

广银米业

“稻渔空间”引关注

本报记者 拓兆兵

进入6月份,宁夏平原上栽种的水稻刚刚分蘖,距离收获期还有数月,宁夏广银米业有限公司就已经赚到了这个种植季的“第一桶金”。

稻子还在田里,钱却已赚到腰包里——广银米业的“吸金”能力让同行们极为艳羨。“这主要得益于我们推广了创意农业。”宁夏广银米业有限公司总经理赵建文告诉记者。

广银米业曾经以大米加工销售为主业。前几年,因品牌知名度不高、假冒伪劣产品频繁出现等原因,宁夏大米在国内市场上整体表现不佳,广银米业的业绩也有所下滑。于是,赵建文决定将产业链向前端延伸。一方面,他考察了国内外多个水稻种植基地,学习到不少先进技术和管理经验,力争从源头入手提升宁夏大米质量和品牌;另一方面,他开始尝试“创意农业”,并于2017年投资800多万元创建了“稻渔空间”。

“创意农业以美学经济、消费学等为理论基础,以附加值文化为核心,是一种瞄准世界农业高新技术发展前沿的体系,能够为农业发展、乡村振兴和城乡一体化建设提供新思路。”赵建文介绍说。

走进贺兰县常信乡四十里店村,占地3000多亩的“稻渔空间”示范园区里满眼绿色,高大的观景塔、曲折的玻璃栈道让人联想起风景区。

“稻渔空间”不仅“颜值”爆表,而且“内在”也发生了颠覆性变化。它一改宁夏平原传统耕作方式,转而采取“岛屿式”灌溉方式实现了水循环利用,让多种生物共生共荣。稻田周围是宽大的灌溉渠,鱼、蟹、泥鳅、小龙虾和鸭子都有了充分的生长空间,真正实现了一地两用、稻美蟹肥。

为吸引游客,去年广银米业还在“稻渔空间”举办了农耕文化插秧节、摄影大赛、秋季丰收节等休闲节庆活动,迎来了大批游客。今年,公司又承接了贺兰县“迎端午文化大集”活动,旗袍秀、广场舞、少儿绘画比赛等活动吸引了8000多人,赋予了“稻渔空间”更加丰富的文化内涵,提升了农业附加值。统计显示,承办“迎端午文化大集”活动后,“稻渔空间”的知名度和美誉度大幅提升,线上大米销量随之提高,最高时一天就卖了200箱。

作为集体物种养、大米加工、粮食银行、文化旅游及教学科研于一体的全产业链现代化企业,如今的广银米业已经闯出了不小的名气。两年来,公司接待考察调研和学习观摩团100多次,旅游观光人数达到20多万人次,水稻年加工能力达5万吨,每年可向周边地区提供扣蟹苗种2万公斤,直接带动扣蟹种养1万亩,辐射带动480多户农民增收。

GE 医疗

中国本土化战略收效

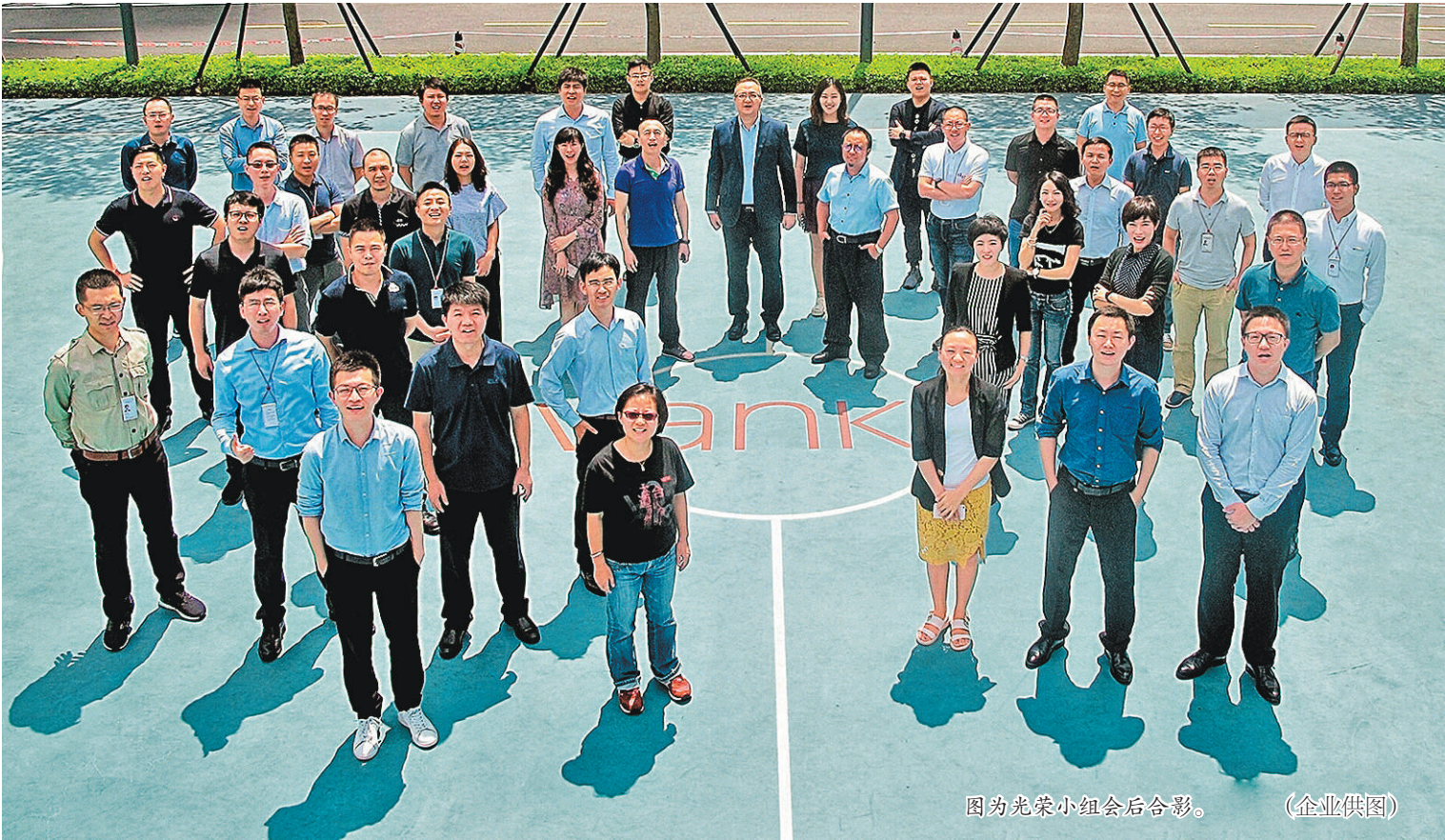
本报记者 仇莉娜

在近日举行的“2019中国脑卒中大会”上,GE医疗集团正式启动2019脑卒中行动。GE医疗中国首席创新官戴鹰表示,长期以来公司积极与行业协会、相关部门和业界专家合作,希望通过广泛携手行业伙伴,共同应对重疾难题。

GE医疗在中国的发展势头良好,2018年业务营收同比实现两位数增长。这一方面得益于中国庞大的市场规模,另一方面也与GE医疗的中国战略分不开。戴鹰表示,GE医疗着眼于应对行业最严峻的挑战,秉持全面本土化、全速数字化和寻求全球化战略合作伙伴三大战略。

“中国是全球第二大医疗市场。在中国持续投资、关注中国行业发展是GE医疗不变的战略。”戴鹰表示,GE医疗持续深化以产品、渠道、服务和供应链为支柱的本土化战略,目前在中国市场上的本土化程度已经比较高了。“GE医疗在中国有5大全球生产基地,为全球160多个国家和地区供货。其中,集团在无锡的工厂是GE全球最大超声设备生产基地,其超声设备可以做到百分之百中国采购、百分之百中国制造。同时,GE医疗还会根据中国市场需求推动‘定制化改造’。”戴鹰表示。

戴鹰表示,GE医疗的数字化目标包括三方面内容。一是资产运营管理,即通过大数据分析提升医院设备的使用效率;二是医院能力建设,即通过云技术帮助优质医疗资源下沉,推动医疗服务均衡化;三是病患临床诊断,即通过技术创新、与政府部门及专家合作,提升疾病临床诊断与防治能力。“这三点也是GE医疗中国本土化战略能够取得成功的重要原因。”戴鹰说。



图为光荣小组会后合影。(企业供图)

万科拒绝“熵死”

《中国企业家》杂志记者 王芳洁 李艳艳 王雷生

平衡是登山需要掌握的重要技能之一,万科集团董事会主席郁亮早就意识到了这一点。在攀登珠穆朗玛峰之前,他花了很多时间在平衡训练上。

像巧合又像隐喻,平衡对于今天的万科集团来说如此重要。

当地产进入“白银时代”,“黄金时代”的经验就不再适用了。“过去万科只要‘补短板’就行,销售不好抓销售,设计不好抓设计。今天恐怕不是这样了,你得更加均衡地考虑事情。”郁亮说。

“活下去”——2018年,万科喊出了这样的口号。

可它并没有在死亡线上挣扎——虽然从规模上讲,它已不再是行业“老大”,但若用规模、风险、资本回报3项指标综合衡量,万科依然是一家优秀的房地产企业。

它只是被危机感驱使——为了“活得好,活得久”,企业必须建立“管理死亡”的能力,这是登山给郁亮的启示。

围绕“活”字,过去7年里,万科回答了两个问题。其一是,行业“天花板”已经触手可及,企业的第二条增长曲线在哪里?另一个问题也非常紧迫,“熵死”是不是企业的宿命?要知道,世界500强企业的平均寿命只有40年。到今年,万科已经35岁了。

熵的概念最早起源于物理学,用于度量热力学系统的无序程度。任正非曾用其来解析企业问题。他认为,企业的自然法则也符合热力学第二定律,即随着熵值的增加最终走向混乱和死亡。

万科拒绝“熵死”。

变革是从2012年开始的,沿着一条主线向前推进,“战略—机制—文化—组织—人”五位一体。在最初的5年里,变革集中在前两个维度,首先是战略转型,然后是建立事业合伙人机制。2018年,当共识被建立起来,变革的节奏明显加快,战略、业务、组织等均在这一年里发生了迭代。

欢迎加入光荣小组

是时候了。郁亮觉得,“该总结一下万科的文化价值观了”。

这个念头是在2017年初形成的。一方面,前5年的探索已经形成了不少经验;另一方面,接下来的变革要深入组织内部,即“深水区”。

“仅强调我的想法是没有意义的。如果没有形成共识,大家不朝一个方向使劲,一定会出问题的。”郁亮说。

5月2日,一个名为“光荣”的小组开了第一次会。此后的半年时间里,他们一共开了15次会,最频繁的时候一周一次。讨论的主题是事业合伙人机制,每次都会将成员打散,混编成几个小组开展讨论。

研讨会一般会在中午召开,通常持续到晚上,讨论陷入胶着时也会开到半夜。因为议题很宏大,也可以说很务虚,有人开始怀疑开会的意义。“我们是不是讨论得太多了,我们还有好多仗要打,好多事要做。”

但是,光荣小组“外脑”、中国人民大学商学院教授周禹认为,“共识一点都不抽象,形成共识的工作十分重要。企业内部总有些高频张力问题被持续争论,莫衷一是,顶层的共识会提供直接而明确的答案,从而为企业的具体行为提供指引。没有共识,顶层的战略思路会在纵向传导中摩擦消解;在局部的争论中被延宕消耗。当组织越来越钝化、反应越来越惰化,企业就开始走向衰败——这就是大企业病。”

2017年底,光荣小组“大收口”,广泛讨论最终凝练成为一本小册子。小册子几乎回答了企业的所有问题。它分为六个章

节,包括事业追求、核心价值观、制度安排、经营管理方针、事业合伙人、事业合伙组织等,连顺序都是经过精心考虑的。

郁亮认为,这本小册子只是开始,它的内涵还将在实践中不断丰富,所以第一版《事业合伙人纲领》被称为0.995版。他相信,将来一定会有1.0版,甚至2.0版。

当《事业合伙人纲领》作为大的共识被建立起来后,变革的阻力就小了很多。

加法比减法更难做

2018年,战略检讨成为万科贯穿全年的动作主线。

变化在年初就出现了。在3月份举行的业绩推荐会上,郁亮宣布,万科有了新的战略定位——城乡建设与生活服务商。

相比于2012年提出的城市配套服务商,新定位只能算是一次“小升级”。万科的“大逻辑”没有变——转型,持续转型。

万科认为,地产行业已经进入“白银时代”。万科需要在“白银时代”找到第二增长曲线,毕竟增长是企业需要面对的永恒命题。

“我们是有转型经验的,知道转型是一件特别不容易的事。”万科集团高级副总裁谭华杰指的是1993年前后,万科从综合商社转型为专业化住宅开发商。不同的是,那次是做减法,这次是做加法。

“从组织的角度看,做减法比做加法难;从效果的角度看,做加法比做减法难。做减法只要心够硬,说减了就减掉了,做加法需要很多新的业务能力。”

在2012年之后的两年里,万科内部展开过大量讨论,也比对了不少国内外企业转型的样本,最终决定从提供住宅延展到“提供空间”。

到2014年,新业务终于冒出来了。当年,万科同时进入物流仓储、商业地产、长租公寓3个领域,物业也独立出来,从开发配套变成了独立业务线。这些业务在随后的几年里,从0到1,又迅速从1到N。

此外,万科还涉足了冰雪度假、教育等业务。

2018年下半年,万科确立了BG(事业群)和BU(业务线)两个业务单元,四大区域公司和物业公司成为BG,长租公寓、商业地产、物流仓储、海外业务、滑雪度假则成为BU。原先散落在各区域公司的BU业务,被归拢到一处集中运营。

修枝修剪叶收敛聚焦

气氛在2018年下半年出现了明显变化。

先是9月份举行的秋季例会。会场周围的墙上布满了大红背景的LED屏,偌大的屏幕上就写了3个字——“活下去”。

在当年12月17日的集团2019年目标与行动沟通会上,郁亮发表讲话,主题是“收敛聚焦,巩固提升基本盘”。他的语气颇为严厉,“除物业之外,其他新业务或多或少存在着前景不明、模式不清、目标模糊、管理粗放、队伍庞大、组织复杂、结构混乱等问题。”

郁亮告诉记者,其实“收敛聚焦”本就是万科2018年的“既定动作”,市场变化恰巧提供了很好的时机。“外部环境好的时候,大家都没有危机感,容易掉以轻心;反之,大家自然会小心。在这种情况下,变革更容易达成。”

过去7年里,很多人对于万科一直存

业务对于万科来说已经没有什么吸引力了,它将坚决、彻底地转型。其实,回过头来看,万科从来没有放弃过开发业务,在其2018年营业收入中,开发业务结算收入占比达到96%。其二是关于收敛聚焦的。有人认为,万科什么新业务都不想要,就像过冬前工人会把很多树枝砍掉,只留一截光秃秃的树干。郁亮说过的一句话被选择性地忽视了,“每个BG、BU都要明确自己的主航道”。他必须一遍一遍地解释,“收敛聚焦不是砍树,是修枝修剪叶。”

实际上,万科内部同样存在分歧。谭华杰告诉记者,这种分歧倒不是大方向上的,而是怎么把握向生活服务商转型的尺度。

对,万科已经找到了它的第二曲线——生活服务商。它的业务也从“提供空间”延展到“提供场景”。

最保守的观点是,只盖房子买卖也挺不错的;还有的观点尺度很大,认为万科既然是建社区的,也有物业服务,那就应该包揽全部生活服务,“可以从生到死,从摇篮到坟墓”。

“共识在碰撞中达成,我们希望走一条渐进式道路。这个过程就像骑马一样,有些时候得‘驾’,有些时候得‘吁’,这样才能把握一个比较好的节奏。”谭华杰说。

需要克服人性弱点

2018年,万科开始对跟投制度实行迭代。

最初的跟投制度与其他公司并无不同,合伙人出钱投资项目,同股同权,大家享有同等的回报条件。不过,2018年的新规定是,在项目回报率达不到年化10%之前,要优先保障股东回报;当项目回报率超过25%,跟投员工有权按出资比例多分享超额回报的20%。

“这有点像基金,内部形成一个对等关系,根据团队业绩分配利益。”万科集团首席人力资源官孙嘉说,“A股上市公司的平均资本回报率就是10%。如果你每年没有为投资人赚到10%的回报,就不能说是帮人家赚钱了。”

跟投制度是万科事业合伙人机制的一部分。在2014年的春季例会上,万科第一次提出了这个概念。当时只是一个大致的方向,允许甚至鼓励各区域试一试,希望通过实践验证这个方向是否正确,机制的内涵又是什么。这很符合万科的一贯作风,据说郁亮最喜欢说的一句话就是:“方向大致正确。”

与万科同期,或者跟随万科,很多地产公司都推出了事业合伙人机制。不过,与别人不同,万科事业合伙人机制最核心理念是“递延机制”和“劣后担当”。它强调在满足股东利益之后,合伙人才能分享剩余。

“共创—共担—共享,这3个词的顺序不能错。”周禹表示,万科正处于新旧动能转换期,很多新业务短期内不挣钱,所以才尤其需要激发大家共同创业的热情。赚钱的业务部门也要共担风险,大家共享收益。

“在知识资本时代,很多企业都在探索事业合伙人机制。万科的实践具有借鉴意义。它的每一次创新都始终将创造真实价值和担当劣后风险作为共享增值的前提。”周禹说。

渐渐的,万科的事业合伙人机制出现错落式结构,实现了短期激励的项目跟投制度与面向中长期的经济利润奖金制度(EP奖金制度)。此外,还有各区域公司试点的不同模式。

针对激励,有人提出了一个观点:“我们要顺应人性。”

郁亮回应了这句话:“顺应人性或许可

以让企业做到良好,但要想实现卓越,就需要克服人性弱点。比如,管住嘴、迈开腿是更健康的状态,但需要很自律,并不舒适。”

变革进入无人区

身处于一个12万人的组织,郁亮其实一直在担心,“自己听不到前线的炮声”。他以前每年都会去所有下属单位,和基层员工面对面座谈。但最近两三年,子公司实在太多了,他也就没完全做到。他想出来的新办法是每个月随机抽取30名员工,给他们发邮件,内容是“请你给我写封信,谈谈最近的感受或困扰”。最初,回复率只有68%,现在大概是75%。

2018年下半年,变革终于沿着主线走到了组织重建阶段。因为人少,总部先被“动刀”。

首先是打破部门墙。总部的全部部门设置被撤销,改为三大中心,分别为事业发展中心、管理中心、支持中心。总部人员的级别也被简化为三种,分别为集团合伙人、中心合伙人、合伙人。

这种调整实在不容易。例如,原来的部门总经理被调整成为中心合伙人或副总经理,与一些业务经理级别相同。孙嘉知道,他们肯定会有负面情绪。他带领人力资源部门约谈了80%的总部人员,最长的谈话时间是4个小时。“你得拿着餐巾纸,让他先哭一会儿,再开始谈。”

同时,BG、BU的组织重建被授权下放,允许各业务单元自己创新。

通过组织重建,郁亮希望打造矢量组织,冠军组织和韧性组织,它具有一致的方向、扁平的形态、敏捷的效率和强大的抗风险能力。其中,矢量是指共同价值观;韧性是指不能脆弱,要有一定的抗打击能力;冠军组织就像冠军球队一样,“在状态巅峰时做主,不是巅峰时做替补,再下来还可以做教练。如果教练做不成,我还可以做粉丝。球队得冠军了,我一样可以欢呼,享受夺冠的喜悦”。

变革进一步延伸到“人”的层面。万科最初的设想是“事—岗—人”匹配。后来大家讨论认为,“岗”也可以不要。于是,就变成了“事—人匹配”,以事件为中心,通过“能力拼图”凝结人。

最终,总部工作被分为三种。第一种是基础长效性工作,例如财务、法务,这些还是需要专业型团队长期做好的;第二种是战略性工作,可以分解为一个个事件,大家自由组队;第三种是临时性工作。目前,万科总部人员只有150人左右,可能是规模最小的世界500强总部。郁亮对这个结果非常满意:“如果要梳理岗位,今年可以梳理出300个,明年可能梳理出600个,最后越来越乱。”

同样是在2018年,万科启动了“大江大海计划”,它也是“事—人匹配”的一部分。万科提供具有发展前景的位置,既鼓励内部人才毛遂自荐,也吸引外部人才加入。

力度是前所未有的。从2018年秋天开始,万科持续开展多家城市公司总经理公开竞聘工作,郑州、南昌、珠海、太原等都在其列。公开竞聘鼓励所有人报名,条件放得很宽,跨地域、跨专业的优先。

第一站是郑州。当时,报名的人很少,因为以前没这样干过,大家都很犹豫,想先看看。等到珠海公司总经理竞聘时,就有10个人报名了,南通公司营销经理邢成军竞聘成功。

万科欢迎这样的案例,它能加速内部“大江大海”的流动。“整个集团从‘85后’到‘90后’这一大批人都特受‘刺激’。”万科集团负责人力资源的中心合伙人胡冬华说。

在熵理论中,为了抵抗熵增,企业就必须保持开放性,实现耗散结构。郁亮认为,“事—人匹配”就是一种耗散。

走到“人”的步骤,万科的变革已经进入了无人区,身边不再有参照物了。

记者问郁亮:“你害怕吗?”

“不,我不害怕。珠穆朗玛峰顶上不就是无人区吗?”

“但你说过,在海拔8848米,人的智商会变得很低。”

“没关系,大道至简,让我们回归常识。”