

2010年万科迈入了千亿销售额的大关,提前4年实现了销售目标。作为王石的接班人,2001年担任万科总经理的郁亮开始浮出水面,走向台前。

赢家策略 | Yingjia Moulue

郁亮: 敬仰王石的多个“高度”

刘勇

当王石已经成为万科的精神领袖后,郁亮走到了前台,开始显露出自己的话语权。2010年,万科销售额达到千亿元。郁亮因此有了新称号“千亿职业经理人”。

六年拿下全新“第一”

提到万科,多数人想到的是王石,然而,随着2001年郁亮担任万科总经理以后,从地产圈的角度看,王石已经不再是万科唯一的代言人了,当王石成为万科的精神领袖,乐此不疲地征服高山时,郁亮开始走向台前。

2010年,当万科迈入销售额千亿的台阶时,王石宣布出国“游学”3年的计划,可以想象,郁亮将更多代表万科出现在公众视线中,带领万科继续前进。

1990年,27岁的郁亮进入万科,35岁接替王石担任总经理,今年45岁的郁亮说,自己是万科最老的一批员工,包括王石在内,全公司只有26个人资格比他老。进入万科后,虽然



郁亮几乎做遍了公司的所有职位,北大经济学毕业的他还是被定义为财务总监出身。从2001年担任万科总经理到2004年被认为是郁亮的“试用期”,因为从2004年开始,郁亮的声音出现在了媒体上。如今,万科凭借在2010年的快速销售策略,急速扩张,成为第一个迈进千亿销售额的房地产公司。

千亿的目标制定于2004年万科的10年发展规划畅想会上,当时房地产企业的销售额还不过100亿,但是当时还是公司副总的郁亮却在会上算了一笔账,按照万科30%的复合增长率,10年之后,万科的销售额将会达到千亿。事实上,没有用10年,万科提前达到了目标。

财务出身的技术派管理者

中国指数研究院副院长陈晟对万科的情况可谓了如指掌,他对记者说:“在万科内部,有两种风格。一种是技术派,一种是激情派。郁亮是财务出身,属于技术派。”

1999年,郁亮担任万科财务负责人,财务要求稳健的作风、注重风险控制。郁亮的财务出身对于企业的战略规划有着重要的影响。

2006年,万科将其发展战略由2005年的“谨慎进取”变为“快速扩张”。当年万科的销售额便突破200亿。到了2010年,在房地产调控的背景下,万科销售额突破了千亿。

万科的成绩得益于低价快销的策略,在陈晟看来,万科采取的这种

快速扩张的战略,同时又保持非常稳健的作风与郁亮的财务背景出身有着密切的关系。

在2010年房地产调控的背景下,万科正是靠着快速销售取得了千亿销售额的战绩。北京的万科长阳半岛项目接连三次上演“日光盘”。而杭州的万科楼盘则出现了久违的排队抢购现象。

在陈晟看来,与那些把时间用在土地和利润上的公司不同,万科的时间和精力更多地花在了管理上,万科的管理能力能够与千亿的销售业绩相匹配,这不是一般公司所能做到的。

12月5日,万科董事长王石称,2010年万科的销售额突破了1000亿元,万科以往20年的复合增长率都在35%以上,按未来4年25%的复合增长率保守推算,2014年万科的销售额将突破2000亿元;而10年以后也就是2020年,按10%的复合增长率推算,万科的销售额将增长到3000亿元。众所周知,房地产市场的不确定因素很多,在王石提出了宏大的目标后,郁亮肩负的担子更重了。

在陈晟看来,虽然万科领先于其

它房企,但是未来5年,万科将会受到绿地、恒大、保利、中海、万达的挑战。万科住宅的产业化战略虽然仍在推进,但是由于各种配套的跟进速度不是很快,因此在产业化的推进方面给郁亮提出了挑战。

郁亮曾经说过的一句话给万科人留下了深刻的印象:我们不仅要跟上王石的脚步,更应该达到他的高度。

【相关链接】

郁亮,现任万科总裁。1965年出生于江苏苏州,1988年毕业于北京大学国际经济学系,获学士学位,并于1997年获北京大学经济硕士学位。大学毕业后,郁亮被分配到深圳外贸集团。1990年加入万科,1993年担任深圳市万科财务顾问有限公司总经理,并从1994年开始至今一直担任公司董事,1996年成为公司副总经理兼财务经理,2001年任万科总经理。

两位企业家的LED照明“经济账”

徐立京

在一个偶然的场合,听到两位企业家的对话,引起了思考。

一位企业家是新光源有限公司董事长张明,执掌的新光源已成为我国LED照明行业的领军企业之一;一位企业家是川喜集团董事长方久伦,投资创建的WOWO便利店是西部地区首家24小时营业的连锁便利零售企业。

谈话的主题自然少不了“光”。说起LED照明,越来越多的人已经知道它作为第四代照明光源和绿色光源,光感品质高,应用领域广,发展前景好,高度符合日益强劲的节能、环保潮流。但方久伦董事长提出了一个大众更为关注的问题:价格。

他问张明董事长:我们24小时便利店是用电大户,用LED灯既能节能,又能提高顾客视觉的舒适度,可你的一根高质量的LED灯管多少钱?答:200多元。再问:普通的荧光灯管10多元钱,你的价格是它的20倍,我们200多家门店数万支灯管,再省电也用不起!再答:绝对没问题,不但用得起,还能分到钱。

此话怎讲?众人都来了兴趣。张明说:我给你免费换灯管,5年内省下来的电费我们共同分。不花钱还挣钱,你说可行不可行?

方久伦凝神沉思,片刻之后,他果断地说:“成!我们的便利店全部改换LED灯管!”

一道看似很高的价格门槛被轻松跨越,一个双赢的合作在几句话间出人意料地达成,企业家们是怎样来算这里的经济账呢?方久伦的考量是,以WOWO便利店目前的规模,一年电费高达1000多万元,LED灯管比荧光灯管节能50%,一年下来就能节省500多万元,相当可观,而且对方采取免费换灯管的方式,避免了公司大笔现金流的支出,可谓零成本、收益大。张明的思路则是:尽管免费换灯管的一次性投入不小,成本达1000多万元,但自身的LED灯寿命至少有5年,按现在的商业电价,5年内省下的电费即有2500多万元,冲抵成本之外,确实还有不小的分利空间。

真是不算不知道,一算吓一跳,两位企业家算的经济账让笔者十分感叹节能市场的巨大潜力,而新光源用创新的商业模式跨越了推广普及节能产品的高价格门槛,更给人启发。在节能市场,虽然许多高端节能产品具有极大的环保价值,但往往受制于价格,好东西用不起的现象颇为普遍。要解决这个问题,除了加快推进全社会节能意识的提高、消费理念的更新,更重要的还是要通过经济杠杆的撬动,能够摆出一本有清晰投入产出比、有明确收益的经济账,从而激发和增强千家万户使用节能产品的内在动力。

如何做到这一点?对于政府部门来说,出台一系列政策措施推动和鼓励半导体照明产业的发展和相关产品的应用,至关重要。现在,欧盟、澳大利亚、美国、日本等国家和地区已经明确了禁止白炽灯生产和销售的时间表,对使用LED照明给予持续的补贴,我国一些地区也推出了补贴政策;对于业界企业来说,在持续推动技术创新,尽快降低生产成本,让产品价格大众化的同时,也有必要像新光源一样,创新商业模式,与使用的企业和机构共同分担成本、分享收益,将单纯“卖”与“买”的关系变为共同投资共同获益的关系,这将在现有条件下大大加快LED照明的社会化应用。

在新的一年里,我们不妨换个思维,换种方式,为生活多做做一些“节能投资”与“绿色储蓄”,相信未来的回报一定会带给我们更多的喜悦。

江苏未来5年将培训企业家100余万人次

记者从5日举行的江苏省人才工作座谈会上获悉,为全面提升企业家素质,从2011年起,江苏启动实施企业家素质提升计划,用5年时间对企业负责人进行轮训,省级直接培训5万人次,各地及行业部门培训100万人次。

根据会议下发的江苏省《关于实施企业家素质提升计划的意见(征求意见稿)》,此次大规模培训主要针对在江苏省内登记注册的具有独立法人资格、年营业收入超过500万元的企业负责人。同时,入选国家“千人计划”、省“双创计划”以及市、县(市、

区)人才引进计划的创业人才也在此次培训范围内。

新出台的《意见(征求意见稿)》明确,企业家素质提升计划的培训内容包括政治理论、战略管理、创新能力、资本运营等8个方面,将主要采取国际培训与国内培训相结合、集中

培训和个人自主学习相结合、短期培训与学历教育相结合、区域培训与行业培训相结合等形式,分类分层对企业家进行培训。江苏省人才工作领导小组办公室有关负责人表示,企业家素质提升计划由省委组织部、省发改委和省教育厅等6部门共同组织实施。

全省各级财政将设立企业经营管理人员培训专项资金,资金额度一般不低于各级人才工作专项资金的10%,并逐年扩大比重。同时,全省将鼓励社会、企业和个人出资开展培训,逐步形成政府、企业和个人培训费用共担的投入机制。(凌军辉)

格兰仕梁昭贤:搅动“同心圆”

程东升

2010年末的某日,在中国大饭店碰头后,格兰仕集团执行总裁梁昭贤与助理总裁陆贇烈、《21世纪经济报道》记者挤在一台出租车的后座上前往嘉里中心。为使梁昭贤不至于被挤压太厉害,陆侧着身子,尽量为梁腾出一点空间。

广东人的低调、以及“务实”,在梁昭贤的身上体现得淋漓尽致。但是,这个低调的顺德人,却将中国白电业搅得天昏地暗。

梁昭贤手机里有一线促销员的手机号码,可以随时了解一线的情况,而一线员工也可以随时与梁昭贤沟通。

这源于格兰仕组织的高度扁平化。在格兰仕,董事长梁庆德被称为

“德叔”,梁昭贤则被称为“贤哥”。格兰仕在企业内塑造的是一个大家庭的氛围。与某些国企以及跨国公司处处体现的森严等级、军队化管理不同,格兰仕的管理呈现出亲民、平民色彩。这导致格兰仕的领导者必须成为一个很好的倾听者、一个冲锋在前的指挥者。

从企业组织结构看,一般企业是金字塔形,而格兰仕则是圆形结构,企业内部有很多相同方向旋转的圆,圆形结构的动能传递不是上下的,而是平面传递的,这种结构的传递效率更高、更容易重新组合,且不容易失真。

梁昭贤如同置身于很多同心圆结构的交集部分,可以随时跨到另外的圆形中,而梁昭贤也在这种跨界中乐此不疲,表现出来的是,梁昭贤成

年累月地忙碌,因为他一直在身体力行,带头冲锋。这一定程度上导致外界认为,格兰仕是“人治”而非“法治”。事实上,格兰仕如今有45万名员工,如果没有法治根本无法管理,但梁昭贤的这种工作方式,又明显带有“人治”色彩。

或许,我们可以解读为,梁昭贤与父亲是将以权力为核心的组织结构摧毁掉了,构建了同心圆的组织结构,而这种结构下,梁昭贤与父亲必须身体力行,无法置身事外。而梁昭贤在不同的圆形里,其角色与发挥的作用也不一样。显然,梁昭贤是将公司治理的刚性,与家庭的人性、柔性结合在一起了。

尽管与父亲一脉相承,但教育背景、性格等的差异,导致梁昭贤与父亲有诸多不同。两人都勤奋、善于倾

听,喜欢走到组织内部,并能走出来,但父亲是静水深流,从容淡定;梁昭贤则是激情澎湃,锐意进取;父亲是水,梁昭贤则是火。

虽然个子不高,但梁昭贤性格非常坚韧,不会轻易放弃。当初,梁昭贤提议格兰仕进入空调产业的时候,业内一片反对声音,格兰仕也遭遇了很多困难,但梁昭贤从来没有放弃。整整历经10年,格兰仕的空调才在行业内崭露头角,成为同业不可忽视的一股力量。

梁昭贤最喜欢的运动是游泳和拳击,每天回家无论再晚,再累,他都要游泳、练习拳击,游泳锻炼的是柔性与耐力,拳击则锻炼的是速度与爆发力。梁昭贤在企业经营上也一直坚持,格兰仕既要有相当的发展速度、激情,又要有持续发展的耐力。

在格兰仕做微波炉的时候,梁昭贤开始与父亲共同创业,他在香港做过外贸业务,最初只有两三个人,后来,梁昭贤也管理过工厂,甚至还去上海卖过第一台格兰仕微波炉。从这个经历上看,梁昭贤算不上富二代,而是与父亲共同创业的合作伙伴。

梁昭贤父子俩分工很明确,父亲负责资本运营、战略投资、政府关系等;日常的具体工作,30多个实体运作则梁昭贤负责。两人在格兰仕董事会都是掌柜的,但梁昭贤是掌门人。

梁昭贤经常说,要有中国的情怀、国际的视野。这个60后的企业家内心深处有着强烈的民族情结,他想让格兰仕在世界家电产业里占有一席之地。他已经做到了一些,但后面的路还有很长。

策略事件 | Celue Shijian

“镇江香醋” 历时半年打赢国际官司

万凌云 孙喜

记者近日从江苏镇江市醋业协会了解到,醋协秘书长王明法和协会知识产权部部长董民,日前第三次来到国家工商总局,将写有“镇江香醋”民族品牌跨国保卫战终于画上了圆满的句号。

“镇江香醋”遭抢注

王明法告诉记者,2010年6月3日,镇江市醋业协会从一个外贸客户那里得到信息:一名韩国人向韩国特许厅提交了“镇江香醋”中文、韩文商标注册申请。韩国特许厅已经受理了注册申请并公告,公示日期是2010年4月23日,公示截止日期是2010年6月23日。距离公示截止日期只有20天的时间了。如果韩国“镇江香醋”商标注册成功的话,镇江香醋将无法出口

韩国地区。并且,如果商标所有人再进行领土延伸或单一国家注册的话,镇江香醋将失去所有商标注册国家和地区的市场。这对正在扩大产能、信心十足地准备“走出去”的镇江香醋业来说,后果十分严重。

一场“镇江香醋”集体商标跨国保卫战就此打响:6月4日,镇江市醋业协会紧急发函给国家工商总局,请求帮助和指导。国家工商总局商标局对此案高度重视,迅即与镇江市醋业协会知识产权部董民取得联系,告知务必在公示期届满前提起商标异议,较复杂的证据材料以后再补。

提交“异议申请书”

董民告诉记者,在准备异议申请材料的十几个日日夜夜里,那种紧迫感让其至今难忘:

6月22日,也就是公示截止的前一天,镇江醋业协会通过商标代理机构向韩国特许厅提交了“异议申请书”。

合作司司长安青虎正式致函韩国特许厅厅长,希望对方根据2009年中韩两国签订的战略合作谅解备忘录,驳回注册申请,维护“镇江香醋”的合法权益。7月5日,江苏省、镇江市工商部门与镇江市醋业协会负责人一起,第二次来到国家工商总局。双方就“镇江香醋”集体商标的保护进行交流。国家工商总局提出,将约请韩国驻华使馆相关官员,并做好出访韩国谈判的准备。7月7日,国家工商总局商标局又书面来函,就案件的异议作出具体指导,并告知,商标局将以李建昌局长的名义致函韩国特许厅厅长,请韩方对此案给予关注并依法处理。根据指导意见,协会又补充了部分证据材料。

7月13日,国家工商总局商标局李建昌局长致函韩国特许厅厅长,向其表达工商总局商标局对此案高度重视,请韩方依法公正处理此案。之后,国家工商总局国际合作司司长安青虎在北京约见韩国驻华大使馆知识产权官员,就“镇江香醋”商标案进行正式会谈。



©镇江香醋进入日本超市。

打赢“跨国保卫战”

努力终于有了结果。11月15日,喜讯传来,韩国特许厅已于10月26日裁定,驳回韩国公民的商标申请,支持镇江市醋业协会的异议请求。韩国公民对该裁定如在2010年12月10日前不申请复审,这将是最终的结果。12月10日,韩国公民没有提出申请复审,镇江醋业协会获得了最终胜

利。王明法说,此次“镇江香醋”跨国保卫战是2009年我国与20多个国家签订国际合作机制以来,第一个通过国际合作机制解决商标纠纷的案例,意义重大。

目前,醋业协会正在进行“镇江香醋”韩国注册的相关准备。同时,“镇江香醋”集体商标进行中国驰名商标的申报工作已经启动。