

# 万达的执行力是如何炼成的？

■ 王健林 (大连万达集团董事长)

军人出身和成功有没有必然关系?回答是 yes。为什么?并不是每一个军人都可以成功,但很多成功的企业家、政治家是军人。柳传志、王石、任正非,很多人都是军人出身。2003 年福布斯杂志对世界 500 强超过五千人规模的高管进行摸排, 其中 30%的人毕业于西点军校,比哈佛、耶鲁多得多。

为什么? 因为西点军校也是选精英,他的淘汰率高达 40%。西点军校最重要的锻炼就是有坚韧的性格和坚定的目标,这是成功的基础。我的成功最重要基于两点:第一是创新,第二是坚持。

企业内部执行力的实现,往往跟外部有很多配合,特别是地产行业,从用地、选址、拆迁、办证,到最后的消防、验收等有很多制约因素。内部控制容易,外部控制就难了,特别是一些许可。怎样做到自己的计划可以得到政府认可,可以按期完成呢?这也是我们的核心竞争力。

很多人问我,万达不行贿还可以成功是什么原因?这是我多年前就开始研究的商业模式。让你的模式具有唯一性、创新性,让别人请你就可以了。多年前,众人还没有不动产意识的时候,我就开始做万达广场;在很多人在研究是不是要做不动产的时候,我们开始进入文化、旅游,一路上我们都在不断创新。

我们的商业模式受到各地政府的追捧,因此我们所有的项目都是来自邀请。你的项目



是邀请的,你的项目在当地自然是重要工程,而且这种工程既是政绩工程也是民心工程,政府高兴,老百姓也高兴。这些合在一起,一般情况下,政府部门都会积极推进许可。

我们为什么要成立自己的设计院?就是为了高度遵从商业消防设计规范,在设计当中尽量规避瑕疵。由于各个地方的规范不一样,你掌握规范条件,在设计时就可以规避问题,所以一般情况下不存在审批障碍。当然也有团队努力的因素在其中。

股权和现代企业制度并不是画等号的。

股权少一点,多一点,企业如何管理,哪一个模式更好,现在在世界上是有争论的。究竟是有一个相对大的股东的企业好,还是完全建立职业经理人的制度好,到目前为止还没有定论,很难说谁更好。有一个独立大股东,这个大股东可能很关心这个企业。比如说美国 MC,连续亏损多年,我去就盈利了。为什么? 因为他有 5 个头, 每年都催 CEO 找买家,这个 CEO 还能好好干吗?每个人签五年合同,只要挣钱 10%是你的,90%是我的。我挣的多,但是这 10%是调动积极性的。

职业经理人有好处,也有坏处的。次贷

## 消费电子包袱沉重 索尼受困 B2C

盈利昙花一现之后,索尼在 2013 年再度亏损,消费电子的沉重包袱依然是一大拖累。5 月 22 日,索尼 CEO 平井一夫再度调整转型策略,明确对电子业务的改革“不会拖入 2015 财年”。这表明索尼在 2014 财年的前景或依旧黯淡。

与之形成对比的是,包括夏普、松下、东芝等在内的日本企业都在扭亏或持续盈利,原因是在 B2B 业务上的发力。在消费电子已经成为竞争红海的情况下,日本企业已经开始集体转向 B2B 领域。

### 索尼发布新策略

根据索尼的财报,2013 年度, 亏损额达到 12.6 亿美元(1284 亿日元)。而 2012 财年,索尼则盈利超 4 亿美元。但当时盈利的主要原因是索尼一系列裁员、卖楼等收缩行为。

根据平井一夫 2012 年上任后公布的策略,索尼将在 2015 年实现正向盈利,但历时两年的调整未收到效果。日前,平井一夫也公布了最新的战略,强调 2014 年的重点仍在于做减法,并将主要精力倾斜于游戏、移动、影像(民用加商用)三大核心业务。

目前,索尼对 PC 业务的出售已接近尾声。而对电视业务,索尼宣布将在 2014 年 7 月 1 日起成立一家公司负责电视业务的运营,主要进行成本缩减和产品聚焦(4K 电视)。

值得注意的是,在最新公布的策略中,索尼也首次对外宣布索尼已组建一个全新的部门,“该部门将在公司内、外部需求新业务的发展点”。但在业界看来,索尼仍然缺少强有力的转型措施,2014 年估计很难翻身。

### 夏普转向 B2B

值得注意的是,索尼的亏损在今年日企业绩翻红一片的背景中尤为刺眼。不同于索尼,众多日本企业已经不同程度上淡化消费电子色彩,加码 B2B 业务。

和索尼一样倚重电视业务的夏普便和索尼表现迥异。夏普日前公布的数据显示,夏普 2013 年度盈利约 1.14 亿美元。主因是液晶面板业务的回暖和白色家电业务的拉动。夏普的做法是把技术优势向 B2B 领域延伸,以夏普独有的原本用于空气净化器的净离子技术为例,现在也更多用于汽车、地铁等领域。夏普相关人士在接受记者采访时表示,B2B 领域是夏普开拓的重点。

### 消费电子已成竞争红海

同样有电视和 PC 业务的东芝利润则达到 5 亿美元。主要原因也是包括芯片、电梯等在内的 B2B 业务的拉动。早在 2012 财年东芝 B2B 业务的占比已经破 80%,而根据东芝规划中提出 2015 年这个比例要进一步提高到 90%。东芝电梯(中国)相关人士告诉记者:“中国是最大的电梯市场,东芝将进一步强化这部分事业。”

除了夏普和东芝,松下、日立也同样在加码 B2B。显然,在消费电子已经不具备竞争优势的情况下,众多日本企业已经开始掉头;消费电子领域的竞争也会越来越多地在韩国企业和中国企业之间展开。 (帅鹏坤)

## 前微软 CEO 鲍尔默 20 亿美元买下快船

唐纳德·斯特林曾经表示, 为了守住快船,他会“战斗到只剩最后一滴血”。但他最终还是食言了,北京时间 5 月 30 日,美国媒体报道称,前微软 CEO 史蒂夫·鲍尔默以 20 亿美元天价赢得了快船竞拍,斯特林的妻子雪莉·斯特林随后与鲍尔默签下合同,只等联盟四分之三老板投票通过,快船就将正式易主。

一个月前,雄鹿刚刚以 5.5 亿美元价格成功出售,并创下 NBA 球队交易纪录,但鲍尔默此次开出的 20 亿美元,不仅大

大刷新了 NBA 纪录,在北美体育交易历史上也高居第二,仅次于美国职业棒球大联盟洛杉矶道奇队在 2012 年创下的 21 亿美元。

58 岁的鲍尔默今年 2 月已离开微软,2014 年他的资产估值为 207 亿美元,在福布斯全球富豪榜上排名第 32 位。值得一提的是,与其他竞拍者不同,鲍尔默并没有寻找其他合伙人参与竞拍。去年鲍尔默曾报价国王队,并意图将球队搬去西雅图,但遭到了 NBA 老板们的投票否决。

## 雅诗兰黛天猫开店：线上一天销售额顶专柜一月



在互联网电商的冲击之下,之前被卷入当当和亚马逊疑似出售假冒化妆品事件的法国高端化妆品品牌雅诗兰黛,近日开始在华放低“身段”,正式宣布在天猫这一雅诗兰黛官网以外建立新的 B2C 销售平台。

雅诗兰黛公司日前向记者确认了被外界风传的其天猫旗舰店 5 日销售近 700 万的数据,但否认对外披露了该组数据。依照其中一组数据,雅诗兰黛天猫旗舰店首日实现的 300 万元销售相当于该品牌单个专柜一个月的销售额。而这一数据的出炉,在业内看来或将引发更多的国际高端品牌“触网”。不过,随之而来的高端化妆品线上线下以及线上渠道间价格冲突的问题也进一步显现。

### 借天猫高调“自建”B2C 渠道

依照央视调查此前的报道,当当网和亚马逊被指涉嫌售假的化妆品都涉及雅诗兰黛。而这一情况的出现,在业内看来,反而促使雅诗兰黛开始寻求自建更强大的 B2C 渠道。

在此之前,雅诗兰黛在中国内地的 B2C 渠道由其官网承担,但由于价格的缘故,不论是天猫关联平台淘宝,还是当当网、亚马逊等综合性电商平台,抑或是聚美优品等美妆垂直电商平台,都似乎比雅

诗兰黛官网更具吸引消费者的综合能力。雅诗兰黛品牌中国区总经理吴纯宜坦言,电子商务是日益成长的渠道,深受年轻中国女性的青睐。与天猫的合作意在借此平台能吸引到新的消费者。

而据雅诗兰黛内部人士透露,公司高调牵手天猫,还意在扩大在华的销售覆盖面,因为中国目前尚有许多偏远地带也买不到真正的雅诗兰黛产品。

据悉,截至目前雅诗兰黛在中国内地的专柜仅覆盖 81 个城市。而根据艾瑞咨询(微博)的统计,以 2013 年的商品交易额(G M V )计算,天猫已是中国最大的品牌及零售平台。

### 渠道价格差

“雅诗兰黛品牌方原本预计开业期间 80%的营销额来自促销套组,但实际成交金额中,50 %左右都来自正装原价的产品。”这是除了销售额数据之外,被业内外广泛关注的一个信息。

记者从雅诗兰黛官网看到的情况也显示,其在售的单品基本上与雅诗兰黛官网的价格一致。以该公司在天猫搜索界面推荐的一款 125m l 红石榴洗面奶为例,官网和天猫店的价格均为 280 元。但在淘宝,同规格的产品售价多数低于 200 元。

基于上述情况,有日化行业分析人士

怎么来的?就是因为职业经理人为了拿高分红导致的。职业经理人的毛病是不愿意关心长远的利益。所以说,股份的多少和现代企业制度发展之间还存在着探讨的空间。任何模式都可以成功,职业经理人会成功,单一大股东也会成功。也就是说无论是大股东企业还是职业经理人企业都可以做好,至于怎么做,我只能说,鞋子舒服不舒服只有脚知道。

我成功一个最大的特点就是不唯书、不唯上、不唯洋。你完全模仿别人、你就完蛋了。

我说了很多,但你千万不要作为教材或者是你的模式来学习,那你一定会失败。我现在的成功模式,也许适合于跟我同行、同级别的企业去做,小企业、创业型企业完全不一样,你必须要去琢磨最适合自己发展的模式才可以。所以我在公司里经常讲,千万不要信那些书,什么成功 100 条,制胜 36 条,那都是瞎说的。

我成功之后总结一些经验。我们去年十万人,今年会达到 12 万人,这么多新人进来,怎样学习我们的企业文化和业务呢?我们自己投资七八亿元在廊坊办了一个万达学院,可以同时容纳三千多人,主要是培训业务。我们有一个副总裁兼院长,每年要拿出上亿元费用来做培训。我非常痛苦的是,在大学招不到我们想要的人。现在服务业、零售业、电子商务、商业管理都是稀缺人才,外面猛挖我的人,我只能加强培训。现在来看,效果超出我们的预期。

此次鲍尔默已经明确表示不会将快船搬离洛杉矶。

今年福布斯公布的快船市值约为 5.8 亿美元,在联盟公布对斯特林的处罚决定,并要求他尽快出售球队后,媒体曾预计快船很可能以 10 亿美元左右成交,所以鲍尔默 20 亿美元的出手令人相当震惊。而在 1981 年斯特林购入快船时,他只花了 1250 万美元。虽然种族歧视录音带事件令斯特林声名狼藉,但在生意场上,他又一次成为了大赢家。 (陈嘉望)

就指,雅诗兰黛维护价格的意图明显。

事实上,就在央视曝出当当和亚马逊疑似销售假雅诗兰黛产品后,该公司即曾公开表示,雅诗兰黛的官方销售渠道和授权零售商仅包括:指定百货公司专柜、品牌官网和独立专卖店、雅诗兰黛的天猫旗舰店和丝芙兰。雅诗兰黛品牌未授权任何垂直网站销售雅诗兰黛产品,其他渠道购买的雅诗兰黛产品不保证正品。

在被问及雅诗兰黛将如何解决线上、线下价格冲突的问题时,该公司一位顾姓相关负责人仅表示,目前雅诗兰黛品牌主要的渠道还是在高档百货公司、国内机场店和丝芙兰,同时也在发展品牌专卖店和品牌网上旗舰店。

“雅诗兰黛天猫旗舰店是对传统渠道之外新兴渠道的拓展。立志于在网络上提供和线下店一样的服务品质,价格策略国内一致,但销售策略将会更积极地贴合于网络购物的感受和消费体验。”前述顾姓负责人进一步指出。

雅诗兰黛未直接回应公司是否会向化妆品垂直电商开放授权,而是委婉表示,公司会一直关注国内电子商务网站的发展,并在适当的机会选择适合的合作伙伴一起发展。

公开资料显示,在被央视曝出售假问题后,国内电商巨头当当网曾公开呼吁,品牌化妆品应加大对电商的直接授权。

(马建忠)

## 引领创新之路 成就争先之梦——一汽锡柴以自主创新打造领先优势

■ 鲍贵林

日前,从一汽解放公司无锡柴油机厂获悉,1 至 5 月份奥威 6DM11 升发动机销量同比增幅达 82.7%, 占据国内同等功率发动机市场份额的 51%以上,在锡柴产品结构中由战略新品成长为主打产品之一,展现出锡柴发动机产品“长江后浪推前浪,一代更比一代强”的实力。

### 创新推动产品换代,打造市场竞争优势

产品是创新的载体,市场是创新能力的竞技场。一汽锡柴科学地实施产品生命周期管理,根据市场需求变化超前谋划,有序推动产品的更新换代,源源不断地为市场提供主打产品和战略新品,抢占市场先机。

奥威 6DM 发动机就是瞄准载货车重型化发展方向开发的,继承了奥威产品省油、强劲的固有特点,融合了锡柴技术创新的最新成果,和同类产品相比具有更强的品质和性能优势,自投放市场以来,受到经销商和终端用户的热捧,配装该款发动机的解放 J6 重卡,在江苏、山东、河南、河北等多个省份出现了用户抢购的热潮,销量持续攀升,2013 年夺得国内同等排量发动机销量冠军,今年也一路领跑重型发动机市场。

随着低碳环保的发展理念逐渐深入人心,以及国家对机动车排放的控制越来越严格,采用清洁能源的天然气发动机、符合更高排放标准的国四国五发动机强势增长。1 至 5 月份,锡柴各系列天然气发动机销量同比增幅达 68.7%,国四、国五平台的锡柴发动机销量则增长了 23 倍,表现出强劲的市场爆发力。

一汽锡柴还针对城市公交、公路客车、专用汽车以及非道路机械对发动机性能的不同需求进行适应性开发,并根据地理特征和用户驾驶习惯的差异进行个性化设计。今年以来,已有适配重型载货车的奥威国五柴油电机、适用于轻型车动力升级的康威机以及适配农机的专用发动机等多款新品完成整车匹配,开始形成批量销售,有望成为新的市场增长点。

### 创新推动性能优化,打造品质领先优势

奥威 6DM 发动机“后浪”汹涌之时,作为“前浪”的奥威 6DL 系列产品以超长的使用寿命书写出国内发动机行业的传奇。近日,从新疆和田传来消息,一批 2005 年投入使用的奥威系列发动机行驶里程已超过 200 万公里,且没有进行过大修,各项性能状况良好,省油、强劲的特点依然明显。

一汽锡柴始终坚持以用户需求为导向,实施技术创新。无论是新产品的升级换代,还是老产品的持续优化,都紧紧围绕用户的关注焦点。以节油技术作为创新的主线,带动减排技术、品质提升技术的有效突破,先后取得了高安全性能的发动机制动技术、长使用寿命的发动机研发技术、高经济效益的发动机节油技术等重点科技成果;通过采用喷射压力达 2000 巴的燃油共轨系统配合燃油喷射系统柔性控制技术,实施燃油喷射精确计量,改善瞬态性能;通过采用优化燃烧室设计等措施,提高发动机缸内爆发压力至 220 巴,进一步改善燃烧条件;应用双级增压技术、变截面增压技术等提高废气利用效率,有效降低了发动机油耗和排放。锡柴研发人员还对不同整车产品在不同工作环境下的路谱进行研究,实施个性化标定和优化设计,使发动机强劲、省油的特性与整车优越的驾驶性能和装载能力形成完美组合,满足用户的使用需求。

### 创新推动效率提升,打造技术实力优势

创新是企业综合实力的比拼, 一汽锡柴领先行业的实力优势来源于对创新资源的整合利用。

一汽锡柴以博士、专家和高技能人才组成了高效的研发团队,围绕企业发展战略,兵分三路向更高的目标迈进:一路人马紧盯用户的当前需求,针对现有产品进行适应性和个性化开发,促进品质和性能的持续优化,使其强劲、省油、可靠、舒适、安全等优势充分发挥;一路人马围绕用户的潜在需求,融合丰富的开发经验、先进的设计理念和最新的工艺技术,开发研制新一代产品;一路人马以前瞻的思维,探索行业发展和技术革新的方向,致力于核心技术和前沿技术的研究,为产品持续升级换代提前进行技术储备。

在此基础上,一汽锡柴还依托一汽技术中心的整体优势,并以全球化的视野和开放的心态,积极与国内外的科研院所、高等院校、专业机构,以及整车厂和供应商开展广泛合作。在与国际先进的合作过程中,始终坚持“以我为主,为我所用”的原则,通过引进、消化、吸收和再创新,孕育自主核心技术;在与国内单位的合作中,则始终遵循互惠共赢的原则,在创新人才培养、创新成果产业化应用方面高效联动,通过产、学、研、用的优势互补,推动整体创新能力的提档升级。

一汽锡柴围绕“节能环保、安全舒适、可靠耐久、电子智能、材料工艺”五大技术平台和十大核心技术不断取得创新突破。仅 2013 年,一汽锡柴就获得 10 多项专利授权。今年 4 月份,一汽锡柴又成功将 3D 打印快速成型技术应用于零部件试制,该项技术简化了模具开发环节,方便设计修改,使复杂结构零部件的试制周期从半年缩短到 1 个月左右,有效提升了新品开发的工作效率,为更好地把握市场先机奠定了基础。

自主创新是锡柴人攻坚克难的制胜法宝,是锡柴厂稳健发展的成功基石。锡柴选择了一条正确的发展道路,今天的发展成果就是最有力的证明。

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销