

2015 年 3 月 15 日,这场由中国赛艇协会、浙江大学管理学院、浙江大学管理学院 EMBA 中心承办的“企业家精神与赛艇运动”的对话在西子湖畔上演。从赛艇说起,王石谈到了企业家在管理中的角色问题。

王石:企业管理和划赛艇的关系

■ 褚睿雅

去年 9 月,万科股份有限公司董事局主席王石当选亚洲赛艇联合会主席,开启了他 在亚洲各国、地区推广赛艇运动的使命。2015 年初,作为亚赛联的开年项目,“王石亚洲大学赛艇行”将以“企业家精神与赛艇运动”为主题在亚洲各大商学院进行巡回演讲,第一站就选择了浙江大学。

2015 年 3 月 15 日,这场由中国赛艇协会、浙江大学管理学院、浙江大学管理学院 EMBA 中心承办的“企业家精神与赛艇运动”的对话在西子湖畔上演。从赛艇说起,王石谈到了企业家在管理中的角色问题。

从个人英雄主人回归集体主义

从万科董事局主席到亚赛联主席,从登山到赛艇,王石的人生仿佛就是在不断地寻找“新鲜刺激”。据说王石喜欢运动,从田径、足球、排球、登山,到现在的赛艇,他本人都玩得 很来劲。于是,万科的员工们向老板学习,踢足球、跑马拉松成为风尚。

王石说,现在万科的第一大项目是跑马拉松。“我们万科的高管里面,有 4 位跑马拉松的,其中还有两位跑完大满贯,就是国际上最著名的波士顿、纽约、柏林、东京、芝加哥,五大马拉松赛区全跑过,这就叫马拉松大满贯。还有一位高管决心要在他的有生之年跑 100 个马拉松。”

“我们万科的 CEO 郁亮,被习大大接见,不是因为 我们房地产做得好,而是我们群众



●王石与浙江大学管理学院院长吴晓波

体育运动做得好。所以万科有一个民间称呼——‘万科体育运动公司’。新人进万科,HR 会问,你有什么特长?他说我会跑马拉松,那就恭喜你,你被录取了。”

王石玩赛艇已经是第 10 年了,对这项运动是非一般地热爱。“对每个人来讲,从自然的关系来讲,在体育项目当中,在和他人的竞争与合作上,最优美的是赛艇。”这么多年练习赛艇下来,他觉得赛艇与企业管理是相通的。“你会发现这种运动,从管理上来讲,就是一个团队的分工、协作、配合,如果不配合好,强也会变成弱。你发挥好协作优势,反而会很强。现在

无论是在剑桥还是在牛津,赛艇运动已经成为商学院管理学课程探讨的话题之一。前几年管理学课探讨登山,现在是探讨赛艇。”

王石说,以往他参与运动,更多的是个人英雄主义情怀作祟,到了剑桥练习赛艇才发现赛艇的真正意义。“这是一个团队运动,缺一不可都不可,一点私念都不能有。我觉得这是赛艇运动的精髓。这么多年经历,如何从个人英雄主义回归到集体主义,通过划赛艇让我明白了。”

企业家需要低下头去审视自己

思念食品董事长李伟:网购食品尚处监管真空



“网购食品已经达到几百亿的规模,但在生产销售上存在监管缺失的问题,有很大的食品安全隐患。”全国人大代表、思念食品董事长李伟 3 月 12 日表示,网购食品存在的安全隐患已经远超传统销售渠道,但目前 在监管层面尚属于真空地带,他建议,加强对网购食品的安全监管。

“网购食品三无现象屡见不鲜,部分食品网页虚假宣传,其安全隐患远超传统销售渠道。”李伟表示。

李伟称,互联网食品销售分为两种,一种是传统食品企业在网上销售,这类产品监管只停留在生产阶段,对配送阶段没有成熟监 管;另一种更值得关注,就是网上的各类特色自制食品、进口食品或者各地土特产,这些食品销售者大都不能提供安全证明。而随 着第三方电商门槛的降低,第二类食品网上销售逐渐增多,其安全隐患更大。

“网络上所售食品尤其是自制食品很多销售者打着‘私家厨房’、‘独家秘制’的旗号,处于监管灰色地带。”李伟表示,目前在 网购平台销售的这些食品大多是“三无”产品,这些个体商家,大部分没有食品行业从业所需要的生产、流通、卫生许可证;流 通环节中,入口的食品与其他类型的产品混合配 送,存在污染高风险;消费环节中,消费者维权困难。

此外,李伟表示,对互联网食品销售进行监管已经势在必行。他建议,加快网购食品立法进程,提高经营主体的入市门槛,对 网购食品出台全国性监管法规,让监管有法可依;同时,对网购食品从生产、销售、物流等环 节进行全方位和全链条监管,网络平台也要承担监管责任,对平台商家定期抽查和审核;另 外,建立全国性网购监管信息平台 and 专业的食品监管队伍。(欣华)

环境战略引领企业管理“绿色经营”势在必行

■ 孙智芳

宁夏回族自治区中卫市鑫三元化工公司是一家生产染料中间体的化工企业。从项目投产伊始,企业的决策层已经深刻地认识到,环境战略必须变成企业管理中的一个重要问题,引起足够的重视,把环境保护作为一项主动性的行为,使之成为一种新的增加竞争能力的机遇;企业要发展,必须改造老工艺,开发新工艺,从源头上解决污染问题,现代企业“绿色经营”势在必行。

中卫市鑫三元化工公司首先从改造老工艺上入手,针对原料转化率低、用水量大的问题进行工艺技术攻关。在甲醚化工序中,改变了工艺条件,提高了原料的转化率,洗涤水循环套用,降低了约 25% 的使用量,提高了产品的收率。

对于硝化后的中间体,公司采用了固液分离技术,一改老工艺自然沉降结晶的方法,大大地减少了用水量,提高了产品的回收率。用碱性母液洗涤酸性中间体等技术,使得污染问题比投产时有了很大的改观。

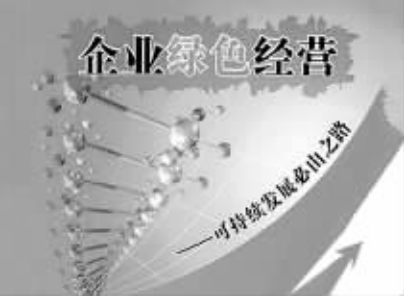
同时,公司对外招聘具有化工生产理论和实际生产经验的高级技术人员,投入大量的资金成立了研发中心,针对老工艺存在的原料转化率低、酸性废水量大、产品水平不高的三大问题,研发新的生产工艺,从源头上彻底解决上述问题。

与此同时,公司联合中北大学,成立了联合实验室、硕士生培养基地。通过一年多的努力,在查阅了国内外大量专利、非专利文献的基础上,经过上千次的实验,终于找到了新的合成工艺路线。

新的工艺路线短,合成条件温和,产品的收率高,质量稳定,易于实现自动化操作。酚钠的含量由以前的 10~18g/L 降低到目前的 0.4mg/L,由于酚钠的产生量锐减,洗涤水用量也由每吨产品 40 吨降低到 3 吨,废水经过真空蒸发后,结晶出氯化钠可作为工业品销售,冷凝水返回工序再次洗涤产品。还原工艺采用了清洁的液相加氢工艺,彻底淘汰了铁粉、硫化钠还原工艺。酰化工艺采用了复合催化酰化技术,是一种清洁的生产工艺。

产品经中国科学院兰州化学物理研究所、沈阳化工研究院国家染料中间体检测中心分别检测,得到了相同的结论:纯度达到 99.6%,氨基值达到 96.3%。外观已经不是以前的产品可相比的。

现阶段,中卫市鑫三元化工公司和研发中心的工程技术人员已经完成了工业化放大实验工作。企业将尽快将这一技术应用在工业化生产上,为我们国家染料中间体的生产技术尽一份企业的责任,真正实现现代化的“绿色经营”理念。



京东巨亏背后的细节：重心倾向第三方平台引忧虑

■ 孙翼飞

不久前,京东对外公布了和腾讯牵手、上市以来的首份年度财报。巨亏数字后面,仍有不少细节有待于解读。但可以肯定的是,现在的京东,已和原来那个独立门户、靠自营起家的京东,相去甚远。

巨亏背后

3 月 3 日晚,京东发布了 2014 年第四季度和全年财报。从数字上看,这份财报颇让人倒吸一口凉气。

财报显示,京东 2014 年第四季度营收为 347 亿元,较上年同期增长 73%;净亏损为 4.543 亿元,上年同期净亏损为 1.10 亿元;2014 年全年京东营收为 1150 亿元,比上年增长 66%,净亏损为 49.96 亿元,上年净亏损仅为 4989.9 万元。

京东相关负责人对记者表示:“亏损的主要原因是员工股权激励费用和与腾讯的战略合作所产生的无形资产摊销。”

“我们的在非美国通用会计准则下的指标更能反映公司实际的经营成功,投资人也更为看重这个指标。从这个角度看,2014 年京东实现微盈利。”京东方面表示。

如不考虑对刘强东的这笔期权奖励支出,京东在 2014 年的净利润已有较为明显增长。

在非美国通用会计准则下,京东 2014 财年净利润为 3.627 亿元人民币(约 5850 万美元),较上年的 2.239 亿元人民币增长 62%。在非美国通用会计准则下的净利润率,在 2013 和 2014 财年均为 0.3%。

如果非要按照京东的标准来解读,这份年报也能找到一些亮点。

在去年的年里,京东年度交易总额为 2602 亿元(约 419 亿美元),同比增长 119%;净收入为 1150 亿元(约 185 亿美元),同比增长 66%。而这些增长主要是受益于京东活跃

用户数,以及订单量的翻番式上涨。

从用户数量上来看,2014 年第四季度京东活跃用户数量增至 5470 万,同比增幅达到近 100%。2014 年全年,京东活跃用户数激增 至近亿,达到 9660 万,同比增幅 104%。从订单数量上看,2014 年第四季度,京东完成订 单量达到 2.18 亿。2014 年全年完成订单量 达到 6.89 亿,同比增长 113%。

要知道究竟哪一种声音预言了京东的明天,也只有等等今后京东的年度财报。或许,过不了多久,答案就会水落石出。

重心转移

值得注意的是,财报中还有另一组数据。这组数据告诉人们,京东的平台战略已在悄然转变。

在 2014 年全年,京东第三方交易额占比已经达到 39%,第四季度达到 44%;自营与第 三方平台交易总额分别为 1593 亿元人民币与 1009 亿元人民币,增长了 70%和 217%。

重心已明显倾向第三方平台。“京东不会刻意追求商家数量规模”,对于第三方平台业务的迅速发展,刘强东很是淡然。可是,在财报分析师会上,刘强东表示 京东自营业务主要集中在标准化品类的产品,而第三方平台服务主要是提供非标准化品 类。从市场容量和平均情况来看,非标准品类的数量以及市场销售额都是远远大于标 准化品类的。“长期来看,第三方平台的成交总额比例已经超过了 50%。”

虽然对外表示不会刻意拓展第三方平台规模,但事实上早在 2013 年,刘强东就对 第三方平台业务表示出了极大的期待。他把 第三方平台视为“关系京东生死的业务”。按照当时的规划,京东希望在 2016 年让第 三方平台业务能够占据半壁江山。

从数据上来看,京东直营业务毛利率率只有 7%左右,而开放平台业务毛利率率高达 70%。毛利率率只有 7%的直营业务必然

会亏损。解决之道就是增加毛利率为 70% 的开放平台业务。2014 年,京东整体毛利率 的上涨,与积极拓展第三方平台业务不无关 联。

人们都知道,京东靠自营起家。一直以来,京东也以自营的品质和物流服务为卖 点。可这也让京东一直抱怨直营业务毛利率 率低、交易规模增长受物流能力制约的艰 辛。向“自营+开放平台”的混合模式转型 成了京东的必然选择。

可是,提到第三方平台,人们难免会促狭一笑。

今年 1 月份,央视就曾曝光包括京东在 内的各个电商平台的正品率情况。根据抽检 情况,京东的正品率为 90%。虽然在综合类 电商平台中,这个数字拔得了头筹,但仍像一 记耳光,狠狠地打了京东的脸。因为刘强东 曾说过,京东从来不卖假货,否则跟淘宝没什 么两样。

而今后,京东的战略重心将越来越倾向 于第三方平台,这难免让人开始担心。



全国政协委员、复星集团董事长 郭广昌

郭广昌:企业需要“回国通道”

■ 肖玮

从去年开始,投资圈流行着这样一句玩笑话——人类已经不能阻止复星的海外并 购。

去年,复星集团董事长郭广昌带领他的复星集团以几乎每月一起收购的速度在海外 鲸吞,其中最受关注的并购案当属拿下地中 海俱乐部的控股权。不难看出,曾经以医药起 家的复星,正沿着巴菲特的成功模式打造一个“产业+投资+保险”的民企巨无霸。

国内投资遭遇“门槛”

同样,作为全国政协委员,郭广昌在今年“两会”期间也带来“关于助力中国企业更好 融入全球经济”等 7 项提案,其中提到在海外 并购潮中,国内企业对全球品牌、渠道,特别是 先进技术和金融资本的投资不足,同时所投境 外企业回国发展准入限制较多,未能很好地 整合全球资源为我所用等问题。

事实上,郭广昌的上述建议还引发了一段趣事。3 月 4 日,国务院总理李克强参加了 全国政协十二届三次会议的经济界、农业界 联组会讨论,当时郭广昌就提出,“复星已经实 现了‘走出去’,在海外并购了多家金融企业, 但现在想要在国内投资,却遇到了‘门槛’”。 对此,李克强指着列席会议的央行行长周小 川说,“你专门写个建议,周小川就坐在这儿, 你直接找他”。

从 1992 年创业之初的 10 万元注册资 本,到如今千亿规模,复星集团创造了一个民 企发展神话,其中,复星对海外的投资规模、范 围之大更是引人注目。其实,除了复星外,我国 多家企业的出海步伐都在提速,而在郭广昌 看来,这一海外并购并喷期带给企业的除了 惊喜和机遇,还有不少挑战。

企业“走出去”难题

不仅复星,近两年来中国企业掀起了出 海投资潮。今年 1 月,商务部国际贸易谈判代 表兼副部长钟山在国务院政策例行吹风会上 透露,2014 年中国对外直接投资首次突破千 亿美元,达 1029 亿美元,增长 14.1%。另据不 完全统计,2015 年刚刚开年,已有 7 笔中国企 业海外投资案公布。有分析机构预测,2015 年 中国很可能再创海外并购交易额的新纪录。

但郭广昌指出,企业出海在国内审批、资 金支持、海外项目回国发展等方面仍然遇到 了不少问题。具体来说,民企海外投资的融资 渠道窄、成本高,竞争力不足,国内监管审批 仍需继续简化。“商务部、发改委分别就对外 投资制定规章并进行核准备案,双部门管理流 程重复,影响企业‘走出去’效率。而更值得关 注的是,企业‘走出去’不易,引回来更难。”他 坦言,“国内企业对全球品牌、渠道,特别是先 进技术和金融资本的投资不足,同时所投境 外企业回国发展准入限制较多,未能很好地 整合全球资源为我所用。”

盼国家再扶一把

为使中国企业更好地拥抱国际资源,郭 广昌提出了多条建议,希望国家给予企业尤 其是民营企业“走出去”更多的鼓励和支持, 包括立法规范、服务体系建、金融支持、自 贸区创新实践以及相应税收优惠等。

郭广昌在提案中称,国家应加快制定并 实施《境外投资法》。建议进一步规范对外 投资的主体、程序和权责,将不涉及敏感国家 和地区、敏感行业的对外投资,特别是民企的,改 为单一部门备案制。

同时,我国应参考国际经验,加大对民 企海外投资的服务和支持;加快金融改革;加快 自贸区建设以及建立海外投资收入税收减免 制度。另外,建议在自贸区内开通中国企业海 外项目引回来发展的绿色通道,尤其在金融、 大宗商品、医疗健康、文化娱乐等领域给予 此类企业更多支持,吸引和鼓励中国企业在 全球整合资源要素后回国发展,服务国家和 企业竞争力的同步提升。