

传统企业融入互联网 需确立全新商业价值观

许意强

日前,手机企业魅族、家电企业海尔、互联网企业阿里巴巴又“恋爱”了,三方将共同参与推动“魅族智能生态圈”的建设。同时魅族还将与海尔在物流仓储和金融服务等方面展开深度合作。

其实,在魅族智能生态圈之外,海尔早就打造了一个开放的U+智慧生活平台,阿里也打造了阿里云生态圈。但作为三个领域的领军企业,最终在互联网时代还是抛开了各自的门户之见,敞开心怀演绎了一出“跨界整合资源、强强联手共赢”的新模式。

近年,随着互联网浪潮对于传统产业的冲击,开始从最初的互联网思维、互联网工具,到互联网化的运营管理体系深入,大量传统企业的运营体系、商业模式和经营思维正面临着一次又一次的冲击。但也只有海尔、魅族等少数传统企业跟上了互联网时代的变革步伐,并以“自我革命”的方式和勇气,拉开了全面互联网化转型的战略大幕。

正如魅族科技总裁白永祥所说的,“魅族是一家成立10多年的企业,但是在互联网时代却是一家只有9个月的创业型公司,我们必须要以更加开放的态度来对待”。事实上,在少数企业彻底拥抱互联网的背后,则是市场上海量的传统企业,仍然将互联网作为一种未来的趋势和方向,仍

思想

风险要可控可承受

宋志平企业观之七

宋志平

2008年金融危机发生后,一家投行把欧洲一家水泥巨头的资料翻译成中文放到我的办公桌上,希望我们能去收购它。当时只需要出20亿美元,我们就能成为这家企业的控股股东。我将几本厚厚的资料抱回家,研究了一个晚上。一开始我很兴奋,如果成功收购,中国建材集团就能够一步成为大型跨国公司。但后来有一个问题让我冷静了下来:风险。这家企业在全球有400家子公司,以我们当时的管控能力实在难以驾驭,硬吃下去,只会拖垮整个公司。快天亮的时候,我终于做出决定:放弃这项收购。

在企业经营的过程中,这样的艰难抉择我们经常会遇到,其艰难之处就在于,能否对项目的风险点以及如何规避和应对风险做出精准判断。一些企业正是由于对风险判断不足或处理不当而轰然倒塌。所以企业领导人不能只想看“鸡生蛋、蛋生鸡”式的发展,还应想清楚怎样防范风险,以及发生风险后该如何处置。

事实上,对于企业来讲,风险是客观的。但丁的《神曲》序言里有一句话:“我们看那犁地的农民,死神一直在跟着他。”其实企业也是这样,在企业的发展过程中,死神也一直尾随其后。企业的每一个决策、每一场博弈都会有风险,风险会紧跟企业的脚步,零风险的情况从来都不存在。正因为风险无处不在,所以西方经济学里讲的多是如何管理风险,而不是预防风险。西方管理学家认为,企业的风险与利润是把“双刃剑”,把利润当做平抑风险的边际效益。

因此,海外招股说明书中的很大篇幅是用来披露风险的。如果一个企业连自己的风险都说不清,或者干脆说“我的企业没有风险”,那没人敢买你的股票;对风险的认识越深刻,披露的风险越全面,越可能得到成熟投资者的信任。

冠以“互联网思维”的传统企业,许多还抱着“再等等、再看看”的观望态度,还揣着“我是老大我怕谁”的盲目自信。这些企业所谓拥抱互联网,其实只是跟风中的自欺欺人,或只是借势炒作。心不至,力何以达?

然将互联网思维作为一种产品改良的工具和手段。

有的传统企业,还抱着“再等等、再看看”的观望态度,并不急于启动转型或变革步伐,而是作为旁观者;还有的怀揣着“我是老大我怕谁”的盲目自信态度,认为互联网只是一阵风很快就过去了。

其实在这些“观望”、“等待”和“顽固”态度背后,正是过去长达30多年以来存在于中国企业发展壮大过程中一种典型的“固步自封”理念和“同行是冤家”思想在作祟。走出去、拥抱互联网企业,担心玩不过人家容易吃亏;引进来,却又不信任甚至还要严加设防。

虽然过去多年以来,包括钢铁、矿产、医药、家居、家电等多个领域都成立了这样,或者那样的“产业联盟”或者“品牌俱乐部”,但由于每个企业都“心怀鬼胎”、每个企业都想“防着别人”,最终让这些联盟沦为了“空壳”,同一行业企业之间的战略合作和抱团取暖基本上都停留在“舆论炒

作”和“话题营销”的阶段。

面对互联网带来的“信息零距离、去中心化以及分布式”三大冲击,大量互联网企业已经完全撇开了传统企业的技术研发和生产制造环节,直击终端市场和消费者,通过改变一代又一代年轻消费者的生活方式和娱乐方式,影响和主导他们的工作方式甚至是生活节奏。

当前互联网对传统产业的冲击已经“深入骨髓”,从最初的商业流通环节的阿里淘宝、京东,到产品制造环节的小米、乐视,甚至连上游研发创新环节的创客等等,已经在不同的产业领域开始冲击传统企业的市场竞争优势。

就连互联网企业在这种浪潮的冲击之下,也主动选择“强强联手”,甚至是“变敌人为朋友”。过去几年间,互联网搜索引擎的对手搜狗与腾讯搜搜为了赢取更大的市场份额,变竞争关系为战略合作关系,将搜搜并入搜狗。同样,电商平台京东商城与腾讯旗下的易迅和拍拍,也从竞争对

在应对风险时,我采取的衡量标准是:风险是否可控可承受,能否进行有效的切割和规避,把损失降到最低,也就是我们常说的要建立“防火墙”,而不是一遇到风险就“火烧连营”。

在应对风险时,我采取的衡量标准是:风险是否可控可承受,能否进行有效的切割和规避,把损失降到最低,也就是我们常说的要建立“防火墙”,而不是一遇到风险就“火烧连营”。风险发生了,不能逃避,不能掩盖,要正视并投注力量降低风险造成的损失,绝不能投入更多资源盲目补救,否则只会越陷越深,损失越来越大。

“风险可控可承受”一直是我经营企业的重要原则。尽管中国建材集团的重组看上去风驰电掣,势如破竹,但始终都是在防范风险的基础上谨慎理智、规范有序地推进。就国内重组来说,中国建材集团坚持以下几个原则:不是主业坚决不涉足;有强有力竞争者的区域市场坚决不进入;不在我们战略区域内的企业,再赚钱也坚决不收购。在海外重组中,我判断可不可以做的一个基本逻辑是:这个业务中有没有中国要素,比如能否将对方的技术引进中国,或将中国低成本的因素输入海外收购的企业;国内的管控模式能否嫁接并恰当应用于海外的企业等。如果没有中国要素,再好的项目,我们也不会贸然进入,否则只会“引火烧身”。

那么,“防火墙”在哪里?如何实现风险可控可承受?我觉得,这个问题不能一概而论,要根据具体情况进行具体分析。企业风险可分为三类:一是战略性风险,如投资决策等,这类风险的规避和防范要靠科学化的决策,避免“一言堂”和盲目决策;二是战术性风险,如企业运营过程中的风险,这类风

险往往需要规范管理来防范,在这方面,有时企业领导人最担心的是某一个环节或某一位干部的失误造成大的系统性风险;三是偶发式风险,如火灾、地震等突发事件,这类风险往往不可预测,但可以通过购买商业保险来应对。

可以看出,除了偶发式风险,企业的其他风险都能找到相应的“防火墙”。如果再往深层次探究就会发现,尽管不同风险的规避方法不同,但都要以两个原则为前提:一是靠制度规范;二是靠慎重决策。

从源头上说,任何风险的防范和应对都有赖于制度的建设,用制度来发现风险、防范风险、化解风险,将风险预设安全可控的范围之内。企业规模大了,层级多了,风险有时会防不胜防,只靠口头提醒或简单的惩罚来增强风险意识还不够,关键要靠内部机制的规范和约束,建立健全组织及各项制度,这样才能提高效率,减少随意性和盲目性。所以说,应对风险最好的“防火墙”和“灭火器”是制度。

例如,把风险管理纳入企业经营的全过程,把全面风险管理和战略规划、项目发展、日常经营管理结合起来;建立一套完善的管控体系,提高企业的运行质量;建立规范的治理结构,形成真正权责明确的制衡机制;建立强大的内审机构,定时定点进行审计,确保企业合法合规经营。

规避和防范风险的另一个有效手段就是慎重决策,决策正确是规避企业风险尤其是堵住重大风险的重要基

手变成了战略同盟,京东接手拍拍,而腾讯则入股京东,为了利益最大化而打造了一个战略级的联盟平台。

即便是在被认为传统产业最代表的家电领域,过去两年来在行业领军企业的带动下,屡屡上演了“跨界融合、整合资源、强强联手”的案例,早在2013年底互联网巨头阿里就战略投资海尔集团的日日顺平台,作为传统企业的海尔将自身最优质的资产引入阿里投资,首次向外界释放出海尔打造开放平台的胸怀。进入2014年之后,小米科技正式宣告战略投资美的集团,拉开了这两个原本会成为对手的行业巨头通过合作打造更合适互联网消费者需求产品的战略新路径。

无论是互联网企业的相互融合、资本并购,还是家电企业与互联网企业的跨界融合,都向所有传统企业释放出一个非常鲜明的信号和方向:传统企业拥抱互联网、实施互联网转型,最核心的要素就是“敞开心怀”,在主动走出去的同时,还要及时将互联网企业引进来。打破“门户之见”、打破“传统思维”,真正以用户需求为中心建立起全新的商业价值体系和商业链条。

在魅族未来的智能生态圈版图之中,除了海尔,还出现了海信、科龙、格力、东芝等传统家电企业的身影。最终他们抛开了所谓的“同行是冤家”思维,真正以用户使用和体验舒适为核心,开始构建一个更加“开放、包容”的平台。

础。在这个方面,多年来我一直遵循一条重要的决策原则——见人见物。

俗话说,百闻不如一见。在中国建材集团和国药集团,对于很多大型项目、重要的合资和收购项目,我都要和外部董事一起深入企业,进行实地调研和考察,对项目进行充分评估。通过对文本材料的研读,加上现场的直接观察和感受,以及决策讨论中的头脑风暴,我们才能做出正确的判断。应该说,这两年两家企业的投资失误很少,与这个“三结合”的决策方法关系密切。

其实,“见人见物”的原则是受了日本企业家的启发。10多年前,北新建材与日本三菱商事、新日铁和丰田三家日资公司合资设立北新房屋。为了这个项目,日方专门安排我在东京新日铁总部拜会了当时的社长千速先生。千速先生是日本著名的实业家,进了他的办公室,我发现他桌上放着一份我的简历。千速先生语速很慢地说:“宋先生工作这样忙,听说还在读管理博士,这很不容易,我的部下都认为宋先生不错,我想当面验证一下,现在见到你本人,我决定投资了。”

同样为了这个项目,丰田公司的副社长立花先生,带着十几个人的代表团在北新建材整整考察了一天,还与我进行了长谈。在这个项目中,日方出资并不多,作为小股东还这样细致入微,他们认真的态度对我产生了很大的影响。后来我才知道丰田做出任何合资决策前,都要“见人见物”,他们的出发点正是要规避风险,避免重大投资失误。

实践证明,全世界任何一个大企业如果在风险问题上出了纰漏,一定会险象丛生,甚至是瞬间崩坍。所以,我认为,所谓企业家能力,其核心应是判断决策风险的能力,防止企业发生系统性风险的能力,以及出现风险后如何减少损失的能力。

(选自《我的企业观》之“管理之道”)

观察

“假银行”佐证 监管部门的不作为

金开平

据新华社消息,一个没有任何金融资质的“合作社”,将内部刻意装潢得和国有银行一模一样,并以高额的贴息款诱惑市民来存款,短短一年多就有近200人上当受骗,涉案金额近2亿元。

“假银行”被揭露前,如果有人告诉你“假银行不仅存在,而且竟敢堂而皇之地在政府的眼皮子底下非法吸储,时间长达1年有余,你一定不相信,但事实的确存在。其实,“假银行”瞄准的不只是老百姓兜里的钱,更是对国家权威和政府执政能力和水平的挑衅。监管断层所产生的“空白”,促成了“假银行”的诞生。

从表面上看,近200名“储户”上当受骗,有贪占便宜、轻信失察的自身原因,但另一方面也基于人们长期以来对国家金融部门建立起的基本信任和对政府监管市场的“打假”依赖。一向视国有银行为最可靠、最讲信用的“金融圣地”的百姓,对银行机构的资质等专业问题,又有多少人留意和辨别?

在老百姓眼里,国有银行的“装备”和正规“马甲”,就是正规银行。在这场长达一年多的“假银行”闹剧中,老百姓的个人财产固然蒙受损失,但政府的执政能力被诟病,金融信用和政府信任被质疑才是最大的后遗症。

问题的关键是,假银行为何能“安全运营”达一年有余,且公然和正规国有银行“抢食”?是谁给了他们一年多的“安全期”?据新华社报道,早在这家合作社成立的第二个月,就已经有市民举报,包括其在内的8家合作社都存在非法吸储的问题,浦口区市政府组织包括工商、公安、人民银行相关部门进行了调查,然而,除了工商部门约谈了合作社负责人、责令其整改招牌外,联合工作组并没有对其采取取缔或暂停等约束性措施。

人们不禁要问,这一年多来,相关部门的监管职能都“去哪了”?联合调查组都调查了些啥?作为审批营业范围的工商部门,既然已经查实“假银行”严重超营业范围经营,为何不责令其限期整改、停业整顿?在一年多的时间里又查访过几次?作为公安部门,违反国家金融管理法规非法吸收公众存款,扰乱了金融秩序,已构成非法吸收公众存款罪,既然“假银行”触犯了刑法,为何没有及时立案侦破?而作为国家金融审批、监管权威机构的人民银行,难道也会让“假银行”这么轻易地蒙骗过关吗?

笔者认为,一年多前的联合调查组的不作为,在老百姓眼里,实际上成了“假银行”是“正规银行”的佐证,让老百姓以为这的确是家“经得起政府联合调查”的正规金融单位。

如果说老百姓被骗失财是因为没有“火眼金睛”,那么,具备“火眼金睛”的政府职能部门又是何等毫无察觉?如今,南京“假银行”闹剧,以警方立案侦查,包括“假银行”法定代表人刘某在内多名涉案嫌疑人落网而宣告落幕,但这个原本应该及时出现的结果却迟到了一年多,个中缘由值得深究和反思。

联合调查似乎成了“联合推诿”,这本身就是置国家和民众利益于不顾的严重违法行为,理应追究严惩。

电商监控 应该引进“黑名单”制

张国栋

据报道,我国将对电商实行跨地区监管。北京市副市长程红近日透露,受国家工商总局委托,北京市工商局承办的全国电子商务第三方网络交易平台监管系统,旨在打破电商监管的地域界限和部门界限,规范市场发展。平台上线后,将推出电商“黑名单”,方便消费者识别(1月25日《新华每日电讯》)。

电商是互联网经济时代的产物,它对方便人们购物,促进市场繁荣,是很有意义的,也是势不可挡的。但显而易见的是,随着我国网络零售市场的不断做大,电商企业交易额每每创出新纪录的同时,消费欺诈、产品质量、假冒伪劣现象突出等问题也引发媒体和社会热议。政府如何在规范与促进两方面双管齐下,引导市场健康发展,就是不可忽视的问题。

虽然,我国规范电商经营、捍卫消费者权益的法律法规不少,包括《网络商品交易及有关服务行为管理暂行办法》《合同法》《消费者权益保护法》等,而且对于电子商务产品质量的监督,国家有关部门也曾经想过不少办法,比如约谈企业,防范先涨价后降价方法虚构优惠促销,欺骗消费者。严禁国家明令禁止销售的商品信息发布,不得因促销降低商品质量等。但这些措施似乎并没有收到太好的效果,原因何在?

从直观上看,一些制度沦为摆设,种种监管举措变成了刮风式的运动,让无良电商钻了空子是主要的。不过,缺乏相应的监控“黑名单”,消费者一时难以识别孰优孰劣也是一方面。毫无疑问,相比实体店而言,电商可谓是“看不见摸不着”,比较“隐形”的。消费者单靠有限的信息,是不好判别其优劣的。因此纠结之下,有些时候只能靠“运气”。这无疑是个漏洞。好在有关部门在行动,将建立全国统一的第三方网络交易监管平台,推出电商“黑名单”,而且平台一期内就将上线。这是必要的,更是为消费者所期盼的。

其实,加强对电商监管,乃至推出“黑名单”,不仅是为消费者创造一个健康的网购环境,更是为了整个行业的长远发展。要知道,不提升质量,电子商务在国内外市场上的竞争优势不仅难以发挥,还会错失良机。如果网购产品质量低劣,假冒伪劣在网上大行其道,不仅坑害消费者,也会断送电子商务的发展前途。因此,电商必须视质量诚信为生命,努力适应经济新常态和消费需求,把电子商务发展从“量”的增长转变到“质”的飞跃。从这一意义上说,推出电商监控“黑名单”,对谁也好,这个不是可以有,而是这个真该有。