

创造共享价值 中国企业海外投资的“软思维”

中国企业海外投资为什么失败？

自从 2011 年底缅甸单方面宣布搁置以来,中国电力投资集团(中电投)投资 36 亿美元的密松水电站至今仍无复工迹象。除了政治博弈,水电站本身的环境软肋也是投资被搁置的主要原因。缅甸政府称,密松水坝会破坏环境,影响某些鱼类的生存,也会淹没大片森林,影响下游水情;同时,坝址位于地质断层,地震时会有垮坝危险……

中电投这一案例只是冰山一角,众多中国企业的海外投资都经历了类似的悲惨过程。比如,北京首钢在秘鲁每年都遭遇的工会罢工;中国有色集团谦比希铜矿 2006 年遭遇的劳工袭击中方经营者事件;科蓝煤矿在非洲煤矿被收回事件等等,不胜枚举。

为什么中国企业的海外投资会屡遭败绩?各种“水土不服”的托辞是不是足以解释失败的原因?

2006 年-2012 年内的 16 起中国企业海外投资项目中,由于忽略“软思维”而导致失败的案例占比达 80%以上。这些失败案例,其存在的主要问题在于:

1、缺乏互动式的员工管理机制
由于国内工会相对弱势,而海外工会大多非常强势,中方管理层往往缺乏与之沟通的经验和方法。面对当地工会提出的诸多要求,比如提薪、更好的福利配套、更人性化的沟通等,中方管理层的应对稍有不周,就容易造成持续罢工和暴力攻击等极端工会事件,进而可能影响到整体项目的进展,甚至成败。

2、过度注重于“硬件”投资,忽略“软件”投入

有一家中国矿企在非洲开矿,意识到了之前中国企业海外投资的一些失败原因,因此大力投入当地社区教育。然而,这家企业只是单纯地投入了建设社区学校,没有跟进学校本身的教育服务。另外一家英国民间机构派了几个志愿老师进驻该校,长期教育当地儿童。渐渐地,当地社区居民都以该学校是英国援建的,而不是那家中国矿企。这是一个典型的过度重视“硬件”而忽略“软件”的例子。这最终导致社区投资的低回报,也没有真正让中国企业与当地社区建立起信赖关系。

3、“本地化”流于表面,实际上管理思维顽固

虽然大部分中国企业都提出了海外投

资要“本地化”的口号,但执行的程度会导致效果迥异。中国有色集团非洲矿业公司(以下简称:非矿)在赞比亚的谦比希铜矿管理过程中,赞比亚政府曾要求其提出明确时间表,约定在什么时候可以把中方人员减少到什么数量。因为非矿是赞比亚国内外籍员工数量最高的公司,而西方公司只有几个到几十个外籍员工,这就使非矿无法向政府解释清楚为什么有这么多中国籍员工。类似于非矿的中国企业,过去大多采用从国内输送密集劳动力的模式去海外,以方便于管理,但无论是当地政府、工会还是其他社会组织,都要求中国企业进行真正的“本地化”。这种诉求已经让传统思维变得不再适用。

4、过于依赖外交关系,忽略企业本身与当地市场的融合

以上提到的非矿“本地化”问题中,非矿遇到该问题时,第一反应不是开展内部管理改革,也不是积极与当地利益相关方对话,而是寻求当地中国大使馆的帮助。在一定情况下,通过政府关系可以解决问题,但最近越来越多的实例表明,单一的政府关系已经无法解决海外投资的一些问题。某央企在厄瓜多尔的水电项目最近被迫中止,原因是遭到当地一家环保民间机构的强烈抗议,该央企也寻求过当地中国大使馆,但仍无果而终。在民间力量强势的一些海外市场,当地政府很可能不得不优先考虑本国民生,而牺牲部分与中国的外交利益。

由于“软思维”缺失,中国企业管理海外投资时最常表现出以上四种情况。无论是中层管理者的本地化不足,还是应对当地工会的种种麻烦,大多数中国企业的海外管理层都延续着国内的“硬思维”,忽略其他利益相关方诉求的同时,更留下了诸多风险,这些风险一旦爆发,就难免造成很多极端事件,如罢工、杀害中方管理层、项目被强制停工、项目收回等。因此,中方管理层亟待建立起超前的“软思维”漏洞风险应急机制。

笔者近期拜访了欧洲、美国、日本和东南亚等地 40 名中国企业利益相关方,其中包括普通员工、政府官员、顾客、投资者、供应商、社区、科学和教育团体等。在此基础上,笔者提出了“海外投资企业定位模型”和“软思维”策略矩阵,二者能对规避相关投资风险提供有益启示。

中国海外投资企业的四种类型和特点

笔者认为,中国企业在进行海外投资时,首先要按照自身的企业性质和项目性质进行定位。这类中国企业性质大体可分为两类,一类是面向消费者个人客户的(Consumer,以下简称 C),另一类是面向机构客户的(Business,以下简称 B);同时,海外投资项目的性质也可以分为两类,一类是设计中心、贸易公司、加工厂等长期投资类型(Long-term Investment,以下简称 L),另一类是临时工程、一次性资源开采等短期投资类型(Short-term Investment,以下简称 S)。基于以上四个维度,具体而言,这四类企业形式具有以下特点:

1、C-L Type 多为中国海外投资比较成功的消费产品企业,如位居世界白家电品牌第一的海尔集团和联想集团。

这类企业由最大利益相关方——当地消费者驱动,大多会主动按照当地市场的特征进行管理,本土化做得比较成功。同时受欧美世界 500 强竞争对手影响,管理层的“软思维”意识较强。以本土化方面为例,海尔海外某个分公司曾经有一个新方案要面市,当时有四个备选方案,投票时中方管理团队选的和当地管理团队选的方案均是双方互相认为最差的方案,后来中方团队做出让步,选用了当地方选择的方案,最后方案面市获得成功。

2、B-L Type 多为以设备、工具为主营业务的企业,如华为和中兴。

这类企业由于并非直接面对消费者,管

理者在“软思维”方面通常需要与供应链等当地合作伙伴共同创新,例如,华为在孟加拉与当地电话运营商 GP 公司一同推出的“话务女士”项目。华为对乡村妇女进行集中培训,教会她们如何使用手机和计费系统,再派遣她们进入自己的社区成为手机分销商,并为项目所需的业务特性提供定制服务。针对当地需求和渠道特点,华为与 GP 进一步合作,将电信网络的覆盖面扩展到最偏远的乡村地区,并帮助 GP 进行基础设施建设。“话务女士”项目既改善了当地妇女的经济条件,也为数以千万计的农村人口提供了基本的通信服务,创造了深远的社会效益。华为业务得以拓展,与当地运营商关系也更加紧密。

3、B-S Type 多为以能源、资源项目为主的企业,如中国有色、中电投。

这类企业的海外投资通常具有强烈的国家战略意义,但也有诸多失败案例发生。过度依赖外交关系,而忽略用“软思维”经营与当地社区的关系,是造成这类企业海外投资失败的主要原因。

4、C-S Type 多为以基础设施建设为主的企业,如中国建筑和中国铁建。

这类企业管理者容易犯和 B-S Type 企业一样的错误,过度依赖政府关系。与此同时,这类企业由于自身业务经验所限,在考虑“软思维”相关措施时,容易犯重“硬件”轻“软件”的误区,如笔者之前提到的为了维护社区关系修建学校,却忽视了教育配套服务的案例。

管理和实施相对短期或一次性,导致管理层目光短视,资金成本成为这类管理者的首要考虑因素,其他的利益相关方诉求自然成为了一个“应付”对象。然而,这种“应对型”策略的风险漏洞巨大,而且风险一旦发生,企业无法在短时间内低成本处理好。

C-S Type 企业需要直接面对当地消费者,企业自身品牌和口碑是至关重要的因素,这类企业通常会采取较为本地化的管理方式来规避企业品牌和口碑风险,因而多采



66 中国企业海外投资失败问题在于中国企业管理者在国内已经习惯了强势,即便到了海外也往往依赖于中式“硬思维”,却忽略了海外投资所必需的“软思维”。

“硬思维”,是指在管理层决策时,过度依赖政府或者消费者等单一利益相关方来制定企业战略和管理机制,并没有充分考虑到员工、商业合作伙伴、非商业关联机构等利益相关方诉求的一种决策方式。这种方式在国内特殊的政商环境和社会现状下适用,但是在政治体系和社会结构均明显有别海外市场,这种决策方式往往会造成企业与多个利益相关方的冲突。

“软思维”则是管理层决策时综合考虑员工、政府、顾客、投资者、供应商、社区、科学和教育团体等多个利益相关方诉求,避免过度依赖其中一方,平衡多方利益的一种决策方式。

未来十年,越来越多的中国企业必定将走向海外,与此同时海外投资里遇到的问题也将会越来越复杂,因而中国企业注定需要改变以往“硬思维”管理模式,重视本地化,注重环境、员工、供应链、社区的风险控制,找准定位及其匹配的“软思维”策略。笔者认为,只有这样才能看到更多成功国际化并能创造共享价值的中国企业。

企业“软思维”策略的四个类型

综合中国企业海外投资 16 个案例,以及笔者在欧洲、美国、日本和东南亚等地对 40 个中国企业利益相关方的访谈,笔者将中国企业的“软思维”诉求划分为内部期望和外部期望两个维度,同时按照需要应对的期望值高低程度将“软思维”策略划分为四个类型:

应对型
这是一种被动策略,管理者在经营主营业务的基础上,只是单纯被动去接受内外外部对企业“软思维”方面的诉求,如当地发生了自然灾害,企业迫于政府压力做出捐款。首钢集团在秘鲁投资铁矿的初始阶段,曾招募过一批临时工,但支付的工资过低、员工福利差、没有医疗和住房福利,这批员工就组建了新工会,并且每年均举行罢工,甚至暴力不断,员工大巴车经常在罢工中被烧毁,铁矿一度难以运营。首钢被迫应对如此强势的工会,面对涨薪要求,有求必应。后来事件影响虽然有所减弱,但由此导致的运营成本不断提高,首钢曾考虑卖掉秘鲁铁矿。

主动型
这是一种强调主动与外部利益相关方沟通的策略。管理者通常会建立定期与民间机构、社区、媒体等外部利益相关方的沟通机制,主动聆听需求并设置相应项目来配合。中石化作为一家世界 500 强央企,最近几年来深受“天价酒”、“奖金门”、“掺水油”等负面新闻困扰。为了更好地接受社会各界监督,从 2011 年开始,中石化开展了一系列“走进中国石化社会责任报告发布会暨公众开放日活动”,并聘请来自高校、媒体、能源行业、财经界和消费者等社会各界人士担任社会监督员,主动开展利益相关方对话,给予外部利益相关方多项授权参与到企业的“软思维”管理中,做到内外结合,更好地改进自身工作。这尽管是一则央企在国内市场的案例,但主动型策略同样适用于海外市场,只有更加主动积极地

拥抱当地的文化、消费者、合作伙伴,中国企业的海外投资才能扎下根。

本地管理型
这种策略强调企业文化与当地文化的融合,针对企业在海外的员工和供应商合作伙伴积极开展本地化管理,通常有主动定期的员工及供应商沟通机制。中信建设为了让海外员工舒心、安心和放心工作,制定了员工帮助计划、建立了心理培训与双向沟通机制,辅以系统的项目所在国认知培训和全方位的员工家属关怀行动,最终增加了员工对项目所在地的系统认知,促进了不同文化背景员工间的相互融合,强化了海外员工在对外交往时的自信,为员工营造了舒心的工作环境。为了解除员工的后顾之忧,中信建设还实施了温馨工程,进一步关怀员工家属。

战略型
这种策略结合企业内外部多方利益相关方需求,把建设企业“软思维”放在战略层面,并在发展规划中有相应的目标和指标考核体系体现。以星巴克进入中国市场的战略型“软思维”策略项目为例,这个成立于云南普洱的全球第六个、亚洲第一个咖啡种植者支持中心,深度结合了星巴克的内外部期望值,创造了三大共享价值。第一,它降低了原料成本,因为国际咖啡主要生产国的生产成本为 12-13.5 元/公斤,而云南目前平均成本在 10 元/公斤以下,农户自营种植成本在 8 元/公斤;第二,它保证了星巴克中国稳定的供应链,当前普洱种植咖啡 60 万亩,投产面积为 27 万亩,产量达到 3.65 万吨;第三,当地农民获得了较好的经济效益,一亩台地茶每年总收入不到 2000 元,而一亩咖啡能收 150-200 公斤左右的咖啡豆,按目前行情算能有 3000-4000 元的净收入。如果按照星巴克的“咖啡和种植者公平规范”,则能使种植者的咖啡质量评估分数得到提高,并帮助每公顷产量增加 25%。

用“本地管理型”策略。这类企业往往对内重视中外员工的文化融合和统一管理,对外积极援建学校、医院等基础设施,但忽视社区调研、公众参与、项目影响监控等环节。

B-L Type 企业则大多采用的是“主动型”策略。这类企业的海外投资相对长期,与当地供应商等商业合作伙伴需要保持稳定关系,因而管理层的“软思维”管理意愿较强,愿意主动与外部利益相关方沟通。同时在自身经验不足的情况下,会聘请当地或国际咨询机构处理企业相关环境与社会关系。笔者了解到,华为、中兴等 B-L Type 企业在海外投资时都有过此类举措。

世界 500 强的 C-L Type 企业在海外投资虽然经常采用“战略型”策略,将企业内部管理和外部利益相关方诉求统一到战略规划中,达到企业的经济、社会和环境效益最大化,但中国企业目前还鲜有此类案例,中国的 C-L Type 企业大多还处于“主动型”和“本地管理型”策略状态中。究其根本,笔者认为要做到“战略型”策略,中国企业海外缺乏管理者除了要有足够的意愿和经验,还缺乏大量环境和社会管理的专业人员,并没有做到有专人专才负责相关事务,同时与各种国际标准相差甚远。

中国企业海外投资的“软思维”策略

1、对内策略
A、设立本地化和文化融合管理机制。在员工和供应链管理问题上,中国企业需要按照海外市场当地特征重新制定管理模式,管理者可以参考海尔集团的“总部输出价值观,当地市场制定管理细则”的方式,真正做到本地化,并定期审查当地文化融合中遇到的问题。值得借鉴的一个做法是,建立全球本地化和文化融合经验信息共享交流平台,让各个地区分公司定期整理并交流本地化和文化融合过程当中遇到的问题。

B、重视中层管理者的本地化。笔者了解到,许多 B-S Type 和 C-S Type 的企业从国内派遣去了大量的中层管理者,但因为这些中层管理者缺乏对当地市场的深刻理解和资源,很多“软思维”管理过程中的执行问题将难以得到解决。相反,类似于联想这样的 C-L Type 企业,由于在海外分公司当地雇佣了大量中层甚至高层管理者,在处理当地利益相关方关系时就显得更有经验。

2、对外策略
A、增强企业透明度。主动寻求与社区、民间组织、媒体、学术机构等合作,开展社区发展项目,减少项目负面影响。投入资金在本地媒体上宣传企业正面形象,并定期向当地社会披露企业在环境、社区和公司治理上的绩效表现。中国企业大多忽略这一点,如在柬埔寨北部广西有色金属集团开发的探矿区,当地村民向民间组织申诉说看到中国军人在活动,实际上他们看到的只是穿着迷彩服的中国工人。这种误解说明企业和当地社区之间存在信任危机,积极公开透明地沟通解释是缓解这种危机的好办法。

B、建立主动与外部利益相关方的沟通机制。中国企业在海外市场切忌“闭门造车”,而应积极参与社区活动,主动与媒体及民间组织对话。由于中国企业普遍面临信任度的问题,“中国制造”在诸多国家地区的“质量差”印象仍占主导,因此中国企业需要积极主动地去与海外利益相关方沟通,建立透明的对话机制,以此建立信任感。

3、综合策略
A、吸纳“软思维”管理专业人才。这类人才包括环境和社会问题专家、企业社会责任经理、长期从事公益事业的当地民间组织人士、国际组织人士、劳动关系专家等。中国企业通过引入这类人才到管理层会迅速提升“软思维”策略水平和相关项目执行效果。

B、参与、制定、执行当地环境、劳工与人权、社区发展、供应链等标准。许多“软思维”管理做得好的世界 500 强企业,如联合利华,都是一系列国际和地区性环境、劳工与人权、社区发展、供应链等标准的积极参与者、制定者和执行者。参与此类活动能有效地帮助企业拉近与当地社会的距离感,帮助企业建立负责任的企业形象。

对于正在采用“应对型”策略的 B-S Type 企业来说,笔者建议采纳对内策略 A、B 以及至少一项对外策略,这样能够帮助这类中国企业改变错误的管理思维,提升处理劳工、环保等常见棘手问题的力度。同时也有助于企业减弱对政府关系的依赖,增强自身在海外市场问题处理能力,规避因“软思维”不足造成的风险,最终向“本地管理型”为主,“主动型”为辅的策略组合转变。

而对于正在采用“本地管理型”策略的 C-S Type 和部分 C-L Type 企业来说,笔者建议采纳对外策略 A、B 以及综合策略 A 以增加企业“软思维”管理中对于软件部分的投入和效果。C-S Type 企业的中方管理层大多为技术和项目背景出身,对于外部风险管理的经验不足,需要靠这样的策略组合改变只重视硬件不重视软件的“打一枪就走”印象,最终向平衡的“本地管理型”和“主动型”策略方向转变。

正在采用“主动型”策略的 B-L Type 和部分 C-L Type 企业则适合重点考虑采纳综合策略 A、B,这两项策略都是向“战略型”策略方向转型的必经之路,综合策略 A 能帮助企业迅速、高效、专业地管理对内对外期望值,而综合策略 B 则有助于中国企业与同行世界 500 强企业在海外市场站在同样高度,增强中国企业在海外市场竞争能力。(龚彬)