2013年8月3日 星期六
责编:杜高孝 Email:cfqbwz@163.com
版式:吉学莉
做中国企业的思想者 企业家日报 ENTREPRENEURS' DAILY

专业化:未来十年企业家们面临的共同课题

对中国经济过去三十年的发展历程,有人说20世纪80年代是“万元户”、“个体户”的时代;90年代是外资企业、跨国公司的天下;2000年后是国企、央企的天下。不管这样的说法是否科学,我的问题是,在接下来的十年,中国企业的发展特点是什么呢?

专业化管理和专业化经营大势所趋

的确,看看过去三十年中国经济的高速发展,确实不同阶段都体现出不同的一类或几类企业的代表。但我觉得这样的总结可能只是从某个角度来看问题,如果从业务形态来看,还可以说中国经历了从简单的来料加工出口,到系统化制造业、服务贸易,再到目前方兴未艾的各类基于内需市场的服务业。

在接下来的十年,中国经济增长可能放缓,但从全球经济增长的角度看,中国仍旧是高速发展的国度。正如微软创始人比尔·盖茨先生一语道破的:“全球经济?你是说中国经济吧?”

然而,未来十年中国企业的竞争力将很大程度上来自于专业化程度,而不是个体、外企、央企的角色轮回。这里说的“专业化”是指无论什么所有制形态的企业,都不可避免地在“做精、做优、可信、可依”这样一个新的层次上展开较量。从这个角度来说,接下来的赢家不是国企和民企之争,不是外资和内资之分,而是在专业化管理和专业化经营上拉开距离。

首先,在经济放缓的大环境下,过去高速增长掩盖的问题将逐步浮出水面。从企业层面看,人均产值、人均利润、单店销售额、单店利润、每一元产生的投资回报、每股收益等等精细化指标会变得越来越重要。行业之间、企业之间的资产优化重组、财务优化重组、人才优化重组,将是新的价值创造的重要来源。这一系列的价值创造活动,需要比以往任何时候都专业化的人才团队、专业化的能力、专业化的流程来实现。其实,这个精细化管理的大趋势,早在几年前中国电信的王晓初董事长就认识到了,他差不多是在国内提出精细化管理概念的第一位央企领导人,并将之付诸中国电信的考核体系中。

另外,从客户和消费者角度来看,中国企业的专业化运营也是无法回避的。随着出境游的普遍化、留学生的人潮化、国内外商品和服务信息(以及价格信息)的高度网络化和透明化,国人对产品质量、品牌信誉、客户服务的要求已经和十年前大相径庭。那些曾经靠信息不对称、价格战、野蛮式增长的企业,日子会变得越来越难过;那些讲质量、讲信誉、静下心来做企业的创业者,会最终得到应有的回报。从蒙牛到双汇,再加上今年5月闹得沸沸扬扬的农夫山泉,已经在向所有的企业宣示,专业化管理和专业化经营是大势所趋。

同样地,像这些年诸如苹果、惠普、百事可乐等曾经令老百姓折服的洋品牌,也无法再继续坐享跨国公司原有的“优越感”。大家必须重新审视今天的中国市场,认真研究中国的80后和90后消费者。这其中,专业化可能成为企业家们一个必须重视的共同课题。

专业化要求“做精、做优、可信、可依”

对企业管理者、创业家来说,我把专业化归纳为“做精、做优、可信、可依”。

“做精”就是把你的企业该做的事情认认真真做好、做到业内大家尊重和认可,在某些指标上应当是业内最好。在信用卡这个业务上,招商银行(行情,资金,股吧,问诊)在许多指标上多年来是业内最好的。根据网易财经进行的中国信用卡行业调查,招商银行是最受消费者喜爱的信用卡发卡行,同时,消费者使用频率最高的信用卡也是招行卡。招商银行也是国内实现盈利最快的发卡行。在市场营销上,前行长马蔚华身体力行,每到一个城市出差,他都挤出时间俯下身去和当地的媒体网络沟通,无论是接受采访还是为当地的客户机构演说和讨论,马行长成了招行最好的广告。有业内的朋友说,马蔚华每年在广告费上至少为招商银行节省了五六亿元。

“做优”就是能创造过硬的经济效益指标。做精是基础,做优是目标。中国各个行业普遍存在价值链零碎、集中度极低的特点,长期保持高的回报率和较高的利润增长都有挑战性,在大环境放缓的背景下这个矛盾会更凸显出来。另外,企业要长期做优是不容易的,因为影响企业经济效益的外部因素、突发因素很多,时常不在管理层掌控之中。宝钢的精品钢业务堪称做优、沙钢的大众产品线堪称做优,但在近几年的全球供应链结构不利、中国房地产政策收缩的影响下,保持“做优”变得艰难。

同样地,这两年成功在高端餐饮建立起来的净雅集团,2013年伊始中央的“八项规定”、“遏制三公消费”等政策使其销售额损失60%,连原本上市的计划也不得不暂行中止。企业要做优,必须不断保持对环境和竞争的敏感度,像一些企业家总结的那样“成功的企业无时不是如履薄冰”。

战略眼光、战略评估、战略调整、战略重组等通常是企业持续做优的重要武器。今天的娃哈哈集团是中国饮料市场的领导者,尤其在销售额600亿元的规模上,保持产品利润率第一的确是令业界羡慕的“最优指标”。但是,随着经销商层面的成本上升、利润下降,娃哈哈赖以生存的“联销体”模式是否可持续开始受到挑战。在接下来的几年里,宗庆后老总和女儿必须在如何保持“做优”上深入思考。

“可信、可依”是说企业的专业化运营不只是在生产、营销等外在环节,还需要建立让客户、消费者可以信赖和可以依靠的软性指标上。这些软性指标,比如品牌、公司信誉、使命感和责任感、服务满意度、客户忠诚度、员工忠诚度,通常都不是短时间内快速建立的,它们需要企业持续地投入、持续地卓越表现。接下来的十年,金融服务业将越来越多地渗透到中国企业的运营,资本市场和资本运营变得比过去更加贴近企业的战略发展和运营。

企业要树立专业化的经营理念和价值观

近几年,中国的私募股权基金和信托业务成指数倍增长,但在“可信、可依”的专业化操作上却有许多要补的课。有人说今天中国本土的私募(PE)至少一半是在靠吃LP(有限合伙人、投资人)的管理费生存,有的甚至从开业的第一天就认定赚取投资者管理费是唯一的目的。至于几年后的投资回报在哪里,优质的投资项目如何源源不断获得,成为了次要的考虑因素,这是一件极其危险也是极其不道德的举动。相比国际上成熟的PE诸如KKR和黑石集团等,国内公司必须从根子上建立专业化的经营理念和价值观。

在KKR的企业文化中,为了保障审慎投资、注重回报的原则,基金经理们的个人收入必须和投资收益挂钩,在内部称作“you eat what you kill”(你只能吃自己打来的猎物)。类似地,国内的信托业累积管辖资产已达8万亿元,而其中与房地产融资相关的产品占比第一、“银信合作”模式仍旧是主导模式,真正意义上的信托概念演变成商业银行的“通道”角色。潜伏危机一旦爆发,将是对整个行业信誉的打击。我想接下来只有专业化人才、专业化战略布局、专业化操作,才能让更多的信托公司走出“通道”模式,实现更多投资类信托业务、自发研究类的项目驱动信托业务。这不仅能提升信托公司的利润率,还会形成按竞争优势和企业特色定位的一批可持续发展的信托公司。

日本的管理学家大前研一在他的《专业主义》一书里强调了专业技能和职业素养的重要性,并提出了成为国际专业化人才的四大核心能力:远见能力、构思能力、讨论能力、适应矛盾的能力。我想,他更多地是从个体层面来阐述了专业化的内涵,以及对参与全球竞争的重要性。

其实,今天强调专业化竞争,国内人才优势已经渐渐形成。一方面改革开放30年来外资企业培养了一大批专业人才,他们开始流向国企和民企;另一方面中国的高等教育加速发展、留学回国人员返回率大幅度提升。根据泛太平洋咨询团队的研究,在近五年中国就业市场持续低弱的情况下,尽管民工和制造业工人招工难,但在白领和金领岗位的用工成本却出现下降。如果把人民币的实际购买力折算进去,国内白领、金领的职位工资基本停留在2006年的水平。

“做精、做优、可信、可依”构成企业专业化运营的核心。这里的专业化不是狭隘意义上的“单一业务”的概念,而更多的是一种价值体系。它不是反对企业的多元化策略或多种经营,而是强调在确定要做什么之后,要在如何做上实现专业化。未来中国的十年,专业化管理和专业化经营,需要在股东、公司、管理层、一线员工多个层面展开和推进。这将是一项巨大的工程,专业化将造就一批全新的中国企业。不管它们是民企、国企还是外企,用专业化成就下一轮的发展自然也是一个国家竞争力的伟大进步。 (中文网)

编者按:

如何成为一个好的领导者没有定式。适合这家公司的管理风格不一定适合另一家。领导风格有很强的领导者个人色彩,从某种程度上来说,它反映了领导者的个人天赋。编辑集纳了国外四位CEO各自最成功的领导策略与读者分享。

四位CEO谈最成功的领导经验

为员工服务 使员工热爱公司

雇佣最优秀的人 为他们服务

作为一名CEO,你的工作应该是尽最大可能把最优秀的人放在最适合的位置上。你应该提供给他们所需的工具,别给他们添乱,必要时为他们清除障碍。很多人都了解这点,但却很难做到。我一直在秉持这个原则。我启发员工们如何检测自己的创意、维护客户关系以及如何做有益于公司发展的事。在我们的日常交谈中,我们讨论如何发展,如何解决问题,他们需要我帮助解决的障碍是什么。我可以很坦诚地说我百分百信任团队中每个人,他们也知道无论何时我都在支持着他们。到目前为止,我们做得非常出色。

——Rajeev Kapur, CEO of Sonic Emotion

让员工热爱公司

“在我二十多岁及三十出头时,我的女上司曾经告诫我不要全扑在公司上,因为它不会回报你。那种感觉就是你为工作贡献了很多,也热爱你的工作,但是公司却没给你什么回报。当我创立Hint Water时,我决定要打造一个全新的领导方式、工作环境、激励政策。我希望我的团队成员会热爱他所从事的这份工作,而且也能被很好地回馈。这样就能很好地将员工的需求与公司的目标统一起来了。比如我们的一位优秀员工生了孩子,她是个单身母亲。我们就设计了一个机制允许她采用灵活的工作时间。她同样高质量地完成了工作,她也能平衡好工作与照顾孩子。她热爱公司,为公司全心身地投入,而公司也在她需要时好好回报她。这样就让我们打造了一支强大的团队。”

——Kara Goldin, CEO of Hint Water

关注结果 而不是时间

人们天性都是好的,想努力工作,并通过他们的贡献获取回报。但是,传统的呆板时间安排——比如流水线作业,对员工管控太严格,约束、局限了员工的行为。一年半前,我们采用了结果导向的工作机制。按照员工的成绩而非在办公室中的“表现”来评估员工。这取得了很大的成功。取得了这让人惊喜的成绩是因为我们没有滥用这项规定。实际上,我们曾鼓励有的人多休息休息。当你让员工自己管理他的工作和时间时,这让他们的责任心更强了,更有干劲了。

——Eric Johnson, CEO of Ignited

增强适应性 保持开放性

我喜欢倾听、学习、不断适应环境,无论是需要轻声细语还是自信坚定地发言,我都能根据交谈对象的不同而使用不同的交流方式,从而打动交谈对象,更好地建立关系。采用这样的方式是因为我内心一直在需求双赢的商业往来。意思是我会把事情搞定,但是各方要皆大欢喜。这帮我赢得了数百万美元的生意,也让我的家庭生活很幸福。这也是一个很好的领导方式。

——Lisa Hufford, CEO of Simplicity Consulting (创业帮)

私人信托 管理家族财富不受侵害

顶级富豪默多克的离婚引起了媒体和公众的普遍关注,默多克和邓文迪于1999年结婚,邓文迪是默多克的第三任妻子。有消息指出邓文迪可能分得10亿美元的财产。但其离婚方法、过程和结果与我国做法有何不同呢?作为顶级富豪其家族的财产又是如何管理的呢?

默多克所控制的新闻集团是不折不扣的家族企业,他和几名子女控制着新闻集团的大多数股票、股东表决权和关键的管理职位,而默多克的离婚申请恰恰是在新闻集团将娱乐资产和出版业务正式拆分为两家公司之前几天提出的。国内这种企业如果遇到此类事件,其资产规模、经营和声誉均可能承受不利影响的压力。然而市场对默多克离婚却没有顾虑和担忧。市场分析人士指出,目前还不清楚离婚是否和公司的拆分有什么关连,不过相信默多克婚姻的结束不太可能对本次公司拆分有什么影响。果然,在默多克向美国纽约州高等法院提交离婚申请后,新闻集团股价应声上扬,当天收盘涨2.22%。

这就不能不提到西方企业和家族治理中的隔离机制。所谓隔离机制,就是对责任、风险和受益权之间的一种法律安排,这种安排使得企业和家族财产独立于家庭成员的个人风险,不因为家庭成员个人的能力、债务、离婚、死亡而导致企业或家族财产受损或削减,并使家庭成员能持续、安全地从家族企业或财产中受益。

如果默多克像许多中国家庭那样,个人直接持有上市公司的股份,而又没有作出婚前财产约定,那么默多克与邓文迪结婚后的财产即为共同财产,按照法律规定二人将各得一半;如果默多克不幸去世,则邓文迪可以从他的婚前个人财产和婚后共同财产中的个人部分中继承到一部分财产,这些结果都将产生企业股权分割和支付巨额现金补偿等现实问题。股权分割将使企业管理权面临不确定性,而现金管辖的压力则可能影响企业的经营战略,这些都将对企业的发展产生负面影响。

面对离婚等个人事件可能对企业经营和家族财产造成的不利影响,不但西方富人普遍采取隔离机制加以防范,越来越多的中国富人也开始将其纳入视野。例如中国女首富吴亚军离婚事件中,吴亚军提前将企业股权置入不同的信托受益权中,由自己和丈夫分别持有,既避免了上市公司信息披露的要求,也无须直接对企业股权进行分割。

婚前约定少纠纷 早作安排条理清

据报道,默多克的离婚申请文件仅有一页纸。默多克控制着富可敌国的财富、庞大的家族企业和繁杂的管理事务,以国内经验来看,其离婚需要处理的事务别说一页纸,恐怕一部书也难以容纳,而默多克恰恰做到了,这和两人结婚前的婚前协议有莫大关系。

默多克与邓文迪结婚前签署了婚前协议,结婚后又补充了两份协议。在二人生活还处于一张白纸的起步阶段,就清晰地防范了去世、分居、离婚、失踪等各种可能,以至于维持了14年的婚姻走到头时,几乎所有问题——甚至连谁应该搬出二人在纽约上东区的公寓,都可以从这些协议中找到路线图,而无须像国内许多夫妻那样,面临着错综复杂的财产关系、亲子关系和家族关系,在无休止的你争我夺和互相攻击中消耗时间和生命。

家族企业无冲击 隔离机制是关键

实际上,隔离机制所防范的远远不止离婚所带来的风险,其所防范的风险包括子女无能或拒绝接班、子女离婚、创业团队内斗、遗产继承引发内斗、家庭成员挥霍或意外债务以及外界倾轧带来的风险等。

对此,默多克采用了最常见的隔离工具——私人信托。在私人信托中,隔离机制通过信托本身具有的风险隔离功能,以及委托人与受托人之间的约定这两条途径予以实现。默多克将家族股份置入一个单独设立的家庭信托中,并且自主设置受益人的范围、份额、权利范围、变更等事项。据悉,默多克和邓文迪所生的两个女儿仅享有该信托的一部分受益权,却没有得到参与企业管理的授权。

这种设置是私人信托常见的设置方式,继承人可定期领取所安排的分红,对信托财产没有直接支配的权利,从而对企业和家族

托组织,家庭成员一般情况下仅能享有受益权和监督权,而不享有管理权,家庭成员的任何个人问题都不会影响到企业本身,信托组织作为一道法律认可的屏障隔离了这些个人风险。当家庭成员中存在较有能力的继承人时,按照委托人与信托组织的约定,该继承人可优先进入管理团队,实现信托对家族财产的管理。

延伸阅读

中国私人信托需要新视野

我国于2001年颁布实施了信托法,该法对信托隔离机制也有相关规定。虽然目前国内信托机构还没有开展私人信托业务,而且相关的配套规定和司法实践尚不完善,还没有可以完全支持私人信托设立和运行的规范性依据,审批机关在司法实践中也还没有形成普遍适用的信托审判观点,但具有私人信托特点的信托构架在法律上仍然是可行的。

由于私人信托理念和实践尚未得到广泛的认可和实行,这一状况导致继承法、婚姻法和其他民法研究和立法工作中,可能会忽略私人信托这一经济文明成果的存在,从而制订出对其发展不利的规定。这一问题的解决,需要立法者有更加广阔的视野。相信在深化改革的大背景下,私人信托一定能得到越来越多人的重视,并对促进经济发展发挥不可替代的作用。 (京报)