

Companies

【编者按】

全球金融风暴像一个雪球,在从山顶向不可知的山脚滚动途中,不停有新鲜的雪加入,最终这个雪球会有多大,如同它的终止地一样难以预测。我们可以看到的是,每一天都有新的公司加入,这些公司有新兴的小企业,也有拥有相当历史的大型公司。但是,对于一些公司来说,金融危机没有那么可怕,他们已经经历过多次不同种类的危机,甚至经历过最坏的危机——战争,但他们仍然存活,而且活得很好。他们像一些懂得应付坏天气的动物,在天气好的时候就时时完善整理自己的洞穴,并储备好一定的粮食。显然,一个企业的终结不能把账都算在危机头上,虽然这在当前情况下会是个很大的因素,可或许也是一个很大的借口。对于企业——尤其是制造型企业来说,或许还是有值得深刻思量的地方:我们凭什么度过危机,凭什么基业长青?

四家百年企业高管建言: 我们凭什么抵御危机



博世集团董事长弗朗茨·菲润巴赫: 创新+投资研发是很好的公司DNA

《上海证券报》:这次金融危机下,很多百年企业破产或者陷入史上罕见困境中。我注意到,博世集团也是一家123岁的企业,明年将是你们进入中国的第100年,请问博世集团受到金融危机影响了吗?博世集团的很多竞争对手开始裁员时,博世集团会采取同样举措吗?



密。我们不断研发出新产品,用这些新产品不断给公司注入新鲜血液。如果看过去20年博世集团的投资情况,你们会发现我们一直稳定进行研发投入。在汽车领域,每年研发投入基本上占销售收入的10%。无论全球经济多么低迷,博世集团都不会放缓或者大幅降低研发投入。

弗朗茨·菲润巴赫:虽然全球出现了金融危机,但是预计博世集团今年仍将保持小幅增长。预计2008年,博世集团全球销售额可能达到470亿欧元左右。2007年博世集团全球销售收入为463亿欧元。至于裁员,正相反。博世集团将扩大员工阵容。预计2009年初,博世集团全球员工将增至约29万名。2007年,博世集团员工约27.1万名。

《上海证券报》:同样是百年企业,博世集团的命运和美国身陷金融危机的企业完全不同。你们似乎没有过多地受到金融危机的影响,仍然显得发展稳定,这是为什么?

弗朗茨·菲润巴赫:我们有很好的DNA,即创新+投资研发。这也是博世集团长寿和取胜的秘

《上海证券报》:美国金融危机已经影响到了北美、欧洲市场,很多制造企业将视线投向了新兴市场。博世集团如何看待新兴市场的增长?

弗朗茨·菲润巴赫:其实2007年下半年,美国经济就开始减速了,现在只是进入了加速减速运行阶段。2008年上半年,欧洲的经济运行还相对稳定,亚太、南美、俄罗斯等国家和地区的经济运行还相对稳定,但今年下半年,欧洲经济也开始减速了,这令多数公司受到影响,全球销量开始下降。

在这种情况下,博世集团将更关注亚太市场。因为尽管亚太市场销售额比预期下降5%,但仍保持增长态势。在目前的经济环境中,这已经很难得。

默克制药公司财务总监:Christie Zou: 控制财务 平衡总利润与公司市值

《上海证券报》:在这次金融风暴中,默克制药公司仍然安然无恙。有什么方法可以分享?



Christie Zou:作为一家340年的企业,默克制药公司算得上世界上最古老的制药和化工公司。默克制药公司保持长寿的秘诀,是公司最重视的是总利润和公司市值平衡管理。

《上海证券报》:作为控制财务的专家,你有什么预防危机或者应对当前危机的高招吗?

Christie Zou:我个人特别想提醒大家注意两点。第一点可以用来规避风险。主要方法是提高企业的内部机制,这包括四个层面。第一,内部管理机制健全,适应组织结构未来3-5年的发展;第二,加强公司的财政控制;第三,启动质量管理体系;第四,制定风险管理体系。

我发现很多跨国公司并不注重风险管理,四大会计师事务所中也只有德勤提出了风险智能图。默克制药在中国和其他国家都搭建了风险智能图,一旦风险来临我们就迅速启动应对计划。

危机。在经济不景气的情况下,我们尤其要注意财务控制。首先在销售层面,要看信贷控制的机制,还有给顾客的折扣是否合适;其次,加强成本控制,如何降低非强成本,考虑是否需要建立共享服务中心以降低非强成本等。

这些都可以帮助公司从容应对经济大浪。至于投资也并非完全不投,只是更需要审时度势,在合适的时机、合适的领域里增加投资。

《上海证券报》:这次风险教育了你周围的公司吗?他们看市场的眼光发生了变化吗?

Christie Zou:的确,大家有了很大变化。前天,每个企业都在关注销售的增长;昨天,大家都在关注利润的增长;今天,大家都在关注市值的增长。

《上海证券报》:在风暴中,如果一家企业出现大麻烦,你认为他们该怎么办?

Christie Zou:一旦风暴来临,大家通常会采取三步救助法。第一步是止损;第二步是过渡期,迅速处理危机;第三步,即从长期来看,要治本。

◎本报记者 吴琼

158岁的雷曼兄弟终究不是有九条命的猫。虽然雷曼兄弟曾经逃过四次大劫,却再也无法躲过第五次。而雷曼兄弟申请破产保护掀起的金融海啸,也席卷了全球多数国家和地区。金融海啸扫过之地,实力不支的企业纷纷倒地。其中不乏大且老的企业,如94岁的美林证券因陷入困境而被美国银行购买。10月,日本也出现首家宣布破产的金融企业——日本大型生命保险公司“失和生命保险”。

在中国,一些年轻的民营企业已经倒地,香港上市公司合俊集团在东莞樟木头的两家工厂同时宣布倒闭。合俊集团是全球最大的玩具代工之一。

更多企业在生死一线间挣扎。近来,有消息指出:美国汽车巨头——通用汽车、福特汽车、克莱斯勒汽车也可能现金短缺,并可能被迫申请破产保护。通用汽车和福特汽车都是百岁“老人”,克莱斯勒汽车也有80多岁的高龄。

但大浪淘沙,仍有一些企业安然度过了百岁高龄。此前,韩国银行在一份报告指出:全球持续存活200年以上的企业共5586家,其中日本3146家,德国837家,荷兰和法国分别为222家、196家。

面对经济危机、恶性通货膨胀、战争或动乱,一些企业仍然能够保存体力和能量,一些企业却被这些不同种类的危机吞噬或者分解。或许个中的确存在一些可以归纳的共性的规律。

长寿企业的外部特征

根据韩国银行、日本帝国银行、壳牌公司等多家企业做出的统计数据,我们可以发现多数长寿企业有一些外部共性。

其一,据统计,世界五百强企业,近三成成为家族企业。如日本历史最悠久的企业是大阪寺庙建筑企业金刚组,它成立于公元578年,距今已有1400多年的历史。排名第一百名的企业也有超过225年的历史,它是美国的酿酒企业Laird & Co。

其二,从资产规模上看,长寿企业多属于中小企业,从事行业多为手工制作、酒类制造、酒店行业、茶叶等。这一点拥有百岁以上企业最多的日本较为突出。日本帝国银行的调查报告显示:1867年日本明治维新前成立的企业共2879家,目前存活100年以上的2万余家。而在庞大的日本长寿企业一群中,不超过300人的中小企业几乎占9成,如金刚组的年销售额约1亿美元;且日本的长寿企业多从事食品、料理、药品以及与传统文化相关的行业。相比较而言,三菱这类国际化大型企业集团在长寿企业中的比例较少。

尽管多数长寿企业在外貌上具有共性,但这并不表示长寿企业都必须拥有这些特征。事实上,还是有一些资产规模较大、非家族企业的长寿企业,如通用电气。

不过,长寿企业所处的外部环境有一个共性。复旦大学产业发展研究中心主任陆铭对记者说,这些长寿企业多为欧美日企业,因为这些国家的融资渠道较为通畅。无论这些长寿企业是家族企业(相当于中国的民营

企业)还是上市公司,都比较容易得到资本市场的支持。即通过证券市场获得直接融资;或通过银行等获得间接融资。一旦企业正常运作出现资金短缺时,可以迅速输血(融资)。”

成为长寿企业的四要素

除了融资通道这样的外部因素,很多大型企业或者学者都曾探寻过百年长寿企业的内部秘诀。综合来看,百年长寿企业必须具备四大特点。

第一,公司对自己的定位非常明确。日本村松株式会社至今已140年历史。其社长村松宪行表示:公司屹立不倒的一个秘诀就是公司专注于发展的主线,而不是追求规模。”

第二,始终具备较强的核心竞争力。学者们普遍认为:创新能力即能培养出企业未来核心竞争力的能力。注重核心竞争力的不断运用和更新提高。

对于核心竞争力,北京大学光华管理学院院长张维迎提出了自己的观点:核心竞争力并不是绝对的,不是看自己最擅长什么,而是看市场竞争最需要什么?在不同阶段、不同行业对于核心竞争力的具体理解有些微差异。如海尔集团曾指出自己的核心竞争力就是“通过创新来抢夺客户资源”;TCL则认为“通过变革创新来培育企业核心竞争力”。

第三,稳健或相对保守的财务制度。从财务角度看,这些长寿企业的财务政策相对保守,都不是通过大举借债来实现自己的快速发展;他们对于利润的追求也相对稳健,不会过于大起大落。无论是默克制药公司还是村松株式会社的高层均明确表示:公司具有稳健的财务制度。维持合理的资产负债率,成为这些企业度过历次重大危机的法宝之一。

反观日前宣布破产的日本金融企业——大和生命,则祸起于为追求利润而过度依赖高风险、高回报的金融产品。在美国次贷危机中,大和生命的相关损失不断扩大,最终负债总额高达约2695亿日元(约合185亿元人民币),无奈之下只能宣布破产。对此,在瑞森演讲家机构(RSA)主办的“面对世界金融危机——中国商界领袖圆桌会”上,麦格理证券中国首席官Michael Kurtz表示:本次金融危机的幸存者应该学到两个教训,一是金融机构需要保持一个雄厚的资本基础,二是金融机构必须保持有一个在风险和回报之间的不可突破的平衡点。”

此外,咨询公司麦肯锡也指出:在经济繁荣时期,这些长寿企业可能并不出彩,但是却能保持稳健的利润率,长期生存。

第四,人才对企业的忠诚度相对较高。陆铭指出,这些长寿企业或者其所处的环境都很注重人才的培养。国外有一批成熟的职业经理人队伍;日本长寿家族企业实行养子继承,这也是一种职业经理人制度。唯一不同的是,养子制度在企业与职业经理人之间建立了家庭纽带关系,因而双方的关系更紧密。”

在四大共性之外,陆铭和村松宪行强调了另外一点,即合规合法。即在生产或推出产品时,不要为了短期的市场利益,做有损社会或者消费者的不规范行为。这样很容易自取灭亡。

■资讯

复旦大学管理学院发布《中国跨国公司排行榜》

复旦大学管理学院主办的“新兴市场跨国公司的崛起”主题论坛暨《中国跨国公司排行榜》发布会将于10月22日下午举行。

由美国Vale哥伦比亚大学可持续投资中心牵头,“金砖四国”(巴西、俄罗斯、印度、中国)顶级商学院参与的“五钻循环峰会”(Five Diamonds Conference Cycle)国际合作项目正式启动。这一项目得到了联合国南南项目的支持。

复旦大学管理学院作为中国全球合作伙伴入选该项目,并根据国际通用指标编制了《中国跨国公司排行榜》。这一排名将汇集巴西、俄罗斯、斯洛文尼亚、以色列、印度及其他地区的排名(相关排名参见www.vcc.columbia.edu)形成“世界新兴市场国家跨国企业200强”的排行榜。

日本村松株式会社(Muramatsu)社长村松宪行: 生产型企业要专注主业 而非投资

《上海证券报》:众所周知,金融风暴导致日本股价大跌,日本的一些企业如何才能渡过这样严峻环境?



村松宪行:从我们自身的经验来说,百年企业要安度严冬的秘诀首先就是要坚守主业。其实在日本泡沫经济崩溃前,很多日本企业都迷恋财务投资,但泡沫经济崩溃时他们都受到了很大的打击。但我们公司始终坚持不投股票和房地产,集中精力在主业上,所以才有今天的安定繁荣。

我们公司附近有一些食品业的同行,因为财务投资失败只能宣告破产,经营者还因此深陷牢狱之灾。我认识的一位公司的社长,就因为迷恋期货投资,在投资失败后进行公司报表造假,现在已经被逮捕入狱了。

《上海证券报》:你特别强调集中做主业,而不做投资,有什么特别的原因吗?

村松宪行:我个人认为,如果不是通过主业,而是通过投资所获的收益,往往会导致公司忽略本业;而且公司的利润依赖于被投资

体,可控股减小,风险增大。这会产生的隐患,在经济剧烈波动时,企业破产的可能性加大。

《上海证券报》:你曾经说过,不希望公司上市。为什么如此坚持不上市?

村松宪行:首先,我不希望自己的事业成为股东追求短期利益的目标,因为我希望为顾客提供至上的服务。第二,我们公司没有必要追求眼前的资本盈利,完全可以依靠主业追求长期效益。第三,实际上也是最根本的理由,我们公司目前不必从股票市场筹措资金,如果因一笔大投资需要借钱,我们可以向银行贷款。

《上海证券报》:很多企业家认为,如果上市了,就可以融到更多的钱,公司就可以扩大规模。不上市和追求公司发展间是否需要平衡呢?

村松宪行:在日本一些很大的公司也没有上市,比如说大家都熟知的三得利公司,还有以制造醋为主的三得利醋业公司,他们的营业额都超过1000亿元,也有很高知名度。不过,他们都没有上市。

梅赛德斯-奔驰(中国)总裁兼首席执行官麦尔斯: 保证充足现金流、研发与改进

《上海证券报》:在全球汽车集团中,戴姆勒集团是少数几家没有过多受到此次金融危机影响的企业。我注意到,戴姆勒集团也有122岁



离汽车业萧条的漩涡。这是为什么?

麦尔斯:在过去几年里,戴姆勒公司保持了较好的盈利状况。我们的现金储备充足,这使我们不至于过分受到金融风暴的影响。我们在中国市场的表现也显示了这一点,今年前9个月梅赛德斯-奔驰在中国内地、香港和澳门市场共销售32400辆,已经超过去年全年水平。和我们在中国的竞争对手相比,奔驰的销量增幅明显领先。

当然,全球经济整体放缓也给我们提出一些挑战。未来,各个细分市场都会萎缩,豪华车市场也不例外,但我们仍然看好公司的发展前景。

《上海证券报》:和美国汽车业竞争对手相比,戴姆勒集团保持122年竞争力的秘诀是什么?

麦尔斯:我想,汽车企业生存的关键在于公司足够强大,而公司强大的基石是保持研发和改进的投入。

奔驰会继续在环保、节能减排上投入,这也是未来市场发展的方向。比如说,我们有一个目标,未来研发出来的车要比目前量产

的车油耗降低30%。另外,在英国伦敦测试运行100辆smart电动车后;我们正在筹划在德国柏林试行奔驰电动车。

《上海证券报》:开发新能源车需要不少钱。我注意到,戴姆勒集团在赛车及赞助F1上“烧”了不少钱。经济不景气时,你们打算缩减开支,缩减或者退出对这方面的投资吗?

麦尔斯:新能源汽车的研发和量产是公司的未来的重要战略目标。我们仍将支持赛车运动。奔驰赛车已经有110年的历史了,可以说赛车运动伴随着公司的发展壮大,或者说我们是从赛道上受益的。赞助赛车,也是一种营销手段。二战后,奔驰在各项赛车比赛中获得的冠军数远远高于竞争对手。比如说现在的F1赛车中,我们是沃达丰-迈凯伦-梅赛德斯车队的赞助商和引擎供应商。这一次迈凯伦车队的汉密尔顿夺得F1上海站的冠军,也令消费者更直观地了解到奔驰也有动力感很强的产品。

另外,对赛车的投入,也有助于提升民用汽车量产车的性能。现在,赛车技术和理念正慢慢过渡到量产车上。比如说赛车上使用碳纤维来减轻车重,冷却系统中的部分核心技术,都运用在量产车上。我们在开发量产车的发动机前,也常常会邀请赛车的工程师参与探讨。