

温情:台湾女首富管理的秘密武器

□ 肖永

作为台湾最富有的女性,威盛和宏达公司的创办人、台湾已故大亨王永庆的女儿,王雪红成了公众关注的焦点,但她坚决避免暴露在聚光灯下,这为她赢得了腼腆与神秘的名声。直到在全球设备生产商中,王雪红1997年创办的智能手机公司宏达成为一颗迅速升起的新星,这位50岁的公司董事长才开始在公众场合露面。

温情:管理的秘密武器

王雪红在公众场合或许很沉默,但在威盛豪华的北京总部谈论自己的业务和经营方式时,她显得开朗而热情。她甚至叫员工给客人端上她用来减轻喉咙痛的加糖热汁。

可以看出,个人温情是她管理风格中的一个秘密武器。她说,她领导方式中最重要的一个方面就是了解员工的情况:“我如何发现他们的天赋,让他们获得成功?跟他们交谈,他们感到你喜欢他们,你的确每天都在为他们着想。”

王雪红说,刚开始经商时,她会整夜整夜地工作。之后,她专注于采购、产品开发。当宏达还是一家新公司时,她集中精力组建合适的团队,并让团队准备好应对未来的挑战。例如,她把宏达首席执行官周永明送到哈佛商学院攻读MBA(工商管理硕士)课程,以准备担起这一责任。

王雪红说:“我总是想聘请能够教我一些东西的人。如果他们能以一种简



王雪红,是台湾最富有的女性,是已故大亨王永庆的女儿,她坚决避免暴露在聚光灯下,这为她赢得了腼腆与神秘的名声。直到她创办的智能手机公司成为一颗迅速升起的新星,这位50岁的公司董事长才开始在公众场合露面!

单的方式教我,不光我会理解这个问题,他们也能做得更好。”

“专注于自己拥有的”

与大多数兄弟姐妹一样,王雪红在高中时就被送到海外读书,通过传真与家人保持联系。15岁就去美国留学,而且几乎不懂英语,会让许多她这个年龄的台湾女孩感到害怕,但王雪红只觉得有趣和好奇。“非常自由,那里有许多古怪但十分有趣的人,我喜欢那个地方。”

在王永庆台湾领先石化集团台塑的创办人兼董事长的10个子女中,王雪红最初并不是最有可能在商界的。事实上,她一开始是在美国加州大学伯克利分校读音乐,几天后才转到了经济学系。

“如果上课时,每个人都像天才,而你只是喜欢弹钢琴,那你只能面对现实,及早意识到自己……不具备的,专注于自己拥有的,这很重要,这一直是我的态度。”她说。

还在学校时,王雪红就开始为父亲在美国购买医疗设备。她父亲创办的那家医院,后来成了台湾一流的医院。之后,她承担了在旧金山贸易展上为姐姐的主板公司大众电脑出售电脑的任务。这项任务完成得非常好,一举让大众进入了个人电脑生产领域。

当台湾的劳动力成本开始上升时,许多台湾IT制造商从东南亚引入外来工人。王雪红采用了不同的策略:1987年,她代表大众电脑到中国大陆南部地区,成为首批在那里建造制造基地的台商之一。

在创办自己的公司时,王雪红也展示出了这种开创精神。同样在1987年,王雪红和丈夫陈文琦在硅谷创办了芯片设计公司威盛。5年后,他们将公司迁到台湾,成为台湾首家芯片设计公司。

2001年,威盛已占据了全球芯片组市场40%的份额,但它卷入了一场与英特尔的官司,后者指控它侵犯自己的专利权。两年后案件和解时,威盛的市场份额减少了一半,公司的战略也被打乱。

威盛被迫进行多样化。它现在已跻

身全球节能处理器领先供应商的行列。它将更多精力放在中国大陆,试图通过支持羽翼未丰的IT制造商,以及通过向它们提供手机和上网本运行平台,占据市场。

王雪红说,她愿意持有公司的控股权,以长远眼光看待自己支持的公司。“如果CEO做得对,即使有困难,我们也会支持。”

实干:董事长喜欢在飞机上

创办宏达时,王雪红希望生产PDA手机兼具手机功能的迷你电脑,但其他人几乎对此都没什么兴趣。PDA的想法未能迎合潜在客户,但2000年,在该公司获得为康柏和惠普生产PDA的合同后,前景变得光明了。

接着,宏达开始为德国电信和沃达丰等移动运营商生产基于Windows系统的定制智能手机。至此,宏达距离品牌手机制造商只有一步之遥。2006年以来,宏达一直在出售自己品牌的智能手机。除了基于微软的手机,它现在还有基于谷歌平台的手机。

尽管首席执行官周永明负责宏达的日常运营,但王雪红是一位实干型的董事长。她每天至少与周永明交谈一次,每个月会去公司一次,紧锣密鼓地召开两天战略会议。

王雪红的家在美国加州,但她估计,她待在美国、中国大陆和台湾的时间大致相等。这意味着她有很大一部分时间是在飞机上度过的,她表示自己喜欢这样。

▶▶▶▶▶ [紧接A1版]

在金融危机席卷全球之际成功收购菲利克斯,每一项合作工程,兖矿集团都做得尽善尽美,每一次收购都是稳打稳扎,厚积薄发。

“中国已经由煤炭输出国变为进口国。”王信先声夺人,“山东省是经济大省,是煤炭资源小省,煤炭资源占全国的2.2%,产量占全国的6%,用量却占9%,煤炭用量一半以上靠从省外调入或国外进口。25年后,山东省煤炭资源将会面临枯竭!”

“因此,我们必须超前思考。”王信话锋一转,“一是到省外开发,二是到国外开发。”他详细介绍了澳思达矿的经营状况和安全生产状况,介绍了菲利克斯成功一年来的业绩。“收购菲利克斯成功的原因有两个,一是我们本着‘少说多干’或者‘光干不说’的原则来运作,减少了很多干扰;二是多沟通,和当地政府沟通,尤其讲清技术优势,和国内有关部门沟通,营造良好氛围,取得多方支持。”

“要选择法制国家进行合作。”王信说,“澳大利亚就比较好,资源丰富,人口少。”他对国内正想走出去的企业提出四点建议:一是要找诚信度高的国家进行合作,要遵守当地法律法规,要尊重当地风土人情。澳大利亚就是一个法制观念比较强的国家。二要融入当地文化,要尊重、学习当地文化。兖煤澳大利亚公司实施属地管理,只有兖矿管理人员17人,其余员工都是当地居民,他们互相尊重,融合得很好。三是要积极承担社会责任,要依法纳税,积极参与公益事业建设。兖煤澳大利亚公司已经吸纳190多当地居民就业。四是加强风险防护,要超前研究、预控风险,做好防护工作,要有较强的防范控制能力。“否则,一旦失败,损失的不仅是企业利益,更重要的是造成不良的国际影响。”他说。

近水楼台先得月。离话筒最近的记者率先拿到话筒,提问也就迅捷。还是新华社,第二个问题接着来了:我想问一下在转方式、调结构,提升产业发展优势兖矿有哪些新的尝试和探索?

转方式,调结构,兖矿集团一直在努力探索和前进,王信对此当然胸有成竹,他说:“我们把转方式调结构作为‘十二五’工作的一个主线来抓。”他从三个主业展开来谈:

首先是煤炭生产主业。兖矿原来只在山东开采,开采洗选完后当做商品煤卖掉,把煤炭看成是纯粹的燃料,现在煤炭成为原料。一方面兖矿在山东要稳住本家,实现薄煤配套采,把高硫煤作为化工原料,使山东本部矿区的寿命延长20年左右。在西部开发煤炭资源,要实现综合开发,尽可能就地进行转化,

“给力”春天——山东省人大代表、兖矿集团董事长、党委书记王信参加“两会”

向煤化工、电力产业进行转化。同时,在此结构基础上,加大国外开发比例。初步想法是,山东本部细水长流,国外加大开发力度,这样来满足山东和国家经济发展的需求。

煤化工产业,兖矿在山东不再上以煤为原料的化工项目,一是因为山东煤价太高,二是山东的环保容量也太少,高耗能、高污染的化工项目不再上了,而是向高端、高效、高质方面调整,也就是开发精细化、高附加值、低污染、低耗能项目,现在这样的项目有五六六个已经在开工建设,还有正在进行技术储备。

再一个就是一定把制造业做大。制造业也要站到巨人的肩膀上,要同国内国际高水平的企业进行合作,包括产学研合作、和国际上的研发机构的合作,不断进行创新,不断推出新的产品。

“资本运营,在‘十二五’期间贡献率要达到50%以上!”王信重点谈到兖矿集团在资本运营方面的做法,“在资本这一块,就是资产资本化、资本证券化,投资主体多元化、管理专业化。”他说,世界500强企业,没有哪一家是单靠新项目建设进入的,都是两条腿走路,两个翅膀飞翔,一个是实体发展,一个是资本运营。资本运营是收购、兼并、重组、上市、发企业证券等多种形式。

“要实现这些有什么保障措施没有?”有记者见缝插针地问。

“当然了!”王信举重若轻地说,“‘十二五’专门有人才技术创新和资本运营三个子规划。”他说,一个项目上来之后,靠个人能力不一定能干好,它必须靠一个团队的力量,这个团队由各种人才组成。所以一定要把人力资源超前谋划好、超前做好,变招工为招生,对人才进行有针对性的培养。同时,要培养好人才、用好人才、留住人才,要靠一个好的机制,在这方面,兖矿都有一些比较好的做法和好的创新,如现在进行的两年一次优秀技术技能人才的评选,一次评800人,每人每月600元到3000元的补贴。“这不仅仅是个经济问题,更重要的是人才储备,有机会把人才送出去深造,对他们多宣传,让他们在政治上、经济上都感到有成就感。”

“‘十二五’期间,兖矿将从战略高度把人才队伍建设放到突出位置来抓。”王信把人才战略引申到更远,“使经营管理、专业技术、高技能三类人才总量达到10.2万人,占在岗职工总量的92.07%;建设3—4个‘泰山学者’岗位。”他说,落实人才工作规划,建立储备不同岗位需要的人才资源库,探索人才订单培养模式,变招工为招生;坚持

培养与引进相结合,围绕核心技术研发、物流贸易、资本运营和国际化建设等重点工作,培养、引进5—10名具有国际化视野和跨国经营能力的高层次领军人才,10—20名熟悉国际惯例、精通金融和经贸工作的资本运作人才,20—50名精通现代管理、善于把握政策、具有战略眼光的高级管理人才,同时确保引进一个高端人才,引领一项高端技术,带动一个高端产业;完善人才管理、评价、选拔、激励机制,确保各类优秀人才引得进、留得住、用得好。

两个多小时的见面会,王信纵横捭阖,根据记者提问的需求,从国际能源趋势,到国内能源整合,从绿色开采到新能源开发,他都进行了阐述,各媒体记者也都忙着记录和拍照,现场除了他高亢的语音,就是相机清脆的快门声和记者刷刷如春蚕吐丝的记录声……

许多记者余兴未尽,见缝插针地进行更详细地采访,有的根本不通过我们而直接进入代表房间采访,一时间风声鹤唳,王信董事长被多路记者“围追堵截”。

14日,山东电视台记者要采访王信董事长。电视记者采访犹如大兵团作战,摄像机、机架、话筒、摄像师、采访记者,需要多人配合,多兵种联合作战。也许王信董事长忙于应付,身体略显疲惫,他不愿意再接受任何记者的采访。但是,在我们晓之以情,动之以理的说服下,董事长最终还是接受了记者采访。

王信董事长接受记者采访一如他的工作作风,超前谋划,认真准备。答应我们的请求后,他就找到一个角落坐下来仔细准备着采访内容,我们远远地看到,他拿着笔不时地圈圈画画,还拨打电话联系各方,我们清晰地听到:“抗旱打井的事准备得怎么样了?”这是打给兖矿集团副总经理张英民的——今天的采访是涉及民生方面的内容,他正在了解兖矿集团帮助农民抗旱的准备情况!

半小时后,省台两名记者匆匆赶到。会议室里代表正在讨论,二楼大厅光线不好,只好安排在一楼大厅采访,这里人员嘈杂,但是王信董事长激昂的声音还是压过了一切嘈杂。

“(姜)大明省长的报告非常好!我非常赞同!”王信董事长开门见山,“大明省长在报告中承诺给人民办几件好事,还说城镇居民人均可支配收入和农民人均纯收入年均增长10%,我们在十二五规划中也提出为职工办八件好事,也提出

职工收入在十二五末达到8万元以上!”他开始屈指头数起来:建立效益与收入同步增长机制,2011年职工人均收入达到6万元以上;提供2000个就业岗位,棚户区改造5000套,职工住房公积金提高2个百分点,达到8%……

民生民计在心中!王信董事长侃侃而谈,看得出,因为这八件好事时刻萦绕在他心中,所以他才能出口成章侃侃而谈。

“我们要争取实现为职工承诺的八件好事,特别是工资增长!”王信董事长把话题转到社会责任上来,“只有达到12%—到16%的增长速度,才能保证济宁市的工资增幅,也才能保证山东省的工资增幅!”

“企业经营一方,就要造福一方。”王信说,“除了依法纳税,积极参与公益事业建设等外,我们首要的责任就是保证一方水土洁净。”

王信介绍说,“十一五”期间,兖矿集团为职工子女提供就业岗位9680个,社会贡献总额891亿元,提前一年完成山东省政府下达的“十一五”节能减排目标,自己也获得“节能减排功勋人物”。

“特别是2010年,兖矿集团节能减排力度加大。SO₂、COD、氨氮分别比计划减排146%、56.0%、78.3%,节能305万吨标准煤。获得首届低碳中国突出贡献企业、中华环境友好煤炭示范矿区荣誉称号,‘煤气化多联产燃气轮机发电技术’项目获省重大节能成果奖。”王信董事长满是自豪地说,“‘十二五’期间,兖矿工业产值综合能耗在2010年基础上下降20%;SO₂、COD、氨氮、氮氧化物、烟尘排放达标率、新增固废综合利用率、建设项目环评和‘三同时’执行率100%;完成各级政府下达节能量、主要污染物控制总量和碳减排总量指标。对此,我们很有信心!”

从“十一五”谈到“十二五”,王信几乎没有停顿。不知不觉,代表们讨论结束了,一楼大厅越发嘈杂,记者要求王信董事长用一句话概括“十二五”战略及目标,他略一沉思,随即坚毅地说:“做强做大!注重发展质量,同时,让职工的收入与企业的效益增长同步,让职工享受改革发展的成果!”

“好!好!好!”记者连声叫好,并竖起大拇指笑着说:“真‘给力’!”

一场小雪在夜里悄悄降临齐鲁大地!早春的齐鲁大地迎来了瑞雪!在春意萌动的时节,省“两会”的召开也像这场飘扬的瑞雪,给我们带来许多期盼和希望——这个春天真“给力”!

▶▶▶▶▶ [上接A1版]

管理万科:后“千亿时代”大考“八大金刚”

国信证券分析师区瑞明则认为:“从管理半径上说,因为万科总部在深圳,深圳区域离核心最近,资源投入相对别的区域多一些是正常的。”

值得一提的是,万科多年的心病北京区域终于崛起。至今为止,万科已八次更换北京区域掌门人。北京区域现任掌门人丁长峰起步于《万科周刊》,擅长营销,最能体现万科“文科生”特质。

北京区域的崛起,不得不提毛大庆。2009年,万科从凯德置地挖来在商业领域有15年经验的毛大庆,并在其带领下组建商业地产团队。2010年上半年,北京万科销售额在北京市场排名第一。目前毛大庆为北京万科总经理、万科三位副总裁之一,是万科核心团队中最耀眼的新人。

不过,北京区域的大跃进也引来分析师的质疑。“在北京,万科主要采用并购这种外延增长方式实现扩张。另外,北京区域的销售政策是最激进的,这可能与拓展市场份额有关。”前述沪上分析师称。成都区域由莫军掌控。在

精细化的战略布局。

最近一例是毛大庆。2009年万科从凯德置地挖来擅长策划商业地产的毛大庆。随即,科宣布进军商业地产。

在万科的高速扩张目标下,加之行业竞争激烈,职业经理人压力可想而知。“万科高层流动历来不多,徐洪舫等一批人离开值得万科警惕。一味过度追求规模目标,扩张过快,会给职业经理人过大的压力。”地产研究人士韩世同表示。

对此,万科董秘谭华杰表示:“万科不以单纯的规模数字作为目标,更不会追求过度扩张。在一个有抱负、崇尚激情和带有完美主义倾向的团队中工作,当然会有压力。但承受工作压力,是优秀职业经理必备的素质之一。”

万科现实:三大矛盾严峻考验

问题仍是纠结在人身。现在的万科,面临着三重困惑。这3000亿的目标,最终体现的是谁的利益的最大化?股东的?职业经理人的?



10位核心高管中,莫军最为特殊。2003年莫曾离开万科,一年后又重新回到万科。

职业经理人的3000亿目标大考

刚刚突破1000亿销售大关的万科给自己设了十年3000亿的目标,也给它的职业经理人们布置了一道大考题。

这个令人焦灼的3000亿计划,考验着万科当下的核心团队,考验着万科大大小小的职业经理人们。到哪儿去寻找能够掌管千亿销售规模的人?

事实上,万科的职业经理人们清楚地知道,万科的目标是不可以改变的,只能执行。能改变的,只能是他们自己。

事实上,万科发展的每一个历史关键节点,都会出现大规模的人才引进计划。为实现万科的扩张目标,十年间,万科进行了三次大规模人才扩张,吸纳了大大小小的职业经理人。

2001—2002年期间,万科从中海挖走大量骨干,对万科产生了深远影响,目前上海区域负责人刘爱明、此次离职的徐洪舫正是来于“海盗计划”。两年多后,万科销售额开始冲上100亿。

2007年,万科发起“007”计划,朝国际化、标准化生产方向努力,目标对象为跨国公司高管。当年,万科销售额突破500亿。

2010年下半年,万科发起史上最大规模人才扩张计划,即“千里马”计划,引入大大小小600余人。当年,万科销售额突破1000亿。

万科挖人最明显的特质是战略导向型,人才为战略。万科每次通过挖人引进的高管,往往反映了其战略方向的变化。2006年万科引进的技术总监伏见文明就是住宅工业化的专家,而陈东峰是业界少有的流程专家和绩效管理专家,随即万科开始了住宅产业化和

万科面临的第一重矛盾是如何平衡股东和职业经理人的利益。万科股权比较分散,大股东华润股份持股比例仅16.77%,其余均为机构投资者或大股东。从某种意义上说,职业经理人对万科气质的塑造和影响远超股东。

显然,万科已经意识到这个问题,这从万科新立汇丰银行为标杆可看出。郁亮认为,汇丰银行的股东结构、领导人选拔机制、公司治理、股东关系协调、管理层驱动,都值得万科学习。

更重要的还是股权激励。“王石当然可以约束如今的万科,但对万科现任管理层形成主要约束的是万科新推出的股权激励方案。郁亮要想证明自己才是真正的领袖,他必须使这个方案实现,上一期方案已经夭折一次了。”任志强如此说。

万科的第二重矛盾来自新旧职业经理人的融合问题。郁亮本人也坦言,“行业精英计划”也为原来的管理带来新问题,“老员工觉得自己没得到信任,难道那些人就比我们能干?一来就身居高位。”

韩世同认为:“万科之前一直到挖人,这种强势的挖角战略,会挫伤公司文化的凝聚力,影响职业经理人对公司的忠诚度。”

谭华杰表示:“内部培养和外部引进并不矛盾,万科每年既有面向应届毕业生的新动力招聘活动,也有面向社会的招聘计划,在选拔干部时,万科会以‘业绩、能力、行动’为选拔标准,而不会去区分是内部培养或是外部引进。”

万科的第三重矛盾在于,如何建立一支可以掌管千亿的管理团队和管理体系。目前,万科实施的是战略总部,四大区域,执行一线按城市、项目设置公司的三级管理架构。3000亿目标,到哪里招兵买马是个问题,怎么管好这些兵马也是个问题。