

策划词 | CEHUACI

中小型民企密布浙江,浙商是改革开放后崛起的中国商帮代表。改革开放后,中国民企跨出国门,走向世界,尤以浙商“走出去”人最多步伐迈得最大,今年实现了世界 500 强零的突破。截至 2010 年底,光在海外经营的浙商就有 150 万,约占浙商全体的 12%至 15%,分布在世界 170 多个国家和地区。

## 企业是社会内在的一部分: 伟大的公司遵循的 “体制逻辑”

传统上,经济学家和金融家认为企业的唯一目的就是赚钱。这种根植于美国资本主义制度的狭隘观念,导致许多企业片面追求短期利润的最大化以及为股东创造收益,仅仅从财务逻辑来考虑自己的经营决策。

相比之下,伟大公司则遵循不同的经营逻辑作者称之为“体制逻辑”(institutional logic),或者说“社会逻辑”。它们相信企业是社会内在的一部分,和家庭、政府以及宗教一样,几百年来一直是社会的一大支柱。伟大的公司也要赚钱,但在选择赚钱之道时,它们考虑的是如何建立经久不衰的体制。因此,它们会努力理解人与社会的需求,为未来而投资。

笔者对四大洲 20 多个国家中备受尊崇且经济上大获成功的企业进行了长期的实地调研,在这些研究的基础上,总结出了企业中体制逻辑所起的作用。体制逻辑共包括几个方面。

### 1、共同使命

在不确定的世界中,使命和价值观能够给公司一以贯之的身份,缓解不确定性和变化带来的冲击,并引导人们去发现能够满足社会需求的新产品。例如,印度马恒达集团的业务范围覆盖了汽车、金融、IT 等几十个行业,但这些业务都围绕着一个共同的使命“提升人们生活品质”。无论公司如何并购重组,哪怕公司名称发生变化,其身份和使命都将延续下去。

### 2、长期视角

当短期财务机遇与体制价值观出现背离时,伟大的公司愿意放弃前者。体制价值观指导着与公司身份和声誉密切相关的重要事项,如产品质量、目标顾客群的性质和制造过程中产生的副产品。例如,雷亚尔银行建立了一套筛选流程,评估潜在客户的财务状况和社会责任感。银行不会向那些没有通过其环境和社会责任测试的客户提供贷款。这种短期的利益牺牲实际上是为了长期利益而做出的审慎的风险管理。

### 3、与公共领域合作

要想跨国和跨行业寻找新的商业机会,就必须关注超越公司业务范围的种种公众问题,建立与公共领域的合作关系。在这种关系中,公司高管不仅要考虑商业利益,还必须同时考虑社会利益。

### 4、创新

树立一个比赚钱更远大的目标,能够引导公司的战略和行为,为创新打开新思路,帮助人们在日常工作中展现公司和个人价值观。墨西哥西麦斯公司积极关注未满足的社会需求,由此产生出很多创新,比如适用于医院和农场的抗菌混凝土,以及在洪水多发区非常有用的防水混凝土。

(罗莎贝思·莫斯·坎特)



# 民企出海 浙商探路

□ 稿件采写 赵展慧

“我们离世界 500 强还有多远?”在不久前闭幕的 2011 首届世界浙商大会上,2000 余名海内外浙商齐聚一堂,发出了这个自省、自信、自新的问句。

## 市场冷暖 浙商知

浙商被比喻为鸭子,能先知春江之水暖。在全球市场这条大江里,浙商总是最先试得水温、嗅到商机,并根据环境的变化作出最优决策。另一喻意是赞美浙商肯吃苦耐劳开拓,他们取得的成绩是水面上的鸭子,漂亮优雅,而付出的艰辛



◎ 新杰克缝纫机股份有限公司董事长阮福德

则是水面下不停摆动的脚掌,一旦懈怠就会失去平衡。

黄学胜就是海外浙商的典型。1978 年随父母来到法国开中餐馆,也曾开过皮包店、卖过服装,继而做内衣的进出口贸易来积累资本。2003 年通过放贷低价吃进了一批店铺,由此走上地产之路。2008 年他创办的欧华集团借力金融危机逆市发展,成功登陆泛欧交易所创业板,所属地产已达 30 万平方米。

然而市场总处于变化中,欧美经济的不景气,对以其为主要市场的浙商来说,再精明,钱也变难赚了。“最可行的办法是与祖国与家乡进行产业互动。”浙商研究会执行会长杨轶清说,“把眼光瞄准国

内,寻求与祖国的产业、政策、资本进行更好的衔接和互动,更好利用两个国家各自的资源优势,比如国内招商、海外设厂,既能利用国内市场,而且能有效规避贸易壁垒。”

## 从“三刀”到“三高”

浙江人都知道,浙商刚开始凭的是“三把刀”菜刀、剃刀、剪刀。而如今,浙商开始在现代工业、航海事业等高科技、高附加值、高产业化的“三高”领域高水平发展。完成了原始资本积累的浙商开始将企业做大做强和产业升级作为新的目标。

“我们是‘徒弟’收购了‘师

傅’。”浙江台州的新杰克缝纫机股份有限公司董事长阮福德如此形容自己的并购经历。2009 年 7 月,新杰克公司成功收购两家德国老牌企业拓卡和奔马。奔马(Bullmer)是世界三大生产自动裁床企业之一,拓卡(Topcut)则在皮革切割系统等技术方面处于世界领先水平,因此新杰克成为世界上唯一一家缝制成套方案解决服务商,产业链得到了拓展,同时打通了欧美和亚洲市场,开启了国际化运作的步伐。将行业内“师傅”的先进技术和优秀管理文化收入囊中,“徒弟”真正实现了做大做强。

## 浙商精神 要攻守并存

勤奋务实、敢为人先、恪守承诺、抱团奋斗、改革创新。浙商精神历经千百年的沧桑,在海外大放异彩。

阮福德说,新杰克收购成功的第一要诀不是竞价,而是文化的融合,“两国企业文化交融,找到共通,寻求互补,更要学习汲取。”

“浙商不仅要在产业上转型升级,在精神文化上也要转型升级。”杨轶清说。欧美的工商文化强调规则、平等和社会责任,契约意识很强,更注重知识产权的保护。“我们已经走到了世界各国之中,就要以开放兼容的姿态吸收他们先进的工商文化。”

一面是吸收,另一面则是坚守。浙商精神是浙商闯天下的法宝,但在新形势下存在弱化淡化的危险。部分浙商热衷赚快钱的热钱和游资,对实业的兴趣和信心不足,这一点很让在场浙商担心。要在海外继续扬帆远航,杨轶清说:“新一代浙商要坚守传统精神的优秀,吃得起苦头,耐得住诱惑,辨得清大方向,跑得赢马拉松。”

# 儒将企业家 ——广西玉柴集团董事局主席晏平写意

保护机制,形式多样的人才激励机制,为玉柴的新一轮大发展,夯实了人文资源和企业文化的根基。

温文尔雅却性格强悍,敢打敢拼又有主见和谋略,被人说成是“只能干一把手,不能做配角”的晏平,既有当好“主帅”的霸气、定力和决断力,也有着当一位受爱戴领导的情怀。对于玉柴的治理、管理、整顿和改革,他始终在铁腕和柔情之间寻觅着恰如其分的最佳程度,既要进行必须的严格的管理,更要以冲锋在前的实干和关爱职工的真情,去赢得人心和支持。对于认准的事情,做出的正确决策,他会义无反顾坚持到底,但对于出现的问题,一般情况下他都是通过和颜悦色地讲道理来说服对方。不但展现了他极其可贵的毅力、意志、魄力、智慧,而且体现了他细心、勇于担当和考虑问题全面的责任感与为人处事风格。

晏平在企业时像忘命徒一样拼着干,在外出差回来一般也不在南宁停留,而是直接回到玉林。到玉柴后,哪怕下着雨,他也喜欢打着伞在厂里走两圈。碰到职工,便和大家聊一聊,了解一下厂里的近况。既为搞好管理工作,又尽其所能为广大职工多干实事,排忧解难。一位玉柴重工的领导回顾说,晏平来玉柴两个月,两鬓就出现了白发,“玉柴所有的压力都压到他身上,而他则一点退路都没有”。一位博士当面他说:“您来之前我四年没有看到董事长,您来一年我四次看到董事长。”

## 再造玉柴: 迈上发展新高地

“善弈者谋势,不善弈者谋子。”晏平说他经营企业的理念和灵感来自所钟爱的围棋。围棋讲究全盘的

布局,这和做企业非常相近。企业必须要研究自己的定位,要做好战略规划,要研究产品结构。围棋下一步要看三步四步,企业做产品也一样,不仅要思考今天做什么,还要思考明天后天做什么。于是乎,上任不久,“善弈者”的晏平就制定了适合企业发展和行业潮流的“绿色发展,和谐共赢”核心理念和“卓越品质,国际玉柴”的经营思想。

晏平办公室的墙上挂着一幅画,画中他坐在棋桌前,手持一枚黑子,没有棋友。棋盘是一幅世界地图,据说他手中的黑子代表着玉柴集团。既寓意着晏平胸怀大志着眼于玉柴的国际化发展,也预示着玉柴在经历内外瞩目的变迁后,以扎实有力的工作和不断积累的文化底蕴,开始了在新的地平线上起飞的改革、创新、发展和更大力度走向全国和世界的历程。

为夯实内部管理基础,构建现代企业制度,晏平在玉柴大力推进劳动、人事、分配三项制度改革,并确立集团管控模式,构建战略管理体系。精简了机构和管理人员,减少了管理层次,简化了管理流程,提高了管理效率。形成员工能进能出的用工机制,干部能上能下的竞争机制,员工收入能多能少的薪酬机制。提振了玉柴团队的士气和广大员工干事创业的积极性,加快了建立现代企业制度的进程。

加大投融资力度,优化产业布局,大力做强主产业链。按照“立足广西、布局全国、谋划全球”的发展构想,通过合资合作,逐步拓展全国产业布局,进一步加大资本市场运作和项目投资力度,启动实施了近 20 个重大投资项目建设,总投资近 100 亿元以提升装备水平,突破产能瓶颈,集团几年间从发动机一个产业板块发展到现在的发动机、工程机械、物流汽贸、能源化工、零部件、

专用汽车等六大产业板块。同时加大海外市场建设,设立了 13 个海外办事处,出口大幅增长,发动机产品在海外的保有量已达 12 万台,15 吨以下挖掘机出口量位居行业第一。

为增强企业核心竞争力,晏平特别重视玉柴研发能力,玉柴发动机的每一个新品点火,他都亲自参加;对新产品的研发进程,也经常过问;对研发经费的保障,研发人员的收入,他更是经常大开绿灯。通过全方位深层次的努力,近年来玉柴完

### ——【补记】——

晏平转战玉柴开辟了事业新天地,再度展现了卓越的经营管理才干和可贵的创新进取精神,因此受到社会更多的关注也经受了更多的“诱惑”,一些单位许以更高的职位和优厚的待遇,有的想请他从政,有的要拉他到中央企业,很多跨国公司还委托猎头挖他。但晏平均不为所动,仍一如既往地战斗在他所痴情的玉柴,为第二个甲子玉柴的新征程、新辉煌,为“十二五”打造“千亿玉柴”的新目标,也为自己的人生和事业追求,继续书写着令人钦敬的新篇章。

成了 9 项国家 863 高科技前沿研究课题和 11 项其他国家项目,主持、参与了 25 项国家标准的制修订工作,牢牢掌握了我国绿色动力的主导权。11 月,代表我国内燃机行业最高水平的高效节能环保内燃机国家工程实验室落户玉柴,再次证明了玉柴技术创新能力的领先水平。

晏平领衔企业励精图治,经过全体玉柴人的共同努力,“十一五”的五年里,玉柴在国际金融危机的不利形势下实现了化危为机的大发展,集团销售收入从 2005 年的 121 亿元跃升到 2010 年的 370 亿元,相当于再造了两个玉柴;玉柴今年的销售收入继续攀升,已超过 400 亿元。2005 年,玉柴六大板块中,销售收入超 20 亿元的只有发动机板块,各子公司中销售收入超 10 亿元的仅 2 家;2010 年,玉柴除专用汽车板块外,其他 5 大板块的销售收入均超过 20 亿元,旗下子公司中销售收入超 10 亿元的企业达 8 家。同时源源不断推出国内第一台排放达标国 4、国 5、满足欧 6 排放法规的柴油机等一系列具有自主知识产权的高性能、低排放、低耗能、低耗材环保动力,研发成功世界上首台利用现有零部件技术实现可再生空气混合动力功能的发动机。

目前,玉柴已成为国内产品型谱最全的内燃机制造基地、产品型谱最完备的中小型全液压挖掘机制造商,被誉为“中国绿色动力之都”。集团生产经营业务已从过去单纯追求规模、数量的外延增长,转变为与加强提高质量和效益内涵增长同步发展。“十一五”期间,玉柴专利申请量达 1000 多件,授权量约 700 件,专利的申请量连续五年位居广西企业第一位。同时调整、改善了玉柴同各方面的尤其是同供应商经销商的关系,实现了互助共赢的和谐发展。