

声音

# 企业如何能够持续增长50年？

访英国豪迈集团亚太区总裁兼董事长王春文

在经济进入新常态的当下，环境、竞争对手、消费者都在变化，企业生存的周期越来越短。那么，企业如何才能保持健康生存？什么才是企业持续增长的动力引擎？

英国豪迈集团是一家致力于

生命安全技术的全球性集团，成立于1894年，拥有128年的历史，是一家名副其实的“百年老店”。作为英国富时100指数成分股之一，英国豪迈集团在安全、环境与分析和医疗健康三个领域拥有近50家子公司。值得一提的是，豪

迈集团在过去近50年中连续取得正向增长：包括连续19年保持利润增长，连续40多年股息年增长率达到5%及以上；过去10年，总市值增长了8倍，超过80亿英镑。

是什么商业模式，可以使一家公司拥有数十年的持续性增

长？这种企业的关键战略资产是什么？什么样的企业人会将“做一个好人”写入年报？这种商业模式可否复制？近期，《中国经营报》记者专访了英国豪迈集团亚太区总裁兼董事长王春文。

## 亚太市场是未来10~15年的动力引擎

豪迈集团在2021~2022财年取得了不错的成绩，收入为15.25亿英镑，同比增长16%。实际上除了2020~2021财年受全球疫情影响，增长速度放缓之外，豪迈集团已经连续19年保持利润增长。

《中国经营报》：豪迈集团2021财年取得了不错的成绩，利润再创新高，这其中，亚太市场的贡献主要集中在哪几个方面？

王春文：的确，豪迈集团在2021~2022财年取得了不错的成绩，收入为15.25亿英镑，同比增长16%。实际上除了2020~2021财年受全球疫情影响，增长速度放缓之外，豪迈集团已经连续19年保持利润增长。在豪迈集团2021~2022财年中，亚太区的收入占比为16%。豪迈集团三大业务板块在亚太区都有均衡发展，与集团业务布局基本一致。其中，安全相关业务收入达到1.02亿英镑，环境与分析业务收入7800万英镑，医疗业务收入7100万英镑。我们认为，亚太市场将持续在未来10~15年成为豪迈集团长期发展的动力引擎。

《中国经营报》：为什么亚太市场是豪迈集团未来增长的重点？

王春文：关于市场前景的判断，豪迈集团在亚太区的发展方

向与豪迈集团的发展方向一致。在环境与分析方面，中国越来越重视环境保护，环保产业发展迅速，多个细分领域的市场规模走在世界前列。预计“十四五”期间，环境治理营收年均增长10%左右，2025年营收总额有望突破3万亿元。所以，环境与分析相关业务将是豪迈集团在中国最重要的发力点。在医疗健康方面，中国在“健康中国”战略指导下，不断推动健康产业发展，强化国民健康支撑与保障，提高全民健康水平。预期到2025年医疗健康服务业务总规模将超过11.5万亿元，拥有巨大的增长潜力，所以医疗健康业务也是豪迈集团重要发力点之一。在安全方面，随着公共安全应急需求一再升级，应急救援产业已呈现快速发展势头，豪迈集团在火灾探测和救援等方面已经有多年积累，未来也会继续保持安全领域的发展和投资，继续挖掘新社会环境下的新型安全需求。



## “做一个好人”的企业文化

我们拥有化繁为简的组织架构。我们雇佣优秀的领导者，坚持充分授权，让他们负责制定决策实现业务增长，而不需要依从复杂的汇报机制。

《中国经营报》：豪迈集团保持长期可持续发展的动力引擎是什么？

王春文：我供职过很多世界知名的企业，豪迈集团与之有非常鲜明的差异化。我们拥有独特的组织基因与文化基因。在我看来，它们是企业保持持续性发展的重要原因。豪迈是一个拥有近50家不同领域子公司的集团。我们的战略以可持续发展为核心，增长引擎可以用一个简明公式表达：强劲增长 + 可持续回报 + 积极影响 = 长期可持续的价值创造。具体来看，持续性增长得益于几个方面：首先，可持续的财务模式。我们拥有一个自给自足的融资模式：强劲的收入增长和强大的现金增值能力，让我们能够在增加股息的同时，不断地对自然增长和新收购进行再投资。其次，明确的增长战略。我们专注于长期发展和收购业务，我们瞄准具有长期增长动力的全球细分市场。最后，从组织模

式来看，我们化繁为简，即每家子公司均是独立法人实体，均有各自的损益表、资产负债表和董事会。这有利于绩效问责和有效管控。

《中国经营报》：什么是可持续的财务模式？明确的增长战略？化繁为简的组织模式？

王春文：分享具体的事例之前，我需要介绍一下我们的宗旨，这是推动豪迈集团做好每一个商业决定的前提。我们的宗旨是解决当今重大问题，并且在解决问题的同时能够带来重大的商业价值。企业宗旨使我们保持专注并定义了我们的三大市场领域：安全、环境和健康。我们的宗旨契合联合国可持续发展目标，其中包括我们通过技术直接支持的四个目标（健康、清洁水、基础设施、可持续城市）。我们的宗旨确保我们的企业发展符合我们的期待。去年我们近三分之二的收入助力于我们的业务最一致的四个联合国可持续发展目标：健康、清洁水、

基础设施、可持续城市。与此同时，我们的宗旨具有包容性，它旨在通过我们每天提供的生命安全技术惠及地球上的每个人。

此外，我们拥有化繁为简的组织架构。我们雇佣优秀的领导者，坚持充分授权，让他们负责制定决策实现业务增长，而不需要依从复杂的汇报机制。得益于精简的架构，我们能够快速响应客户的需求，从而捕捉新的增长机遇。我们寻找诚实正直的人才——追求个人贡献与共同成功的人才。这也正是为什么豪迈集团将“做一个好人”写进了企业文化基因之中。

举例来说，我们每家子公司均是独立法人实体，各自的董事会可以自主制定增长战略。2021~2022财年，我们的敏捷模式让各个子公司能够迅速响应供应链挑战，并利用豪迈集团网络寻找各种备用供应商。短期而言，豪迈集团基因使我们的各个子公司能够在市场动态发生变化时迅速做出响应。

速做出响应。

人才是企业发展的原动力。我们选择对业务和员工进行大力投资，将繁文缛节和官僚主义最小化，将行动速度和敏捷性最大化。此外，我们会通过豪迈集团的成长助推各个子公司——精炼的核心团队提供技能和专业知识来助力他们发展。我们为集团内的各个子公司提供内部和外部网络的访问权，鼓励相互协作和分享最佳实践，让他们可以通过借鉴他人的经验，实现更快发展。

还有一点很重要，我们拥有一个自给自足的融资模式：强劲的收入增长和强大的现金增值能力，让我们能够在增加股息的同时，不断地对自然增长和新收购进行再投资。此外，我们瞄准具有长期增长动力的全球细分市场：日益加强的安全监管；日益增长的医疗保健需求和重要生命资源需求；全球加大努力应对气候变化、污染和浪费问题。

## 企业“向善”才能真正“向上”

英国豪迈集团是一股向善的力量，为人类和地球带来了积极的影响。因此，随着业务的发展，我们每一天都更积极地致力于为每个人创造一个更安全、更清洁、更健康的未来。

《中国经营报》：刚刚你提到豪迈集团希望“惠及地球上的每个人”。我关注到，豪迈旗下福帝斯团队持续关注环保材料——再生铝。这也是诸多工业制造的重要原材料之一，团队最初为什么会关注到这一细分领域？

王春文：豪迈集团专注于具有长期增长动力的细分市场。你提到的福帝斯大部分产品都是由铝合金制成的，这是一种非常重且难以回收的材料。因此，开始寻求更具可持续性的解决方案，福帝斯开始为旗舰产品设计一种用可回收铝制成的新型壳体。这是一种材质更轻盈的材料，可百分百永久回收。经严格测试，福帝斯证明了这种材料可满足企业的高安全标准，重量还比原来轻90%。

福帝斯的技术是豪迈集团保

护地球资源的多种创新技术方案之一，随着资源短缺现象加重，此类技术的需求代表了一种将维持数十年的长期趋势。还有关注废物回收。这也是诸多工业制造的重要原材料之一，团队最初为什么会关注到这一细分领域？

此外，对于豪迈集团为人类和地球带来了积极的影响，我这里还有一组数字：我们每年提供超过100万种诊断产品，用于血压监测、眼部健康监测、围产期监测；我们提升了水的安全性，每年支持2亿次水测试，其中包括国际救济和发展工作中的500多万次水测试；我们助力节约用水，利用监测技术每年节约数十亿升水；我们使用灭火技术为1.5万多台风力发电机提

供保护等。

《中国经营报》：现在越来越多的企业都明白了只有“向善”才能真正“向上”。当前ESG（环境、社会和公司治理）已逐渐成为衡量一家企业发展成功与否的重要因素。中国相对于其他国家在这方面发展较晚，但在迅速成长，豪迈集团在这方面有哪些成功经验可以分享？

王春文：英国豪迈集团是一股向善的力量，为人类和地球带来了积极的影响。因此，随着业务的发展，我们每一天都更积极地致力于为每个人创造一个更安全、更清洁、更健康的未来。在符合宗旨的情况下实现增长，我们在所服务市场及更多领域产生了积极影响。除了专注于增长，我们还确定了三个可持续发展的关键目标，使我们能够在自己的价值链中发挥最

大的影响。

它们分别是：一，气候变化：应对其中的机遇和风险，将我们自己的温室气体排放量降到最低。实现碳排放范围1和范围2的2024年净零排放目标与2023年1.5摄氏度温控目标。将可再生能源的使用占比从8%提高到15%。二，多样性、公平性和包容性：每一天为每个人创造一个更公平的未来，实现长期可持续发展。包括在全球各个子公司为所有员工实施平等的育儿假政策。我们为所有子公司的董事会设定了2024年3月31日前性别比例达到40%至60%的目标。所有子公司董事会中女性比例从去年的22%增长到今年的26%。三，循环经济：设计方案处理废物和污染物，在可行的情况下为产品引入可重复使用和回收的材料。



## 为什么亚太市场是豪迈集团未来增长的重点？

关于市场前景的判断，豪迈集团在亚太区的发展方向与豪迈集团的发展方向一致。在环境与分析方面，中国越来越重视环境保护，环保产业发展迅速，多个细分领域的市场规模走在世界前列。预计“十四五”期间，环境治理营收年均增长10%左右，2025年营收总额有望突破3万亿元。所以，环境与分析相关业务将是豪迈集团在中国最重要的发力点。在医疗健康方面，中国在“健康中国”战略指导下，不断推动健康产业发展，强化国民健康支撑与保障，提高全民健康水平。预期到2025年医疗健康服务业务总规模将超过11.5万亿元，拥有巨大的增长潜力，所以医疗健康业务也是豪迈集团重要发力点之一。在安全方面，随着公共安全应急需求一再升级，应急救援产业已呈现快速发展势头，豪迈集团在火灾探测和救援等方面已经有多年积累，未来也会继续保持安全领域的发展和投资，继续挖掘新社会环境下的新型安全需求。

## 豪迈集团保持长期可持续发展的动力引擎是什么？

我供职过很多世界知名的企业，豪迈集团与之有非常鲜明的差异化。我们拥有独特的组织基因与文化基因。在我看来，它们是企业保持持续性发展的重要原因。豪迈是一个拥有近50家不同领域子公司的集团，我们的战略以可持续发展为核心，增长引擎可以用一个简明公式表达：强劲增长 + 可持续回报 + 积极影响 = 长期可持续的价值创造。具体来看，持续性增长得益于几个方面：首先，可持续的财务模式。我们拥有一个自给自足的融资模式：强劲的收入增长和强大的现金增值能力，让我们能够在增加股息的同时，不断地对自然增长和新收购进行再投资。其次，明确的增长战略。我们专注于长期发展和收购业务，我们瞄准具有长期增长动力的全球细分市场。最后，从组织模式来看，我们化繁为简，即每家子公司均是独立法人实体，均有各自的损益表、资产负债表和董事会。这有利于绩效问责和有效管控。

## 深度

# 从终局目标看企业的长期可持续发展

德鲁克的经典名著《创新和企业家精神》里提到企业创新的五个原则：持续、深度的思考；理性与感性并重；专注、聚焦；从小做起；终局目标。其中，终局目标对于企业保持长期增长原创性有着至关重要的作用。在全球化出现新的变化特点的背景下，企业更需要重新审视“终局目标”存在的意义，并对当下与未来进行全局性的展望。

英国豪迈集团的名字也许并非家喻户晓，但却是“安全、清洁、健康”领域名副其实的“隐形冠军”。其拥有128年的历史，在近50年保持了正向增长。

探究其背后持续增长的动力引擎，记者发现这与其独特的企业基因（文化）与化繁为简的管理模式息息相关。豪迈集团将“做一个好人”作为企业文化写入了公司年报，并致力于每天都创造积极影响。这样的做法推动了豪迈集团所做的每一个商业决定。就像王春文在采访中提到的，无论是收购还是人员决策，抑或新的市场开拓，豪迈集团不做与其宗旨不一致的事情。中国古语“知人者智，自知者明”在这里得到了很好的印证。

与此同时，一家拥有近50家优秀子公司的企业是如何保持持续增长而不“内卷”的呢？豪迈集团“少就是多”的企业组织架构给出了答案。豪迈集团拥有强健灵活的组织结构，将繁文缛节和官僚主义最小化的原则有利于绩效问责和有效管控，这种高效的管理方式大大帮助了公司快速捕捉新的增长机遇。例如，豪迈集团总部就像是“职场教练”，以开放的态度对各个子公司持续赋能，提供技能和专业知识来助力他们发展。豪迈集团为各个子公司提供内部和外部网络的访问权，鼓励相互协作和分享最佳实践，这充分展现了豪迈集团的包容性与成长性。此外，自给自足的融资模式以及瞄准具有长期增长动力的全球细分市场战略洞见，也是助推豪迈集团持续近50年正向增长的关键要素。

研究豪迈集团的可持续发展模式，无论是企业宗旨、文化基因、商业模式、人才战略，抑或王春文本人，你都会发现一种贯穿始终的一致性，这就是豪迈集团“向善”以及“向上”的终局目标与成功要素。

本版文章均由本报记者张硕撰写