

“跨国公司竞争力重估”系列

顺应变化 惠普打造弹性竞争力

惠普的制胜之道是,在一个波谲云诡、瞬息万变的极限竞争时代,不固守于单一的组织化的原则,不执迷于一劳永逸的解决方案,不一厢情愿地寻找理想状态下的最佳模式,并且在给定条件和具体情境下选择最合适、最有利于自己的商业模式,从而实现公司战略的弹性竞争力。



惠普全球副总裁孙振耀(左)与惠普 CEO 马克·赫德(Mark Hurd)耳语 资料图

□本报记者 姚音

巧取“中庸”战略

2006财年惠普以917亿美元的收入超越了914亿美元收入的IBM,成为了全球最大的IT公司,惠普的目标是到2008年营收突破1000亿美元。

回顾5年前,当CEO卡莉·菲奥莉娜为了推动康柏的换股并购,力排众议,阐述选择并购理由时曾这样回应华尔街的分析师:“一些批评人士认为大并不等于强。我同意这一观点,但是这也不能证明大就一定不强。要在市场上成为领头羊,必须使自身规模达到一定程度,从而成为行业标准的制定者。”

鉴于此,惠普推出了被命名为“IT基础设施提供商”的新战略,这意味着未来惠普将同时致力于为企业和个人消费者提供数据中心、移动终端和打印服务等产品和解决方案。与此同时,它与世界上最强壮的十几家IT和消费电子公司同时作战。

惠普中国区总裁孙振耀表示:“首先,要明确我们有什么?其次,和竞争对手相比我们缺乏什么?第三,超越对手要付出什么代价?第四,我们有没有可能做到?”

综观整个IT产业大环境,一边是以IBM为代表的高成本、高利润的模式,垂直整合了芯片、操作系统到软件和企业咨询,虽然纵向一体化的结构有助于复杂系统的性能改进,但其封闭性隐藏着较高的成本,也为很多专业模块供应商提供了颠覆的空间;另一边,是以DELL为代表的低成本低利润模式,本质上与其说是科技公司,不如说是家供应链管理公司,其战略缺陷日渐暴露,即适应性差,很难向高端企业市场延伸。

而对惠普来说,一方面,由于一直采用开放的商业模式,惠普只专注于几个跟IT平台有关的特定优势领域,而其它操作系统、应用软件、中间件则与合作伙伴一起完成。这使得成本较IBM略低,而研发平台较之相对宽泛,能够适应不同类型的产业环境。

另一方面,PC的战略地位也使惠普对之重视有加。惠普中国PSG(信息产品及商用渠道集团)总经理庄正松表示:“PC营业额占惠普营收近三成,是不可忽视的。第二,对于收款期长,研发投入大的高端服务,PC业务相对简单,研发、制造、物流的成本效率都比较高,只要利润率为正,企业就能拥有很健康的巨大现金流。第三,与苹果公司一样,PC也是惠普开展其它个性化业务的支点,对于支持品牌的影响力和业务拓展非常重要。”

左右权衡之下,可以说惠普的新战略是一条“中庸之道”。

深耕“个性化”市场

回头反思早在卡莉时代就已发生的惠普新战略变革,其究竟为惠普留下了哪些宝贵的财富?现在看来,一项“远见”不可忽视——个人消费时代的来临,将一改PC产业以往给人冷冰冰的硬件形象,随之替代的是充满无限商业可能的沃土新视野。

2006年12月,美国《时代》周刊令人惊异地把“你”评为2006年的年度人物。这个“你”字涵盖了“任何使用网络或创造网络内容的人”。这一事实表明,由网络赋予的“个人权势”已经在2006年盖过了一切由某个特定的人和物决定的权势。同样的,苹果电脑热销的“i系列”产品,既代表了“以我为主”时代的到来,同时也泛指“我”和“网络(Internet)”融为一体的现实。

事实上,惠普从当年被分析师普遍看空的沉寂到今日的高调复兴,恰恰证明了卡莉当年远见的价值。2006年,个人消费成为惠普的重要增长点,个人消费市场和笔记本业务的复合年增长率分别达到12%和19%。

与其他竞争对手相比,惠普的PC产品最大的特色便是强调“个性”。从2003年推出数字家庭方案,到2006年在全球推广的第二次电脑“个性化”浪潮,无一不着眼于将PC进行重新定位,突出用户体验和个性使用的产业深耕之用意。

进入消费电子时代,用户的需求曲线正在发生着质的改变,这也使得目前市场所提供的主流产品的性能回归到了用户需求的曲线之下,以往因为过度竞争而导致的PC买方市场,阴差阳错地迎来了新的市场空间。此时,作为五年前被惠普并购的全球第一家推出笔记本电脑的厂商,康柏在笔记本领域的良好口碑和技术积累也逐渐显露出优势。

综合来看,惠普每一次的战略变革都是以延伸核心优势为基础的,而不是从零开始,这就保证了惠普对每

一次战略变革的把握程度都比较高。此外,惠普的组织结构也随之做出调整,比如建立现场的维修系统,建立分销的组织机构,设立TSG(企业计算及专业服务集团)、IPG(打印成像及消费市场集团)、PSG(信息产品及商用渠道集团)三大部,以及推出时刻关注运营的“动力铁三角”等等,都是惠普针对其新的目标而量身订做的。当技术、个性和想象力成为时代的主宰,不难设想,惠普战略中所倡导的灵活、弹性以及对消费市场的信心将会释放出更大的力量。



本版制图郭晨凯

案例点评

惠普:借并购推进公司再造

“微笑曲线”的前端和后端分别代表着高利润的研发、设计、高附加值的部件制造和品牌、营销和服务,而底端的组装部分附加值是最低的。惠普在前端的研发和设计做得比较好,而戴尔主要的战略重点是后端的销售,而联想的主要利润来源仍然是组装部分,因此从一个长期考量来看,联想就比较吃亏。

□文/薛求知

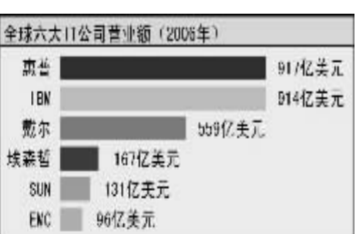
并购与再造

更换CEO以后这两年惠普公司的业绩增长与当时改革的效果是密不可分的。事实上,公司再造要出现明显的业绩肯定需要一个阶段。目前的惠普可以说既展现了康柏在市场上积极的一面,同时也重新焕发了惠普原有的创新精神,把两者的精神结合起来,使得惠普在全球竞争中相对就处于比较有利的位置。

回顾并购前的公司运作情况,不难发现,惠普在历史上一直强调创新精神,但后来随着业务越做越大,开始追求比较稳定的发展,创新精神相对减少。而康柏作为后起之秀,发展迅猛,两者相比,惠普主张稳健,而康柏相对激进。合并的另一个重要背景是出于全球化的竞争压力,当全球化成为普遍趋势时,行业后端的公司都力求成为前三甲,以求更好地发挥规模优势,通过并购是一种相对快捷地达到这一目标的方式。

合并之后,惠普做了一个非常细致全面的整合和管理计划,使得人员、岗位的调整在很短的时间内到位,在内部管理和内控方面做得非常好,这些举措都给人留下了深刻印象。

但是从之后的运作看,合并的后续问题比原来设想的难度要大,当时的女CEO卡莉·菲奥莉娜强行推进



公司再造,忽视了两个公司原先的文化背景和风格的不同,导致合并后的摩擦频繁发生。董事会迫于股东的压力,将CEO更换为马克·赫德。卡莉的下课,并不是说她之前推行的并购改革是失败的,而是因为当期业绩没有很快显现出来,这也体现了公司政治的残酷性所在。

“微笑曲线”与PC三甲的未来抉择

PC行业的现状越来越像“消费电子行业”,比如家电业。行业整体的发展趋势,一方面越来越体现出行业整体利润率的不下降;另一方面,新产品推出后跟进者的速度不断加快,企业很难把一种产品或技术的优势保持较长时间,因此需要不断推陈出新,更新产品结构,可以说处于一种进退两难的境地——规模发展到这么大,要退出不太可能;但要一直拓展市场难度也很大。

从目前PC业的三家公司来讲,因为IBM事实上已经把传统的PC

制造部分都交给了联想,所以应该更多地观察联想的未来策略。我个人还是看好惠普。相比之下,无论从研发力量,还是在行业内的从业时间来看,惠普都是最有积淀的。而且从长远看,惠普和康柏两个品牌仍存在一定的互补性。

而惠普目前所推崇的所谓的“个性化”,其实与其的创新精神密不可分,包括目前的设计创新、制造创新、技术创新、流程创新。借创新一边不断地推出新产品,一边不断降低管理成本,从而帮助公司业绩的不断提升。

宏基的施振荣曾提出过一个“微笑曲线”概念,指的曲线的前端和后端分别代表着高利润的研发、设计、高附加值的部件制造和品牌、营销和服务,而底端的组装部分附加值是最低的。比较这三家公司,谁是真正做组装的?是联想。惠普和戴尔很多是贴牌生产。戴尔主要的战略重点是后端的销售,而惠普在前端的研发和设计做得比较好,而联想的主要利润来源仍然是组装部分,它的利润率最低,所以从一个长期考量来看,联想就比较吃亏。

目前,PC业的全球市场仍在递增。从总量来说,市场还是很大,并且不断增长。五年之内还看不出有全新的产品能够替代目前的电脑产品,所以,近五年产业的发展不会出现太大变局。

对于行业前三甲来说,各自侧重的市场重点不尽相同,各有千秋。至于远期市场会出现什么变化,现在很难说。但对于领先企业来说,保持较强的研发和创新力,并且快速地将研发项目市场化、批量化,这对未来的市场竞争还是显得很重要的。

(本文为作者为复旦大学管理学院副院长、企业管理学教授、企业管理专业博士生导师,花旗银行国际商务讲席教授。本文为姚音采访整理)

■商道·复旦大学管理学院专栏

“私人关系”成公司治理最大挑战

在中国社会,尤其是私有企业,由于“家长式管理”盛行,公司普遍出现“董事会弱,董事长强”的趋势,而人际网络在很大程度上扮演着企业董事会各委员会之间的连接纽带,董事会成为建立在业务关系和个人关系网基础上的结构严实的团体。

虽然这与中国传统的建立在互惠基础上的“私人关系”这一现象有着密切的关联,这同时也会招致相互之间关系过于紧密而造成个人操控的现象。这一问题是中国企业、尤其是私有企业在公司治理实践中所面临的最大的挑战。

中国企业监事会形同虚设

研究表明,国有企业、私有企业及外资企业三者的董事会在其功能和角色上还存在着一定的差异。

目前来看,私有企业最常用的管理模式是设立执行董事,执行董事们因同时身为公司主要持股者,在公司决策上往往决定了整个公司的意见。而在国有企业和外资企业中较为常见的是持股管理者,他们在公司董事会的组成和运作上发挥着决定性的作用。

国有企业最为倾向于通过分离董事会主席和首席执行官(总经理)的职责来达到分散控制权。据调查,目前74%的国有企业采用了该类措施,外资企业中则为57%,私有企业则鲜有采用者。

在首席执行官的选择上,大股东们是主要的决策者。国有企业首席执行官的选择权仍然主要掌握在政府手中,而另外两类企业则更倾向于尊重董事会成员的提名。调查还表明,国有企业中,党委会不仅在首席执行官的任命上有所掌控,在中高层经理的人事上也有着一定的影响力。

在中国的企业界内一项关于独立董事变更正在悄然发生:大多数的大型国企和私有企业开始吸纳独立董事,这已然成为了企业遵照国家力行的公司治理改革的一项标志。当然,独立董事所发挥的作用目前还只在于咨询,其领导力甚为有限。此外,在中国,对董事会的评估远未普及,尤其是对于政府运营的公司;而即使做出了相关评估,其分量也堪称甚微。

在启用国外管理者这一议题上,不同的公司之间表现出了较大的分歧。只有17.5%的国有企业会考虑吸纳国外股东,而30%的私有企业表示支持这一作为。同时,外资企业几乎普遍都在努力为其公司董事会纳入来自中国的成员。

当执行董事会在绝大多数的知名国有企业和部分私有企业得到实行的同时,中国企业的监事会与西方相比却是显得如同虚设。

基金经理对内部决策抱怨最多

进一步提升公司治理的压力不仅来自于国际市场,而且来自于中国上市公司本身的股东。自从1990年中国股票市场开始运作至今,据香港大学刘桥(译音)教授的研究,沪深两市已成长为全球第八大股票市场。目前,据中国证监会的统计,开户的投资者已达到七千万。对比2000—2004年,尽管中国

■商学院链接

上海交通大学安泰经济与管理学院——中国首席品牌官(CBO)课程

课程简介:本课程始终围绕高层经理所面临的品牌实际问题,从理清基本概念入手,基于品牌管理核心问题,通过讲授、案例、讨论、品牌设计模拟等方法,引导高层经理在真正理解品牌的基础上,规划和落实品牌行动;同时,本课程将围绕价值诉求、品牌与客户资产,引导学员把市场营销战略与品牌创建与管理有机结合起来,成功实施品牌策略。本课程还将特别提供一系列的定性与定量的分析工具,同时,还将探讨品牌的传播方法及市场品牌建立的现状和机遇。

课程时间:2007年4月18-24日
相关网址:www.acem.sjtu.edu.cn

北京大学第六期市场营销总监高级研修班

课程简介:随着中国买方市场的形成,营销在中国的经济舞台上扮演越来越重要的角色。渠道如何经营?终端如何控制?企业营销管理流程如何科学设置?营销综合运作能力怎样才能提高?正确有效的整体营销战略如何制定?企业的营销思想如何定位?企业市场资源如何整合?北京大学将科学的营销管理理论和成功的实践经验相结合打造本次课程。

课程时间:2007年5月16日
联系电话:010-62750969

复旦大学管理学院-总裁高级研修班(第15期)

课程简介:复旦大学管理学院自2002年在中国首次推出“总裁研修班”以来,就一直致力于通过设计系统、适用和前沿的课程体系。在前期成功运作的基础上,2006年底在原复旦大学管理学院培训部基础上扩充成立的复旦大学高级管理人员发展中心,进一步借鉴复旦大学管理学院EMBA的教学方式和学术资源,不断优化课程体系和师资,使课程既能回应当前企业家面临的焦点问题和困惑,又能高屋建瓴,立足国际管理界的前沿,将实用经营思路、管理方法与经典管理思想、先进的管理理念有机融合。

课程时间:2007年5月
联系电话:021-55664904-12