

# 换个思维才能困境突围

■ 本报记者 卞宗和

## “以患为利”走出困境

有位华人在意大利开了一家饭店,但是位置很偏僻。这里客流量很少,也很难找,因此生意很不好。老板在路边做了很多指引的牌子,也在报纸上打了很多广告,可是效果都不明显。

一天,老板上小学的女儿告诉他,她和同学打赌,说同学一定找不到自己家饭店的位置。老板突然眼前一亮:“对啊,不好找也是一个特色啊,干嘛不开一家最难找到的饭店呢?”于是他把自己的饭店包装得很神秘。从外部装修到店内的设施,再到菜色与服务,都带有神秘色彩。而后改变广告内容,以神秘饭店的卖点来吸引喜欢新奇的年轻人,让大家主动来寻找这家饭店,以寻找为乐趣,使就餐融入了非常多的娱乐元素,结果生意异常火爆。

这家饭店不仅化解了不利的局势,更巧妙地劣势转化为相对的优势,精彩地诠释了“以患为利”的精髓,由此不仅走出了困境,更给饭店带来了丰厚的利润。

很多处于不利境地的企业家可能会想,在困境中能够化解危机本已经很困难了,再让危机为己所用岂不是难上加难。其实,把坏事变

影响“走出去”企业成败的原因有很多。对企业来说,困境不仅是灾难,更是及时的提醒和有益的启示。能否积极求变,主动在低谷中寻找市场突破点,或许就是企业能否东山再起或是一败涂地的最大区别所在。

成好事也是一种能力,关键在于企业是否拥有足够的想象力和勇气去思考和突破。

海恩法则显示,一次危机事件后面隐含着29次未遂事件,隐含着300次差错,隐含着1000次隐患——这1000次隐患,才是使企业陷入困境的全部原因。中国古代哲人也说过“千里之堤,溃于蚁穴”,企业很难控制住一切不确定性。

只有经历过困境的企业,才会有改变的动力,才会学着处理危机,将危害控制在最小的范围内。危机处理得越恰当,就越可以使企业损失降到最低。越是在危机时刻,就越能展示出企业的整体素质与综合实力。

## 习惯“硬思维”忽视“软思维”

自从2011年底缅甸单方面宣布搁置以来,中国电力投资集团(中电投)投资36亿美元的密松水电站至今仍未复工迹象。除了政治博弈外,水电站本身的环境软肋也是投资被搁置的主要原因。缅甸政府称,密松水电站会破坏环境,影响某些

鱼类的生存,也会淹没大片森林,影响下游水情。同时,坝址位于地质断层,地震时会有垮坝危险……

中电投这一案例只是冰山一角,众多中国企业的海外投资都经历了类似的过程。比如,北京首钢在秘鲁每年都遭遇的工会罢工,中国有色集团谦比希铜矿2006年遭遇的劳工袭击中方经营者事件,科蓝煤矿在非洲投资煤矿被收回事件等等,不胜枚举。

归根结底,问题在于中国企业管理者在国内已经习惯了强势,即便到了海外也往往依赖于中式“硬思维”,却忽略了海外投资所必需的“软思维”。

所谓“硬思维”,是指在管理层决策时,过度依赖政府或者消费者等单一利益相关方来制定企业战略和管理机制,并没有充分考虑到员工、商业合作伙伴、非商业关联机构等利益相关方诉求的一种决策方式。这种方式在国内特殊的政商环境和社会现状下适用,但是在政治体系和社会结构均明显有别的海外

市场,这种决策方式往往会造成企业与多个利益相关方的冲突。

与此相反,“软思维”则是管理层决策时综合考虑员工、政府、顾客、投资者、供应商、NGO、社区、科学和教育团体等多个利益相关方诉求,避免过度依赖其中一方、平衡多方利益的一种决策方式。

中企在“走出去”的过程中,往往重视“硬思维”而忽视“软思维”,最后带来不可估量的损失。

## 创新融资模式 拓展海外市场

许多“走出去”的企业在海外都遭遇了融资瓶颈。业内人士举例,在国内,如果有1亿元资金,起码可以撬动6亿元的产能,但在海外,只能盘下1000辆汽车,价值都不过亿元,资金的利用效率太低。

对此,吉利并购沃尔沃所采取的融资路径就是一种很好的模式。

从2007年开始,吉利集团董事长李书福开始为收购沃尔沃着手进行融资准备,他将吉利控股多年赚取的利润慢慢存起来,没有再用于

吉利控股的滚动发展,而吉利汽车发展所需的资金,也通过引入高盛的投资来实现。2010年8月2日,吉利控股终于完成对沃尔沃的全部股权收购,2亿美元票据加上13亿美元现金,吉利控股最终按照调减机制支付了15亿美元(约合人民币102亿元)并购交易价格,比前签署股权收购协议时少了3亿美元。

综合来看,吉利控股并购沃尔沃主要采取了三种融资方式:一是国内外银行的低息贷款;二是海内外投资者的权益融资;三是福特卖方融资。此外,还有企业债券融资和金融衍生品工具,如向高盛GSCP融资发行的可转换债券和认股权证。

李书福表示,创新是对资源的重新组合,形成新的竞争力,形成新的经济效益。吉利正在摸索的“1+1+1”合作模式,就是把中国的成本、市场、地方政府的政策和支持,把外国的技术、质量、资金、人才,通过资本及法律的纽带,形成利益关系,形成新的竞争力。这个过程中创新和转型升级是根本。在初创期,吉利控股熟练运用多层次资本运作,打造内部资本市场,扩展国内、国际融资平台,为集团发展提供充足的资金保障,为一系列海外并购融资奠定了坚实的基础。

## 会员风采

### 中国建材在美 玻纤项目奠基

日前,中国建材所属中国巨石股份有限公司投资美国3亿美元建设8万吨玻璃纤维生产线项目正式奠基。这意味着中国巨石在全球发达国家实现了从产品输出、外资引进向资本输出的转变,从单纯的贸易往来向产品、技术、服务、管理全方位合作的发展。

该项目是中国巨石的第二个大型海外工厂,坐落在美国南卡罗来纳州里奇兰县PINEVIEW工业区,占地面积197英亩,建筑面积8万平方米,建成后可为当地提供400多个就业岗位。中国巨石将采用最先进的技术和装备,以信息技术为支撑,实现智能设备、智能控制、智能生产、智能物流和协同制造,全面提升产品质量与生产效率。

美国是玻璃纤维的发源地,也曾是全球最大的玻纤生产国和消费国。美国玻纤工业专业化水平高,市场领域广,资源丰富,发展前景乐观。选择在美国建厂,一方面说明了中国巨石实施“布局国际化、市场全球化”战略,进一步融入国际市场的坚定信心,另一方面也证明了作为行业领军者的中国巨石,已经具备了在全球建设世界一流玻纤生产线的实力和能力。

### 万向集团参展法兰克福 上海国际汽配展

日前,为期4天的2016法兰克福上海国际汽配展拉开序幕。万向携全新研发的AEB(集成线控制动系统)样品、新能源车用电池,及轻量化、电子化的创新系列汽车零部件产品亮相展会。前来参观的主管部门、行业协会和企事业单位等的领导、专家及同行们络绎不绝。

展会刚一开幕,浙江省经信委机械行业办主任周强与浙江省汽车行业协会会长方曦就来到万向展台,他们问的第一句话是:“万向今年有什么新东西?”当得知除了轻量化、电子化、智能化的传统零部件外,万向还带来了AEB产品和新能源车电池时,他们非常高兴和欣慰。

当天上午,法兰克福展览公司董事会成员鲍思丰,中国机械工业集团有限公司副总经理丁宏祥,中国汽车工业咨询委员会委员陈光祖,广汽集团副董事长、总经理冯兴亚,广州市委常委、市政府党组成员周亚伟等专家和领导也先后来到万向展台。

此外,来自世界各地的汽车及零部件的同行们,有新朋友也有老朋友,他们最关心的是万向的自主创新研发与生产能力。看到万向展台的众多新产品,他们纷纷竖起大拇指。

法兰克福国际汽配展目前已经成为亚洲规模最大、最具专业性的汽车零部件、维修检测诊断设备及汽车用品展览会。2008年,万向开始参展此展会,至今已近10年。在此期间,万向不断创新,加快产业和产品的转型升级,始终走在行业前列。

(本报综合报道)

## 专利拍卖招商公告

受专利权人委托,北京金槌宝成国际拍卖有限公司将对下述专利权进行拍卖,欢迎报名参与竞买。详情可查阅该公司网站 www.jbcpc.com,或致电 010-57110083索取详细资料。

1.一种羽毛球反弹墙(ZL201520295465.4)  
解决了单人打羽毛球的问题。可将羽毛球反弹墙固定在墙上,也可放在地面上,室内外皆可使用。合理利用羽毛球馆四周闲置墙壁,能提高羽毛球馆同一时间容纳的运动人数从而提高经济效益。

2.一种透明熔块及其制备方法(201410808174.0)  
本发明涉及陶瓷生产技术领域,由下述原料制备而成,原料各成分的重量份数为:硼砂30-35重量份,硼酸20-25重量份,石英17-20重量份,硝石3-4重量份,长石2-3重量份,石灰石1.5-2重量份,滑石0.8-1重量份,高岭土8-10重量份。

## 丝路基金收购俄

### 天然气巨头10%股权

近日,中国丝路基金有限责任公司与俄罗斯最大的天然气加工及石化产品公司西布尔集团达成协议,收购后者10%的股权,这成为中国2016年对俄油气行业的最大一笔投资。

据丝路基金会公布的消息称:“丝路基金入股俄罗斯西布尔公司,是2016年中国对俄罗斯最大的一笔投资,对推动中俄能源合作、对接俄罗斯开发远东地区战略、深化中俄双方全面战略合作伙伴关系具有重要意义。”

12月14日,西布尔集团宣布签署最终交易文件。但交易还需获得俄政府机构的批准。(钱睿芬)

# 内功决定“走出去”外功

■ 一 财

随着中国经济实力的增强,中国企业在海外掀起阵阵并购高潮,然而相关阻力随之增加。如何提高成功率?除了常见的并购教科书里所提到的企业能力提升之外,我们还特别需要关注中国市场经济体系本身,也就是企业的境内生存环境本身的建设,这显然是海外并购的间接因素,但却是更基础、更深层次、更具决定性的因素。

近期一大热门事件是中国企业并购德国芯片设备制造商爱思强公司时受阻。

对此,商务部新闻发言人沈丹阳呼吁德国“在安审中提高透明度,明确判断标准,给予各方投资者平等待遇”。

近年来,中国企业大举进行海

外收购,而面临的抵触情绪似乎在加强。据投资机构 GrisonsPeak 统计,自2015年年中以来,总计近400亿美元的中资收购计划绝大部分遭到否决。自去年7月以来,中国买家总共放弃了11项大型收购,原因主要是美国、澳大利亚和其他地方的有关部门收紧了审查。

为什么会频频遭拒?归结起来,除了国家安全因素之外,原因还有如下方面:

首先是中国企业资金不透明的问题,例如去年复星试图控股英国老牌私人银行 KleinwortBenson 而未通过审查,就是因为其资金缺乏透明度。其次是收购目的和商业逻辑令对方生疑。尤其对于中国企投资的所在国而言,最大的担心

来源于投资背后的非商业因素。最后,中国企业的非规范问题也令国外决策者疑虑,例如国企海外投资的腐败问题,使用资金的方式非常“任性”而不受约束等等。

以上原因都是企业治理层面,另外,还有国家经济治理层面的原因。

欧美国家,也就是中国海外并购的主要目的地,对中国市场的准入(开放度)、投资环境(规范性)有更高的期待和要求。

据商务部公告,德国联邦总理兼经济和能源部长加布里尔表示,德方一如既往地欢迎中国企业扩大对德投资,他同时提出,也希望中方进一步改善德国企业关注的市场准入条件和投资环境。无独有

偶,《福布斯》双周刊网站日前刊登的一篇探讨中国企业海外并购的文章也提出:“真正的问题在于,中国究竟何时才会实行开放,允许外国投资获得比较公平的竞争环境。在这一时刻到来前,我们可以预计,有更多的交易将会失败。”

概而言之,透明化、规范化、市场化是欧美市场的基本理念,同时也是中国经济改革的重要成果所在。

如同内政决定外交,市场经济的内功决定海外并购的成果。对中国当下来说,“内功”首先应该是市场经济体系建设本身,其次才是企业的经营管理能力、整合全球资源能力的提升,这些都是中国企业提高海外并购成功率的基础。

## 同仁堂国际中医药“走出去”平台上线

# 百年老店的国际化新布局

近日,同仁堂国际中医药“走出去”平台(TRTMMED.COM)(以下简称平台)正式上线,这是百年老字号北京同仁堂为中医药国际化实现“互联网+”的新布局。

据了解,中医药已传播到183个国家和地区,中国政府已与相关国家和国际组织签订中医药合作协议86个。据统计,在欧美澳等地区约5%的人群会尝试中医药治疗方法,仅在澳大利亚,每年就有超过200万人次接受中医诊疗。

随着时代的发展,全球用户对于健康管理的需求也不断提升。“虽然中医药在海外越来越受欢迎,但大部分海外的消费者很难在国外购买到自己需要的中医药产品,仅仅依靠线下发展模式已经不足以支持中医药进一步国际化的发展。”同仁堂国际董事长姬广飞表示。

“为此,本平台进行模式变革,这是在新的时代背景下,作为百年品牌面临的新的责任与挑战。”姬广飞介绍道,该平台将实现三大突破:

式、疾病预防、健康理念的转变,人们越来越回归传统,更加关注“疾病的预防”,中医“治未病”的观念对世界也产生越来越大的影响。

据了解,目前该平台已经覆盖美国、加拿大、英国、爱尔兰、新西兰、澳大利亚以及新加坡等7个国家,支持美元、欧元、英镑等15种货币结算,到2017年中期,将全面覆盖东南亚、欧洲地区,并且计划2018年实现全球主要国家覆盖。

遴选审核企业资质 护航平台健康平稳运行

“根据规划,平台上的产品将不仅限于同仁堂,而是将吸引更多的企业加入进来,整合中国医药产业集体的力量。”姬广飞指出。

据了解,申请加入平台的企业将定期进行资质审核,此项工作由中国医药保健品进出口商会来完成,该商会将逐次逐批遴选推荐业内优质企业加入到该平台。

中国医药保健品进出口商会副会长孟冬平介绍,商会主要审核内容包括:企业基本信息;企业GMP认证等国内生产必备资质条件;根据上市市场的要求,企业提供已获得产品注册证书或者产品备案资料;企业及产品海外认证情况等。

“不同的国家,对中成药的管理法规不一样。商会重点审核企业及产品是否符合目标市场的政策及法规。如果目标市场是美国,那么企业需要美国FDA的备案信息,商会将会对信息的真实性进行审查。另外,商会还会综合评价企业的自身经营情况及诚信情况,最终给出一个初步审核意见。”中国医药保健品进出口商会中药部副主任于志斌表示。

到目前为止,该平台上已经吸引了包括扬子江药业、云南三七、广东安宝堂、河南羚锐等多家医药企业的共同参与。(宫晓倩)

## 商会动态

### 国际商会获得联合国 大会观察员地位

近日,联合国大会决议通过授予国际商会观察员地位。国际商会是世界上最大的商业组织,覆盖全世界逾100个国家超过600万名成员。

此次决议是在第71届联合国大会上获得通过,也是联合国大会首次授予一家商业组织观察员地位。联合国大会观察员的名额一直受到严格限制,主要为政府间组织。

国际商会这一新角色意味着商界可以首次在联合国系统内直接发声,为国际商会直接为联合国大会的工作作出贡献铺平道路,反映了私营部门在落实联合国《2030年可持续发展议程》方面将发挥至关重要的作用。

国际商会主席米塔尔说:“这一决议极大认可了商界在促进一个更加美好和平的世界中可发挥的作用。从气候变化到大规模移民,我们社会面临的众多挑战只有通过一种方式应对,那就是政府和市民社会与私营部门携手合作。给予国际商会观察员地位发出了一个强有力的信号,即联合国认可商界是至关重要的合作伙伴。”

国际商会总部所在地——法国提交了给予国际商会观察员地位的提案,得到了国际商会其他22个会员国的支持。国际商会已经与世界各地的联合国下属专门机构和组织开展合作,为从商业标准到气候变化的一系列议题提供商界观点和专业知识。国际商会曾被指定为联合国制定《2030年可持续发展议程》相关会议中的官方商界代表,这也是令大会决议给予国际商会观察员地位的一个关键因素。

根据决议,国际商会将从2017年1月1日起担任大会观察员。

### 中国国际商会与中国国际问题 研究会签署合作协议

近日,中国国际商会与中国国际问题研究会基金会签署合作协议。

中国国际商会秘书长于健龙表示,中国贸促会、中国国际商会与中国国际问题研究会基金会有着良好的信任基础与合作基础。在贸促会深化改革后,双方与时俱进,再次签订合作协议,延续友好合作,符合双方共同利益。

中国国际问题研究会基金会副理事长张晓宾表示,基金会拥有众多中国资深外交官、著名国际问题专家、学者和企业界人士。双方签订合作协议,有利于充分发挥基金会和商会各自的优势,更进一步扩大双方务实合作的深度和广度,实现服务工商界的目标。

双方还就合作协议签订后如何深入开展合作进行了具体探讨。(本报综合报道)

中医药是中华民族的瑰宝,长期以来,对中国人民的健康发挥了重大的作用。近年来,随着医疗模