


booz&co.

“全球明星”崛起之路 中国企业如何在国际市 场上发挥“软实力”的 作用



作为全球顶尖的管理咨询公司，博斯公司（Booz & Company）为世界领先的企业、政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯（Edwin Booz）先生在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的58家办事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》（*strategy+business*），请浏览www.strategy-business.com。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中华区网站：www.booz.com/cn。

作者简介

谢祖焯博士（Edward Tse）是博斯公司大中华区总裁。他已有20多年从事管理咨询和公司高层管理的经验。曾在上世纪九十年代早期于上海组建并管理中国首家获得官方批准的国际管理咨询公司驻华办事处，并被公认为是中国最富经验的管理咨询专家之一。他曾为数百家跨国公司和中國本土企业提供过市场进入、发展战略、组织架构、企业转型、并购与联盟等方面的咨询服务。他的行业经验涵盖各个领域。他还为世界银行、亚洲开发银行等国际金融机构以及中国政府提供过有关政策、国有企业改革和竞争力等方面的咨询服务。谢博士的联系方式：edward.tse@booz.com。

柯安德先生（Andrew Caine）是博斯公司大中华区金融业务负责人，曾为中国、韩国及亚洲其他地区的本土及国际金融机构提供大量关于战略、组织及能力建立的咨询服务。柯安德先生的联系方式：andrew.caine@booz.com。

初版：

“全球明星”崛起之路：中国企业如何在国际市场上发挥“软实力”的作用
博思艾伦咨询有限公司谢祖焯、柯安德著，2007年。

“全球明星”崛起之路

中国企业如何在国际市场上发挥“软实力”的作用

随着中国经济的发展，许多中国企业希望“百尺竿头、更进一步”。对某些企业来说，这意味着跨出国门，在全球范围内同世界一流的公司同台竞技。而对另一些公司而言，这意味着增强自己在国内的实力，巩固市场地位，以便对抗日益强大的国内外竞争对手。迄今为止，中国企业的成功很大程度上都是得益于“硬实力”（hard power），也就是纯粹的规模、财力和所处的结构性地位。虽然硬实力无论何时都是不可或缺的，但是单凭硬实力很难确保长久的成功。中国企业还需要培育“软实力”（soft power）。

那么何谓“软实力”？它与“硬实力”的不同之处在哪里？这两个概念最先用于分析不同国家和它们获取国际影响力的途径¹。“硬实力”指国家利用军事和经济力量对国际事务施加自己意愿的能力。“软实力”则指通过文化和情感赢得国际影响力的能力。例如，美国文化长期以来就具备广泛的全球吸引力。

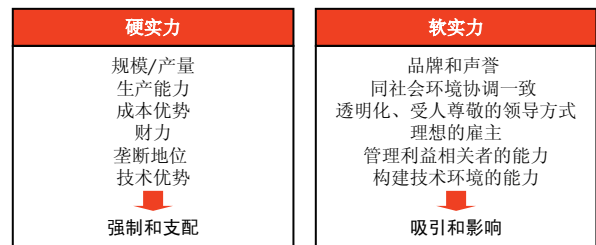
随着中国在世界经济中的地位日益提高，其硬实力也相应加强。比如说，它日益成为拉美和中东商品重要的购买者和很多非洲国家的重要援助国。与此同时，中国的政府官员、商业领导者和媒体也开始积极地探讨一个问题：在与亚洲、非洲、欧洲及美洲国家的交往中，中国如何最有效地提升软实力？

不过硬实力和软实力并非仅仅适用于国家间事务，企业全球市场上也要发挥同样的实力，而世界对中国企业的看法也会映射出其对中国这一国家的看法。企业的硬实力源自一系列因素：物质和财务规模；能够使该企业的产品在某些重要方面超越竞争对手的技术优势；能够使企业产品的价格优于竞争对手的低成本。海尔、联想、中国移动和中海油等中国企业，正在迅速建设其

硬实力，这一点与先前的韩国和日本类似。但是，正如三星和索尼等公司在艰难的海外并购过程中所发现的那样，要想获得成功，单纯依靠经济力量和财务实力等“硬实力”是远远不够的。

可以这样说，硬实力促使人们从单纯的经济角度出发与某个企业开展合作，而软实力则将利益相关者吸引到该企业，让企业赢得影响力——不管是通过某种具有吸引力的品牌、某种崇高的使命，抑或是成为社会一分子的真诚愿望（见图一）。

图一



信息来源：博思艾伦分析

这一主张非常关键，尤其是对于希望在全球市场上取得发展的企业而言更是如此。举例来说，顾客并不仅仅满足于技术卓越或价格低廉的产品，他（她）们还会寻找那些与自己的情感或理想有共鸣的品牌。最优秀、最尽职、最具创业精神的管理者，并不是只要肯出高薪就能请到的，因为他们还希望与最优秀的人共事，谋求个人的发展和事业的进步，并亲自参与公司宏图大略的制定。此外，有些公司尽管投资很大，创造的就业机会也很多，但是当地居民并不一定欢迎它们，因为担心环境受到破坏，担心原有的公司受到冲击。监管机构和政府官员不仅会考查企业的赢利潜力，还会考查它们能够为国家和地区目标做出什么样的贡献，例如：发展当地基础设施，创造新的工作机会或培养“全国冠军”。甚至

¹ 由哈佛大学肯尼迪政治学院（Kennedy School of Government）前院长约瑟夫·奈（Joseph Nye）提出。奈教授特别论述了过去几十年，美国是如何运用其文化和价值观方面的实力赢得全球影响力的，但同时也指出，近些年，由于频繁地运用其“硬”实力（特别是军事力量和经济措施），这种全球影响力也日益受到威胁。

连最讲求实际的金融投资公司，也逐渐将“企业社会责任”（Corporate Social Responsibility）等因素纳入自己的投资决策中。

我们发现，随着自身的发展，企业对硬实力的培养往往先于对软实力的培养。这种现象曾出现在日本和韩国，如今又出现在了在中国；而相比之下，印度走的则是一条不同的道路（见第6页“向印度学习软实力方面的经验”）。的确，这种失衡的发展在初期能够增强企业扩张的信心，但也会为未来埋下隐患。因为高级管理层随后会发现，企业缺乏持续发展所需的软实力。优秀的企业能够认识到这一点，因此在发展硬实力的同时也培育自身的软实力，以便实现目标。我们把掌握了这种平衡能力的企业称为“全球明星”，因为他们吸引着各利益相关者（顾客、雇员、股东、政府官员，以及更广泛的社会团体）参与到自身的发展中。

软实力的四个发展阶段

从跨国公司在上个世纪和本世纪初的发展史来看，企业在获得软实力的过程中，通常会依次经历四个阶段：无知名度企业（Unknown）、初来乍到者（New Comer）、企业公民（Corporate Citizen）、全球明星（Global Attractor）。

第一阶段：无知名度企业（Unknown） — 在这一阶段，企业不管规模是大还是小，都缺乏软实力，在自己希望影响的全球利益相关者中，企业的知名度也不高。目前许多中国公司在海外扩张时就处于这个阶段：有些企业已经凭借知名品牌建设以及与政府建立的良好关系，在中国国内培育了软实力；而另一些只具备低成本优势的企业，无论在国内发展壮大还是在拓展国外业务的过程中，同样面临着培育软实力的挑战。

第二阶段：初来乍到者（New Comer） — 在第二个阶段，企业开始迈出在各相关者心目中树立独特公众形象的第一步。正如其他新来者一样，这一步有可能会走错；不过，这些举措如果选择得当，就能为将来的扩张奠定坚实的基础。举例来说，在某个选定的市场上，某个企业可能会忽略非政府组织的作用或不重视不同性别在工作中的角色。即使开始时，新社区可能会欢迎它来投资，但随后就会由于该企业不尊重当地习惯而反对它。这个阶段非常关键，它往往决定企业软实力发展的方向和步调。

第三阶段：企业公民（Corporate Citizen） — 大多数成熟的跨国公司都属于这一类，它们在许多国家设有运营机构，而且一向都很成功。它们知道如何有效地开展运营，并拥有一定的软实力。不过，它们尚未发掘出自己的全部潜力，因为它们既没有显著地塑造自身的商业

环境，也没有对世界产生明显的影响。举例来说，企业与社会组织、监管机构和政策制定者的关系仅仅流于形式，只是出于合规考虑才这么做，而不是以此作为推动企业成功的一种方式。此外，由于潜在的雇员对该企业不够了解，因而企业可能会错失机会，难以聘到最优秀的人才。

第四阶段：全球明星（Global Attractor） — 只有到了这个阶段，企业才充分发挥了软实力的潜能，成为全球明星和真正的全球领袖。过去，大多数全球明星是美国或欧洲公司，但在过去几十年里，日韩公司相继迅速崛起。而在这场争做全球明星的竞赛中，中国公司才刚刚起跑，并希望用更短的时间到达目的地。

任何行业的企业都有可能成为“全球明星”，三星（Samsung）、丰田（Toyota）、微软（Microsoft）、通用电气（GE）、可口可乐（Coca-Cola）、苹果（Apple）和汇丰银行（HSBC）就是很好的例子。这些公司建设软实力的方式有很多共同之处。举例来说，它们在本国建立的独特软实力为其海外软实力的发展奠定了坚实基础，并且两者是相辅相成、相互促进的。美国消费品企业都得益于此。长期以来，它们将自身品牌与个人选择及繁荣联系起来，而消费者常常将后者与美国流行文化联想到一起。同样，过去几十年，大型的美国/英国石油公司在海外市场上一直受益于国内外微妙的政府关系战略。如今，中国的企业也面临同样的机遇。通过经济的成功发展，中国已成为其他新兴市场的政府与个人消费者学习的楷模。许多国家的政界人士对这种与众不同的发展模式（有时该模式被称为“北京共识”（Beijing Consensus），与美国推行的“华盛顿共识”（Washington Consensus）相对应）产生了浓厚的兴趣。同时，亚洲各国文化之间存在密切的联系，这一点也能有助于中国文化成为美国文化之外的另一种具有吸引力的选择。

此外，全球明星的董事长或CEO通常会给自己设计一个公众形象，用来向外界传达公司的软实力，而公司的软实力反过来又会强化领导人的公众形象。杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）在通用电气（GE）“绿色创想”（Ecomagination）旗帜下推行环保型业务就是这方面的一个例子。

成为“全球明星”企业：软实力的四个维度

软实力包括哪些方面？企业如何才能通过吸引、说服并影响不同的利益相关者 — 顾客、雇员、股东、政府官员，以及更广泛的民间组织，包括非政府组织、工会和社会团体等，进而将各方的目标协调一致并推动企业的成功呢？

我们确定了软实力的四个维度以及为成为“全球明星”企业提供发展路径的共同平台：

图二

软实力：四个维度及其公共平台



信息来源：博思艾伦分析

1. 成为技术和创新的领导者：对许多企业来说，技术和创新是软实力的核心元素。这些领导者不仅仅提供卓越的产品，而且它们利用自身的创新能力来进一步加强其实力。其表现形式可以是：提升的品牌建设，吸引重要人才的卓越能力以及在确立行业标准和未来研究方向等方面发挥的积极作用。三星在移动电话和纯平电视领域开展的技术和设计创新，为其成为“全球明星”发挥了重要作用。微软也是通过对技术人才的精心挑选和招募，一直立于不败之地。全球明星通过研发投资和专利申请，为自身开拓了一方领地，并担当该领地真正的领导者。随后，它们再接再厉，确保自身实力广为人知。要做到这一点，可以通过几种途径，例如：与大学建立研发合作关系，或站在发展最前沿开发尖端产品进而获得市场优势等。

2. 富有魅力的管理和领导力：通用电气、苹果和丰田等企业就是以管理和领导能力作为基础之一来培育软实力的，该基础可以是某种与众不同的管理流程，例如：“丰田模式”（Toyota Way）的制造方法，以及通用电气应用的“六西格玛”（Six Sigma）方法。软实力也可以来自于企业领导者的个性魅力，例如：苹果的史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）的业绩和个人魅力就成功激发了公司的内部效力，也提高了公司对于消费者的吸引力。当然，无论如何，若想成为“全球明星”并充分发挥软实力的作用，都需要对该秘诀进行积极的宣传。

3. 成为有责任感和影响力的企业公民：“全球明星”企业正越来越积极地树立自己良好的公民形象。对环境问题的日益关注就是一个例子：长期以来一直作为管理创新者的丰田公司，通过推广混合动力车普瑞斯（Prius）将定位迅速转变为环保型汽车公司。需要强调的是，要想采用这种方式必须基于两点：一是对社会问题与企业业务的交界点进行严格的分析评估；二是对行动计划予以充分宣传和沟通。

4. 抓住客户物质和精神上的渴望：众多“全球明星”能够通过了解顾客的自我形象和梦想，与世界各地的顾客建立感情，并激发他们的热情。当苹果公司推出iPod的时候，MP3播放器已上市多年，但只有iPod成为人皆向往的产品，该产品也重振了苹果品牌（不仅让iPod流行起来，而且还惠及Mac电脑）。美国的消费品公司，如可口可乐（Coca-Cola）、麦当劳（McDonald's）和必胜客（Pizza Hut）等，围绕个人选择和便捷性这两个方面，将顾客想往的美国文化的价值与其产品极为成功地联系起来。需要指出的是，若想通过这种方式取得成功，企业必须对顾客梦想和购买动机进行深入研究，并积极开展市场营销和商业化运作。

以价值观为基础进行领导和管理是支撑软实力四个维度的关键平台。“全球明星”通过培育某种文化和领导风格，有效地团结、鼓舞和吸引来自全球不同文化、背景和拥有不同梦想的员工。这种领导风格需要基于对文化差异的充分尊重。要做到这一点，需具备清晰、一贯的沟通、管理措施和人事流程，以确保这些价值观真正成为企业做出重要管理决策的指导原则。对于管理者和管理团队来说，这一工作至关重要。通用电气的杰克·韦尔奇（Jack Welch）在强调业务绩效的同时，也同样重视各团队之间的合作：对“价值观”的360度评估反馈是职业成功的关键决定因素。不过与此同时，许多日本企业在进行海外扩张时却并非一帆风顺：将西方管理者与日本企业的决策和文化融为一体并非易事。

选择一种与众不同的软实力战略

渴望成为“全球明星”的企业需要根据上述四个维度来选择自身的软实力战略，同时以价值观为基础实行一贯领导和管理。不同“全球明星”会根据其独特的处境、目标和环境来选取相应战略。但目的总是一样的：影响并吸引对企业成功至关重要的利益相关者（顾客、雇员、股东、政府和更广泛的社会团体）。

丰田公司在四个维度都投入了精力。与之相似，通用电气一直以来都以管理绩效和协作作为强大的平台，只不过该企业的不同领导者宣扬的角度不同。个性突出、对绩效极为重视的杰克·韦尔奇（Jack Welch）培育了一

种强有力的管理和领导秘诀。而当杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）继任后，则强调通用电气作为企业公民的角色，尤其是在环境保护方面；若韦尔奇早先就采取了这种方法，特别是在建立与欧洲监管机构的关系时，那么通用电气收购美国霍尼韦尔（Honeywell）一事也许不至于化为泡影。

在制定自身软实力战略时，为确保赢得符合企业目标、独特且可持续的优势，企业需考虑三个方面的因素：

1. 企业的目标和起点：从一开始，企业就应该明确软实力对实现业务目标（例如：进入新的区域市场、增强客户忠诚度或吸引并激励员工）会起到什么作用，这一点非常重要。在对软实力进行投资之前，企业应开发一种清晰的“商业模式”，该模式要详细说明软实力投资如何促进商业和财务成功。接下来就是检阅现有的软实力“资产负债表”：目前，企业在开发软实力方面拥有哪些资产和负债。对许多企业而言，虽然今天具备的软实力是有限的，但它们却可能还有众多独特的、尚未充分利用的财富，例如：企业历史和创始人的故事，独特的技术以及与母国软实力的关联等。

2. 市场机遇：若想赢得软实力战略的成功，必须满足利益相关者的需要。制定战略之前，需对顾客、雇员、股东、政府及社会的动机和需求进行系统的分析，以发现尚未满足的需要。行业特性也是一个影响因素。例如，水电等公用事业部门受到监管程度更大，因此相比于监管程度较低的技术行业，可能就需要更多地利用软实力。然而，许多非常成功的战略却突破了行业固有模式，乍看来是反直觉的：丰田汽车公司推出的普瑞斯（Pirus）车型的环保定位就是一个很好的例子；另一个例子是英特尔的“Intel inside”的消费品牌建设。要想做到这一点，企业面临的挑战是如何创造性地进行思考。

3. 竞争动态：最后一点，如同其他任何战略一样，企业的软实力战略同样也需要具有自己的特色，以区别于竞争对手。企业要对竞争对手、其软实力战略，以及其软实力资产负债表进行详尽的分析，找出其优势、劣势，并设计相应的应对办法。关键的行动举措包括：客观了解主要的利益相关者对企业的看法；与竞争对手相比的基本状况；甄别出利益相关者的目标、需求和其担心的问题，需要超越对公司的传统商业定义，从更为宽泛的层面来考虑问题。需要对资产和能力（其中某些资产和能力可能被低估）进行细致的内部检阅，以确定企业如何在塑造未来股东期望的各种大趋势（例如：环保主义、老龄化和技术融合）背景下确定最佳的定位。通过这种分析，还可以预测竞争对手的反应并确定支撑软实力优势的可靠基础。

成为“全球明星”企业：实施软实力战略

通过系统的实施过程，才能将软实力战略转化为实践。正像制定传统商业战略一样，企业需要制定一个清晰的计划，其中包括一系列行动举措、时间安排、人力和财力投入和重要步骤等，另外还要明确先后顺序、互相依赖关系和风险等。随着实施过程的进行，需要对计划进行更新，并根据市场上取得的成效、竞争动态及市场情况变化等因素对其进行调整。总而言之，这是一项复杂、跨功能、全组织范围内的工作，需要高级管理层投入时间并予以关注。企业可以成立一个核心的项目管理办公室，以确保项目重点突出，各不同行动计划之间可以很好地相互协调。通常情况下，需要围绕本文说明的软实力的所有四个方面采取行动。举例如下：

1. 成为技术和创新的领导者：

- 对研发组合进行审查
- 制定并实施投资全球研发设施及扩展合作关系的计划
- 规划并参与重要行业标准的制定和研究论坛
- 在专利技术基础上，通过制定规划来塑造并发展周边生态系统

2. 富有魅力的管理和领导力：

- 将企业独特的管理实践和发展历程汇编成册
- 建立企业内部大学
- 撰写和出版介绍企业发展历程的书籍及首席执行官的自传
- （特别在重要的目标国家）与全球一流的商学院和国际会议开展合作

3. 成为有责任感和影响力的企业公民：

- 在全球重点区域培育企业游说政府的能力
- 确定主要的政策考虑，跟踪记录能够影响政策制定的机构和人士对企业的看法
- 与主要的非政府组织建立合作伙伴关系
- 制定跨所有业务领域的环境战略

4. 抓住客户物质和精神上的渴望：

- 制定企业和品牌营销战略
- 投入精力了解潜在和隐性的顾客需求和时代趋势
- 建立全球范围的营销职能

软实力的构成要素

成为技术和创新的领导者：即使在最严峻的形势下，软实力的这个方面也能够蓬勃发展；事实上，它通常是在逆境的刺激下产生的。在没有逆境的情况下，通过“制造”某种危机则能够为创新提供同样的条件。通过建立这样的领导地位，不管出于形势所需，还是通过单纯的决心，都能够赢得海外被收购企业的尊敬，因为这些企业非常关注新主人能否将企业带到一个新的高度。

富有魅力的管理和领导力：要具备该特点，公司并非一定需要具有传奇性的创始人，况且从长久看，单单拥有这样的创始人也是不够的。不同领导模式（既包括专业管理，也包括家庭管理以及不同家族合作管理）都可以采用。全球范围内，人们对专业化管理充满新期望，企业需向人们表明，自己正沿着这种期望迈进并取得了进步，自己也对各种利益相关者负责，这样的企业才具有全球视野，不受地域发展所限，才能赢得被收购企业的利益相关者的信任。

成为有责任感和影响力的企业公民：为了培养独特的地位，不一定需要采取异乎寻常的举动。企业只要做自己认为对广大的商界生态系统来说正确的事就可以了。这样做可能会冒犯思想墨守成规的人，也可能带来意想不到的收益，甚至有可能类似的做法在整个生态系统内都得到广泛采用。稳固坚守道德原则的企业可能会无往不利（特别是在困难的环境下），因而也自然能提升自身的软实力。

抓住客户在物质和精神上的渴望：品牌建设等为客户寻求最佳价值的各种做法，能够将企业推向一个新的高度。尽管在母国市场上，这些做法可能会是反直觉的，不过，它可能为企业成为海外市场上的最佳并购发起者发挥巨大的作用。而在一些新兴市场，企业对品牌战略本身的理解还相对有限，实践的程度也不够深入，而掌握该技能可以帮助企业培养软实力，进而与国际商场上的其他企业展开竞争。

以价值观为基础进行领导和管理：很多价值观是全球共通的，这一点能够帮助企业在成为母国的理想雇主、吸引最优秀人才的同时，也能够自然而然地适应海外并购环境。这一点可能是最重要的，因为发达市场上的潜在被收购对象都希望了解并购以后自身原有的价值观会受到何种影响。

- 在“领导创新的”消费品市场建立业务，以了解“酷”的潮流

5. 以价值观为基础进行管理和领导：

- 明确阐述企业共同的价值观
- 将共同的价值观转化为可以产生跨文化共鸣的企业原则，以支持企业的全球扩张
- 将原则自上而下地传达到组织的各个层面
- 在沟通方面，确立明确的领导职责整合到人力资源的所有流程和评审过程中（招聘、激励、提升和新职介绍）

软实力的作用

软实力是世界级企业获得成功的一个不可或缺的因素，单纯依靠规模和经济实力是不够的。若想从“无知名度企业”发展成“全球明星”，需要建立远景，制定战略，并不折不扣地予以执行，这样才能带来巨大的回报。幸运的是，虽然不同企业采取的路径不同，但中国企业却可以从前人那里汲取经验教训。特别值得一提的是，日本企业的成功、以及随后韩国公司加速成为“全球明星”，这些例子都说明了软实力的作用。中国企业一方面可以学习这些企业的成功经验，另一方面，背后又有国内持续的经济作为支撑，因此具有得天独厚的优势，有望以更快的速度发展成为“全球明星”。

向印度学习软实力方面的经验

— 作者：柯安德，何德高

关于中印在宏观和微观经济发展方面的相似性和差异，人们已经进行了大量探讨。尽管两国和两国经济之间存在大量的共性，它们的差异也是巨大的。一方面，从宏观层面上，中国的产业开放政策取得了巨大成功，吸引了大量的国内外投资；而印度一直作为推动创新的领导者，在软件和提供外包服务方面成绩斐然。从更广的层面来看，这两个例子也同样适用：2006年的一次会议上，通用电气CEO杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）曾说过，“在中国，政府和其他方面都发挥了效力。中国的高速公路和机场修得跟芝加哥和纽约一样好。中国在宏观方面搞得不错，而印度则在微观方面表现良好。印度的脉搏是优秀的公司和系统。”²言下之意很明显，即中国在微观方面尚需努力。

通过对比两国的企业，中国企业能够学到一些有益的经验 and 可借鉴的做法。在近期的《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）上，哈佛商学院教授Tarun Khanna重点列举了成功实现海外扩张的三个印度公司：塔塔钢铁（Tata Steel）、亚洲涂料公司（Asian Paints）和AV贝拉集团（AV Birla Group）。他将这些公司的成功故事与中国公司近期的著名海外并购案的失败进行了对照，其中包括TCL并购法国公司Thomson欧洲电视业务的失败，中国海洋石油公司在美国收购尤尼科（Unocal）碰到的阻挠。他指出，相比中国公司，印度公司对海外扩张的准备更为充分。我们的结论是：从某种程度上看，“软实力”能够解释为何世界为印度公司的收购行动开绿灯，这也是一个可供中国企业学习的方面。

钢铁企业：塔塔钢铁（印度）与宝钢（中国）

塔塔和宝钢均为行业巨头。塔塔的海外扩张行动开始较早，通过收购Natsteel和Millennium Steel分别进入新加坡和泰国市场，随后又通过收购英国的Corus扩展到欧洲市场。但是，直到近期并购Corus之前，宝钢规模还大于塔塔，再加上宝钢背后巨大的国内市场和政府支持等帮助企业扩大规模的有益因素，宝钢的海外并购的起点当然也更为稳固。但是从软实力的各主要方面来看，塔塔的发展似乎更好。这一现象是如何形成的？为什么会出现这样的情况？

成为技术和创新的领导者。自20世纪90年代晚期以来，宝钢一直被视为是中国钢铁行业领先的技术创新者，它注重通过创新来提高生产效率、减低成本并遏制污染。2005年，宝钢获得专利多达205项。

两个公司都投入大量资金，开发技术并在其各自的生态系统中与领先的行业技术公司建立联盟。不过相比之下，塔塔较早地将确立成本的领先地位作为企业工作的重点，这是因为20世纪90年代早期进口产品对印度本土钢铁企业造成了压力。在经过调整，适应了这种情况后，塔塔得以投资于大量降低成本的创新项目，World Steel Dynamics（一家钢铁信息服务机构）将其评为全球成本最低的钢铁生产商。

塔塔始终努力掌握钢铁制造技术，着眼于减少产生成本的根本原因；同时，实施人才战略，招募印度院校中最优秀的人才。这些因素最终使塔塔发展壮大，成为行业中不可小觑的企业。此外，塔塔还积极招募来自全球知名学府的年轻技术人员，这使企业也能够发掘并利用最尖端的知识 and 技能。

富有魅力的管理和领导力。宝钢集团公司是一家老牌的国有企业，它的领导人拥有深厚的技术知识和丰富的钢铁行业经验，在中国管理界被誉为“实践先进管理理念的先驱”。但是其美名是近期才广为人知的。而相比之下，自100年前创立以来，塔塔钢铁一直是一家私有企业，在基础设施相对落后的环境下，却拥有相对先进的管理方法。很显然，塔塔钢铁从其母公司——塔塔集团（Tata Group）获益匪浅，该集团一直在众多现代商业理念方面领先于多数印度企业，甚至在以“许可证为王”（license raj）的计划经济时代就预料到开放竞争型市场的到来——而当时由于印度市场受到保护，其他家族企业认为没有必要引进这样的理念。该企业早期的项目注重培育有才能的总经理和主管，而综合项目则注重企业特有价值观的培养和 brand 管理、供应链管理以及采购实践。后来，塔塔钢铁将自己在印度的大量业务外包出去，2000年又启动了技术先进的冷轧钢铁厂，该钢铁厂在创纪录的时间内建成，而且其成功很大程度上取决于对外来人员网络的管理。

² Dateline Bombay, 2006年6月23日: http://datelinebombay.blogspot.com/2006_06_01_archive.html

成为有责任感和影响力的企业公民。塔塔作为印度企业公民的楷模，拥有一批运作良好的“企业城”

(company towns)，例如贾姆谢德布尔(Jamshedpur)就提供学校、道路、医院和文娱设施。与之类似的是，宝钢也延续了国营企业时代的做法，向员工提供非现金形式的补偿，例如满足员工寻求稳定工作的愿望，对冗余的员工进行重新调配。不同的是，由于印度资本市场较为发达，塔塔不得不提升到另一个层面——谨慎地保持股东权益和社会可持续发展之间的平衡关系。而宝钢尽管尚未面对这种压力，暂时不必对股东作出同样的响应，不过也应在这方面效仿塔塔，这是因为未来某一天，雇员利益与股东利益之间就可能出现分歧，宝钢也应为此做好准备。由于具备管理当地社会关系的能力，塔塔集团和塔塔钢铁一直是当地的理想雇主。在该过程中，塔塔钢铁已经在当地具备了真正的吸引力，在股东可以接受的成本范围内，它慷慨地付出可观的薪酬，吸引那些难得的人才。

抓住客户物质和精神上的渴望。在印度的客户管理领域，塔塔一直处于先锋地位。它有效地建设了普通建筑用钢和特种钢(specialty steels)品牌，并在订货和履约过程中，将服务植入品牌承诺。相比之下，在中国，连普通消费品的品牌建设理念都没有达到这样的水平，更别说建筑用钢等产品了。在中国钢铁市场超速发展的背景下，改进商业模式对宝钢和其他中国钢铁制造企业来说似乎并非当务之急。不过，尽管差异化还不是中国钢铁企业生存的绝对必要条件，但提高差异化的程度将会让宝钢更为接近“全球明星”。

以价值观为基础进行管理和领导。早在成为印度企业界的榜样之前，即便当时的商业环境存在诸多问题，塔塔钢铁已经致力于建设世界一流的供应基地。十年前，塔塔钢铁就成为率先采用战略采购项目的公司之一，而当时甚至是印度最好的企业都认为，如果采取这种行动，可能会让它们不希望触及的关系问题暴露出来。举例来说，印度最大的电气设备提供商之一当时告诉我们，如果他们的公司采用这种采购做法，将会使一些尴尬的供应商关系浮出水面。而最大的石油公司之一，在对该课题进行了大量讨论后得出相似的结论：战略采购将会使该企业与供应商之间非市场化的业务关系浮出水面，破坏性巨大，因此不宜采用。而塔塔钢铁基于塔塔集团的价值观，实施了一种可靠的采购方案，赢得了供应商及印度企业界更多的尊重，并在该过程中节约了大量成本。当某些现有供应商在供应关系中榨取超额经济回报时，塔塔会告知他们要么做出改进，要么终止合作关系。塔塔通过这项举措建立的声誉进一步提升了它在印度的软实力，因为印度各行业的管理者常将其作为寻求采购典范时理想的参观地点。

相比之下，由于历史原因，在很大程度上，中国还保持着国营企业时代的供应关系体系，这样就至少延误了宝钢等行业领军企业充分利用中国战略采购的进程及企业建设软实力的过程。宝钢目前正在发掘海外并购机会以确保原材料的供应。若取得成功的话，这一举措将证明宝钢具备先见之明，并驳倒怀疑论者——即那些认为一旦有机会实施并购，中国的企业就能够运用非建设性的方式(运用硬实力)来炫耀其经济实力的人所持有的观点，进而提升宝钢甚至其他中国企业的软实力。

通过上述提到的种种努力以及在国内成功应用软实力的能力，塔塔成为再自然不过的海外并购发起者——首先是在东南亚发起规模较小的并购，后来又将目光投向了欧洲的Corus。塔塔集团本身通过海外业务，包括在韩国与大宇(Daewoo)的合作，在美国拥有高档酒店，以及在全球主要市场建立销售代表处，早已积累了大量经验。因而，当塔塔钢铁宣布其对Corus感兴趣时，外界的哗然之音自然相对较低，显然，这一点证明出塔塔集团和塔塔钢铁已为履行新的所有者职能做好了充分准备。

装饰涂料行业：亚洲涂料公司(Asian Paints)(印度)与华润(中国)

亚洲涂料公司拥有50年的历史，自然要比15年前才建立的华润资格老。此外，亚洲涂料公司的销售额居于印度首位，而华润尽管是中国最大的本土涂料企业，但从整体上，却只能屈居国内第三。也许对二者的差别进行这样的比较有失公允，不过还是要指出，在培育软实力方面，众多印度公司与中国公司相比的一个优势就是拥有多年积累起来的实力。

成为技术和创新的领导者。在采用供应链软件和其他信息系统方面，亚洲涂料公司一直处于领先地位。该公司之所以能够保持市场领导地位，部分原因是因为具有发掘新业务模式(例如店内着色和定制颜色)和建设

（为这种创新创造条件的）供应链和信息系统的的能力。相比之下，华润尽管在创新方面尚属新人，但似乎也在向着同一方向迈进，只不过创新的侧重点更明显地与中国商业环境一致。亚洲涂料公司的创新方式是以客户为侧重点的，而华润则与中国政府改善能源效率和环保的强烈愿望相符合。2006年，华润开始着手一个研究项目，该项目旨在开发一种环保、防热型的新涂料以节约能源。广东省政府为华润的该项目投入200万人民币。

富有魅力的管理和领导力。亚洲涂料公司在这方面的秘诀起源于该企业偶像式的创立人。不过，它还是成功实现了转型，从一个家族控制的管理结构转变为一种允许非家族成员担任关键管理职位的结构，并对家族领导成员的绩效进行评估而不是自动提名其担任某职位。在所有权、治理和专业化职责发生重大变化的时候，管理层领导企业顺利实现了过渡，同时也保持甚至巩固了真正的市场地位。当近期软件行业的竞争威胁到亚洲涂料公司作为理想雇主的地位时，该公司运用自身专业化和公平的传统，制定了一套政策，其中明确了雇员可以对公司抱有的期望以及公司针对这些雇员的价值主张，例如基于业绩的晋升机会，对绩效进行全面评估以及这两者之间的明显联系。

华润也声称制定了人才战略，该战略强调人才的重要性，从海外招募技术专家，并将人员派遣到其他国家接受培训，如果华润有志于成为中国的理想雇主，那么亚洲涂料公司恰恰提供了一些经验，很明显，这些经验证明了人才战略的作用。

抓住客户物质和精神上的渴望。尽管当时竞争对手都瞄准高端市场，但亚洲涂料公司却率先推出服务于印度低端市场的产品——从那以后，这种战略已成为推崇该市场巨大潜力的企业的战斗口号。根据该部分市场的特点量身制作低成本配方产品，并用这部分消费者希望的方式提供给他们（通过小包装），虽然生产的是装饰涂料这种再平常不过的产品，亚洲涂料公司却成为了整个印度最知名的品牌之一（仅次于塔塔品牌）。相比之下，华润虽然是中国装饰涂料行业最知名的品牌之一，但与中国最知名品牌之间还有较大差距。虽然这一点并不能抹煞华润所取得的成功，但却证明了亚洲涂料公司在建设自身品牌方面的强大能力。

以价值观为基础进行管理和领导。亚洲涂料公司让顾客买得起自己的产品，让产品易于接近，让那些本来买不起产品的顾客得以购买涂料来美化自己的居室。它在企业公民方面的表现也同样优秀，建立符合废物处理环保惯例的工厂，这一点在当地企业中遥遥领先。在公司治理方面，亚洲涂料公司引进了一个外部委员会，像专业化公司一样开展运作。相比之下，在家族成员的多种职能分离方面，印度众多其他家族企业的行动要慢得多，这些家族成员频繁参与到所有权、公司治理和管理领域。

最近，在被全球性企业Valspar收购之后，华润确立的定位是：在中国本土实现业务增长的同时，将产品销往周遭的亚洲市场。而亚洲涂料公司却利用其作为“明星”的软实力，发展成为横跨北非到中国，直到南太平洋的众多市场的理想的并购发起者，在25个国家成功实现了发展。该企业对创始家族的成员与抱负远大的外来管理者进行战略性配置，促进两者的沟通，为他们提供海外培训和教育的机会等，这些重要措施为企业后来实现全球化提供了有力的支持。

博斯公司全球办事处

亚洲

北京
香港
孟买
首尔
上海
台北
东京

澳大利亚、新西兰及 东南亚

阿德莱德
奥克兰
曼谷
布里斯班
堪培拉
雅加达
科伦坡
墨尔本
悉尼

欧洲

阿姆斯特丹
柏林
哥本哈根
都柏林
杜塞尔多夫
法兰克福
赫尔辛基
伦敦
马德里
米兰
莫斯科
慕尼黑
奥斯陆
巴黎
罗马
斯德哥尔摩
斯图加特
维也纳
华沙
苏黎世

中东地区

阿布扎比
贝鲁特
开罗
迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
芝加哥
克利夫兰
达拉斯
底特律
弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
麦克林
墨西哥城
纽约
帕瑟伯尼
旧金山

南美洲

布宜诺斯艾利斯
里约热内卢
圣地亚哥
圣保罗