

哈佛课程里的中国企业案例

中国建材并购整合经验成世界顶级商学院案例

■本报记者 李志豹

大洋彼岸。哈佛大学商学院新学期课程中的一个企业案例格外引人注目。不只因为这个案例同时作为哈佛商学院“战略管理”、“总经理管理”、“全球化经营”课程的案例,更主要还在于它来自于中国的一家中央企业。这家企业就是中国建材集团旗下香港上市公司——中国建材股份有限公司(03323.HK,以下称“中国建材”)。《中国企业报》记者从 10 月 25 日在北京举行的“哈佛商学院案例发布会”上了解到,中国建材在中国水泥行业的并购整合经验入选美国哈佛大学商学院案例库。企业商业模式和管理实践列入世界顶级商学院的教学案例,这在央企队伍中还是头一家。

登上哈佛讲堂

国务院国资委副主任邵宁评价:它打开了世界经济学家了解中央企业市场化运行方式和市场化进程的窗口,具有非常积极的意义。

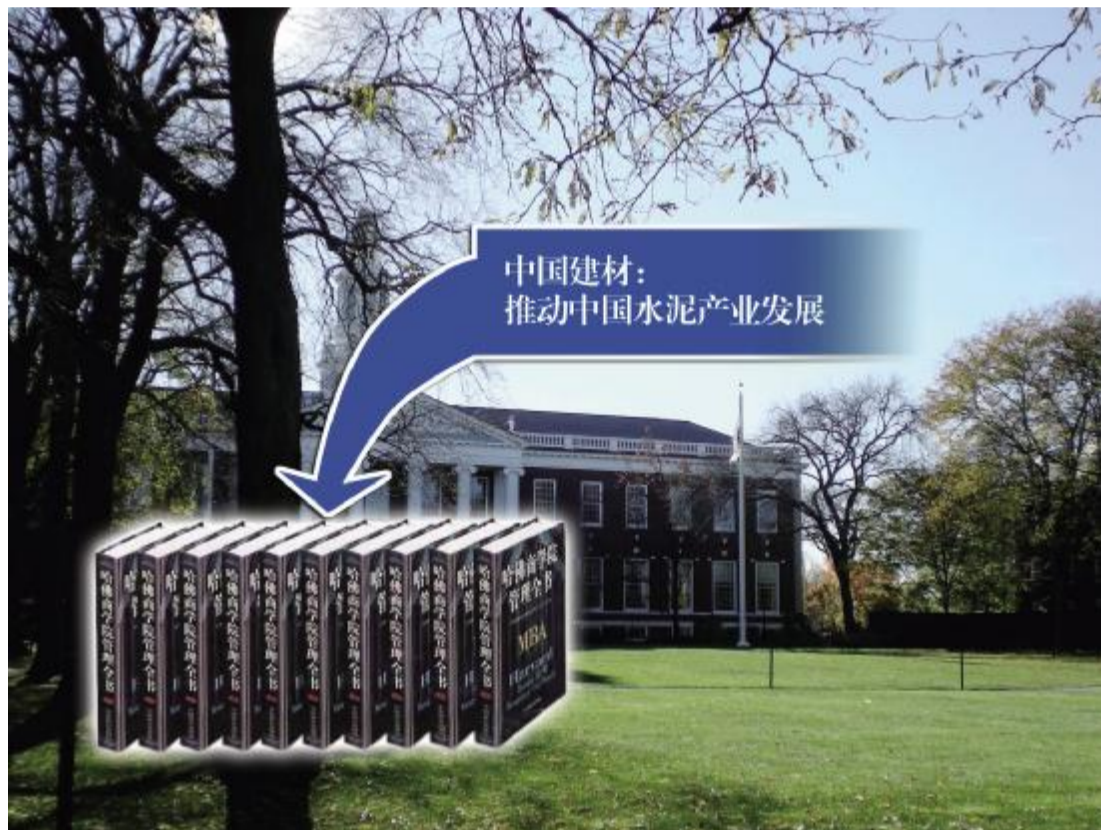
中国建材在充分竞争行业和过剩的产业经济环境下独特的发展模式和成长路径以及其创造性实施的“联合重组”、“央企市营”、“五化管理”、“辅导员制”、“价本利”等一系列崭新理念引起了一些高等学府和知名专家、学者的高度关注。其中就包括哈佛大学的约瑟夫·鲍沃教授(Joseph L.Bower)。

鲍沃教授的研究团队历时近两年的时间,于今年 7 月完成了“中国建材:推动中国水泥产业发展”的案例撰写工作。

期间,他们跟踪调研了中国建材工业的发展历程,对中国建材以市场化方式推进大规模联合重组的商业运作模式与管理实践高度关注,并对中国建材所属企业南方水泥有限公司做了一线实地研究,逐步了解了中国建材卓越的管理团队和通过并购整合取得的显著成绩,认为这种经验值得研究和推广。

事实上,哈佛商学院选择案例的标准非常严格,入选其中的中国央企案例可谓凤毛麟角。

那么,为什么中国建材的并购整合能列入哈佛案例?对此,鲍沃教授表示,中国建材在快速推动中国水泥行业整合的过程中面临的问题非常



中国建材在中国水泥行业的并购整合经验入选美国哈佛大学商学院案例库,这在央企中还是头一家。王利博制图

经典,取得的成绩为大型企业在联合重组过程中如何提高管理效率、技术水平及优化管理方法提供了重要经验,是全球商业领袖和商学院学生管理实践创新的范本。

《中国企业报》记者看到,案例的主体文字内容共有六个部分——公司介绍、国内水泥产业结构、联合重组战略、企业文化、走向全国、未来目标。其中联合重组的“六步法”、“三五”整合原则均被纳入案例作为重要的要点。据案例作者之一、哈佛商学院高级研究员邓乃文(Donovan)先生介绍,该案例的核心是分析探讨了在中国水泥产能过剩、企业过于分散、恶性竞争的产业环境下,中国建材如何克服重重困难快速成长。

国务院国资委副主任邵宁表示,中国建材作为中国产业结构调整的代表收入哈佛商学院案例,成为其研究中国国有企业积极执行国家产业政策、引领行业健康发展的范例。这既是对中国建材的高度肯定,也打开了世界经济学家了解中央企业市场化运行方式和市场化进程的窗口,具有非常积极的意义。

中国建材集团董事长宋志平希望通过哈佛商学院教学中的梳理和研讨,中国建材的商业实践能够得到理论升华、丰富和完善,从而促进未来的联合重组与管理整合更加高质、高效。

联合重组的逻辑

中国建材集团董事长宋志平说:在饱和的市场环境下,制造业缺少的不再是更多的工厂,而是拥有市场领导力的大型企业……要用联合重组的方式实现企业快速成长。

业内人士表示,中国建材所推动的联合重组,对水泥工业转变发展方式和结构调整、对地方经济的发展和节能减排起到了积极的促进作用。探究这一过程,必须从“十一五”初期的水泥行业说起。

快速发展的中国经济对水泥及其他建筑材料的需求猛增,在这样的背景下,由于进入门槛低、运输与地域限制等种种因素,无数大小水泥企业在各地如雨后春笋般纷纷成立。

“十一五”初期,我国水泥产能已居世界第一位。然而,行业集中度很低,企业过于分散,缺乏有影响力的大企业。

统计数据表明,2005 年我国前十名水泥企业的产量仅占全国水泥总产量的 10%,而在发达国家,这一比例在 60%左右。

企业的过度分散导致了恶性竞争,水泥价格长期低迷,不少企业处于亏损状态。有数据显示,截至 2005 年 9 月末,全国 5148 家水泥生产企业中,亏损企业 2241 家,亏损面高达 43.53%。

同时,遍及全国的、小规模、管理不善的水泥企业还带来了环境问题。

要改变这一现状,就要对水泥产业进行合理化改造。

2006 年 4 月,为解决我国水泥工业总量过剩、结构不合理等问题,国家发改委、工信部等八部委联合下发《关于加快水泥工业结构调整的若干意见》,要求到 2010 年,累计淘汰落后生产能力 2.5 亿吨,企业户数减少到 3500 家。(下转第六版)

央视广告招标 传达积极经济信号

■本报记者 丁明豪

最近发生的欧债危机以及国内温州企业老板跑路等一些现象,让许多人对明年经济形势充满了担忧。但是,向来被看做“中国经济晴雨表”的中央电视台黄金资源广告招标却传来令人振奋的信息——仅是 10 月 22 日结束的网上招标就已实现 4.69 亿的销售收入,其中,美的连中三条“2012 年春节贺岁套装”广告;国内最大的两家家电连锁企业苏宁、国美齐聚春节贺岁套装;值得关注的是,过去主要经营资源的金伯利钻石首次竞得春节贺岁套装,开始注重品牌投入和运营。

据央视广告经营管理中心副主管何海明预判:“2012 年央视广告整体销售收入将比 2011 年增长 10%左右,这说明从整体上讲,中国企业对明年的经济形势充满信心。”

争夺稀缺资源

广告主更看好央视一套、二套和新闻频道资源

央视黄金资源广告招标每年都会成为企业界和经济界关注的一个热点,除了其对宏观经济的晴雨表作用外,更吸引眼球的是因为这是一场稀缺广告资源的争夺大战。虽然从总体上看,广告载体越来越丰富,越来越多元化,但是,央视的品牌影响力和其创造品牌的能量,无论是在广告主心目中,还是在观众的心目中都是无可替代的。能否占领央视这个品牌高地,直接影响到人们对一个企业形象和行业地位的判断,因此,央视的稀缺广告资源已经成了商家必争之地。

据何海明介绍,央视传统的优势频道依然是最受广告主青睐的。目前,在央视二套的总销售收入中,央视一套几乎占到半壁江山;央视二套所占比重超过 10%;新闻频道所占比重也在 10%左右。

有大事看央视,这是中国人长期以来形成的习惯。数据显示:央视新闻时事类节目已经占据全国 67.6%的市场份额。2011 年 1—8 月,《新闻联播》平均收视率(CCTV-1+CCTV-新闻)同比增幅近 20%,《焦点访谈》同比增幅 7%;1—8 月,CCTV-新闻频道平均收视份额达到 2.26%,比去年同期的 1.71%增幅 32.30%。目前央视拥有含 7 个中心记者站在内的 50 个海外记者站和 29 个国内记者站,在许多国际性重大事件中,央视记者第一时间出现在新闻现场。比如,日本地震后,新闻频道的市场份额在 3 月 15 日达到 4.84%,同比上涨 189.82%。5 月 2 日至 3 日,7.12 亿观众通过央视收看“拉登被毙”报道。

央视一套的黄金档电视剧场目前已经成了收视和广告黄金时间的标志,而央视春晚更是中国老百姓享受过年夜饭气氛必不可缺的传统大餐。2011 年,CCTV-1 黄金剧场播出的《黎明前的暗战》、《我是特种兵》、《幸福来敲门》、《能人冯天贵》、《中国地》等不同类型的电视剧均获得了不俗的反响,其中,由李幼斌、萨日娜领衔主演的民族抗战史诗剧《中国地》单集收视率突破 5%。

随着 2008 年全球金融风暴的发生,社会大众对经济新闻的关注度极大提高。数据显示,2011 年,央视财经频道在全国电视财经节目市场中的份额继续提升,其中 6 月份提升近 80%,主要财经类节目播出时段均呈现不同程度的增长。频道对各分类型人群吸引力普遍增强,高端观众收视普遍增长,其中大专以上学历观众收视率提升 26%,管理层观众收视率提升 43%,公务员、雇员观众收视率提升 21%,高收入观众收视率提升 21%。

除了央视一套、二套和新闻频道外,中央电视台的其他频道也有着独到的竞争力。其中,最典型的应当数央视五套体育频道。CSM2011 年调查数据显示:在全国分节目类型收视格局中,观众通过中央电视台收看体育节目份额占所有体育节目收视的 97%。2011 年,体育频道对世界乒乓球锦标赛、上海世界游泳锦标赛、亚洲杯足球赛等优质赛事资源采用大赛报道模式,实行整体大包装、大直播的播出模式,让观众一饱眼福。

CSM 数据显示,通过中央电视台收看法制、电影、音乐、戏剧、教学、财经、新闻时事、专题、青少等类型化节目占各自总体收视市场的比重均超过 50%。

为广告主创造便利

一站式购买、异质媒体补充等销售模式创新

和以往相比,今年央视广告销售的服务理念表现得十分抢眼,在许多形式和细节上进行了创新。

何海明说:“可以说今年的销售策略不是我们央视自己定的,而是企业和广告公司帮我们定的。这么多年来,以客户为中心的经营理念,我们一直没有动摇,而且是越来越强化。中央电视台作为一个主流媒介,不但要起传播作用,也要对企业的发展以及经济的发展,特别是中国民族品牌的打造做出贡献。因此,我们要更多地站在中国经济发展的角度、民族品牌塑造的角度以及客户的角度思考问题。出于这样一种考虑,在今年的产品上,我们广泛征求了企业和广告公司的意见,使得产品设计和购买方式更符合企业的需求。”

2012 年的广告产品招标依然是分为现场招标产品、网上招标和签约认购产品三个部分。在整个招标过程中,央视表现出极大的灵活性,使产品更贴近企业的需求,并尽可能降低企业的采购成本和采购风险。(下转第八版)

社评

企业入世十年 正是百舸争流时

2001 年 11 月 11 日,中国加入世贸组织议定书在多哈签署。这个重要时间节点正在渐渐地走近,向我们提醒,中国入世已经十年了。

这十年,变化太多太多。今天本报发表的中国建材并购整合经验成为哈佛商学院新学课程教材消息,便是这种变化的缩影。可以想到,若不是入世,中国建材是不会这么快地创造这样的经验,即便创造了,也不会为世界著名的哈佛大学商学院入选。

我们再朝远处看一看,国务院国资委主任王勇提出,“十二五”时期中央企业改革发展的核心目标是做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业。如果不是入世,中国人能否提出这样宏伟的目标与愿景,显然也是不可能的。

中国入世是中国改革开放的重要里程碑。中国的复关和入世谈判“从黑发到白发到入世”,经历了漫长的 15 年,山重水复,殊不平坦。当时关于全球化利弊、复关入世得失曾经争论得非常激烈。中国决策层深思熟虑,判断全球化对中国是有利的,中国的发展要有可持续性和竞争力,未来发展空间必须拓宽到世界。

实践证明,中国加入 WTO 带来的变化是“翻天覆地的”:中国经济开始

全面起飞,全面融入世界,中国政府和企业也都经受了考验,“过了关”。入世启动经济的发展,也“倒逼”制度的改革。中国遵守承诺,很快开展并完成了历史上最大规模的清理法律法规的工作,法治观念更为深入人心。政府职能转型,执政方式和理念加快改革,企业加快转型升级,投入经济增长方式的伟大转变。在这十年中,中国出口增长了 4.9 倍,进口增长了 4.7 倍,国民生产总值增长两倍多。十年里中国吸收了 7000 多亿美元的外资,建立了 34.7 万个在华投资企业。十年前,中国对外投资不到 10 亿美元,而 2010 年中国对外投资达到将近 600 亿美元。中国对海外投资达到将近 600 亿美元。中国入世,中国建材在快速推动中国水泥行业整合的过程中面临的问题非常

更大规模的出口,更高的出口增速,意味着中国企业为中国国民创造了更多的就业机会,意味着中国产业赢得了更大的规模效益和更多的高成长机遇,因此有更大的概率铸造非价格竞争优势,超越曾经不得不高度依赖的价格竞争策略和廉价劳动力、廉价土地之类“优势”。

回顾入世十年的十年,我们对中国充满信心,对中国企业满怀希望。首先是因为中国决策领导层有国际意识,

高瞻远瞩;二是中国社会主义市场经济体制逐步完善,国企更加强大,民营企业兴起,国内市场潜力巨大;三是对世界经济运行机制的认识逐步深入,企业走出去的步伐在加快;四是中国企业逐步学会和掌握了应对国内外各种危机的本领,企业自信心在增强。本报今日第二版的文章《入世十年:中国全球新定位》、《反对贸易摩擦:中国声音渐强》、《中国改变全球经济版图》都是对入世十年成就的生动诠释。

世贸组织总干事拉米表示,中国入世是世贸组织 60 年历史中最具典型意义的“双赢”结局的事件。拉米说,“中国赢了,世界也赢了,这是一个典型的双赢‘结局’。我们要加上一句,中国赢了,中国企业也赢了。”

十年磨一剑,在“十二五”开局之年中国政响地喊出“做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业”的时代强音,表明了入世十年中国企业的信心。目前营业收入占前 80 名的中央企业,已有至少 50 多家明确提出了“国际竞争力”、“世界一流”的发展目标或企业愿景。集中力量、集中资源,做强做优、培育世界一流企业,既有利于提高中央企业的国际竞争力,也有利于提高我国的综合实力和国际竞争力。

做强做优、培育具有国际竞争力的

世界一流企业,需要结合中国国情明确世界一流企业应当具备的基本要素或标准。当然,基本要素或标准有效涵盖的范围,尤其是企业组织与行为背后的制度、文化、思想等软性、深层次的内容,很难准确提炼和把握,需认真深入研究,以达成共识。中国建材并购整合经验入选哈佛商学院案例库,便是中国企业向世界标准靠拢,并得到认可的证明。我们期望中国有更多的企业经验进入世界一流企业的先进与标准行列。日前,在清华大学举行的“中国与变化中的世界”的研讨中,本报以《中国如何以“变”应“变”》、《金融业改革 监管与创新同行》等文章记录了中国与世界学者对入世十年的观点,寻求中国企业在入世十年后的前进方向。

看万山红遍,层林尽染;漫江碧透,百舸争流。在加入世贸组织十周年的重要时间节点上,我们特意梳理和标记那些为拓展海外市场而做出突出贡献的人物和表现优异的企业,并向他们表达中国企业家界的敬意。对于更多的企业走向世界,走向市场经济的海洋,我们充满期待。入世十年,正是中国企业在国际竞争大潮中,长风破浪,直挂云帆的好时候,相信有更多的企业在争创世界一流过程中,创造更为辉煌的业绩,书写更加雄壮的历史!