



## 新创企业的“政治利用”战略

“政策里面有黄金！”关键在于创业者能否发现，会不会利用。作为一个致力于捕捉商机的新创企业主，必须透彻地了解国家政策规定，关注政策变化，以便利用好“政治因素”创造并把握商机

George Foster 美国斯坦福大学商学院教授  
何晓斌 复旦大学管理学院助理教授  
贾 宁 清华大学经济与管理学院副教授



在现代商战中，经营者应该知道：社会发展的转型期，也是监管政策的多变期；而政策的变化调整，则孕育着新商机。俗话说：“政策里面有黄金！”关键在于创业者能否发现，会不会利用。抓得牢，利用好，就能迅速成长为市场上的风云人物。

例如，随着科学技术的进步，市场需求的增长，会使垄断行业的垄断性发生动态变化，某些原先具有高垄断特性的部门或环节，缘于监管政策的变化，其垄断性不断减弱，市场竞争度逐渐增强。此外，在政府的私有化改革、活动外包等业务上，以及在“绿色”项目、关系国家经济命脉行业等领域中，新创企业也大有“可乘之机”。

因此，作为一个致力于捕捉商机的新创企业主，必须透彻地了解国家政策规定，关注新政策的出台，以便利用“政治因素”创造并把握商机。我们把这类企业战略称为新创企业的“政治利用”战略。



## 监管变化吸引新进入者

全球电信业中有许多新创企业就是受益于政府监管政策的变化,甚至可以说正是由于政府政策的变化,这些新创企业才获得进入机会。

例如,加勒比电讯运营商 Digicel 公司的成功,就是受益于加勒比地区的国家放松对电信行业的市场管制。Digicel 公司自 2001 年创立以来,其业务在许多国家都实现了爆炸性的增长。截至 2010 年, Digicel 公司在加勒比、中美洲和太平洋地区的 32 个国家中,已经拥有超过 110 万的客户,员工数量也超过 5000 名。

此外,1995 年在印度创立的 Bharti Airtel 公司,同样得益于印度政府在颁发电讯营业牌照方面监管环境的变化。截至 2010 年,该公司已拥有超过 1.4 亿用户,成为印度最大的手机服务提供商。目前,

其业务已遍及亚洲、非洲和欧洲的 20 多个国家和地区。

## 私有化改革分羹有望

全球许多国家政府的私有化改革,往往会促使一批收购资产的新创企业的出现。这个过程会引发不同程度的财富创造与财富转移。

自 20 世纪 80 年代中期起,全球范围内出现了对政府所持有的设施进行私有化改革的浪潮,英国在很大程度上引领了这一趋势:时任英国首相撒切尔夫人出售了英国政府自二战以后一直持有的主要行业资产,如钢铁厂、发电厂、电信公司以及国立英国航空公司和英国机场集团等。随后数年,一些与英国类似的持有大量行业资产的国家也跟风而动。例如,墨西哥在 1990 年代早期将其银行和电信系统以及港口进行了私有化,接着在 1997 年后又对其机场进行了私有化改革。改革过程中,诞生了一批新创企业。

## 政府活动外包刺激新商机

随着市场化程度的不断加深,政府活动都由政府一手操办的现象正在发生变化,有相当一部分活动,政府会选择外包给企业,这自然会刺激新的商业机会。比如在私人安保领域,新创企业就是受益者。



**缘于监管政策的变化,高垄断性行业的政策垄断性在不断减弱。此外,在政府的私有化改革、活动外包等业务上,以及在“绿色”项目、关系国家经济命脉行业等领域中,新创企业大有“可乘之机”**



**“政治因素”是新商机的来源，也是风险的来源。例如，政治环境的不稳定，执政党的改变，或者宏观经济趋势的变化引发政策变化等等，都会影响新创企业的生存与发展**

美国发动的阿富汗和伊拉克战争中的一个副产品是新私营公司的设立和增长，这些公司会根据美国政府的决定，来协助其管理战争地区。比如，于2004年在美国创立的 Mission Essential Personnel 公司，就是一个“提供人力资本解决方案和项目，来支持政府和企业客户的专业化服务公司”。该公司的一个重要里程碑是被授予了“持久自由行动——阿富汗语言合约”的称号。

### “绿色”项目获国家扶持

目前，“绿色”、“环保”已然成为全球产业发展的一大趋势，很多国家对环境保护事业的重视程度在不断提高，政府也相应采取多种措施来助推在绿色技术和其他环保领域有所发展的新创企业。

2003年在美国创立的特斯拉 (Tesla Motors) 汽车公司，其主要

目标之一就是“减轻全球对石油为主导的交通依赖，并促进降低电动车的成本”。美国能源部为特斯拉提供了4.65亿美元的先进技术贷款，以帮助美国提升电池技术的竞争力。

除贷款外，政府还提供其他类型的激励，比如税收优惠、对潜在客户的激励计划，以及相关政府服务和产品的低收费等。

此外，许多绿色科技新创企业已经得到政府政策的直接帮助。这些政策要么直接补贴这些新创企业，要么惩罚那些使用传统石油的竞争对手。

### 命脉行业享政府优待

为了保证国民经济的持续稳定发展，政府会启动若干项促进经济发展的计划，尤其是那些关系着国家经济命脉的重要行业。

2003年在阿联酋迪拜创立的民营公司阿提哈德航空 (Etihad Airways)，在竞争激烈的航空领域很快成长为具有全球规模的企业。政府批准其成立的一个主要动机是“为迪拜经济增加多元化的强劲增长部门，作为对强大的石油行业的补充”。虽然迪拜政府提供了种子资金，但阿提哈德航空在商业上独立运营，并自己承



担到全球债券市场筹款的任务。在2003~2005年期间,阿提哈德航空的乘客数量从零增加到150万人次。截至2009年,通过其迅速扩张的网络,该公司的载客量已达到620万人次。

不可忽视的是,“政治因素”是新商机的来源,也是风险的来源,因为“政治因素”何其复杂。例如,政治环境的不稳定,执政党的改变,或者宏观经济趋势的变化引发政策变化等等,都会影响新创企业的生存与发展。

创立于2001年的尚德电力,曾是一家全球领先的光伏企业,但2008年西班牙政府的监管政策变化导致其来自西班牙的订单急剧减少。尚德在其2009年公司年报的风险陈述部分写道:“德国和西班牙市场的快速上升主要是由于这些国家在进口关税上面的优惠政策。然而,2008年9月,西班牙政府推出了适用这个优惠税率2009年500兆瓦的进口限额,这限制了西班牙电网市场对我们的需求。”这一因素是尚德西班牙的收入从2008年的7.19亿美元骤降到2009年的0.61亿美元的主因。

自2011年起,光伏行业遭遇近10年来最严重的困境,各太阳能光伏应用国家大幅下调政策补贴力度,导致市场出现了严重的供过

于求,全行业呈现亏损局面。再加上公司海外投资出现问题,尚德电力陷入经营困境。2013年3月,尚德电力宣布破产重整。

新创企业是否能从“政治利用”战略中获益,有效控制风险,最大化抓住机遇,本质上还是取决于新创企业自身的洞察力,这些能力包括粗略了解影响法规变化的各种能力。

通常情况下,许多新创企业在“市场之外的领域”缺乏这一能力。不过,如果想要能够影响法规的改变,新创企业也可以在他们的管理或顾问团队吸收熟知政策和政治领域的有识之士。这可以视为规避风险的有效途径。☞

(本文是世界经济论坛有关《全球创业和新创企业成功成长战略》的研究成果,何晓斌为本文通讯作者)

编辑:冯秀娟 fengxiujuan@pkubr.com

金丹 jindan@pkubr.com

George Foster: 美国斯坦福大学商学院Konosuke Matsushita讲席教授,成长公司高管项目主任。主要致力于创业和新创企业成长战略、财务分析、商业运动管理等研究。

何晓斌: 复旦大学管理学院企业管理系助理教授。研究领域包括创业和新创企业成长、社会网络分析与应用、组织社会学等。

贾宁: 清华大学经济与管理学院会计系副教授。研究领域包括私募基金与风险投资、创业金融和新创企业成长等。