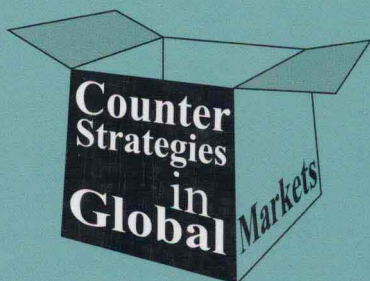


突围

全球化B2B企业新蓝图

【德】奥拉夫·普罗特纳 / 著

王煦逸 / 译



Olaf Plötner

耗时 3 年

100 多个深度访谈

1 部积极回应现实的著作

生活·讀書·新知 三联书店

突围

全球化B2B企业新蓝图



Olaf Plötner

【德】奥拉夫·普罗特纳 / 著

王煦逸 / 译

生活·读书·新知 三联书店

Copyright© 2013 by SDX Joint Publishing Company

All Rights Reserved.

本作品版权由生活·读书·新知三联书店所有。

未经许可,不得翻印。

图书在版编目(CIP)数据

突围:全球化 B2B 企业新蓝图/(德)普罗特纳著;王煦逸译.
—北京:生活·读书·新知三联书店,2013.10

ISBN 978-7-108-04545-4

I. ①突… II. ①普…②王… III. ①电子商务—研究
IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 216287 号

责任编辑 罗 康

封面设计 储 平

责任印制 李思佳

出版发行 生活·读书·新知 三联书店

(北京市东城区美术馆东街 22 号)

邮 编 100010

印 刷 北京市松源印刷有限公司

版 次 2013 年 10 月北京第 1 版

2013 年 10 月北京第 1 次印刷

开 本 880 毫米×1230 毫米 1/32 印张 4.5

字 数 96 千字

定 价 28.00 元

Translation supported by European School of
Management and Technology and PWC–Chair of
Accounting and Controlling CDHK Tongji University

本书的翻译出版得到德国 ESMT 商学院
和同济大学中德学院普华永道会计和管理控制学讲座的支持

前言和致谢

我们生活在瞬息万变的世界中，政治上的改变导致经济力量关系的重新组合，随之而产生了出乎预料的金融危机和惊人的增长速度。创新和发明加剧了竞争，同时也深刻地影响着社会秩序，对许多人来说，新媒体不仅改变了他们的世界观，而且还改变了他们的自身形象以及处事方式。

然而，我想谈论的并不是当下的国际局势，而是16世纪上半叶所发生的事件。在哥伦布发现美洲后，美洲大陆的南部就被西班牙和葡萄牙征服，那些长达数个世纪的政权（例如，印加帝国）瞬间分崩离析。为了登上欧洲的霸主地位，卡尔五世国王利用那些从美洲掠夺来的火药和金银财宝对法国和奥斯曼帝国发动了战争，他的行动很大程度上获得了富格尔家族的经济支持。富格尔家族由经商发家，社会地位稳步上升，这一点与意大利的美第奇家族极为相似，他们利用掌握的大量财富对政治施加影响，然而，即使是这样强大的势力

都未能阻止欧洲最早通胀危机的发生。这场改革在不断增加自身影响力的同时,也改变着那些早前一直忠于罗马天主教国家的社会等级系统,起点是马丁·路德的学说,他将圣经译成德文,为那些缺乏教育的人开辟了一条理解天主教教义的途径。马丁·路德圣经在社会上得到广泛传播的技术基础是印刷术,在中国人发明了印刷术后,一位名叫约翰尼斯·古腾博格的德国人将这种技术介绍到欧洲,并广泛应用于社会生活的方方面面,甚至连社会看待物质世界的方式在那段时间也发生了剧烈的改变。1543年,尼古拉斯·哥白尼在《天体运行说》(英文译作 *On the rewlutiums of the Healenly Spgles*) 一书中证明了地球绕着太阳转且地球只是浩瀚宇宙中的一员。

上文所述的这一改变可以轻易地应用于19世纪末,当时,美国承诺给予欧洲移民社会和经济发展的机会,他们的工业创新使得美国成为经济强国。无数的发明创新推动了欧洲大陆的工业革命,蒸汽船和铁路的发明深化了国际贸易,电报和电话的发明改变了人们交流的方式,工业国家的城市以惊人的速度持续发展。越来越多的人相信卡尔·马克思的观点,认为工人阶级应该参与到政治决策过程中来。

当然,上述改变也在近代历史中得到了更多的应用:东欧的剧变、中国的变化、金砖四国的经济发展;银行危机和全球化的金融市场;网络急剧上升的社会政治影响力和世界范围内英语的扩张;纳米技术的创新;基因研究的最新发展和人们环保意识的不断增强。

通过这些相似的事件可以得出两个结论:第一,没有任何理由可以将一个时代描绘得独一无二。我们当中的一些人抱怨,与几十年前相比当今的一切都变得更加困难、更令人不知所措、更陌生和更快速,人们忽略了祖辈人面临的挑战和我们后代将面临的问题。第二,经济活动具体参与者应该认识到,当今的改变毫无疑问将会

对他们未来的成功产生显而易见的影响,忽视这一事实或不能理解这一真理的人将会给自己带来巨大的损失。

本书着重讨论了当今的变化以及可供选择的应对战略,它的关注焦点在 B2B 市场中竞争结构的全球性变革、西方企业的竞争战略以及如何应对这一系列变化。本书的陈述不仅仅基于作者的观点,它们是作者与那些剖析自己所在企业并愿意分享他们看法的相关经理人讨论后的产物。过去三年中,通过 100 多个深度访谈,作者本人完成了本书的写作,这之中的许多讨论特别有深度,并对本书所呈现的观点产生了深远影响。

在此,我想特别向以下人士表达我的感谢,他们是:马克·贝克汉姆、罗曼·比尔马那、西德马·波姆、程美微、马库斯·多姆、福希德、黑希·黑克、约克·黑尔曼、本约德·科尔、卡斯腾·利森纳、特欧·马斯、儒尼尔·马术尔、伯纳斯·米尔德、汤姆·米勒和菲利克斯·瓦格纳,然后,我还想向我的同事马约尔·黑瑟、马丁·库珀、王煦逸和米雪尔·伊尔特表示我诚挚的谢意,感谢他们给了我许多专业的建议。同时也感谢一直以来给予我支持的导师,德黑克·阿贝尔和罗格特·斯贝克曼。当然,我还要感谢编辑助理和插图设计人员,加比希勒,韦伯雅黑克、杰夫·黑希、罗伯特·福隆、伊夫·丙希特以及切里纳·丹尼尔。最后,我还要感谢我的妻子——艾娃,是她在我写作此书的过程中一直陪伴着我,给我支持和鼓励,以她独特的幽默带给我许多欢笑。

奥拉夫·普罗特纳
2011 年于德国柏林

目录

第一章	新的竞争	001
	上海振华港口机械公司	001
	德国制造	006
	逐渐逝去的工业	009
	学术标准和实践意义	013
	技术的魅力	015
第二章	战争论与战略论	019
	从钱德勒到波特和金	021
	先进优质产品	028
	新的战略挑战	030
	解决困境的方法	034
第三章	经济型技术	037
	西门子 Cerberus ECO	037
	和 B2C 企业的类比	041
	旧技术	043
	限制功能的优质产品	046

节俭工程	049
差异化的困难之处	051
走出服务陷阱的出路	056
兰博基尼的销售人员为斯柯达服务?	059
品牌争夺战	061
纯粹的低成本	064
全球化的应对战略	067
第四章 全面服务解决方案	071
福伊特造纸机公司	071
服务带来的增长机会	075
全面服务解决方案的特点	080
知识作为业务的基础	086
客户亦同僚	088
客户的信任	092
销售的终结	095
对人力资源的高要求	096
作为宣传员的雇员	098
不明智的赠品和灵活的定价	102
独立与竞争优势	105
第五章 发展前景	108
理念前景	108
市场前景	112
公司前景	118
政治前景	121
扩展阅读	128

图表目录

- 图 1.1 振华港机装载装配完整起重机的运输货船 003
- 图 1.2 卡车生产行业的发展 010
- 表 1.1 GDP 发展的预测 011
- 图 2.1 卡尔·冯·克劳塞维茨,《战争论》作者 020
- 图 2.2 波特理论中的差异化和成本领先战略 024
- 图 2.3 交替改进和生产率边界法 025
- 图 2.4 展示波特通用战略的矩阵 026
- 图 2.5 德国第一辆丰田花冠(左)和如今的丰田雷克萨斯(右) 031
- 图 2.6 研发费用占 GDP 百分比的发展 032
- 图 2.7 全国性专利申请的发展 033
- 图 2.8 2000—2009 年全球挑战者和对手的销售收入和赢利发展 035
- 图 3.1 中国 Cerberus ECO 的分销结构 039
- 图 3.2 雅高集团的多元化品牌定位 043

- 图 3.3 RESALE 公平贸易网站 044
- 图 3.4 梅赛德斯的短鼻卡车 045
- 图 3.5 西门子磁共振标准产品(左)和西门子磁共振 ESSENA 产品(右) 047
- 图 3.6 对特定产品提供者来说的经济型技术产品理念 051
- 图 3.7 雅高集团的奢侈品牌索菲特和低端品牌 Etap 052
- 图 3.8 克朗斯装瓶机系统 054
- 图 3.9 法兰克福国际车展上的蓝博基尼(左)和斯柯达(右) 059
- 图 3.10 概述:大众集团的品牌 062
- 图 3.11 引入经济型技术产品的品牌选择 063
- 图 3.12 多中心的组织结构 069
- 图 4.1 福伊特造纸机公司的机器 072
- 图 4.2 来自德国联邦统计局和欧盟统计机构关于德国的服务业份额和欧洲有关国家服务业份额发展的信息 076
- 图 4.3 Narayana Hrudayalays 诊所与美国一流医院的比较 078
- 图 4.4 IBM 全球服务盈利与硬件盈利的比较 080
- 图 4.5 全面服务解决方案的三个维度 082
- 图 4.6 Soarian 工作流程管理工具的简单描述 082
- 图 4.7 香港的卫星图像(左)和解读后的雷达图像(右) 085
- 图 4.8 技术型企业的三次商业模式浪潮 087
- 图 4.9 服务蓝图的简要概述 090
- 图 4.10 创新性测试 092
- 图 4.11 感知风险理论 093
- 图 4.12 传统销售过程重点的转移 096
- 图 4.13 对全面服务解决方案项目经理要求的描述 097
- 图 4.14 判定产品质量的能力——基于菲利普·尼尔松、米歇尔·达比以及艾迪·卡尼 099

- 图 4.15 麦肯锡的广告 101
- 图 5.1 技术创新如何带来产品发展的模型展示 110
- 图 5.2 由 G Deans et al 发布的兼并终局 114
- 图 5.3 财富 500 强企业销售份额的变化 115
- 图 5.4 西门子公司 2011 年 6 月的产品导向组织结构 118
- 图 5.5 跨国公司的数量 122

第一章 新的竞争

上海振华港口机械公司

上海振华港口机械公司成立于1992年11月,它的创办人管彤贤当年59岁,直到2010年他才功成身退。振华港机致力于生产大型港口集装箱吊车,这一市场之前一直被利勃海尔和德马格这样的欧洲企业以及北美和日本的供应商所占据。仅仅用了九年时间,振华港机就在该行业全球市场中占有领先地位,2007年,它占全球的市场份额已超过75%,这时,该企业获得了超过行业平均水平的利润。但是,它在2009—2010年的经济危机中也没有能够幸免,与其他的工业品生产商一样,它在这两年也出现了亏损。因为自创建以来,振华港机就在上海证交所上市,所以它的各种数据都可供查阅,它是一家由几所不同投资公司控股的国有控股企业,中国政府想通过振华港机的建立

来加强“振兴大中华”的项目。考虑到通过船运所进行的国际货物交换日益频繁,这个行业的成长机会一片光明。

当振华港机刚开始运营时,它的管理团队曾经去过世界各地的各个港口,他们想要了解关于工厂、生产流程以及潜在客户会遇到的问题等宝贵信息,在这趟考察中建立的个人关系一直维系到今日。同时,振华港机也开始生产部分集装箱起重机,因为振华港机的管理者们了解到,已有的集装箱起重机制造商即使对于简单且闲置的机器要价都很高。于是振华港机决定,在加强自身技术力量的同时,通过模仿已有的机器获利并以较低的价格提供给客户。

这些技术在接下来的几年里得到了进一步深化扩展。在管贤的带领下,振华港机建成了自己的技术中心,在那里,已有的技术可以得到系统化的集成和发展。第一年的目标主要是,在生产集装箱起重机的过程中达到国际标准,独立的生产研发是在后期才被提上日程的。为了达到这一目标,振华港机的设计人员与世界知名大学展开合作,如北伊利诺伊大学、昆士兰大学以及武汉理工大学。不仅如此,振华港机还邀请了许多世界知名企业退休的外国专家到公司工作,振华港机对员工没有年龄限制,并且乐意雇佣退休老专家。为了保持厂里的专业技术发展和留住员工,振华港机支付给雇员超出社会平均水平的工资。

1994年,振华港机接到了至今为止最大的订单,这笔订单来自佛罗里达的迈阿密,是三台复杂的港口起重机,为了将它们从上海运到迈阿密,振华港机必须付给一家运输公司高达150万美元的运输费,而振华港机的管理者们无法接受这一价格。于是,振华港机投资了200万美元改建了一条早期运煤的货船并自己完成了运输。接着,振华港机建造了可以容纳九部完全装配完整起重机的海运货船(见图1.1),振华港机成为当时唯一可以提供完全装配完整集装箱起重机的供应商,它避免了耗时的港口装配工作,并允许港口当

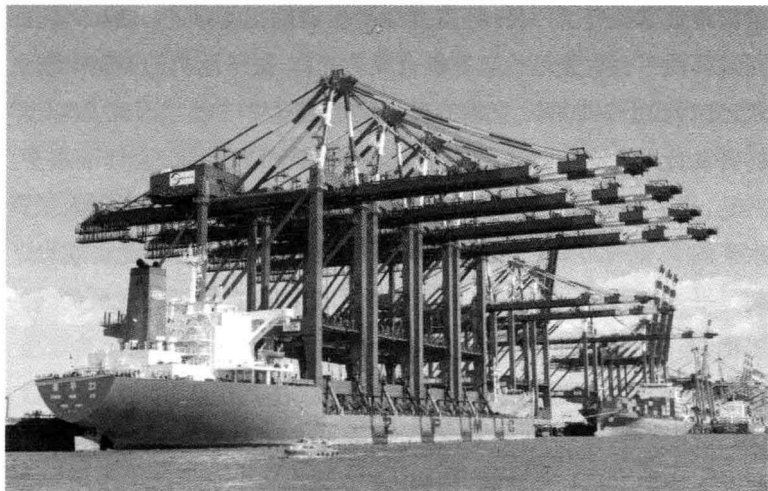


图 1.1 振华港机装载装配完整起重机的运输货船

来源:汉斯·约希姆·怀斯,不来梅港。

局参与监督卸货和装货过程。

随后,振华港机一直尝试减少对上游供货商的依赖,甚至对于起重机的部件,如离合器、刹车、传动机构、室外电梯或是控制系统,都不再愿意依赖于西方企业,而是自行模仿制造这些部件,如此下来,成本的节省可以达到将近 85%。同时,振华港机也不断研发自己的新产品,并通过与客户紧密的合作来获得更多起重机装置的核心专业技术,这其中包括了客户对振华港机安装起重机这一过程的监督和控制。作为回报,振华港机也给予这些客户一定的折扣。

振华港机的管理者们最终相信自己已经能制造所有重要起重机部件,这时它对客户们作出了终身保修承诺,这在当时的该行业里是独一无二的。而且,振华港机的竞争地位也因为技术中心的产品创新而不断增强,尤其值得一提的是 2003 年双桥集装箱起重机的问世,这是第一台可以同时移动两个集装箱的起重机,这样的起

重机将效率提升了一倍,并将装卸的时间缩短了一半。2006 年,能同时移动三台集装箱的起重机也成功问世,振华港机的专利申请发展迅速,截止 2010 年,它拥有的专利已高达 243 项。因此,2009 年的研发费用占销售收入的 3.7%,这一数字已达到行业标准水平。但是,员工薪水还远远不及行业标准,也就是说,只是西方工人工资水平的 15%—20%。然而,对中国工人来说,他们已经觉得获得了超过平均水平的收入,振华港机有能力聘请许多世界各地最优秀的工程师。

2008 年,振华港机决定进军海事重工的其他产品领域。其后,它陆续生产了开采石油和天然气的海上平台、装载输油管道的特殊船只和海上风电场。另外,振华港机还涉足了主要的钢结构生产领域,并在 2006 年接到了一笔大的订单——建造加利福尼亚旧金山的新海湾大桥。据“旧金山公众新闻”报道,美国投资方由于选择了振华港机而节省了高达 4 亿美金的费用。

对于西方读者来说,振华港机的案例证明了这样一个假设——来自中国的新竞争者进行了积极的市场渗透。仅仅用了 15 年时间,他们就在这个被著名企业垄断的行业获得了 75% 的全球市场占有率,这实在是一件了不起的事。如果向振华港机的管理者们问起他们 20 世纪 90 年代中期的市场发展规划,他们也许会认为今天的情况实在是令人难以置信的。诚然,事后我们才了解得更多,但这对于那些任职于竞争结构尚未改变部门的经理来说,这不得不说是一种警示。

与许多西方的管理决策相反,振华港机一直致力于尽可能地纵深推进自身的价值增值链。在 20 世纪 90 年代,普哈拉和盖瑞·哈默尔将核心竞争力理论引入现代企业管理领域,根据该理论,由于越来越多的项目不再属于核心竞争力的范畴,所以人们将它们外包出去。像托马斯·弗里德曼 2005 年所著的《世界是平的》这一类畅

销书告诉人们,成功的企业是不能在这样的浪潮中存活下来的,然而振华港机却以一种全然不同的方法推进这一进程。为了能尽可能地独立于供应商,他专注于可以自己独立完成的项目,虽然这些项目对于公司价值增值贡献的程度有限。

对于管理者的更替,振华港机也有一套自己独特的方法。在西方科技公司,鲜有管理者可以从59岁一直干到77岁的,在那里59岁就已经被视为可以退位让贤的年纪了,更年长的管理者——无论是来自本企业的管理者还是外聘的管理者,就更少见了。然而,另一方面,在亚洲企业中,资历却意味着更多的权威。

让我们来看一下振华港机管理结构的概况:国有控股上市企业振华港机的管理模式并没有创新,然而,鉴于最近对国家参与银行和企业事务并以此帮助他们度过金融危机这一话题的热烈讨论,振华港机的管理模式其实是一个了不起的创举,因为这一模式带来了振华港机的成功。一方面,振华港机必须屈服于资本市场以及公众的压力,因为后者要求振华港机披露自身的财务情况。另一方面,可以设想与国家拥有如此紧密的资本关系,无疑会使振华港机得益,不管他是否有能力获取国家的支持,他都可以克服在专利申请方面的官僚主义障碍,抑或是避免被恶意托管的可能性。

特别对德国的科技企业来说,振华港机试图雇佣中国最好工程师的这一举动,让他们大为惊讶。振华港机与高校的合作,给员工开出更具吸引力的报酬以及提供特别的社会福利等行为也是德国成功企业的惯常做法。拉近与客户群体的距离,了解生产流程和客户们的问题,与客户建立长期的个人关系在设备制造企业也是常见的。只有自愿接受客户的指导和监督是它的特别之处,当然这是由于振华港机在早期缺乏竞争力所导致的。

由于上文所述相对低廉的劳动力,振华港机显然可以在价格方面很好地迎合国际客户,对于某一个特定的开发项目,振华港机可