

人物特写 | RenwuTeXie

哈佛校园对话“勇气”王石



从当年率先“下海”创建万科集团、最终成为中国房地产行业的“老大”，到如今耳顺之年选择只身赴美游学，王石曾经征服世界最高峰、去过南北极、50 多岁学过滑雪又练滑翔……他一直在挑战着自己。

牛海荣

站在哈佛大学的演讲台上,61 岁的王石一张嘴,就露了英语还不灵光的“怯”:一个并不太难的单词他费劲地说了三遍,直到发音正确才继续。台下的听众发出善意的笑声,但他的表情仍然认真,并不时抬头,不看讲稿与大家进行眼神交流。他说这是别人给他的建议:说英语时不管是不是流利,一是要大声,二是要抬头。二十多分钟的演讲结束,会场爆发出热烈的掌声,王石回到座位前,有点如释重负般咧了一下嘴。坐在他的

前面的一位女生,转过头向他竖起大拇指。

会场里的外国人也许都不清楚他是谁,但前来参加“哈佛中国论坛”的所有中国人却没人不知道他——中国企业家中的传奇式人物、万科集团创始人兼董事长王石。

“这个发言准备了多久?您觉得自己的英语水平怎么样了?”这么长的讲稿即便对于一个英语比他好得多的人来说也不是一件容易事。

“要说准备,一年前就开始了,”面对记者,王石笑着说,“这个稿子我写了三天,刚才上台前还一直在那儿反复看。”

“我的英语水平一年前真的很差,现在还是挺差,”王石很坦诚,一点也没有因为这个问题而生气。

“那为什么非要用英语?会场有同声传译,别的企业家全说的中文。”记者问道。

“我这个年纪来哈佛学习,就是要学习西方的文化,语言当然相当重要。我们这一代人一直都是哑巴英语,看点资料还行,但张嘴说那就是很大的障碍。是障碍,就得过,人总有点勇气。”王石回答说。

的确,说到王石,无论是否喜欢他的人都不得不承认,他是个有勇气的人。

从当年率先“下海”创建万科集团、最终成为中国房地产行业的“老大”,到如今耳顺之年选择只身赴美游学,王石曾经征服世界最高峰、去过南北极、50 多岁学过滑雪又练滑翔……他一直在挑战着自己。

在刚到哈佛的时候,王石曾经做过一场名为“人生的三座山峰”的演讲。他说,这“三座山峰”中,第一座峰指创立万科,第二座指两次登珠峰,第三座就是来哈佛上学。

王石说,从 1983 年到 1998 年的 15 年时间内,他的全部精力放在万科上,经营这个企业。之后开始登山和探险,一方面是要做一些自己喜欢的事情,另一方面也是在有意地“疏离”公司,以让公司的管理团队能独立地健康成长。

按照他的说法,“领袖型、英雄般一呼百应式的东方传统领导文化实际上不利于现代企业的健康发展”。

如今,在大多数人退休回家颐养天年的年纪,王石选择了“再登一座比珠峰更难的山”——到美国学习。在世界最高学府和十几岁的孩子们一起学习,除了是对自己极限的又一次挑战,王石其实还有着更多的打算。

“我计划在 60 岁到 70 岁这个阶段把更多的精力用到学校去,通过学习更多地和下一代交流,”王石说。

今年 7 月份,他将在北京大学光华管理学院教授 M B A 和 E M - B A 课程。他说,希望有机会把个人以及他所创建的万科当作一个案例,将人生的经验及教训与年轻人分享,算是他留给这个世界的财富。

“如果仅凭自己的经历去讲,那无论是对自己还是对学生都不负责任,所以我希望通过在哈佛的学习,提高理论水平,提高修为。”他说。

说到万科,王石说他从来没有离开过。“我仍然是万科的董事长,每隔几个月我都要回去,更不要提寒暑假,下周我还要回去开股东大会。”他说。

至于要在哈佛呆多久,王石没有作出明确的答复。也许,他也没有确定,因为不知道什么时候,他可能又给自己设下“再攀一座人生大山”的目标。

龙兴元：国际化是企业做大做强必修课

陈浩然

与中国机床界同仁们大手笔的海外并购不一样,秦川机床于 2004 年并购的美国拉削机床刀具公司(ABM)在当时并未引起媒体的特别关注。与当时动辄数千万元乃至上亿元的大规模并购相比,秦川机床的海外并购的确有些黯然。

然而,这个当初并不惹眼的并购,现在却绽放出熠熠的光彩:借助这个当年被称为伸向北美触角的公司,秦川机床顺利打开了美国的销售渠道,其机床顺利进入美国高端市场;其后,又漂亮地杀了个回马枪,迅速抢滩国内市场,其机床产品成功进入中国二汽、上汽和比亚迪等公司;如今,秦川机床还在北美底特律顺利建立了研发中心,并在全球招贤纳士,来自世界的顶尖级人才开始为这家本部在中国西部地区的公司服务。

“以己昏昏,何以使人昭昭?”回首秦川机床 8 年来的海外并购的运营和管理,这是龙兴元心头最深刻的感触。

并购:战略重于行动

外界看龙兴元,似乎都很难用一句话来概括他的个人气质。

在商业界,他看上去似乎有些保守,有着丰富商业管理经验的他却游走于中国机床工具这个从生意角度来看稍显闭塞和规模有限的行业;在中国机床业,他却又显现出截然相反的一面,每每在公开的场合,总是语出惊人,虽然历经岁月的打磨,但是并未磨削去棱角。在机床技术领域,他有着丰富的商业背景知识;而在商业领域,却又对专业技术了如指掌。

这种多方面能力的协调统一,就是龙兴元独特的个人气质。凭借着这种气质,龙兴元对于秦川机床的海外并购,便剔除了多方面因素的诱惑与阻力,形成了自己独到的战略观。

“买得起,管得住,用得上”,是龙兴元对于海外并购的 9 字真经。

美国拉削机床刀具公司(ABM)位于美国底特律,是世界上少有的具有先进拉削工艺和拉削类产品的

制造企业,拉削工艺、拉刀、拉刀磨以及拉床等四拉合一技术在世界机床行业居于前列。这个在其他人眼中规模并不大的企业,在龙兴元眼中却拥有不一样的价值,这个企业承载了龙兴元这样的梦想:秦川机床和产品迅速国际化;秦川机床顺利进入国际产业链高端;有效整合国内资源和市场。站在今天的关口回望当初的战略,龙兴元表示:“不仅达到了当初的预期,甚至超越了当初的目标。”

细节决定成败

采访中,龙兴元一再强调,“并购是柄双刃剑,如果对并购的企业缺少足够的了解和驾驭能力,不仅一无所获,还会伤及自身。”因此,“注重并购的实用性比盲目追求规模更重要。并购仅仅是个开始,并购之后的后续管理与经营,才是对走向国际化的中国企业面临的重要课题。”

“学会美国人的思维方式很重要”,龙兴元说这是海外并购经营管理的前提,“听得懂英语未必能听懂言语中所表达的意思。美国人是高度关注个人利益,倾听并听懂其言语背后的真实意图,从利益切入,才能实现共赢。”

利大于弊,得大于失

加入到国际分工和国际的大循环中去,是秦川机床海外并购的长远目标。作为秦川机床的当家人,龙兴元认定:“在国际化的道路上,谁走在前面,谁就会赢得未来。国际化是每个有高远理想企业家的必修课。”

于 2001 年开始担任秦川机床董事长的龙兴元,用了 10 年的时间,把当初那个仅有 2500 人,年销售额 3 亿元的企业,带到了一个新的起点。现在的秦川机床不仅拥有行业三甲的稳固地位,2011 年更是实现了年销售收入近 80 亿元的良好业绩。但是,龙兴元似乎并不满足于此,2012 年秦川机床的年销售收入破冰 100 亿元,是他近期的新目标。

海内外专家在珠海纵论数字文化创意产业

为期两天的“2012 国际数字文化创意产业论坛”21 日在珠海落幕。来自日本、韩国、新加坡以及中国内地和港澳的专家学者,从技术开发、人才培养、发展策略等方面纵论数字文化创意产业。

此次论坛上,多位在图形技术方面深有造诣的海内外专家带来了精彩的学术报告。“今后,为让人类的艺术与感官更好地结合在一起,我们将更多地运用三维立体技术。在这一方面非常期待与中国合作。”电脑三维动画专家、日本东京大学河口洋一郎教授说。

记者注意到,粤港澳合作发展数字文化创意产业是论坛热议的话

题之一。香港创意产业及科技创新委员会相关负责人张建韬说,现在有着越来越多的香港数字产业人士到内地发展。过去几年,他所在的机构已推动香港人士参与了广州、南京、杭州、武汉等地数字产业基地的运作。

珠海市文体旅游局文化产业规划与发展科科长刘铁表示,珠海欲以数字产业强化与港澳合作进行紧密合作。据介绍,珠海目前依托其高新园区的主园区,正在打造数字内容产业基地,同时以横琴开发为契机,已规划了面积达 3 平方公里的粤港澳文化产业试验区,陆续已有一些港澳的项目决定入驻。(魏蒙)

东莞企业家著书“看待中国发展”

在日前刚落幕的伦敦书展上,作为主办国的中国成为世界的焦点,广东东莞企业家徐国芳的新书《再给中国二十年》英文版也在书展上首发,英国皇家图书馆馆长斯拉道斯奇等国外业界人士出席了首发式。该书中文版自去年底在国内上市后,半年不到销量突破 12 万册,此次英文版的首发更加引发关注。

徐国芳来自世界工厂东莞,在《再给中国二十年》中,徐国芳从自身所从事的中国制造业的经历写起,用鲜活的事实揭露出西方国家的“傲慢和偏见”。在伦敦的首发仪式上,他说:“作为一位普通的商人,这些年在做企业过程中,位卑未敢忘国忧,常满怀着‘天下兴亡,匹夫有责’的社会责任感,平时思考的社会问题特别多。这本书就是这种民

族责任感的感召之下,于是硬逼着自己写出来。”

此次出版英文版本,徐国芳认为,一个国家的发展必然会改变无数百姓的生活,而一个普通的中国人对这种发展感同身受。作为一名普通的企业家,以自己的亲身经历,分析如何看待中国的发展和存在的问题,有助于外国读者了解一个真实的中国,包括中国崛起带来的机遇与困惑。值得一提的是,徐国芳的新书也引发了国外媒体的关注,首发式上不少外国记者表示他们其实更喜欢看普通中国人对中国和世界的看法。英国普罗派乐卫视的记者说,“这本书的作者东莞的实业家,英国人对中国的经济很有兴趣,知道珠三角是块经济活跃的土地,所以很想知道他眼里的中国是什么样子的。”(徐绍强)

应对国际挑战 中国咖啡产业待“破茧而出”

陈杰

受国际市场期货影响,今年 2 月开始,咖啡价格持续下滑的浪潮席卷云南,咖啡滞销以及价格持续下滑问题引发外界对中国咖啡产业发展的思考。

56 岁的杨春海是云南省普洱市南岛河村村民,目前他和儿子种植咖啡面积达 50 多亩。他对记者说,去年市场咖啡价格好,最高可卖到每公斤 40 元,然而今年价格跌幅较大,相比去年损失了好几万元,本打算扩大原有种植面积的念头也就此打消。

记者从云南省咖啡行业协会了解到,今年云南咖啡豆产量达 6 万吨,比去年增加 2 万吨。造成咖啡价格持续下滑的主要原因是世界经济

形势影响了咖啡市场,此外,世界咖啡价格存在每 10 年左右一个波段的价格周期。去年全球咖啡价格升至近 30 年来的顶峰,今年咖啡价格回落,但由于跌价太快,让咖啡种植户措手不及。

数据显示,在中国除了海南和四川的攀枝花等地区有少量咖啡种植以外,99.3%的种植面积和 98.8%的总产量都集中在云南省。但不少业内人士表示,云南咖啡要真正走向世界,还有很长的路要走。本土企业力量相对薄弱,产业链不完善,缺乏有效抵御国际市场风险的能力,成为中国咖啡产业的发展瓶颈。

云南省咖啡行业协会副会长刘标说,目前,中国咖啡以初级产品出口为主,价格受国际市场影响很大。

同时,刚刚起步的咖啡产业还需要努力建立更成熟的生产加工标准体系。爱尼集团是云南最主要的咖啡生产企业之一,在其与星巴克合作的普洱桑菜咖啡有限公司收购站里,星巴克首席咖啡杯品师 Jeremy Wakeford 带领的团队正忙碌地测试咖农们送来的咖啡果是否合格。

eremy 说,今年送到采购站的咖啡有一半由于咖啡豆质量问题而不得不退回给农户,这些也是不适合出口的商品,主要原因是这些咖啡豆在咖农手中没有得到很好的保护和加工。为改善这种情况,咖农们必须加强相应知识技能的培训。

据悉,针对目前咖啡种植加工过程中出现的问题,有地方政府已出台

相应政策和资金予以支持,比如鼓励一些加工厂推广和使用晾晒架,从而避免因地面潮湿对咖啡品质的影响,并使用一次性脱皮脱胶机确保咖啡果的新鲜及保存等。

未来几年,云南计划投资 30 亿元人民币打造咖啡产业,到 2020 年,将咖啡种植规模由现在的 2.7 万公顷提高到 10 万公顷,咖啡豆产量从现有的 6 万吨提高到 20 万吨。

董志华表示,此次咖啡价格下跌使人们更清醒地认识到咖啡产业存在的不足。为此,各地政府也一直在努力提供更多资金和政策支持,帮助本土企业延伸咖啡产业链、提升精深加工能力、加大品牌营销宣传等,希望中国咖啡产业在应对国际挑战中真正“破茧而出”。

宗馥莉:探索娃哈哈海外路

陈济朋

《福布斯》亚洲版最近在新加坡发布一份亚太区女性商界领袖 50 强榜单,中国有 21 人上榜。而在未来值得关注的 15 人名单上,中国也有 5 人入选,其中包括“首富”宗庆后之女、杭州宏胜饮料集团总裁兼杭州娃哈哈进出口有限公司总经理宗馥莉和另一位“首富”刘永好之女、新希望集团董事长刘畅。

《福布斯》杂志举办的亚太区女性商界领袖论坛上,宗馥莉也备受关注。她以流利的英语参与讨论,坦言自己和父亲两代人之间对许多问题有着不同的看法,甚至表示两代人有不同的使命。

将中国茶饮料带给世界

宗馥莉今年 30 岁,在高中和大学阶段留学美国,学习工商管理,2005 年加入其父亲宗庆后掌舵的娃哈哈集团,从萧山二号基地管委会主任助理开始做起,目前担任杭州宏胜饮料集团总裁兼杭州娃哈哈进出口有

限公司总经理,负责娃哈哈集团约 1/3 的生产量,也负责集团的进出口贸易和国外市场。

“基本上我爸还是负责整个的国内市场,所有的销售都是他负责的,我也不参与。国际市场是由我负责,他也不参与我的业务,”宗馥莉说。

宗馥莉的海外经历让她可以更好地了解外国消费者的需求,这也是她负责娃哈哈国际业务的优势所在。她说,国际市场和国内消费者口味有所不同,国内口味相对来说偏甜,对理性需求注重程度相对较低,市场变化快,产品更新换代也比较快。国际市场看似比较难突破,但实际上却只有碳酸饮料、果汁、咖啡等几个大类,只要有了渠道,找准定位,加上市场推广,就可以着手去做。

她表示,对她来说比较有意思、也比较有挑战的是研发一系列针对国际市场的新产品。目前正在进行有机认证、计划申请美国食品和药物管理局(FDA)批准的过程中,“希望能够在今年投放到欧洲或是美国的超市里。”

“我现在想主推的是茶饮料,就

是希望把一些有中国特色的茶饮料带给全世界。”她表示。

努力改变中国食品形象

宗馥莉说,父亲是引路人,但她希望自己保持独立的心态,也希望保持自己独立思考的能力。

在论坛上回答主持人的提问时,宗馥莉说,父亲那一代人从需要填饱肚子的年代走过来,经历了中国经济发生巨变的年代。相对而言,自己这一代的年轻人并不缺少生活必需品,但有证明自己的强烈愿望。至于她个人,则希望在食品饮料行业向世人证明,中国企业可以做到的远不止于目前做的这些事情。

宗馥莉说,娃哈哈集团以前一直未采取进军国际市场的实质性动作,但她觉得娃哈哈的发展已经到了一个阶段,中国的发展也到了一定的阶段,是娃哈哈走出去的合适时机。她也希望关注饮料以外的食品市场,一方面把中国的东西带出去,同时也能把国外好的东西带回中国来,如更健康的食品或生活文化。



“我们也应该换一种角度看,我们可以带给其他国家一些什么东西。我觉得在食品饮料这个行业里,我们能做的还是蛮多的。”她表示。

她也表示,最近跟投行也有接触,考虑一些并购或合资的项目。

宗馥莉说,国内发生的一些食品安全事件对中国食品在国外的认可度有负面影响,但这并不代表所有中国企业做的东西都是差的。

“我觉得我们应该身体力行,去证明给世界人看,我们中国的东西是可以做得好的。我并不会去逃避它,而是希望通过我自己的努力来改变一些别人对我们的看法。”她说。