

跨国聚焦

传统受挑战 日本家族企业跨国经营现危机



■ 本报记者 徐 森 霍玉蕊 魏小央

在日本,无论是大型跨国企业还是小型企业,几乎都由家族统治。如松下、丰田和本田等企业都是以家族姓氏作为企业名称。日本企业,可以说是家族企业的一个代名词。而在整个日本经济的发展史上,日本家族企业也留下了浓墨重彩的一笔。上世纪80年代,“日元经济”横扫全球之际,日本家族企业获得广泛的赞誉,其采用的“终身雇佣制”和集体主义成为了国际企业的样板。同时,日本家族企业也凭借其强大的制造能力,创造出了数量多而且质量好的品牌,并闻名于全世界。

如今,日本地震再一次撼动了世界经济,尤其是震颤了全球制造业的脉搏,这又将日本企业重新带入了公众视线。探讨日本家族企业的跨国经营管理模式,或对中国企业“走出去”带来新的启发。

以人为本,和谐还是桎梏?

日本家族企业对员工的管理模式,曾

被许多国家视为范本。据了解,日本家族企业广泛采取“终身雇佣制”和“年功序列制”。这也就是说,在这样的企业里工作,相当于捧上“铁饭碗”。当然,随着工作时限的不断延长,工薪以及荣誉会逐渐增加。作为丰田汽车的一名员工,卢梅奎对此有很深的感触。他认为,日本家族企业的经营非常注重以人为中心。无论是企业采用的“终身雇佣制”、“年功序列制”,还是企业工会,都紧紧围绕员工展开,这3个方面相互联系、密切配合,从不同侧面调整企业生产关系,缓和劳资矛盾。同时,在员工管理方面,日本家族企业坚持工作效能最优化、积极性激励的最优化和参与管理的最优化,而这都体现了以员工为本的管理理念,也就是国际上所倡导的“南风法则”。毋庸置疑,员工在人性化的管理模式下,对企业会产生强烈的荣誉感和认同感。重视经营权而淡化所有权,让日本家族企业有别于欧美企业。

但在看到优点的同时,一些专家也指出,日本家族企业过于强调群体意识和团队精神的管理,也使员工丧失了独立性和创新精神,不敢创新和冒险。而日本家族企业采取的“年功序列制”也会造成员工“论资排辈”,尤其在跨国经营中,更使得许多日本公司机构臃肿,人浮于事,效率低下,给企业发展带来沉重的包袱,而且优秀人才很难脱颖而出,被压抑和浪费的现象极为普遍。

除此之外,青年一代的价值观正在发生深刻的变化,他们不再像上一辈人一样将工作作为人生的唯一目标,反而更加重视“爱好”、“休闲”,企业不再是完成自我实现的唯一场所。而此时,日本家族企业传统的“留人”方式就不再有用。而在日本家族企业走出国门的时候,其传统的人力资源管理模式也因为文化等方面的不同而并不一定适用于要进入的国家。

如此来看,与创新叛逆、雷厉风行的美国企业管理模式相比,日本家族企业颇具自身文化传承特点的人性化管理虽然使其称雄的动因,但也可能是约束日本家族企业跨国发展的桎梏。

合资经营,垄断还是共享?

对于跨国经营,美国人弗朗西斯·福山曾在《信任——社会道德与繁荣的创造》一书中写道:“经济是无法脱离文化背景的。”纵观日本家族企业向外发展的道路,其运作方式与其家族情结也可谓一脉相承。

以贸易立国的日本,自上世纪70年代以来持续依托国际市场营销战略,在全球构建起了庞大的跨国公司生产与销售网络,其独到的成功方式令其他国家(包括美国)望尘莫及而不得不追随其后。而这时的日本家族企业也开始兼顾传统与风潮,将公司开到日本本土以外。

据了解,日本家族企业跨国经营,选择成立合资公司方式的比重最大,并且主要提供技术支持。华东师范大学汤涛副教授曾致力于研究日本家族企业,他认为日本家族企业之所以更倾向成立合资公司,与其家族式经营理念有关。日本家族企业在本土运营时,更愿意选择建立纵横交错的体系。这样一来,从纵向看,地域内的企业往往以某一企业为龙头,按照系列化方式,层层进行包转,形成“金字塔”结构;从横向看,各企业通过产业关联进行流水线式的配套,从而减少市场风险。而这样的模式也“传染”了日本家族企业的跨国经营。例如,在与中国企业合作时,日本家族企业提供技术支持,而中国企业则提供厂房、设备和工人等硬件设施。一方面,日本家族企业依托在相关行业方面较先进的技术,在根本上保证了产品的成本和质量。而另一方面,合资企业依托中国企业投入的硬件设施便于管理,

减少了风险。

也就是这样的运营模式,催生了“垂直化的产业链”,即在此链条之下,所有的汽车零部件以及核心技术,全由一家公司从上到下牢牢把控,其他公司只负责技术含量较低的工作。索尼、夏普、松下都采用了这种模式。

但此次日本地震,凸显了这种模式的弊端。广东社会科学综合开发研究中心主任、研究员黎友焕博士在接受记者采访时介绍,地震后,中国广东省的电子、汽车等一些产业产能利用率可能会因为日本上游中间产品供货停顿而降低,一些新建和改造项目可能因为日本设备生产、交货流程被打断而不得不减速。日本拥有全球芯片1/5的市场,随着时间的推移,对珠三角电子产业的影响将日益显现。另外,本田、日产、三菱、日野和大发等8家日本

汽车制造商已宣布暂时关闭在日工厂,短期内肯定会影响日本汽车零部件供应与整车出口业务,从而导致广东日系汽车资源供应紧张。

经过这一番波折,日本家族企业的这种经营模式备受争议。黎友焕表示,通过这次惨痛的教训,日本一些原本留在国内,或者被政府强制要求不准转移到外国去的生产厂商今后在进行全球产业布局和整合时,肯定会有所调整,将把一些技术含量较高的制造业转移到成本较低而自然灾害相对少的国家去。这种产业转移可以说不是由市场逼出来的,而是面对大自然灾害不得已而为之。对此,中国应有针对性地加强招商,积极争取打破“日本核心元件—中国组成加工成品—全球市场销售”产业分工链条,从而全面推进产业转型升级。



百威英博设立中水回用项目 彰显企业社会责任

社会责任

■ 本报记者 舒 畅

“中水处理”对于许多人来说还是个稍显陌生的词汇,实际上它离我们的生活并不遥远。中水就是指循环再利用的水,许多家庭都习惯把洗衣服和洗菜的水收集起来,用于冲厕所和拖地板,其实这就是最原始的中水处理办法。

近日,百威英博在其武汉工厂启动了全球首例面向社区的中水回用项目,向周围居民社区,免费提供处理后的中水。

据了解,在2010年12月,百威英博武

汉工厂就投资1790余万元,与武汉市政府共同建成了该中水回用项目。通过中水再处理,百威英博武汉工厂每天产生近3000吨的水量,供给周边社区和工业园,作为景观、消防、道路清洁、绿化等多方面用水,日供水量可解决9000户居民的环保用水。每年,中水系统可供水109.5万立方米,可重新利用的水量相当于1.16个立方水水量。

近些年,中水开发与回用技术迅速发展,在美国、日本、印度、英国等国家(尤以日本为突出)得到了广泛的应用。这些国家均研发出适合本国国情国力的中水回用技术,使中水回用技术日趋完善。现阶段,

在中国,这一技术已受到各级政府及有关部門重视,并在建筑中水回用方面做了大量理论研究和实践工作,在全国许多城市,如深圳、北京、青岛、天津、太原等,开展了中水工程的运行并取得了显著的效果。

目前,中国的国有工业企业和部分民营企业,比如污染严重和水资源利用较多的企业,都建成了中水回用项目,为落实低碳生产和节能减排的国家级号召做出了贡献。

而对于这次活动,百威英博亚太区法律及企业事务副总裁王仁荣说:“武汉工厂中水回用项目体现了百威英博建设现代化节能环保型酒庄的发展战略,目的就是回

馈于社区居民。”他还表示,企业今后还将在多处工厂设立中水回用项目。此外,中国酿酒工业协会副秘书长何勇也谈道:“水是酿造业的根本之源,是企业生产的经济命脉。如何有效地管理用水,提高啤酒酿造的用水效率是酿酒业环保节能的首要任务。”

据了解,百威英博于去年3月发布了“更美好世界”全球环境绩效3年目标,包括节水节能及减少碳排放的一系列指标。其中的核心用水目标,设定在2012年前实现每百升产品用水量不高于3.5百升。2010年,百威英博实现了每百升产品用水量4.04百升,比2009年减少6%。

跨国一周

空客推凤凰公务机 为中国客人设计麻将圆桌

记者日前获悉,空中客车公司在最新设计研发的公务机客舱内,改变了桌子设计样式以方便乘客进行麻将类游戏活动,并为客舱起了个很中国化的名字——“凤凰”。据悉,空客公务机至今已获得170多架飞机订单。其中,亚洲市场获得25份订单,主要来自中国。

法国香水巨头收购 中国防晒品知名品牌

法国科蒂集团日前证实,已与中国防晒品销量第一的护肤品公司丁家宜达成股份购买协议,将获得丁家宜的大多数股份。丁家宜创始人庄文阳表示,今后,在公司的具体运作方面,科蒂和丁家宜会有“主次之分”,而法国公司的收购绝不会导致其品牌被“雪藏”。

上海迪士尼乐园 正式破土动工

历经6年的波折后,日前,筹划已久的上海迪士尼乐园项目正式破土动工。这意味着,不久的将来,港、沪两只“米老鼠”将在华同台竞技,中国也将成为美国本土外,世界上唯一拥有两个迪士尼乐园的国家。

雀巢等婴儿辅食被曝有毒 长期食用致智力受损

英国媒体报道称,瑞典研究人员发现,包括雀巢在内的9个欧洲知名品牌生产的婴儿食品含有毒重金属砷、铅与镉,其含量虽都未达世界卫生组织(WHO)规范的上限,但婴儿长期食用,仍会导致智力受损,甚至出现行为异常。据悉,欧盟委员会官员已决定重新商讨制定新的安全标准。

(本报综合报道)

东京电力站在风口浪尖 大公司趋利应避害

跨国视点

■ 思 敏

自从2011年“3·11”日本本州岛海域地震发生,福岛核电站接连发出的爆炸声就牵动人心,其运营商日本东京电力公司也被推到舆论的风口浪尖上。

据了解,福岛第一核电站已运行40年,本来应该报废,但就在这次事故前,东京电力公司决定再让其延期服役20年。公司为增利而节约成本无可厚非,但明知设备存在问题而继续透支运行,潜在的危害可想而知。另外,早在2月28日,东京电力公司就向日本原子能安全保安院递交报告,承认没有检查核电站6个机组的33个部件,日本原子能安全保安院要求东京电力公司在今年6月2日前递交改正方案,岂料即刻遭遇大地震和海啸。

然而,在地震发生之后,东京电力公司没有在第一时间发布福岛核电站冷却系统失灵的消息;福岛1号机组厂房爆炸后,东京电力公司也没有在第一时间向日本当局汇报这个消息。这两个以最小代价解决核事故的关键时刻,都被延误了。

不仅如此,在紧要关头,东京电力公司因担心向反应堆灌注海水会损害电力资产,

从而延误了控制危机的最佳时机。而此后运输到核电站的外接发电设备接口居然与电站内的接口不匹配,以致事故升级。天灾难挡,可能防的“人祸”却是东京电力自己埋下的。地震和海啸直接导致了核电站的爆炸,可核泄漏事件,究其根本是“利”扯住了东京电力对“害”的预防和补救。假如不是日本出现181名“死士”抱着必死信念终于建立了新的冷却系统,控制住了几个反应堆堆心的温度,后果将不堪设想。但此次事故对于无数生命健康的长期威胁,以及所带来的经济损失,都是无法估量的。

日本当地蔬菜受污染,一些菜农眼看着马上就要上市的蔬菜被限制上市,只好挥泪将这些蔬菜翻在地里。而辐射区域内的奶牛养殖户也只能眼睁睁地看着成吨的牛奶被倒掉。面对这些损失,东京电力公司在召开发布会时,愁容满面的下级主管们像淘气的男生一样垂着头,对于“带来的不便”表示歉意,这是日本惯用的措辞。但对实质性问题,他们似乎一无所知。此外,东京电力公司还在本月4日宣布,从当天19时(北京时间18时)开始,工作人员将福岛第一核电站废弃物集中处理设施内低放射性污水排入海中,以便腾



插图设计/黎子成

出空间处理部分机组内的高放射性积水,尽管排放的污水为低辐射污染物,但影响已扩大到全球。

如此来看,企业对社会的影响万不可忽视。小企业,对社会的影响或不太显著,但是大型企业,尤其是国际化大型企

业,以及一些特殊行业,对于社会有非常大的外部性,必须引起相关方面足够的警觉。逐利虽然是企业本质,但君子爱财取之有道,舍本逐利不可为,在收益之余要对企业责任更加关注,趋利避害则应是企业应尽的本分。