

# 中国企业“走出去”文化融合促落地生根

■ 杨南川

伦敦当地时间 10 月 21 日上午,英国剑桥公爵威廉王子官邸肯辛顿宫,中国民营企业三胞集团董事长袁亚非与威廉王子发起的野生动物保护基金项目,在这里正式签订了合作谅解备忘录。这是三胞集团在中英文化交流年取得的又一“民间外交”硕果。

在“一带一路”国家战略引领下,越来越多的中国企业“走出去”参与全球化竞争,“走出去”之后如何能够“走得稳”“走得好”,三胞集团以文化共融的方式赢得当地社会认同的做法,值得借鉴。

## 零售出海带动中国制造走向世界

三胞集团是一家以现代服务业为核心的多元化协同发展的民营企业,旗下拥有宏图高科、南京新百两家 A 股上市公司和乐语通讯、拉手网、美西时尚等丰富的线上线下资源,并积极探索“互联网+金融”“互联网+零售”“互联网+大养老”。

三胞集团积极响应建设“新丝绸之路经济带”和“21 世纪海上丝绸之路”的战略构想,决定先行一步“走出去”并购海外行业领先企业。

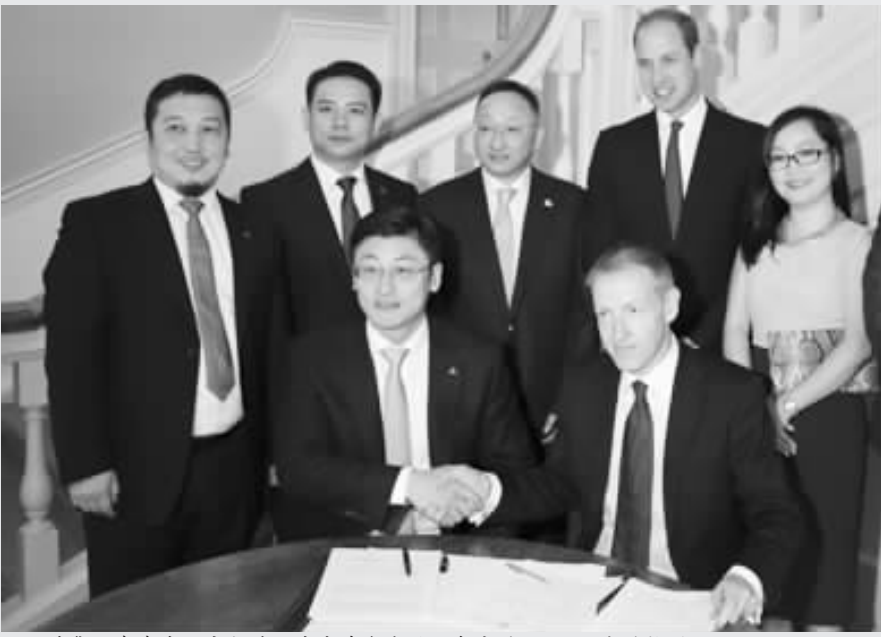
2014 年,三胞集团先后并购了美国最大的新奇特连锁布鲁克斯通、以色列最大的养老服务公司娜塔丽,集团控股的南京新百并购了拥有 166 年历史的英国第三大百货连锁福来莎百货。通过并购行业领先企业引进其先进的技术、商业模式和管理经验,成为三胞集团转型升级的捷径。袁亚非介绍,南京新百并购英国百年老店福来莎百货后正在引进福来莎百货成熟的运营模式和供应链系统。

袁亚非认为,三胞集团具备统筹利用国际国内两个市场、两种资源的意识和能力。过去 100 年间,一些欧美零售巨头在全世界的扩张,不仅促进了欧美制造业产品的全球化,而且推动了欧美生活方式和价值观念的全球化。而现在,中国经济和中国企业也面临着类似的发展机遇,“走出去”不仅可以加速国内零售业的转型,还将带动“中国制造”走向世界。三胞集团正在将国内民用无人机、家用机器人等引进美国布鲁克斯通,通过遍布全美的 300 多家门店推广“中国制造”。中国特色的丝绸服饰也将通过英国福来莎百货的 60 多家门店进入英国市场。

## 协同互补实现合作企业携手共赢

并购海外企业的中国企业家往往希望以

伦敦当地时间 10 月 21 日上午,英国剑桥公爵威廉王子官邸肯辛顿宫,中国民营企业家、三胞集团董事长袁亚非与威廉王子发起的野生动物保护基金项目,在这里正式签订了合作谅解备忘录。



●三胞集团在肯辛顿宫与英国皇家基金会签订备忘录,加入野生动物联盟。

“中国化”的方式去融合对方,袁亚非则独树一帜地提出,中外企业合作的切入点是“协同”而非“融合”。在袁亚非看来,融合需要大量时间,但是在互联网时代,“慢慢决生死”,快速实现不同企业之间的优势互补,最好的办法就是“协同”,包括数据与数据的协同、产业链与产业链的协同、方法论与方法论的协同。

袁亚非说,南京新百收购福来莎百货后,新百通过引进福来莎百货的运营模式和供应链系统实现向现代百货的转型,而福来莎百货也将通过新百的渠道,快速进军中国市场。

协同和互补,更容易实现国内外企业的携手共赢。以福来莎百货为例,袁亚非说,海外百货很想打开中国市场,却不了解中国消费者的习惯。南京新百收购福来莎百货后,就实现了优势互补,新百通过引进福来莎百货的运营模式和供应链系统实现向现代百货的转型,而福来莎百货也将通过新百的渠道,把更多国际品牌引入中国,快速进军中国市场。

“我们没有裁员,也没有派一个中国人去管理,新招的也都是英国人。”袁亚非说,因为给了经营团队很好的激励机制,而且换了股东后,员工士气高涨,所以业绩不断地刷新纪录。“我也跟他们说,跟着中国人,打破纪录是常态。”

虽然不强求融合,但袁亚非强调,“在对国外企业的管理上,我们也要有文化自信——正确的事情都是相通的。”三胞集团有

一项坚持了十几年的“三省”制度,要求员工定期书面检讨自己工作和思想的得失。三胞集团在其海外并购企业以自愿方式推行这一源于中国古老文化“吾日三省吾身”的制度,国外企业所有高管都主动向中国总部提交“三省”报告。

## 融入当地文化中国企业走得更好

在南京新百并购了福来莎百货之后,袁亚非经常半开玩笑地说道:“我在英国的知名度,比在中国高。”此言非虚。

福来莎百货承载着很多英国人包括皇室成员的回忆,收购福来莎百货后,作为南京新百的实际控制人,袁亚非的名字开始被英国人熟悉。之后,“三胞集团”和“袁亚非”频频出现在英国媒体上。2014 年底,英国时尚零售业专业杂志《服装商》将袁亚非评为“英国时尚零售界 100 位最具影响力人物”,排名第 59 位。2015 年 4 月 23 日,袁亚非出席福来莎百货全球供应商大会,面对上千家供应商发表了一场长达 18 分钟的演讲,特别是其中极具感染力的英文的演讲部分,让世界再次认识了这位中国民营企业家。

2015 年是中英文化交流年,作为在英投资的中国企业,三胞集团与英国的交往更加密切。最为英国人所津津乐道的,则是袁亚非与威廉王子共同设立野生动物保护基金这一话题。

据介绍,共设野生动物保护基金是英国皇家基金会首度以对外合作的方式开展公益活动,而选择中国伙伴则是威廉王子今年 3 月首次访华的成果。

3 月 2 日下午,威廉王子出席在上海举办的“创意英伦”盛典活动,并会见了袁亚非,进行了愉快的交流,威廉王子对福来莎百货被收购后销售业绩和利润增长打破成立 165 年来的增长纪录,表示高度赞赏。双方还把话题延展到了慈善公益事业上,威廉王子邀请袁亚非一同前往西双版纳探访野生大象,这是唯一受邀的中国企业家。

短暂的云南之行中,基于对野生动物保护的共识和愿景,威廉王子和袁亚非提出了共同设立野生动物保护基金的构想。此后,双方展开密切沟通,积极推动基金的落地事宜,终于在金秋十月结出硕果——10 月 21 日,野生动物保护基金项目合作谅解备忘录正式签订。目前已确定的第一期合作项目,将在非洲博茨瓦纳和肯尼亚设立两个野生动物保护观测站和培训中心,为保护区的工作人员提供培训与技术支持,同时提升保护区的信息化水平,从而进一步加强当地野生动物保护的能力建设。

“三胞集团要做有责任的企业,要积极主动地承担更多的公益责任。我们在业务国际化的同时,也注重公益国际化。因为我们相信,有实力的企业拥有现在,有责任的企业拥有未来。”袁亚非说。

# 润物细无声:解读谷歌的企业创新文化

■ 刘阿平

在百度搜索栏输入“谷歌”二字,弹出来的大多是谷歌眼镜,谷歌安卓系统,以及谷歌街景车搜集 Wifi 等热点产品与技术。这些话题里有正面的,也有负面的,人们大多都把关注点聚焦在谷歌推出的一系列产品,但是却很少有人关注,成就这家高科技公司的支柱,是谷歌独特的企业创新文化。

企业文化是什么?是一家企业的核心价值所在,是所有员工认可并在企业日常运营过程中所遵循的精神价值导向,职业经理人培训是一家企业的安身立命之本,是它的社会责任的一种体现,也是一家企业对社会的一种感染力与人们它的认同。有人也把企业文化看作是企业的“软实力”的一种体现,与国际关系理论中新自由主义学派的代表人物

约瑟夫·奈在国际关系理论中所提出的国家“软实力”相似,“软实力”是一种文化、价值观的认同,是一种导向力、吸引力和效仿力,也是一种同化式的实力。而在处于信息时代的今天,“软实力”的重要性更是比以往来得更加突出。

谷歌大中华区总裁 Scott Beaumont 说:“我们公司的创造力就是我们的员工。我们以后如果遇到瓶颈,那一定是我们没能以足够快的速度雇到最聪明、最能干的员工。所以,我们必须要对员工负责,让他们长期留在公司,为公司服务。”由此也可以理解谷歌为员工所提供的良好舒适的办公环境,优厚的待遇福利。谷歌是把对员工的看重体现在了企业的整体运营中,让所有的员工享受到能够看得见摸得着的员工福利,而不仅仅是画饼充饥、望梅止渴。

除了良好的物质福利,谷歌对员工的思想精神状态也十分关注。谷歌每年都会对员工进行问卷调查,并运用数据统计分析技术,能够知道哪些方面需要重点关注,怎么样去改善公司整体的情况才能使员工能够达到工作和生活平衡。除此之外,此外,谷歌允许员工使用 20%的工作时间来进行自己本身感兴趣的研究与开发,这也直接促成了谷歌众多流行产品的诞生,比如谷歌艺术计划项目等。

谷歌对自身企业文化的宣传也同样十分看重。与其他企业不同,谷歌在中国大陆地区很少举行大型的发布会,至多偶尔举行小型的媒体沟通会,发布产品信息,交流企业动态。但谷歌却愿意在大学校园中举行各类的讲座与交流互动。在去年,谷歌艺术计划项目的创始人同时也是谷歌文化学院总监 Amit

Sood 走进中央美术学院,与在校师生一同交流了数字技术与艺术作品的全新结合——虚拟博物馆,并表示这是谷歌 20%私有化时间所做出的成果。学生们在了解了谷歌艺术项目的同时,也对谷歌的创新机制有了浓厚的兴趣。

有位在谷歌实习了三个月的好友曾经无数次地向记者表示,谷歌在福利、制度、开发度等方面对员工的吸引力不容小觑,它的企业文化能够在物质和精神两方面对员工产生巨大的影响与共鸣。所以你可以看到谷歌的员工坐在休息室里喝咖啡,在健身房里健身又或者窝在自己布置的沙发里,但是事实上,他们的工作效率、创新力甚至是对企业的忠诚度都是非常高的。同时,谷歌企业文化的口口相传,也为谷歌招聘大量的优秀人才打下了良好的基础。

## 坚守企业文化 探寻转型之道

■ 叶舒雯 孙媛媛

台资机械制造企业,一直是泉州经济领域的一支“精兵”;这当中,凹凸精密机械还被业内称为泉州大圆机的“黄埔军校”。近年来,伴随泉州传统产业转型升级,台资机械制造企业如何扮演“推手”角色,“创二代”们有哪些思考?近日,记者走进凹凸精密机械,与厂务经理王楚翘对话。

“作为‘创二代’,最重要的是守业,与创业相比,守业同样不易。”从仓库管理到生产管理,再到厂务工作,如今的王楚翘已从“新人”蜕变,对公司各个流程颇为熟悉。

在王楚翘的解读中,坚守,既是对品牌的坚守,也是对企业文化的坚守,具体则体现在对产品质量的坚守上。“在经济下行的大环境下,我们的老客户订单反而很稳定,这与公司对产品差异化、精细化的坚持分不开。”他介绍,公司历来坚持做少量多样的定制类机械——恰是其他企业认为麻烦而不愿做的。在品质坚持上,有个例子足以印证:“我们的产品即便用了十年,在二手市场上还很抢手。”专注于技术研发与产品精度,近年来,凹凸精密机械先后斥巨资研发高速电脑雕刻机等产品,打破德国方面垄断地位,使得一大批泉州纺织服装企业从中受益。

凭借在单、双面针织机等领域的深厚功底和差异化路线,凹凸精密机械在经济大环境低迷时期,走得平稳而又有力量。

放眼未来,王楚翘表示,要在本业不丢的同时,开辟“互联网+”制造和完善产业链生态。目前,公司正尝试与台湾一些设计师潮牌店合作,生产定制化鞋、袜和内衣。“台湾是很好的试样市场,有咱们中国人的生活习惯,又有一定的生活水准,这一尝试已初显成效。”在他看来,既然企业的优势在于量少样多的定制化路线,就应将其转化为更多的盈利项目。他期待,未来公司的无缝内衣等产品在消费端立足,打破产业机械不直接面向消费大众的一贯格局;寻求更多线下优质产品与线上服务营销互动双赢的市场商机,延伸机械制造的全产业链价值链。



## 日本航空株式会社董事长南开之行 讲解企业文化

10 月 19 日,日本航空株式会社董事长大西贤、住友商事株式会社常务执行董事兼东亚总代表井上弘毅等一行 12 人访问南开大学商学院。大西贤此次南开之行,为“天津市外办—南开大学—住友商事”冠名课程《企业社会责任/全球化/创新》带来了题为“日本航空从破产中走出——告别过去,创造新的企业文化”的讲座。讲座之前,商学院、国际学术交流处负责人同来宾进行了友好融洽的会谈。

大西贤感谢在 2011 年日本海啸与核泄漏事故后,中国友人给予日本的帮助,同时表达愿意支持天津滨海新区爆炸事故的恢复重建工作。大西贤简要讲述了日本航空公司继 2010 年破产后,用两年零八个月时间成功转型、走上再生道路的过程。他提到,在过去五十年时间里日本共有 138 家上市公司破产退市,其中只有 9 家公司复生后重新上市,仅占 6.5%,可见这是一条非常艰难的道路。

大西贤简要阐述了日航的经营理念,分析了日航此前经营失败的内外外部原因,以及公司在人员、组织等方面采取的改革举措,特别是结合具体事例剖析了公司文化氛围,以及领导层的意识和真诚对企业及其改革成败的重要性。在场学生反响热烈,以中、日两种语言与大西贤积极、深入地互动,大西贤热情地回答了大家的一系列提问。

商学院主办的“天津市外办—南开大学—住友商事”冠名课程前身是 2006 年由天津市政府外事办公室、南开大学会同世界五百强企业之一的日本住友商事株式会社签约创办的冠名讲座项目。项目设立以来,众多中外知名学者及部分世界 500 强企业受邀登上讲台,为南开学子倾情讲演。2009 年,三方进一步在商学院设立面向全校本科生的名为《企业的社会责任》的冠名公选课,这种“官、产、学”一体化课程为南开学子提供了系统化的高端课程学习体验,是国内高校本科教学模式的创新之举,受到各方高度评价。(杨建波)

# 360 浏览器:用产品开放展示 360 企业文化

■ 郑青莹

2015 年 10 月 16 日,位于北京朝阳区的 360 大厦迎来了一批特殊的客人,他们是从全国各地的 360 忠实粉丝里精挑细选出的 12 位 360 手机浏览器金牌体验师。在 360 员工的带领下,这 12 位用户代表参观了公司办公区,品尝了公司食堂的午餐,试用了最新的 360 手机浏览器 G5 内核版,并在各部门导师的带领下进行了短暂的岗位实习,亲身体验了一把 360 员工的日常工作。

据悉,这是 360 公司首次举办类似的开放日活动,本次手机浏览器金牌体验师活动原定招募 10 位用户,但无奈招募公告发布后用户报名十分踊跃,参与网友各有特点难以取舍,最终活动人数被确定为 12 位。活动全程通过现场的 360 小水滴智能摄像机及花椒直播平台全程直播,有万名网友与现场的幸运用户一起感受了 360 公司的工作环境与企业文化。

本次活动通过产品体验、岗位实习及办公区域参观等丰富的形式,向广大网友与 360 用户展示了 360 公司的办公气氛。活动负责人表示,今后 360 公司将开展更多的类似活



●体验师签到

动,以开放透明为宗旨,向广大 360 产品用户提供更多的体验机会。同时,通过与用户面对面交流互动,了解用户对于产品的真实使用感受,藉此提高产品的设计理念和用户体验。

在本次手机浏览器金牌体验师活动中,12 名参加活动网友,通过比赛获取积分,积分最高者将获得本次活动的大奖奇酷手机一部,其他参与网友也获得了包括小水滴、安全

路由器等在内的 360 智能硬件纪念品。

手机浏览器作为用户访问移动互联网的重要入口,一直以来,都是各大互联网巨头重点布局的对象,自 360 手机浏览器 G5 内核版发布以来,相较以往的无内核版本,新版浏览器速度提升了 80%,同时,得益于 Chrome 内核带来的性能提升,在对 HTML5 等新网页技术支持方面也全面领先于业内其他产品,高达 515 分的 HTML5 测试成绩甚至超越了大

多数 PC 平台产品,获得了广大用户的一致好评。除了在性能方面提升明显外,基于 Chrome 深度定制的 360 手机浏览器 G5 内核版的省流量功能也十分强大,相比传统手机浏览器可以减少 80%的流量消耗,同时还拥有更加智能的广告拦截技术等多项贴心功能,在减少流量消耗的同时,也大幅度提升了网页的载入速度,运行也更加稳定。

360 产品始终以其天然的安全属性和优秀的用户体验受到用户的一致好评,本次 360 手机浏览器 G5 内核版经过了产品团队的精心调教,在设计方面采用了全新的简约元素,无论是精致的操作界面,卡通风格的天气信息展示,还是流畅的瀑布式新闻信息浏览体验,都进一步提升了用户的使用感受。同时,新版本中采用了全新的标签页系统,用户可以通过快速浏览缩略页面查找信息,有效提升多页面浏览时的效率。作为 360 公司主攻移动互联网的拳头产品,360 手机浏览器 G5 内核版充分整合了 360 旗下好搜搜索引擎的功能,体现出 360 大数据平台的独特优势,凸显出手机浏览器作为移动互联网时代的入口与平台的尖兵地位,在强敌环伺的移动战场,为 360 移动端产品线提供了强有力的支持。