

近期,毕盛第二次作为伊士曼·柯达公司的执行副总裁兼首席执行官(CFO)来访中国,距上次来华整整两年时间。上次来华,他选择在北京的国家会计学院演讲,当时,安然事件余波未了,他演讲话题很大部分也与CFO诚信有关。

而这次,他在上海的国家会计学院演讲,主题是《基业常青 诚信为本》,仍然围绕诚信。

“他说世界上只有中国有专门的会计学院。创办者很了不起。”陪同毕盛到会计学院的柯达全球副总裁、大中华区主席叶莺告诉记者。在毕盛演讲之后,记者对他进行了采访。下面是记者根据采访的资料所做的整理。

转型两大风险

“相比公司一般的、日常的运营中的风险管理;公司由传统业务向数码业务转型过程当中,有两个更大的风险:第一个是柯达的传统业务正在迅速下滑。与此同时,在柯达传统业务的成本结构的不断下滑过程中,我们会花很多时间来关注传统业务成本结构的变化;另一个比较大的风险就是我们的数码业务在迅速地增长和扩大,这种数码业务的迅速增长导致我们需要建立一个新的公司运营模式。在过去的120年当中,柯达公司主要从事传统的影像业务,这种业务模式要求柯达有一个非常大的生产制造体系,随着柯达变成一个数码化的公司,柯达的运营业务模式也将发生改变,柯达不会再像过去那样拥有一个非常庞大的生产和制造系统。”

“举例来说,在数码化的运营当中,其中的一个特点是整个市场变化非常之快。每六个月,以前的产品就会被淘汰。在传统的运营中,一个产品会在市场上存活几年的时间,直到新产品出现。在这样一个变化非常快的市场中,柯达要对客户、供应商、供货系统的管理有所关注。否则在这样变化非常快的市场下,很可能存货会变得过时而不得不淘汰,这样会给公司造成很大的成本方面的风险。另外,萨宾斯法案能够帮助柯达以非常正规的成文的系统来管理这个风险。另外一个就是柯达传统业务的成本管理,在以往,柯达的传统业务有很大的库存,在这样的情况下,要很关注库存,从资产负债表上消除这样的危险,损失就会被消除掉。不同业务模式(传统业务模式与数码业务模式)要求我们关注的对象不同,采用不同的方式。”

转型中的成本控制问题

“我们的公司当中有一个成本的模型,比如说,我们的传统成本要下降16%,在今年的1~9月份,我们传统部分的成本是控制得非常成功的。营业额下降9%,但是我们可以看到,利润上升7%。我们关注的主要是将销售和行政成本降下来,销售行政成本是占营业额的16%,到2007年我们要降到14%。对于我们的数码业务来说,有一点要搞清楚,在转型过程中,不能把成本降得过多,我们要支持它进一步的发展。”

怎样说服投资者

“柯达正在改变汇报机制。原来柯达是按照业务部门来汇报的,比如医疗影像、商业影像、图形加工部门,现在的汇报机制中是数码业务和传统业务分开报告,每季度会详细地在报告里面披露成本模型以及成本的细节。柯达非常关注和投资者的沟通,比如我来上海的途中,我就经停洛杉矶、加州、圣地亚哥,和那儿的投资者进行沟通。因为有的时候,有的东西不便于进行公开的宣布,但是利用这种场合可以和投资者沟通。”

“我们还有两个措施,每月我们两次将华尔街的分析师和投资者请到公司总部,和他们进行全天的沟通。我们的董事长、总裁和我都会出席,回答他们提出的问题。另外使用问卷的形式,将问卷发给专门监控股票价格变动的人,问他们想要了解哪些信息,根据他们对问卷的回答来调整我们和他们沟通的具体内容。多数的股票分析师认为我们对市场的反应非常快,提供讯息非常充分,比其他大公司提供的讯息更多。我们认为在美国我们必须这样做。”

近期收购的目标、原则

“我们的转型战略分为两部分，一是追求有机增长，在喷墨、印刷纸张领域，利用好的技术追求有机增长；另外是商业打印部分，目前市场不是很大，通过合并希望进入市场，获得更多产品，获得销售分销的队伍。举一些具体的例子，在信息处理、商业打印和商业印刷部分我们收购了以色列一个数码打印公司，这个公司现在叫柯达万印公司，从事高速可见数据的打印和生产制造。另外一个举措，是关系到和德国海德堡的一个合资公司，原来是柯达与海德堡各持50%股份，最近收购了另外50%股份，这家公司是从事端到端的彩色印刷以及黑白印刷设备的生产。收购活动有一个原则，不是漫无边际的收购动作，原则是与公司现有技术和优势一个合力，这种情形之下我们才会收购。柯达公司的核心业务是与影像科学有关的业务，以打印这一块来说明，我们的优势是影像的打印和输出，在文字方面的打印输出不是我们的优势，所以我们在收购公司的时候都是以影像有关的打印输出。”

公司治理、企业道德标准和安然事件

“我们对于这些大的丑闻都在密切关注，比如安然事件。避免柯达有类似的问题和麻烦。我们发现这些丑闻都有一些共性：CFO都很年轻，都是CEO提拔的，和CEO有密切的关系。由于上面的原因，CFO和CEO会勾结起来，作为柯达公司的CFO，我会支持CEO的工作，为他打工，但是想让我和他一起做坏事，门都没有。因为很多公司的年轻CFO是从下面提升起来的，那些年轻的CFO往往没有能力来拒绝CEO不当的要求。而我看到CEO有什么做错的，我直接告诉董事会：他有什么做错的事情。所以，现在看起来，像我这样的“老头子”市场需求很大。”

来源：新浪

中国内部审计协会. 版权所有 LT科技制作
协会地址：北京市海淀区中关村南大街4号
联系电话：010-82199846/47 电子邮件：xinxibu@263.net
Copyright (C) 2003 . All rights reserved