

编者按

他山之石,可以攻玉。

中国改革开放已经走过三十年历程。三十年中,有无数本土企业上演了一夜崛起或者急速衰落商业悲喜剧,也有无数外资企业在这里收获庞大市场,或是遭遇水土不服。在这个经济学家难以解释的市场里,并无现成经验可以借鉴,一切都充满变数,而唯有如此,中国三十年来的商业史才充满戏剧性和诱惑力。

是到了回望三十年改革历程的时候了。以开放的姿态张开双臂的中国市场,在过去三十年中迎来的外资企业,究竟度过了什么样的岁月,它们在中国市场上的经验,在多大程度上能够给全球化时代的本土企业以借鉴?

《第一财经日报》推出“外资上海三十年”系列报道,探寻三十年外资企业的中国脉络,以及它们带给中国的启示。

艾默生： 并购要寻找可以相融的本土基因

本报记者 萧遥 发自上海

如何从一家区域性的电机和风扇制造商,成长为销售额超过200亿美元的全球500强企业之一?美国艾默生电气公司(下称“Emerson”)的回答是:100多年来,始终以技术创新引领利润增长。

也许,1890年的秋天,当苏格兰兄弟查尔斯和亚历山大·梅斯托试图说服艾默生(John Wesley Emerson)对一项电机专利进行投资时,他们不会想到,经过100多年的不懈努力,Emerson公司的历代领导们逐渐缔造了一个庞大的工业帝国,为全球客户提供网络能源、环境优化技术、工业自动化等综合性技术解决方案。

日前,Emerson大中华区总裁、艾默生电气(中国)投资有限公司(下称“艾默生投资”)董事长任锦汉来沪期间接受了《第一财经日报》专访,诠释了该公司业绩持续增长背后的“秘密”。

从“零”开始 将投资公司扎根上海

这里的厂房又“长高了”,一周前,任锦汉来到位于上海浦东的艾默生过程控制有限公司,指着窗外的厂房告诉本报记者,过去两年,像这样的扩建、新建项目,中国地区已经达到了16个,而这些项目,均通过Emerson设立在上海的艾默生投资来进行。

来自Emerson的相关资料显示,目前,该公司在中国设立了30多家独资与合资企业,在中国的总投资额已经超过10亿美元。任锦汉表示,以投资金额来计算,Emerson在中国投资的项目,90%以上都是通过艾默生投资来进行的,其余项目则是以跨国并购等形式来进行。

回忆起最初如何决定在上海设立这样一家投资公司,任锦汉对当时的坚定和艰难记忆犹新。他说,当时公司内部几乎没有有什么分歧意见,只有一个共同信念,中国市场是不容错过的。

“综合考虑了客户、供应商、合作伙伴、人才等因素,我们最终决定在上海建立投资公司。”任锦汉说,然而,由于当时跨国公司在内地设立投资性公司的相关政策法规还没有出台,艾默生却遭遇了一次全新的挑战。

“我咨询了很多其他的公司应该怎么做,也包括一些法律、会计等专业方面的顾问,”任锦汉说,“他们都不清楚,也不知道投资公司会有什么好处,会起什么作用,他们也不知道怎样提供一些专业的意见给我们,我们只能参考之前在其他国家设立投资公司的经验。”

几番周折,1993年,Emerson在上海设立投资公司的申请获得批准,成为首家将投资公司总部设在上海的美国公司。自此,Emerson在中国的业务也开始有实质性增长。

对任锦汉而言,他不仅见证了Emerson在中国市场的发展旅程,由于一直负责中国地区的投资工作,这段旅程



艾默生是一家注重研发的公司

本报摄影记者/高育文

“管理文化是一个公司的商业基因,是他们的DNA,看到他们的DNA是怎么构成以后,再看看Emerson的DNA和他们的不是相符合,是否可以相融,”任锦汉说,“如果有冲突的话,即使从数字看是个好机会,也要停下来。”

也成为他职业生涯最重要的一段经验。

任锦汉认为,投资公司对Emerson在中国地区开展业务起到了至关重要的作用。“不同城市子公司的利润,最后都要回笼到上海的投资公司来,投资的时候,再从上海出去,”任锦汉说,“国内的收购、投资都是通过投资公司来处理,这也是我在十多年前申请建立投资公司的目的。”

在任锦汉看来,这样的运作方式,资金流相对简单、明晰,也可以在艾默生投资资金不太充分的情况下,将一些子公司的利润投入到需要资金支持的其他子公司。

经过多年的发展,中国已经成为Emerson全球战略布局中最重要的一站。Emerson的年报显示,2006财年,Emerson获得良好的财务业绩,销售总额达201亿美元,取得连续50年红利增长。而相关数据也表明,自2002财年起,中国已经成为仅次于美国的第二大市场,目前销售额已经超过10亿美元。

尽管由于工作关系,任锦汉经常往返于香港与内地之间,但每次到上海时感受到的变化都让他兴奋不已。“我有段时间经常来上海工作,每几个星期来一次,都看到有些变化,很惊讶,比如有些高速公路、房子建起来了,印象很

深。”任锦汉说,时过境迁,如今上海的繁华与便利程度,与他1992年初来考察投资环境时的景象,早已今非昔比。

“如果你在1992年问我,我没有办法想象会发展这么快,但是那时我们是有一点点概念的,”任锦汉说,“假如中国发展真这么快的话,我们要有一个很好的机制,处理资金的问题、投资的问题及其他的问题,这也是我们设立投资公司的优势。”

并购时要深入考察 目标公司的DNA

作为Emerson实施中国战略的重要里程碑之一,2001年,该公司以7.5亿美元的高价并购了华为集团旗下的电气业务部门——深圳安圣电气有限公司,并整合成为今天艾默生网络能源业务的一部分。

此次有些“冒险”的举动,甚至在当时成为跨国公司并购领域的标志性事件,任锦汉说:“我们收购的目标不是一些设备,也不是产品,最主要的就是人才,不然怎么发展呢?”

在任锦汉看来,跨国公司通过并购方式投资中国企业,已经不仅停留在业务层面,更重要的是获得自己需要的人力资源。事实上,很多跨国公司在通过并购战

略来整合中国产业的同时,也对其人才进行重组,以加速实施人才本土化战略,Emerson也成为这一领域的先行者。

“我们只派了三个人去管理这个企业,到现在为止非常成功,也觉得很骄傲,”任锦汉说,“你可以想象,美国文化和中国文化磨合起来,要面对很多很多头痛的问题,我们都是先倾听,再一个一个去解决。”

重新整合后的艾默生网络能源有限公司不仅留住了原公司的研发骨干和管理人员,随着业务的发展,其技术人员队伍也得到进一步扩充。任锦汉介绍,艾默生网络能源有限公司的研发团队一直在业界占有优势,为客户提供有效的技术解决方案。截至2007年5月,该团队共申请专利548项,其中300多项已获国家授权。

对此,Emerson首席运营官孟瑟(Edward L. Monser)也曾经表示,Emerson的确从安圣电气的收购中获益良多。他指出,艾默生公司通过这次收购获得了500名工程师,并继续成为华为公司的供应商之一。

Emerson 2006年年报中的相关数据也显示,2006财年,在该公司超过200亿美元的销售额中,网络能源业务2006财年的销售额为44亿美元,比上年度增长31%。基本销售额增长21%,亚洲表现出强有力的增长势头。报告的销售额增长包括收购带来的10%的有利影响。

事实上,在过去的30年中,Emerson以超过100亿美元的投资金额,在全球完成并整合了200多次收购活动,而在艾默生电气全球超过60家的子公司中,90%以上是以并购形式获得的。

如何能够在通过并购形式相对迅

速地获得资源、销售渠道乃至人才的同时,平衡其中的风险与收益?任锦汉认为,无论是直接投资还是并购项目,Emerson在准备投资之前,都需要做大量的工作,要深入了解目标公司的文化。

“你为收购去调查一个公司时,不是单单看他们的财务报表、产品情况和有哪些客户,最重要的还是看他们的管理文化。”任锦汉说,“这些不是一般的MBA课程里面可以讲出来的,要凭很多经验,在中国地区进行并购,很多时候,我都是跟这里的团队一起去调研。”

在任锦汉眼中,管理文化比数字更重要。“我们说这(管理文化)是一个公司的商业基因,是他们的DNA,看到他们的DNA是怎么构成以后,再看看Emerson的DNA和他们的不是相符合,是否可以相融,”任锦汉说,“如果有冲突的话,即使从数字看是个好机会,也要停下来。”

Related | 相关

市场低迷时最考验战略前瞻力

伴随着Emerson在中国地区业务的不断拓展,对其而言,中国已经不仅是一个重要的生产基地和销售市场,也是其致力开拓的工程及研发基地。目前,Emerson在中国建立了10余个研发中心,分别位于上海、苏州、南京、深圳、西安等地,共拥有1600多名研发人员。

在任锦汉看来,技术创新是Emerson这个百年企业能够持续发展的根本,也是保持其利润增长的真真正源。也正因如此,Emerson一直非常重视在研发领域的投入。Emerson甚至专门创立了战略投资项目,该项目专门为技术含量高的子公司项目提供研发资金,从而不影响相关子公司的财务状况。

“我们在新产品研发方面的投资有一个固定的比例,一般在销售额的3%左右,在行业内来讲,算是一个比较高的投入,”任锦汉说,“不单单是业务好的时候要这样投资,我们Emerson内部有个观念,市场坏的时候,研发投入更重要,因为等市场转好的时候,我们就可以马上有产品提供给客户。”

Emerson董事长、首席执行官兼总裁范大为(David N. Farr)认为,新产品与技术投资持续获得回报,对Emerson的业绩增长至关重要。“经济低迷时的继续投资,正在并且将在未来数年给我们带来回报。”范大为说。

相关数据显示,2006财年,Emerson将5.6亿美元投入到工程与研发领域,此外,还将2.23亿美元投入到客户解决方案工程开发领域,总金额达到7.83亿美元。对此,任锦汉进一步指出,Emerson所关注的焦点是不断开发出能够带来行业变革及改变游戏规则的技术和产品,如数码涡轮技术、面向过程控制行业的智能无线解决方案等。

Emerson的相关资料也显示,2004年至2006年,该公司共推出了577项主要的创新型产品,与2000年至2002年推出的265项相比,增长了118%。目前,Emerson来自新产品的销售额已经达到34%,而未来目标是这一指标提升到40%左右。

“40%就是要求我们的员工要清楚,如果没有新的产品的话,市场份额会越来越低,他们的业务就越来越难做。”任锦汉说,“对他们而言,是用很自然的动力去达到这个目标,这是个起码的要求,当然如果超过40%就更好。”

任锦汉表示,一些跨国公司认为将其产品销售到中国市场就可以,实际上并非这么简单,在中国经济快速发展的情况下,如果不能实现研发本土化,不断开发新产品满足客户,很可能会与当地市场

Emerson也正是在不断与各个公司的融合过程中凝练了包容力较强的文化氛围。任锦汉还记得当初收购安圣电气之后,原有团队的一些员工表达了不满。“一些老员工不满意的是,为什么我们老是在听,总是在说安圣电气怎么做比较好,而不是按照我们沿用的管理模式进行,”任锦汉说,“但是,这同时也说明我们企业有一种包容的文化,最后的事实也证明,安圣电气的员工对中国客户关系的认识,比我们美国过来的人员深刻很多。”

在任锦汉看来,如今很多中国企业都希望“走出去”,一个途径就是进行直接投资,另外一个途径就是通过并购的形式开拓国际业务。“如果企业是通过并购‘走出去’,管理团队拥有一种包容的胸怀很重要,其他本土公司做事情的想法,处理问题的态度、观念,很多方面都是值得去学习的。”(本报实习记者郭静对本文亦有贡献)

和客户的需求脱节,从而影响了销售业绩。日前,Emerson公布了2007财年第三季度业绩情况,该季度销售额同比增长达到13%。对此,范大为表示:“如果没有市场领先技术和全球业务平台来为客户服务,我们强劲的内部增长和利润率的改善就不可能实现。在拓展全球业务的同时,投资这些技术和业务平台仍将是Emerson向前发展的关注点。”

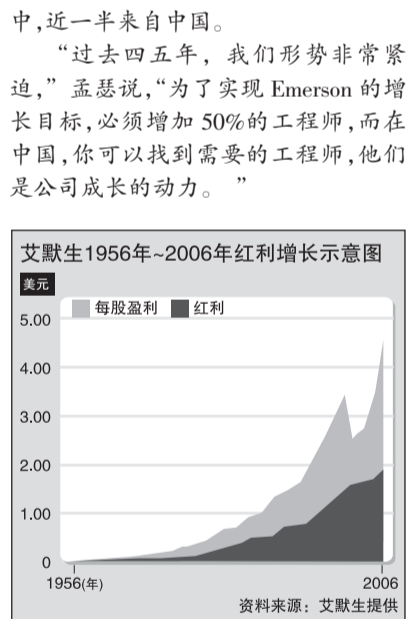
而范大为也曾多次指出,Emerson将会继续加大在中国这样的新兴市场的投资,这些投资将从核心的生产制造逐步扩展到高端研究、技术、新产品研发、供应链优化以及客户服务等多个方面。

自1979年Emerson首次以技术转让方式拓展中国业务以来,中国已经成为Emerson在亚洲地区最大的商务伙伴。“我们对中国市场非常有信心,相信未来15-20年还会有比较稳定的增长,”任锦汉说,“Emerson将中国市场作为一个主要的战略目标,并且将用中国市场带动亚太区的发展。”

按照Emerson的既定规划,2010年,在中国市场的销售额要实现翻一番的目标,达到20亿美元,在不断开拓中国市场的同时,新的挑战也在不断涌现。在Emerson近期完成的一项招聘工作中,Emerson增加了在中国的工程师人数,在全球招聘来的3000名工程师中,近一半来自中国。

“过去四五年,我们形势非常紧迫,”孟瑟说,“为了实现Emerson的增长目标,必须增加50%的工程师,而在中国,你可以找到需要的工程师,他们是公司成长的动力。”

艾默生1956年~2006年红利增长示意图



全球网络 接力研发

——专访艾默生电气(中国)投资有限公司董事长任锦汉



任锦汉

本报记者 萧遥 发自上海

《第一财经日报》:这么多年来,你一直管理Emerson公司大中华地区,尤其担任艾默生电气(中国)投资有限公司的董事长,你遇到的最大困难是什么,又是如何克服的?

任锦汉:我遇到的困难与很多跨国公司和国内公司是差不多的,比如市场

变化迅速、资源的分配等,这些都是正常的。但我觉得最大的挑战还是人才方面,我常常问,市场增长得这么快,公司里高级员工的增长比例能不能跟上市场的变化?

比如说,今天GDP增加了10%,市场增加10%甚至20%,我们公司的高级领导有没有增长,有时候是没有的,很简单的一个判断,有时候市场扩大了,我们只是给重要员工多分配了一些工作,但是,多分配工作不是代表人才也在伴随市场一起增长。这就是一个大问题了,我认为,整个公司人才的配备和市场规模的步伐要挂钩。

如果人才没有增加,一两年还可以,给他们多分些任务,但时间长了,他们就会很累,没有办法完成以后的任

务。可以这样说,现在有些业务,我们如果有更多相应人才的话会增长得更快。

《第一财经日报》:你提到2010年Emerson在中国地区的销售额要翻一番,你对实现这一目标是否有足够的信心?是否会遇到什么困难?

任锦汉:困难是有的。包括很多方面,比如国内的法律法规在改变、行业的竞争、新的跨国公司也参与到中国市场的竞争,竞争很激烈,但我们也比较有信心,因为我个人觉得我们有一个比较好的基础,在销售能力、研发能力、生产、采购、人才培养等方面都有比较好的基础。

现在,我们也希望在另外一个方面加强能力:就是对客户的服务上。最近我们在西安成立了一个资源中心,也是

通过投资公司去投资的,为什么选西安呢?因为那里大学多,人才比较多。

《第一财经日报》:贵公司如此重视人才培养,在这方面,公司内部是否有一定的激励机制,例如,如何保证全球的研发团队进行良性互动和竞争呢?

任锦汉:内部竞争是一种说法。还有另外一种就是一个新项目在做的时候,我们要决定哪个地方做这个项目是最好的地方,不一定是从价格、成本方面去考虑,还包括能力、时间、对客户的承诺等其他方面。

比如说,中国员工愿意吃苦,长时间做一些研发工作都愿意,所以我们内部有一句话,business without border(跨国经营)。哪个地方做得好,就交给哪个地方。

现在还有另外一种做法,就是利用全球网络去完成一项任务,比如有些研发工作可以利用深圳或者印度、欧洲的另一个研发中心去做,一个国家的员工夜晚休息时,另一个国家的员工可以接着做,利用好的网络,这样效率会比较

高。时间是竞争中很重要的因素,比竞争对手出台快一点,市场份额就能高一点。

《第一财经日报》:贵公司是否也遭遇过人才流失方面的困扰?尤其是在进行跨国并购时,你提到收购的一个最主要目标是保留人才,但这是否也是一个最容易流失人才的时刻?

任锦汉:在并购目标公司之前我们曾经作了很深入的调查,了解他们的管理文化,找出目标公司哪些是主要的骨干员工,这些都是目标,在没有完成谈判协议时,我们就要有整套的计划,如何保留这些人才。因为投入这么多资金去收购一家公司,如果主要骨干在收购之后就离开了,这家公司的价值可能就会大打折扣。

我们在收购一家目标公司时,做法是在没有完全谈判之前,找到骨干员工,与他们沟通,问他们愿不愿意留下来,有什么担心,对我们的管理文化有什么不清楚等等,我们会一一与他们沟通,目的很简单,就是希望他们能够留下来。

但是,有时候环境是不容许我们有太多沟通的。因为有时候目标公司的领导可能不让与员工沟通,所以我们有不同的办法,有时候也会与目标公司谈判增加一个条件,就是收购以后骨干人才要留在公司服务多少年,这是谈判的一个重要因素。

另外,Emerson自己的公司怎么保留人才也是公司管理文化的一个很重要的因素,我们希望每一个员工在公司工作时有好的环境发挥个人能力。这句话讲起来容易,做起来就比较难了。比如可能要有机会跟他坐下来,问他以后希望在公司如何发展,目前的能力哪个方面是强项,哪个方面经验不足。大家沟通后,能力强的给他更多工作去发挥,不足的加强培训,希望以后有更好的发挥。最主要的是希望每个员工都有机会来告诉公司他自己的工作目标和理想。有时候他们也不能完全满足他们的理想,但是我们会努力去做。(本报实习记者郭静对本文亦有贡献) 本报摄影记者/高育文