

成功经验宝典(中)

作者 :满文玉/编著

出版社 :中国电影出版社

字数 :180 千字

分类 :人物传记 - 中国 - 当代

版权所有 :北京烨子工作室

出版日期 :2004 年 10 月

书号 :INBN - 7 - 106 - 02874 - 4

内容提要

你是不是也曾想拥有自己的公司?为什么放弃了?当你绞尽脑汁准备开办自己的公司时你也许经历过困顿,但是所有这些都比担心和害怕强。那种对无法预知未来的担心,对失去现在所拥有的舒适环境的担心等等。开办公司就像寻找一片地图上未标明的海岸,当你感到困惑时先问自己一个问题:你是否决心离开干燥乏味的土地而准备航行到一片绚丽亦或汹涌的海洋?假如你曾经有过同样经历,那么本书帮你解除这些担心和忧虑,帮你走向成功。

目 录

1 本土面孔的全球微笑	2
2 思科缘何阔步前进？	6
3 微软 :比诺基亚们更大、更傻？	14
4 1/3 外企几年之后将撤出中国？	18
5 搭上全球化经济快车中国幸与不幸？	20
6 评论 :国家公务员招考不应成北京人专利	27
7 索尼式收购 - - 征服美国的 3 种方式之三	29
8 本田 :营造“ 美国制造 ”	31
9 EPSON :代工致胜 - - 征服美国的 3 种方式之一 ...	42
10 凶残如狼苦干如牛 - - 给中国金领画像	47
11 花旗中国换将幕后任克英离职真相浮现	53
12 揭开双薪的秘密	65
13 什么制约了本土经理的脚步	68
14 真正的本土化	73
15 评论 :富豪上榜与民工走人	76
16 外企经理人“ 单枪匹马 ”闯江城	81
17 为什么富不过三代？	82
18 阶层聚变下的中国商业未来	85

1 本土面孔的全球微笑

为了适应企业在全球各地的发展需要 ,跨国公司会大量使用当地的人力资源以便快速融入当地并被当地社会认同。但是 ,跨国企业会从全球视野来挑选当地员工 ,同时培养当地员工的全球化技能。总之 ,员工的本地经验和全球化技能二者缺一不可。

在中国加入 WTO 之后 ,培养员工的全球化技能成为越来越多的中国公司的当务之急。一些跨国公司的经验也许能给中国公司以启迪。

总部分别位于美国和日本的思科和索尼并没有为员工专门设置一门“全球化技能培训课程” ,它们对员工的相关技能培养已经与公司整体文化融会贯通使得员工的本土面孔上 ,能自然地绽放出全球化的微笑。

思科 :

重视全面培训根据需要外派

思科系统(中国)网络技术有限公司总裁杜家滨在其职业生涯中深得思科公司文化的精髓 ,其管理风格又充分结合了中国本土文化特色 ,堪称全球技能与本地经验结合的典范。

据杜家滨介绍 ,思科的基本理念是在公司内部创造平等、信任的工作氛围 ,强调工作中的充分授权和开放交流。思科公司对员工的各项基本技能培训非常重视每名员工平均每年参加 6 个培训班 ,在 2003 财年第一季度 ,思科中国员工培训经费已经超过 100 万美元。

思科公司的培训总体上分为管理培训、E - learning、销售培训、常用技能培训。管理培训根据员工所处的管理等级相应地分为数级 ,销售培训的课程涉及专业的销售知识 ,常用技能培训则教会员工如何做演示、学习法律知识、掌握沟通技巧等等。思科是一家生存在网络上的公司 ,它拥有一个庞大的 E - learning 系统。通过 E - learning ,公司改变了对员工、渠道伙伴及客户的教育与培训方式。每名新员工首先要接受一项名为 NewHireOrientation 的培训 ,为期 30 天。在以上所有的专门培训中与全球技能密切相关的就是在起始工作的头 90 天内新员工还要参加一个亚太区举办的企业文化培训。杜家滨认为 ,思科所有的员工都需要一些普遍的共通的技能如时间管理、计划安排、财务报表、质量要求等等 ,这些是全球一致的技能。

根据杜家滨的理解“全球化技能”可以被简单地形容为“不管被公司派到哪里 ,都可以安身立命”。因此最重要的全球技能是语言能力和适应不同文化的能力。杜家滨本人一年中 1/4 的时间在外出差 ,也常常到美国总部和其他国家开会和工作。按照他的理解在其他国家的思科公司和中国思科没有什么大的差别让客户百分之百满意的哲学在哪里都一样只是在不同的国家 ,具体做事的方法会有不同。

杜家滨说 ,思科中国公司每一年会视工作具体需要专门把一些员工派往国外工作其目的是为了增加他们的经验 ,外派的员工主要是工程师和管理人员。他们有的会留在国外有的还会返回中国思科工作。例如思科中国公司的工程师也经常被派往澳大利亚的技术支持中心工作。思科在全球的“客户支持中心”采取轮换值班制度(思科分别在悉尼、斯德

哥尔摩、纽约、硅谷有 4 个客户支持中心)。比如说在澳大利亚的客户支持工程师在下班前接到一个泰国客户打电话进来需要解决技术问题,他会立即把这个问题转给在斯德哥尔摩客户支持中心上班的工程师去解决确保思科为客户提供的服务可以“跟着太阳跑”永不间断。

索尼：

支持全球流动激励自我学习

相比之下,索尼公司对员工的全球技能培养更加具有目的性。从创立之初,索尼就试图以一个“全球性公司”的面孔出现。而从 1995 年出井伸之掌管索尼之后,索尼在组织结构和人事制度上继续加强了它的全球化特色支持员工的全球流动。

索尼(中国)有限公司人力资源发展部部长张燕梅说,索尼对员工的全球化意识和技能培养表现在各种各样的细枝末节的地方,这正是索尼长期坚持区别于其他日本公司之处。

对日本年轻人来说毕业后在索尼上班意味着能够很快被派往海外。不管是在通用语言上还是在对管理部门的称呼上,索尼公司都希望尽力体现全球化管理思想和企业文化,从不强调自己是“日本公司”。索尼公司内部的通用语言是英语,世界各地甚至是日本东京的索尼公司里,外国人的比例都相当高。

2001 年,索尼进行了大刀阔斧的人事制度改革。该公司从全球约 18 万名集团职员中以 30 多岁及 40 多岁的职员为中心选拔约 500 名作为下一代干部候选人,并在全球范围内指定 100 个重要的职位主要以各分公司、集团内的重要子公司以及国外子公司的最高层为中心每个职位对应 4 - 5 名包

括外国人在内的下一任领导候选人。顾及到未被选拔上的职员的情绪该公司在最小范围内公布这些候选人的名单。据说掌握全体候选人名单的只有很少几个人,其中包括公司高层管理者和人事部门负责人。之后索尼成立由上述成员组成的人力资源管理委员会,委员会每年召开两次会议,根据候选人的职业履历、业绩以及适应能力决定调任何种职务。例如,将营业业绩突出但是缺乏财务经验的候选人调到可以学习财务知识的岗位。

目前以上的工作调动和有目标的培训已不仅仅局限于100个重要职位。张燕梅介绍说,索尼全球公司内部已经实现了对各个岗位的竞争聘任制度。比如说,索尼会公布在全球各个公司的相关空缺职位,如果一个在美国的索尼员工觉得自己适合在日本东京的一个职位,他可以在自己的上级不知情的情况下申请该职位。经过各种评估和考核之后,该职位的上级主管人员认为此人确实适合该职位,他就可以赴东京任职。由于信息公开渠道公正,索尼公司员工的选择很多。而在索尼中国公司内部,员工的流动主要是基于员工本人对自身发展的定位。

张燕梅说索尼公司对员工的培训非常重视但是由于索尼内部组织架构和业务种类的变化非常快,员工更重要的是必须边干边学。在这里,员工被赋予更多的责任并发挥出各自的优势优秀的人才得到认可和尊重,各团队不断挑战新的目标。她常说:“是哪个国家的人并不是最重要的重要的是他或她具备了国际化的职业水准并且能够真正承担那一份责任。”另外,她认为员工技能、职业化程度以及管理思想等方面的提升主要不是由人事部门培训出来的而是在开放的有活

力的工作氛围中自己不断学习到的。

在索尼中国公司,目前国外员工所占的比例大概为 10 - 15%。张燕梅说语言通常是国外员工初到中国来时的主要工作障碍。但是,索尼公司长期以来有一个政策:不为任何管理人员配备专门的翻译,索尼中国公司现任董事长正田也包括在内。在这样的政策下,索尼成为了世界上语言天才大概最多的公司之一。日本高层管理人员在中国迅速学会了汉语,几个月前他们还听不懂,几个月后他们被看作是中国人。这也许正是索尼竞争力之所在。

2 思科缘何阔步前进?

钱伯斯对思科公司和世界的未来走向有了全新描绘。

钱伯斯正用拳头敲着桌面,努力解释着思科系统公司(Cisco Systems)能为这世界带来哪些变化。那时,他深感自己生逢其时。

4年前的一段短暂时期里,网络革命的代表思科系统公司曾是全球最有投资价值的一家公司。当时,思科市值 5,500 亿美元,股价在 5 年内攀升了 35 倍,一度超过 80 美元。为了充分利用优势,思科公司发行了数百万新股,进行了 330 亿美元的火速并购。迅猛增多的资产没有挡住思科前进的步伐,其年销售额以 40% 的速度递增,订单如雪片般飞来,前景一片光明。

可就在突然间,网络泡沫粉碎了。公司股价狂跌 90%,销售额狂降 18%。思科不得不花费 12 亿美元关闭工厂、填平在收购狂潮中多支付的款项。更尴尬的是,思科还得注销

20 亿美元的库存 ,因为公司竟完全错估了市场需求。钱伯斯解雇了 8 500 名员工 ,占员工总数的 18%。“这是我一生中最黑暗的时刻 ,”他说。不过自那之后 ,思科重返巅峰 ,年销售额达到 220 亿美元。公告宣称其 2003 年的利润达到 36 亿美元 ,比网络泡沫时期还要多。不过 ,公司的股价只恢复到每股约 25 美元 ,雨成千上万的现有股东都是在这一价格的双倍甚至更高价格时买进的。

现在 ,在加州圣何塞(SanJose)公司总部的会议室里 ,钱伯斯正在大谈下一个辉煌。他将泡沫和爆发抛诸脑后 ,要全力引领下一轮的网络革命。他相信 ,新的网络革命将推动一股史无前例的新服务、新用途、新产品和新效率浪潮。在他的展望中 ,当数十亿用户都经由网络联结在一起 ,简单到个人数字助理、MP3 播放器 ,复杂到冰箱、音响、便携式电脑等等都融入网络中时 ,公司的老业务将挣脱发展的羁绊 ,同时新业务将不断被创造出来 ,保健、教育、电信、休闲和政府市场将增加数百万个工作机会。全新的思科将用自己的智慧把可视网络电话、高度安全的交换器和一秒钟可传送 11 兆字节(相当于 1 , 100 万本小说)的新型路由器融合在一起。

思科之所以敢于展望这一宏伟蓝图 ,是因为它有非常切实的参考案例 :思科自己。网络泡沫破灭之后 ,公司全面整合了内部网络。高度系统化的新网络就像一台精密的超级计算机。钱伯斯宣称 :去年 ,这个全新的“智能化信息网络”在工厂经营和员工培训等方面已为公司节省下了 21 亿美元。公司用网络处理 260 万份客户来信和 90% 的订单 ,由此节省了 8 亿美元。此外举办网络培训和召开网络会议也使公司少花了 8 亿美元。他说 :智能化的网络能为美国经济带来什么呢 ? 是

可持续的 5% 的增长,而不是现在的 2% 到 3%。这将使美国的总产出在 14 年内翻番,而不是 30 年。

“我们想担当新革命的领头人有一个自私的原因,”钱伯斯说。他的西弗吉尼亚鼻音十分愉悦,带着稍稍的狂妄和满满的自信。他盘算着,假如思科能领导这轮新网络革命,便能在他的任期内将目前 220 亿美元的年收入翻一番(前提是不分配利润和投资者回报)。钱伯斯差点没说:买我们的股票吧,准没错!“10 年前,我们的前 10 或 11 大竞争对手如今只剩下 3 到 4 位了,”他双肘撑着桌面,两手不停地比划,“10 年前,他们的市值是 700 亿美元,我们只有 100 亿。今天,一批新对手的市值仍然是 700 亿,而我们有 1 400 亿。”

这番话或许听上去有点像高科技泡沫之后遗下的愚勇和自吹自擂,但两个关键因素的变化给了他支持。其一,强有力的证据表明,复杂的网络系统正是各大公司利润的保障。年销售额 121 亿美元的加拿大零售商哈得逊湾公司(Hudson's Bay)每年能节省 760 万美元。他们采用了思科公司提供的、一个能不断追踪零售模式的网络系统和一个能根据客户语言和代理商专长自动为其牵线搭桥的网络客户中心。南方信托银行(SouthTrust Bank)对 805 台电话组成的办公系统进行整合,建立了统一的网络系统,每年由此节省开支 500 万美元。大学退休证券基金(TIAA-CREF)表示,计算机安全加强后,他们省下的钱相当于投入的 4 倍,而电话系统的改造,省下的钱是投入的 3 倍。

其二,思科公司已经具有了非凡的增长记录,这是他们企盼支持的重要砝码。钱伯斯模糊地指出:即便经过上次的市场崩盘,思科股价仍比 1990 年的成立初期高出 370 倍,比他

1991 年加入公司时高出 150 倍。从 1995 年他出任首席执行官至今,思科的股价上升了 12 倍,而同期纳斯达克市场的股价只上涨了不到 3 倍。如今,其他硬件制造商的毛利(收入减去商品成本)已经降至商品总价的 30%,而思科的毛利却攀升至 70%。与此同时,他们的市场份额也大幅度提高。

现在,思科的销售额和利润均已超过了泡沫时代的水平。钱伯斯开拓的 6 大新型业务预计每项都能带来 10 亿美元的年收。它们是:网络电话服务、存储、安全、无线设备、家用网络系统和光缆网络。此外,另有 6 项新业务正在计划之中。如今,他们的网络电话已经售出 300 万门,一些公司高管说,这其实只占未来市场的 5%。

不过与此同时,思科也承受着来自各方的压力。人们纷纷追问:公司股价何时才能回到 2000 年 3 月时的每股 80 美元?思科既面临着中国公司的强势挑战,也面临着要求软件免费的强烈呼声。此外,曾让大多数硬件制造商伤透脑筋的、无情的成本压力也时刻威胁着思科的高利润。部分公司已开始使用 Linux 软件了,例如,这些免费软件在太阳计算机系统公司和惠普公司已经取代了思科的同类产品,打击了思科的利润。他们的新对手、杜松网络公司(Juniper Networks)的首席执行官科林斯(Scott Krims)对钱伯斯的宏伟蓝图嗤之以鼻。对于思科的老式设计,他嘲笑道:“在思科买东西就像在沃尔玛超市购物,确实方便,不过你未必能买到好质量。”

为了弥补技术差距和吸引新客户,钱伯斯不断加强与大伙伴之间的关系。除了跟 IBM 确立了长期合作协定,他最近又和爱立信签署了一份新协议。思科现有员工 3.47 万人,如果自己销售所有的产品,仅销售人员就需要 15 万。

不过,伙伴关系也可能产生反作用。因为,钱伯斯的远大理想可能会威胁一些同盟。思科的高端路由器看上去更像一台超级计算机,那正是 IBM 的领地。他们的存储网络已经把现有储能提高了 400%,这对于主要从事将存储设备销售给数据中心的惠普公司可谓一大威胁。思科公司近期在家用网络方面的作为可能会使个人电脑变成哑巴终端,那微软公司又将何去何从呢?

微软的首席技术官梦迪(CraigMundie)说:现在跟思科合作,自然会有一种紧迫感。一位最近从惠普公司辞职的人士附和道:“让 IBM 和惠普感到害怕的是,思科还要继续侵入存储设备市场,而这正是给两家公司带来可观利润的唯一硬件产品。思科擅于让我们鹬蚌相争,从中渔利。客户中意他们的品牌,所以如果他们也开始销售存储设备,那该怎么办?”

面对如此众多的挑战,钱伯斯非但为寸不乱,反而显得颇为乐观,甚至十分愉快。他是一个不知疲倦的网络工作者。他甚至在结束电话销售或媒体采访时,也会反思:“我该怎么办?”2001 年市场崩盘时,他与由 24 位高级经理组成的智囊团席地而坐,检查收购狂潮对公司造成的影响和对业务协调造成的破坏。但是,他没有表现出任何怨恨和遗憾。

“私下里,他有许多机会对我说:舒尔曼,你怎么能这么干?”兼并与收购部主任舒尔曼说,但他没有。他只是更加专注,更加积极。他认为一定有转机。“舒尔曼会议室的一面墙上摆着几十捆接管公司时的账簿,那便是收购狂潮的遗迹。

的确,钱伯斯对网络、对不断进步的智能化充满了信心。他说:“我们不能再根据服务提供商、因特网、无线设备、电

缆、家用系统等标准来划分市场,它们应该被融为一体。”思科的新设计要轻松跨越这些标准,做到自动识别数据包中的视频文件、电子邮件或订单,并把它们自动分配到最佳终端。

思科打响智能化战役的第一炮是无所不在的网络安全。他们取缔了防火墙和病毒检查软件,推出了一套能够监视单个数据包、阻断无赖用户和隔离可疑用户的网络系统。现在,思科可以在一个储存网络上以每秒 8G 的速度梳理数据包,相当于每秒处理一列 10 码长的图书。他们的目标是将此速度再提高 10 倍。路由器原来的功能仅限于在因特网上交换数据包,而现在,它不但能辨别网络电话、便携电脑、个人数字助理,甚至家用电器这些网络新成员,还能在对用户进行安全调查后,为其机器提供正确的数据和服务——从网络电话、在线聊天,到双向视频直播。

“思科最擅于捕捉蠕虫和病毒。他们的目标是,了解网络上的每个人,针对每个人制定规则,”雷曼兄弟公司(LehmanBrothers)的首席技术官奥科纳(Bridget O Connor)如是说。世贸中心遇袭后,该公司 4 000 余平方米的办公室化为灰烬,他们在重建时采用了网络电话。奥科纳说,仅为对冲基金和共同基金客户提供自动语音对答一项,每年就可为公司节省下数百万美元。

在福特汽车公司,思科正忙着给 4 座工厂安装灵活制造系统。该系统能让每座工厂及时得知哪家供应商的哪些部件已经发货。福特希望此系统能在 10 年内为他们节省 20 亿美元的开支。思科已经为福特世界各地的 2 400 名员工安装了网络电话,其网上研讨会系统可同时容纳 1.22 万人。“它使我们前进的速度加快了 10 倍,”福特公司首席信息官亚当斯

(Marv W. Adams)说 ,M 应该说 ,它至少使成本效率提高了 10 倍。 “

深受打击的电话公司是思科凯舰的未来客户 ,因为它们必将有求于思科。钱伯斯断言 ,电话公司由于渴望增收 ,必将抛弃传统的电信网 ,转投因特网 ,继而心甘情愿地等候思科的新型路由器出台。思科已在科研上投入了 5 亿美元 ,从理论上讲 ,即便是将 72 个路由器捆绑在一起的初级系统也能在 4.6 秒钟内把整个国会图书馆的全部资料传送出去。

但是 ,思科不只要高速度 ,还希望这些路由器有处理复杂事务的能力。如果在英国 ,有人正拿着手机下载色情录像 ,智能网络便会检查他是否是一位成人注册用户 ,并同时检查他的信用卡 ,询问其是否需要声音 ,随后再开出相应的账单。假如一个路由器失灵 ,另一个路由器会马上接管。通过向手机用户授权 ,思科公司将进一步渗透到很多技术市场 ,从下载录像到电话会议。思科希望合作公司能够开发出与其软件进行交流的产品 ,或称 “可信赖的代理” 。迄今为止 ,还没有厂商对此做出反应。

被思科收购后幸存下来的几家公司也许能够为部分技术的改良做出贡献。到目前为止 ,思科的大收购案中有一部分公司未带来任何产出。例如 ,1999 年 ,思科出资 5 亿美元购进从事光缆传输的蒙特利网络公司 (Monterey Networks) ,结果却不得不注销大部分投资。同样 ,耗资 215 亿美元购人的皮雷利光纤系统公司 (Pirelli Optical Systems) ,最后也以失败告终。

不过 ,这些收购为思科公司注入了众多企业家的灵魂 ,使全公司充满了一股霸气。 “他们是失败的企业家 ,其公司的某些部分未能度过难关 ,” 负责思科公司产品开发部的奇安卡

洛(CharlesGiancarlo)说。在思科,“他们都有强大的销售团队和老客户的信任. 他们的是受金钱吸引,但他们也确实能造出点东西,人们能够使用的东西,”他说,“最糟糕的事情莫过于枪杀一件产品. 可在过去的3年里,这种事情司空见惯。”

为了更好管理不同的分支公司,钱伯斯把权力下放给向他直接汇报的13位高级经理. 相比之下,微软的首席执行官鲍尔默(StewBaHEEler)只有8位高级经理直接向他汇报. 钱伯斯戏称,采取这样的做法是为了防止自己干涉思科帝国的任一领地.

为了使公司结构扁平化,原先管理10个人的经理现在管理20个人. 思科42位杰出的工程师”被称作公司的领先头脑. 他们除管理自己的团队外,还有一半的时间花在其他团队上,以期在其它产品中寻找可以借鉴的新技术. 钱伯斯推行了一套上下幅度各30%的奖励方案,依据是6位同事在6个方面对你进行全方位的评估,看看有多少人把你视为真正的合作者. 在思科,钱伯斯时刻强调万众一心. 作为表率,他只参加团队运动,即便是打网球,他也只参加双打. 那如果打高尔夫球没有同伴呢?他会带上夫人。

一些公司高管担忧,如此关注大而统一的项目会使思科忽略无时不在的外来威胁. 主管公司研究工作的马左拉(MarioMazzola)说:他现在密切关注中国公司,那些“得到政府支持,且劳力成本很低的公司”。中国最大的路由器厂商华为公司现正通过与3Com公司的合资厂向美国销售廉价设备. 近段时期以来,3Com公司险些在思科的打击下一命呜呼. “到目前为止,中国公司的创造能力和创新精神没有给我留下什么印象,但这一天也许会到来,”马左拉说。

思科公司的投资者迄今仍有耐心,因为股价在不到两年的时间里反弹了 170%。他们欣慰自己购买的正是时候。5 年内思科的股价下跌了 26%。现在他们的市盈率是 37 倍,远远低于鼎盛时期的 221 倍。俄亥俄州橡树协会(OakAssociates)的基金经理马凯(DouglasMackay)说:“思科的经营模式没有问题,出问题的是市场,他们错误评估了股票的价值。”他认为思科的股价可望在 5 年内重返 80 美元,而如果泡沫再度发生,则这个时间会更短。

钱伯斯知道,投资者们在持币观望。“我们是在未知领域打一场可能持续几十年的战役。”对于公司市值是否会像过去一样高,他出言谨慎。钱伯斯还警告说股市仍会发生崩盘。“可以肯定,崩盘总有一天要发生,”他断言,“问题在于,我们如何对付它?公司应该做好什么样的准备去面对它?”。

3 微软:比诺基亚们更大、更傻?

开放源代码被认为是微软的短板,而这一点却是 Symbian 自称最大的优点。开源组织(OpenSourceInitiative)披露,Symbian 仅仅允许别人修改自己的代码,却做不到共享一切版权。

刚宣布推出一年的 WindowsMobile,将在 10 月 26 日的中国电信展上展出即将面世的 29 款新机型,并获得包括摩托罗拉等国际巨头厂商支持。

微软认为,随着 3G 时代的到来,通讯终端上将拥有越来越多的数据应用,底层操作系统需要革新,传统巨头的优势并

不明显,通讯终端的运算性能将提高,最终拥有 PC 大部分功能,这将为传统 PC 厂商看好,他们切入通讯终端市场时,需要新的操作系统,寻求新的机会,以与传统手机巨头对决。微软的机会在于拉拢、扶持这些新进手机厂商与二、三线手机厂商。

移动“垄断”之说？

微软中国移动产品事业部总监韦青接受本报记者采访时一再强调,微软 WindowsMobile 会随着微软的集成创新方案整体推向行业客户。在微软向行业客户推介时,微软市场人员会告诉他们,在方案中加入智能手机,就能通过 Outlook 收发电子邮件,拥有与 PC 同步的邮箱、联系人、任务、日历等,就能够通过 Word、Excel、PowerPoint 等系列办公软件,实现移动办公。

在微软的整体解决方案中,包含了微软后台操作系统 WindowsNT 或是各种版本的 Windowssever、微软桌面端的 WindowsXP 移动终端 WindowsMobile(包含 PocketPC、Pocket-PCPhone 和 SmartPhone),各种嵌入式操作系统 WindowsCE(这些操作系统用于各种智能家电与消费类数码产品)。

这样,微软就覆盖了所有的从前台到后台的所有操作系统平台,当微软产品形成像桌面端操作系统 Windows 一样的市场影响力时,微软的桌面操作系统产品将控制着从 PC,到手机,再到智能家电的所有行业。

由于所有的操作系统底层源代码都是基于 Windows 源代码进行编写,业内人士分析,Windows 源代码将在某一天统治所有的信息终端,这无疑是微软形成新的垄断的开始。

而且另一种担忧接踵而至,微软在向移动、后台产品、信

息家电、消费类电子产品端扩展的过程中,无可避免地会利用其在桌面端的市场影响力。就像当年微软发布 WindowsNT、从前台向后台渗透时,其竞争对手指出其利用桌面端的影响力。

谈及这能否视为一种垄断时,微软一内部管理人员表示,这只是市场选择的结果。以手机用户为例,使用者各种各样,各种操作系统都有自己的生存空间,从话音业务发展起来的 Symbian 适合一般消费人群,而其工作、生活都离不开电脑的人群,比如信息工作者,更适合从 Windows 发展过来的能与电脑无缝连接的 WindowsMobile。

Symbian 源代码之谜

2002 年年初,微软宣布,到 2005 年该公司 2% 的销售收入将来自与手机相关的产品,25% 的智能手机将运行微软的软件平台。到了 2003 年末,微软 CEO 斯蒂夫·巴尔默已经制定了要在 2007 年销售 1 亿台掌上电脑和智能手机的目标。

早在 1998 年,以诺基亚为首成立了 Symbian 联盟,其股东分别为诺基亚、摩托罗拉、爱立信、松下、西门子、索尼爱立信、三星等公司。诺基亚希望通过此联盟使大家成为利益共同体,让觊觎通讯业的微软知难而退。

但诺基亚主导的 Symbian 联盟的利益并不一致。尽管诺基亚中国公司总裁何庆源称,Symbian 操作平台的优势在于其开放性,这使其有望在未来的智能手机市场的操作系统争夺中获得先机。但事实上,由于各厂商均是硬件生产厂商。Symbian 的主人彼此之间都是竞争对手,几方在共同防守的同时更互相防守。

摩托罗拉是 Symbian 的创立者,但至今都还没有采用

Symbian 操作系统的手机 ,倒是和联邦快递签约提供微软操作系统的手机。摩托罗拉甚至公开宣称 Linux 将成为其今后开发手机的操作系统。

继诺基亚之后第二个推出 Symbian 手机的索尼爱立信 ,最近也有传言称有可能会采用微软的操作系统 ;Symbian 的新股东三星却同时采用 Symbian 和 WindowsMobile。

开放源代码被认为是微软的短板 ,而这一点却是 Symbian 自称最大的优点。但后来开源组织(OpenSourceInitiative)披露 ,Symbian 仅仅允许别人修改自己的代码 ,却做不到共享一切版权。

一业内人士分析 ,操作系统所有者为了使自己的利益最大化 ,不可能完全开放自己的源代码。

韦青称 ,WindowsMobile 基于 . net 架构 ,基于共同的语言格式 XML ,这使得基于 WindowsMobile 的智能手机中的信息能与 PC、后台服务器等各种终端之行通畅的对话。

“智能”手机开启中国

韦青说 ,智能手机作为一种时尚产品 ,会在中、日、韩这样时尚敏感的市场首先开花结果。

事实上 ,中国市场是微软重点考虑的对象 :中国的手机用户已经超过了 . 6 亿 ,三分之一的中国用户更换手机的频率不到一年。

毫无疑问 ,中国大陆市场将成为微软挺进电信业的道路图中非常重要的一步 ,这里已成长为全球最庞大的手机消费市场 ,而且 ,这里密集着大量的国内厂商。并且 ,中国手机终端厂商支持微软背后的逻辑 ,是他们希望在与欧美手机巨头竞争中获得新的机会。

微软也看到了这样的趋势。6月,微软移动开发部门首次移师中国。“这体现了微软对中国市场的重视”,韦青说道。

一位电信分析师认为,手机的研发制造可以分为三个层面:芯片、软件平台、外观设计。在芯片方面,底层硬件技术已经被欧美厂商占据,对国内厂商来说,在此领域内极难实现革新。而在外观设计方面,国内厂商已做足了风头,进一步的扩展空间也已不多。国内厂商想要有所作为,只有考虑从软件平台方面寻求突破,提供更多的手机应用软件。

谈及2004年电信展与2003年的电信展的区别,韦青说,去年还只是一些概念产品,今年这些产品已经开始或者即将产品化,推向终端用户。

显然,微软对手机的期望颇高:盖茨认为,随着手机计算能力的提高,手机将取代许多PC功能,手机将成为与PC一样重要的终端,手机上的数据应用将与PC实现融合,微软必须抓住这样的产业机会。

4 1/3 外企几年之后将撤出中国？

拥有13亿人口的中国果真是无往不利的赚钱宝地吗？真实的创业机会究竟如何？最近,国际知名的管理咨询机构博思艾伦咨询公司的调查结果令人吃惊。

中国绝不是西方企业迅速致富的发家地。要想在未来的中国市场上获益,外国公司必须重视远期投资,也不可照搬本国企业的管理模式。

博思艾伦公司的管理顾问皮特·冯·霍赫贝格这样描绘中

国的市场状况：“如果我们放眼未来，不难发现，将近 1/4 的在华企业并不能成为真正的赢家，也就是说，他们将只是保持收支平衡或者甚至亏本。我们相信，由于利润回报差强人意，大概 1/3 的外资企业将在几年之后撤离中国市场。”

另外，西方在中国的企业不再绝对拥有市场的霸主地位。就许多行业来说，越来越多的中国内地厂商逐渐成长起来，成为颇具实力的竞争对手，并且走出国门，走向世界。例如，TCL 电子集团投资法国及美国，并收购了一家德国企业；BYD 电池公司占领了世界手机蓄电池市场 72% 的份额。今年，跨国汽车集团在中国的销售业绩首次滑坡，而这也也许只是一个开始。几年之后，假如中国的汽车厂家进军国际市场，势必挑起一场世界范围的价格大战，加剧行业内部的竞争。

据博思艾伦咨询公司分析，外国企业之所以在中国市场上失利，并不完全归结为日益激烈的竞争局面，还存在着组织及管理方面的问题。霍赫贝格认为，在中国的外国公司过于强调中央集权，听令于外国总部的遥控，不能因地制宜灵活处事。尽管中国拥有许多受过西方高等教育、素质良好，同时熟悉当地市场状况的管理人才，外国公司却往往倾向于任用外籍经理。霍赫贝格说，这种做法导致公司在应对重大市场变化时反应迟缓。

霍赫贝格：“这种组织结构僵硬死板，上报审批、听候决议的程序使得驻华公司过于依赖集团总部，不能灵活处理当地问题，因此无法适应变化多端的市场环境。”

霍赫贝格还指出，中西方之间的文化差异没有引起企业的足够重视。许多外国公司照搬本国市场的营销经验，却对中国顾客独特的消费心理不加以考虑。举例说明：在中国，豪

华轿车的车主往往配有专职司机,但在西方国家,他们通常自己开车。因此,若在中国市场上推销豪华轿车,后排座席的装备必须上档次、够气派,但这对于西方消费者来说却显得多余。

霍赫贝格还建议道:“中国市场如此巨大,即便对于跨国集团来说,也不可能一步到位,迅速抢占市场龙头地位。因此,分期制定可行、合理、明确、灵活的发展计划至关重要。一旦市场发生意想不到的变化,还能及时做出战略调整。”

另外,外国企业还应充分利用当地资源,大胆启用中国管理人才,合理下放决策权,并发展成本控制及薪酬机制。这些管理模式都应适应中国特色,赋予企业随机应变的能力。霍赫贝格认为,这是在中国的外国企业不可缺少的要素。

5 搭上全球化经济快车

中国幸与不幸?

“中国很可能是全球化中最大的赢家。”美国海军学院(United States Naval Academy)的政治学副教授邓勇(Yong-Deng)对《华盛顿观察》周刊说,“中国的外资接收量大,现在几乎超过美国;中国的出口量大,并能用自己巨大的市场换取技术转让。环顾世界,没有哪个国家从经济全球化中得到如此多的优势。”

然而,中国的全球化收益却招来了一些人的恐惧和憎恨。2004年9月16日,因不满中国华侨开办的制鞋工厂抢走了当地西班牙同行的生意,西班牙埃尔切(Elche)的暴民放火焚烧了中国侨民的鞋厂和仓库。10月13日,美国纺织业主们

再次联名向布什政府施压 ,要求其延长即将于 2004 年底到期的进口配额限制 ,保护美国的纺织工业。

对此 ,美国国际经济研究所 (Institute for International Economics)高级研究员马库斯·诺兰德 (Marcus Noland)义正严辞地说 :“ 纵火是犯罪。用合法方式要求贸易保护虽然很可叹 ,但是总没有用暴力手段那样令人生厌。”

茅于軾 ,“ 反倾销条款毫无道理 ”

在西班牙焚鞋的熊熊烈火中 ,中国人不免有点悲愤 ,有点委屈。当初中国刚开放国门时 ,像其它第三世界国家一样 ,由于技术落后 ,必须接受西方发达国家的大批量产品倾销和国内经济受到的冲击 ,效率不高的国企纷纷倒闭 ,“ 下岗 ”一时间成为谈到中国经济问题使用最频繁的字眼。中国人 ,尤其中国工人 ,咬咬牙 ,只好自谋生路 ,因为接受这是中国加入 “ 自由贸易 ” 的代价。但如今 ,当中国有优势向西方出口加工业制品时 ,发达国家却高高竖起了贸易壁垒。

邓勇将之总结为 “ 平坦游戏场 (level playing field) ” 讨论的核心问题。他说 ,“ 西方工业化国家和欠发达的第三世界是否有同样的竞争环境 ? 在这种联系中 ,工业化的过程符合这一定律。后发展的工业化国家面临着先进经济体的强大竞争 ,需要更多额外的市场帮助其腾飞。”

但问题在于 ,西方国家不但没有给予发展中国家这样的帮助 ,反而设置了如 “ 反倾销法案 ” 的重重阻碍 ,尽量排挤后者的市场份额。国际贸易中跳动着畸形的音符。

“ 世界贸易组织制定的 “ 反倾销 ” 条款是最没有道理的。” 中国著名经济学家茅于軾在接受《华盛顿周刊》采访时说 ,“ 交易之所以能实现 ,一定是价格高于成本。而世界贸易组

织却认为中国存在压低成品扩大出口的现象。他们解决问题的办法居然是用新加坡的产品价格审查中国产品的真实成本 ,简直滑天下之大稽。”

茅于軾说 ,新加坡是一个完全市场化的富国 ,而中国却是没有完全实现市场经济的穷国 ,二者的商品价格并没有可比之处 ,更不能作为标准来衡量了。而且也没有必要 ,要知道 ,没有国家会赔钱出口的。

站在经济理论的高度 ,茅于軾认为 ,“国际贸易的道理就在于 ,商品总会在各国之间选择生产成本最低的地方生产 ,这些成本低的国家在此类商品中的出口就会占优势。贸易总是要让各方都受益 ,否则受损失的一方一定不干。因此 ,国际贸易中的‘反倾销’从理论上讲 ,根本不是问题。即使是问题 ,也没有解决方法。这是国际经济体系自身调整的必然过程。”

“虽然一个完全由自由贸易主导的世界可能是最理想的 ,”曾在美国总统经济顾问委员会任职的诺兰德说 ,“但现实是所有的民族国家政府都会因为国内政治原因 ,插手保护本国一些团体的利益。”

“拿美国来说 ,我们保护纺织、服装、农业产品(如糖)之类的轻工产业。服装和纺织品贸易壁垒是和中国之间的问题 ,”诺兰德对《华盛顿观察》周刊说。“反过来 ,中国也在保护自己的生产商 ,比如农产品和金融行业。美国农民和银行家都在抱怨中国在这些领域的政策。”

虽然茅于軾从理论高度出发 ,诺兰德更多现实考虑 ,他们在对国际不平衡问题下最后结论时却走到了一起 :贸易不平衡问题发生在许多国家之间。因此 ,我们需要 WTO ,它作为

双方谈判、协调的重要机制 ,逐步达成减少贸易壁垒的共识。

诺兰德：“他们害怕在和中国的竞争中自己会丢掉饭碗”

邓勇对于西班牙的“焚鞋”事件和美国纺织业主对中国产品的抵制并不吃惊 ,他说这完全是意料之中的“自然”反应。

“国际社会不乏其例。1999 年针对 WTO 的‘西雅图战役’(BattleofSeattle)就闹得声名狼藉。西班牙和美国对于中国进口逆差的反应也属此列 ,”邓勇说。

1999 年 12 月 ,当 WTO 的代表们在美国西雅图的高峰会上讨论贸易协议时 ,来自世界各地五万多示威者捣毁商店 ,墙壁被涂鸦、公共设施被纵火、城市交通被取消、会议开幕式被推迟、防暴警察束手无策。西雅图城市被迫实行自二战以来的首次连续两夜宵禁。这一事件被称为“西雅图战役”。

“全球化从来都是一把双刃剑。”邓勇分析说 ,“一方面 ,自由贸易的力量能创造更高额的效率和财富 ,另一方面 ,在消除各国间的贸易保护壁垒的同时 ,也让这些国家变得更脆弱 ,激起他们的抗拒反应 ,甚至有时是暴力行为。”

然而 ,对过激反应的理解并不说明它的正当性。诺兰德指出 ,“我们可以将它解释为某些组织对中国进入世界经济体系的恐惧反应 ,他们害怕在和中国的竞争中自己会丢掉饭碗。”

“中国在国际贸易中的发展最终会让自身和世界各国都受益 ,但是我们也要承认 ,作为一个低廉商品出口的经济巨人 ,进入世界贸易圈的中国会影响到某些国家的某些人。”诺兰德对《华盛顿观察》周刊说 :“但恰当的反应不应该是纵火焚烧 ,或是阻断进口 ,而是完善本国的薪金保险制度 ,对工人

进行再培训 ,将他们调整到新的、薪水更高的工作职位上。”

茅于軾再次从理论的角度解释道,“国家间的贸易有两个角度。静态看 ,国际贸易符合双方利益。但从动态角度看就比较复杂。中国向美国出口纺织品 ,对中国纺织业当然有好处 ,但是美国国内企业要做调整 ,在短期内就会有损失。但是这种调整是必须的 ,不可避免。因为全球经济一体化和自由化是大趋势。”

“其实与中国相比 ,美国的自己调整能力要好得多。”茅于軾退一步说道,“对于第三世界国家倾销商品的抱怨 ,只能说是西方国家由于自己的困难 ,有实行自由贸易‘双重标准’的倾向。”

邓勇 :中国是经济崛起中的特例

虽然人们通常认为 ,中国和其它发展中国家一样 ,是在实行“市场导向型政策” ,发展劳动密集型产业中崛起的。但邓勇却指出 ,在国际经济学研究中 ,中国往往被作为特例来看。

“中国和其它第三世界国家之所以不同 ,除了它巨大的市场外 ,在于它不仅在劳动密集型产业上有优势 ,还在某些技术密集型和资本密集型产业中领先。”邓勇在采访中举例说明,“中国的冰箱、冰柜占到美国市场份额的 30% 左右。中国的航天工业已经能将载人飞船送上太空 ,并能为其它国家发射卫星。因此它的经济行为对国际市场的冲击不是其它发展中国家可比的。”

邓勇说,“当初 ,亚洲四小龙腾飞时 ,美国几乎是放任的态度 ,让它们对美国自由进口。而对于今天的中国 ,就会有更多政治和战略角度的考量 ,市场准入的门槛就比较高 ,中国加入 WTO 时作出的让步也比别的国家多。”

熟谙中国国内经济现状的茅于軾反而觉得 ,加入 WTO 虽说是挑战 ,但是中国的一些产业还是从中受益了。“ 中国在金融开放、汽车进口等领域也面临减少配额的问题。”他说 ,“ 加入 WTO 后 ,中国的汽车进口配额就在不断减少 ,关税降低 ,同时对国内汽车制造业做了大量调整。让它们逐渐实现从‘ 被保护 ’状态到‘ 没有保护 ’当中。这是中国入世的一大好处。”

能搭上全球化这列经济快车是中国的幸运。但邓勇也提醒说 ,“ 中国应该心平气和地看待在全球化中的经济崛起 ,学会玩“ 给予和拿来”(give - and - take)和讨价还击(rough - and - tumble)的贸易游戏。在将全球化的利益最大化的同时 ,中国应该为维护自由贸易之路做出自己的贡献 ,比如在 1997 年亚洲金融危机中起到的稳定作用。在减小不稳定因素的同时调整人民币汇率也是负责任的中国应该做的。”

邓勇同时指出 ,从西班牙“ 焚鞋 ”事件中 ,中国企业应当看到自己的不足。“ ‘ 酒香不怕巷子深 ’ 的理念应该为积极的公关战略代替了。”他说 ,“ 中国公司必须学会做好生意的一部分是逐渐融入外国的地方社区 ,作那里的好市民。换言之 ,他们要重视公共关系 ,学学麦当劳如何投资当地的教育项目 ,微软如何为当地社区捐款。而这一点往往是中国商业中容易被忽视的。”

中国应推动地区相互依存

目前的经济全球化势不可挡 ,而各国政府或多或少都面临着这样的尴尬 :如果处理“ 自由贸易政策 ”和“ 本国国内产业保护 ”的两难处境 ?

“ 经济全球化并不是否定竞争。民族国家由于国内的社

会福利保证或是控制工业竞争的制高点 (Commanding-Heights) 会或多或少抵制全球化。这总是经济民族主义、新重商主义、权力政治, 与全球化、自由市场和自由主义之间的矛盾。”邓勇说。

“看看欧盟经济一体化, 看看北美自由贸易区, 就知道各国政府应该向哪方面发展。”主张国际贸易自由化的茅于軾说, “中国和可以和东盟、日本可作。看看欧盟, 已经实现的统一货币了。”

然而, 由于地缘政治和安全的顾虑, 欧盟会不会惧怕中国的崛起而不敢与之走近呢? 茅于軾的答案是否定的。“如果说东盟各国害怕中国在身边的崛起, 还不如害怕日本。虽然日本人口只是中国的四分之一, 但是国民总产值却比中国还大。国际经济的圈子崇尚的是公平贸易, 任何国家都能自由选择合作伙伴。有这样一条恒定的规律在, 就无所谓‘害怕’了。”

精通政治学的邓勇对这一问题的看法稍有不同。“经济上的相互依存是中国经济治国之道 (statecraft) 的重要部分。中国要依靠经济优势提高在东亚的地区地位, 实现与他国的双赢。”他说, “由于中国比周边的邻国都大很多, 像欧盟那样实现经济一体化不太现实, 但是促进地区相互依存还是可能的。”

从安全战略的角度出发, 邓勇认为, “中国能做到的是: 首先, 加强周边经济合作, 换取经济筹码。比如, 中国敢于与新加坡、泰国和柬埔寨签署农产品 (如白菜) 的‘早期收购’计划, 10 年后, 实行地区内农产品进出口免税。而注重农业保护主义的日本和韩国, 就不敢这么做。因此, 中国可以从中学得

分。”

“其次,利用手中的经济筹码,发展周边和平,减少邻国对中国威胁论的恐惧,争取更多的安全收益。”他说,“比如,在中、日、韩、俄东北亚四国经济高度依存的局面下,美国也要在朝鲜核危机问题上采取由中国协调的六方多边会谈机制。”

而实现这一切的前提当然还是经济全球化和自由开放的国际环境。正如诺兰德通过其研究而总结出来的:“民族国家强制保护主义的政策通常是偏狭的国内政治在作用,并不是一个考虑周全而有远见的政策。”

诺兰德说,“国家主权和国家安全往往是贸易保护主义者挂在嘴边的‘民族大义’,没有竞争力的公司和企业总是将自己包裹在这种‘民族主义’当中,好像纺织品能从爱国主义中得到保护一样。其实从纯经济学角度讲,这是毫无道理可言的。”

最后,他举出18世纪英国文坛大师塞缪尔·约翰逊(SamuelJohnson)名言作为结论:“爱国主义是无赖们最后的避难所。”

6 评论 国家公务员招考不应成北京人专利

“王侯将相,宁有种乎?”这是两千多年前农民起义领袖陈胜对人生命运发出的天问。我细心查阅了2005年国家机关公务员招考简章,得出的结论是国家机关公务员招考不过是北京人的专利。因为除财政部在补充通知中说明不带附加条件和一些驻外机构外,几乎所有部委在京岗位的招考备注

栏中,都长着“在职人员须有北京户口”的尾巴。

“国以才立,政以才治,业以才兴。”面向社会、面向全国公开招考国家机关公务

人员,根本目的在于选拔优秀人才。这是实施人才强国战略的重要举措,是提高国家机关整体素质,建设一支善于治国理政的高素质干部队伍的重要保证。毫无疑问,“惟才是举”应该是其最高也是惟一的原则。打破地域限制,搞五湖四海,任人惟贤,人尽其才,历来是我党组织人事工作的优良传统,也是必须长期坚持的选人用人标准。

在2005年国家机关公务员招考中,以陈腐的地域观念,用北京户口限定在职人员的报考资格,将京外优秀人才挡在门外,这不仅剥夺了绝大多数在职人员参与公平竞争的权利,与组织人事工作的基本准则、人才规律和时代要求相悖离,一方面湮没更多优秀人才,造成人才浪费,一方面会不可避免地出现人才结构单一、“近亲繁殖”所带来的种种弊端;而且,也很不利于国家机关职能的发挥。国家机关要考虑的是全国的建设与发展,而不是北京一地的建设与发展。在全国范围内选拔熟悉本地区情况特别是中西部地区情况的优秀人才,充实到国家机关当中参与重大决策的制定,势必能使国家机关掌握的情况更加广泛与真实,作出的决策更加科学。

当然,从京外选拔优秀人才充实到国家机关公务员队伍中,可能会造成夫妻两地分居,家庭实际困难不好解决等诸多问题,增加用人单位的麻烦。但办法总比困难多,关键在于用人单位是不是真正有求才用才之心,是不是真正从国家机关建设和长远发展需要来对待和选拔人才。

7 索尼式收购 - - 征服美国的 3 种方式之三

曾为好莱坞最大电影公司的米高梅公司(Metro - Goldwyn - MayerInc. ,MGM)过完 80 岁生日不到半年 ,找到了安度晚年的最佳方式 2004 年 9 月 13 日 ,它收下了一笔 1.5 亿美元的定金 ,最后一家好莱坞独立电影制作公司的尴尬岁月就此结束。

定金来自以索尼公司(SonyCorp.)为首的投资集团 ,这家日本电子行业的巨人 ,从 1980 年代后期开始 ,便一直努力制作电影和电视节目 ,以便将其在索尼制造的电器产品上播放。

哥伦比亚 ,消化不良

索尼收购的第一个大手笔始于 1989 年 9 月 24 日早晨 ,宣布以 34 亿美元现金收购哥伦比亚电影公司(ColumbiaPicturesEntertainmentInc.) ,这是当时日本公司收购美国公司最高的出价。

三天后 ,哥伦比亚公司同意了收购方案 ,有着 65 年历史的哥伦比亚挣脱可口可乐公司(CocaCola)的束缚 ,转而投入索尼怀抱。

索尼显然为此花了大价钱 ,除了 34 亿现金 ,还需承担哥伦比亚 14 亿美元的债务。尽管吞下了诱人的哥伦比亚动作片和电视节目制作公司、一座 2700 部影片的资料库、及 23000 部电视资料库和 820 座影院 ,但这并非此次收购的真正意图——

当时正值日本企业在美国市场发展的黄金年代 ,无数标有“日本制造”的精巧产品涌入美国 ,Watchman 便是其中之

一。这种可以放在口袋里的迷你电视和录像带播放机,在日本一上市就成了热门。当时索尼公司刚刚在美国投放 Watchman,纽约的上班族可以租借,第二天归还。但如果没有成规模的电影和电视节目作为后盾,索尼便无法让消费者掏 800 美元来购买一台 Watchman。因此,通过哥伦比亚的电影和电视节目推广 Watchman 成为这笔收购的短期目标。

同时,较长远的战略在于有效分散“硬件”产品的风险,发挥“软硬件”结合的综合效应,将日本无可争议的消费电子的技术优势嫁接到美国“娱乐软件”(即电影和相关程序)上,利用“兰博”、“捉鬼敢死队”等电影形象来推动创新产品,如口袋大小的摄像机和高清晰度电视机。

不过,如此高的代价进入好莱坞,关键还在于索尼创始人盛田昭夫的一个梦想——索尼不再满足于当一家娱乐技术供应商,而是要成为娱乐产品的制造商,从而提升日本文化和国家地位。购买好莱坞的电影公司和资料库将是构筑索尼王国的重要基石。

电影向来是美国人的骄傲,日本公司的插足引起了一片恐惧。尽管盛田昭夫信誓旦旦地表示“这不是日本入侵,我们不想把日本的管理人员送进哥伦比亚。”但《Newsweek》的调查表明,54%的美国人认为日本经济力量和不公平贸易对美国威胁很大。尤其是担心会失去对文化资产的控制,这时候日本人处处彰显自己反而适得其反。索尼当时的总裁大贺典雄不得不强调说,收购后成功的关键在于不“凸显日本公司的特点”,他相信,“如果我们将收购的公司保持美国特色,一切事情都会井井有条”,索尼的座右铭就是“全球本土化”。

但是,大贺典雄恐怕没有料到未来的路会这么难走。喂

饱投资者之后 ,哥伦比亚电影公司的辉煌日子已不复存在。支付给电影明星的巨额报酬吞噬了《捉鬼敢死队续集》的利润 ,公司仅从《男欢女爱》的发行上获得了微薄收益。投拍新片和吸引例如迈克尔·道格拉斯等明星的合约令公司的收益日渐减少。更糟糕的是 ,在可口可乐控制期间被束住的哥伦比亚仿佛活力不再。

8 本田 :营造“美国制造”

——征服美国的 3 种方式之二

第一只螃蟹妙滋味

如果说美国人对日本汽车的恐惧体现在丰田汽车公司 (ToyotaMotorCorp.)的身上 ,那么本田汽车公司 (HondaMotor-Co.)则集中了美国人对日本车即爱又恨的复杂心态 :本田公司的创始人本田宗一郎成为第一位进入美国汽车名人馆的亚洲人士 ,俄亥俄州联盟将本州首府哥伦布通往马里斯维尔 (Marysville)的公路命名为本田专用公路 ,并赠与本田公司使用 ;但另一方面 ,当 1992 年福特 (Ford)的金牛击败本田雅阁 (Accord)坐上了轿车年度销量第一宝座的时候 ,美国人却表达出从未有过的欣喜。

事实上 ,作为第一家在美国本土直接设厂的日本汽车公司 ,美国市场对本田的意义也非同寻常 :截至 2003 年 9 月 ,本田在美国的汽车累计销量达 2000 万辆 ,位于美国和加拿大的本田北美工厂年产汽车 122 万辆 ,在美国市场出售的本田车中 ,有 75% 是当地生产的 ,公司 80% 的利润来自美国。

双方戏剧性的关系要从本田专用公路的终点马里斯维尔

说起——

25 年前 ,这里拥有本田公司价值 3500 万美元的摩托车生产厂 ,400 多名工人每年生产 60000 辆摩托车 ,供应美国国内市场 ,同时出口海外。至于汽车 ,本田的做法和其他日本汽车制造商一样 :从 1950 年代开始便通过海外扩张的方式潜移默化地征服美国人对汽车的品味。到了 1980 年 ,情况居然发展到令美国人汗颜的地步 :日本汽车年产量 1104 万辆 ,首次超过美国(801 万辆) ,成为世界头号汽车王国 ,持续多年的美日贸易摩擦也就此升级。

就在这一年 ,美国参议院通过“汽车决议”限制日本的汽车输入 ,并提高日本产小型卡车的关税——这无异于捆住了日本汽车厂商伸到美国市场的手脚。

本田可不打算束手待毙 ,决议通过后不久 ,本田便迅速决定在美国扩大生产。1980 年 12 月 ,本田在原有摩托车厂旁边投资 2.5 亿美元 ,新建了一家汽车装配厂。这个举动使得本田在第二年率先冲破了美国对日本产品进口配额的限制 ,这样一来 ,从日本出发的货船无法达到像原来一样的出货量 ,销量随之下滑。而本田的美国工厂加速装配 ,产量没有受到此类影响 ,货源充足。

1982 年 ,第二代紧凑型雅阁成为在美国全线生产的首辆日本产汽车 ,27 个美国供应商为本田美国公司提供价值 1400 万美元的零部件。而此时的丰田和日产(NissanMotorCo.)仍在耗费大量时间讨论是否要在美国建立组装厂的问题。

从更深层的意义上说 ,在美国设厂的举动起到了提升整体品牌的作用。本来 ,本田在美国市场的销量就一直远远落后于丰田和日产 ,虽然它们能够拿到比本田更多的进口汽车

配额,但1984年,本田的销量还是比上一年增加了26.8%,一举超过日产,跃居第二位。而1985年前三个月,其销售业绩便打败了雄踞首位多年的丰田。同年,在俄亥俄的本田工厂已拥有2000名工人,年产雅阁15万辆。这使得在日本本土市场上还只是较小厂商的本田,在这一年一跃成为美国最知名的日本品牌。

对于日本汽车产业而言,本田前瞻性的举措开启了日产汽车在美国市场的黄金时代。继它之后,其他日本汽车制造企业纷纷在美国投资建厂:1983年,丰田与通用(GM)签订协议,共同生产小型轿车;1985年春天,在位于田纳西州的日产工厂里,美国本地生产的第一辆Sentra微型汽车下线;同时,马自达(Mazda)在底特律附近建了一个小轿车生产厂,而三菱(Mitsubishi Motors Corp.)与克莱斯勒(Chrysler)也在随后的4年内建立了合资工厂。

这一势头造成了如今美国汽车市场的一大特点。2003年,三大本土美国汽车制造商通用、福特与克莱斯勒的市场份额继续下降,年底三者的市场占有率从61.9%下降到了60%,而日本汽车则从27.6%攀升到29%。

最佳车型

具体说来,本田在美国市场的崛起必然依靠其传统优势:上乘的做工,及可靠的质量。的确,无论是外观设计,还是内部装饰、装备等方面,这款代号“长发蚂蚁”的顶尖中型轿车均投入了当时本田所有技术的精华——但这决不是全部。

1982年雅阁在美国一下线,便成为最畅销的日本汽车,这个记录一直保持到1996年。美国市场对本田产品有很大的需求量,尤其是雅阁,这款车型几乎已经成为衡量其它同类

轿车的标准,而且随着本土化生产的增加,雅阁逐渐从丰田和尼桑的同类产品中夺得了更多的市场份额。

雅阁进入美国本土的这一时间段,正好与“婴儿潮”出生的一代人成长为美国社会中坚力量的时段重合。深灰色的杰尼亚西服,考究的领带,淡淡的 CK 香水味——以这些受过高等教育,居住在大城市,具备专业技术,生活优越的雅皮士(yuppies,前三个字母为 youngurbanprofessional 的缩写)为主的阶层构成雅阁的主流消费群。每个销售旺季末期的情形通常是,经销商们不但一点库存也留不下,为了拥有一辆带有“Honda”标志的车,消费者甚至愿意在本田的指导价基础上加价购车。

本田雅阁的成功引起了美国本土厂商的注意,福特的一名管理者曾带着几分妒意说,购买雅阁是雅皮士们庸俗的跟风行为。但谁也无法否认,外表中正、注重细节的雅阁符合捍卫制度的雅皮士对生活的基本理解。

的确,本田的秘诀正如 J. D. Power 顾问公司的创始人大卫鲍尔所言:“本田在经营管理上都十分关注美国市场,很快便发现了美国人的需求。”

这一点也集中体现在销售环节上——据 J. D. Power 公司 1984 年所做的消费者对新车满意度调查显示,本田在所有汽车厂商中仅仅落后于梅塞德斯-奔驰和斯巴鲁,而丰田在这个调查中的排名则比前一年有所下降,从第三位下滑到第五位。

实际上,这一年,丰田在美国有 1085 个经销商,而本田只有 872 个,但平均每个本田经销商比丰田经销商多卖出 100 多辆车。

表面看来,本田取胜的关键在于严格监控美国工厂的生产质量,使那些传统上倾心于进口商品的消费者承认,美国产雅阁同日本原装货没什么两样。1984年,本田在美国卖掉了13.3万辆当地生产的雅阁,而进口雅阁的销量则是12.3万。其实这个成绩背后深藏玄机:为避免消费者将两地生产的雅阁进行严格对照,本田采取了相应的销售策略:只在密西西比河以西的地区销售进口雅阁,而美国产雅阁则只在密西西比河以东销售。

不仅如此,J. D. Power的一项调查显示,与买了进口雅阁的车主相比,那些购买美国产雅阁的消费者满意程度更高。原因是,在美国中西部的工业区,本田逐渐赢得了一大批新的拥护“本土制造”的客户。这类消费者对俄亥俄出品的雅阁感兴趣,是因为这使他们没有“负罪感”,因为从日本进口来的雅阁车并不需要美国人的劳动。一个底特律的本田经销商甚至向购车者免费赠送“美国制造”的车窗贴纸,这样,那些购买本田车的人就不必苦口婆心地解释支持国内工业的问题了。

显然,本田公司不认为当年是贸然之举:“如果我们没有本地生产的轿车,许多消费者不会考虑本田。”在美国消费者的心理防线被层层冲破之后,在马里斯维尔的工厂很快就不仅仅是个装配厂了——

“MadeinAmerica”

1987年前后,多数日本企业美国工厂仅停留在粗放的组装工作,汽车的零件几乎完全依靠从日本进口。而本田则投入了大量资金,使其具备了生产发动机、传动设备、刹车片以及其它零件的能力。俄亥俄工厂生产的雅阁和Civic车上,多

数部件已经在美国当地生产。不仅如此,本田还在俄亥俄州买了 7500 英亩土地,建立了自己的研发中心,其中包括碰撞实验室。在安娜(Anna)的工厂已经能够为俄亥俄产的 Civic 微型汽车提供 60000 台发动机。

此外,本田尽一切努力维护与供应商之间长期的战略伙伴关系。例如,它率先选择靠近俄亥俄制造厂的供应源,以使制造厂库存的平均周转周期不到 3 小时。1982 年,本田只有 27 个美国供应商,而到了 1990 年,则有 175 个美国供应商为它提供超过 22 亿美元的零部件,大多数供应商与它的总装厂距离不超过 150 英里。1997 年,在俄亥俄州生产的汽车的零部件本地率达到 90%,只有少数的零部件来自日本。

在过去的 20 多年时间里,本田公司总共投资了超过 44 亿美元在其美国的四家工厂,为公司提供服务的厂家遍布俄亥俄州。这个位于美国中东部的地区已经成为本田公司位于北美的战略要地:包括发动机研制中心,汽车销售和分销中心,驾驶技术训练中心,物流策略研究中心,外加本田北美贸易市场——甚至包括农贸产品的销售。

在这一个庞大的资金市场生成地,本田聘用了 1.6 万名员工,机器的运转效率在逐渐提高。1987 年这个厂的产量达到 320000 辆,1988 年则达到 360000 辆。

而在 1986 年,本田在美国的销售量已超过其在日本的销售量。美国逐步晋升为本田最重要的海外销售市场。与此同时,随着日元的迅速走强,美日两国的贸易关系也发生巨大变化。1985 到 1987 的两年间,日元对美元的比价大幅攀升了 60%,直接导致日本商品的售价在世界市场上迅速提高。这样一来,从日本进口汽车零件的花费也日益上升。有关人士

曾指出,如马里斯维尔的工厂能进一步减少对进口零件的依赖,按当时两国的汇率计算,在美国的生产成本甚至低于在日本的生产成本。

——本田再次做出重大举措宣布,把美国转变为生产基地,出口轿车返销日本。

实际上,在轿车以前,在美国出品的本田摩托车和割草机已经销往世界各地,而在这个决策做出之前,日本本土装配厂也开始进口美国厂生产的23种汽车零配件。

因为经过多年努力,美国产品已达到日本标准,本田管理层批准了一项生产新一代大型、迎合高层次消费者的轿车的计划,该轿车仅在美国生产,销往美洲、日本和其他海外市场。有趣的是,本田转而开始考虑如何在日本进行二度“本地化”——俄亥俄州生产的出口本田汽车配置了右侧操纵系统以适应日本消费者,因为在日本,汽车必须在道路的左侧行驶。

耐人寻味的是,美国人在1987年后,通过本田的例子发现了这样一个事实:在基础行业,美国生产出的产品在成本上仍然很有竞争力,但美国企业则过早地将一些东西转移到其他国家去了。此前,美国的汽车制造商们普遍认为,美日之间的贸易壁垒是导致美国汽车无法打入日本市场的主要原因,本田的美国产品成功返销日本根本反驳了这种看法。

回头看来,本田走出这一步并非出自所谓国际化的冲动,而更多是一种战略考虑。当时的情况是,本田在日本本土市场上力量较弱,以其现有规模要想在日本打败丰田和日产何其之难。因此,当竞争对手们着力发展本土市场时,本田带着毅然决然的心情,走进了这个全世界最富有的市场。可口可

乐时代 ,哥伦比亚的“ A ”系列动作片的发行量下降了 50% ,而且 ,一些体现所谓“ 可乐 ”意志的举措令人哭笑不得 ,例如禁止管理层人员在销售百事可乐的宾馆住宿 ,并强行在哥伦比亚出品的电影中展示可口可乐的产品——在一部名为《暴风雨》的影片中有句台词 :“ 我们去喝雪碧吧 !” ,真不像是从希腊小岛上的人嘴里说出的话。

索尼接收哥伦比亚的时候 ,有才华的职员和有希望的项目已寥寥无几。而在好莱坞处理业务时 ,索尼显得毫无经验。

为更新高层管理者 ,索尼从华纳通讯公司挖来彼得·古贝尔(Peter Guber)和乔恩·彼得斯(Jon Peters) ,在为期五年的哥伦比亚联合主席的合约中 ,每人年薪 270 万美元 ,还拥有哥伦比亚净资产增值的 8.08%。而索尼的代价是 ,出让 CBS 唱片公司 50% 的利益和 150 英亩伯班克摄影基地(Burbank Studios)35% 的股份 ,并将哥伦比亚公司搬到卡尔弗城(Culver City)。

古贝尔和彼得斯几乎垄断所有和索尼的对话 ,管理方面的变动很大 ,但销售和市场部门却基本未变。公司内部人士说哥伦比亚的经理比规模相当的公司多出一倍 ,大多数的经理拿着高工资却成天忙于争夺地位。古贝尔和彼得斯两人花钱如流水 ,不计成本 ,致使索尼的开支一涨再涨。

对于哥伦比亚公司 3000 名职员来说 ,日本人的存在似乎可以忽略不计。只有一样 ,员工购买索尼品牌的电器可以享受 4 折或 6 折的优惠。这一切引来美国媒体的嘲笑 :索尼因为不懂业务被“ 涮 ”了一把 ,白白让好莱坞占了便宜。

的确 ,在这桩高达几十亿美元的重大并购案中 ,索尼的董事会自始至终没有起到实质性的决策作用。整个过程中 ,只

有盛田昭夫和大贺典雄两个人的意志在起作用。盛田昭夫一厢情愿地以为,他的日本式思维和决策方法在美国也可以大行其道。结果是,并购后的哥伦比亚电影公司非但没能给索尼带来符合预期的收益,而且其经营陷入了混乱和失控,还造成了巨额亏损。

1994年,索尼的亏损已达到难以承受的27亿美元。1995年新任首席执行官出井伸之不得不进行大刀阔斧的改革。古贝尔和彼得斯方得以出局,霍华德·斯特林格(HowardStringer)出任索尼美国公司总裁。斯特林格虽然对索尼的电子营销一窍不通,可却有着自己的一套管理方法。他不仅赢得了索尼上层的信任,还以自己的亲和力和虚心学习的态度将下属凝聚起来,共同合作。

改革之后局面果然有所扭转,一些卖座片如《空军一号》、《蜘蛛侠》等受到好评。今年,《蜘蛛侠2》以6.75亿美元的票房横扫全球,成为索尼影视有史以来最佳业绩。

现在,出井伸之可以对舆论自豪地说:“十年前,我们在美国收购哥伦比亚电影公司的时候,美国曾有媒体批评索尼侵入了美国的文化,并认为索尼没有能力把美国的娱乐公司管理好。十年过去了,现在美国人已非常尊重索尼这个品牌。”不过,这十年磨一剑的滋味,索尼如鱼饮水,冷暖自知。

米高梅,好事多磨

在消化哥伦比亚的过程中,索尼认为自己对于硬件和软件之间的结合自信,新的收购计划开始酝酿,这次的目标是——米高梅。

成立于1924年的米高梅是当今好莱坞八大电影公司中资格最老的一家,拥有世界上最大的电影及电视内容资料库。

但近年来,米高梅因纯粹的电影拍摄受累于票房的摆布,在淡季难有效益可言,一直希望和其他公司联手。为此曾和索尼、时代华纳(Time Warner)以及 Cablevision 系统公司进行了一系列兼并谈判,但每次不是因为价格就是因为管理问题而搁浅。

索尼与其探讨并购事宜始于三年前。和收购哥伦比亚时的一锤定音相反,这次,米高梅计划仿佛是对索尼收购操作能力的进一步考验。

2004 年 5 月份,和米高梅的谈判焦点集中在两个问题上,其一,尽快结束交易,其二,进入米高梅原来和索尼齐头并进的专属数据领域,特别是 DVD 的发行。这两个问题似乎并不难解决,5 月底,双方达成了一项价值 50 亿美元的并购协议,但此举在业界引起极大反响,相继引来以多家大型公司参与竞争,其中,以时代华纳来势最猛。

米高梅将股东大会从 5 月 12 日延期到 6 月 29 日,声称需要更多的时间进行评估。这次,它抱着孤注一掷的决心从一开始就将价码提高以调人胃口——给股东每股 8 美元的红利总额为 19 亿美元,包括给最大股东科克·科克里安的 14 亿美元,为此,米高梅特意借了 24 亿美元来支付这笔红利。

从业务整合的角度考虑,米高梅的吸引力不在于制作能力,而是电影资料库带来的 DVD 生意。在现有的 DVD 市场上,时代华纳占据了 25% 的市场份额,索尼为 12%,米高梅为 9%。

若索尼成功,会拥有包括 4000 部影片,10000 小时的电视节目,其中有米高梅的 007 系列影片,及奥斯卡名片《雨人》、《沉默的羔羊》、《午夜牛郎》等。随着高清晰度电视技术逐步取代传统录像节目,这些代表着未来丰厚的 DVD 生意。

此外,有线电视公司的下载录像服务必须得到大型影片和电视节目拥有者的许可,这都促使索尼下决心拥有米高梅的独特资源。

但是,如果时代华纳成功,这家拥有的世界上最发达的DVD销售网络的公司将成为电影业中拥有电影资料最多的公司;另外,时代华纳积极备战的同时,在舆论方面获得了美国媒体的天然支持。这期间,索尼感受到了来自时代华纳的巨大压力,甚至想过打退堂鼓。

然而,此番的收购对今日的索尼至关重要。1990年代的日本经济衰退尤其危及多元化大企业的处境——电子产品、游戏和电影制作的利润降低,加上重组的成本(重组过程中,索尼全球裁员12%以上),导致收入下降26%。截至2004年3月的2003财年,其营业利润为1440亿日元,销售额75000亿日元,经营边际利润率仅为1.9%。即便消费电子业正步入复兴,索尼仍在为盈利而努力。这种压力需要米高梅可靠的利润来源进行缓解。

因此,在好莱坞摸爬滚打15年的索尼,这次正在学会控制竞购过程的每个环节,以保证志在必得。

一度,时代华纳将现金出价提至45亿-46亿美元。索尼随即追加赌注,在最后的回合中,时代华纳终于败下阵来,表示再次提高竞价将有可能损害它不断增长的金融能力。

但这迫使索尼最后每股出价12美元现金,总价包括收购股票的29.4亿美元再加上近20亿美元的债务。考虑到索尼目前在芯片和液晶显示器上的巨大花费,写就如此巨额支票实属不易。

索尼制胜的另一个关键在于,已学会以融资方式消解日

本企业收购美国文化产业的敏感性。在其所属的收购集团中,包括 ProvidenceEquityPartners、TexasPacificGroup 及瑞士信贷第一波士顿(CreditSuisseFirstBostonCorp.)旗下私人资本运营公司 DLJMerchantBankingPartners 康卡斯特(ComcastCorp.) 出资3 亿美元,双方初步签定的协议还包括管理一个新成立的合资公司,用以在其视频点播平台上播放 SonyPictures 和米高梅的节目。

索尼与米高梅最终的协议于 2004 年 9 月 24 日签署,预计此次收购至少历时半年。

尽管现在没有办法保证米高梅是否适应索尼目前的消化系统,也无法证明盛田昭夫的梦想会就此实现。但这次漫长的竞标的确肯定了十几年来索尼在美国文化市场所做的长期努力,并一举改变日本公司挺进西方主流文化市场的被动地位。

9 EPSON 代工致胜 - - 征服美国的 3 种方式之一

58 岁的日本人丹羽宪夫是个不折不扣的“美国通”,能够体会出这个国家的内在差别:“我可能更喜欢美国——洛杉矶与纽约的感觉是不一样的”。

作为精工爱普生株式会社(SeikoEpson)副总裁,先后在美国度过的 19 年是丹羽职业生涯最辉煌的一段。从多家海外市场的开拓者成长为一名优秀职业经理人的过程中,他同时见证了爱普生国际化的路径——

1969 年,丹羽宪夫进入还是终身雇佣制度的爱普生公司前身諏访精工舍,此时的日本经济在经历了 1964 年奥运会复

苏后开始衰落。六年后,丹羽被派往美国开展工作;1981年返回日本后,又先后被派到新加坡、澳大利亚、荷兰建立当地市场,直至1990年代初,他才重新回到美国担任爱普生美国公司总裁并创造了销售奇迹。美国公司的销售额从1992年的9亿美元增加到2001年的18亿美元。

经过数十年海外市场的打磨,精工爱普生已经由一家私人公司步入世界500强企业之列,“EPSON”也逐渐成长为一个全球性品牌。截至6月份的今年第一财季业绩显示,该公司的净赢利猛增195.1%,达到176亿日元,而销售额则增长了5.6%,达到3329亿日元。一年前,爱普生在东京证交所挂牌,成为当年最大的IPO。

事实上,从1950年代开始,松下(Matsushita)、丰田(Toyota)、索尼(Sony)面对国内市场日趋饱和的现实,凭借先进的技术开始了海外“淘金”历程。尽管爱普生这方面起步的时间不算早,但正因为如此,其在被动的竞争态势下通过代工形式打入海外成熟市场、进而逐渐建立自有品牌的国际化路径,对中国企业本世纪初的集体海外扩张而言,更具启发性。

1970年代中期,正值美国经济迅速发展阶段,拓展海外市场的起始时段选择这样一个成熟市场,的确难度不小。爱普生当时的想法是,首先坚信自己具有高科技含量的产品,其次这类产品在挑战美国这个相对成熟市场的过程中,能将公司的业务和影响力拓展至全球,具体说来,巨大的挑战来自于如何将爱普生的打印机推销给对其一无所知的美国客户。

丹羽至今仍然记得自己在美国做成的第一单生意:1975年,年仅27岁的他单枪匹马来到美国寻找客户。第一个客户UnISYS公司的前身专门为银行提供打印服务——由于当时

美国银行需要搜索个人密码然后完成打印,而搜索过程中则需要打印。“没有传真机,也没有计算机,打电话还要接线员”——爱普生正是从此踏上了艰难的 OEM 之路。

像很多日本公司一样,人才一度成为爱普生全球拓展的瓶颈。在被派往美国前的两年时间里,丹羽曾经在民间组织 IIS 学习英语及国际金融,在接受了针对性极强的培训后,爱普生选择他前往美国。初到美国的半年中,他不看日文报纸、不看日文电视、不听日语广播——“天天都是英语。”

培养内部人才和吸纳海外市场当地人才是解决跨国公司海外扩张人才的有效途径。一方面,在公司内部选择语言、销售、管理方面具备与国际接轨能力的职员派往相应市场;另一方面,为外国人在公司的成长提供机会,不以传统的等级制度限制在爱普生工作时间短的人。现在,爱普生美国的社长是美国人,台湾社长是当地人,而欧洲总部的社长则是西班牙人。

拓展美国市场两年后的 1975 年,具有了大量 OEM 经验的爱普生开始着手自有品牌的打造。最初的步骤是品牌名称的确定——于是,自造词汇“EPSON”就此诞生了。尽管并非取自现成的英文单词,然而却具有“弄假成真”的效果,甚至,与当时一家美国的知名公司发音尤其相似。直到现在,初次接触到“爱普生”这个名字的人经常会将其误解为欧美品牌。这一效果出于当时爱普生海外业务的关键想法:作为一个国际性品牌,EPSON 不应体现专门针对美国人或日本人或中国人,而是具有对日本人、中国人和美国人同样的适应性。

不过,有了合适的名称,并不代表品牌的成功。最初进入美国市场时,爱普生并没有采用整批销售的形式,而是将零星

的元器件技术或者整批件委托给相关的品牌厂商,进行 OEM 然后再卖给用户。直到 1978 年前后,爱普生才尝试以整批件的产品形式向用户进行推荐,通过中间厂商和工程师的合作,建立品牌影响力。因此,客户对爱普生品牌的熟悉开始于 1980 年代初。

在这之后,标有“EPSON”品牌的打印机在美国开始了新阶段的、也可以说真正的市场攻略。其中采用了两个渠道,一个是与 IBM 结盟,依靠 IBM 在 PC 上的优势,以 PC 外围设备的形式进入市场,继续以 OEM 的方式制造 IBM 打印机;另外,尝试销售标有“EPSON”的自有品牌——而当时的情况是,不知不觉中消费者已经非常清楚两种产品其实都是爱普生的产品。

尽管从两个方面增强了品牌优势,但这个阶段,爱普生品牌更大的价值在于价格优势。根据 OEM 的基本价格,IBM 会加上自己的附加值,而自有品牌 EPSON 也会增加附加价值,在拓展市场的相当长的一段时期,由于美国市场劳动力成本高于日本,EPSON 的价格都要低于 IBM。

1970 年代中后期,爱普生只是针对有限的个人用户,由于需要量小,爱普生并没有建立相应的渠道。直到 1981 年 IBM 开发了自己的 PC 产品后,PC 市场的突然增长带动了打印机市场,爱普生才借助 IBM 的 PC 的销售渠道来推广自己品牌的打印机。

“没有一成不变的渠道”,丹羽宪夫说。在作为 PC 的外围设备时,打印机仍然附属于 PC,而当打印机进入 PHOTO 世界时,就不再受任何限制,爱普生成为了数码影像行业重要的角色,打印机开始拓展到数码相机的渠道中,现在,对于爱普

生全球而言 ,OEM 已成往事 ,找到面向终端消费者的 PHOTO 的渠道才是市场重点。

总体来看 ,过去的 30 年间 ,伴随打印技术的发展和自身业务拓展的进程 ,爱普生在美国市场的拓展经历了三个阶段。从 1973 年到 1981 年的八年间 ,爱普生以 OEM 的形式 ,作为 IBM 的外设开拓美国市场并建立知名度 ,产品集中于迷你打印机。

1981 年至 1987 年的 6 年间 ,爱普生以自有品牌主推 PC 打印机并占据了相当的市场份额 ,而就在 1987 年 ,爱普生在美国市场推出喷墨打印机 ,晚于惠普 (HP) 三年 ,1990 年代以后 ,则凭借强大的品牌 ,直接面对终端用户来进行销售 ,如何根据市场的变化设计出满足用户需要的产品是这一时期的关键。

美国市场成为爱普生国际化的开端 ,1975 年 ,爱普生开始谋求欧洲市场的发展机会 ,并于 1980 年代初期进入亚洲——和想象中相反 ,这并不是一条由难向易的拓展路径 ,甚至 ,各个市场的经验很难相互借鉴。

如果说这个过程中有什么不变的定律 ,最重要的一点是 ,明确自己的最终用户在哪里、具有什么特征 ? 并根据现有条件 ,以恰当的方式向目标客户展示品牌的优势 ,当然 ,前提是以技术优势作为基础 :从 PC 外围设备到进入 PHOTO 世界 ,从黑白到彩色 ,爱普生的国际化路径伴随技术的发展而延伸——技术如何与市场接轨是丹羽宪夫和他的同事们随时需要考虑的问题。

10 凶残如狼苦干如牛 - - 给中国金领画像

在中国 ,所谓的金领阶层 ,一般是指三资企业高级管理 ,外商驻华机构的中方代表 ,规模较大的民营公司的经理 ,国企的高层领导等。

正统的媒体如此介绍中国的金领阶层 :他们是社会精英高度集中的阶层 ,他们的年龄在 25 岁至 45 岁之间 ,受过良好的教育 ,有一定的工作经验、经营策划能力、专业技能和一定的社会关系资源 ,收入年薪在 15 万人民币到 40 万人民币之间。这个阶层不一定拥有生产资料所有权 ,但拥有一个公司最重要的技术和经营权。从收入来说 ,这种介绍未免保守 ,也不能给出金领之所以成为金领的正面解释。

那么离开道听途说 ,我们不妨给金领阶层做一个细致的画像 ,我们需要用四枝笔勾画出金领与其他职业阶层人群的最大不同精力。

我们可以清晰地看到在自由的财富之路上 ,金领们何以能够跑在职业食物链的前端 :

1. 狮王般的野心

刚毕业的大学生 ,哪怕是 MBA 的毕业生一般也只能做个白领 ,而不可能做个金领。和所有资本积累的过程一样 ,金领也有一个充满血腥味的原始积累过程。只不过这一过程与经济学所定义的原始积累有一个质的差别 ? D ? D 金领的原始积累不是从他人身上榨取什么 ,恰恰相反 ,他是从自己身上压榨出最初的能量积累。这一过程往往凝聚着金领阶层从业生涯最辛酸的历史。因此 ,金领阶层能有今天的地位 ,靠的不仅

是扎实的专业知识、丰富的从业经验,更靠狮王般的野心和霸气,这种在常人身上难以见到的特质,能使一个人十年内经历3-5次巨大挫折仍然站立。

再则,“金领”这一称呼是社会对这一人群的知识结构、公关协调能力、团队协调能力、管理经营能力、社会关系资源等综合素质的认可。没有狮王般的雄心,就不会为这样繁杂的素质体系输送足够的成长动因。

王先生现在是某高科技集团的一位副总经理。从他的经历,我们可以看到那种狮王般野心的驱动:大学毕业后,王先生因不满家乡单位的用人体制而“下海”。相比原来“循规蹈矩、朝九晚五”的生活,现在他的生活目标明确,充满力量。先是做药材批发生意赔得血本无归,后来在珠海的一家公司做过半年的法律顾问,每天上班下班,拿固定的工资,他仍不喜欢,“感觉还是生活在框框里”。之后,他又辗转来到中关村,受聘于国外软件公司,但还是没有找着干事业的感觉。

王先生追求的是能充分发挥自己的创造力、展现自己聪明才智的职位,一旦找到了更适合自己的岗位,他会毫不犹豫地选择跳槽。因为总是被一种“不知道自己在干什么”一般的失落感缠绕,王先生曾在一年半的时间里连续炒了五个老板的鱿鱼。

回忆那时的日子,心中的酸楚恐怕只有王先生自己知道:“每跳一次槽,生存的压力就扑面而来,每找一次工作,那种滋味是既当爷爷也当孙子,可真不好受。”就这样在事业人生的磨练中,王先生坐在了中关村最高的建筑大厦的十六层,已是辖着全公司二百多白领供自己调动的总经理了。

做白领有什么不好,为什么一定要超越白领呢?

王先生说,“这好比一个乐队,尽管指挥者在资本上不拥有这个乐队,而且在技术上,也许他对乐器的演奏也不如乐手,但当乐队运作起来时一切都还得服从他的指挥棒。”

大部分金领几乎都不甘心为老板的事业奋斗一生,他们在现在的职位上拼命地为老板工作一段时间后,都想利用自己已有的知识、技能、社会关系、从业经验、资金等来向更高的目标挺进办自己的公司。

2. 乳虎般的活力

一位人力资源管理专家说,人的收入大致分两部分:一部分是稳定的人力资本收入,就是以人的素质水准为标准的;另一部分收入是来自技能的暂时性短缺。比如互联网的从业人员有一段时间收入“贼”高,那是因为互联网公司的大量出现使这方面的人才短期紧缺,如此在收入上产生虚高。所以,暂时拿着超额高薪,为许多科技前端的金领们埋下相当的危机感。

乳虎般的活力就体现在金领们终生学习的自觉性上。

大鹏证券有限责任公司的一位副总经理这样看待这一现象:“干我们这行有点像酒吧小姐一样吃青春饭,年龄大了,精力也跟不上了,知识也老化了。这种青春和知识的‘用’而不存的‘透支生命’危机感,逼得我拼命工作的同时还要拼命充电。”

的确,金领职业一般具有较高的科技知识含量,要求较高的职业技能,比如注册会计师、律师、注册建筑师等等,都是靠专业吃饭的。但技术更新日新月异,比如在美国的硅谷,四五十岁做惯了金领,突然被掌握更新技能的新秀淘汰出局而流落街头的职业经理人屡见不鲜。所以,对于那些目前还没有

实力办公司的,也没有“倒炒鱿鱼”打算的金领人士来说,最紧迫的是抓紧时间“充电”,防止被竞争淘汰。

再则,金领的培养之路也漫长艰苦,比如,精算师考试内容和结构在不断调整,但有一点却是百年不变的精算师的培养,要采取理论学习与经验积累同步进行的方式。通常国外完成一个精算师的培养至少需要七到八年的时间。这么长的时间边工作边读书,压力很大,周末朋友邀你去玩,你却要温书。

名校里周六、周日轿车骤增,金领们的读书热也许可以佐证这一点。相对于从书本上汲取知识活力,另一种方式要激烈得多,那就里跳槽或“倒炒鱿鱼”。因此金领的名字都在猎头公司记录在案。

金领人士大都认为跳槽是一种正常现象,没有什么可谴责的。“很正常,相反从不跳槽倒不正常,因为一辈子在同一个环境中干同样的工作,是重复性劳动。没有创新,就等于浪费生命。”

通过跳槽提高自己,让新的“血液”流进旧的已有的经验和知识领域,金领们通过新旧东西的碰撞溅出奇迹。

3. 狼一样的凶残

对于把握着公司第一执行大权的金领来说,其工作的惟一目标就是股东利益至上。这是悬在所有金领头上的上方宝剑,凡违逆者“死”。所以,为了回报股东利益,金领们的决策往往不带有丝毫的人情味。

于尔根·施雷姆普就是一个例子。此人于1995年5月登上德国“奔驰”公司的经理宝座,被《华尔街日报》和《商业周刊》赞誉的改革家。他上台伊始,在对将近60亿马克的亏

损负有共同责任的情况下,竟勒令福克飞机制造厂和通用电气公司的一部分工厂停工,同时宣布在未来三年内将把56000名工人抛向街头。这一刀切下来,使戴姆勒公司的股票价格上涨了近20个百分点,并使该公司股票持有者的腰包涨出将近100亿马克。虽然在工人眼中这位金领是一个令人憎恶和失望的人,但施雷姆普却让董事会中的股东代表把附权股分配给自己(其年薪为270万马克)和另外170位公司领导,这使得他自己和他的共同获益者从股价上涨中每人得到30万马克的追加收入。

在中国,人们把注册会计师称为“金领”,1000多家上市公司的年报必须经他们审计后才能与投资者见面,而高额的审计费造就了这么一批富得流油的人。可是从当年的“东方锅炉”、“大庆联谊”到如今的“康赛集团”、“银广夏”的疯狂造假,“金领”惟利是图的嘴脸也充斥在职业阶层的特征脸谱上。

国家统计局的调查根本打听不到金领的真实收入。即便是交往颇深的朋友,金领对自己的收入也讳莫如深。其实,民间的流行语早就对金领的个人财务有了说法,那就是要符合衣食住行的“五个一工程”:

一套属于自己的别墅住宅,市场价格在80万元以上;一辆进口车或至少有一辆奥迪、桑塔纳等档次的国产轿车;一百万的家私和一百万元的年收入;一张北大或清华的汽车出入证(随时“充电”所用)。而北京社科院“北京经济形势分析与预测”课题组的一份调查也在佐证着这些民间说法,这个课题组的调查结论超出许多人的意料:北京市高收入家庭的户均总资产已经达到了235.6万元。其中实物资产占66.2%,金

融资产占 33.8%。金领在这一人群中大约占有三分之一的比例。

如此庞大的支出与收益 ,若无狼一般凶残的“造币”能力恐怕举步维艰。因此 ,金领们的利益与股东的利益永远不会背离 ,那就是让资本产生超额的回报。

4. 牛一样的勤奋

金领从不因为工作忙而牢骚满腹 ,他们是脚踏实地的实干家 ,不希望“闲” ,认为“闲”是没本事没能力的表现。时间是金领阶层最稀缺的东西。一年 365 天 ,他们大约有 1/3 的时间是在旅馆、饭店、汽车、火车、飞机上度过的 ,那种劳累程度可想而知。

在这里 ,我们且看一位金领人士的作息时间表 :

3 月 6 日 晴 沙尘暴。

上午 8 点 :来到总公司打开电脑开始处理电子邮件 ,在电话里批复了外地的一笔生意。

9 点 30 分 :打电话约好下午 1 点 30 分见面的外商。

9 点 35 分 :与另外几位老总研讨发展新目标。

11 点 40 分 :研讨会开完。

12 点 25 分 :吃完午餐。

12 点 30 分 :赶往约定地点去谈生意。

18 点 05 分 :与外商谈判结束 ,在车内用手机与明天要谈生意的客商约定了时间地点。

19 点 00 分 :赶回总部 ,看电视新闻 ,吃盒饭。

19 点 40 分 :开始处理上午未回复的电子邮件。

23 点打电话给秘书 ,口述第二天的时间安排 ,9 点与约好的客商谈判 ,10 点结束 ,乘飞机赶往深圳去参加公司举办的

产品展销会。下午1点到5点,召集当地几位代理商开长达4个小时的业务会议。晚饭后连夜乘飞机去西安处理代理商因为产品质量问题而发生的纠纷……

当然,这种活力并不在于公司老板的要求,而是因身处让人废寝忘食地干活的环境所致。一旦你干到金领的位置,那么你的经营思想、操作方法全都能得到环境的支持和认可,在这样能发挥自己价值的岗位上,可能也是金领埋头苦干的另一乐趣吧。

而海信集团的一位经理则道出了金领们活力不竭的另一源泉:“与其说是为公司而忙,倒不如说是为自己而忙,因为在公司的发展过程中,必然产生缺口,有缺口才有提升与培训的可能。我不知能在公司干多少年,但我要尽120%的努力把工作做好。这种超额的工作,不只是对公司负责,更是对自己负责,这也许就是所谓的敬业精神吧。”

11 花旗中国换将幕后任克英离职真相浮现

在讳莫如深的中国投行业内,存在着一套隐蔽的丛林秩序,无论任克英、孙玮,还是梁伯韬,既是这套秩序的参与制订者,也是身受其累的局中人

这绝不是一个美好的开始,更不可能成为一场闹剧的结束。

当美国时间9月13日,全球最大金融机构花旗集团(Citigroup Inc.)选定瑞士信贷第一波士顿(Credit Suisse First Boston Corp.)前任中国投资银行业务主管孙玮担任其中国投资银行业务主管,并向媒体发布公告时,花旗中国区多数员工仍对此

茫然不知 ,直到第二天《亚洲华尔街日报》出刊 ,此消息才得以传播。

之后几天内 ,包括全球商业及投资银行亚太区首席执行官麦睿彬 (RobertMorse)、亚洲区主席梁伯韬在内的花旗中国区资深高管连续召开紧急会议。议题只有一个 :花旗在中国的下一步将怎么走 ?

最终的答案是没有明确答案。

孙玮的到来显然未能停止人们私下里对于 6 月 23 日被突然免职的任克英的怀念——据悉 ,在她离开后 ,在公司内部谈论任都已成为禁忌——但即使之前与任关系不佳的同事 ,也承认在这么一个时刻 ,花旗最需要任这样“ persistentandaggressive”(坚定且富进攻性)的角色。

很大程度上 ,这种怀念源于任克英去职后 ,过去的三个月对于花旗的中国投行团队恍如噩梦 :包括上海汽车在内的几个本已几近确定得手的 IPO 项目已经丢掉 ,而花旗承销的华润上华在 6 月放弃上市后 ,虽于 8 月 4 日上市 ,但仅融资 4000 万 ,其中 2000 万为原股东自己补充股本的惨痛现实 ,被竞争对手讥为“笑话”。而原本驻扎在香港的梁伯韬数度奔走内地 ,也未获得任何新项目 ,任的离开以及随之而来的历时一个半月亦不顺利的中国区负责人选角之事 ,更在花旗集团内部被比喻为“一桩闹剧”。

而就在孙玮着手工作之前 ,关于她的不利传闻已经开始在公司内部流传 :在本次“选秀”中 ,孙玮并非首选 ,孙的最终胜出 ,得益于摆不上台面的高层关系。??

在这些看似必将导致公司政治的不谐之音背后 ,更多的是对于孙玮能力的担忧。虽然她曾先后担任摩根士丹利

(MorganStanley)执行董事、北京办事处首席代表,以及瑞士信贷第一波士顿中国投资银行业务主管,其履历可谓光鲜,而在2002年2月进入CSFB之后,她在短短两年间令在华业绩长期暗淡的CSFB先后获得中外运、中国人寿、中芯国际和灵通网等公司IPO项目,业绩亦算骄人,但眼下居然无人看好她能复制之前的成功。

已经获得了一个好莱坞电影式的混乱开局的孙玮将于10月1日正式开始工作,她能获得一个好莱坞式的美满结局吗?

孙玮

为任克英选择接班人,或许是比聘用任克英更为困难的事情。

在任离职后,梁伯韬主导的选秀小组曾考虑过两种选择:一是人脉资源丰富的名门之后,另一种则是专业能力较强的业内要角。由于前一类别中暂无合适人选,选择的天平自然向后者倾斜。

这个人,不仅需要足够强的业务能力,更需要在过去两年间拥有令人信服的业绩。事实上,符合标准又有可能加盟花旗者,只有两个:孙玮,与法国巴黎百富勤董事总经理蔡洪平。

孙玮的入围多少带有巧合色彩。就在任克英去职的次日,时任瑞士信贷第一波士顿CEO的约翰·马克请辞(详情参见本刊2004年8月号《波及中国的瑞土地震》),在其去职之后10天,由其从摩根士丹利引入CSFB的孙玮亦主动离开。当时业内普遍认为,这一“表忠心”之举应让孙玮获得更多与老上司马克合作的机会,但据传年近六十的马克已经无心在华尔街工作,这让孙玮必须为前途做出选择。

与国内多数在投行业成就不俗者不同,孙的家庭背景并不出众,其成功主要源于勤奋。孙为人积极进取,善于维护客户关系,行事风格颇富有进攻性。在哥伦比亚大学取得法学博士后,她曾辗转多个工作,并参与过联通、中石化等一系列国企的海外上市。但她也被人指摘不善与身边同事合作,甚至因“排挤上司”而出名。

而在业内并不算高调的蔡洪平,近年来最著名的成就是于2002年将本名不见经传的比亚迪送到香港股市,并一举将其打造为民营企业中的明星。2003年,蔡的成绩亦算漂亮,先后将联华超市、魏桥纺织与长城汽车三家企业送到香港,总融资额达8亿美元。考虑到2004年中联华的股价一路由招股时的3.875元攀升到10元以上,市值彪升至7.5亿美元,并获得由《亚洲货币》颁发的2003年度中国“最佳小型上市公司”奖和中国“最佳新上市公司”奖等荣誉。长城汽车上市当日,拥有长城汽车43%股份的魏建军身价转瞬间从10亿人民币变为35.4亿元。此两个项目的成功,足可证明蔡把握市场的能力。

而蔡洪平的另一优势,则是他与梁伯韬系百富勤旧识。

不过蔡的缺点同样太过明显:蔡在业界声望不高,且缺乏主持超大型项目的经历。分析人士认为,在此紧要关头出任任克英的接班人,蔡显然难以服众——这也正是孙玮似乎更合适此一职务的关键。据说早在9月4日,接班人选已基本敲定,为做最后转圜,梁伯韬特意飞往美国述职,但孙仍最终胜出。

据一位与孙玮接近的人士称:孙的丈夫与花旗集团CEO查尔斯·“查克”·普林斯(CharlesChuckPrince)的妻子均供职

于国际著名的世达律师事务所(SkaddenArps),这才是孙玮最终胜出的关键。而在孙获任之前,她已与普林斯通过数次电话,据接近普林斯的人称,孙在电话中一个关键要求是不直接向梁伯韬汇报,她最终得到了肯定的回复。她将直接向全球商业及投资银行亚太区首席执行官麦睿彬汇报。

据称,孙玮得到的最低收入保障(guarantee)为每年600万美元,合约两年,这意味着即使没有任何作为,孙玮在花旗也至少能获得1200万的收入。这一数字与2001年名噪一时的梁伯韬加盟花旗时被许诺的800万美元的年薪,差距并非很大,由此也足见孙玮所受器重。

但业内已然形成共识的是,孙玮的全部成就,很大程度归功于指挥其多年的老上司约翰·马克(JohnMack)。素有“刀锋”(MacktheKnife)之名的马克,不仅是当代华尔街最具分量的角色,更在中国享有其他美国人难以企及的权威与丰富人脉:他是中国首家投资银行中国国际金融公司的创办者之一,并在随后十年中每年前往中国4、5次。事实上,几乎所有中国业务的获得,都是马克冲锋陷阵的结果,这让孙玮仅被视为“与马克打配合者”。

过往的经历让观察人士认为,今次孙玮成功的关键,取决于她能否再找到一个像马克一样对中国市场充满兴趣且足够有分量的“指挥家”。花旗集团执行委员会主席罗伯特·鲁宾(RobertRubin)或许是个合适的人选,但鲁宾正把主要精力投入于政治,他被视为2006年格林斯潘卸任后接任美联储主席的最佳人选之一。

而孙玮的另一个重要任务,是尽快组建一只强有力的执行队伍。与花旗集团在金融界巨无霸身份不相符的是,除去

梁伯韬与任克英,它在中国投资银行业务方面一直缺乏优秀的工兵人物。此事在花旗近年来承销的第二起IPO 华润上华中即可看出。

早在今年6月初,花旗就已定好6月15日开始招股,6月25日在香港交易所主板市场挂牌上市的日程。全球共发售6.21亿股新股,招股价介于每股0.73至1.1港元之间,以中间价0.915港元计,集资额约为5.68亿港元。但这一完满计划突然终止:考虑到中芯国际股票大跌导致人们对“芯片概念股”并不看好等因素,花旗环球曾建议把股票价格下调,但华润上华并不同意。

经过一次受挫,8月4日上市时华润上华在发行价格和融资规模上都缩减了近一半,且融资中的一半来自原有股东的增持。即此,其上市当天还是跌破了发行价,最低跌至0.41港元,较招股价下挫18%。这一惨痛经历已然成为行业内嘲笑花旗的笑柄,而改变这一状况,或许是孙玮在短期内体现作为的最佳方式。

任克英

无论孙玮今后取得何种成绩,她都势必被拿来与另一个女人也是其前任,中国投资银行界风头无两的任克英进行比较。

时至今日,任克英缘何突然离职,在业内仍然是一个谜。虽然早在出事当日,花旗的内部备忘录中已对原因做出了解释:任克英及其助手颜庆华“向监管层和公司提供了虚假的信息”,且这一人事变更与客户无关。

经多方调查,《环球企业家》得到了一个相对清晰的答案:导致任停职的主要原因,是她在中国人寿上市分派股份

时,优先分派了一些股份给个别指定客户。但任的一个主要竞争对手将任的此一行为上报美国证监会,最终引爆了任克英出走事件。

究竟任分派股份时优先分派给何人,又是哪个“对头”将其置于不复之地,接受本刊采访的众多业内人士都不愿详谈,原因无他:“水太深”,且,“这个事还没完,会有后续的。”

一位业内人士认为,所谓任克英优先分派股份给个别指定客户的行为,在行业内绝不鲜见,“为什么直到 sec 开始调查,这个行为才被视为是不合理的呢?”而且,即使这一行为的正确与否有待 sec 调查结果的评判,股份分派这种事情,也绝非任克英一个人能够决定的。该人士认为:“这首先是个机构问题,其次是个系统问题。”

无论如何,在上一轮美国企业信用危机中饱受责难的花旗集团,任何有损声誉的事情都不可接受。而与任克英操作手法类似的美国投资银行明星原 CSFB 的弗兰克·夸冲(FrankQuattrone,详见本刊 2003 年 12 月号《夸冲 VS 投资者》),也在此前后被宣判入狱 18 个月,更让知悉情况的花旗高层风声鹤唳。

最终的处理手段相当极端。6 月 22 日,任克英被通知免职,次日,她被免职的消息就被公布。对此做法,即使花旗内部也有不同意见,一位不愿透露姓名的花旗人士将此比喻为:“手上长了一个包,抹点药过几天也能好,却非要当即开刀切掉。”

对于罢免任克英的不认同,很大程度上仍是因为任的不可替代。

“投资银行在世界上是什么档次,在中国会有一个相应

的体现。”一位在投行界从业经历丰富的专业人士表示，公认最好一级的投行的是摩根士丹利和高盛，然后是美林，然后是花旗、瑞士信贷第一波士顿、德意志银行等。按此排名，花旗在中国本无太多承销大单的机会，任克英仅凭一己之力就改变旧有的格局。

毕业于普林斯顿大学工商管理学院的任克英，曾在美资投行贝尔斯登(BearStearn)工作逾七年，且先后为贝尔斯登取得广深铁路、北京燕化及兖州煤业在港上市的保荐人资格，并于中移动配股时出任联席承销商。对于贝尔斯登这样的小型投资银行，能有如此成就已然说明任改变局势的能力——而当2001年8月10日任离开那里之后，国内几乎已经很难见到贝尔斯登之名。

任克英随后加盟的是日后改名为花旗环球金融的所罗门美邦(SolomanSmithBarney)。整个1990年代，所罗门美邦在中国只做过两个项目：一是1999年帮国家开发银行发行海外债券，另外就是同年帮长城科技在香港上市，因长城科技嫌所罗门美邦将招股价定得过低，一度扬言起诉。

真正让所罗门美邦颜面全无的是，1999年10月，所罗门美邦保荐的中海油因IPO认购不理想，在纽约股市挂牌前最后一刻取消交易，其200亿美元上市融资计划中途搁浅，中海油认为所罗门美邦应承担主要责任，2001年2月该公司再度冲刺海外，成功融资13亿美元时，但所罗门美邦已不在承销团之内。此后四年，所罗门美邦在中国毫无斩获。

但在任克英到来之后，她连续抢下中国人寿、中国网通、中国建设银行以及民生银行四笔业内瞩目的大单，让花旗一度傲视所有在华对手，任本人亦跻身亚洲区最成功投资银行

家之列。

这种木秀于林的表现 ,也让业内人士提及任克英 ,并不如外界常说的那样对其推崇有佳 ,很多甚至不愿太多谈及其人。一位不愿透露姓名的投行界人士对其评价是“任克英有自己的风格”：“拿项目的一种手段是利用知识和执行能力 ,给客户提供最佳建议。另一种是四处找关系。”虽然他也承认 ,中国尚未完全到不用关系 ,只靠能力的阶段。

欣赏任的人士形容她为“在政治智慧方面极富天才”。据知者称 ,她惯常的工作方法是 ,看到一个项目 ,首先考虑其资本市场的可操作性 ,然后调查此公司政府层面的相关负责人 ,若熟识则直接去谈 ,若不熟则顺藤摸瓜 ,一个个关系打通。她被认为有一种罕见才能 ,能够让每个与她交往的人成为她的利益共同体。

谈到任克英 ,很多人的第一反应是她是“名门之后”。似乎这一身份是她战无不胜的尚方宝剑。但事实上 ,这个背景不仅对她帮助不大 ,甚至在一些项目上成为副作用。即使不欣赏她的业内人士也承认：“这身份只不过能帮助她认识些人 ,打电话过去能说上话 ,但拿下业务并不这么简单。”

无论爱之恨之 ,无人可以否认任克英工作勤勉。在香港时 ,任克英的办公室离自己家仅 20 分钟路程 ,每天下班后她仍只是回到花旗办公室附近的酒店。这甚至一度让不少人以为她已与丈夫离婚。

无论业务大小 ,任克英都会费尽心力。据说 ,一次为谈《北京青年报》的 IPO 项目 ,她曾在《北京青年报》大厦的大堂坐了 4 个小时 ,仅为与该报的社长见上一面。在她离开后 ,这一项目亦与花旗再无关系。而在任离职后 ,仍有以前的客户

为她抱不平。

据说任克英曾与知近之人表示,自己之所以如此拼尽全力,已不是利益驱动,仅是为向爱之恨之人证明自己的价值。

离职之后,任克英踪影难觅。不过据接近任克英的人士表示,她正全力应付美国证监会的调查,以期证明自己的清白。现在亦不乏邀请任加盟的国际级投行,当调查结束,任可能迅速做出决定。不过,在一些观察人士看来,如果最终调查结果中任克英是清白的,那真正麻烦的就可能是花旗了:任势必以法律手段挽救自己的清誉——据说在其离职之后,28万人的花旗集团竟无人与之联系,其中甚至包括与她一起离开的面庆华。

梁伯韬

不论后续故事如何展开,现在看来,真正的寂寞者,反而是当年临危受命、素有“红筹股之父”之名的花旗集团环球金融亚洲区主席梁伯韬。

仅从现在花旗集团的组织结构,已可看出梁位置的尴尬。不久之前,原花旗香港区总裁韦嘉(Catherine Weir)调任为中国区CCO(首席国家官),其头衔为大中华区企业金融暨投资银行部总裁。这一身份显然超出了她原本应负责的企业及消费信贷业务,更意味着按照规则,她应兼管负责中国区投资银行业务的梁伯韬。而在孙玮被授权不向梁伯韬汇报后,梁的位置变得微妙,或者“架在半空”。

如果回顾梁进入花旗后的经历,不难发现他一直在流失权力。2001年高调加入花旗之初,虽然刚刚经历了百富勤清盘,梁仍得到了所罗门美邦亚洲区主席这一高位。但由于所

罗门美邦在亚洲各国均有相应的负责人,梁的职权很快收缩回中国内地、香港、台湾三地。而在任克英到来之后,梁在内地的权威亦几乎成为空名。据说在当时,身为亚洲区副主席的任克英已经开始越过梁伯韬向相关负责人汇报。

对于曾在整个亚洲金融界叱咤一时,并创立可与外资投行分庭抗礼的华人国际级投资银行百富勤的梁伯韬,眼前的一切显然都难言幸事。曾被花旗集团重金聘请的他何以至此?

问题的核心在于他始终没有过硬业绩。与1990年代厚积薄发颇为不同,在梁到任花旗的三年中,真正属于他的业务只有2002年7月长江生命科技价值3.35亿美元的IPO以及赫斯基石油4亿美元的债券发行中担任牵头工作——这两个项目,都来自于其旧友李嘉诚,并不算惊喜之作。

虽然上任之初,他也曾试图争取中国电信和中国银行,但这一努力很快就因难见成效而放弃。梁的普通话不佳,甚至红筹股的辉煌也给他带来了负面影响,至今不乏政府高官认为梁当初的作为导致了国有资产流失,这让本不善交际的梁在中国更难以积累人脉。

更重要的是,梁的操作风格模式已然不合时宜。据说在与中移动打交道时,他曾花很大力气向对方讲述怎么做才能圈到更多资金。一位国内投行业人士认为,梁很难理解,现在大型国企上市,新派老总们最愿意看到的是顺利上市后得到资本市场的好评,从而在体系内有升职机会。“而李嘉诚的企业往往融资不少,但上市后口碑不佳。”

1990年代梁伯韬做北京控股、上海实业等公司,并获得红筹股之父之名。但在当时,不仅海外投资银行在中国几无

成绩,国内企业亦对海外资本市场缺乏兴趣。随着红筹股热潮退去,梁当年一手“包装”的企业也多被打回原形。“他的时代已经过去了”,中金公司一位同行称。

真正让业内人士服膺的,是梁自我保护的能力:他能在亚洲金融风暴导致的百富勤破产案中毫发无损,也能在进入花旗后没有做太多实质业务而未遭清洗。

这让花旗内部员工也颇为好奇。梁伯韬不好社交,与公司同事关系相处并不融洽。甚至有合作过的同事认为他做事较为功利,很多进展中的项目参与一下就不再跟进。有人玩笑说梁伯韬与任克英类似,两人都行事神秘,独来独往,但任克英总能拿到大单,而没人知道梁在做什么——据说因任疏于与梁沟通,二人最终关系不佳。

不过,梁伯韬很善与公司内的“白人”相处,据说这是他明哲保身的关键。“在花旗这种大型公司,业绩固然很重要,更重要的是内部政治中怎么处理,梁经历过那么多大事,这方面还是比较有经验”,一位旁观者如是说。

即使如此,批评人士看来,梁的好日子已经到头了——离开任克英在中国冲锋陷阵,梁的能力不足一下子暴露无遗。任离开后一度公司内士气低迷,梁在内地奔走多日却经常连与相关项目负责人见面也联系不到,选择任克英接班人的过程亦不算顺利。这让梁伯韬在花旗高层心目中的形象大打折扣。

“好处是,对比任克英,孙玮相对弱势一些,给梁伯韬的压力相对较小。但花旗内部对其能力已经产生怀疑,在他明年3月合同到期时,能否续签都成问题”,一位接近花旗内部的人士对《环球企业家》直言,梁的前程颇不乐观。不过,对

于多年来如不倒翁般屹立于金融业的梁而言 ,再度以事实打破外界的猜测与评判 ,并非不可能。

12 揭开双薪的秘密

在跳槽和双薪的双重诱惑中 ,职场人士各有各的选择。但双薪的构成究竟是什么形式呢 ? 对于初入职场的人 ,和不好意思开口询问的人来说 ,还是各有各的疑惑。1

2 + 1 的方式

谈到双薪的话题 ,记者专门请教了一位资深的人力资源专家 AnthonyChong ,他先后在几家国际知名的大公司做人力资源总监。他说 ,企业发放双薪是一种奖励员工的形式 ,通常分为两种 :一种是 12 + 1 的方法 ,即到年底企业多发给员工一个月的工资。这种是以时间为衡量指标的 ,只要你做满了一年 ,就可以拿到双薪。现在这种方法在香港、新加坡地区已经不常用了。

12 + 2 的方式

还有一种方法是 12 + 2。即当员工为公司服务了一整年 ,有多发 2 个月的薪水作为奖励。这种是非常灵活的做法 ,它一般有公司营业指标、客户指标和个人指标三方面来衡量。公司营业指标是以最少成本达到最优化效果 ,获得最大利润打分 ,客户指标是由客户满意度来打分 ,个人指标是由个人完成工作的质量和数量打分。一般地 ,公司营业指标在双薪中占 10 - 20% ,集体工作量占 30 - 40% ,而个人指标则在双薪中占到 40 - 50% 的分量。也就是说 ,当你个人努力完成工作 ,发挥集体协作精神 ,完成公司营业目标时 ,才能最终获得

双薪。这种灵活的做法,已经在国外非常流行。它充分调动员工个人的积极性,发扬团队合作精神,为公司做出贡献。

注意事项

企业发放双薪是根据自己的政策来指定的,所以如果有的员工在8月份离开公司的话,有的公司会比较通情达理会给他双薪中的一部分,但有的公司肯定是不给一分钱的。在后者上班的员工会对此非常小心,即使选择跳槽损失了一笔收入,也许又会在新的公司中要求得到补偿。

双薪属意外之财

年终双薪,也就是所谓的第13个月工资,有关法律中没有明确规定用人单位必须给职工支付13个月工资,但是13个月工资的情况在我国很多企业中非常普遍,是国外企业传过来的一种薪酬方式。有的企业是合同中与职工约定,干满12个月,或者到年底的时候,可以享受第13个月的工资。如果有了这样的约定,企业必须要给职工支付第13个月工资。如果合同中没有规定,企业给第13个月工资就不能强求。说到工资的标准,国家立法中并没有关于第13个月工资的任何规定,所以第13个月工资给付的额度,是基本工资还是全额工资,或者还是奖金,完全要根据企业与员工的约定,或者企业薪酬福利政策的规定来确定。

双薪的不同形式

近年来,国家机关、事业单位、企业和其他单位陆续实行了“双薪制”,即发放第13个月的奖励工资。个人取得的这部分收入属于任职受雇的奖励性收入,是工资薪金所得的范畴。“年末双薪制”是最普遍的年终奖发放形式之一,大多数企业,特别是外企更倾向在年终奖的问题上运用这种比较简

单干脆的处理方法,即按员工平时月收入的数额在年底加发1个月至数个月的工资。据网上资料显示,英特尔的一般员工年终即加发2-4个月的薪金,而朗讯高级员工的年终奖就有可能达到近6个月的工资水平,上海大众有的能多发13个月的工资。

奖金的另一种形式就是发红包,这种年终奖发放形式的魅力就在于它的“弹性机制”,领导可以按照下属的工作态度 and 成绩分别给予不同金额的奖励,这也是拉开员工收入档次的一项重要措施。特别是在销售业这样特别看重个人业绩的行业中,红包更是成为员工年收入的重要砝码。

跳槽前的冷状态有跳槽念头的人往往是对现有工作不满,这时最重要的是头脑不要发热,先冷静下来,看看问题出在哪个关口?

一、检查是否因初入职场,疏忽了工作中的某些方面,导致工作不顺或障碍,从而引起对工作的不满。比如,是否了解所在单位的文化氛围并与之相匹配?是否不屑于从小事做起?是否能够大胆表现自己,争取重要任务?是否虚心向他人学习?

二、检查是否因工作了一定时间后,出现波折,例如工作的内容、要求、难度发生变化,或者本人对工作逐渐习惯而失去兴趣,产生新的要求。职业社会总是不断变化的,职业环境不可能总是迁就每一个人,所以人们需要经常不断地充电和自我激励,并跟踪职业社会的变化,这样才能在职业社会中掌握主动。

三、检查工作厌烦感是否来自其他方面,例如自身的长期消耗和疲劳,外部的待遇等。这时应对内调整心态或对外争

取机会。

13 什么制约了本土经理的脚步

“很多 IT 公司在中国的人才策略比较‘机会主义’，他们在建立中国公司的时候，多半会先启用港台、新加坡的人来管理中国公司。因为这些人熟悉中国，可以用比较有效的战术很快地抢占中国的市场。”微软（中国）有限公司前任人力资源总监邓康明在离开微软后说了这样的一番话。一位已经在一家著名的跨国 IT 公司工作了 6 年的经理说，在他看来，他的一些香港和台湾同事的确具备一些优势，“他们有更好的商业感觉、市场创意、理解西方人的商业逻辑，语言完全没有问题。”他承认，要想超越他们，内地职业经理人还需要时间和更多的努力，更重要是内地职业经理人需要在整体水平和素质上有提升。“事实上，我们已经获得了比 5 年前更好的职位。”

很多人都将本土经理人目前的困境归咎于国际化背景的欠缺，以及港台同事的先发优势。但是，这些差距远不是我们能看到的那么简单。

随着中国经济的发展及开放程度的提高，内地职业经理人的个人素质已经与他们的港台同事相差很小。中国 10 多年的 MBA 教育历史和 20 多年的出国留学热潮，使得大批人拥有了良好的职业素质和国际化的背景。在麦肯锡工作的 Nancy 说：“我的好多内地同事具有哈佛等世界名校的背景，他们只要做得好，在职业升迁上并不比港台同事有什么弱势。”

同时,随着对中国市场的深入,跨国公司也开始有计划地培养一些本土高级经理人才。比如,有计划地将本地有潜力的经理派到全球不同国家和地区,进行短期或长达数年的培训,这种好处不仅仅体现在语言能力和国际化思维上,还能体现在人脉关系的积累上。

在一家跨国公司里,同一层级上有两个经理,一个在北京,另一个在香港。因为业务有交叉,所以两个经理的管理范围也经常发生冲突。由于香港的经理与亚太总部的关系很近,所以屡屡能控制住一些关键的信息,在明争暗斗中占到上风,但事情在北京经理到美国总部培训一年归来后发生了改变。香港经理发现北京经理在美国总部已经有了很多朋友,一些消息的传递比亚太总部还方便。

这些可见的差距在短期内都可以迅速缩短,内地职业经理人的弱势,其实更体现在一些深层次的内在因素和环境因素上,这些因素的改变,远要比几个月的英语口语培训和两年的MBA教育难得多。

作为跨国公司的高级经理人员,一个重要的素质是要有强烈的商业信誉和商业信仰。因为大型跨国公司的运作,不是一个单纯的经济行为,职业经理人必须要有职业道德和明确的商业信条。1999年进入猎头行业的北京浩竹猎头公司首席执行官王长江说,港台人士由于较早接触市场化观念和跨国公司的文化熏陶,相对更加敬业,主动性强,并具备更高的职业化程度。国内职业经理人由于在中国传统文化中重人情的环境中长大,能力过关,但是职业化程度不过关,“骨子里都有人情和面子”,这是完全市场化运作的跨国企业所无法容忍的。

而无时无刻都压在职业经理人身上的业绩指标,有时也会让职业经理人失去平衡,过分追逐短期的利益。这种情况不仅仅存在于本土经理人身上,只是本土经理人更容易以“熟悉国情”为理由走得更远。2003年1月伊莱克斯突然解除中国区总裁刘小明的职务,并不是因为刘小明在中国的业务开展不好,只是因为他采取的极端本土化的发展战略与伊莱克斯全球的思路完全是南辕北辙。皮卓丁一个在外企工作多年的朋友不久前向他抱怨自己所受的伤害。“明明为了公司完成业绩而向合作伙伴压货或者要求他们提前付款,却因为这种做法而遭到公司的不解和误会。”在皮卓丁看来,这位朋友其实是犯了不够职业的错误,才会好心换来一片误解,“你是职业经理人,不是老板,应该按照一种职业操守去做事。”卫哲也认为,短期的利润最大化有可能对企业未来的发展造成伤害,职业经理人的专业化在于以股东和员工都能理解的方式为企业做出一个长远的考虑。他认为自己作为职业经理人,最大的价值不是以个人的努力推动业绩增长,而是建立一个体系和成熟的管理团队,“如果一个大的公司成败系与个人一身的话,作为管理者是失败的。”

“跨国公司目前依然倾向于雇佣港台的高级管理人员,因为他们相信港台职业经理人在遵守合同和职业标准上可信。”SAP大中华区总经理西曼坦率地说。

今年4月6日,朗讯以涉嫌违反美国《反海外腐败法》为由,宣布解雇其中国区CEO、COO、一名财务主管以及一名市场部经理的职务。此后朗讯开出了40万美元年薪和百万股票期权的价码来寻觅新的中国区掌舵人。最近,这个职位花落曾在AT&T香港公司供职近14年的沈心平。据说朗讯寻

找 CEO 的标准是“有在大型外企担任高级经理人的丰富经验 ,成绩卓著 ,对通信产业了解 ,在业内有良好的口碑 ,有良好的政府关系”。

有时 ,职业精神有文化的背景 ,也有时势的背景。一位在国外工作了一段时间的经理人说 ,经历过国外行业长时间负增长 ,大多数国外的经理人形成了随时保有危机感的心态。但是 ,他发现回国后的管理团队 :职业感不强 ,自负难合作。也许这是中国经济高速增长 ,良好的就业机会 ,造成的“职业宽容” ,其实这是很有害的。

6 年前 ,法国罗地亚在中国任命了第一个内地经理人为一家合资企业的总经理 ,也许是这个总经理最初在管理方法上比较生硬 ,他很快受到了中国员工的抵制 ,人们甚至将对立和愤怒的情绪反馈到了法国总部。

而同样是内地职业经理人出身 ,现任这家公司的全球副总裁、亚太区总经理朱铭岳当时的处理办法是 ,召集合资公司所有的中层经理 ,告诉他们 ,如果这个总经理有问题 ,应该提醒并帮助他 ,因为这也是帮助大家自己。推动这个总经理下台很容易 ,但却破坏了公司对内地职业经理人的信任 ,从而破坏了内地职业经理人进一步发展的氛围。相反 ,这个总经理成功了 ,则会促使公司对内地职业经理人的素质产生信任 ,从而为更多的内地人创造发展的机会。这并不意味着朱铭岳是在内地职业经理人中间拉帮结派 ,搞小团体。他的经验是 ,“依附某个人或搞小团体对个人的长久发展并无好处 ,最重要是依靠一种量人而用的制度去推动发展。”

作为一个整体 ,内地职业经理人的周围还没有形成一个良性循环的生态环境 ,这种环境对本土职业经理人的影响也

是无法忽视的。

“香港的会计师很少有敢做假账的。”前程无忧猎头部总监张东扬说。他来自香港,上个世纪80年代进入内地工作,长期研究职业经理人市场。“这一方面有悖法律,将被制裁;另一方面,社会上具有一个良好的职业道德监控氛围。一个职业经理人如果要从A公司跳到B公司,A公司人力资源部门会将该经理的所有表现客观地传达给B公司。如果一个职业经理人有不良记录,意味着他没法在业内做下去。但国内,这种职业经理人背景调查很难开展,一些人力资源部门出于人情很难出具真正客观的意见。”

这种评价体系的缺失,直接影响到了内地职业经理人在高级猎头公司的入选率。跨国公司的高级管理层中流传这样的说法:“只要你做过任何一家公司的中国区经理,你就永远不会失业。”这句话的意思是,只要你做过一定的职位,你就进入了猎头公司的名单,永远会有新进入中国的跨国公司的职位空缺等着你。而据国际高级人才顾问协会统计:早在2000年,全球高级人才中介市场的规模就达到了100亿美元,而其中70%的高级人才流动都是由猎头公司协助完成的。如果跨国公司要在中国寻求一个合适的领导人,他所雇用的猎头公司的眼光、见识和关系网决定了他找到的人。显然,流动渠道也是内地职业经理人所欠缺的,大量中级职业经理人在获得突破之前,只能在平级移动,很难进入国际猎头公司的视野。

14 真正的本土化

实际上,中国内地职业经理人在多年的跨国公司职业生涯中,已经取得了长足的进步。这一点对猎头公司来说感觉尤为明显——10年前外资企业要招一个内地的部门经理都很难,现在难点已经集中在总监或副总裁级别的人。

海德思哲预测,到2005年,内地出身的高级管理者将达到35%,港台及海外华人则下降至50%。

历史正在重演。目前,中国内地职业经理人遇到的发展境况与香港很相似。在上个世纪七八十年代,在香港的跨国公司高层管理者完全是“老外”的天下,很多高级经理都是从美国、澳大利亚等国家派过来。但到了上世纪80年代末,很多香港人开始进入这些跨国公司本地甚至地区高层。“在台湾,本地经理人也是通过二三十年的时间逐渐进入高级管理层。”海德思哲国际咨询中国区董事长郭皓说,“但‘人才本土化’容易被误解为完全用本地人才代替外来人才,这只是一个方面。人才本土化还有一个含义,就是外来人才逐渐学习吸收和接纳了本土文化,与跨国公司核心文化相融合。实际上,人才本土化是相互的,一方面是本地人才数量逐渐增大;另一方面,外来人才也逐渐融合其中。这是一个融合过程,而不是简单的代替。”

朱铭岳也认为,真正的本土化应该是用人制度上,“对所有人一视同仁,用同样的标准,量人而用,而不是因人而用。”

世界上最大的管理软件公司SAP大中华区总裁西曼是个德国人,他非常理解很多跨国公司目前在中国区有很多港

台高级管理人员的历史渊源，“他们初期开拓市场时，曾经派了很多港台的管理人员，所以，现在这种文化和关系网会沿袭下来。”在担任现在这个职务之前，西曼曾被派到上海为西门子公司工作多年，因此他对中国市场相当了解，他谙熟人才本地化策略，“本地员工非常理解这个市场的文化和处事原则。”所以，目前在 SAP 中国区的 9 人高层管理团队中，仅有 3 位外籍人士，其余都是本地成长起来的经理人。从今年开始，西曼已经有意识地将本地经理人送到其他国家短期工作，以帮助他们获得跨国家和文化的视野和工作经验。

美国 APC 公司北亚区总经理爱伦·卢索说，人员本土化是一个很好的商业规则。但在遵循这个商业原则上还必须存在一定的灵活性。这取决于市场需求和当地的特殊情况，APC 近年正在进行全球的业务战略转变，要实现这种全球组织结构和经营战略的转变，必须实行领导层的转变。“谁是能更好影响和促进这种全球化的转变的领导人，不论哪国人都可以。关键是，谁在合适的时间合适的地方，推动做出了这种关键性的转变。”

1995 年底 APC 最初进入中国市场时，依靠海外留学背景的内地职业经理人程小丹将业务做了起来。2003 年程晓丹离开 APC 后，当时的 APC 日本地区总经理、美国人爱伦·卢索开始管理中国的业务。在 APC 的员工看来，新老板的到来，使 APC 中国更能调动在美国的资源，“更像一个跨国公司了”。

此外，近年来许多跨国公司将大中华区、亚太总部从香港、新加坡等地搬到上海或北京，这使内地职业经理人有了“近水楼台先得月”的地域优势。QAD 软件公司中国区经理

缪青说：“我的思考范围就是中国的市场，这决定了我的现在的位置。但随着越来越多的跨国公司把亚太总部转移到中国来，很多年轻人一进入公司就开始用全球和跨国的眼光来看问题、思考问题，这对他们以后的职业生涯非常有好处。”

今年1月就任拜耳(中国)有限公司大中华区信息管理总监的张佳文告诉记者，中国内地市场在拜耳市场版图中的地位日益提高，使得总部任命由她来主管中港台三地的大中华区IT业务，而不是另一个同样出色的台湾经理。

经过多年的磨砺，人才成本也早已不是跨国公司主要的问题。许多内地职业经理人高管人员与外籍高管人员的薪水已不相上下。而内地经济发展带来的加薪也使内地人力资源成本提升。香港人力资源公司MRI的董事总经理李彦桦说，以往香港人到内地工作，至少可拿到大陆员工薪酬的两倍，但目前差距正在缩小，香港人的薪酬只比内地人高出30%左右。阿尔卡特中国前IT总监吴晓早就意识到这个问题，去年他离开阿尔卡特中国时曾经参加很多猎头公司组织的面试，发现很多港台同行愿意以同样的薪水和他竞争同一个职位，“这在以前是很难想像的”。

在柯达公司全球副总裁、大中华区主席、亚太区对外事务部总经理叶莺看来，这是一个很值得内地职业经理人骄傲的事情，内地20多年的改革开放培养的职业经理人，已经可以和台湾40多年经济起飞及香港上百年自由港经济发展起来的职业经理人同台竞技，说明内地职业经理人成长非常快，“他们已经很棒了。”在叶莺的印象里，“内地经理人像一块很干的海绵，有很高的渴望来充实提升自己，吸收力很强。”

在柯达内部，如果港台人和内地人共同竞争一个职位，在

条件、能力和年龄上都相差不多的条件下，柯达的政策是优先启用内地人，“在经验、技能和素质上，内地职业经理人已经大大提升了自己的水准，他们还有一个最大的竞争力是，了解本地市场，有一个非常有价值的本地关系网和资源。”柯达最近招聘了一个亚太地区金融方面的高级管理人员，尽管有来自香港、台湾、新加坡的很多人申请，但他们最终选择了一个来自上海的女士，“她的高薪已经穿破了天花板。”叶莺说。

在柯达中国区，以前占据生产部门高级职位的老外，多数已经被成长起来的内地经理人取代，而在销售和财务方面，还有大量香港、台湾的专业人士。“他们在这方面更有经验。”但在叶莺看来，他们的优势已经越来越不明显甚至正在消失。“他们的使命就是继续跑完 5000 米中的最后几百米。”

15 评论：富豪上榜与民工走人

又一批富豪上榜了。

无论这些富豪们同意还是反对，只要被胡润这小子盯上你就逃不掉。

胡润不远万里来到中国，混事 6 年把一批批中国真假富豪玩于股中，排行榜变成了胡润们“城头变换大王旗，你方唱罢我登场”的玩富游戏。在中国富豪们的强烈抵制下，两年前的福布斯收回了胡润的排行权。没成想这小子贼心不死，改换门庭照玩不误。只不过他在这两年的排行中玩了点新花样，为了避开中国人的仇富心理，为了绕开国人对他所选富豪的道德质疑，他在今年的上榜理由中塞进一条“讲究价值发现”。可看完发布会的全部新闻，笔者一点也没发现今年的

排行榜有什么新价值,只不过今年所选的富豪们头上多了几顶红帽子而已。相关新闻 2004 胡润百富榜

笔者不是什么仇富者,也无意给富豪们下什么道德判断,更没有什么资格去追究所谓原罪。只是看到又有这么多的富人冒出来,不知道是该为他们的创富本领欢呼呢还是该为那些没能力富起来的人哭泣呢?

财富本无罪,只要是合理合法道德地获取财富又何罪之有呢?问题是在目前的中国,道德和法律,公平和公正还在和权力、财富处于短兵相接的时代,财富的性质和来源总是让人放心不下。在我们不得不为那些财富英雄超人的智慧叫绝的时候,我们还是忍不住想问一句,某些人的财富真拿的心安理得吗?有没有多拿了别人的?如果真能做道合理合法合道,某些人的财富能积累那么多吗?

之所以要这样设问,是因为我想到了在不少富豪的企业里出现的“民工荒”问题。近年来,那些早年怀着感激的心情在富豪们给他们赐予的就业机会里打工的民工们却突然含着热泪背起铺盖卷离开了富豪最多的珠三角和长三角,又回家种地去了。这些集体跳槽的民工使那些脑满肥肠的富豪们大惑不解,他们难道不想挣钱了吗?如果没有我们养着他们还能活吗?

不是他们不想挣钱,是因为他们根本挣不道多少钱,一天十多个小时的玩命干,一个月的工钱还抵不上老板的一顿早茶。何况还有那黑心老板的克扣,辛苦一年甚至一分钱也要不到。从连续几年的排行榜来看,产生富豪最多的领域均是房地产业,今年也不例外,在 100 个亿万富豪中,房地产商几乎占了一半。而恰恰就是这个行业成为拖欠民工工资最多的

行业。我们不得不去联想,为什么是这个行业富豪最多,他们的暴利是如何得来的?一位房地产老板曾这样告诉笔者他的财富路线:买通腐败的官吏,拿到便宜的土地,套上银行的钱,低价拆掉别人的房,占用建筑商的钱盖房,高价缩水卖给买房人,最后再克扣上民工的工资。这是多么好的一条暴富捷径。怪不得业内有此一说:要想赚大钱,还得搞地产。

看看这个行业的现状吧,拆迁户上访的多,买房人投诉的多,欠薪民工跳楼的多,贷款银行被套上的多。

就在一个个富豪横空出世的时候,再看看他们企业中的劳动者吧。

有多少赫赫有名的富豪企业中,职工在经历了企业原始创业时期的艰苦后,并没有随着老板财富的增长而拿到他们也应得到的回报,依然是很低的工资、微薄的福利,甚至是恶劣的劳动环境。一个明显的事例便发生在经济改革的前沿地带深圳,笔者曾在这座城市做过调查,二十多年来,就在这个城市取得举世瞩目的经济奇迹,积聚了大量财富的同时,在这里打工的外来工的薪水却几乎和十年前没什么两样,在他们把这里的一个个小老板逐步培养成大老板并最终推上富豪榜时,他们的收入不仅没有跟着水涨船高,处境却反而更加恶劣。没多少外来工能享受到医疗和劳动保险,更不要说享受教育和养老保险,数百万外来工就这样被生生地推到了深圳的边缘。如果一个企业、一个城市的财富积累是建立在这样的对弱者的剥夺基础之上,这样的富豪企业、富豪城市还值得我们艳羡吗?

可是,这样的不道德的财富积累还处于进行中,几乎没有任何制约。在企业里劳作的工人,没有与资方博弈的组织,单

个的个体根本无力维护自己的权益,只能巴望着哪个官员能垂青帮助自己讨回本应得到的薄薪,至于改善劳动环境之类的期望,因为不像欠薪的问题那么突出紧迫,也就难以进入当政者的视线。

再看看我们对富豪们过于宽松的社会环境吧。单只表税收一项,如果搞一个纳税者的排行榜,排名前列的有多少是这些富豪们呢,更不用说社会捐助、公益事业了。没有内心道德约束的富豪们,如果再没有外在法规的制约,那就只能沦为邪恶的金钱魔王。

可是与此同时,失衡的社会也会反过来报复他们。今年发生在南方的大规模的民工荒,民工们无奈用脚投票的举动,已经让不少无良的企业头痛万分。这些不再给他们卖命的民工无疑是在向他们无声地抗议:凭什么我们就该拿低工资做廉价的劳动力?凭什么我们就不能有星期天节假日?凭什么我们一天就该工作至少12个小时?凭什么不给我们相应的劳动保护?凭什么你当富豪我当奴隶?

看看那些好的市场经济国家的富豪们是怎么对待他的员工的,看看那些国家的法律是如何保护那些劳动者的,看看有多少老板敢像中国的老板如此对待工人。笔者在嘉兴采访时,茉积华集团的老板曾讲过这样一个故事:这家企业一开始给日本人加工职业装,日商来验货时只关心货物是否达标,其他并不过问。后来他们又接了意大利的活,而意大利人来验货时,先不看货是否达标,而老是问工人拿多少钱,车间里有没有劳动保护,工作多长时间。茉积华的老板大为不解,说那是我们自己的事,你只看货就行了,干吗要管那么多?这位意大利客商说,你是我的合作伙伴,我必须要了解你们的产品是

不是在道德的环境下生产出来的,如果是在不道德的环境下生产的,一旦被我的竞争对手发现,我就有麻烦了。在这位客商的要求下,荣积华给意大利车间加装了空调,而给日本加工的车间并没有装,在该车间工人的“斗争”下,企业最终给所有的车间都装上了空调。这个事件对该企业的经营者触动很大,老板对笔者说,通过跟意大利人打交道我才知道,什么叫真正的尊重员工,尊重人权,也才真正懂得为什么老外总是强调以人为本。

看看沃尔玛的创始人沃姆山顿吧,这个世界最大的富豪是靠一种“让穷人也能消费得起”的悲天悯人的情怀建起他的超市帝国的。这个拥有巨额财富的二战老兵却一直开着二手车、二手飞机,他的总部一直就在美国的一个小镇,而他的企业却造就了一大批富裕的员工。再看看我们熟悉的盖茨吧,如此年轻的他就立下遗嘱,除留给他的后人3000万美金的遗产外,不管他今后赚多少钱都将全部捐给社会。这是一个典型的基督教徒的宗教情怀,比尔说,财富属于上帝,只不过上帝借我的脑袋把财富挖掘出来,但最终是要还给上帝的。这样我们也就理解了为什么发达国家的企业家不但会赚钱,而且还是大大的慈善家。不仅企业内部的劳资关系好,跟社会的关系也相对和谐。相反,看看我们中国的企业家吧,且不要说有多少人关心社会责任,有多少人具备公共道德情怀,就连为他卖命的职工恐怕都不会正眼看一下,不少老板简直就是一副小人得志,占尽天下财富却从不想为天下做点什么的。甚至还有不少人极尽腐败之能事,与虎谋皮,为虎作伥,尽干伤天害理之事。

我们不必要非理性的仇富,也不能再干那种杀富济贫的

傻事,但我们不能不追求公平,我们不能为了积累财富而背离道义。尤其不能靠残酷的手段压榨和剥夺别人也应该享有的财富,我们不能像山西有些煤矿老板那样把自己的富有建立在别人的血泪上,自己到北京买房子而把污染和死亡留给他

人。

我并非怀疑所有的财富品质,并非质疑所有的富豪,只是看不惯那些不良富豪,那些靠不正当手段攫取财富者。我希望我们的国家富豪多起来,只是要凭智慧、道德和守法。我也知道不可能人人都成为富豪,但起码不要出现我曾写过的一篇文章里提到的“城市像欧洲,农村像非洲”的两极分化。

16 外企经理人“单枪匹马”闯江城

区域经理中,有这样一些人:没有办公室,如“光杆司令”,孤身在武汉开拓市场。昨日,在一家外企做了6年区域经理的马文强告诉记者,他已厌倦了“单枪匹马”的工作状态,前不久跳槽到一家外企,回归到管理团队中。

家是办公室

昨日,记者在马文强的书房内看到,电脑、打印机、传真机等办公设备样样俱全。他苦笑说,因原先所在的公司 in 汉未设分支机构,只有他一个区域经理单独开展工作,所以家里就成了办公室。他说,就因没办公室,起初打市场还真有些难度。

1998年,马文强任一家跨国公司华中区区域经理,独当一面。当时,他的名片上仅印有上海办事处及自己家里的传真机号等,客户一看,没有办公室电话,不免对其身份和产品

品牌产生怀疑。马文强就耐心解释 ,对方实在不信 ,他只得将其带到武汉总代理处参观 ,看到正规的展厅和偌大的仓库后 ,对方才疑虑全消。而有的客户欲登门拜访时 ,他只得约其到咖啡厅见面。

因孤身作战 ,工作中 ,马文强既当秘书 ,又当搬运工 ,既要搜集整理相关资料 ,还要经常到火车站或机场去收寄物品。其中艰辛可想而知。

向往团队生活

“因为单枪匹马 ,可以自由安排工作时间和业余生活 ,不必看上司的脸色行事。出去跑累了 ,想休息就休息 !”马文强说 ,他成了特殊的 SOHO 一族 ,可以随时随地移动办公。早上 9 时前 ,他的手机不会开 ,他还在公园散步。闲暇时 ,工作时间内 ,别人都在忙 ,他却可以到健身中心去锻炼。

不过 ,马文强也有自由的尴尬。一次他正在丽江旅游 ,一天就接了十几个业务电话 ,客户催他马上回汉。苦于无同事 ,他只有凡事亲力亲为 ,迅速回汉 ,管起公司在汉的所有业务。

虽然自由 ,但孤身奋战久了 ,马文强开始向往管理团队的生活。本月 8 日 ,他终于放弃“单枪匹马”的工作状态 ,跳槽到另一家驻汉外企任职。

据了解 ,像马文强这样的区域经理还不少 ,且外企居多。

17 为什么富不过三代？

富有是许多人的梦想和最具有奋斗驱动力的现实生活目标。不幸的是 ,富有状态留给人们的享受时间总是非常有限的 :创富者在财富蔚为大观的时候通常已年老体衰 ,享受能力

很弱,而继富者往往不用很长时间就可以将财富挥霍殆尽。因此,在由第一代创富者进行财富积聚的今天,人们也有必要同时关注一个问题:什么是安全的财富传递方式。

快速创富的实现除了因为时机以外,大半与这样5种情况相关:1. 接近特殊的资源通道;2. 敢于突破常规的聚富模式;3. 感受贫困及压迫环境而形成的获取财富的坚定意志和胆魄;4. 对于合作伙伴的控制力;5. 维护与巩固财富的远景构想。而这些因素的持续实现的最大动力,通常是基于对重堕贫困的恐惧。

当财富汇聚完成之后,财富的继承通常需要的又是什么呢?1. 对于财富成型之后的社会认同需要的判断,成型的大额财富会招致比分散的财富更大的注意力,它更需要社会的善意接受,掌握财富风险分散的管理规则,成型的大额财富可能来自高风险的快速积累,但在其存续中,安全与风险分散则应成为拥财者的主要考虑;2. 掌握财富风险分散的管理规则,成型的大额财富可能来自高风险的快速积累,但在其存续中,安全与风险分散则应成为拥财者的主要考虑;3. 适度限制财富拥有者情感因素对于财富理性管理模式的干预,创富者情感与经验往往总是成为挥之不去的诫条甚至阴影,但财富会人格化并应时而变,总是服从于新的形式和接受更新的管理规则;4. 改变使用简单直接占有模式作为财富继承的主要方式,而引入专业理财与收益占有结合的模式,继富者一般不拥有创富者的热情、理想、勤奋与才智,他们的占有依据主要是身份,而不是使财富持续的能力;5. 限制过度财富拥有的副作用,过度的财富占有由于是财富继承,具有显而易见的消磨社会理想与个人奋斗冲动的可能。

第一代创富者具有累积财富的基本要素及个人奋斗动力,即使在偶然奢侈挥霍的情况下也具有自然的道德反省能力,因此即使偶尔堕落也常能回归到一个适当的状态,以维护来之不易的财富。这一代人具有超常的奋斗、尝试、学习的能力;第二代创富与守富者,通常部分观察与了解父辈的经历,也有一定的财富累积的经验,但他们通常已经见到了财富的成型,对于财富的承接是基于自己的身份条件优势,仍能感受较强的来自父辈日常教训的发展危机感;而今天大部分第三代继富者尚未成型,他们生活在一个与创富者完全不同的生活环境与条件下,尤其是一代创富者往往给予第三代远超过社会常规的优越生活与学习条件,从而开始塑造出一代自我优越感极为突出的孩子,他们在能力、魄力与见识上足以担当继富重任吗?回答大半是否定的。

否定的回答来自于8项尖锐的矛盾:1.创富者的专注发展的能力与继富者在优越条件下养成的对花花世界关注的矛盾;2.创富者理性自律能力与继富者无约束放纵之间的矛盾;3.创富者的个人发展压力与继富者随心所欲之间的矛盾;4.创富者的坚强的奋斗性格与继富者在多才多艺培养下的浪漫性格相矛盾;5.创富者向社会争取的经验与继富者取予习惯性间的矛盾;6.创富者与创造伴生的惜财与继富者挥霍之间的矛盾;7.创富者的某些自我牺牲能力与继富者在自我膨胀条件下的随意行动间的矛盾;8.前代创富者目标模糊与后代继富者目标缺失之间的困难。

已经存有一些财富传承管理的努力。日本式的长子继承制,以“劳其筋骨,苦其心志”的方法培养财富传人;许多西方社会盛行的信托理财制——建立较为周密的信托理财方式,

使得财富维护与扩展受制于更加职业的管理方式,而使家庭成员只成为财富收益的部分拥有者。而普遍的经验是,对于家庭成员财富传承程度加以适当限制,是保全继富者的适当个性及财富社会价值的必要做法。

中国现在的这代富人正在做一些危及财富继承的事情:让孩子生活得过于优越并在与普通孩子隔绝的优越环境中成长,让孩子学习过多的花样繁多的艺术与趣味项目,使得孩子的性格过于浪漫与散漫,让孩子过小留学,使其养成文化归属感难于确定的边缘化人格,缺乏对于孩子心理需要的系统管理,成为父母人格期望或者人格缺陷的简单承受者。今天中国的创富者在关注企业可持续发展的时候,已经到了全面检讨孩子教育政策与财富传人管理模式的时候了。因为做好了,这是对企业可持续发展的一项重要贡献,而做差了,则增加了企业可持续发展的因素。是不可不引以为诫。

18 阶层聚变下的中国商业未来

一个不容忽视的问题是,我们的社会到底在发生着哪些变化?社会各个阶层的流动与变化到底对商业有着怎样的影响?

这个看似枯燥无味的话题也许将决定无数人未来几十年的命运。

2004年7月底,中国社科院继《当代中国社会阶层研究报告》之后,又一重量级研究成果面世,即《当代中国社会流动》。

在《当代中国社会阶层研究报告》明确提出了中国十大

社会阶层后,这份报告进一步调查研究了“我们从何处来”——各个阶层如何形成,和“我们将往何处去”——各个阶层将如何演变流动。

《当代中国社会流动》的主编陆学艺认为,目前中国的人均 GDP 刚好超过 1000 美元,这一阶段是各国公认的一个发展关口。从 1000 美元起,整个国家的经济结构、社会结构都将处于巨大的变化之中,走得好社会将向更为发达的阶段上升,走得不好,就有收入差距拉大、环境恶化、失业增加、社会动荡的风险。

因此,在这个“中国社会酝酿结构巨变”的当口,我们有必要深入了解当下社会正在发生什么,我们能做什么,我们将往何处去。

“我们从哪里来”

人们常常会问这样一个问题,你原来是干什么的?

这个问题的潜在意思是你的背景是什么,你的出身是什么?而不同的背景和出身也许就决定了不同的前途。

那么现在的我们从何而来,目前的优势阶层到底是如何形成的呢?

这不得不从中国的 5 次社会流动谈起。

研究表明,中国社会自 1949 年建国以来,经历了 5 次大的社会流动,它或多或少都影响了现在社会的阶层结构。

第一次是 1949 年~1956 年,这是中国社会阶级阶层关系重塑的一个时期,也是第一次制度变革时期。

第二次是 1957 年~1965 年,经过一系列的政治经济运动和国民经济管理体制调整变化,中国最终形成了高度集中的计划经济体制以及城乡二元社会体制。在此基础上,中国

城乡居民不仅有了阶级身份, 还有了户籍身份、劳动人事档案身份和工作单位所有制身份。

在二元户籍身份制度的强制约束下, 两大身份(农民和市民) 群体之间的相对流动非常困难。比如农民除了通过上学、参军和城市招工等极为有限的机会, 很难流动到城市。

第三次是 1966 年 ~ 1977 年, 由于文革的影响, 这个时期社会流动处于失序状态。

第四次是 1978 年 ~ 1991 年。从 1978 年起, 中国社会进入第二次制度创新阶段, 开始体制改革, 逐步引进市场机制。而制度创新最终对社会分化和社会流动产生了重大影响: 原有的阶级阶层出现了大规模分化, 新的社会阶层逐渐形成。

其中比较引人注目的是以下几个方面, 一是农村经济体制改革, 二是教育制度改革, 三是中国工业化模式转型引发社会流动的活跃。这个时期比较有名的词是“万元户”和“民工潮”。

另外还有一个值得关注的潮流是私营企业主的出现。在这个期间, 由于 1988 年《宪法修正案》获得通过, 私营企业主由此获得合法地位。由此开始, 继政治精英和依附于政治精英的文化精英之外, 一群相对独立的经济精英逐渐崛起。他们的出现对中国社会影响很大。

第五次是 1992 年至今。以邓小平南巡讲话为标志, 中国改革开放的主题被正式确认为建立社会主义市场经济体制。

由此, 社会分化愈见深刻。在各种因素的影响下, 社会各阶层的职业地位(权力、收入和声望等) 发生了不同程度的升降变化, 其结果是一种由 10 个社会阶层组成的新阶层结构开始形成, 而不同阶层所处的等级位序也初步被确立起来。

那么对于中国商业而言,这个阶段最大的变化是什么呢?是非公有制经济的高速发展,新社会阶层和群体地位迅速上升。

自1992年后,全国个体工商户迅速发展,2001年达到了2571万户。私营企业投资人数到2002年达到了623万人,比1992年增长了16.8倍。与此同时,外商投资企业的发展造就了一个外资企业中方经营管理人员和工程技术人员群体,也就是人们通常所说的白领。据不完全统计,这个群体有200多万人。

“我们往何处去”

对于这个问题,《当代中国社会流动》提出了未来中国社会流动的三种可能趋势:

第一,“橄榄形”。国家经济社会持续发展,逐步形成公正合理开放的现代化社会阶层结构,其结构形态将从现在的“洋葱头形”——即底层很大但中间阶层发育不起来,演变为理想状态,即两头小中间大的“橄榄形”。

第二,“洋葱头形”。受到制度、政策改革不及时等因素的制约,以及社会发展滞后于经济增长的影响,成为不健康的社会阶层结构,其结构形态可能继续保持现在的“洋葱头形”。

第三,“蜡烛台形”。由于制度、政策改革出现重大失误,经济社会发展严重不协调,公正、合理、开放的现代社会阶层结构停止发育成长,从现在的“洋葱头形”退化为“蜡烛台形”——最底层越发庞大,自底部往上就一路孱弱始终无法壮大,中间阶层不大,头也不大——的畸形社会形态,根本无法支撑现代化发展。

从目前看来,中国成为“橄榄形”社会的可能性较大。尽管各个阶层之间的流动还存在很多障碍,但是这些障碍正在破除。一个比较明显的信号就是,社会流动的规则已经由“先赋型规则”转为“后致型规则”,社会流动渠道逐渐多元化,能力主义原则在社会经济地位获得上的作用日益明显。

为了便于观察,我们选择了几个社会优势阶层,观察他们的流动情况。

第一个观察的阶层是国家与社会管理阶层,他们位于社会流动链条中的最高端,他们掌握着较多的组织资源,具有较强的代际继承性。一个比较明显的特征是“干部子女成为干部的机会,是非干部子女的2.1倍”。

相比较而言,父亲职业是干部、企业管理人员和企业主的人,最有可能成为国家与社会的管理者,这些人的子女100人中,约有7个成为国家与社会管理者,专业技术人员和办事员家庭出身的人,约有3个,小业主家庭约有2个,工人家庭的约有1个,农民家庭出身的人不到1个。

总体而言,这是一个多进少出的阶层。据调查,最初职业是国家与社会管理者的人,绝大多数(59.1%)目前的职业仍是国家与社会管理者,有9.1%流向经理人员阶层,27.3%流向办事人员阶层。还有一部分下了海。

第二个观察的阶层是经理人员阶层。

研究表明,具有地位的经理人员阶层主要是从本企业或者同行业企业人员中提拔起来的。其中,产业工人、商业服务业员工和农民向上流动的机会分别为21.1%、8.9%和17.8%。但一个有意思的现象是,经理人员从机关干部中调任的不多。尽管两者的关系很紧密。

其中,改革开放前后,经理人员来源渠道变化很大。1980年前,有26.4%的经理人员最初是产业工人。1980年后,则变为16.2%。与此同时,农民直接进入经理阶层的机率却在上升,其中很大一部分是乡镇企业管理人员。

作为一个正在形成中的优势阶层,经理人员对较低社会阶层的排斥性明显弱于国家与社会管理者阶层,它为商业服务员工、产业工人和农业劳动者等较低社会阶层留有一个直接进入上层社会的小路口。

私营企业主阶层的兴起与未来走向

除了上述两大优势阶层外,还有一个引人注目的优势阶层——私营企业主阶层。

私营企业主的来源很复杂,各种阶层都有,但绝大多数出身于农民家庭,占78.1%。他们大多没有依赖于父辈和家庭资源,而更多的凭借他们自身的勤奋努力、聪明才干和风险机遇。因此他们是一个来自社会较低层的自立创业的优势阶层。

调查数据表明,他们大多是创业者,而且大多数私营企业主都有较为复杂的职业变换经历。其中2/3创业之前从事蓝领职业,只有约1/10的私营企业主的前职业是白领职业。

另外,随着时间的推移,私营企业主的社会构成在发生变化,新加入的企业家越来越多的来自于传统体制中具有较大优势的阶层,而原本在传统体制中处于较为弱势地位阶层的业主,在私营企业主阶层所占的比例越来越少,他们中的相当一部分人可能已经被淘汰出局。

这说明两个问题。一是随着市场机制的逐步完善,创办企业对业主个人的人力资本(尤其是文化资源)的要求会越

来越高 ,以至于仅仅拥有很少人力资本的人已经很难进入这个阶层。

二是中国的市场化是渐进的市场化 ,传统体制的优势很容易转换为体制外的优势 ,只要那些在传统体制内享有优势的人认识到体制外的巨大机会 ,他们将比那些在传统体制没有优势的人更容易取得成功。

历年来的调查表明 ,私营企业主阶层正体现出如下特征 :

其一 ,这是一个男性主导的阶层 ,在我们这个社会 ,女性独立创业并非易事。正是基于这个原因 ,女性私营企业主总是受到社会的特殊款待 ,例如她们通常被称作“女强人”、“女大款”。

其二 ,中国私营企业主的文化程度呈提高趋势。1993 年 ~2002 年 ,拥有较低文化资源(指初中以下学历)的私营企业主所占的比例从 47% 下降为 19.7% ;拥有中等文化资源(指高中、中专学历)的业主所占比例由 35.9% 上升为 41.9% ;拥有高等文化资源的业主所占的比例由 17.2% 上升为 38.4%。

以上数据的变化意味着 ,低学历的人越来越难以进入私营企业主阶层。

其三 ,国家干部和农村干部是私营企业主阶层的重要来源。相对而言 ,国家干部比农村干部具有更大的优势。其中 ,一般干部的比例逐渐下降 ,科、处级干部的比例逐渐上升。其中的一个原因是 ,科、处级干部拥有更丰厚的人力资本和社会资本。

总而言之 ,如果说在私营企业发展初期 ,来自社会底层或边缘化社会群体占有较大比例 ,那么到了 21 世纪 ,这种格局就发生了根本性的变化 ,新一代企业家们将呈现出与以往不

同的价值取向和商业经营方式。

比如老一代的企业家的生活方式、消费品味、言行举止和社会心态接近于蓝领阶层。他们往往表现出矛盾的行为,一方面,有暴富心态和炫耀消费行为;另一方面,艰苦奋斗的创业经历又使他们具有务实、精明和吃苦耐劳的秉性。

而新一代企业家的心态和行为趋于白领或者更上层。他们拥有高学历,有很强的商业技能,有较新的商业理念,更加理性和理智。他们的生活方式也趋于上层,随着整个群体的扩大,他们对高级消费品的需求逐渐增多,将形成新的商业机会。

社会变革中的商机

社会各阶层流动带来了诸多商机。

从1978年以来,中国的职业结构趋于高级化,所谓高级化就是白领和专业性职业越来越多于蓝领职业。

具体而言,企业管理者、专业技术人员、办事人员、商业人员和服务人员增长迅速。对于其增长的原因,《当代中国社会流动》的作者认为,市场化是“经”,现代化是“纬”,二者的共同作用推动了中国职业结构的成长趋于高级化。这一方面为社会成员的向上流动提供了越来越多的空间,另一方面,也改变了消费结构。

比如,随着收入增加,非基本消费的数量和比重提高,人们所购买的商品越来越“高级化”。以正在扩大的中产阶层为例,他们将是购私房、私人汽车、定期旅游休假和相应文化、社交消费的主体。消费文化也发生了改变,其一是出现消费分层,消费自主性增加,大众耐用消费品有了稳定的需求。其二是地位消费,随着中产阶层的增多,出现了消费名牌而彰

显身份的“地位消费”。据调查,目前“消费中产”的比例已经达到 35%。白领群体在个性化和炫耀性消费方面远远高于普通人均水平。

与此同时,一些新的专业化职业也随之出现,比如保姆、小时工、家庭服务员、老年护理工、育婴师、插花师、盆景制作员、动物摄影师、色彩搭配师、健身教练、心理医生和胎教员等。

这些新兴的职业有很多可以演变为创业的机会,一些大城市就出现了不少心理咨询事务所。

另外,城市发展所聚集起来的各类资源还有可能对周边的非城市地区产生辐射,从而带动非城市地区的产业结构升级和职业结构变迁。比如 20 世纪 80 年代江苏南部乡镇企业的迅速崛起,在很大程度上就受益于邻近上海。借助于城里“溢出”的生产资料和销售市场,乡村里(乡镇企业)产生了经理人员、办事人员和工人等职业。

进一步分析之后,我们还发现,只有 200 万人口以上规模的城市,其非城市区才发展起了较大比重的第二产业,比如制造业。只有 500 万人口以上规模的城市,其周边地区才发展起了较大比重的第三产业。而 60 万~200 万人口的城市,其周边地区一般存在着较大比重的第一产业,即农林牧渔等。

这些社会流动演变的规律一方面解释了种种社会现象,另一方面也能从一定程度上指导商人们的投资决策。