

企业腐败:如何拯救品牌“责任感”

自2005年跨国公司的品牌形象在中国市场频频引发诚信危机以来,2006年、2007年的情况似乎仍然没有太大改观。自今年以来,国际品牌依然是各大商业组织危机事件的主角。而危机的类型也从过去主要集中在产品质量安全、企业品牌形象,进一步集中在了高管道德操守、企业腐败的层面。在信息爆棚的现代社会,如何应对公众质疑、降低品牌危机所带来的负面影响已成为中外企业管理所共同面对的新课题。危机管理,对所有企业组织和管理层来说仍然任重而道远。



沃尔玛首席执行官李·斯科特

□本报记者 姚音

2004年3月,世界500强之一的默沙东公司以“假借学术推广的名义报销娱乐费”解雇20多名中国分区副经理和医药代表。

2004年4月6日,和讯网向美国证券交易委员会递交汇报文件,指出和讯网将解除其中区总裁戚道协、首席运营官赫德及财务主管和市场部经理的职务,理由是他们为合作方提供回扣。

2005年4月22日,香港珠宝商谢瑞麟父子被指涉嫌向旅行社雇员提供非



西门子董事长冯必乐 资料图

法回扣,被香港廉政公署拘捕。

2005年5月,美国司法部报告指出,天津德普公司从1991年到2002年期间向中国的实验室工作人员及国有医院医生行贿162.3万美元的现金,用来换取这些医疗机构购买DPC公司的产品和服务。

同年,戴姆勒-克莱斯勒公司也被控至少向10多个国家的官员行贿。其腐败调查也是首先由美国证券交易委员会和司法部发起。

2007年,沃尔玛、西门子、宝洁、NEC等跨国公司又纷纷涉嫌各类腐败。

沃尔玛:被华尔街称为“无责任感公司”

位于全球财富塔尖的沃尔玛公司,近日被一份由前市场营销主管提供的诉讼文件拖进了前所未有的“受贿”噩梦。朱丽-罗西姆——去年12月被解雇的沃尔玛前市场营销主管指控沃尔玛首席执行官李·斯科特违反公司道德政策,接受一个供应商提供的旅游、轮船折扣和珠宝。

依据沃尔玛企业形象所长期倡导的道德政策——一度被公认为是所有零售商中最严格的典范。它禁止公司管理人员从供应商或是那些希望和沃尔玛做生意的公司那里接受任何礼物和费用。为了防止个人利益损害公司利益,沃尔玛还要求美国供应商到位于阿肯色州本顿维尔总部全透明空间的谈判间与采购员见面。采购部门办公室的醒目位置甚至张贴“我们绝不收受任何贿赂”的标语,提醒供应商,如果行贿有可能被不客气地赶出去。

事实上,沃尔玛“受贿”案的发生,正值媒体预测其销售收入接近骇人听闻的3500亿美元。因此,丑闻的曝光颇具讽刺意味。这个庞然大物正在遭遇在公众眼里的形象与日俱下的尴尬局面,甚至连华尔街也开始把沃尔玛称为“无责任感的公司”。

西门子跨境行贿:百年“优等生”监管无力

四月,由于涉嫌员工行贿、逃税及挪用资金等腐败行为而正在接受政府调查的西门子董事长冯必乐宣布将放弃其现在的职位。

2006年11月15日,德国警方搜查了西门子公司在德国的近30间办公室,其中包括现任CEO柯菲德的办公室,以及部分员工的居所,并以涉嫌挪用和其他国家行贿的罪名,拘捕了数名西门子员工。德国检方确认涉案金额达2亿欧元,而西门子内部审计的结果则称可疑资金高达4.2亿欧元。

据了解,西门子每个子集团都有一份产品的销售目录价。如果买方要求享受折扣价,销售人员必须向总部汇报,由总部决定是否以批准这个价格。另一方面,即便公司监控到了员工有所谓的“行贿”行为,也未必会自揭,在公司利益得到保证的情况下,对客户实行“回扣”政策成为理所当然。

与此同时,有消息透露,有家中国公司被牵扯进西门子贿赂案。其中一家收取现金金额高达600万欧元。如此大规模的调查行动,如此高额的违法涉案资金,加上数人遭逮捕,西门子成为当今世界上最为惊人的一起公司贿赂调查案。西门子被认为是德

国最受尊敬,也是欧洲最大的工程制造业巨头,这个世界上最受尊敬的跨国巨头之一,竟然在长达十几年的时间里持续不断地进行大规模跨境行贿,陷入前所未有的丑闻和动荡之中。

根据业内人士爆料,目前大部分的跨国公司管理模式事实上也与西门子如出一辙。西门子案牵出的,不仅仅是更多的职员、利益相关者,同样让人看到了大部分跨国公司的桎梏:企业监管不力、市场开拓的困难、公司及个人业绩成长的需要。

宝洁:“捐赠”牙防组难“洁齿”

本月初,市场传言全国牙防组曾经收取宝洁1000万元人民币捐赠款,尽管宝洁公司当天即表示,该款项是捐赠给中国牙防防治基金会,用于推广口腔保健,与佳洁士牙膏的认证没有任何关系。

但分析人士却一针见血地指出:宝洁违背了美国的《反海外贿赂法》,它将被调查而且要面对巨额罚款。作为跨国公司的宝洁,不仅要遵守中国的法律,而且也得遵守本国的法律,因此,1000万元的捐赠,难逃变相贿赂被指控的威胁。

品牌营销专家认为,宝洁此番辩解的动机在于企图抹杀它与全国牙防组之间的捐赠换认证的灰色交易,尤其是在牙防组被证实非法并最终遭到撤销之际,舆论的关注会让整个品牌笼罩上阴影。然而,从长远发展来看,不正视自己品牌的“污点”将为宝洁今后发展埋下隐患,毕竟,真正为“牙防组”那个推荐闪光的“骰子”埋单的仍然是广大的消费者。

■商道

全球银行业的八大趋势

□Stefano Visalli, Felix Wenger

银行业务实际上就是执行。错!正如汇丰银行前任主席庞约翰爵士所言:“归根结底,银行就是对它们所运营的经济体的杠杆性操作。”提供正确的产品,进入正确的市场,拥有正确的技术和业务模式,是确保长期成功的关键因素。毕竟,既然可以行顺风船,何必还要逆流而动呢?

如果我们接受这一观点,那么对在今日10-20年内可能影响银行业的诸多趋势应如何看待呢?预测短期周期或暂时性冲击往往是没有太大意义,但可以通过分析结构性变化来识别长期趋势。尽管世界瞬息万变,但麦肯锡认为八大趋势的综合作用,将开启全球银行业的新纪元。

趋势一:银行进入资本市场时代

全球金融资产预计将几乎翻四倍,从2004年的136万亿美元增加到2020年时的500万亿美元以上。这一巨大增幅总体上对银行业而言是利好消息。据预计,资产增幅将超过GDP增长。当然,并非所有业者都将从中获益,但证券相关行业如投资银行、资产管理以及私人银行将大受受益。

这一增长实际上是良性循环的产物。随着去中介化技术的改善,证券化手段日趋成熟。这使得投资资本追逐差异化(及无关联化)的风险资产。目前,已经有可能会对诸如自然灾害、银行贷款违约、私人住宅产权,或商品市场波动等多种风险进行证券化并进行交易。随着新的资产类别的涌现,这种趋势将延续,从而使投资者改进其投资组合的风险和回报模式。如果美国市场的演变可以提供任何参考的话,世界其余地区的银行预计将实现两位数的增长。许多银行将得益于批发银行业务的建立或加强,以及对房地产等领域的重视。

趋势二:老龄化

众所周知,多数发达国家以及部分亚洲国家的人口正在趋于老龄化。这将首先影响到储蓄的流向。在今后20年,这一人口结构变化趋势,加上每一代都比上一代储蓄较少的事实,可能使个人储蓄的流入量减少35%-40%。此外,大部分资产将由已经达到退休年龄的个人所持有。这对全球资产管理行业是个坏消息,因为大量的储蓄一直是过去20年间业务取得两位数增长的重要贡献者。当减少储蓄者占主流时,这种增长动力将消失。要赢得这场竞争,金融服务企业有必要开发资产负债表强度高、同时相对简单的产品。许多希望维持现有生活标准的退休人员必然会采用这些产品。

趋势三:客户价值导向

在某些成熟的客户导向的行业,通过对品牌特性的精心设计来吸引精确定位的目标客户群,银行对此进行效仿的潜力巨大。在许多市场,直营银行和邮政储蓄银行的定位是“低成本简单产品”。它们发现接受此类产品的客户人数众多。在价格的另一端,私人银行提供的是高端业务,在这里依然有改进客户定位的充分空间。在两极之间更有着庞大数量的人群,他们有着不同的类型:忧虑的储户、家庭以及关心成本的熟谙财务人士等等。无论通过信用卡服务、财务顾问,还是大量的各种业务,银行都需要理解是什么决定了这些客户的行为。如果能够与顾客形成共鸣,品牌就能获得力量,而品牌建设仅仅是客户战略的外化的可视元素。

趋势四:技术将有助于新产品及交付模式的产生

在许多发达市场,专业化的单一服务商正从传统银行手中稳步抢占市场份额。随着技术不断在降低获取客户信息的成本,一站式服务模式的优势将渐渐消退。对于采用分行模式的传统银行而言,在线银行使用量的提高,以及其自身后台业务的改进,将令分行业务越来越脱离交易中心,而更多的面向客户需求。这一方式固然存在着微妙的变化,但发展趋势已经明朗:柜员数量的减少、分行业务的多样化,以及对销售和财务顾问的更多重视。这种变化能帮助一家普通银行的总体成本基础降低10%。在欧洲,员工成本占银行总收入比重在过去10年中已经从59%降低至54%,到2020年可能进一步降至44%,从而使规模经济在银行经济效益中的

地位越发重要。

第二个影响领域是过去数年中发生的电子支付的稳步增长。日本的NTT DoCoMo就采用了互联网的覆盖率以及发展中的无线射频识别技术来建立电子支付系统。这一系统已开始撼动银行在日本盈利丰厚的C2C和C2B支付市场的垄断地位。

趋势五:风险和监管

在瞬息万变的世界中,银行控制风险的能力正成为一个差异化因素。这些风险既涉及自身活动和专有地位,也关乎客户风险。通过风险计量、风险定价、风险分解和重组,以及向金融市场参与者转移风险,银行及金融市场开发出了大量的各类风险管理方法、技巧和产品等等。经典的市场和信用风险管理普遍被认为已经达到了相对先进的程度。

鉴于银行在总体经济中的重要地位,监管机构试图跟上这些发展趋势。巴塞尔新协议要求监管资本更多地与经济风险挂钩,推出了使金融机构提高风险计量和管理能力成熟度的激励机制。银行可以在不同风险计量方法中进行选择。无论采取何种形式,监管将继续发挥行业变化的主要推动作用。

趋势六:全球化融合

银行的运营正变得越来越全球化:欧洲最大的25家银行目前几乎一半以上的收入来自本土市场以外的地区。部分大型银行在国外的雇员数量甚至超过了本国雇员。不同地区的产品正日益趋同,而这种融合趋势正在加速。银行已经采取一系列技术以确保自身应对全球最新的表现形式。

据估计,通过将后台业务及IT活动进行离岸运营,银行可以节约运营总成本5%-10%,潜在节约效益可能更大。众多银行正将部分业务外包,或将其转移到运营成本较低的地区。部分银行可能会考虑精简产品线,降低维持现有IT应用系统以及开发新系统的成本。最先进的业者视此类转型为建立竞争优势的关键部分,而不仅仅是削减成本和消除浪费的一种途径。此外,随着专业化的全球后台业务外包服务商作为一个行业的诞生,印度和东欧等低成本/高科技地区可能创造出巨大的价值。

趋势七:超大型银行崛起

1980年,美国和欧洲前30大银行和市值加起来仅为区区1000亿美元。但到了2005年,它们的市值已超过2.5万亿美元,上涨了25倍。这多数归功于行业整合以及市场扩张导致的内在收益的相同倍数的增长。同期内,这些银行占全球银行资产的份额从8%扩大到了接近30%。同时,在欧洲,1993年还在运营中的前100大银行,其中四分之一已经被收购,三分之一进行了合并。到2010年,完全可以见到拥有5000亿美元庞大市值的金融机构。到2020年,部分银行的资产规模甚至可能超过1万亿美元。

在全球化市场中,这些机构的规模和影响力都将令它们拥有超越本土或地区业者的强大优势。市场和业务系统的融合将有助于它们在各国获得越来越大的规模经济和范围经济。在欧洲,大型成长银行取得了突出的股东回报率,其业务增长的很大部分源自并购。行业整合还将促进新业务模式的发展。这些超大型银行将在20-50个国家经营,雇用几十万员工(其中许多是专业人士)和建立起全球品牌。它们将拥有大约5000万至1亿客户。

趋势八:新兴经济体欧美仍将执牛耳

今后20年,亚洲在全球GDP中的比重将越来越靠近西欧。因此,亚洲银行业将毫无疑问成为全球发展最快的市场。值得注意的是,美国和欧洲在产生的绝对额外收入方面将依然占据最大份额。这是因为,与直接GDP增长相比,银行业务收入更多地与总体累计净资产决定。因此,虽然未来业务增长可能发生在亚洲,但那些在欧洲、美国或日本业务力量强大的银行,将继续主导国际银行市场。

(本文作者Stefano Visalli是麦肯锡美兰分公司资深董事,Felix Wenger是麦肯锡苏黎世分公司董事。本文摘自麦肯锡咨询公司版权所有的《变化世界中的银行业》)

■案例点评

形象代言人之后的品牌之路怎么走?

□余明阳

当文化冲突、固有心态以及中国市场的快速成长三个要素集中在一起,引发了跨国公司品牌危机的频发。

计到的。过去中外管理差距相当大,以至于媒体对跨国公司的行为有所宽容,中外没有对等制衡的能力。而“砸大奔”事件后,市场发现中国消费者的力量实际是很强大的,而跨国公司的管理也并非无懈可击。

所以,当文化冲突、固有心态以及中国市场的快速成长三个要素集中在一起,最终引发了跨国公司品牌危机的频发。

心态比技巧更重要

西门子本土行贿等丑闻的出现,从某种程度上也是对本土化的误读。事实上,很多跨国公司往往做的比本土更本土,有专门的机构和方法来研究中国问题,但是对本土文化的理解却相对比较浅显和幼稚,驾驭能力也不够,因为把握不够准确,有时才会出现这样那样的问题。未来几年这样的事会越来越,但这并不意味着跨国公司的品牌因此老化。应该说,只要公司成立一天,它所面临的危机和挑战也同样存在。跨国公司也不例外,尤其是大品牌,一旦出现问题被放大的可能性就越大。因此,跨国公司应该比一般公司更多地做到自律和自我检讨。

对跨国公司而言,要做到“全球化视野,本土化运作”,既有全球化的思维方式和统一管理模式,也有适应本土化的流程和方法。SK-II事件处

理的失当与母公司宝洁“品牌教父”头衔不相符,个人认为主要原因是是否“用心”的差别。跨国公司应该调整心态,心态比技巧更重要。

“软实力”提升品牌内涵

中国走到现阶段,对企业“软”“硬”实力的要求已经有所关注,“软实力”涉及到企业的理念、文化和精神,企业品牌不再仅仅是品牌层面的事,而已上升到精神、信仰和社会责任层面。

美国在19世纪末20世纪初开始“揭丑运动”,公关关系学随之产生。自此,企业逐渐告别血淋淋的发展阶段,进入思考社会责任的阶段,迫使企业注重自身的文化建设和精神建立,而不再仅仅是赚钱机器。这个过程在中国差不多晚了一个世纪,但目前发展势头很迅猛,跨国公司也应该借此机会重新调整姿态,成为社会公民和社会责任企业的楷模。

最近福建省正在讨论“形象代言人”之后的品牌之路怎么走”的话题。过去泉州地区曾经找了1400多个形象代言人,现在则希望能寻找品牌未来发展的突破点。企业发展也和人的成长一样,先想生存,再讲涵养和发展,这也是为什么最近企业家学“国学”掀起热潮的关键原因。越来越多的企业家开始意识到,仅用金钱的视角来想问题,团队难以凝聚,品牌也难以做大。砸钱做广告的粗放时代已经过去,现在应更多地认同“与其做百强企业,不如做百年老店”的观念。要实现可持续发展,企业就必须建立价值观、共同理念、企业文化和人文精神,这才是品牌真正的内涵。

(本文作者为上海交通大学品牌研究所所长、上海品牌促进中心秘书长,由姚音采访整理)

■商学院链接

◎长江商学院-中印CEO课程

课程简介:中印企业可以相互借鉴什么?印度市场对中国企业是机会还是沼泽?中印企业合作空间到底在哪里?长江商学院联合顶级商学院-欧洲工商管理学院和印度最大的工业组织-印度工商联合会携手打造“中印CEO课程”,共同探讨中印两个最大新兴经济体中CEO们最迫切需要解决的问题。

课程时间:2007年6月4日-5日(北京)

联系电话:021-62696238

◎上海交通大学安泰管理学院-VINS™(Value-Integrated Selling)赢销高级研修课程

课程简介:企业有两大基本功能:内部,有效使用资源;外部,不断获取资源;而外部获取资源的能力又是内部资源使用的前提和依据,这种能力与销售和营销管理能力密不可分。VINS™赢销高级研修课程提供销售和营销管理工作所需要的“操作概念”和“具体依托”,沿着客户购买心路历程,将整个销售过程转变成可计划、可执行、可评估、和可管理的系列完整的销售事件,帮助企业实现持续不断的成功销售。

课程时间:2007年6月2日-3日

相关网址:http://www.asom.sjtu.edu.cn/cdp07/index.jsp