年动手术住院，病房里有好几个受伤的民工，老板往医院一送，就再也不管了，然后是医院每天催款，“你到底交不交钱，不交钱可做不了手术，再没钱连抗生素都要停了”，民工躺在病床上，眼睛无助地看着天花板，嘴里喃喃地咕哝几句什么，那种场面让笔者早早出了院，受不了！

老百姓看不起病、上不起学的不在少数，连月薪万儿八千的白领生活都没有安全感，就这样一个相当普遍无法回避的现实，香港那位还奢谈基尼系数不高？如果尊驾是这么“念的书”，那书不念也罢，不做您的学生算是莘莘学子们的造化。

至于是不是“违背了邓小平理论”，更是瞎掰。老人家改革开放的目的是共同富裕，面对这样高的基尼系数，老人家也会想办法解决；所以，党要领导咱们建立和谐社会，要城市反哺农村，要提高农民收入，要剔出“带血的GDP”。如果基尼系数压根儿不高，咱还有必要建立和谐社会么？

值得我们思考的事情很多，比如国民收入的二次分配有没有起到缩小贫富差距的作用？财政收入增长率超过GDP增长率不少年了吧？转移支付起到了多大的作用？

真正的和谐社会是什么样的？过去有句话叫“社会主义不养懒汉”，实际上，和谐社会也应该养懒汉，但懒汉只能窝头咸菜地吃饱，不能满汉全席地吃好，至于弱势群体起码的生存权和尽可能公平的发展权更应该得到保护和满足，前者是吃饭和医疗，后者主要是受教育的权利。

记得小时候，偷着到河里去游泳，回家一顿打是免不了的，家里大人在后背上一划，一道白印，得，肯定下河了，这顿打是逃不过去了。可报纸上说了，那条河一年淹死的只有千分之六呀！家里大人说，淹不死你，是千分之六，淹死你就是百分之百。

没错，即使贫困人口是很低很低的比率，对于这样的家庭来说，就是百分之百，而对贫困者的责任，反映着一个社会文明和道德的水准。

基尼系数大不大，本不是个问题。回答这个问题，不需要太高的经济学素养，只需要有观察的眼睛和起码的良心。