

西门子

SIEMENS

今云

反败为胜的中国策略

韦力武 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

西门子

力武

反败为胜的中国策略

韦力武 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

西门子风云：反败为胜的中国策略/韦力武著. —北京：北京大学出版社，
2007. 1

ISBN 978-7-301-11350-9

I. 西… II. 韦… III. ①工业企业管理—经营决策—德国—日用电气器具—1996—2006 ②工业企业管理—经营决策—中国—日用电气器具—1996—2006 IV. ①F451.666 ②F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 148164 号

书 名：西门子风云：反败为胜的中国策略

著作责任者：韦力武 著

责任编辑：于海岩

标准书号：ISBN 978-7-301-11350-9/F·1525

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者：北京富生印刷厂

经 销 者：新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 16.25 印张 242 千字

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：35.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

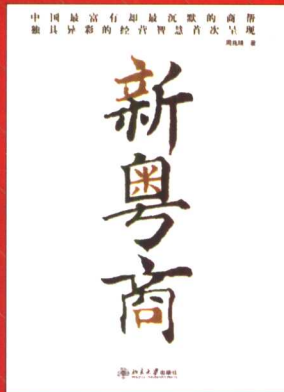
举报电话：010-62752024；电子邮箱：fd@pup.pku.edu.cn



韦力武：北京大学MBA，西门子中国公司区域经理。具有10年跨国公司工作经历，主要从事营销和销售工作，曾担任某大型国有企业营销总监，跨国公司营销代表、地区经理、区域经理等职位。具有丰富的市场销售和营销管理经验，长期专注于“跨国公司的中国战略”和“中国企业的跨国战略”的相关研究。

联系作者

E-mail: weiliwu007@163.com



《新粤商》

策 划:



010-51286630

扫码关注

www.unbook.com.cn

北京博雅光华教育科技有限公司

责任编辑: 于海岩

征稿电话: 010-82893507

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

网 址: www.21tbcbooks.com

装帧设计: 奇文云海 www.qwyh.com

前言

2006年9月8日，中国商务部在厦门发布的《2006中国外商投资报告》显示：截至2006年上半年，中国累计实际使用外资金额达6508亿美元，来华投资的国家和地区近200个。世界500强企业中有470家企业在华投资。外商投资设立的各类研发机构超过750个。自1991年起，中国已经连续15年位列发展中国家吸收外资金额的第一位，约占发展中国家吸引外资总额的20%。

据统计，2005年，全球跨国直接投资总额达9000多亿美元。其中，英国吸收外资金额首次超过美国，一跃成为全球吸收外资最多的国家。中国以720亿美元排名第三。

与上述跨国公司在中国投资增长和预期不相适宜的是：2004年，一份来自美国最大的证券商——美林公司的调查报告显示：这些投资中国的跨国公司却掉入了投资陷阱——赢利的很少，出现了普遍的亏损，而亏损最多、分布最广的行业是家用电器行业和零售业。

“跨国公司想在中国赢利是一件可怕的事，而且以后将越来越难。今后几年，由于不堪亏损，有近1/3的外企即将逃离中国！”有人这样悲观地论断跨国公司的中国市场前景。

而西门子家用电器却独树一帜，成为与众不同的另类风景。

早在2001年，一向低调的西门子家电中国区总裁，在广东顺德举行的国际家电博览会上就高调宣布：截至2000年，西门子家电在中国投资的所有企业均实现赢利。此后6年间，西门子家电年均赢利额达3亿元，约占整个中国冰箱、洗衣机行业利润总额的50%。从累计亏损5亿元到持续

赢利约 20 亿元，西门子从地狱升至天堂，不但成功完成漂亮的转身，而且在“竞争最激烈、利润如刀片”的中国家电市场脱颖而出，成为跨国公司中国投资企业中最闪亮的明星。

一份来自北京中怡康公司的资料充分说明了这一点：2006 年 1—10 月份，按销售额计，西门子冰箱市场占有率已达 15.5%，行业排名第二，是伊莱克斯、LG、三星三个外资品牌之和；滚筒洗衣机占有率为 37.4%，超过第二名 6 个点，稳居行业排名第一。

在前来中国淘金的跨国家电公司阵营里，大致是“6+2+2+2”的格局，即日本有 6 个，韩国有 2 个，美国有 2 个，欧洲有 2 个。日本以松下、索尼、东芝、三洋、夏普、日立为主，韩国以 LG、三星为主，美国以 GE、惠而浦为主，欧洲则以伊莱克斯、西门子为主，它们占据着全球 90% 以上的家电市场份额。

从 1996 年跨国家电公司在中国掀起新一轮投资高潮到现在，在中国人认为最具有全球竞争力、最有可能诞生世界名牌、最引以为骄傲的家用电器领域，那些前来淘金的跨国家电企业一起走过了怎样的艰辛路程？就像竞技场上站在起跑线上的运动员，当初他们同时起步，在经历了漫长的 10 年征途之后，却呈现出不同的生存状态：有的遥遥领先，如西门子；有的仓皇撤离，如惠而浦；有的调整姿态，如伊莱克斯；有的重新启动，如三星；有的暂时失利，如松下；有的徘徊至今，如 GE。

西门子家用电器，被全球最大的会计师事务所——毕马威称为“中国市场财务状况和预期最好”的跨国公司之一，也曾深陷泥潭，在中国陷阱里痛苦挣扎。它因何在短短的几年时间里发生了翻天覆地的变化？它在中国的 10 年风雨历程中，到底发生过怎样的故事？走过怎样曲折坎坷的路程？采取了怎样的应急措施才爬出了陷阱？它的中国历程对那些至今仍然陷入困境的跨国公司有着怎样的借鉴意义？它今天的一切对于那些即将走向世界中国企业又有着怎样的寓意？

这些成为我写这本书的原动力。想写这本书的欲望由来已久，折磨了我许多年。

作为在西门子工作 10 年之久的员工，跨国公司的一切早已融进我的血液里。当我终于决定写这本书的时候，那些沉积在心底多年的往事再一

次纷纷扬扬。我本以为那些往事会随着春天的花、夏天的雨、秋天的风、冬天的雪渐渐远去了，再也不会回来，再也不会被记起。可是两年前的那个夜晚，当丽江的微风轻轻掀动窗帘的时候，当满天星斗像烟花一样绽放的时候，当窗外飘来纳西古乐和流水声的时候，那些扑面而来的往事又一次将我淹没。

迟迟没有动笔的原因很简单，作为西门子的一员，我担心因为离它太近，所持观点有失公允。我一直想等到自己离开西门子的那一天再动笔。不过，那一天迟迟没有来临。是什么吸引着我和像我一样的西门子员工，经历了数个春夏秋冬还一直留在它的身边，一直抵抗着来自不同方面的诱惑而没有离开呢？

本书以西门子家电 10 年的中国历程为主线，以其他跨国家电公司在中国生存发展的演变为辅线，着重描写了 1996—2006 年的 10 年间，被誉为“竞争最激烈、利润如刀片”的中国家用电器行业的风云变幻。其目的在于：一是为了给那些仍然深陷泥潭的跨国公司以参照；二是为了给中国企业以借鉴。

赠人玫瑰，手留余香。好东西应该拿出来与人分享，这就是我写这本书的初衷。在 10 年的跨国公司工作历程中，西门子教育了我、培养了我，它给了我很多东西，多得让人几乎无法言表：除了金钱、荣誉、社会地位，还有知识、梦想、尊重、痛苦及快乐。西门子是一所历经百年沧桑、依然散发出无穷魅力、展现出青春活力的大学堂，我很荣幸能在这所学堂里度过自己一生中最具价值、最美好的时光。因此，与其说这本书是我历经两年写就的一部关于跨国公司的著作，不如说是我的 10 年跨国公司工作经历的回顾和总结。

作为跨国家电公司 10 年风雨的亲历者，我亲眼目睹了西门子曾经的种种过失、不安和烦躁，以及因此带来的种种不愿发生、不可改变的后果；看到过西门子曾经由于“战略模糊”而引发的“战术混乱”，以及由于“战术混乱”而导致的员工心态的扭曲、群体的无奈，甚至道德的缺失。因此，我深信，企业的命运和员工的命运紧密相连，当一个企业无法给它的员工带来光明的前景时，任何管理手段都将形同虚设，任何管理漏洞都将被突显，任何“善”与“恶”的评判在此时都已经失去价值、失去

意义。

今天的西门子，已经站在了金字塔的顶端，成为跨国家电公司中最受人推崇、最受人尊敬的品牌。从当初的混乱不堪，到中期的井然有序，再到今日的备受推崇，在我看来与以下名字密不可分：博西德博士（西门子中国区首任总裁）、顾伯乐博士（中国区第二任总裁）、博法兰先生（中国区第三任总裁）、盖尔克先生（中国区第四任也是现任总裁）。在内心深处我对他们都怀有崇高的敬意，是他们坚韧不拔的心态和持之以恒的作风，成就了今天的西门子家电，成就了许多员工的梦想，改变了许多员工的人生轨迹。

就我而言，在从营销代表到销售代表、从地区经理到区域经理的成长过程中，给过我帮助和支持的人还有很多，特别要感谢：销售总经理吴建科先生、国内销售经理周新民先生、郭立新先生、胡强先生。我怀着深深的感激之情，感谢他们曾经给予我的一切。同样，也感谢和我一起工作过的总部营销部、上海办事处、重庆办事处、福建办事处及中南办事处的同事们，感谢他们给予我的关怀和支持。

创作这本书的两年里，我始终怀着一种忐忑不安的心情。因为我不能确定多年以前的尘封岁月，经过我的手让它再现，会带来怎样的结果；书中涉及的那些人和事，由于距今都比较近，会不会较为敏感？我更担心因为叙事角度的不同，这本书的发行会引起一些不必要的纷争。为了尽量减少可能出现的纷争，我不得不对书中涉及的人名采取技术处理，统一使用了著名词人的名字（或其谐音）。

写作，对我而言是一件愉快的事。但由于写作的过程张弛各异，因而书中难免出现疏忽错漏，在此向各位抱拳行礼，希望得到大家的批评指正。

韦力武

2006年12月16日

目录

Contents

前 言

| 第一章 步入陷阱 |

岁月如歌…3

王者初现/赢得尊敬/昨日重现/跨国公司的饕餮大餐/取消外资优惠的时限

芳草萋萋…15

扬子江畔的扬子集团/扬子冰箱“不走寻常路”/积极谋求股票上市/庐山真面目

风光出嫁…15

天罗地网/成功控股/隆重的合资签字仪式/挂牌运营/闹“洞房”/心中的磐石

| 第二章 井口的星光 |

步履蹒跚…25

代理商的利益/设立销售中转仓库/中方高级管理人员相继离职/草木皆兵/人员流失严重/组织结构缺位

寻求外援…37

文化冲突/沟通障碍/市场硝烟渐起/咨询公司介入/费用监督失控/随风而逝

秦淮来客…51

成立销售总部/空降兵团/100天换了3个全国销售经理/新桃换旧符

如影随形…65

饮鸩止渴/致命刀客/西部叛乱/华东偷天换日/竞争对手

合久必分…75

“滚筒”之痛/股东利益之争/翅膀的痕迹

| 第三章 黎明前的黑暗 |

破釜沉舟…88

南京大裁员/组织结构图/增设审计、物流、销售控制部/壮士断臂/劫后余生

中央集权…97

创建信息平台——安装SAP财务管理软件/清理家产——全国货物大盘点/货物管理——发货权力收回总部/严明军纪——严厉的规章制度/客户管理——经销商分级/外事条约——规范合同文本

审计风暴…109

西门子的“特种部队”/保持距离/清理应收账款/加大审计力度/廉政行动

人事管理…126

促销员/沙丁鱼的故事/薪酬设计与管理/亲属回避制度/用人之疾

| 第四章 重现朝阳 |

技术第一 ...136

新产品问世/所谓的市场饥饿疗法/冰箱生产流水线及检测线再造/研发中心/产品里程碑/东施模仿秀

黎明曙光 ...153

取消批发商制度、预付货款/乱世用重典/加大预付货款奖励/零售终端管理/终端营销/开源节流/与狼共舞

攻克柏林 ...165

总裁升迁/扭亏为盈

重现朝阳 ...186

冰箱工厂——中国式离婚/洗衣机工厂——将爱情进行到底/来来往往——再次挺进厨房电器市场/不谈爱情——技术第一,营销第二/西门子文化——“绝不为了短期利益出卖未来”

持续赢利 ...192

持续赢利/清晰的高端市场策略/创新营销/塔尖上的舞蹈/预算体系的设立和监控

| 第五章 生于忧患 |

战略之忧 ...204

鱼和熊掌/控制赢利欲望/关注顾客需求/成也萧何,败也萧何?

前车之鉴 ...223

中国区机构设置陷阱/人才本土化陷阱/合资的陷阱

附录一:西门子——无限创新,推动世界 ...235

附录二:跨国公司进入中国 20 年大事记 ...244

SIEMENS

第一章

步入陷阱

岁月如歌

►王者初现

一切都在不经意间悄然发生了改变。蓦然回首间，西门子的中国家电王国已现雏形。

几年前，当人们还在为中国家用电器产业蒸蒸日上而津津乐道的时候，人们目光的焦点往往集中在这些品牌上：彩电业的四川长虹和“南方三剑客”——TCL、创维、康佳，空调业的格力、美的，冰箱业的“四大家族”——海尔、容声、美菱、新飞，洗衣机业的小天鹅、荣事达、海尔、小鸭，它们是整个中国家电行业的领跑者，分别占据着超过70%的市场份额。

曾几何时，四川长虹扛起“以产业报国”的大旗，激起了多少中国人的爱国热情，当人们的热情还没来得及完全高涨的时候，那份热情就随着四川长虹的40亿元的跨国债务灰飞烟灭。当冰箱行业的“四大家族”被一个叫格林柯尔的公司搅得不得安宁之时，人们的家电帝国梦想再一次被那个“缺什么就是不缺钱”的顾雏军唤起，很可惜那个刚刚张开的梦想翅膀，又一次被无情地摔到地上——顾雏军被佛山警方刑事拘留身陷牢狱至今。当TCL迈开国际化的脚步，收购欧洲彩电巨头汤姆逊、通讯巨子阿尔卡特的时候，人们的赞誉声铺天盖地，掩盖了所有的质疑和担心。当海尔高调宣布进入美国、加拿大、巴西和欧洲市场的时候，人们再一次欢呼雀跃，仿佛英雄已经凯旋。

如今，TCL不得不卖掉赢利最好的国际电工，收缩国内战线来应对跨国并购困局。李东生说：“TCL欧洲项目的困难超过了我们当初的预计。”而同样陷入国际化困局的张瑞敏则谈起了中国的“禅学”。他说禅宗有三个境界：三十年前，看山是山、看水是水；三十年后，看山不是山、

看水不是水；再过三十年，看山还是山、看水还是水。他承认海尔的国际化路线处在第二层境界，至于何时进入第三层境界目前不得而知。

与中国家电企业高调宣布国际化的方式不同，西门子家电在中国的并购和投资都显得神秘、悄无声息。从1996年携带近7个亿的资金悄无声息地进来，到后来悄无声息地身陷牢笼度日如年，再到后来悄无声息地挥刀斩将强忍痛苦，最后到今天悄无声息地独享荣耀心中狂喜。那块披在跨国公司头上的神秘面纱，依然遮掩着西门子的真实面孔。西门子的低调有目共睹：它几乎不参与独具中国特色的各种行业的评选或评奖，因而很少受到外界的特别关注；它与新闻媒体之间的距离总是如情人般若即若离，因而很少被人看到它的曼妙身姿；它从来不想甚至不愿为自己树碑立传，因而关于它的图书更是凤毛麟角。

但是，所有这些并不能遮掩西门子的默默崛起，并不能阻挡它沉着冷静的前进步伐。它今天所拥有的一切已经彰显出它的王者地位：

西门子已经成为中国市场最具号召力的高端品牌，它的产品单价通常高出行业平均价格的30%。但是，人们对它的喜爱却有增无减。在西门子家电涉足的几个行业，它的市场份额已经令人吃惊，在滚筒洗衣机领域，西门子的市场份额已经稳居第一；在电冰箱领域，西门子的市场地位已跃居第二，不仅稳居所有跨国家电公司之首，而且超越领先者已经指日可待；在厨房电器领域，西门子的霸业已经初现端倪，涉足两年已居行业第4位。

“我们的目标是，用2~3年的时间成为中国厨房电器市场的领导品牌。”西门子毫不掩饰它觊觎中国厨房电器市场的雄心。

快马加鞭未下鞍，惊回首，离天三尺三。在不知不觉中，西门子已经平步青云、一览众山小。从1996年的销售额不足5亿元，到2006年的年销售额突破50亿元，10年中沧海已成桑田，西门子家电中国区的销售额增长了10倍，不但成为许多跨国家电企业中国战略的领军品牌，更逐渐成长为中国本土家电企业一个强劲的、可怕的对对手。

即使在这样的形势下，西门子依然没有停止它扩张的脚步。2005年4月，西门子作出一个令整个行业震惊的决定，它对外宣布：在中国实施双

品牌战略，将自己的同门师弟——博世家电引入中国。面对行业的疑问，西门子从容应答：这与我们全球多品牌战略一致，在不久的将来，我们还将引进集团内部更为高端的奢华品牌。据知情人士透露，西门子之所以作出如此的双品牌决定，是因为它在中国市场良好的赢利状况给了德国董事会充分的信心。

与其他跨国家电公司进入中国的进程相比，博世的这一步整整晚了 10 年，身为欧洲第一家电品牌的博世可能是中国市场的迟到者。但是，博世真的是这样吗？

很显然，西门子并不这么认为。中国家电市场每年对电冰箱和滚筒洗衣机的总需求量约 1100 万台，3000 元以上的高端市场容量约 100 万台。中国国内的品牌对此介入很少，因此竞争并不激烈。在西门子看来，博世有着很好的市场空间。

“博世并不需要在市场规模上有多么出色的业绩，它服务的群体是追求生活档次的消费者。这一点我们在推广西门子时也是这样坚持的。我们预计要用 3~5 年的时间让消费者了解博世。高端产品拥有高附加值，追求这种定位对于企业规避各种风险是很有帮助的，但这需要有忍住寂寞、持之以恒的坚守精神。”西门子的中国高层对博世的下一步发展有着清醒的认识，并且对双品牌战略的实施充满信心。

在金庸的武侠小说《射雕英雄传》中，老顽童周伯通被黄药师囚困在桃花岛上 15 年。百无聊赖之际，老顽童练就了“左手画圆、右手画方”的绝世武功，不但可以双手互相搏击提高功力，而且一旦双手联合一致对外，犹如千军万马所向披靡。

西门子的双品牌战略，莫非也是意在于此？

从 1996 年到 2006 年的 10 年间，西门子已经将它的销售网络铺遍中国的大江南北，不但成功塑造了高端品牌形象，实现了优异的赢利预期，而且更是从容完成了家电王国的产业布局。