

策划词 | CEHUACI

现在,我们必须改变参与全球竞争的策略,重铸中国商业文明,并向世界贡献具有普世价值的“道”和“梦想”,这是扭转中国企业在全球遭遇的敌意态势,积极融入全球主流商业阵营,以及完成中国经济转型与升级的必然之途。这是中国企业家们急需探讨的一个重大命题。

中国企业

如何方能融入全球主流商业阵营

□ 项兵

敌意升温

过去一年半,我在全球各地参加了多个公开和闭门的高端会议,最深的感触是,西方主流国家讨论中国问题的风向发生了较大的转变。中国企业在全球的发展环境趋于恶化,可以说对中国的敌意正在升温。这种趋势必须扭转,否则这种充满偏见与敌意的国际环境会成为中国经济发展与中国企业参与世界经济的重大障碍。

国际会议上关于中国的讨论主要是中国崛起对西方的影响,对此西方世界忧心忡忡。他们的忧虑集中于三大方面:第一关于意识形态,他们认为中国代表着一种截然不同的意识形态,这种意识形态和价值观的不同可能会对他们稳定成熟的体系构成巨大挑战;第二是关于中国经济的发展模式,他们认为中国经济发展是国家主导型的,国有企业在诸多重要行业占有垄断与主导地位,这种模式和西方企业自由发展模式有着本质的不同。最近几个行业的“国进民退”现象更加深了他们的顾虑。尤其是在金融危机后的全球大宗并购中,中国国有企业成了最财大气粗的买家。西方担心国企的大规模海外并购行为往往会包含政治、外交等非商业因素。同时,他们认为这种国有企业的代表的不公平、不公正的商业力量,加上日益强大的中国国家元素,可能会摧毁西方多年来建立的相对公平、公正的投资体系和商业秩序。第三关于军事方面,他们担心中国军费增长太快,在军事战略意图和军费开支方面又不够透明。他们

将中国最近在周边外交和领土争议问题上的强势“新面目”理解为中国强权外交的开始。

应对之策:“优术”

——参股而非控股,创新代替复制

我一直提倡的一个应对之策是通过参股的方式与西方主流经济体融合,从而建立一个跨国性的、商业发展共进退的“命运共同体”。近年来,我一直鼓励中国企业通过参股来介入全球产业链的两端,通过参股国际主流金融机构来构建“你中有我,我中有你”的新的竞争格局。这样中国将与这些企业在全世界范围内结成一个新的统一利益体,使我们得以从竞争对手甚至威胁者角色转变为“同一条战壕的战友”。复星集团去年参股地中海俱乐部就是一个有代表性的案例。

目前,我们管理全球营运企业的能与经验不足,如果一味地强调通过控股进入管理比较复杂的全球主流市场与主流行业,不仅会助长中国威胁论以及西方对中国企业的戒心和敌意,而且我们很有可能弄巧成拙,“点金成石”,造成中外企业双输的结果。所以我一直鼓励参股,而不是迅速成为大股东,要联手“九段”企业一起赢得世界市场。

企业跨越国别、全球性运营的关键在于合作,合作的根本是“和”的精神,它强调互助、团结以及为共同目标相互妥协。多数中国企业在国内发展中强调竞争,这形成了我们的价格战及恶性竞争。这种思维是导致我们全球化发展频频受阻,难以持续的一个根本原因。“和”是我们传统文化中一直倡导



的灵魂,中国人讲“君子和而不同”,“和”的根本是求大同,大家建立共同的利润目标、共同的商业追求、共同的价值观,以“互助、团结以及为了共同目标相互妥协”方式共同发展。我认为这是中国企业在全球化发展中,尤其是现在全球敌意升温时期,必须采取的方式,必须转变的思维。

如果中国企业能在主流市场与行业打造出广泛、深入的命运利益体,西方的主流商业机构就会重新看待中国企业的价值,会消除过往对我们的一些误解,进而帮助中国企业去游说政府,去影响西方主流传媒,加之我们的企业逐渐承担更多的社会责任,我们将会逐步在这些进入国家与社区中建立中国企业的良性影响力。这是中国企业全球化过程中应该高度重视的方式之一,借助目标相互妥协。多数中国企业在国内发展中强调竞争,这形成了我们的价格战及恶性竞争。这种思维是导致我们全球化发展频频受阻,难以持续的一个根本原因。

我们应该通过参股,让世界认识到中国崛起是一个积极、稳定的“阳光”力量,中国企业并不

是充满敌意的对手,中国企业愿意与其他人一起分享利益,一起承担责任。

第二个值得考虑的应对之策是我一直倡导的“大风流创新”。颠覆式的、革命式的大风流创新,不仅能给自己带来机会,也能给全球带来一系列共赢的机会。我们过去立足于成本优势的价格战,在全球的杀伤力其实是很大的,这种“杀敌一千自损八百”的战法,可能会将全球诸多行业搞得“鸡犬不宁”。

我认为,中国企业界出现一批大风流创新的条件已经具备。首先是中国的市场总量,很多行业已经做到全球No.1,具备产生引领全球发展的一些基础;第二,中国企业历经多年磨练,管理经验较西方同行相对充裕。只要我们有更大的梦想,一定能在很多领域作出重大突破。

应对之策:“明道”

——重铸中国商业文明

重塑商业文明是应对中国威胁论的一个核心对策。在建设新商业文明方面上,经过30多年的高速发展,中国与欧美踏上了同一条起跑线,但各自面对不同的现实条件。

先说欧洲,欧洲社会人文底蕴深厚,无论任何科技浪潮来袭,它都有深厚的根,好比一位内功精深的老剑客,基本套路一以贯之,“马步”扎得很稳,随风左右摇摆的概率很小。当然,这种过于和谐和稳定的系统会抑制大风流创新的产生。相较而言,强调创新和股东利益主导的美国摇摆的概率大一些。美国商业文明的特点是利益驱动,为了鼓励大风流创新,美国容忍更大程度的收入不均和

两级分化。

在商业文明方面,美国相对领先中国。在第一次分配上美国就比中国合理得多,企业不仅给股东带来世界级回报,同时给员工带来世界级收入;在第二次分配上,美国的税收也相对更为透明完善;在第三次分配方面,美国的捐赠体制健全也远远领先于中国。值得注意的是,文革的洗礼使中国几千年来承袭下来的文化与发展的根基受到巨大冲击,各种新思潮、新技术,可以把我们从左吹到右,又从右吹到左。在近代,我们“飘”的案例比比皆是,这可能是我们匮乏一脉相承的“道”。这种“飘”使我们便于吸纳新鲜事物,但也有可能走极端。所以我们的摆动是比较大的,容易形成“大跃进”。

西方商业管理主要关注如何更好地挣钱,较少地探讨为什么做生意。其实为什么做生意对管理行为也有着重大的影响。如果我们做生意仅仅是为了发财致富、光宗耀祖,我们就有可能不择手段、巧取豪夺,我们就有可能出一系列的药品与食品安全问题。同样值得重视的是财富的应用与处置。我们如何利用财富及其带来的影响力,是推动社会形成公平公正的价值体系,还是打造金钱社会、权贵阶层?新兴富有阶层的梦想与价值取向,对于中国社会的稳定与健康发展至关重要。如果我们用财富为自己打造更多的特权,这种行为会制造更多的社会不稳定因素。

因此,无论是消除国际社会对我们的误解,还是在国内打造和谐社会,中国企业必须高度重视“道”,重视贡献具有普世价值的“道”。只有在“道”的层面赢得了全世界的接受、认同和尊敬,才有可能被全世界真正接受,才可能取得全球性的成功。成吉思汗靠武力征服世界的时代一去不复返了。

我相信,现在我们必须改变参与全球竞争的策略,重铸中国商业文明,向世界贡献具有普世价值的“道”和“梦想”。这是扭转中国企业在全球遭遇的敌意态势,积极融入全球主流商业阵营,以及完成中国经济转型与升级的必然之途。这也是中国企业家们急需探讨的一个重大命题。

“甩手掌柜”的烦恼:管理企业难搞投资也难

□ 殷泽

卖企业很容易,但如何给自己、给企业、给员工一个好出路,似乎并不容易。

企业家“离而不休”

在很多出让的企业中,出现了企业家“离而不休”的现象。也就是说,虽然公司的控制权已经发生转移,但是不少企业家仍以职业经理人的身份待在新公司。

纵观新世纪开始后的十数年间比较受关注的并购案例,有很多企业家都选择留任新公司,但不幸的是大部分最终仍选择离开。

对企业掌控权的失去,也意味着话语权的削弱,这恰是大多创业者在卖掉企业后的烦恼。归隐田园还是再战江湖,亦成为“哈姆雷特”式命题。

何伯权于2000年将乐百氏集团卖给达能后,与其他4位创始人一道,继续留任新公司负责具体运营。但与控股方达能在公司今后的发展战略上发生严重分歧后,何伯权等创始人不得不集体辞职。

而另一个备受关注的例子则是永乐电器创始人陈晓。2007年年初,国美电器完成了对永乐电器的收购,陈晓进入新国美集团担任总裁。黄光裕和陈晓这两个当初水火不容的竞争对手,摇身一变成为一条船上的亲密战友。

企业家在卖掉企业之初,与新东家往往处于“蜜月期”。但是一段时间之后,企业家从当初的企业所有者成为后来的职业经理人,角色转换问题凸显。再加上在公司里,与新东家在公司发展战略上很有可能产生分歧,届时就很容易再次萌生退意。

其实,卖掉公司就像再婚一样。首先原所有人与公司离婚,公司又同新东家结婚,财产(或产权)关系已经发生变更,角色关系也已变化,这时候要同在一个屋檐下生活,难度自然不小。

因此,这种情况下,企业家在卖掉企业后的明智选择,应该是大胆放手,要么隐退田园,要么开始下一个商业征程,尽量与新公司保持适当的距离。

莫测的企业命运

对于企业创始人来说,选择卖掉企业,无非是希望企业在他人手中能够经营得越来越好,但有的时候似乎事与愿违。

很多外资收购国内品牌,给出的溢价很高,诱惑也很大,但战略意图也很明显:要么是想看中了中国国内巨大的市场潜力,要么就是要消灭竞争对手,获取对市场的控制权。

看到自己辛苦创立起来的品牌毁于一旦,有不少创始人都是非常后悔,掀起回购企业、振兴企业的潮流。

转型之惑

近年来,企业家开始频频卖掉企业,转身投资。仿佛一夜之间,实业家都要变身投资者。

据温州中小企业协会会长周德文介绍,在浙江有很多老板开始将大部分精力放在投资上。在温州一地,从事创投业务的就有300多个机构,涉及资金1500多亿元。

中国的资本市场日渐成熟,规模潜力也很大,很多人都将其作为一个富矿发掘。但是,所有的企业家都适合搞投资吗?

北京惠雅股权投资基金管理公司创始人之一的刘冰认为,下一步创投领域将会发生大的调整,优胜劣汰之后,将达到新一轮的平衡。在这种情况下,企业可以卖,但是否要转身做投资,企业家要三思而后行。

▶▶▶▶ [上接 A1 版]

第一,改革开放30年来中国银行业取得了令人瞩目的发展成就,资产总额由30年前的2000亿元人民币增长到目前超过80万亿,增长超过400倍。

第二是监管环境,我记得当初一开始招行申请开办纽约分行时,现任美国财政部长盖特纳拒绝了,他说不是招行不行,而是中国的监管环境还有待进一步改善。近年来,中国的监管愈来愈好,这是我们得以避开金融危机的重要原因。

第三,还有一个客观原因,就是中国的银行业国际化程度还不高,我们没有在大海中游泳,离海岸仍很近,所以不会被淹死。

预知未来需求借IT发展网银

招行急速发展的内部条件有三点:战略、管理和文化。先说战略。这么多年我对这几句话很有体会:“人无远虑,必有近忧”、“成事在天,谋事在人”,这些谚语历久弥新,对现代企业来说也非常重要。我还有三条体会:“不知未来者,无以谋当下”;“不知世界者,无以理解中国”;“不知宏观者,无以处理微观”。银行也是一家企业,但有其特殊性,宏观经济的任何风吹草动都会影响它,国际风云的变化或多或少也会影响它,对于这些我们都要留意。

马蔚华企业战略观:早一点 快一点 好一点

什么叫战略?战略就是要懂得未来。银行属于服务业,是服务业就要研究需求,如果只研究眼前的需求,那和其他银行相比没有优势,大家都做同样的事,你不一定是人家的对手。招行的战略就在于三句话——早一点、快一点、好一点。招行连续多年被《亚洲银行家》、《欧洲货币》等国际权威媒体评为内地最佳股份制银行和最佳零售银行。招行才700多个网点(远不及包括交通银行在内的五大银行),为什么能获选最佳零售银行?我想原因就在招行从10年前就开始发展零售业务。

透过IT平台拓展零售版图

大家知道在七八年前,内地大多数银行90%以上的业务都是批发业务,直到六七年前才开始真正注重零售业务。10年前,招行只有约100个网点,但我们借助于一卡通和网银大力发展零售业务,这就叫做战略,善于抓住未来的机遇,研究未来三五年的社会经济发展会对金融业产生什么需求,然后开始着手迎接这些需求,不然就可能失败。

虽然当时内地银行没零售业务,但我们觉得随着经济发展,市场需求的变化离不开西方发达国家的轨迹,

特别是离不开新加坡、我国香港和台湾等地的轨迹,因为彼此的文化贴近,虽然现在还有差距,但是将来的轨迹是一样的。

我们当初借助了IT革命,也就是互联网的力量发展零售业务,这是招行零售业务取得先机的重要因素。因为在规模上招行和国有大银行没法比,在资历上也和花旗、汇丰这样的百年老店没法比,这些是不可逾越的差距,但是互联网的快速发展给了招行一个超越他们的机会,因为就互联网而言,大家都站在同一个起跑线上,彼此没有差距。

建立首个网上银行

招行零售业务的第二大利器就是一网通,招行现在全国只有700多个网点,物理网点少怎么办?借助互联网,我们在1999年9月26日推出中国首个相对完整的网上银行系统,中国的第一张电子客票就是在推出网上银行当天,由招行和南航在北京推出的。现在招行的网上银行业务替代率超过80%,有效缓解了物理网点少的问题。

改革开放象征招商银行在深圳创业,是内地改革开放的第一批实验企业。作为内地第一家完全由企业法

人作股东的银行,招行是按照香港现代商业银行的架构来建构,可说是内地金融业迈向国际化的象征。

凭信用卡建口碑时尚见称

招行现在的客户基本上有三种,一种是有知识的年轻人,他们喜欢招行的时尚,招行当时推广网上银行的第一站就是北大,北大的学生是我们网上银行的第一批客户,他们用网上银行在情人节给女朋友买玫瑰花。

以高端年轻客为主,第二种是城市白领,包括公务员,因为他们没时间在银行排队,所以喜欢在网上银行买基金和股票等。第三种就是高端客户,招行成立私人银行不到两年,现在已拥有12000名资产逾1000万元人民币的客户,中国的财富增长速度在全球居于前列,我们较早地看到了这个趋势。当然,由于需求是不断变化的,因此奠定基础后还要不断创新,战略要不断向前。接下来谈谈招行信用卡的发展战略。招行的信用卡可能是国内口碑最好的,虽然我们的发卡量不是第一,我们也不想做发卡量第一,我们要做的是每张卡的消费额、收益率第一。6年前我们决定进军信用卡领域,当时一家著名的国际咨询公司认为在中国内地做信用卡业务无法盈

利。但是我们认为,那时不能赚钱,不代表将来也不赚钱,正如那时买不起房子的人,不代表将来也买不起,于是我们就下决心开始搞。

成为身份象征

第一个回应招行的是国际上一家非常有名的银行,当时该银行要和我们联名发行信用卡,我虽然对这家银行很尊崇,但是仍然拒绝了。后来招行聘请了台湾的一家银行作为顾问,双方共同研发13个月,推出了内地首张一卡双币、全球通用标准信用卡,现在7年过去了,招行信用卡在内地可说成为身份象征。

近年来,国内信用卡市场发展很快,很多银行都在竞逐发卡量,这时招行信用卡就转型了,两年前我们就决定要从跑马圈地转变到精耕细作,从追逐发卡量转变为追求卡均消费额和价值贡献。

总结起来,比别人早三五年知道市场需求的变化,就是早一点;然后快一点研究适应需求的产品,就是快一点;然后把它做到最好,这就是好一点。等到三五年后自己成功了,别人开始想做这件事了,你的竞争力已很强,有了基础、品牌、实力,别人很难与你竞争,所以关键就在于对未来的判断。