

国富民强
大国之道

□ 朱学东

中国成为世界第二大经济体,无论如何,这都是一个值得自豪的成就。

但国富不是、也不能成为唯一目标。凡临天下者,当以人为本。

如果说中国过去十一个五年计划,初步实现了国富的目标。那么,中国的未来,就是要在继续推动社会经济发展的同时,把民强作为最终追求的目标。

没有民富民强,国富势不能持久。这也是历史上王朝更迭的铁律。没有良好的制度监管,没有强大的民意监督,国富最后有可能沦为硕鼠的盛宴。

今天来看,所谓民强,应包含两层含义,一是物质层面,依法努力工作者能够获得应有的收益,安居乐业,不受侵掠,而弱势群体,也能够得到保障;二是精神层面,法律保障每个人、企业和社会组织依法享有尊严、权利和价值,以及不可让渡的选择权和判断权。

民强并非天赋,也并非国富必然带来的结果。

春节时,老家一位商会会长给我讲的故事,也许能够佐证这一点:去年,在节能减排风潮时,对中小民企的拉闸限电,成为地方政府完成节能减排任务的手段,企业叫苦连天。老家也不例外。如果在过去,政府下了规定,即便不合理,也是说一不二,没有讨价还价余地的。但在这次减排运动中,一批中小民企通过商会、协会,与地方政府进行了多次沟通交涉。最后的结果是,地方政府调整了拉闸限电政策。

因此,民强需要社会成员在法律框架内的主动参与争取,比如通过人大;也需要管理者调整心态,放下面子,依法协调利益,作出新的制度安排。

近年来,传统改革政策促进社会经济发展的边际效应已经开始凸显,社会发展需要注入新的动力。回溯过去中国实现国富的路径,重要的经验在于,坚持改革开放,坚持社会主义市场经济,一定程度上释放社会组织和个体的生产力。因此,抓住发展的战略机遇期,真正以人为本,充分释放社会组织和个体的活力,尊重民众的选择权和判断权,社会发展将会获得新的动力。而这,也是我们改革的旨归。

国富民强,才是大国之道。

国内外公开发行
国内统一刊号:CN51——0098
邮发代号:61——85
第 064 期 总第 6836 期
2011 年 3 月 13 日 星期日
辛卯年 二月初九

「一个阶层的声音」

经理日报

商界大腕 | Shangjie Dawan

张真铭
“舍得”背后的商界博弈

“企业要想发展,最重要的是‘坚持’二字。”张真铭说,自己与朋友们经常谈起“下海”的感受,大家一致认为,下海就是能够从海水中舀出一勺淡水,靠的就是永不言弃的坚持精神。“从坚持的角度来看,企业后来能走多远,与‘第一桶金’关系不大。”

〔详见 A4《商睿》版〕



由于中国企业的影响力越来越大,因而外国竞争者对中国企业的海外投资高度警惕,这已经成为中国企业最棘手的问题。

海外并购 中国企业“猴急”

不过,大量并购也带来了一系列不利影响。“钱多想花钱”是十分危险的状态,结果往往是倾家荡产交“学费”,赔了夫人又折兵。刘宁荣分析称,过去的海外并购,只有 1/3 的案例获得了盈利;剩下的案例,有一半是完全亏本,另一半是不赚不亏。

不仅如此,中国企业“财大气粗”的海外收购,外国对中国企业的心理恐惧也在增加,中国企业不得不面对越来越大的政治阻力和反对声浪。中国企业总认为“有钱就能去收购”,事实证明并非如此。2 月上旬,华为收购 3Leaf 部分资产被美国外国投资委员会叫停,重蹈 2008 年华为收购美国 3Com 公司的覆辙,就是一个典型案例。

文化融合成并购鸿沟

漂洋过海的中国企业都会遇到文化的挑战,不同的思维方式、文化观念,让并购双方形成了一道无形的鸿沟,严重阻碍着企业的并购整合。因此,文化融合问题,也成为企业家和学者关心的问题。

汇丰银行前中国业务总裁、中国民生银行前行长王澎世在论坛上指出,就



和水平,语言也是沟通的关键。试想,如果老总来自发展中国家,而且每一句话都要通过翻译来转述,发达国家的员工难免会产生不信任感。

此外,王澎世表示,跨文化融合问题,需要企业管理者亲自来抓,通过每日的晨会、内部沙龙等形式不断推进。否则,企业会分为两个或多个小团体,本地员工和外来员工始终难以融合。

文化认同是阻碍走出去的另一道坎。有一些国家反感外国的收购者,还有一些国家的民众因为本土传统品牌被收购,出现抵触情绪。这些经营之外的问题,往往是并购成败的关键因素。

宝洁前大中华区营销总监、帝亚吉欧前全球品牌变革总监岑淑庄举出了一个值得借鉴的案例。1998 年 9 月,波兰著名巧克力生产商韦德公司被英国吉百利公司收购,波兰民众对韦德

的四倍。但是,有调查显示,超过 80% 的企业表示缺乏海外投资或海外并购的经验,也缺少相关领域的人才。

岑淑庄表示,跨国公司在进入全球各地市场的过程,非常值得中国企业学习。首先值得借鉴的是经营的态度。根据研究,一个本地品牌如果要成为全球品牌,至少需要 25 到 30 年的努力。中国一些企业“走出去”,图的是赚快钱,希望收购一个企业之后迅速赚到钱,这种浮躁心态往往是欲速则不达。

由于中国企业的影响力越来越大,因而外国竞争者对中国企业的海外投资高度警惕,这已经成为中国企业最棘手的问题。外国竞争者往往在中国企业还未做大之前,就进行打击。比如,一些中国企业刚落户海外,竞争者就对中国企业的产品进行检测。一旦发现配方、标准与当地法律规定有冲突,立刻向监管部门举报。加之外国消费者对非本土品牌的容忍度很低,很容易造成抵触情绪。

在这方面,仍可学习跨国公司的经验。跨国公司进入中国时,往往十分谨慎,先找一个合作伙伴,或者收购一个本土品牌。这并不表示他们喜欢某个本土品牌,而是通过本土品牌了解中国的

□ 孟群舒

春天里,中国企业正掀起新一轮海外并购潮。根据商务部统计数据,2010 年中国资本海外并购金额为 238 亿美元。这意味着,今年仅 2 月份一个月,交易总额就达到去年并购总额的 1/3。

可以预见,2011 年海外并购额将再度创历史新高。不过,一些具备多年海外并购和管理经验的企业管理者给海外并购泼了盆冷水。

3 月 5 日,香港大学在沪召开“中国智慧,全球视野”国际化营运与人才发展论坛上,多位资深管理者表示:从过去中国企业的遭遇看,海外并购失败一次,企业就要付出倾家荡产的“学费”。海外并购,“猴急”不得。

“有钱了”也不能白交学费

据解放日报报道,在香港大学多位专家眼中,中国企业正处在“有钱了”、“想花钱”的状态。香港大学副教授、香港大学 SPACE 学院副院长刘宁荣表示,中国已经成为全球第二大经济体,随着中国与全球经济联系的加深,“走出去”不再是可有可无的,而是必需的战略。在金融危机过后,中国企业发现自己拥有雄厚的资金,海外企业的市值则相对便宜。既然有钱了,就想花钱,进行海外并购的意愿大大提高。

刘宁荣指出,中国企业在多年的海外并购之后,呈现出一系列的新特点。其一,去年中国取代日本、韩国等国,成为海外并购领域的绝对主角。其二,过去参与海外并购的企业基本都是国企,如今民营企业开始积极参与海外并购。其三,“走出去”的形式从最初的劳务合作,转变为资源类企业、高科技类企业的收购。其四,中国企业摆脱过去在海外开设办事处的模式,逐渐转变为设立研发中心、营销中心等形式。

多家机构的统计数据已经印证了这一点。普华永道此前发布的《2010 年企业并购回顾与前瞻报告》指出,在 2010 年,中国海外并购量达到创纪录的 188 宗,海外并购所披露的金额超过 380 亿美元。相比之下,2009 年普华永道统计的海外并购为 144 宗,金额为 300 亿美元。普华永道分析称,在海外并购活动中数量排名前三名的行业分别为:原材料(包括矿产、金属及化工行业)、工业和高科技行业,并购数量分别为 67 宗、25 宗和 24 宗。这覆盖了中国企业最感兴趣的几个收购领域。



银行业的并购而言,规范的管理和运营十分重要。汇丰在上世纪 80 年代成功收购一家加拿大银行,就靠规范管理来跨越文化鸿沟。

他介绍说,在 20 多年前汇丰银行的全球知名度并不高,加拿大人也不了解香港,以至于当时加拿大人还认为香港人都梳着清朝的长辫子。这样的文化差异不可谓不大。之后,王澎世被任命为加拿大和美国区总裁,赴北美履新。当地员工发现这位新来的老总居然能流利地说当地语言,甚至连发音和语调都很地道,这给了员工良好的第一印象。不仅如此,王澎世将汇丰银行高度规范的管理理念带过去,逐步同化了这家加拿大银行,取得了并购成功。因而,王澎世认为,除了具备更高的管理理念

自家的老品牌充满感情,他们担心本土老字号消失,因而产生了强烈的抵触情绪。这时候,吉百利高调为韦德公司建立了一座博物馆,详细介绍这一老字号的历史,同时资助出版了介绍韦德公司的书籍。这些经营之外的举动,让波兰消费者相信,吉百利尊重当地传统,乐于传承当地文化,并最终让这一收购获得成功。目前吉百利-韦德公司生产的巧克力占据波兰 1/3 的市场份额,居波兰国内巧克力品牌之首。

向跨国公司取经学艺

据国家发改委统计,“十一五”时期,中国企业“走出去”大规模增长,境外直接投资增长了 35%,年均增长超过了过去五年年均 GDP 的增长,是“十五”时期

渠道、法规以及经营的模式。这些经验的价值远远超出合资或者收购的代价。这也给中国企业一个提示,进入不熟悉的外国市场,不妨先找人合作。比如与外方品牌进行战略联盟,在了解当地市场之后,特别是了解了竞争者的情况之后,再进行大笔收购或者投资,往往能取得事半功倍的效果。

据岑淑庄分析,跨国公司的成功,还在于根据自身定位,采用不同的品牌战略。快速消费品和日用品往往采用高度本土化战略、中度本土化战略,而奢侈品往往采用高度统一的战略。中国企业要“走出去”,不能一味宣扬中国人的自豪,更要让海外消费者看到中国企业和产品带给他们的益处。这里既要有功能上的创新,也要建立感情上的纽带。

Results of the first National Regional Chamber of Commerce in Sichuan propaganda show

四川首届全国地区商会成果宣传展

四川省招商引资局、四川省工商业联合会大力支持
大商言道宣传活动办公室承办
四川天晟商业经营管理有限公司协办

地点:成都文殊坊(成果展)、成都会馆(论坛)
时间:2011 年 4 月 22 日至 24 日

活动垂询电话:028-68230680 68230698 13980577794 13688410718

办公地址:成都市二环路西二段 121 号 邮政编码:610072 文图传真:028-68230696 咨询邮箱:dsydxlhd@163.com



版面导读 |
Banmian Daodu

02

资本神话 牵动民企「二代」神经

晋商重生路径

03

马术俱乐部「贵族运动」进行时

04

小私时代 个人专享定制生活

A1

情系商会最执着

A2

全球化时代 寻觅浙商定位

A3

桥头堡给力 南宁商企抱团闯世界

A4

陈锦乐 十年磨一剑