

“万达模式”：能下“金蛋”的鸡

能下金蛋的鸡

在王健林看来,万达的商业资源已经积累到位,“天窗”已经打开。现在,万达的项目已经不用招商了,而是“选商”。

在非凡博治投资管理公司总裁蔡廷如看来,眼下万达商业模式的核心在于:依靠其自身的知名度和购物中心内商业配套的吸引力,带动周边土地升值,然后以住宅和公寓的销售赚取利润,推进发展。最终,银行、商家、购房者 and 万达自己共享盛宴。

由于这种模式对地方经济的带动力,加上万达的品牌,在与地方政府的谈判中,万达一向占据主动。不少地方政府主动找到万达,愿意低价给地。“我们的项目 100%来自地方政府的邀请。你看我们的电梯里,几乎每天都有‘热烈欢迎某某市领导’的条幅,很多城市都是市长、市委书记亲自来找我们谈。”万达集团企业文化部总经理石雪清告诉记者。

正略钧策管理咨询合伙人薛迴文则用“鸡”和“蛋”的比喻来形容商业地产和住宅地产对地方政府的不同意义:“同样一块地,卖给万科,虽然可能卖得贵些,但就是一锤子买卖;而万达其实是一种产业地产,它能带动一个地区的零售业和服务业,能给当地创造很多就业、给地方政府带来稳定持续的税收。从这个角度来说,万科这样的住宅地产商是‘蛋’,而万达是能下蛋的‘鸡’。”

从下面这个例子,或许可以更加直观地看出,为什么万达在地方政府眼里如此受欢迎。几年前,广州白云机场搬迁,广州市政府主动找到王健

林,邀请他去机场旧址开店,当时周边土地价格大约是 7000 元一平米,政府给万达的价格是 4000 元。去年,万达广场在白云机场的店开业了,政府在开业当天拍地,一下子出了 3 个地王,楼面价高达 21 万。

“我想到了万达开业肯定会给周边土地带来溢价,没想到的是溢价这么多。本来估计最多也就 1 万 5,真是超出我的想象。”王健林感叹道。现在的万达跟当年的沃尔玛一样,有足够的资格“牛气”一把了:“现在在 50 个项目在排队等着,我怎么能去接受一个还要标的项目呢?我



林,邀请他去机场旧址开店,当时周边土地价格大约是 7000 元一平米,政府给万达的价格是 4000 元。去年,万达广场在白云机场的店开业了,政府在开业当天拍地,一下子出了 3 个地王,楼面价高达 21 万。

“我想到了万达开业肯定会给周边土地带来溢价,没想到的是溢价这么多。本来估计最多也就 1 万 5,真是超出我的想象。”王健林感叹道。

现在的万达跟当年的沃尔玛一样,有足够的资格“牛气”一把了:“现在在 50 个项目在排队等着,我怎么能去接受一个还要标的项目呢?我

现在心态很好,就像毛主席讲的,不计较一城一池的得失,就算有块地非常好,我也正想要,但是政府不承诺给我合适的价钱,我不去。反正万达现在在本事,在哪都能开,在哪开都能火。”

逼出来的产业链

有人把万达的产业链延伸形容为“被动式成熟”,但不可否认,产业链的延伸为万达带来了许多过去没有认识到或是没有看到的新的利润增长点。

清华大学国际商业地产运营商办公室首席专家朱凌波认为,国内主流的商业地产模式有两种:一种是不不断缩短产业半径做减法,比如 SOHO 中国;一种是不不断加长产业半径做加法,比如万达,“从目前的情况来看,万达的加法,能够更早、更容易地进入良性循环。”

有商业资源,“想招谁来谁就来”;不愁拿地,各地政府排队上门,用最优惠的条件邀请万达;也不缺钱,靠销售物业的收入,基本上就能把整个项目的投资回收个七七八八了;剩有余力,王健林还搞出“副业”的花样来,难道万达就没有扩张的瓶颈吗?

“万达现在面临的最大的风险,在于对企业发展节奏的把控,要经得住诱惑。”在大好形势下,王健林倒是头脑清醒得很。“在外人看来,一年开 20 家店已经很了不起了,其实如果我愿意,一年开 40 家也是有可能的,有钱、有地。但我给发展部门下了个规定,3 年之内,每年开店不准超过 20 家。”

王健林应该也意识到了后期经营管理的重要性:“万达现在最主要



的发展制约因素是人才,尤其是后期运营管理人才。一年开 20 个店,就需要 20 套管理班子:20 个总经理、80 个副总经理。这就是 100 人了。另外,每个酒店、百货、电影院,也都需要相应的管理团队。这一下来,光副总以上的管理人员,就要好几百人。真的是太难,现在都是赶鸭子上架型的。”

有人开玩笑说,万达是“人才黑洞”,来多少都不够。王健林只好自己开办学校培养人才。他在北京亦庄经济开发区旁边买了一块 200 多亩的地,第一期投资六七亿人民币,建了一所万达学院。就连办企业大学,他都要做最大的:“万达学院全部建成可以同期容纳 3000 名学员。中国的企业大学,像我这个规模和投资的,不敢说绝无仅有,也绝对是凤毛麟角,我都去调查过了。”

万达有自己的商业管理公司,也是目前亚洲最大的。万达商业管理公司自己出版了十多本管理书籍,从招商手册、开业手册、营运手册,涉及到商业管理的每个阶段。“他们的优势在于,能够不断地在实践中研究,比方说万达也有一些店开业的头两个

月不太火,他们就立刻开会分析,很快做出调整,比如哪些商家不行,就换一换,或者跟进一些措施,基本半年内都能扭转局面。后期的营运调整能力,现在已经成为了万达的核心竞争力之一了。”

(英才)

——【王健林说】——

“万达模式”是被“逼”出来的!

用王健林的话说,万达的商业管理公司是被“逼出来”的:“一开始我们做购物中心的时候,是想请别人来管的,一谈管理费高的要命,只好自己管,开始的时候也手忙脚乱的,经过五六年才练就了现在的功夫。”

但这个亚洲最大的商业管理公司,要跟上万达广场的扩张速度,也有点吃力。“我现在一年能开多少广场,不是由前期决定的,而是由管理公司能接多少决定的。我们分析来分析去,大概觉得 20 个是上限。”王健林说。

兰奇辞职 宏碁开始第三次战略调整

这段时间极为被动的全球第三大 PC 巨头宏碁,终于以一项重大人事调整对外表明,它将再次进入战略调整期。

日前,宏碁官方表示,全球 CEO 兼总裁兰奇即将辞职。董事长王振堂将暂时重返该岗位,新 CEO 与总裁 4 月底前正式上任。

根据宏碁创始人施振荣近期言论看,人事调整或只是宏碁第三次战略再造的一部分。

2007 年以来,当接连收购 Gateway 和 Packard-Bell 后,宏碁已超联想,成为全球第三大 PC 巨头。截至 2010 年底,宏碁已在笔记本领域超越戴尔。

但在 IT 产业资深观察人士杨晓明眼中,宏碁辉煌背后隐含着危机。比如短期看,过去两季,其业绩均未达预期。去年第四季,Gartner 与 IDC 数据显示,宏碁笔记本出货低于预

期,目前已被戴尔反超。今年首季,其 PC 销量同比下滑 10%。其中 1 至 2 月营收同比下滑高达 356%。

“它被平板电脑冲击得很厉害,主战场西欧与美国市场需求又上不来,只能苦战。”杨晓明说。

资本市场已对它发出警告。3 月 28 日与 29 日,宏碁股票连续跌停;30 日放量大跌。这个过去一度逼近股王的企业,遭遇了罕见阻击。

宏碁创始人施振荣已多次表示忧虑。上周,他对外直言,宏碁过去几年的胜利模式已不管用,必须启动“类再造”转型。过去 PC 业的第一名,基本上利润也是第一名,但如今已非如此,他强调,宏碁正确转型比当第一更重要。

杨晓明认为,这说中了宏碁的要害。过去几年,它一直侧重规模扩张:接连收购,规模上超越联想,逼近戴尔;不惜损失利润,在全球推广低价



上网本,追求市占率。2008 年,王振堂、兰奇更是喊出“三年内超越惠普笔记本”的口号。

但宏碁眼下发展有些背离趋势。当苹果、三星、联想等接连推出平板电脑,进一步强化移动互联网业务时,它仍无积极动作。

兰奇辞职或是策略调整信号。公司官方表示,董事会与兰奇之间确实有矛盾,尤其体现在规模与成长、创造客户价值与加强品牌定位的优先级方面;同时,在资源分配、执行方法等方面也意见不一。

王振堂表示,平板电脑与手机等

【上接 A1 版】

“一次做对”——清溢光电打造中国特色企业管理模式详解

如何才能带领企业实现“一次做对”的目标?归纳起来,陈扬菊将其总结为六个步骤。

六个步骤构成一个循环,工作依此程序展开。

1、明确标准

“一次做对”首先要求迅速把握(外部)客户需求并将其传递到整个运营过程中,以转化成全体员工的行为标准。价值的创造由内部客户完成,上下工序之间、运作部门与支持部门之间都互为客户的关系,他们以“合同+合作”的方式来开展工作。

诚然,企业系统正常运作、里外需求畅通无阻传递的前提是将内外部客户需求分解为切实可行的标准,“一次做对”通过质量、数量、速度、成本来量化标准,并将其细化到每个动作。标准确立之后再文件进行固化,以支持系统“一次做对”。在这一过程中动态贯彻显得特别重要,它主要分为标准动作、标准流程和标准接口三大部分。

陈扬菊告诉记者,在清溢过往的

十来年中,每一次正式开始新的工作项目前,企业各部门负责人,都要先根据自己对工作内容的理解提炼出一个基本流程,然后与同部门员工进行讨论。经过对一些不必要的工作环节删减改进之后,这个部门的流程才可以固化下来,并在接下来对该部门的员工进行统一培训,按照流程标准执行。

2、识别差距

接下来,通过衡量与标准之间的距离,正确认识和积极面对差距是“一次做对”的动力和方向。准确识别差距离不开时刻以客户的标准作为工作标准,并转化成全体员工的执行标准。为此,清溢对于任何一个新客户,都会先统一组织市场部、品质部、技术部、生产部、设计部的员工一起去了解(外部)客户需求,通过集体沟通,在迅速把握外部客户需求的基础上,充分明确目标,将其转化成企业的行动标准投入工作。

3、预防准备

随后,企业需要进行预先防范,

这是一切工作的基础。在过往的经济发展中,中国企业的工作常常缺少科学的重新规划,总是忽略对风险的评估,而直接投入到生产环节。“一次做对”的前提是对潜在问题的挖掘和现有问题的改进,通过差距识别,消除问题和隐患,同时做好特情的预案工作,沉着稳定以不变应万变。

4、心行到位

而正式开始工作时,需要员工保持心与行的统一,做到想、看、动、察贯穿战略、运营及操作管理的各大小系统和各流程。战略管理明确系统方向,运营管理协调系统动作,操作管理保证个体行为准确无误,三者环环相扣,不可或缺。

“清溢的每名员工,由于他们进入企业的时间不同,对于‘一次做对’目标掌握的天赋不同,所以我们会对每个人设置特定的培训内容。并通过标杆带动全局,开展业务竞赛等方式来巩固提高员工的综合素质,充分掌握好想、看、动、察四大动作,有效地做到心行统一。”陈扬菊对记者强调

道。

5、衡量分析

衡量考核也是必不可缺的关键环节,“一次做对”通过员工自评、班组互评、部门、公司、系统、技术六级测评机制对员工进行衡量分析,可以更好地激发员工内动力。首先,员工通过统一标准,检查自己的不足;其次,通过班组内员工互评,帮助改进;然后由部门对员工进行 KPI 测评,并与员工绩效挂钩;接着由公司各职能部门从质量、数量、速度、成本、培训、关系六项指标进行测评;之后通过系统信息、运行、监管的三通运行,检测系统的稳定性;最后,通过 IT 技术,利用软件测评,设置防呆技术。

6、持续改进

最后,持续改善是企业发展的前提。“一次做对”需要始终坚持做对的,并不断提高水平;改正做错的,并防止再发生;同时不断地减少相对来巩固提高员工的不符合标准的代价),向更高的目标挑战。

如今,在为企业引入从“零缺陷”

管理到创立“一次做对”模式的基础上,陈扬菊又成功为清溢光电导入了以中华优秀传统文化精髓统领西方管理的“和衡管理”智慧,期望企业朝着永续经营的目标迈进。不可否认,清溢光电的实践和快速成长,以一个典型的实例告诉我们:一个硬实力远不如发达国家同等企业的中国企业,完全可以通过打造软实力追赶世界水平。而这其中的有力保障,就是“一次做对”的管理模式。

【企业内存】

成立于 1997 年的深圳清溢光电股份有限公司,是一家专业制作掩膜板和精密设备的中小型企业。这种掩膜板精度要求相当高,几微米的误差、一个微米级的尘埃都可能导致价值数万元的产品报废,也正因如此,清溢从创立之初就非常重视产品质量。过去几年中,清溢依靠其在质量管理上的领先理念,陆续获得深圳市质量管理奖、广东省质量奖、全国质量奖。如今,作为中国质量标杆企业之一,它成立了清溢和衡管理咨询公司,凭借自己多年质量管理领域的优秀经验,先后辅导过富士施乐、康佳、创维、TCL 等众多大型集团。

(冯独钟)

格兰仕管理的逻辑：数学 + 哲学

真正的企业管理,应该是建立在哲学基础上的数学运算:管理 = 数学 + 哲学

至今还轰动全球的电影《魔戒》,也让我浮想联翩:如同一枚小小的魔戒能够带来无穷的魔力一样,经营企业的过程中,如果能研究出并掌握好适合企业管理的逻辑,企业竞争力的提升也会能量倍增。

从某种意义上讲,恰到好处地运用管理逻辑,同样是企业的魔戒。

漂亮的数学运算

格兰仕做企业,很好地运用了做数学题的逻辑思维。其中,格兰仕做微波炉的低成本战略,就是将数学题做得非常漂亮的一个例子。

格兰仕做微波炉的生产线是别人的不是它自己的,所以它没有固定资产折旧。问题是,为什么它能够把别人的生产线免费拿过来呢?原因是它跟外商合作,谈判的逻辑仅是个简单的数学比较运算。就是外商的生产线放到欧美国家,每生产一台微波炉成本是多少,而放在中国大陆,即使加上生产线的固定资产折旧,生产一台微波炉的成本又是多少。将这个数学题目一算,外商心动了。

当格兰仕把生产线移到中国大陆以后,利用中国的廉价劳动力和地皮,把一部分的生产线留给外商贴牌,一部分生产线则免费留给自己用于内销。这样它就做到了生产出来的微波炉没有固定资产折旧。

在外销加内销双重的推动下,格兰仕微波炉的量上去了,规模化的生产能力带来规模化的采购,规模化的采购降低了采购的成本,从而带来了低价格,低价必然带来高额的市场增长。良性循环顺理成章地形成。

格兰仕的精髓

实际上,企业的本质是对经济资源进行有效配置。不同企业经营水平之间的差距集中反映在资源配置效率的高低上,而决定企业资源配置效率高低,最为重要的,是企业管理层的经营管理能力与水平。

企业管理不但关系到企业资源的管理,还涉及到企业组织活动的管理,如企业文化、沟通与交流。格兰仕微波炉的成功不只是在做数学题那么简单,格兰仕成功的真正精髓是变革、创新和速度。

格兰仕知道,单做数学题是远远不够的,因为数学永远是刚性的。当数学做得太多以后,带来的负面结果是,过于刚性的管理会导致企业员工能动性减弱,创新动力消失。所以说企业管理需要柔性,即讲哲学,柔性的东西要跟数学的刚性结合。

但是,“哲学”的介入,致使企业管理的问题变得难以琢磨了。其中,最难搞定的就是企业所面临的各个层面的复杂的“关系”。不但在企业内部有上级与下级之间、部门与部门之间、企业与员工之间的错综复杂的关系,在企业外部还有企业与上游供应商的关系,甚至最终消费者之间的关系等等。

搞好关系,对于企业来说好处是潜在的。打一个简单的比方,一位企业的老总,某天晚上与下属在茶馆喝茶消费 100 元,喝茶以后产生的效果,却是无法用这简单的 100 元来衡量的。(石钟)

遗失启事

林晨先生身份证(号码:510104198805033473)遗失,声明作废。