

差异化战略与企业业绩创造

——从三一重工与中联重科的恩怨谈起

刘芬芳

(武汉长江工商学院会计系 武汉 430065)

【摘要】 本文通过梳理三一重工股份有限公司(简称“三一重工”)与中联重科股份有限公司(简称“中联重科”)的恩怨,对它们在竞争战略要素和企业业绩创造上的异同点进行了比较分析,并提出科学应用差异化战略同时推进国企改革才能够实现企业之间的良性竞争。

【关键词】 差异化战略 企业业绩 三一重工 中联重科

面对激烈的市场竞争,如伊利和蒙牛、华为和中兴、海尔和海信、雅戈尔和杉杉等同行之间的明争暗斗似乎无可避免,但如三一重工和中联重科之间将竞争上升至水火不容的地步,以至于行业呼吁和政府调停依然难消恩怨的情况,却实属罕见。事实上,三一重工与中联重科的恩怨由来已久,其首次公开的正面冲突发生于2006年的“短信门”事件,随后的“收购战”、“绑架门”、“行贿门”、“资金门”、“裁员门”和持续发酵的“间谍门”、“迁都门”、“举报门”等一系列事件让这两家企业之间的矛盾日益激化,同时使这两家企业之间的恶性竞争持续升温。从某种程度上说,这一切恩怨源自于三一重工与中联重科在地域、行业、产品和市场等方面的高度重合。

一、三一重工与中联重科的背景介绍

三一重工与中联重科同为中国工程机械行业的龙头企业。三一重工是三一重工集团1994年投资创建的核心企业,前身源于1989年6月梁稳根等筹资设立的湖南省涟源市焊接材料厂,经1991年的更名和1994年的分立之后创建的三一重工业集团有限公司于2000年整体变更设立,并于2003年7月3日在上交所成功上市,2005年6月10日试点股权分置改革成功,成为中国首家股改成功企业。三一重工以工程机械产品与配件的研发、制造和销售为主,产品涉及建筑、筑路和起重机械等25个大类的120多个种类。

中联重科是1992年在建设部长沙机械建设研究院的基础上改制创建的工程机械企业,2000年10月12日在深交所成功上市,2010年12月23日在香港联交所上市成功。中联重科以建筑、能源、环境、交通工程等基础设施建设所需的重大高新技术设备的研发与制造为主,产品涉及13个大类86个产品系列的近800个种类。

二、三一重工与中联重科的竞争战略要素分析

竞争战略作为企业战略中的重要组成部分,反映了企业如何运用顾客、竞争者和本企业之间的关系实施长远性的策略,以获取企业的市场竞争优势和竞争地位并维持这一优势与地位,实现超越竞争对手的经济效益和市场占有率。一个企业不可能长远地占据市场优势和维持市场垄断,但却能以差异化实现部分垄断。三一重工与中联重科是否具有这种足以占据市场优势的差异化?它们之间又具有怎样的相似与差异之处?

针对这些疑问,本文对三一重工与中联重科在竞争战略的要素上进行了比较,并重点分析它们在竞争战略要素上的同质性与异质性。

1. 外部要素。面临着这样的国际与国内经济环境,三一重工与中联重科均在竞争中寻求发展。外部要素主要指企业面临的经济环境:国际债务危机深层次影响持续显现,世界经济增长低迷,国际经济复苏缓慢。在国内,城市化与新农村建设拉动了固定资产投资的大幅增长,为工程机械行业发展创造了巨大市场空间。然而,伴随国家宏观经济政策的调整,行业产能过剩,竞争激烈,国内工程机械行业市场需求放缓

2. 基本要素。三一重工与中联重科都属于重型工程机械行业,两家企业均创立于长沙,甚至连创立时间仅仅只相隔两年,然而,两个企业却分属民营和国企两种不同企业性质。两家企业虽同为行业巨头,但在发展历程和发展模式上却不同,三一重工的内生式发展模式和中联重科的裂变式发展模式在其发展过程中均发挥了重要作用。

2005~2007年,我国房价迅速上涨,固定资产投资增长加速,而此时国企正面临改制,三一重工利用民企的特

定优势,迅速在工程机械行业中上位,成为行业巨头之一。而2008~2012年期间,中联重科改制完成之后实现了全面反超,这一部分源于中联重科对CIFA的并购。2010~2012年,三一重工投资活动迅猛增加,而中联重科则实行了战略收缩。

3. 内生要素。三一重工与中联重科在产品、服务、形象、营销和市场等战略内生要素方面均具有高度重合性,仅有细微的差异化。①在产品上,三一重工与中联重科的产品虽不完全相同,但均以混凝土机械为主;②在服务上,它们均实行境内境外结合发展;③在品牌形象上,它们均为行业巨头,在各大排行榜上均榜上有名,中联重科在大多数排行榜上的排行略优于三一重工,但三一重工的排名增速却高于中联重科;④在营销方面,它们均采用代理制与直销相结合的模式,且近两年在激烈竞争中均选择了较为激进的信用销售方式;⑤在市场占有率方面,三一重工与中联重科的市场占有份额虽略有差异,但均已处于同业领先水平。

表1 三一重工与中联重科的竞争战略要素比较分析

	三一重工	中联重科
产品	混凝土机械、挖掘机械、履带起重机械、汽车起重机械、桩工机械、筑路机械	混凝土机械、工程起重机械、建筑起重机械、土方机械、筑养路机械、基础设施机械、环卫环保机械、消防装备、物料输送设备、车桥总成
服务	在全球200多个国家与地区设有分公司,各事业部在国内各省市均设有分公司,在二级城市设有办事处。	生产制造基地分布于全球各地,在国内形成了十三大园区,在海外拥有意大利CIFA工业园。公司在全球40多个国家建有分子公司,以及营销、科研机构,为全球6大洲80多个国家的客户创造价值
形象	1.2013年《财富》世界500强未入榜;2013年福布斯全球企业2000强第851位;2013年中国500强排行榜112位;2013年中国500最具价值品牌排行榜119位;2013年中国服务业500强排行榜143位;《国际建设》杂志2013年度全球工程机械企业50强排行榜第5位。 2.身陷“间谍门”等一系列与中联的口水战,涉嫌不正当竞争	1.2013年《财富》世界500强未入榜;2013年福布斯全球企业2000强第779位;2013年中国500强排行榜109位;2013年中国500最具价值品牌排行榜74位;2013年中国服务业500强排行榜133位;《国际建设》杂志2013年度全球工程机械企业50强排行榜第6位。 2.身陷“间谍门”等一系列与三一的口水战,涉嫌不正当竞争
营销	代理制加直销相结合模式;信用销售模式	以代理销售和直销为主,其中工程起重机和土方设备、挖掘机等都以代理销售为主;采用融资租赁、第三方融资租赁以及分期付款等信用销售
市场	2012年混凝土机械销售额稳居全球第一。挖掘机市场占有率由12%大幅提升至18%,稳居国内市场占有率第一。履带起重机、旋挖钻机、摊铺机等产品持续稳居国内市场占有率第一	2012年,混凝土机械方面,泵车产品市场占有率已处于市场领先地位,搅拌车、车载泵、搅拌站三大产品行业市场占有率均居全国第一;起重机械方面,塔机国内市场占有率稳居行业榜首,履带吊产品实现国内销售额第一;土方机械方面,推土机国内市场占有率跃居行业第二
文化	先做人,后做事,品质改变世界	至诚无息,博厚悠远

三、业绩创造:三一重工与中联重科比较分析

1. 业绩同步下滑,幅度略有差异。依据我国机械工业联合会的统计数据,至2012年底,我国工程机械行业的工业总产值和销售产值分别为6 018.34亿元和5 915.71亿元,累计同比增长分别达到0.59%和1.85%,在具体产品中,除混凝土机械的销量稍有增长外,汽车起重机和挖掘机等产品的销量均呈明显下降趋势。

通过对三一重工与中联重科的净资产收益率和销售净利率的比较分析发现(见图1和图2),2010~2012年三年期间,在净资产收益率方面,三一重工的加权平均净资产收益率均超过了中联重科,三一重工在2011年净资产收益率略有增长之后,在2012年呈现大幅下滑,中联重科的净资产收益率则呈逐步下滑趋势,但下滑的幅度较为平稳。

2011年,在销售净利率方面,三一重工和中联重科的销售净利率在小幅提升之后于2012年均呈现下滑趋势,且三一重工的下滑幅度比中联重科更快,至2012年底,三一重工的销售净利率已低于中联重科。

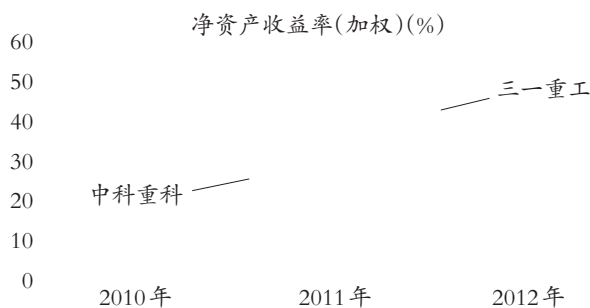


图1 三一重工与中联重科的加权净资产收益率



图2 三一重工与中联重科的销售净利率

根据表2数据,从营业收入和净利润上看,2010年和2011年,三一重工的营业收入和净利润均高于中联重科,且两家企业的营业收入和净利润均实现了增长,三一重工的增长速度超过了中联重科的增长速度。

而2012年,三一重工的营业收入比上年下降了7.77%,中联重科的营业收入却比上年增长了3.77%,三一重工的净利润大幅下滑,而中联重科的下滑幅度则相对较小,因此,2012年中联重科在营业收入和净利润上均略高于三一重工。

表 2 三一重工与中联重科的营业收入与净利润分析

年度	项目	营业收入		净利润	
		三一重工	中联重科	三一重工	中联重科
2010年	金额(元)	33954939086	32192673210	6164027496	4587956477
	增长率	78.94%	55.05%	103.94%	89.68%
2011年	金额(元)	50776301488	46322580000	9361554987	8173340000
	增长率	49.54%	43.89%	51.87%	78.15%
2012年	金额(元)	46830535000	48071170000	6010682000	7528960000
	增长率	-7.77%	3.77%	-35.79%	-7.88%

注:数据来源于RESSET金融研究数据库。

另据2013年前三季度报告显示,三一重工与中联重科的业绩亦呈现萎缩趋势。可见,随着国家宏观经济政策的变化,我国对基本建设投资量的缩减,工程机械行业的市场需求萎缩,而行业产能过剩,导致企业竞争更加激烈,盈利能力普遍下降。

2. 应收账款攀升,信用销售持续。根据三一重工和中联重科年报结果显示,2010~2012年期间,三一重工与中联重科的应收账款逐年增长,且中联重科的应收账款总额高于三一重工,增长幅度也超过了三一重工的增长幅度(见图3)。

应收账款(单位:元)

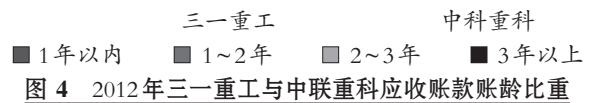
年 年 年

图 3 2010~2012年三一重工与中联重科的应收账款

而在应收账款的账龄结构上,账龄1年以内的账款上,三一重工和中联重科各占85.33%和93.10%,账龄1~2年、2~3年和3年以上的账款上,三一重工分别占比7.29%、4.46%和2.92%,中联重科分别占比4.49%、1.45%和0.96%(见图4)。从数据上看,中联重科应收账款的账龄相对短于三一重工,三一重工账龄较长的应收账款相对更多。

另据两家公司2013年前三季度的年报显示,三一重工和中联重科的应收账款继续攀升至225.49亿元和256.28亿元,对此,三一重工指出是受到宏观环境的影响,而中联重科则认为是受到销售方式的影响。实际上,应收账款及其账龄结构的数据在一定程度上反映了三一重工和中联重科在应对宏观环境的变化中对信用销售模式的持续运用。

不同账龄的应收账款(单位:元)



3. 收入来源相似,产品略有差异。对比三一重工与中联重科主营业务收入来源发现,三一重工与中联重科主营业务收入的主要来源均为混凝土机械产品的销售,2012年,这两家公司来自于混凝土机械产品的收入分别约占据了各自主营业务收入总额的59%和50%,三一重工与中联重科基本已经占据了混凝土泵车市场大约90%的市场份额。除混凝土机械产品外,三一重工的其他主要产品包括挖掘机械、起重机械、路面机械、桩工机械和其他产品,它们创造的营业收入分别约占总额的21%、12%、3%、3%和2%(见图5所示)。

图 5 2012年三一重工主营业务分产品比例

中联重科的主要产品还包括起重机械、环卫机械、土方机械、路面及桩工机械、融资租赁、其他机械和产品以及物料输送机械和系统,它们创造的收入分别约占总额的30%、6%、5%、3%、3%、2%和1%(见图6所示)。

图 6 2012年中联重科主营业务分产品比例

由此可知,三一重工与中联重科的收入来源基本相似,但在产品种类及其所创造的收入上存在较为细微的差异,除混凝土机械外,三一重工的挖掘机械和起重机械也占据了收入的重要部分,而中联重科的起重机械产品同样占据了重要地位。

4. 境内业务为主,比重略有差异。从对三一重工与中联重科的主营业务收入分地区比较来看,2012年三一重工来源于国内和国际的收入分别约比81%和19%,而中联重科的境内和境外收入分别约占其营业收入的94%和6%(见图7)。可见,这两家公司的产品基本以境内销售为主、境外销售为辅,而三一重工业务来源中境外销售的份额略高于中联重科。

三一重工

中联重科

图7 2012年三一重工和中联重科主营业务分地区比例

综上所述,近几年来,三一重工与中联重科在业绩上基本呈现了同步下滑趋势,且它们在激烈的竞争中均选择了较为激进的信用销售模式,导致应收账款攀升,同时,它们均以混凝土机械的销售及境内业务作为其主要的收入来源。可见,在业绩创造上,三一重工与中联重科存在着巨大的相似,甚至连主要经济数据都极其接近,而这种相似中亦融入了细微的差异。

四、企业业绩创造中的战略选择:三一重工与中联重科恩怨的反思

所谓差异化即是与众不同的独特性,它是基于对顾客需求予以满足的过程中形成有别于竞争对手的独特性,进而创造竞争优势。这种差异和优势可能来源于企业产品品质、服务和形象等各个方面。三一重工与中联重科能成为众多工程机械行业的巨头企业,无疑具备自身的差异化特征,然而,这两个企业本身却极其相似。从三一重工与中联重科业绩比较结果来看,三一重工与中联重科的恶性竞争并未为双方创造更多的机会和赢得更好的发展,因此,在应对全球经济需求不旺和国内市场需求萎缩的经济形势中,这两家企业更应立足全球市场,注重扬长避短,实施产品差异化战略,提升各自在产品品质、服务、价格等方面的优势,以良性竞争获取在全球竞争中的竞争优势。笔者认为,可从以下方面实施:

其一,企业应当提升产品品质和服务水平,以质取胜。以2006年“短信门”事件为例,无论孰是孰非,若中联重科没有发生江苏无锡泵车臂架断裂事故,那么也就不存在“短信门”事件。

其二,企业应当立足全球市场,实施国际化战略。据统计显示,2013年中国工程机械行业没有入榜世界500强的企业,三一重工和中联重科虽在国内属于行业巨头,但和国际巨头企业相比,竞争力还略显薄弱。而从三一重工与中联重科的业绩分析也可以看出,目前两家企业均以国内市场为主,国际市场比重相对较小。在此背景下,三一重工与中联重科更应当吸取国外如百事可乐与可口可乐、阿迪达斯与耐克、麦当劳与肯德基等国际企业的经验,立足全球,将自己打造成国际跨国公司。当然,行业发展需要每个企业遵守商业伦理,维护行业秩序,以不正当竞争手段抹黑对手来提升自己并非明智之举,这对企业自身和整个行业的发展都是极其不利的。

此外,从三一重工与中联重科的竞争也可以看出,民营企业与国有企业在发展上各有优势。民营企业在高薪激励和股权诱惑方面的灵活度对其吸引优秀人才具有重要影响,以三一重工和中联重科为例,同为行业巨头,三一重工高管人员的薪酬远远超过中联重科高管人员的薪酬,这主要是源于两者在体制上的差异。而国有企业在政府资源上面的优势却是民营企业发展所无法比拟的,但在行政体制上的一些弊端也造成了其发展不畅。这也是当前我国国企改革问题备受关注的缘由所在。

当前,国企改革应当打破垄断、去行政化和政治化,引入竞争机制,但却并非私有化。如何在推进国企改革的同时,防止国有资产流失,也是值得深思之处。有效的国企改革不仅能够促进国企自身的发展,而且能为行业市场创造良好的竞争环境,促进企业之间的良性竞争,这才是我们最终的目标

主要参考文献

1. 陈放,黄永聪.利丰集团供应链整合的差异化战略案例研究.科技管理研究,2013;4
2. 甘胜军.中国工商银行差异化战略的选择.生产力研究,2011;4
3. 还原三一中联之争.全景网-资本市场第一互动门户,2013-06-18
4. 同城记:三一重工VS中联重科.财经频道-新浪网,2013-01-14
5. 中联重科三一重工:前三季度业绩同步下滑.应收账款攀升.财经网,2013-10-31
6. 三一重工中联重科恩怨录.中财网,2013-10-29