



日企长寿 DNA 诠释东方哲学历久弥新的价值

□ 姬康

当梅耶·罗斯柴尔德还在四处寻找自己的第一桶金;约瑟夫·摩根还只是咖啡馆小老板;伊雷内·杜邦还在为从商还是从政而烦恼时,一群人在总被地震和台风困扰的日本列岛上,已通过在山老林中开采铜矿,在繁华都市中兑换钱币和在穷乡僻壤贩卖稻米完成了原始积累,成为一代富可敌国的商界豪强。虽然只有历史学家才会记住这些开拓者拗口的名字,但三井、安田、野村、住友、岩崎这些姓氏,如今早已成为一个个商业帝国的代名词。时至今日,当中国的富二代以各种面貌出现在媒体的社会娱乐版时,日本的富N代们还在默默地创造他们的商业神话。

1554年,第一家近代意义上的股份制公司诞生于英国,从此奠定了大多数商业公司的发展模式。具反讽意味的是,现在世界上拥有二百年历史的公司无一例外都是家族企业。其中源于日本飞鸟时代的金刚组创办于公元578年,衣钵相传至今已四十余代。据“胡润排行榜”统计,这样的长寿企业美国有14家,印度有3家,德国有800家,欧洲等地国家有200家,日本则超过3000。

在1998年的亚洲金融风暴和2008年以来的经济危机中,这些依赖血缘、家长制维系的家族企业在股份制公司的浪潮中依旧屹立不倒,这对那些由高技术、跨国和多元等关键词构成的“现代化”公司来说像是开了个不大不小的玩笑。到底是什么,缔造了这个长寿之国为数众多的长寿企业?

“终身雇佣制”和“年功序列制”

提到家族企业,人们往往最先想到的是“家长制”。这个只会出现在人类学教科书中的词汇被运用于企业管理,似乎总和独断专行、刚愎自用分不开。但实际上,日本的家族企业自诞生以来,虽一直秉承“单子继承制”,但并不等同于中国宗法制度上的“嫡长子继承制”。

为了在内部形成竞争激励机制,日本家族企业往往会通过招赘女婿、收养养子等做法,在不分割财产的“总所有制”前提下,将没有血缘关系的才干之士立为一家之主。

日本国立银行创始人涩泽荣一甚至收养过仅比自己小两岁的“养子”。即使在赫赫有名的“平成景气”时期,将家业传给非亲生儿子的情况也比比皆是,比例高达25%-34%。现在,松下电器、丰田汽车这样大公司掌门人也都是入赘女婿出身。这

提要:

让我们安静下来,在邻国狭小的庭院中,听一听同样经历过战争、灾难和文化冲击的百年老店如何运用东方哲学赚取财富,体会其陈旧却历久弥新的价值。



种特有的“单子继承制”其实已经包含了优选机制,在一定程度上实现了家族企业的社会化,突破了狭隘的家族牢笼,加上30年代后职业经理开始普遍取代原来的“番头(掌柜)制”,进一步为家族企业传承百年夯实了基础。

既然是家族企业,所有员工就成为了“家族成员”,理所当然地形成“终身雇佣制”和“年功序列制”。终身雇佣并不等同于“铁饭碗”,只是劳资双方形成的一种不成文的默契,一种双方终身承担的义务。这种制度能够给员工以很强的安全感。作为雇主一般不到万不得已不会轻易解雇员工。大名鼎鼎的“经营之神”松下幸之助在大萧条期间宁可减产一半,工人只做半天活,也不解雇一个员工,一时被传为佳话,而员工则会感恩戴德地将企业视为自己的家庭,齐心协力共渡难关。

与终身雇佣制相配套的就是“年功序列制”。即企业员工的地位和工资待遇会随着“年功”的积累而提高,鼓励员工长期留在企业工作,不仅增强了企业人事结构的稳定,而且更强化了企业内部的家族气氛,形成了和谐的人际关系,避免了大面积“跳槽”,降低了企业的人才培养和使用成本,对企业稳定发展极为有利。

员工们受到的激励不仅来自于终身雇佣的保障和年功序列的激励,还有“禀议制”带来的归属感。决策者将意向作为“禀议”文件下发到各级管理人员和基层,广泛征求意见后汇总,这种从上而下,又自下而上的决策方式,不但可以把争论解决在决策之前,保证了群体的亲和力,还体现了职工的价值和责任,激发了员工的参与意识。很多日本百年企业仍然坚持这种看似费力、费时的决策体制,大量来自基层的合理化建议通过禀议制被贯彻到决策中,从纵向上维护并加强了企业的集团意识。

细水长流、不追求眼前利益

稳定的代际传承和人事制度使日本企业具备了超稳定结构,在这种超稳定结构下又形成了日本长寿企业特有的以严格的家训、家宪、家规为基础的企业文化。类似“番头制、莫谈国事、不得从事娱乐业”(锅屋企业)、“不可乘一时之机为急功近利而铤而走险”(住友集团)、“经商如牛垂涎细长,如牛行路步步扎实”(奈良县食品企业)、“不可盲目、不切实际多样化经营”(金刚组)这样的家训警句,已成为多

数家族企业的金科玉律。细水长流,连绵不绝,不追求眼前利益的经营理念。

用百年时间专注于某个领域也为企业赢得了社会信赖,这种信赖成为长寿家族企业最可宝贵的财富,提高了企业的抗风险能力。上世纪80年代末,在引发超过日本20万家企业倒闭的平成大萧条中,超过一半的长寿家族企业的业绩持平甚至获得了增长。

无论是“单子继承制”、“终身雇佣”、“年功序列制”还是家训族规,这些长寿密码之下无不隐藏着儒家以家庭为本位的思想精髓,他们保持了家族内部的活力、企业运作的稳定、确立了发展的方向。企业依靠“仁爱”、“贵和”等原则,将修身(注重员工终身培训)、齐家(单子继承制与终身雇佣)和治国(对社会负责)三者紧密串联起来,在内部保持了纵向的和谐和横向的弹性,形成了企业“慈”、员工“忠”的日本长寿企业特点。对比西方的超越型文化,这种充满韧性的企业制度体现了东方的包容性,有助于抵消外界变化的冲击。

让人困惑的是,从文化、伦理道德角度看,儒家文化在日本家族企业发展过程中扮演了重要角色;但同样隶属于儒家文化圈的其他东亚国家并没有从中获益。甚至,五四运动以来,儒家文化一直被视为中国近代社会发展最后也是最顽固的堡垒,每每被以“民主和科学”的名义加以批判。虽然,新儒学的产生让中国人重新认识到自己文化内核的缺失,但在学界之外并没引起相应的重视。反观正在走向前台的中国家族企业——均分制的继承方法、总经理董事长一手抓的人事体制、极低的员工忠诚度都让我们相形见绌。

作为一个企业,创始人筚路蓝缕、披荆斩棘不会有太大区别,如何在传承中发展才是最大的挑战。在“富不过三代”的魔咒下,中国家族企业还没有机会证明自己持久的生存能力。“道德传家,十代以上;耕读传家次之;诗书传家又次之;富贵传家,不过三代”,中国人在表达了对商人铜臭味的鄙视之后,忽略了这句话的前半部分,于是商人被等同于为富不仁的暴发户;作为学生的日本人却对其进行了重新解释,将中国知识分子的“修齐治平”统一在商业运作中,证明了道德、责任和财富也许并不是那么水火不容。

环顾被金融危机冲撞得千疮百孔的全球经济,我们也许应停下脚步,回过头,在邻国狭小的庭院中,听一听那些同样经历过战争、灾难和文化冲击的百年老店如何运用东方哲学赚取财富的故事,去体会一种陈旧却历久弥新的价值。

(作者姬康为美国城市史博士)

可口可乐 七大经营管理失败

□ 王育琨

一次平常的生产事故,演变成一场品牌灾难。世界级500强可口可乐,近日在媒体和网友的质疑中完败,是个值得中外公司好好汲取的教训。

事故简单,过程不简单。

2月3日,可口可乐(山西)公司管道改造施工出现故障,由于操作失误,含微量余氯的生产辅助用水混入了饮料生产用水中。

4月17日,媒体报道,消毒用的含氯水混入了2月4日至8日生产的12万箱可口可乐中;同日,可口可乐否认出现过“含氯水”,称所谓内部员工爆料,是员工出于私心断章取义,经查并不符实,可口可乐有完备的品质监督体系。

4月19日,山西质监局40人进入可口可乐公司调查。

4月28日,质监局公布资料,发现2月4日至8日的电脑记录被删,关键证人带薪休假不予配合。

4月29日,可口可乐公司承认操作失误,含微量余氯的生产辅助用水进入饮料生产用水中,强调产品安全,回避召回、赔偿等问题。



5月4日,可口可乐公司就含氯事件向公众致歉,并同意退货,将回收的产品及同批次库存产品销毁。

从上述简略的过程中,可以看出可口可乐公司的官僚气多么浓重。大公司的通病“说了就等于做了,强调了就等于执行了”已蔚然成风。

一个小程序,引爆了一个全层面的经营管理失败。

失败一:背离答案就在现场的原则。可口可乐严格的ERP管理系统,已捕捉不到真实的现场信息。一个职工误操作,致使管道故障发生。员工的首要责任,是把故障记录下来,超越他的职权,要等待公司派人来处理。记录了,报告了,就是员工的所有职责。问题解决,会由系统发出指令。

失败二:公司主管们都在忙大事,这种管道小事故入不了他们的法眼。大公司的焦点已脱离了一线地头。管道维修与生产归属于不同部门,需要更高的权威来协调。已被登记的故障,没有人在恰当的时间,引起恰当人的注意。一个有重大关联的事故,竟然可以在此后的5天内没有引起相关管理人员的注意!

失败三:价值观逃离员工的心。可口可乐的质检部门齐全,有着严格的流程。可是含毒可乐却可以堂而皇之地生产、灌装成箱、流入市场,不知可口可乐一直在标榜的“诚信协作和品质”的核心价值观到哪里去

了?怕是已成了墙上的摆设,没有渗透到可口可乐公司员工的内心和行动上。

失败之四:可口可乐原本有足够机会纠正这起事故。可是,他们什么都没有做。直到员工爆料,又站出来义正词严地指斥员工,落地有声地让中国人相信他们的品牌。他们知道善良的中国人对美国大品牌几近迷信。偶像坍塌了。真正悲凉的,是中国人。这一层,可口可乐公司的高层没看到。他们没有对中国善良的粉丝致歉的心。他们只想着公关,而唯独不想品质;只想想着信誓旦旦,没有想到那一颗颗被有毒食品折腾的脆弱的心。

失败之五:可口可乐大中华区总裁鲁大卫,2012年年初走马上任。在危机被媒体曝光后他赶到了山西,抢在山西质监局之前进入了厂区,召集会议了解情况,做了准备。在山西质监局调查的整个过程中,可口可乐公司极不配合。删掉了电脑记录,还奖给关键证人“带薪假期”。即便这样,后来鲁大卫坦陈,还是有许多

新细节被发掘出来。不自己反思问题,还要掩盖问题,这已经不是一般的傲慢和无知了。可口可乐迫使质监局4月28日

在网站上公布了可口可乐的恶行。山西省质监局局长常奇才还当场放出了狠话:

“现在不是掩饰问题的时候,藏住头,屁股露出来了,盖住屁股头就露出来了。我给它下的结论是:方法不对头,配合不积极。可口可乐低估了政府查处它的决心和能力,低估了老百姓辨别是非的能力。”

失败之六:销毁证据是犯罪。可口可乐是美国上市公司,对公司内部邮件有严格的存档要求。相关生产记录应该也属于内控数据,不是想删就能删的。销毁证据是严重违规违法行为!中国消费者和政府质监部门,应向美国法院提起诉讼,让他们为此付出代价!

失败之七:良知缺失。比事故更可怕的,是公司的态度。事发后先是矢口否认,后又销毁证据,坦称公关不力,3个月后才道歉,又说不不是食品安全,凡此种种,可口可乐已沦为一个全然没有良知和道德底线的企业,沦为纯粹的经济动物。一如微博达人薛蛮子的评论:“可口可乐,我们问责的是一个百年品牌公司的道德底线与良知。你们这样干,对得起良心吗?”

癌症也是可以救治的。关键看可口可乐能不能像乔布斯那样,放下126年的成功,去当一个新手,保持饥饿,保持初心。

126岁的可口可乐,你还行吗?

(作者王育琨系北京大学学民营研究院企业家研究中心主任)

做“小池塘里的大鱼”:小林制药的长寿配方

有93年历史的日本小林制药株式会社仍然是一家“小”公司。这并不是因为它规模大小——截至2011年3月31日财年的集团销售收入为1308亿日元(约99亿元人民币),营业利润为190亿日元(约14亿元人民币),而是它一直奉行做“小池塘里的大鱼”的经营哲学。它开发和生产的一次性取暖片“暖宝宝牌暖贴”,用于发烧患者的“冰宝贴”等众多产品,一直是该领域日本市场上的冠军。在小林制药董事长小林丰看来,能够从无到有地创造一个细分市场,所谓“狭缝”产品,公司才能获得最大收益,并能够为消费者带来“世界的价值”,提升生活质量。“我们虽然有着近100年的经营传统,但对待传统,我们要做的并不是简单地维护,能够更好地保持传统的是革新、变化和进步。”小林丰告诉记者。

记者:小林制药希望提供“世界的价值”,从而创造全球消费者新的“世界的习惯”。如何理解?

小林丰:在日本曾经有过这样的阶段,就是商家创造出这个世界上没有过的东西,以此为人们带来幸福,也就是QOL(Quality of life)——为提高人们的生活质量做贡献。而这也正是小林制药走过的历程。我们现在想在中国市场创造同样的历史,在其他国家也要如此。要为全球消费者创造和提供他们过去没有使用过的东西,为这些国家的人们带来幸福,这就

是我们的方针。

记者:传统印象中,日本企业通常较为保守,而小林制药近几年连续做了几起企业收购,为什么?

小林丰:要实现企业的持续发展,是有各种可选方式的。小林制药是上市公司,理所应当地对股东负有分红的义务。所以为了股东的利益,我们也必须保持企业的良性发展。而在推动企业发展的各种方式中,我认为并购是占有相当大的比重的。当然,如果这个并购对象与小林制药没有协作的可能性,那我们就不能草率行动,这是我们对并购行为的基本指导思想。

一次性取暖片——“暖宝宝牌暖贴”是我们11年前并购的一家公司的产品。当时我和对方的经营者见面的时候,他对我说:“本年度是我公司创业以来公司效益最好的一年,因此我们选择现在出售公司”。他们的经营者是依据这个来决定出售公司的。当时,日本的经营者们的观念较之前也发生了较大的变化。概括地说,之前的经营者都是在公司经营不顺利的时候想到要出售企业,而现在变成了在经营情况最好的时候出售,因为只有这样才能卖出高价。日本当时逐渐出现了这样的变化趋势。

当时,小林制药马上就在经营策划室中专门组建了负责并购的团队。今后,我们的并购行为将会面向全球展开,以推动

企业的发展。所以,过去印象中日本企业的“保守”其实已经有了巨大转变,现在仍处于转变中。

记者:全球化趋势中,小林制药面临的

最大挑战是什么呢?

小林丰:首先要解决的是语言问题,我们要拥有大量掌握本土语言的人才。将来,在涉及中国的业务中,以及在中日会议场合,如果我们不能完全使用中文推进,那就不能说是在中国发展业务了。

第二点是产品。小林制药的产品,是刚才我曾提到过的“狭缝”产品。对于“狭缝”产品,是很难判断它是否适用于当地的。比如在我们公司众多产品中,要弄清楚这种产品是否适合中国,那种产品是否适合美国,其他产品在新加坡是否能打得开市场?是非常困难的事情。所以我们要精准地把握这一点,并以此为依据,开展我们在中国的事业。

记者:杰克·韦尔奇说过,在产品多元化的时代,如果不能保持市场占有率第一和第二,就只有被淘汰。小林制药是如何保持产品竞争力的?

小林丰:我们是从“狭缝”产品开始做的,在“狭缝”中如果不能保持第一和第二的话的确是不行的,即使是第三,也一定会被淘汰。无论是从历史上,还是从我个人的经验来看,这一点都是必然的。所以如果不能成为第一的话,该产品就没有投资的意义了。现在的零售店都有POS机,

我们可以根据POS机提供的数据,立刻判断出该产品将来是否有发展潜力,再根据这一判断,对没有发展潜力的产品停止投资,而对有良好前景的产品投资。

记者:小林制药非常重视“狭缝”市场,但为什么不努力制造那些销量更大的热门产品呢?

小林丰:我们这样做有一个很重要的原因。在规模大的市场中,如果我们要争取10%的占有率的话,其实并非难事。可是,要争取10%的占有率,需要付出很多,而与之付出相对应的收益到底有多少呢?从这一点上看,其实这个市场的竞争是相当激烈的,从这里获得收益相当地不容易。所以即使艰难地争取到了10%的占有率,也不会获得很大收益。

与此相反,如果在小市场中成为No.1的话,因为市场小,特意地进行竞争是没有胜算的。因此在这种情况下,公司实际获得的收益才是最大的。比如我们没有打算进军洗衣粉、洗发露、护发素等大市场,这是我们的经营方针。

记者:小林制药的座右铭为何?

小林丰:“简明易懂”高于一切。这并非一种对表象或虚华之物徒然地追求,而是我们在意于使顾客仅凭眼观耳闻便可知晓此为何种产品,其用途为何的一意用心。Simple is the best(简单是最好的)。

(郑治)