

# “鹭雀联姻”： 文化融合实现优势互补

■ 本报记者 闻笛

改革开放至今,已经有不少国内品牌与国外品牌合作的案例,其中不乏一些曾经的知名民族品牌在被外资收购后淡出人们的视野,也有不少品牌就此市场份额萎缩,不复当年之勇。2011年年底,国内著名食品饮料公司银鹭与食品巨头雀巢合资,成为中国食品行业迄今为止最大的股权并购案。一年多过去了,“鹭雀联姻”之路走的如何?

一个月前,雀巢大中华区最新情况说明会在厦门举行。会议公布的数据显示,去年雀巢在中国的销售额是 350 亿元人民币,中国已经成为雀巢全球第二大市场。在雀巢的中国合资公司中,厦门银鹭食品集团无疑是体量最大的公司之一,2012 年,银鹭的销售额占据雀巢中国销售额的 1/3 强。

## 一个民营企业的 国际化之路

受塑化剂事件、国家 GDP 下行、全球经济衰退等影响,2012 年中国食品饮料行业多年来首次出现全行业增长困境。银鹭食品也一度遭遇销售量下滑的问题。值得庆幸的是,不利的市场环境进一步推动了银鹭团队学习雀巢的进程,通过向雀巢取经,银鹭不断优化自身供应链、生产物流等管理环节,为经销商提供了更加优质服务,仅用了短短半年时间,就解决了不良库存等问题,扭转了不利局面。虽然合资仅一年,但雀巢与银鹭优势互

补的好处,已然显现。

银鹭的一位普通员工告诉记者,他感受最深的是,过去的一年,接受培训的机会多了,员工活动多了,拿到手的福利多了,看到的洋面孔多了。

是的,这一年来,银鹭的变化可谓日新月异。从企业科学化、规范化和精细化管理,到市场营销、食品安全预警和管控,再到科技创新和人才队伍建设,银鹭取得了长足的进步。这其中,最隐蔽,但也最重要的变化是管理层的意识与国际接轨了。银鹭食品集团陈清渊总裁坦言:“雀巢的专业精神,给了我们很多启发。过去我们一个人才往往用在好几个地方,造成顾此失彼的后果,现在公司逐步调整,让人才做他(她)最专业的事,把事情做好。现在,专业化水平的好处已经显现。”

2011 年年底,银鹭与雀巢合资的消息传开后,质疑的声音从四面八方涌来。陈清渊对外界回应道:“全球经济一体化的今天,当民族企业开始与世界经济接轨时,不是民族品牌消失了,而是民族品牌走向国际的开始。”

一年后,在银鹭集团 2012 年的年终总结会上,陈清渊底气十足告诉全体员工:“落后的管理体系,已成为民营企业发展的新瓶颈,谁先突破了这个瓶颈,谁就先迈进了国际化、现代化进程。我不敢说银鹭做得非常好,因为民营企业迈向国际化一定要有一个过程,我们不可能一步到位,但我敢说,我们经过几年的持续努力,在管理规范程度上已经和国内大部分民营企业

拉开了距离。”

## 中西文化的 碰撞与交融

短时间内就能够取得这样的成绩,真正实现双赢,这和银鹭、雀巢两家长时间的相互了解、深度的沟通以及企业文化上的相互包容密不可分。早在几年之前,作为中国食品行业细分市场的龙头企业,银鹭就不时遇到递上门的“橄榄枝”,众多知名企业、跨国巨头都看好银鹭的实力,曾想将银鹭纳入旗下。对此,陈清渊董事长说:“如果要引入战略合作者,那就要找最好的”。相似的企业价值观与文化,成为顶级公司的美好愿望,为消费者提供安全、优质营养食品的激情,让银鹭与雀巢走到了一起。

在中国厦门土生土长的银鹭,与有着 150 年历史的国际大牌雀巢,在文化上有着诸多差异,但这些差异并不影响他们合作。雀巢收购银鹭 60% 股份后,2012 年便投资了 10% 的股权用于银鹭发展,并在食品安全、产品研发、市场拓展等方面给予银鹭资源支持,但银鹭的品牌没有改变,银鹭的创始股东仍然是银鹭的管理者,雀巢派驻员工到银鹭工作,同时也选拔银鹭员工去雀巢工作,双方的合作顺畅而愉快。

据悉,2013 年 3 月雀巢将即饮咖啡业务正式移交给银鹭,这意味着今后,雀巢即饮咖啡所有的生产、营销都将在厦门银鹭食品集团完成。

# 吉利“蛇吞象”： 洋为中用带来品牌溢价

■ 本报记者 张博

吉利对沃尔沃“蛇吞象”式的并购可以说在中国汽车工业界史无前例。对此,时任工信部副部长苗圩表示,“中国企业‘走出去’很容易,但是能‘走得好’的企业还是寥寥无几。吉利为中国汽车工业由大到强的转变提供了一个切实可行的发展经验和道路的探索。”

## 耐心布局,果断出手

吉利集团董事长李书福曾表示,其实早在 2002 年就产生了并购沃尔沃的想法,但是因为条件不成熟只能耐心等待机会,同时积极通过自主创新发展壮大吉利集团,为日后并购打下了基础。2007 年,当世界金融危机爆发的时候,李书福果断出手,立即联系福特公司,提出并购意向,同时组建大项目团队,在财务、技术、法律、传播及综合各个专业,组建了国际知名投行洛希尔、德勤会计师事务所、富尔德律师事务所、勃然思维并购公关公司等参与的规模庞大的世界顶级顾问团队,以专业团队和专业手段完成并购,赢得了福特汽车公司和世界汽车界的高度认可。

更加重要的是,吉利方面制定了全面、合理的后期整合方案,在短时间内将并购成果转化。并购的最终目的是为了获取海外资源来充实企业的关键竞争要素,没有强有力的整合方案,并购将拖累母公司的发展,如 TCL 在并购汤姆逊后,整合失败导致母公司陷

入巨额亏损。而吉利正是对并购后的运营方案有着详尽的计划,才获得了福特的青睐。这种整合涉及运作具体的人财物、产供销,更重要的是理念上的整合,文化上的整合,模式上的整合。文化整合更为困难,因此企业在海外收购中更应该重视这种整合。如果并购后在文化与管理上不能融合,严重冲突,那么企业肯定会倒闭破产,中国式的管理与外国的技术相结合才能实现最大的互补,获得双赢。

## 筑牢根基,洋为中用

中国汽车工业协会统计显示,吉利汽车已成为近两年中国汽车出口增长势头最猛的企业。专家指出,吉利集团最近几年所表现出来的强劲势头和差异化发展路径显示,吉利事实上已经登上了汽车行业增速发展第一的位置。

一位资深行业分析师指出,近两年吉利的高速发展要归功于过去长时间的坚持和 5 年集团艰苦的战略转型。

而吉利汽车成功收购 VOLVO 品牌和英国锰铜控股,也为未来整个品牌的高端化发展提供了更多筹码。众所周知,沃尔沃是一家具备造血和持续发展的公司,拥有高素质研发人才队伍,具备低碳经济发展能力,在汽车主、被动安全领域拥有一系列领先技术,具有生产豪华车型的技术体系能力,这些正是吉利所缺乏并孜孜以求的。未来,吉利如果能充分吸收沃尔沃的专利和特长技术,以提升吉利汽车的技术

术实力和开发能力,并通过沃尔沃来解决自己的品牌短板,实现从产品营销到品牌营销上的转变,将为企业带来品牌溢价的丰厚利润。

## 携手共赢,走向世界

同时,吉利收购沃尔沃已成为跨国并购获得双赢的范本。据中国吉利集团旗下沃尔沃汽车公司公布的销量数据,合作的第二年,沃尔沃汽车就在全球售出 449,255 辆汽车,和 2010 年的 373,525 辆相比增长了 20.3%。其营业收入同比增长 11.1%,税前利润接近 2.4 亿美元。

不仅如此,吉利与沃尔沃在联合开发小排量、高性能、绿色环保系列发动机,环保型的小型车平台及电动车、油电混合车及插入式混合动力等新能源汽车总成系统技术等方面开展了进一步的深入合作。吉利成功将两大品牌推向新的高度,这是吉利一贯坚持“合作共赢”理念的成功,将沃尔沃“放虎归山”,坚持吉利是吉利,沃尔沃是沃尔沃。

李书福认为,吉利不是为了走国际化而国际化,而是为了实现汽车产业做大做强的必然战略选择。在国际化进程中,向国际上的合作伙伴借鉴和学习是一条必经之路。事实上,吉利也一直是按照国际惯用的游戏规则和别人进行交流谈判竞争,和全世界范围内的合作伙伴共同合作,和全世界的竞争对手同台竞技,站在巨人的肩膀上向巨人学习,与巨人竞争,最终超越巨人。



■ 卢仁龙

八百多年前,当意大利旅行家马可·波罗所讲述关于东方的神话传到欧洲大陆,在欧洲宫廷、王室劲吹中国热、中国风,也激起了寻找“契丹人”的热潮。一百多年后,他的同乡哥伦布怀揣着西班牙国王“致大汗书”去中国寻梦,但最终没能踏上东方大地,而是误入“桃花源”,发现了美洲大陆,改写了世界格局与进程。

四百年前,一位意大利传教士利玛窦,终于踏上了真实的中国,他学会了中文,并最终成为这个东方帝国的一分子。成为第一个被中国皇帝赐地埋葬的欧洲人。又过了一百多年,当走向近代化的欧洲和强大而古老的东方中国开始接触,发生了诸多的故事,有奇观、有叹息、有遗憾,也有启发。

## 乾隆与欧洲的 亲密接触

1773 年,乾隆发动全国之力编纂《四库全书》之时,欧洲教皇克莱孟十四世下令解散耶稣会,第二年,教皇旨意到达中国,在华耶稣会传教士离开宫廷及地方教会,除个别人之外,他们大部分离开了中国。这大约是乾隆二十二年颁旨限制外国于广州贸易后的艰难选择。

此时,英国已取代荷兰成为海上霸主,率先呈现的工业化革命,带动了科学的进步与大发展。新兴的英帝国气势如虹,乔治三世虽然身体病弱,但同样志存高远,气势上不亚同时期的乾隆。他对中国的期待远远强于古老的东方,走向东方是他推动近代化工业最为期待的目的地。于是,1792 年,派特使马尔嘎尼,副使斯当

## 史话

# 西儒与使者

## ——欧洲走进乾隆与《四库全书》的故事

东出使大清帝国。随员有 700 多名,用 5 艘战舰护送。这是英国人第一次派出如此规模的使团到其他国家。

怀揣着与天朝通商的现实要求,马尔嘎尼一行人浩浩荡荡地来到东方,在费尽漫长的周折和等待后,于 1793 年到达避暑山庄。不远万里而来不说,所携礼品更是蔚为壮观:蒸汽机、梳理机、织布机、天体运行仪、标有各国疆域地形的地球仪、英国最先进的“君主”号战舰的模型、榴弹炮、迫击炮、卡宾枪、步枪、连发手枪、现代炮兵装备、赫哲尔望远镜、秒表、帕克透镜、油画、英吉利画册、热气球、车辆……这些东西都是当时最新的科技成果。

八十三岁的乾隆在全然不知“天外来客”的情况下,在笑纳礼物时,除了回赠更为丰厚的物产,断然拒绝了英国使臣与大清建立外交关系、签订条约、互派大使外交、通商的请求。从此,天朝的内外全然不顾外面的突飞猛进,仍在“皇道乐土”中踽踽而行。乾隆虽全然不知工业革命和近代化之趋势,但他在此之前究心的文化盛事——《四库全书》中却并没有将之前二百年来闯入的西学完全割断,反而特别加以眷顾,而且常与一帮懂艺术的传教士相处在一起。

自康、雍以来,有一群外国传教士活跃于宫廷,乾隆受其祖恩,也是一并优渥,尤其是对乃祖乃父所器重之意大利传教士郎世宁亲近有加,视若汉臣。郎世宁(1688—1766 年),他由欧洲耶稣会葡萄牙传道部派到中国,于康熙末年进入宫廷。很受康熙帝的赞许,并成为雍正、乾隆朝宫廷艺术的中坚人物。乾隆皇帝的私人书房“三希堂”就曾悬挂着郎世宁的画《苹野鸣秋》。这是何等的尊荣。画中双鹿姿态优雅,以典型的工笔技法描绘树木草丛,画面布局严谨,精深工妙。有乾隆亲笔御题“苹野鸣秋”及印

鉴,而为世人最熟悉的乾隆戎装图,就是出自郎世宁手笔。

## 在《四库全书》中 寻找“西儒”

黑格尔当然不知道他刚出生不久发生在中国的《四库全书》编纂运动,但他以深邃的眼光和敏锐的洞察力写道:中国是世界上唯一一个不曾中断历史,有着丰富无比的文献大国。其实,此时中华帝国物质的繁华程度远非欧洲所能想象。

编成于二百四十多年前的《四库全书》,是中华文明的集大成者,也是人类文明史上的奇观,不仅反映了中华文化的博大精深,也是世界文化史上的标高。与此同时,法国启蒙学者 D. 狄德罗和以他为首的法国百科全书派于 1751—1772 年编纂出版了《百科全书,或科学、艺术和手工艺分类字典》。却以阐发全新的学说、科学、技术为近代思想启蒙提供指引。四库馆臣虽然立足于梳理传统,但对“外国之作,前史罕载,然既归王化,即属外臣,不必分疆域界”(《四库全书总目》卷首凡例)“协于全书之名”,著录了为数众多的西人著作,主要集中在天文历算类,农学、水利、医书、语言类也有。

当然,四库馆臣也一秉清帝对天主教教义之说摒弃之策。《总目》卷一百三十四《天学初函》提要:“西学所长在于测算,其短则在于崇奉天主以炫惑人心。所谓自天地之大以至蠕动之细,无一非天主所手造,悠悠姑不深辨。即欲人舍其父母而以天主为至亲,后其君长而以传天主之教者执国命,悖乱纲常,莫斯为甚,岂可行于中国者哉!今择其可资测算者,以广异闻,其余概从屏斥,以示放绝。”把天主教看做异端外道排斥,以维护儒学的纯正性。

由于在康熙朝就发生过“礼仪”之争,引起康熙的盛怒和雍正的禁教。乾隆也没有放松其策。当然,传教士之所以着力于传播西方科学文化,只是为了推进传教而自我救助的一种文化策略。但他们率先给中国人带来了世界上“陌生的另一半”的新知新理是如此重要,如此令人震撼,使之成为中华文明发展的一盏遥远的雾中灯。只不过,灯光后来慢慢地暗淡下来。乾隆希冀总结西学并西学导向、“节取其技能,禁传其学术”。即否定西学的学理,采纳西方的科技在四库中具体得以体现。

## 一位法国总理 与《四库全书》的不解之缘

曾经有一位法国总理,对《四库全书》出版,有着极大的热情,并倾注了很多心血。虽然最终事并未果,但也是中法文化史上的佳话。一九一八年,欧战结束,北洋政府派交通总长叶恭绰赴巴黎参加和会,和会当中,当时法国总理班乐卫向叶恭绰提出,法国政府愿意以退还的庚款三十万元来印行《四库全书》,希望印成后送几部给法兰西就可以了。

叶恭绰回国后,马上向同气相投的文人总统徐世昌汇报。徐世昌也十分赞同,政府专门成立文化局,由内务府主办朱启钤负责,叶恭绰执行其事。

班乐卫既是总理,还是法国知名的数学家,又是一个热爱中国文化的人。他为了出版《四库全书》此事,专门在巴黎大学成立中国学院,并派一位名叫韩汝甲的中国留学生主持其事。在他的概念中,《四库全书》就好比伏尔泰编《百科全书》一样,是一部有价值且规模庞大的巨著,用庚款中的三十万足以印成。他们当然不可能知道,《四库全书》的规模超过了伏尔

泰百科全书几百、几千倍。

北洋政府派陈垣先生他们查清楚全书规模,细致到册页了,但由谁来印呢?叶恭绰找到了好友,商务印书馆主事者张元济来商讨此事。

前一年,张元济刚给北洋政府打过报告,要印《四库全书》,与犹太人哈同一争高低,老友叶恭绰来找他,他自然十分高兴,张元济听到叶恭绰的出版方案,就告诉他原大原样印刷是不可行,一是印出来没地方放,至少每一套要 500 平方米以上的空间,二是虽然商务是当时世界上印刷规模和技术先进的企业,也要印二十年才能印完,三是费用至少五百万。

叶恭绰自然知道张元济这位老友的专业水准,但北洋政府已答应班乐卫,怎么办呢?徐世昌、朱启钤、叶恭绰想了一个办法,就是先复制了一份《文渊阁内景图》送给班乐卫,然后请他来访华,再决定如何印行。

班乐卫对此事十分用心,尽管他于不久后就不再担任内阁总理了,只做国会议员,但他还是答应来华访问,并带上那个已是中国学院院长韩汝甲和汉学家伯希和来中国。

一九一九年八月底,班乐卫如期来中国,朱启钤、叶恭绰陪他亲自看到了原架、原函的文渊阁《四库全书》,这一看,让他惊呆了,一百零二十八个书架,六千一百四十四个楠木盒里,装着三万六千三百六十三册手抄本,他这才知道,原本大大方方安排三十万庚款是太少的一个数字?

不久,徐世昌下台,段祺瑞上台,叶恭绰也去职,中法合作印行《四库全书》之事,也就终止了。大约在一九二五年,法国方面还派过韩汝甲来中国询问《四库全书》出版事宜,因时局动乱,北洋政府直到垮台,也没能完成此事。