

军旅企业

指导单位:中国君仁爱心工程协会 军旅企业发展研究工作委员会

战略合作:河南军臣投资担保有限公司 兴邦伟业(北京)投资有限公司

在一堆房地产老总中,王石似乎是一个“异类”,他没有任志强那样的“火爆”脾气,也没有潘石屹那样爱热闹,即便是在织“围脖”中,他发得最多的照片,是关于他家里小猫小狗以及各种各样的苹果,吃的、没吃的,红的、青的,室内的、室外的。

王石的放下与坚持

■ 任鸽文

作为中国最大的房地产公司之一,万科这座罗马城的建成,王石可谓功不可没。王石,这个一石激起千浪的人,2011年,他的选择是——赴美游学三年。这一年,他已经60岁。

60岁的王石,神采奕奕,皮肤被晒成古铜色。这位看上去比实际年龄年轻很多的董事长,被称为中国房地产行业的“教父”。2010年“万科”销售过千亿,并没有改变王石的倔强与争胜的雄心。虽然他似乎已经“放手”万科的日常经营,但一种无形的向心力却引领这家中国住宅地产开发龙头在过去10年,以“深圳速度”向上、再向上,又如“垦荒牛”一般稳健、再稳健。他是万科乃至中国房地产行业的“灵魂”,他的战略眼光、制度设计和精神内核为人们带来了极大的想象空间。

“28年前,我只身来到深圳创业,并不清楚前途如何,因为梦想和尝试,才有了今天。我鼓励年轻人、创业者勇于开创尝试……即使离开了万科,精神上仍归属万科。”如今,即便已经身在美国,只要在搜索网站里输入王石的名字,这句离开之前说过的话仍随处可见。回顾几十年自己经历的风雨历程,王石引用了一句商业史写作家吴晓波的话来概括自己:“过去三十年不是那么伟大,未来的三十年不是那么平坦。”

那个年代的军人

谈及王石,必须谈到两件事情——万科,珠穆朗玛峰。

这位喜欢拿着《大卫科波菲尔》当枕头的人,只身下海的传奇故事被再度翻起:

王石,1968年参军,1973年转业,他几乎经历了那个年代所能经历的一切:当兵,做工人。1977年,他从兰州铁道学院毕业,被分配到广州的一个机关工作。如果不是1983年发生的一些事,他的一生也许会像大多数人一样在规则而平淡中度。然而,1983年,广州的机关干部王石做出了一件令不少人摇头的决定,他辞去了公职,暂别了刚刚组建的小家,孤身一人去了当时尚是一片荒山滩涂的深圳特区,开始了他的创业之梦。

事实上,王石冒险辞职下海深圳源自一次无心的逛街。一天,他从深南路拐进蛇口的丁字路口,忽然望见路北一侧耸立着几个高大的白铁皮金属罐。那是泰国正大集团的玉米储藏仓,这些玉米产自美国、泰国和中国东北,经香港转运到深圳。王石打听到,这个公司需要玉米,但因没有运输指标无法直接从东北采购玉米,不得已只能通过香港中转。一拍胸脯之下,王石承诺解决运输工具问题,并就地当起了玉米中间商。于是从1983年4月到12月短短8个月间,他赚了300多万元。之后,拿着这笔“玉米钱”,王石成立了以主营进口专业视频器材的“现代科教仪器展销中心”,这便是房地产公司万科的前身。

王石有野心,想做一个昙花一现的暴发户。他很快意识到,公司要想长远发展,就必须“在规范”上面下功夫。1988年,王石和他的同事做出了一个大胆的决定:对公司进行股份制改造。尽管遇到今天难以想象的诸多阻挠和压力,公司还是迅速地完成了股份制转换,成为中国大陆第一家按照国际惯例向社会公开发股的工商企业,并且更名为“万科企业股份有限公司”,与深发展、深宝安等一道,被称为股市的“老五家”。

对一家“不问世道”的企业来说,股份制改造显然是个痛苦的过程,但正是经历了这次涅槃,万科才得以健康地发展壮大。

作为一家新兴企业,万科以做贸易起家,先后尝试过诸多产业,1988年才开始介入房地产开发,由于缺乏政府背景,他们拿的第一块地的地价高出市场价10倍以上。对此,万科人有一个形象的说法:当年的万科就像个野孩子,别的孩子



王利博制图

有饭吃,万科却得自个找饭吃,甚至是去抢饭吃。

在房地产开发行业,万科是个迟到者,但正是介入市场时的这种不利处境,迫使万科在与市场对接的路上比同行们走得更快。在同行眼里,万科和王石都有点“怪”,他们总是会有一些和别人不一样的想法,但事实证明,他们在大多数时间都将同业甩到了身后。从最初的“物业管理牌”到“规划牌”、“环境牌”,再到如今的“环保概念”、“高科技智能化概念”,在理念和实践上,万科一直走在国内同行的前面。

万科给自己的定位就是一个“领跑者”的角色。“搞企业有点像百米跑,有人喜欢领跑,有人则愿意跟跑,而万科的角色是领跑。”王石说:“这样可以逼着自己不断提高,万科要求自己开发的住宅永远是同行观摩、效仿的对象。”

今天的万科,在相当程度上已经实现了这一目标。经过多年积累,以“城市花园”为代表的系列品牌已经树立起“设计精心、配套完善、物业管理出色”的良好形象,逐步确立了自己的专业优势。

全球第一的位置

先发制人,后发制于人,王石选择前者。“时间能够证明对与错。”王石曾经这样坦然地表示。万科总能够在市场上占领先机,就是因为对市场和政策的理解把握,总能够做到“先发制人”。

先发制人的特点让万科成为了行业的标杆,并在两次“调控年”中表现突出。

第一个“调控年”是2007年,万科在彼时率先降价,市场的反应使万科在这一年成为中国第一家进入500亿销售额的地产企业,并且上市公司市值成为全球地产第一。而这一年也恰好是国家开始调控紧缩的时候,当12月份王石预见性地提出“拐点论”后,之后的走势恰好印证了这一判断。万科的主动降价率先回收了部分现金,在宏观调控与金融海啸的双重压力之下,保证了公司营运资金的周转。

第二个“调控年”是在2010年,万科当年突破了1000亿元的销售大关。在三年的管理模式调整和战略布局之后,万科把握住政策的方向,积极进入中小城市,并且把刚性需求作为主要的消费对象,由此重点

开发中小户型,并坚持以高周转率为赢利模式,这样的定位成功地使万科在调控中扩大了发展。

万科目前又将目标锁定在保障房上,积极推进工业化生产。他们认为,未来政府将大笔投入保障房建设,而工业化显然是万科获得保障房项目的重要理由。

万科历经着反反复复,也在不断修正着自己的方向,正如它的领路人王石的坚持与反省。从成立后的多元化经营,到1993年开始定调于房地产方向,万科在业务上不断做“减法”,直到2001年将旗下的万佳以4亿元卖给华润,才完成了业务“蜕变”。王石在他的《在路上》中阐述,登山的过程,是个不断需要挑战自我勇气的过程,而万科也将在发展的道路上,不断地寻求着自己新的高度。

“风花雪月”的微博

在一堆房地产老总中,王石似乎是一个“异类”,他没有任志强那样的“火爆”脾气,也没有潘石屹那样的爱热闹,即便是在织“围脖”中,他发得最多的照片,是关于他家里的两只猫咪、1只小狗、1只小香猪以及各种各样的苹果,吃的、没吃的,红的、青的,室内的、室外的。

“照片出现红苹果,说明我在城市,青苹果则大部分在野外,因为青苹果易长期保持光泽新鲜。”王石曾经这么描写过:“看报、小寐、看书……两个小时抵目的地,即使半夜仍掩不住城市的秀美,嗅到清香,桂花香?房间果盘,绿苹果是太原带过来的。”

王石似乎已经被贴上了“苹果先生”的标签,为什么是苹果呢?他曾如此解释过:“登雪山、穿越沙漠,除了同伴,很少感觉到新鲜生命的东西,水果中,绿苹果最方便携带,也不易损伤,故习惯旅行携带绿苹果。同伊甸园里夏娃吃的苹果没有关系,同牛顿发现地球万有引力的苹果也没有联系……”他也曾如此说:“有一次登雪山,突击营地,环境恶劣,物质短缺到缺氧呼吸。同帐篷的山友递过一个苹果,象征着生命力的水果给了我强烈的冲击和感动!”

同样是“微博控”,王石偶有几条内容是关于房地产、经济、万科相关的,其他更多的却是“风花雪月”

作为成功的企业家,仅仅是给股东提供丰厚的利润、给消费者提供优质的产品、给员工营造优良的就业环境、给政府创造税收还是不够的,还应该尽广义的社会责任。

——王石

——“雨雪交替,整个城市湿漉漉的,雨伞成了必备,雨靴也要添置。上午英语学校,中午专题讲座,下午图书馆、口语训练课,应酬只能在晚上,返公寓大量作业。时间衔接以分钟计,行走匆匆,哈佛节奏。即使如此,见到活泼小家伙,忍不住停留片刻,然后拔腿就跑……”

“什么才叫享受人生?做自己想做的事情。”王石如此定义。当然,如果按照这个定义,那么,他一直在享受自己的人生。

60岁的哈佛学生

60岁的王石计划很详细:游学三年,第一年在美国哈佛大学,选题是企业伦理道德和城市规划,剩余两年将在欧洲继续游学。

在别人眼中,王石一直是精力旺盛的人。

“为什么去登山?——“因为山在那里!”这是英国著名登山家马洛里的名言。“1995年,我的左腿开始剧烈疼痛,吃了止痛片都会半夜疼醒,医生诊断说我患了腰椎血管瘤,不能运动,否则很可能会瘫痪。我那时就想在瘫痪之前把没有做到的事情都实现,于是去了西藏,又结识了西藏登山队,才会有今天的我。”这位曾经被医生预言过可能会坐轮椅度过下半生的汉子,登顶过珠穆朗玛峰,创造了6100米中国滑翔伞最高纪录,“这是我选择的生活方式,不断地向上,生命在高处。”

要不要退休?——“11年前辞去总经理职务至今,但还没有退休。对一个成功的男人来讲,50岁才是辉煌的开始,能持续多久就要看欲求目标和因缘际会了。现言退休早了点。”

为什么去留学?——“我现在已经60岁了,也算是中国一个著名的企业家,为什么还来哈佛学习?这其中当然凝结了很多原因,但是很重要的一个原因是,通过学习,我能更好地顺应市场的新变化。在这个时代,尤其面对新经济,如何管理,让一个传统的公司迎接挑战?换句话说,如果我觉得我不胜任董事长,我会马上辞职。但我辞职了必须找新工作,支撑我的生活开支。我的消费不少,因为我喜欢登山、喜欢旅游,还包括我的家庭支出。或许退休后有固定的退休金,但是我现在还是会想,2011年,作为万科的董事长,我能拿到多少。钱太多会很麻烦,即便是企业赚得多了,也不行,我们也要想如何做公益。辞职之后,我的责任会比在万科小,我的工作会比在万科多。”美国游学的王石在哈佛大学发表了他淡出万科后的第一次讲话。

赴美之前,王石引用洛克菲勒的话发了一条微博,似乎也是给自己的选择做出注解:“赴美前寄语:成功的秘诀之一就在于将平凡的事,做得不同凡响。”

企业价值观培养:

向军队学习“为人民服务”

■ 任鸽文

组织要有落实力,首先要有凝聚力。如何增强组织的凝聚力,是管理者必须优先考虑和解决的重要问题。

我们常常在讨论为什么中国的民营企业长不大,具体原因能够找到很多,诸如资金方面的问题、人才方面的问题、制度方面的问题等等。但是,这些都是表面的问题,而问题的根本在于企业价值观的偏离上。许多企业创立时没有核心的价值观或价值观不明确、不正确,当一步步扩大规模后,宗旨的欠缺所表现出的问题就越发突显了。此时,精诚团结的动力不复存在,个人夺利的色彩越发浓重,矛盾越来越多,越来越难以调和,组织凝聚力也就无从谈起。

每当这时候,我们就会不自觉地想到中国人民解放军,这个组织的凝聚力令人称羨。解放军是靠什么增强了自己的凝聚力,进而提高落实力的呢?答案是价值观。

中国军队一向重视价值观建设。“为人民服务”是中国人民解放军84年来的宗旨,是其核心价值观。

在建军的84年历史中,中国人民解放军和世界上许多强大的军队,如日军、美军作过战,他们从来没有后退过、胆怯过;在和平年代里,他们积极参加国家经济建设,在1998年长江洪水肆虐时,冲在最前面的也是解放军。这支队伍,无论何时何地都在忠实地履行着自己的职责,忠实地体现着组织的核心价值观——全心全意为人民服务。

驻上海南京路某部八连是一个光荣的集体。从最初穿着金黄色的草鞋到后来成为“霓虹灯”下的哨兵,他们的物质条件有了极大的改善,但是八连全体官兵“全心全意为人民服务”的宗旨却没有丝毫改变。他们在完成本职工作的同时,利用休息时间,在街头义务为市民理发、修理自行车、修鞋、照顾鳏寡老人……他们所做的事虽然都是平凡的,有的甚至是微不足道的,但是在每一个细节里,都体现了人民解放军“全心全意为人民服务”的宗旨,这个集体也获得了“南京路上好八连”的称号。

明确的价值观是军队拥有强大落实力的关键,它不但能够树立鲜明的团队特色,增强凝聚力,而且能为整个团队行为提供评判的标准。

因为“为人民服务”的价值观深入人心,部队产生了强大的凝聚力,以至被打散后还能重新聚集,甚至一个不落地跑回来。罗荣桓元帅在回忆井冈山斗争的文章中,讲过这样一个故事:

毛泽东同志曾率领三十一团的三营,下山去接应二十八团由湖南返回井冈山。夜间通过桂东地区,遭到敌人袭击,部队当时被打散了,大家很着急。但第二天清晨一集合,只少了一个担架兵。谁知当部队回到井冈山时,这个担架兵早已回来了。

如果哪个企业能有当年红军一样的凝聚力,那么,它想不“基业常青”都难。解放军能够聚拢人心、增强落实力的一个原因还在于,它提出自己的宗旨是“为人民服务”,不是为自己服务,也不是为某个人服务,更不是为某个利益集团服务,而是为劳动人民大众服务。

将这一点回落到企业中,就涉及一个问题:企业的存在价值是什么?也就是说,企业应该建立怎样的价值观体系?

早在20世纪50年代,彼得·德鲁克就明确提出:“假如我们想要知道企业是什么,我们必须先搞清楚企业的宗旨,企业的宗旨必然存在于企业之外。事实上,由于工商企业是社会的一个组织,所以企业的宗旨必然存在于社会之中。企业的宗旨只有一个正确而有效的定义——创造顾客。”也就是说,企业的生存意义和存在价值只能产生于对社会的贡献中。

解放军的唯一宗旨是全心全意为人民服务;彼得·德鲁克提出企业的宗旨只有一个,即创造顾客。这种措辞上的一致绝非巧合,而是军队与企业组织在本质上相通的表现。

正确的企业宗旨有利于企业落实工作的进行。企业的宗旨解释了企业为了什么而存在这一问题,它为工作的落实指明了大的方向和价值评判标准,使员工明白做什么是正确的,而做什么是不正确的,在思想根源上为工作的落实奠定了基础。

而对于一些企业来说,办企业就是为了赚钱,企业追求的就是利润最大化,但这是偏离正确价值观的短视性行为。办企业当然要赚钱,但赚钱并不是优秀企业的最终目的。就像军队要打败仗,而打败仗并不是军队的宗旨一样。以赢利为目标的企业会始终在利润上挣扎,结果只有两种,赢利或者亏损。如果企业纯粹为了牟取利润,那么很快会引起企业内部的利益斗争,还将制造出一群牟利的员工,他们将塑造企业的文化,使这个组织成为一个利欲熏心、利尽则散的组织。毫无凝聚力的组织,谈何有落实力!

关于这一点,我国企业万科做得很不错,就在房地产行业为高利润而雀跃时,王石却声称“高于25%的利润不做”,一时引起了业界一片哗然。而王石却认为,对待市场,行业应该理性,对待社会,企业应该有责任心,尽到自己本应尽到的职责,这是为了约束员工,也是为了规范企业自己的行为,知道什么是对,什么是错,才有正确的落实。