

中国精英人物(中)

作者 :严大顺/编著

出版社 :中国电影出版社

字数 :170 千字

分类 :企业人物 - 中国 - 当代

版权所有 北京焯子工作室

出版日期 2004 年 3 月

书号 :INBN - 7 - 106 - 02981 - 1

内容提要

一个人的个性和有效说话的能力 ,在许多情况下 ,比哈佛的文凭更加重要。能够站在众人面前从容不迫、侃侃而谈 ,将使你前途无量。

二十世纪美国伟大的成功学家、人际关系学家、成人教育家。他毕生的事业和最大的贡献 ,是为成人(主要是商务人员)创立了一整套叫做“有效说话与影响他人的技巧”的训练方法。他的各种著作几乎被译成每一个国家的文字 ,他的训练方法也风靡全球。从政府首脑到商界领袖 ,从中产阶级到普通百姓 ,卡而基培训机构造就了上千万的毕业生 ,影响了几代人的生活与命运。

目 录

1 徐明 :替天行道的幌子还能打多久？	2
2 卫哲 :从小秘到 500 强 CEO	7
3 商儒王辉耀的新华商之路	10
4 Google 中国联席 CEO 周绍宁要做什么？	15
5 陆兴东 :中国传媒职业经理人的现实路径	16
6 霍英东和他的孩子们	21
7 陈安之 :卖产品不如卖自己	23
8 刘军 :男人最大的游戏是工作	28
9 张醒生与何经华殊途同归的疑问	36
10 用友总裁何经华 :职业经理人不好当	39
11 经理人 = 保姆？	42
12 方便面之父 95 岁退休归隐	58
13 冯军 :下一场加“炮”的国际象棋	62
14 王喆 :一个“慢跑”的先行者	75
15 求伯君 :武当山拜师学艺	82
16 周红华 :领导要靠个人魅力	84
17 孙景华 :中国需要管理启蒙运动	88

1 徐明 :替天行道的 幌子还能打多久？

陷入“罢赛”风波的国安俱乐部吸引了众多媒体的眼球，但是当大幕拉开，舞台上的主角赫然是实德俱乐部老板徐明，“毫无疑问，我是来支持国安的。”一向在公开场合，措辞极为考究、犹擅长大打“太极”的徐明，这一次开门见山，毫不含糊。

千万别以为这会是个 33 岁的年轻老板一时的仗义或者突然的冲动。我们甚至可以说冲动永远与徐明无关。

这一次果断地跳出来，徐明不仅立即进入漩涡中心成为场面最有力的控制者，且顺势而为，迅速将出于一时义气的“罢赛”导入了中国足球“革命”的轨道。在 2003 年甚至更早时拜访欧洲足球俱乐部时，深受欧洲足球俱乐部体制触动的徐明早已经开始了对足球“革命”的思索。当“罢赛”时机骤现时，擅长相机而动的徐明立即提前“起事”了。

但这个曾拥有四支球队、一度被业内痛斥为“欺行霸市”的俱乐部老板，扛起“足球革命”的大旗，总是让人对其居心充满怀疑。难道徐氏革命本身仅是为了足球吗？

善“打太极”的人

2004 年 12 月 15 日。各种细节都暗示着“革命派”破釜沉舟的决心，当所有人都屏息等待“革命派”更强硬的表现

时,走上前台的徐明再次令人惊异地突然转向。在所有人的惊愕中,徐明带领他的“革命党人”自顾自地转身离开了。

从声援国安,向足协抛出13份文件开始,历时近三个月的足球革命,始终演绎着一种“敌进我退、敌退我进”的游戏。在一种可控制的、不至断裂的弹性范围内,双方相互叫阵,你方唱罢我登场,煞是热闹。

“大打太极”——典型的徐氏手法。不论是在言语还是在行动方面,这几乎是徐明一贯的风格。

在高呼“集体罢赛,让他们(足协)自己去玩”时,徐明俨然是最彻底的革命者,转过身他可以用最考究的措辞大谈“在足协领导之下以大局意识革命”。年初面对本刊提问“如果实德系被剥离,你是否会很痛苦?”徐答:“你怎么知道那不是我想要的?”当各俱乐部指责“实德系”妨碍足球“三公”原则时,这个最为俱乐部阵营所不容的人,竟然出人意料地成为最强有力的革命联盟的核心……很多熟悉徐明的人这样解释:“徐情商极高,在人际关系方面具有高超的掌控力,难以常人逻辑揣摩。”

和足协主席阎世铎之间的关系就是一例:几年来围绕剥离与反剥离、革命与反革命,阎徐之间照理说存在着极为激烈的对峙,但在多个场合,阎徐之间都不约而同大声赞许对方。在足协剥离“实德系”声音最强硬时,本以为阎徐相见分外眼红的媒体,惊愕地发现两人私下竟然交谈甚欢。对这个中国足协的头号麻烦制造者,阎甚至曾高调表示,“中国足球最需要像徐明这样的有为青年。”基于对徐明的信任,阎甚至顶着体育总局官员的微辞,只身前赴改革派摆下的“鸿门宴”。

风格强硬的力帆集团董事长尹明善一度指责徐明为“中

国足球欺行霸市者”但是经过一顿饭局之后,尹明善对徐明大有相见恨晚之意,甚至对业界透露“不排除未来两家企业的合作。”

不可不谓徐明的交际手腕极为高超。在一只手出拳直击对方软肋同时,他总是伸出另一只手与对方握手言欢。

接近徐明的人不讳言,对任何复杂的局面,徐明都有超强的控制力,据说这也正是徐明最为得意的。从中超革命开始,投资人联盟每每露面,徐始终是“风向”掌控者和“发言”的“基准音”,七大俱乐部各路诸侯无不惟其马首是瞻。徐甚至毫不放松对相关细节的把握,以董方卓转会消息和“抛出革命13条”为例,都是在其严格指示之下,几乎同一时间在各大媒体上铺天盖地统一传出。

但是徐明恐怕对他自己这种与生俱来的对局面的操控能力过于自信了,以至于完全没有想到,事态发展到最后,足协主席阎世铎竟然突然间“变脸”,疾声痛斥改革派休想撼动足协权威。

这一次轮到徐明们自己惊愕了。在之后革命派历次会议上,作为“带头人”的徐明竟然没有出现,当投资人对此结果群情愤慨时,徐明不置一词。据说徐明已收拾行装,准备出国。

徐明曾多次拿《水浒》来说事。2004年初在接受本刊采访被问及中国足球产业的商业前景时,徐有一段话耐人寻味:“《水浒》有三代领导人,小肚鸡肠的王伦、以赚钱为第一任务的晁盖、替天行道的宋江,最后宋江代替了前两个,当这一百单八将拥有纯粹理想的时候,他们的赢利也就水到渠成了。”

现在看来,徐明恰恰是打着“替天行道”的幌子来“起

事”而革命派最后被招安,及至最后足协进行全面反攻的结果,也几乎与《水浒》的一百单八将的遭遇相似。

商人本能

2004 年对徐明来讲,最重要的绝非足球。

9 月下旬在大连实德总部,徐明迎来了他期待已久的一位客人——沙特基础工业公司(SABIC)董事局主席萨伍德亲王。作为主席的同行者,沙特阿拉伯王子赫然出现在此行客人之中。同在 9 月,实德令人吃惊地获得了原油、成品油非国营贸易进口经营牌照。早在 2004 年 1 月份接受《中国企业家》采访时,徐明透露实德正准备斥资 400 亿进军石化项目,可行性报告已经上报国务院审批,徐甚至表示“这个项目比三峡工程还要大”。为此 2003 年末出访欧洲 9 大俱乐部期间,徐明拜访了包括壳牌、BP、巴斯夫、道达尔在内的欧洲石油巨头,徐坚信“未来他们会成为实德在石化行业的重要股东。”如果说过去业界还对实德的胃口将信将疑的话,现在这些越来越确凿的消息该让他们不得不表示惊叹了。

此外,将化学型材主业从生产扩展到销售,全面扩展到全世界,是实德从 2004 年到 2008 年间最重要的目标。如果真如徐明所说要实现这两大目标,那它对全球任何一家企业总裁来讲,都可能令其殚精竭虑,但奇怪的是,这并没有妨碍徐明成为掀起中国足球革命的“带头人”。

自从五年前由收购大连万达切入足球后,徐明先后将“珠海平安”、“四川冠城”及“沈阳金德”收在旗下,此外这个野心勃勃的俱乐部老板,先后涉足收购的俱乐部包括“辽足”、“八一”、“韩国富口 SK”、“英超利兹联”等。徐明甚至毫不讳言,“哪里有实德的产业,哪里就有实德的球队。”

但始终志得意满,在事业道路上传奇地、极其顺利地获得高速增长。徐明对宏观环境可能到来的低潮并没有做好准备。2004年前资金自称极其充裕的实德集团,在2004年5月份以后无可奈何地暴露了一系列资金吃紧的迹象。

这个被称为“中国阿布”的俱乐部老板,进入2004年后其足球帝国版图骤然萎缩,“实德系”下金德俱乐部自立门户,珠海平安则落得了被出售的命运,随后另一主力球队四川冠城也被徐明贴上了“待售”的标签。

与此同时实德系的核心实德俱乐部正被“欠薪”折磨得风雨飘摇,据说徐明不得不亲自到球队安抚队员说,实德集团2004年偿还了约10亿银行贷款,资金周转略有不灵,请队员体谅“集团暂时的资金困境”。

石化、足球甚至包括建材三大主业都处于强势扩张阶段,而其资金供应基本来源于主业利润及银行贷款两处,尽管建材主业在国内市场具有强势份额,但是对应于这三大战线资金之渴,实德自身的输血能力毕竟有限,加之2004年初中央政府的新一轮宏观调控到来,银行信贷急剧收缩,国内几乎所有扩张型企业都始料不及地陷入了资金危机。实德应该并不例外。

如果财大气粗的实德俱乐部都不能生存的话,其他盟友的处境可想而知。所以以实德为首的俱乐部们千方百计地向足协索要联赛的所有权、管理权、经营权和监督权,归根结底,其实都是出于商人的本能。从这一点来讲,与其高扛“中国足球产业未来”的大旗,徐明倒不如纯粹些,干脆以“俱乐部和企业的生存权”为名。

徐明一向鄙夷外界对其无端的猜测是“将简单事情复杂

化”其实徐明这一次真是将简单事情复杂化了。

2 卫哲 :从小秘到 500 强 CEO

2004 年 4 月 27 日 ,世界 500 强企业、欧洲排名第一的零售业巨头——英国翠丰集团百安居的中国公司 ,将另一家世界 500 强欧倍德兼并旗下 ,成为中国建材零售业无可质疑的“巨无霸”。这一惊动业界的并购事件 ,也将百安居中国区的年轻总裁——卫哲推到幕前。

2002 年 ,卫哲出任该要职的时候 ,年仅 31 岁 ;即使在今天 ,他依然是最年轻的世界 500 强中国区总裁。短短几年时间 ,由卫哲领导的百安居不仅平稳发展 ,更是将竞争对手欧倍德一举拿下。

回想十年之前 ,刚刚走出大学校门的卫哲第一份工作是翻译兼秘书。从普通职员、主管、部门经理、总监、副总裁到总裁 ,卫哲几乎走完了许多人毕生都无法企及的台阶。与此同时 ,他还拥有一个温馨的家庭 ,大学同窗的太太和两个儿子是他的幸福所在。卫哲究竟如何能够平步青云 ?他有什么职场独门秘籍 ?在事业与家庭之间应该如何平衡……

“十一”黄金周期间 ,卫哲根据自己实际经历撰写的心血之书《金额——21 世纪职业生涯完胜之道》上市 ,为广大读者揭开了一位少壮派金领的成功之路。今天(10 月 11 日)下午 ,一身正装的卫哲接受了沪上记者的采访 ,说笑间侃侃道来 ,偶尔滑过嘴边的几句纯正沪语 ,耳熟亲切一如隔壁弄堂的阿哥。一远一近之间 ,我们看到的是 :这个生于 70 年代的上

海男人 和我们这座城市的许多人一样年轻、踏实、努力 ,区别在于 ,他或许走得更快飞得更高。愿更多的读者能从卫哲身上有所收获 ,让自己离成功越来越接近。

关于事业 :成功没有捷径人生需要规划

作为一个 31 岁升迁到高位的金领人士 ,卫哲并没有乘坐“直升飞机” ,他坦言脚踏实地、一步一个脚印是唯一要义。“没有捷径、没有秘籍 ,我能做的是在自己选择的道路上辛苦地走。看自己每天是不是能付出得比别人更多。刚开始 ,我每天工作的时间是 14 到 15 个小时 ,现在大概是每天 10 小时。但是 ,走的方法有技巧 ,是走和跑相结合还是怎么样 ,将决定一个人在不同阶段上花费时间的不同。我想说的是 ,职业生涯中没有跳跃式的发展 ,即使存在 ,回过头来你还是一样要补上越级的台阶 ,我有过这样惨痛的教训 ,并为之付出代价。”

对于自己的人生以及正在经营的事业 ,卫哲一再强调“需要战略规划”。正如《金领》一书中与读者分享的观点 ,不论是“职业规划的 3 张财务报表” ,还是所谓“吃着碗里的 ,看着锅里的”升迁理论等等 ,都是卫哲个人生涯的实践总结。读来令人有所思悟。

关于家庭 :最大爱好陪太太逛街陪儿子玩

既然每天二分之一多的时间都交给了工作 ,卫哲如何“分身有术”处理好家庭与事业的关系呢?《财富人生》主持人叶蓉是这样评价他的 :“他对人对生活都是非常的真诚 ,本职工作做得很好 ,家庭也照顾得很好。”卫哲更是透露自己每周至少有 4 到 5 个晚上必定回家用餐 ,每天至少花一小时陪两个儿子玩耍。平时休闲的时候 ,只有两个爱好 ,一是陪太太

逛街,二是陪儿子玩。“有人看来这几乎是不可能的,其实做到并不难,关键在于你是否想这样做,只要让秘书把你的行程合理安排好就可以了。”卫哲始终认为家庭与事业并不冲突,重要的是如何规划。

“职业生涯在一个人的生命当中永远是暂时的。职业以外的成功同样重要,家庭、朋友都是需要用心经营的。事业有成、后院起火的人绝对不会幸福。我常常说,等到自己退休的时候有这样境界就足矣:有些老本,有个老窝,有位老婆,有群老友。如此看来,只有第一点是事业成功直接带来的。”

关于未来:40岁退休走上讲坛

说到退休的境界,卫哲表示,CEO从来不是终身的事业,自己争取40岁能够退休。退休之后的规划,卫哲早已拟订,他希望有机会走上讲坛,回到商学院从事商务教学,让更多的MBA学员吸取自己的失败教训,分享实战经历,少走弯路。“希望新一代的职业经理人能够踩在我们前人的肩膀甚至尸体上前进、飞跃”。因为,曾在伦敦商学院研修EMBA的卫哲发现,教授课程的优秀中国老师少之又少,能结合中国实战讲解的案例几乎没有,这也造成目前国内MBA学员与国际水平的差距。

基于这样的计划,卫哲表示写《金领》一书也是为今后走上讲坛做一些“准备工作”,而绝非“少年得志后自信心极度膨胀的产物。”据悉,经历欧倍德并购案之后,卫哲又有了新的思考与总结,“当企业发生巨大变化时,市场营销、财务管理、人力资源等等将如何随之改变?”这将是他的第二本新书的主要命题。

3 商儒王辉耀的新华商之路

与其说王辉耀是“儒商”，不如说他更像“商儒”，他效法孔子，游走在国内外的商界，试图通过身体力行传播他的商道。

王辉耀是一个“空中飞人”，一年中有相当大一部分时间在地球上跑，仅去年就飞欧洲6趟。他从来都不讳言他是一个INTERNATIONALMAN(国际人)。

其实记者实在不想采写他，因为关于他的报道已经“汗牛充栋”。在百度网站点击一下“王辉耀”，一下子就跳出来13300条！但是，记者又不得不采写他：恢复高考后的第一批大学生，外语系毕业到外经贸部，第一批出国留学而且是第一批MBA、DBA，进入跨国公司做到高管层，出任加拿大驻港首席商务参赞，创下加拿大的史无前例，独立创业，做两家公司的董事长，至今身兼众多商会组织(不下14个)的联络人……王辉耀实在是独其一一份。

6月13日，下午茶时间，北京CBD核心区的光华路上，嘉里中心大饭店的“炫酷”酒吧里，王辉耀坐在距离钢琴不远的沙发上。在记者面前，他的故事和他的思想，像音乐喷泉一样汨汨流淌出来，沿着一条名叫王辉耀的新华商之路流开去。

“我在东西方的奋斗”

对于王辉耀，你可以说他是“温哥华的中国男人”，因为他的亚加公司总部办公室就在加拿大西海岸的港口城市温哥华的市中心黄金地段；你也可以说他是“北京的加拿大男

人”因为这个持有加拿大绿卡的中国人,他的公司的国内总部和业务管理基本上都在北京的 CBD 昂贵的写字楼里。

王辉耀这三个字,已知“望文生义”般地成为业内人士熟悉的面孔。除了在天上“飞游列国”,在国内他经常被邀出席各种各样的会议,出现在各种各样的场合。在北京,他的宝马忙碌地穿梭在林立的商务楼间。在其个人主页“WANG-HUIYAO.COM”里,搜索“社会活动”栏,你几乎慨叹他惊人的“时间管理”能力!难怪有人说他更像“社会活动家”了。

“主要与我在东西方工作过,与我的公司信息咨询类的中介服务性质有关。”王辉耀显然比谁都更了解他自己。

1977 级国内恢复高考后的第一年王辉耀考取了广州外国语学院,从此与西方社会和文化结下了不解之缘。

四年之后,王辉耀分配到了当时的外经贸部作项目官员。转眼又过了四年,通过“托福”考试,王辉耀成了加拿大温莎大学的第一个读 MBA 的中国留学生。他马不停蹄,接着又读西安大略大学第一个 DBA(管理学博士),从此加拿大成了他的第二故乡。3 年的工商管理专业学习后,王辉耀来到加拿大最大的工程咨询公司 SNC - 兰万灵公司担任助理经理,仅仅一年后,王辉耀就做到了当时华人圈几乎无可企及的国际市场和项目融资董事经理。

在奋斗的道路上,王辉耀似乎从来没有满足过,命运也似乎特别青睐他。1990 年是一个时代的转折点,也成为 31 岁的王辉耀的转折点。他过五关斩六将,抓住了加拿大魁北克省政府驻香港和中国领事馆的首席商务参赞这个难得的机会,成为第一个出生于中国大陆的加拿大华裔外交官,从此又续上了与中国难以割舍的情缘。

1993年,本可以安安稳稳地一直做外交官的王辉耀,面临着两年聘期结束后的选择——要么回加拿大做公务员,要么离开。“我不希望卸任后继续回到加拿大去坐机关,我希望做一些实际的事情,想在中加两地找到一个结合点来充分发挥自己的优势,于是我选择了后者,开始了自己的创业生涯”。

他拿出了自己几乎所有的积蓄,成立了现在的亚加国际集团有限公司。“取名亚加,意思是将这个在加拿大成立的公司与亚洲,特别是中国的发展结合起来,成为中加经贸发展的一个桥梁,以完成我从官方桥梁到民间桥梁的一个转变”。

王辉耀似乎注定是要做大事的。在身兼公司董事长和加拿大最大的工程公司 AGRA 国际公司副总裁期间,不仅促使 AGRA 夺得了当时国内在建最大的水电站四川二滩的工程咨询标书,也对加拿大 GE 水电公司拿到二滩水电设备采购订单助了一臂之力,实现了加拿大水电行业的工程咨询公司和设备制造公司第一次在中国商业水电项目上零的突破。而在世界上最大的水电工程三峡项目上,由于他的努力,和他所在公司前前后后一起创造了三峡建设对外合作的四个第一。

《人民日报》海外版曾评价王辉耀“搭建了中加经贸的桥梁”。1999年《加拿大商务杂志》破天荒地用了12版的超大篇幅,对他专门做了封面报道,并评价说,“王辉耀是东西方商务交流的使者,由于他在东西方学习、生活和工作的独特经历,很少有人能像他那样连接不同文化的差异”。

再后来,就有了王辉耀现在给记者的名片上的“美欧亚国际商务咨询公司”。显然王辉耀的眼光已不限于中加之间,他真的要做一个奋斗在东西方之间的国际人。

创业在海归时代

提及王辉耀,更多的人愿意称呼他“欧美同学会商会会长”,他同时还是“中国侨联华商会副会长”。在他的名片上,他也乐于将此头衔列在他的公司之后的第二位和第三位。

2002年,在王辉耀的极力倡导和推动之下,欧美同学会商会成立,他担任首任会长。如今,欧美同学会商会已成为全国最大的海归商业精英团体。记者与王辉耀最早面对面的相识,正是那年在他被评为首届“中华海归十大创业人物”之一的颁奖会上。

“目前中国是有史以来海归精英最能发挥作用的历史时期,可以说,这正是一个需要海归的时代,也是一个成就海归的时代,”王辉耀强调了他在《海归时代》一书的观点。

“但因为诸多原因,不少海归成了所谓的海待,怎么解决这个问题?除了逐步排除那些诸多原因外,如果从海归自身努力来说,就是创业,因为只有创业才能增加就业机会,才能根本解决待业失业问题,而比较起来海归更有创业的优势。”他随手递给记者另一本他策划主编的《创业中国》说,“目前中国面临新一轮创业大潮和时代机遇,主要是因为中国加入WTO全面开放后彻底与国际接轨,中国经济在全球化浪潮中国际化程度不断加深,而且知识经济的时代要求都给海归创业提供了肥沃的土壤”。

新华商之路

王辉耀出生在“大跃进”的1958年,但凡见过他的人几乎都想从他那讨点“美容养颜”的“保健养生经”。因为他看起来实在与他的实际年龄相差太远了。他为何能成就如此完美人生?

从最早的大学生到外经贸部官员,从外国留学生到跨国公司职业经理人,从外国的外交官到当老板,从社团组织负责人到名牌大学教授,在如此繁忙的工作和生活间隙,从1999年出版《我在东西方的奋斗》起,几乎每年都出一本书。

1999年,他捐资为其母校广州外国语学院建立了王辉耀奖学基金,每年奖励10名品学兼优的大学生。2001年,他动员加拿大使馆为全国妇联在北京贫困郊区县捐建了一所加拿大使馆——王辉耀希望学校,帮助1000多名贫困学生搬进了崭新的教室。

“我的公司业务管理,现在我基本上不怎么干涉,运转的很好。而且,说实在的,对我来说,该得到的基本上都得到了,物质生活到了一定程度,日食不过三餐,夜眠不过八尺,足够了,你的财富多一个零,少一个零没有多大区别。”言谈中,王辉耀一点都不像传统意义上的商人,甚至不像“儒商”,倒更像个“商儒”,“我觉得这个时候,更有意义的是,如何更好地对这个社会做一些力所能及的回报”。

王辉耀独特的多元化能力和引领时代的风格,使他成了《时尚先生》杂志2004年度“中国时尚先生”。王辉耀的观念总是超前于时代,而他行动甚至快过他的观念。或许这正是他首倡并代表的“新华商”的形象——既勤奋工作又快乐生活、既创造财富又回报社会、既拥有物质基础更追求精神升华。

4 Google 中国联席 CEO 周绍宁要做什么？

为啥 Google 要选他？

周绍宁的资料很少。他曾经担任 UT 斯达康(中国)有限公司执行总裁。

关于 ut 的人,有文章是这样说得:陆弘亮是一位儒家君子,无私宽厚、言出如山,颇有大哥风范,同时他还是一位资本高手,成为 UT 斯达康发展的主心骨;吴鹰是一位睿智的大销售,他善于处理各种关系,特别是对政府的关系处理游刃有余,同时由于技术背景出身,他对于市场更为敏感;周绍宁是一位好管家,办事缜密,常常强调“魔鬼就在细节”,同时性情坦诚耿直,虽然有可能对你大发脾气,但却并不记恨在心,颇有性情中人的味道,而黄晓庆在技术上很有天分,为 UT 斯达康的技术领先立下汗马功劳。

据了解周绍宁的人说,周绍宁是一个工作狂。号称 UT 斯达康的“拼命三郎”。周绍宁有自己的理论和梦想:

“每个人都有各自的梦想,只是有人能实现而有人不能。”在简单介绍了公司情况后,周先生用这句话拉开了演讲《超越梦想》的序幕。周绍宁认为成功的定义是——对社会有所贡献,做自己想做的事,并和家人、朋友分享自己的快乐。出身和学历不是成功的决定因素,重要的是个人经历和价值观。在主持面试时,他最喜欢问三个问题:“1. 你运气好不

好？2. 成功对你来说有什么意义？3. 成功的五大要素是什么？”他认为，一个能够成功的人一定是有自信的人，他相信自己有好运。周韶宁总结了超越梦想所需的五个条件：1. 每个人都是强者，要对自己有信心。2. 必须具备成功的五大要素。3. 环境造就人，要多结交良师益友。4. 命运每天都在改变，要抓住机遇。5. 一切靠自己努力。

周绍宁的特长偏电信运营。虽然是作技术出身的，但在ut的时候和电信运营商的夹道很多，有不错的人脉关系。google 选用他，很可能就是要增强 Google 与中移动、中电信、中国联通、信产部等方面的合作。毕竟下一步，移动搜索是很大的一块市场。

周绍宁加盟 Google，让人明显感觉份量增加，有人说：相比之下李开复似乎只是一个 PRtool

不过也有不服气的，周绍宁的一个老朋友说：Google 瞎了眼，请他去，还不如请我去。

5 陆兴东：中国传媒职业经理人的现实路径

经历了十年风雨之后的唐龙国际传媒集团总裁陆兴东看上去略显疲惫。一贯风度翩翩，以儒雅睿智形象示人的他又多了一项显著的特征——华发早生。

如果不过于强调企业家和经理人概念的字面含义，作为中国传媒经理人的先行者之一，陆兴东的成长经历就是这个

时代传媒经理人成长的缩影,而作为一位中国民营传媒机构的领军人,他同时还扮演着管理和使用传媒经理人的角色。双重身份之下,陆兴东在面对记者有关中国传媒经理人成长现状的提问时,显然有了更多思考的空间。

成长进行时

在今天中国的传媒市场,对传媒经理人能下一个明确的定义吗?陆兴东认为这个概念很难界定。

整个中国传媒市场达到今天的市场化程度也是最近几年的事情,不过,发展的时间短并不意味着行业中没有经理人。陆兴东认为,一方面,在政策体制内的传媒中也存在经营层面的工作内容,所以在政策体制内的传媒机构已经培养了大批的经理人才,而体制外的传媒企业在几年的市场化运营中也积累了很多市场化的人才。但是他强调:“这两种人才是不一样的。”政策体制内培养的人才在培训体系以及职业道德的规范化方面比较突出,而在市场上成长起来的人才在灵活多变的战术运用以及对市场的理解上更强一些。

陆兴东认为,来自体制内的相关人才更有可能在不久的将来成为比较完善意义上的传媒职业经理人。他说:“在国际化背景下,每个行业都缺乏运营管理层面的人才。因为媒体的市场化运营历史比较短,这方面的人才需求就更加迫切。原来体制内的人员在某些地方有很强的优势,但受环境限制,他们往往缺少全球化的观点,尤其是缺少对版权交流等市场领域核心方面的素质。一旦他们具备了这些相关的素质,有机会发挥能量,必然是民营企业中成长起来的人所不可及的。因为,他们判断节目形态、节目水平、制作成本、制造标准等这些东西的能力很强。而很多从民营企业中成长起来的人可以

说时常是在糊里糊涂做事情。”

凝结高管队伍和寻找需要的人才是时下大多数公司都在思考的问题,而处于传媒行业中,陆兴东对此的思考一方面是为了回答这两个问题本身,另一方面也可以引申为某种意义上传媒职业经理人的素质蓝本。陆兴东认为,一名时下的中国传媒行业经理人所必备的素质至少应包括三个方面。首先是政治的素质。他解释说:“这不是很教条意义上说的政治,这里所说的政治实际上是指在整个中国人文环境下体现出的对事物理解的特性。打个比方,成人节目在欧美国家可能很正常,但是在中国的人文环境下就很难接受了。”第二个必要的素质是对经济账的敏感程度。因为以往在体制内的传媒机构中,做一个节目,制作人员本身可能只要看看用多少钱可以做出来,而做了之后能不能赚钱往往就不是他们考虑的事情了。但是如果从一个经理人的层面上来看,他要从宏观上进行管理,要投资,要运作,要把节目卖出钱来。此外,敬业精神是一名传媒经理人不可或缺的素质之一,因为传媒行业和软件行业一样,体现的都是人的智力劳动,而不是一条简单的工业生产流水线。

关于环境

微妙的政策环境与强大的、来自外资传媒公司的竞争压力是目前中国传媒行业面临的现实问题,所以,传媒职业经理人的成长历程也不可能绕过这些重要因素而独立成篇。

陆兴东肯定了今天中国传媒行业发展的大趋势,突出表现之一是,在传媒行业中人才不再是被锁死了的,这种对流动性以及发展环境可选择的权利意味着传媒人才发展的大环境越来越理想了。不过,其中也有不容乐观的因素。首当其冲

的就是未来国有、民营传媒公司与外资传媒公司在本土和境外传媒市场的竞争格局并不是十分乐观,而陆兴东认为造成这种态势的主要原因是目前的传媒政策在如何有效保护本土传媒发展方面比较薄弱。如果在整个竞争格局中外资的步伐比较快的话,“本土的传媒经理人可能很多要去给默多克打工啊。”不过这些庞大的跨国传媒机构中的工作方式往往是一个萝卜一个坑,原因在于这些跨国公司的机构在多年的发展以及跨国的经营环境中已经非常完善,条块分割也已经很严重了。

相对来说,国内传媒公司眼下还处在更需要宏观层面管理的发展阶段,这些公司内部运营分工还没有细化到能够一个萝卜一个坑的程度。陆兴东说:“这些本土的中小型公司如果能够蓬勃发展,从中一定会走出一批懂得本土实际的传媒经理人。这方面的可能性和大的国家政策太有关联了。”也就是说,如果这些国内的传媒公司在发展环境上有所缺失,可能意味着传媒经理人失去了在其中全面成长的机会。

如果单纯地把外资传媒公司和目前的民营传媒公司做比较,陆兴东认为,外资公司在资金上的实力不容小觑,而国内民营公司在国内市场的运营灵活度很强。二者的竞争实力比较的重点最终还是要归纳为市场占有率、现金流以及人才队伍的组合能力等方面上。民营传媒公司与外资传媒公司在人才的争夺上各有优劣条件。民营公司往往规模较小,没有很大的气派,但从整个待遇和锻炼环境的角度上来说,民营公司更具有挑战性。

理想模式

既然说来自体制内的传媒人才是未来市场中传媒经理人

的最佳后备力量,而民营传媒机构又在体制和成长空间上更有挑战性,那么二者相加的模式就是中国传媒行业中职业经理人成长的一种理想模式吗?陆兴东的回答是否定的。他说:“我认为比较好的是体制内人才加混合体的做法。”

体制内的人员目前的问题主要是积极性不够,导致这种情况的原因来自于报酬,来自于所处机构运营管理的水平。陆兴东说:“比如说,今天有个人表现突出得到了5000块钱的奖金,其他人可能就不干了。因为他们觉得我也在做事情,为什么我们没有奖励?”而股份化的公司,也就是民营或者合资的公司在体制上更灵活,“如果公司的老总或者董事会认为一个人或者一个团体优秀,他们应该得到更多的报酬。在股份化的机制下一般来说不会引起太多的问题。”

不过,由于民营传媒机构的先天缺陷,单纯民营的机构也不是传媒经理人成长的理想环境。陆兴东分析认为:民营的传媒机构目前不拥有播出平台,没有通路优势,面临的竞争压力也非常大,什么都要到市场上见分晓。所以说,一些在这方面有保障的传媒机构与民营企业的合作,即一种混合型的媒体从人才发展的环境上来说是最有发展前途的。他说:“优秀的管理人才进驻这类混合型的媒体后,发挥的空间应该说是最大的。因为一个纯粹的民营公司请人来,虽然给你提供了一个锻炼的机会,可是做起事情来可能面临的是什么事情都搞不定,到处求爷爷,告奶奶,所以要发挥他的专长可能也会很难。”

经理人档案

陆兴东1967年出生于上海,毕业于浙江大学文学院,做了不到半年的公务员便选择下海从商。1994年,他带着早期

积累的资金在北京创办了北京唐龙文化发展有限公司。从最初的电视剧制作转向经营电视节目,陆兴东大胆提出了通过购买电视台节目广告时段打造自己的平台的构想,这个曾经引起业界广泛关注的“广告时段风险投资”理论的提出成了民营传媒机构在政策性垄断中积极寻找机会的标志性事件。可是,就在唐龙庞大计划的进行过程中,2002年4月,唐龙被广电总局意外叫停。虽然此后的2002年11月8日,唐龙国际拿到了两张电视节目制作和经营的许可证。

2003年以来,随着付费频道等市场的逐步启动,唐龙国际打造的“专业付费频道供片平台”已经初见成效,该公司半年内相继推出《娱乐纵天下》、《时尚 FollowMe》、《生命》、《生态加油站》等四档自制日播栏目。

6 霍英东和他的孩子们

儿子们各有分工

今年初,权威财经杂志《福布斯》公布2004年全球富豪榜,现年82岁,有“红色”资本家之称的霍英东以14亿美元身家,位列第406位。

在霍氏集团里,1946年出生在香港,美国加州大学毕业的长公子霍震霆是媒体中曝光最多的霍家成员,不但继承了父亲的造船产业,还是他的体育事业接班人。2001年,他参加北京奥申委的工作,并当选国际奥委会委员。

2004年9月,40多位香港父子兵团大亨进京。出现在兵团团长霍英东身边的,却是一个外界知之甚少的霍显旋,一时

间引起了民众的广泛猜测。霍显旋到底何人现在也很少有人知道。霍英东从未对他那些年近不惑的二代公子们公开评价。而且据说,他的儿子直至现在都只能通过户口,从集团领取定额花费。

老三霍文芳早就被传出是继子,因此在家族事业中一直少见作为。四子霍震宇倒是聪明能干,但因为专业的关系,一直在高科技产业独自打拼。

在众多兄弟中,表现最为突出的,是老二霍震寰,不仅外形酷似其父,他也因头脑精明,踏实肯干而被父亲的老部下称道。名校毕业主修财会的他同时继承了其父敏锐的经济头脑和为人朴素的作风,现在不仅一人兼任有荣有限公司的董事总经理、霍英东基金会的副主席、霍英东集团的董事总经理,还刚刚接棒成为香港中华总商会会长,在霍英东荣任全国政协副主席之后,为让父亲能更好地处理国家大事,霍震寰在许多方面独当一面,堪称最得力的助手。

有意思的是,虽然霍英东给人的感觉是对权力下放非常谨慎,给子女的空间要比香港其它富豪少得多,但霍家二代在对外的表现惊人的一致,都是低调而且扎实。细看来,霍家兄弟3人的分工也的确称得上各取所长。

富家公子多豪情

1978年,年仅18岁的香港最美丽的港姐朱玲玲下嫁32岁的霍英东大公子霍震霆。朱玲玲婚后全面脱离娱乐圈,两人育有三子:霍启刚、霍启山、霍启仁。

霍震霆夫妇个性却似乎不合拍。朱喜欢打扮、跳舞、打高尔夫球样样精通,但却不喜欢应酬,圈内好友只有叶倩文一个。霍震霆则没“情趣”得多,生活以老父霍英东为中心,交

际的朋友都是达官贵人。严谨的家规让朱十分不惯。

二公子霍震寰的夫人陈琪琪同样是位红遍天的演员。1981年,两人结婚后,陈琪琪同样即时息影,并育二子一女。

自古豪门多“情种”,身为富豪世家的第三代,霍启刚、霍启山兄弟俩在2004年内新闻频传,先是老弟霍启山和内地女星章子怡传出绯闻,之后,老哥霍启刚又被曝出了和“跳水公主”郭晶晶有关的报道。

霍启山1983年出生,英国商业管理学士。现在香港中环一间投资银行工作,今年刚满22岁。霍启刚1979年出生,以中学全A的优异成绩考入牛津大学,获得经济学和管理学学士学位。

7 陈安之 :卖产品不如卖自己

要想获得什么,就看你付出的是什么?

当我们看到一颗树的时候,——我们看到苹果树,我们知道这个人之前种了什么样的种子?苹果。当我们看到香蕉树呢?香蕉种子。樱桃树呢?樱桃种子。当我们在树上没有看到任何果实呢?表示之前你没有种。

假设你看到或是你发现目前在你的生活各个领域当中,你对你的结果不太满意,或是甚至没有看到任何结果,那只告诉了我一件事情,就是之前你没有播种。

我给大家一个简单的概念:要从银行提款,我们要不要先存款哪?没有存款如何提款,你们说是吗?大家都需要更有更大成就,更成功的事业,更好业绩,但大部分人的付出都怎么

样啊？都还是不够的。

要想超过谁 就比他更努力四倍(要具体和量化)。

我以前研究《李嘉诚传》,因为李嘉诚是华人首富,人家问李嘉诚你到底是怎么成功,怎么推销的?他说很简单,比别人努力两倍。那时候,世界首富是日本西武集团总裁堤义明,别人问 堤义明先生,你怎么成为世界首富的?他说很简单嘛,比别人努力三倍。我的想法是永远要比全世界最努力的人还要更努力。所以假设要超越他们的话,现在要努力几倍啊?四倍!

顾客买任何的产品,人为的因素占大部分,假如今天只是产品品质好,产品价格便宜,那全世界每一家公司的业绩应该都是一样的,可是事实上并不是如此。同样的产品,同样的价格,让不同的人来贩卖,他的业绩是不一样的。

所以顾客不只买产品,他更买你做事认真的态度。假如一个人真的很认真,很诚恳,他几乎可以签下任何的合约。

顾客能上门约见你,就成功了一半。

我以前十几岁的时候就经常看书,书上就写着你要成功的话,你一定要做自己有兴趣的事,我从小到大,对几件事情特别感兴趣:第一个,我很喜欢车子,所以我觉得我以后会成为汽车推销员,跟乔吉拉德一样;第二个呢,我很喜欢讲话,我从小太喜欢讲话了,小时候老师把我的嘴巴用胶布贴一个叉,回去给陈妈妈看到之后才可以撕下来,就知道我有多么喜欢讲话了;第三,我很喜欢运动,所以我想到耐克鞋厂去帮它设计运动鞋。

后来我还是感觉我对车子特别热爱。所以我就去面试,当然我不敢打电话,因为我太害怕我的英文讲不好,——他听

我的这个东方声音不太流利,可能在电话上就拒绝我。所以当天我就亲自到车行去面试,我选择一家车行,看车行的车子蛮多的,感觉到这里会很有发展的机会,我就进去了。总经理跟我见了面,开始面试。

总经理是老板的儿子,是一个年轻人,三十几岁。他说:“你叫什么名字呀?”我说:“我叫陈安之。”“你今天为什么要来这里呀?”我就跟他讲了我伟大的抱负。我吹牛吹了一大堆,吹了牛之后,他就说:“好吧,我们看你是一个有为的年轻人,我们决定录用你。”

哇,我觉得不可思议。这么好的工作,这么高尚的工作,最向往的工作,竟然老板轻而易举,豪不犹豫地答应我。我说:“老板顺便问一下,你今天为什么录取我?”他说:“因为我们在报纸上登了三个月的分类广告,九十天之内你是唯一走进来面试的人”,他说:“我们不录取你录取谁呀?”我说:“老板,谢谢你对我的赞赏和肯定。”

老板说:“你在两个星期没有卖出两台车子,那你就即将被开除。”

放松心情,无为而无不为。

因为我的业绩不太好,一个月卖不到两台车子。有一天我就有预感那一天老板要把我干掉,那天我就很高兴,因为怎么样,我今天就要跟老板说永别了。要再见了,要沙扬那拉了,要 Goodbye 了,.....我那一天很快乐。

到了下午,突然来了两个黑人,两个女士,她说我们的这个车子不好看,又太贵了,那个二手车引擎又不好,讲了一堆,把我们的车批评得一无是处。我说:“这样好了,这两位女士,既然你不喜欢我们的车子,那你到底喜欢什么车子,我开

我公司的示范车带你出去买你要的车子 ,只要你喜欢哪个车型的话 我坐下来帮你谈判 ,因为我知道它有多少的利润空间 ,这样好还是不好?”业务员做到这种程度了 ,不可思议。

先为顾客考虑 ,顾客才会为你考虑。

看完两个小时之后 ,那两个女士回来 ,她说 :“我们决定跟你购买车子。”我说 :“你们不是说我们车子不太好吗?”她说 :“是的 ,你们的车子真的是不太好 ,但你的服务是不错的。”

当天我卖了一台车子 ,老板看到我说 :“恭喜你 ,你以后会变乔吉拉德的。”

顾客往往购买的是推销员的服务态度。

当老板肯定你 ,又赚到别人的佣金 ,顾客这么欣赏你 ,你还不好意思辞职呀?保留到第二天。礼拜六早上又继续了 ,精神好轻松 ,心情好愉快。突然早上九点半 ,来了一对夫妻带了个小孩 ,示范了一个半小时之后 ,这个太太决定跟我买车子。

她与经理正在谈和约的事情时 ,这个先生就跑过来了。他说 :“今天我们原本是不可能跟你买车子的。”我说 :“好 ,不可能?你看看你太太现在干什么?”他说 :“是呀 ,我了解 ,我感觉我太太她这人太老实 ,现在汽车推销员都很奸诈 ,我怕我太太被骗了。”他说 :“我们今天早上九点钟来就是要去比五家车行 ,哪家开价最低 ,我们就跟他购买。我们是 9:30 到你的车行 ,显然你是第一家 ,所以我们绝对不可能跟你买。但是后来我太太为什么决定跟你买呢 ,她说因为她觉得你的服务态度是比较好的。她说 ,即使这个车行贵一点点 ,你赚取这个提成 ,这个佣金也是应该的。”

推销自己 ,比推销产品更重要。

到了第三天 礼拜天 ,真的要辞职了。再这样下去 ,我真的会变乔吉拉德 ,你知道吗?这汽车行业非常好 ,但我发现我的个性可能不太适合。

第三天 ,突然来了个饭店的经理 ,叫伯纳。我说 :“ MAYI-HELPHYOU(我能为你服务吗)?”他说 :“ JUSTLOOKING(随便看看)。”我说 :“ KEEPLOOKING 继续看 ,随便看”。

后来 ,伯纳走来走去之后呢 ,就问我 :“ 请问你叫什么?”“ 我叫 Steve 啊”。“ 你为什么今天来这里工作啊?”我就跟他讲 ,我从五岁的时候就立志要成功 ,这是我伟大的计划的一部分。讲了一堆 ,讲到他感动 ,直到他说 :“ 好吧 ,Steve ,我跟你买一台车子吧。”

我说 :“ 你不是 JUSTLOOKING(随便看看)吗 ,怎么成了 JUSTBUYING(随便买买)了呢?”他说 :“ 我今天来 ,真的只是随便看看而已 ,可是我看你这么想成功。为了帮助你成功 ,我跟你买一台车子好啦。”

只有当顾客真正喜欢你 ,相信你之后 ,才会开始选择产品。

连续三天卖三台车子 ,可是我连车子都没有示范。可见 ,每一个全世界上最顶尖的推销员都知道 ,他所销售的产品 不是产品的本身 ,而是他自己 ,他自己就是产品。顾客在买产品之前 ,他一定先买这个营销代表 ,当他喜欢你 相信你之后 ,然后他才选择产品。

8 刘军 :男人最大的游戏是工作

人生有很多机遇 ,当机遇来的时候 ,要看你能不能抓住 ,这跟你的一些基本素质相关 ,比如你是不是正直 ,是不是善良 ,很多人就折在这个上面。

一米八几的个子 ,黑黑的脸膛 ,魁梧的身材 ,有力的步伐 ,36 岁的“篮球小子”刘军身上处处透出一股精神劲儿。他自己却说 :现在不精神啦 ,几年前比这还好呢 !

采访到刘军是一件非常不容易的事 ,他非常低调 ,据联想公关人员介绍 ,除了因为业务需要 ,在策略和产品发布会上和媒体见面外 ,刘军平时绝少接受专访 ,从来不给媒体宣传他个人的机会。

联想少帅杨元庆独当一面后 ,作为他的左右手 ,刘军也逐渐挑起联想的大梁 :从联想首任 PC 研发部总经理到最重要的台式电脑事业部总经理 ,从主管消费 IT 业务群到负责整个集团的企划运作系统……一路走来 ,他顺水顺风 ,肩头担子也越来越重。

新联想成立 ,杨元庆成为董事局主席 ,坐镇纽约 ,家中这一摊事儿就全交给了刘军 ,头衔是联想中国首席运营官。

现在 ,新联想整合行至中盘 ,根据地——联想中国的表现就异常重要 ,所以 ,“全力以赴把联想中国工作做好 ,也花相当时间参与到整个公司大政方针制定”的刘军 ,喊累就在所难免了。

说归说 ,刘军还是处处表现得游刃有余 :上任 4 个月 ,新

联想第一季度的财报就表明，新联想在大中华区为“大家”利润贡献率超过了40%！

“单拿出来，业绩也非常好。感谢全国人民给了联想非常大的支持！”刘军快人快语。他坦言，如果不是元庆（联想内部称呼杨元庆专用语）给他频繁换工作，不断加压，在一个工作岗位上呆上一段时间，他会像蚂蚁一样把窝搞得特开心，工作、生活都是如此。

中国一线企业与西方差距明显缩小

联想中国取得了好成绩，刘军还是不敢掉以轻心，一是PC市场竞争激烈，二是新联想整合进入深水区，对手们都虎视眈眈着呢！

刘军说，好在决定收购IBM个人电脑事业部之前，就已经考虑到了这种压力。

“因为收购的确是‘蛇吞象’，收购部分的业务规模相当于我们的4倍，是一个全球化的老牌企业，我们要一条一条地把握风险，排序，然后进行防范。”

“这里没有一个成功的模式，作为第一批去尝试的人，我们面临的其实是这样一个神秘、陌生甚至恐怖的前方。”

说“恐怖”的时候，刘军加重了语气。确实，从中海油竞购优尼科失利，到海尔退出美泰克争夺战，迈出国门似乎像一个挥之不去的魔咒，笼罩在许多雄心勃勃的企业家头上。

然而，柳暗花明，收购之后，刘军们才欣喜地发现，和西方第一流的企业相比，自己原来并不差多少嘛！

“其实中国一线企业在企业管理上，与西方企业的差距已经明显缩小。总体来说，这种差距已经不是八国联军打北京那阵子的洋枪洋炮和大刀间的差距了，差距存在，但不是那

么大。”

刘军告诉记者,迈出国门成为国际化大公司的联想,目前所面临的最大的实际困难就是语言,但这也只是一个暂时的困难。他目前正在学习英语,前不久,还用英语向他的直接上司——Steve Ward 汇报了工作。和记者聊天时,不断有英语单词从他嘴里冒出。

“最辛苦的就是身体,因为和美国有时差,我几乎形成惯例,基本吃盒饭,10点12点才结束工作,因为只有那时候才能沟通。甚至有时候是两头,你早上起来,七八点钟半开个会,他们睡觉了,你又开始工作了。

“还要适应旅行,以前出国,到那儿先歇一天,倒倒时差,第二天开始工作。现在到了就要工作,而且听的都是英文,越听越困,到后来开会时打盹已经被大家理解。

“我曾经创了一个纪录,就是48小时往返美国一次,飞过去,开会,再飞回来。中国人特别不爱搬家,但是在全球公司,做一个高层管理者,要习惯于迁徙式的生活,要有具备迁徙能力的老婆和儿女,这都是非常有挑战性的。”说到这里,刘军歪了歪嘴,脸上流露出一丝无可奈何的表情。

开发出联想第一款赚钱的家用电脑

刘军1993年清华大学毕业后进入联想,这一干,便是12年,所有关于企业管理、市场的经验,都是从联想获得,是名副其实的联想子弟兵。

刘军坦言,当年也曾受到过诱惑,因为毕业那阵,最想进的还是外企,加上当年联想名气、待遇也不如现在,后来外企来挖他,让他颇有些动心。

“你可以想象,别人给你的薪水是你现在的5倍,你没有

汽车,也没有房子,天天骑车上下班,就连打出租车都要考虑考虑,5倍的 Offer 和跨国公司特别响亮的名字的确是极大的诱惑。”

初步接触之后,让刘军泄气的是,外企公司明确告诉他,给他的位置已经是本土员工中最高级别的了,要想升迁几乎是不可能的。

“实际上,人生是很短暂的,像我们这些做职业经理人的,你的事业和工作是人生中最主要的部分。你花在工作上的时间,你和同事相处的时间,要比和家里人在一起的时间更多。所以好的工作环境和好的工作氛围,应该是你选择工作的最重要的判断标准。”

于是,不甘心被“天花板”挡住的刘军继续留在联想发展。幸运的是,他很快进入了杨元庆的视野,开始步入核心层。

1996年4月至1998年4月,刘军担任第一任联想电脑公司研发部总经理,兼任公司副总经理。在他的主持下,联想成立了中国第一个IT工业设计中心。

“当时,我完全不是今天这样子,一身稚气。我和60多个研发部的小伙子苦思冥想设计了一个产品,并把它开发出来,就是联想第一款赚钱的家用电脑——‘天蝎’系列,但这个产品差点半途夭折!因为我们装了很多东西,有光驱、软驱,都是大个的,很难看,我们就用一个门把它盖住。现在是司空见惯了,当时是创新。做评审的时候,制作部门的主管跳出来,工人容易在操作过程中把那个门给碰掉,因为这个,就要抹杀我们那么大一个创新!”

官司打到杨元庆那里,刘军得到了支持,后来的业绩也证

明了他判断的正确。

1999年,在他的策划下,联想破天荒地动用1300万费用投入到一款电脑——“天禧因特网功能电脑”的研发当中。

这一次,刘军又成功了!销售第一个月,净利润就达到3000万,他悬了半天的心落回了肚子。

“那是我们头一次用1300万投资一个产品,确实玩得有点大,好在那个压力时间比较短,我们一个月就赚回来了,老板也高兴,大家都乐了。”

关键处坚持不关键处妥协

刘军在联想基本上是做什么成什么,所以有人送给他一个绰号——“福将”。

刘军说,这个叫法让他感到很刺耳,因为他从来就是个运气很差的人,差到从来没中过奖。

大学时候,大家抽签决定选修课,一个班30个人,要有5个人被抽去学大家不愿意学的课。到还剩十几个人的时候,已经被抽走4张了,刘军害怕最后一张轮到他,干脆就先去抽。

“结果用颤抖的手一抽就抽到了,大家一阵欢呼!运气差到这个程度,哪里来的福气?”刘军觉得自己根本不是什么福将。

“我既不聪明也没有什么浪漫的情怀,但我的长处也非常明显——领导力。我可以把一帮有能力的人组织在一起,让他们发挥自己的才干,让大家都喜欢这个工作环境,愿意在这个环境下工作,最终推动一个整体向前走。这一点是最重要的关键成功元素。不是协调力,是领导力,协调力是来协调,领导力是在碰到关键点时,只有你知道什么是正确的,只

有你能拍板。观察、尊重你的同事,认真倾听,参与你讨论的人都是有才干的人,他们各抒己见,把方方面面都说到了,当你拍板的时候就很容易了。”

能够领导一万多人企业的刘军,当然不能仅仅靠领导力来解决一切问题,很多时候,他也会运用妥协,所以也有媒体称他“身段柔软”。

第一次和联想国际(即原IBM个人电脑事业部)同事开会给刘军留下了深刻印象。刚开始,联想国际的人都习惯性地坐在前排,谦虚的中国同事都坐在了后面。中场休息,联想国际专门负责文化的人看出了问题,把他们老总叫出去了,说这会有问题,所有的中国同事都在后面,位置要变一下。国际老总立即意识到了,再开会,位置就岔开坐,前后就均衡了。

“大家一旦了解,尊重就自然有了。在大公司做事要把握一个度,把握一个沟通妥协和坚持的度,这个非常重要。因为在大公司里面,大家都是通过协同工作来完成任务的,要很好地帮助别人,你需要帮助时别人也会帮助你。在关键的点上要坚持,在不关键的点上可以妥协。”

现在不打篮球了,有点虚胖

人物周刊:作为年轻有为的成功人士,你怎么看自己?

刘军:我觉得我就是个打工仔。幸运的是操的盘比较大,联想中国是300个亿的营业额,基本上每次批的都是七八位数的钱,也蛮有成功感的。但比起中国这么多成功的企业家和职业经理人,我真的就是个打工仔。兢兢业业把自己的事情做好,替老板把钱赚到,就行了。

人物周刊:在你成长的道路上,谁对你的影响比较大?

刘军:人生有很多机遇,当机遇来的时候,要看你能不能

抓住 这跟你的一些基本素质相关 ,比如你是不是正直 ,是不是善良 ,很多人就折在这个上面。

为什么我能做好领导 ? 那是因为我能用公心去对待事情 ,不考虑私利。这样的品质其实是人很重要的素质。有些人才干很好 ,但德差一点 ,那就特别影响自己发展 ;有些人不是特别聪明 ,但很勤奋 ,人品没有问题。这些人越往上走 ,越容易被领导信任和重用。说到最感谢的人 ,我还是要感谢我的父母 ,我爸爸是中学老师 ,妈妈是医生 ,很普通的家庭 ,但是他们给我的教育很好。我是一个在人品上还不错的人 ,包括跟人的交往、为别人考虑等 ,还是不缺的。万一他们教坏了我 ,我就不可能在今天这个位置上。

人物周刊 :和家人在一起的时间多吗 ?

刘军 :只要在北京 ,每个周末我都会和我爸妈一起吃饭 ,下午带他们出去玩玩。我们住得非常近 ,隔一条马路 ,他们经常过来照顾我的生活——特简单的生活 :衣服直接扔在地毯上 ,就可以不管了 ,都是他们帮我打理。对我这么关照 ,所以我不成家好像也没有觉得怎么样 ,老人什么都给你想好了。

人物周刊 :听说你以前很喜欢打篮球 ?

刘军 :现在也喜欢 ,但时间很少。现在虚胖 ,有点浮肿。锻炼得最好的时候比现在瘦。就因为不怎么打了 ,所以身体变虚了。除了打篮球 ,我还去郊游 ,我比较喜欢玩。

人物周刊 :有没有其他运动项目 ?

刘军 :如果有时间的话 ,我就喜欢打篮球。比较激烈 ,短时间就能有很好的效果。有朋友怂恿我打高尔夫球 ,但我觉得那个不适合我 ,太花时间了。篮球变化比较多 ,有一点团队工作的色彩 ,高尔夫是个人的工作 ,最主要的原因还是觉得它

太慢了 ,太花时间了。我决定 45 岁的时候开始打高尔夫。

人物周刊 :当上老总还有休闲的时间吗 ?

刘军 :最近比较少一点 ,最喜欢的还是工作 ,所以我并不觉得痛苦 ,一个好的工作环境 ,当你沉浸其中的时候 ,是乐趣。对男人来说 ,人生最大的 game 是工作 ,我是这么认为的。

人物周刊 :那你是一个工作狂 ?

刘军 :也不是 ,我把工作和生活分得非常开。当年 ,我在高考之前天天打篮球 ,老师说我一点都不进入状态 ,跟我爸爸说 ,我爸说相信我吧。从小就这样的特点 ,该休息休息 ,不急功近利 ,我觉得这个挺重要的。

人物周刊 :你心态很好。

刘军 :我性子急 ,最不能容忍呆着定坐 ,出差秘书给我弄 20 分钟闲着我都不能容忍。

人物周刊 :最近有休假吗 ?

刘军 :我已经几年没有休假了。元庆老让我换工作。我有一个特点 ,每当干一个事情 ,干住了 ,时间一长肯定特舒服 ,就像一只蚂蚁到一个地方急忙布置等着享乐 ,结果等我布置好了元庆又把我放另一边去了。我相信在任何一个地方呆长了 ,我能特别舒服 ,我能天天打高尔夫球去 ,任何事情都会井井有条 ,我相信能够做到。但不幸的是 ,我想闲一下的时候 ,就被柳总和元庆给弄一个新地方 ,所以有点疲惫。这些年不断地换 ,什么事情都干过 ,锻炼得比较全面。

刘军

1993 从清华大学自动化系进入联想 ,主持推出 EGP 系列电脑

1996 首任联想集团 PC 研发部总经理。

1998 成为联想集团台式电脑事业部总经理 ,主持并推出了划时代的因特网天禧电脑

2001 任联想集团消费 IT 业务群主管高级副总裁 ,提出数码消费战略 ,改良联想 1 + 1 专卖店经营方针

2003 任联想集团企划与运作系统主管高级副总裁 ,提出集成供应链战略 ,推动集团供应链改造 ,使运作成为联想 PC 核心竞争力之一 ,建立集团战略管理体系 ,是 04 中期战略主要制定者与执行者

2005 任联想集团高级副总裁、联想中国首席运营官。全面负责联想中国业务 ,为新联想全球战略制定与业务整合的主要参与者

9 张醒生与何经华殊途同归的疑问

从爱立信空降到亚信的张醒生 ,和从华美国宏道公司空降到用友的何经华 ,都没有把原来激情规划的民企里程走完。

未完旅程

“今晨当你们获悉公司 2005 年首季业绩收入盈利双超预期好消息的同时 ,也得知我在两年任期结束之时不再继续担任集团公司 CEO 兼总裁 ,由张振清先生接任的决定了。”张醒生在 2005 年 4 月 27 日向亚信全体同事挥手告别的信中写道。

“对我个人而言 ,这是一个不太容易做出的决定。”张醒生说。他的离开颇有些戏剧色彩。

亚信集团第一季度净收入较去年同期增长了 54% ,达到

2320 万美元, 超过市场预期。第一季度的净收益是 140 万美元, 每股收益 3 美分, 而上一季度净收益是 81 万美元, 每股收益 2 美分, 分别增长 73% 和 50%。收入盈利双超预期, 软件和服务收入已成为主要增长点, 领军人物张醒生功不可没。

而就在年初和媒体的小型沟通见面会上, 张醒生还反复表示, 他不会离开亚信: “增长、赢利、国际化, 我在亚信的三步走的战略还刚刚开始呢, 怎么会考虑到离开呢?”

离开就这样突然降临。因为市场业绩不好, 达不到预期被开走的经理人比比皆是, 而如今难道业绩佳也是一种罪?

虽然方式不同, 几个月前与张醒生一样匆匆结束民企旅行的还有 500 万年薪的“软件第一总裁”何经华, 王文京重新走到前台。

去年 11 月, 他的辞职同样突然。

“我不是一个魔术师, 在一夜之间把用友的业绩带上去,” 2002 年 4 月, 刚刚空降到用友不久的何经华在演讲时直言不讳: “在美国 10 几年我受到的最好的职业训练就是, 随时准备明天走人。”

没有想到竟是一语成谶。按照当时签订的协议, 何经华的任期为 5 年, 他才只走了一半的路程。

直到现在, 关于何经华为何离职用友, 依然没有一个准确说法。但关于职业经理人的浮沉, 空降或离开的原因一直很老套, 无非是业绩不利, 水土不服。用友 7% 的净资产收益率在软件上市公司中属于中下流, 与净资产收益率 19.13% 的浪潮软件相差甚远的经营状况应该是一个重要的因素。

业绩差会黯然出局, 业绩好者也有可能遭遇滑铁卢。何经华和张醒生的先后从民企出局, 再次给外界留下惊讶与想

象的空间。

民企江湖

虽然在两年多的时间里 ,何经华利用自己在国际公司的经验将用友从一个财务软件公司改造成为一家中国本土最好的管理软件公司 ,使用友的收入翻了一倍 ,但“成长的速度还是太慢。”

“我 75% 的时间都在飞 ,周末回家只是换了个衣服就又要走”。何经华的鞠躬尽瘁 ,用友的员工至今说起还是唏嘘不已。

分析人士说 ,软件厂商发展速度放缓 ,用友业绩未达预期 ,可能仅是何经华离任的导火索。何经华与王文京在用友是否走国际化道路上的分歧 ,可能也是导致何经华产生“觉得很累 ,需要休息一段时间”想法的重要原因。

在王文京看来 ,用友现在进入第三次创业 ,核心是国际化。然而 ,他寄希望于带领用友进行国际化的何经华 ,正是公司内最反对国际化战略者。

相对于未来设想 ,何经华考虑的是更现实的问题 :用友公司 3000 多名员工 ,一年的销售收入不过 7 亿元人民币 ,平均的生产率是 20 余万元。他的结论是用友的本土化还有很长的路要走 ,国际化不能操之过急。

用友真的有了国际化的产品吗？难道我们在国内的钱挣完了吗？何经华一连串的反问凸现出他与王文京开始在公司经营发展道路上出现了较大的分歧。何经华眼看难以影响到王文京的国际化战略 ,只好选择激流勇退。

在赴任 Siebel 全球副总裁及大中华区总裁一职之前 ,何经华终于对媒体露了底 :“在用友 ,我得不到充分信任 ,有责

无权。”

张醒生的离开同样不那么简单。

亚信董事长丁健对张醒生的任职,用“划上了圆满句号”作为董事会的评价,肯定张醒生成功地带领公司完成了“从单一市场到多市场”的既定战略的拓展。实际上,张醒生还帮亚信完成了公司的全面重组,完成了从“产品(集成)为中心”向“客户为中心”的战略转变。

但对于一家上市公司而言,它所需要的是最重要的任务是 CEO 带领大家去寻找新的增长点,并在新业务上有破冰之举。

而在亚信从硬件集成商转型到软件与服务商之后,从大型公司爱立信空降到规模不是很大的亚信的张醒生在这方面的运气并不太好,企业发展战略的天平正渐渐偏向他的对面。

对于一个职业经理人而言,当其经营理念和老板的节拍发出不同的声音后,离开已经成为宿命。

10 用友总裁何经华： 职业经理人不好当

赛迪曾经的“伯乐与千里马”故事

“在我众多的职位选择中,用友开出的年薪是最低的”,何经华在谈到来用友的原因时说,“王总(用友董事长王文京)个人、中国的软件产业、这一职位的巨大挑战,是吸引我来用友的三个主要原因,“在我职场的最后一个岗位,朋友

告诉我你要去一个有冲击的地方,用友就是这样一个地方。”谈及来用友短短两周的感受,何总结为三句话:“感觉很好、有可为、难度很大”。

何经华表示,王总多次邀请他出任用友总裁,他记得他说过7次“NO”。“那段时间无论我身在何处,无论我在日本、香港、台湾总能接到王总的电话。我说‘NO’并不是断然拒绝王总的盛情,我只是想再考虑考虑。”

王文京曾在发给他的邀请函里说,“何总,让我们一块儿来写一部中国软件史”。据称,这句话打动了何经华。

在用友的第一秀

2002年5月11日之前的这十多天里,王文京带着何经华到用友总部(包括北方区)的各部门听取了第一季度总结。何经华说:“我发现了很多问题。”但对于具体事例,何经华不愿明示,仅表示“所幸其中没有一个是以前没有碰到的”。

王文京事后轻描淡写“何总所说的,都是发展中的问题,是新出现的。”

但值得一提的是,何经华指出,用友面临的第一个挑战和变化,是企业文化。

何经华表示到用友的三个梦想之一即为:树立一个“不太一样”的企业文化。这个“不太一样”,何经华的释义是:“非常健康的、一定要很有竞争力的。”

而此前,用友文化的主色调是“中庸”。何经华说,王总这个人给人的感觉是:书生气、很善良,但缺乏“狠劲”。

如何融入企业

“用友是一个很不同的企业啊!”何经华神色复杂地说。

尽快理解用友总裁会的每一位成员的思维方式和行事习

惯,是何经华首先面临的问题。何经华刚来之时,发现每次总裁会都是自己一个人唱“独角戏”,讲完话问大家有没有问题,通常没有反响,然后就散会了。王文京曾经以很委婉的方式提醒过何经华要发挥总裁会团队的力量,何经华当时不太理解,现在回想起来自己的确与总裁会的成员有了距离。而这些距离如不消除,将是何经华推进工作的最大障碍。

何经华采取了另一个方式,他让一位副总裁做会议主持,自己开始不讲话,慢慢大家发言多了。在合适的地点做出合适的妥协,是何经华融入用友的关键。过去的职业生涯让何经华明白了一个道理:任何的企业机器都会有一个惯性,如果逆惯性而行,机器肯定不转;如果抓住惯性并做适当的“导正”,机器会转得更好。

退出用友

2004年10月31日,北京用友软件股份有限公司董事会通过决议:从2004年11月1日起何经华先生不再担任公司总裁职务,聘任公司董事长王文京先生兼任公司总裁。

“我不是一个魔术师,在一夜之间把用友的业绩带上去,”何经华刚到北京用友软件股份有限公司时曾经说过,“在美国十几年我受到的最好的职业训练就是,随时准备明天走人。”11月1日,用友总裁何经华挂冠而去。

从欣然上任到黯然而去,何经华演绎了一个职业经理人的悲欢故事。

11 经理人 = 保姆？

张醒生网易科技访谈录

主持人程程 :各位网友大家好！欢迎大家来到网易科技名人访谈作客。今天为大家请来的嘉宾是张醒生先生。张总曾先后在亚信和爱立信任职。最近从亚信 CEO 的职位上退职以后 ,加入了一家盛禹铭公司。大家对张总的动向一直很关注 ,所以今天邀请张总来到这儿跟网友分享一下他的“跳槽全过程”。现在请张总和大家打个招呼。

张醒生 :各位网友大家上午好！感谢大家对我本人和公司的关注。谢谢！

程程 那我们的话题就从亚信开始。首先要问问张总从亚信离职的原因？

张醒生 :其实一个职业经理人 ,他的职务变换是一个非常平常的事情。今天咱们访谈的节目用了一个很吓人的题目叫“揭密” ,我认为没有任何秘密。因为我们这个国家和社会正在经历一个深刻的变革市场经济 ,市场经济有一个重要的元素 ,我们每个人都应该有很好的意识 ,就是对契约的尊重 ,一个契约社会。职业经理人从某种意义上来讲 ,就是一个契约的承担者 ,当他签署一家公司 ,为一家公司服务 ,他就是一个保姆的角色。他就要为这个公司尽心尽职 ,看守好主人的财务 ,每个人职业经理人都会有一个契约 ,这个契约规定了他们的权利、义务、待遇以及任职的时间。如果作为一个负责的职业经理人 ,在职业任职的时间里 ,他应该 100% ,甚至超过 100% 的

时间用于主人,尤其是公司甚至是上市公司的服务。

当他有想法的时候,他应该尊重契约,在契约到期的时候再进行相应的变化。大家可能有相应的体会。家里聘了一个保姆,这个保姆不打招呼就辞职了,会给家庭带来什么样的混乱。作为一家上市公司,作为一个有责任心的职业经理人,事实上必须成为一个有责任、遵守契约的保姆。作为我本人来讲,我认为在过去的几年里,无论在爱立信还是在亚信,他的责任就是一个保姆、职业经理人。大家都知道现在的CEO或者总裁的任职,通常是有一个期限,任期都是两年,两年以后,主人和保姆都有权利是延续或者终止,但是你要提前,延续也好终止也好,要提前和主人或者保姆商量。所以我离开亚信,包括原先离开爱立信,都是在合同契约到期的时候正常的交接,所以当我离职的新闻发出去以后,很多人有猜测。在我们看来非常正常的交接,在很多人看来都不正常,好像有什么新闻似的。大家知道2005年4月份,正好是我任职两年,因此这是一次非常平静、平淡的正常的职业交接。但是很多媒体对此有一些不同的看法,在此我澄清一下,这是一次正常的契约到期的正常人事交接。

2004年夏天,长江商学院的秘密筹备

程程:您谈到有“提前商量”,这个时间具体是什么时候?

张醒生:其实从2004年3月份我加入亚信之后,我们第一步进行了理念战略的调整、组织的改革、十年大庆宣布亚信走入中兴之路。我们推出了一个接班人,不仅仅是我本人,每一个重要的部门职务,这也是我从跨国公司引进来的理念,就是每一个职务都要有它的接班人。因此我到亚信一年以后,也就是2004年,我们就开始在全公司副总裁这一级以及下

面,都进行了接班人计划,这实际上也是一种正常的职业培养、公司接班人的培养,另外也是防范风险意识。在这种情况下,我们在去年2004年夏天的时候,就进行了一些公司内部关键员工的选拔、核心团队的建立、接班人培训计划等等,甚至在网易所在的大厦里,长江商学院,我们亚信首次选派了经理人员来参加为期一年的管理培训。这一切都是非常有计划、有步骤的。也是在那个时候,我在董事会的支持下,基本上在内部和我们现在的亚信CEO张振清先生达成了基本共识,他将从具体的业务逐步转变为亚信的领导。如果说有点秘密的话,这可能是一个秘密。但是这证明了一家成熟的公司,一个操作规范的公司,都应该这么逐步来做。应该是有所准备的,无论在人才、市场、技术方面都应该有所储备。很多职业生涯的发展,都应该是梯次的配置,在我离开亚信以后,我们从经理、总监、副总裁、部门总经理都已经配备了相应的核心骨干。

程程:事实上,到今年3月中旬的时候,您还对外宣传说亚信的“三步走”战略刚刚开始,自己是不会离开的?那时您对媒体还在隐瞒?

张醒生:对,我们在2003年10月份提出这个以后,亚信就开始向企业市场拓展,同时我们在今年年初的时候,提出亚信三步走的战略叫增长、盈利、国际化。亚信的国际化更深的含义是业务的国际化。这个角度上,已经在过去的8个季度中连续增长,盈利,在我上任的8个季度中都是盈利的。国际化也有了初步的模样,三步走战略还在推。我们公司内部也进行了上上下下各个人才的匹配。张振清先生出任了亚信的董事会总裁。我自己考虑4月份合同到期的时候,可能会考

虑个人职业生涯的转换,主要是考验在中国信息、娱乐、媒体市场上将出现很大的变化,我个人对此也有一些兴趣。在进行这些讨论的时候,由于亚信是一家上市公司,现在上市公司在美国受到了严格的监管。我想网易也是这样。就是你任何信息,尤其是敏感信息,要所有投资人和股东都因此同时获知,而不应该一部分披露,一部分不披露,这样上市公司就会受到惩罚。在讨论的过程中,可能有一些信息通过某种渠道被传递出去,但是不是很准确,这个时候我们就必须进行一些信息方面的澄清。因为在那个时候,我仍然是亚信集团的CEO兼总裁,没有任何变化。外面有一些传言,必须进行澄清。虽然我现在职务已经进行了一些变化,已经进入了另一家公司,但是我仍然是亚信的董事会顾问,从这个意义上我并没有离开亚信。我在给员工的告别信当中说,“我永远是亚信人”。

程程:能不能简单用一句话来评论一下自己在亚信的功与过呢?

张醒生:我觉得做一个保姆、一个职业经理人,尽力尽职是你事情。我能够扪心自问地比较坦然的,就是我尽力尽职了。

程程:您常给亚信的员工发邮件吗?您有没有跟他们进行专门告别呢?

张醒生:我们28号发布信息,我们上午一早在我们业绩发表的同时和新闻的发表同时,员工在上班的第一时间都收到我的一封信和董事会的一封信,和张振清接任总裁的一封信,下午我们举行了一次全公司包括全国各个分支机构的员工大会,在会上我跟大家做了告别讲话,并不接受了亚信董事

会给予我的这些荣誉和纪念。当然之后我也并没有离开亚信 ,因为按照正常的职业交接 ,我做了很多的交接 ,到了 7 月初 ,才把交接工作完成。

程程 :对 ,好像您到新公司任职的时候 ,才把亚信的工作交接完毕。

张醒生 :对 ,因为一个公司有很多的法律文件等等 ,交接需要很多时间。当一个保姆 ,要把每一把钥匙 ,所有的财务、事项都要一一打理清楚 ,让主人干干净净收到一串钥匙和财务。

难忘 SARS 突袭那一年

程程 :在亚信有没有记忆深刻和感动的事情 ?

张醒生 :应该有很多记忆深刻和感动的事情。虽然亚信已经走过了十几年的历程 ,但是亚信仍然是高成长的公司 ,仍然具备很好的发展前景。令我最感动的还是我上任的时候 ,我上任没有几天 ,SARS 就突袭来了 ,真的不好意思 ,上任没几天 ,我连办公室的人员还没认全了 ,突然就要应付非典 ,就要开始把应急计划启动 ,就要搞远程办公 ,当时非常担心 ,因为我们所承担的任务非常关键。因为中国运营商中有很多计费系统等等都由亚信来完成的。非典的时候 ,我们办公人员可以撤离 ,但是在各个分支机构 ,在全国 31 个省工作的工作人员必须坚守岗位 ,现场的客户也不允许他们回到北京。所以全公司 1000 多人要在几天要完成在职在岗 ,北京的总部要实现远程办公 ,要全部实现在办公室、公司内部坚守的人要保持畅通 ,所以一系列的应急计划 ,在几天全部按部就班的实施了。亚信是在北京办公的第一批实现了远程办公的公司。所以当时我们在 4 月中旬这个预案启动的时候 ,是 4 月 23 号全

公司启动远程办公的时候,我一直坚守在办公室工作岗位上,当我来上班的时候,除了必须坚守在工作岗位上,一下子偌大的办公室变得空空荡荡。

整个非典期间,亚信的组织和支持是非常到位的。我也代表我们亚信,给每个大客户写了一份保证函,虽然 SARS 猖獗,但是亚信的服务不会减弱。证明亚信公司管理是非常规范,员工是非常负责的。

我还记得现在我们亚信的总裁 CEO 张振清先生,当时因为山东一个客户,需要我们派一个高管到山东进行一些紧急的事项,可是从北京是不能派人到山东的,到那儿就会被隔离。正好张振清先生从美国要回国,我们就只好请他从美国先飞到上海,再从上海转到山东,由于他拿的居住证是北京的,当时当地人就以为是北京人潜伏到山东来的,就被隔离起来了。他最后还得把整个从美国的签证到中国入境等等这些东西复印一份给当地的监管机构,证明此人不是从北京过来的,是从美国过来的,这样完成了他的使命。所以执行这项工作是很不容易的。

有操守的职业经理人应当尊重契约

程程:您每次跳槽是什么心情呢?

张醒生:每次都有很复杂的心情。我刚才讲了职业经理人就是保姆,当保姆在主人家工作的时候,给主人建立了融洽的关系。到了下一个机会的时候,有了自己想做的事,你要真的给主人谈的时候,真的是很复杂,主人很好,你也爱这个主人,我虽然爱你,但是我还是要这样做。这个情感上的话,不容易说出来。第二你长期在这个主人家工作,你和家庭成员都建立了很好的关系,这时候说出来,有很多难处,这些员工

朝夕相处,你突然要走了,这些大家庭的成员他们会怎么考虑,对他们的士气、心理(影响)。蛮复杂的。所以我过去几次的变化,无论是最早在政府机构,还是在国有企业,还是到了跨国公司,还是到了亚信这次的变化,我觉得总的来讲,都还是比较平稳。只要你的想法能够被大家接受,向大家讲清楚,让大家理解。

程程:走的时候,有没有热泪盈眶?

张醒生:男人有泪不轻弹,起码在员工面前不会出现流泪的情况。自己肯定会有一些留恋等等复杂的情感,因为朝夕相处大家有了融洽的关系。但是你前面有了让你更加有激情的新东西和新事物,这个时候也只好忍痛割爱,艰难上路。

一个有操守的职业经理人,或者有职业道德、职业责任感的职业经理人,不会在期限没有到的时候做转换的。我不敢妄言,正如我刚才讲过的,任何一个职业人、职业经理人,我们生活在一个契约社会里,尊重契约就是尊重你自己,因为一个信用将伴随你一生,所以要尊重自己所做的每一份承诺和契约。在这个程度上契约没到、承诺没有做满的时候我肯定不会提出修改承诺。

我和杨峰鸣一拍即合

程程:您是新公司盛禹铭董事长,这是一个比较神秘的公司,大家对这个有很多疑问,这个公司是做什么的,最初你们是怎么来谈?怎么来接触的?能不能跟网友透露一下?

张醒生:大家可能对盛禹铭这个名字感觉比较新,但是盛禹铭不是一个突然冒出来的新公司。如果大家注意看盛禹铭的公司网站和它的名字,它的 FORESEEN 这个公司早就成立,就是我们现在的执行董事长兼总裁杨峰铭先生 1998 年就

在美国成立了。杨峰铭公司也像亚信的田硕明田总一样，盛禹铭当时叫丰元信科技，从2002年开始从事了无限增值服务，这次我们只是一个中文名字的更改。这次盛禹铭就像一个控股公司一样，所以我们赋予了它的新的名字叫盛禹铭，但是它并不是突然出现的，它是跟1998年杨峰铭先生的创业，202年的回国，以及后来的发展，除了名字是新的，所从事的业务和公司的建立都有一段历史，而且做得非常成功。

程 程 能否谈一谈最初是谁来谈这个事情的呢？

张醒生：其实在2004年的时候，亚信在制定了自己未来的发展战略中，第一步就是我们要单一从电信市场去做，而且要冲到企业市场。当时我们就收购了一个太平洋软件公司，进入了企业市场，我们发现企业市场和电信市场还是有不同的特点。企业客户除了像电信客户这样需要软件产品以后，还需要更多的客户方案和服务，所以在2004年4、5月份期间，在亚信董事会亚信团队共同努力下，当时制定了新的战略叫3S战略，第一个S是软件，第二个S叫客户方案，第三个S叫服务，包括了客户服务以及为客户的一些增值的服务。制定3S战略之后，亚信就根据这个战略进行了一些调研，看这个市场中，客户方案等等方面做得比较好的，或者是行业中领先的，在我们发展了相应的客户增值服务中，我们当然对电信与无限增值领域中发展得比较好的，包括像网易这样的公司都进行了战略性分析。丰元信公司就在这个战略中显露，当时在前几十名中。我们就要对公司所从事的业务，以及他的领军人物管理团队，哪些是我们的合作伙伴，当然也包括像网易这样大的合作伙伴，还有发展得比较快的企业。丰元信就是属于发展得比较快的企业，他的所有业务在无限增值领域

中,有短信、彩信、小灵通等全线产品都有,也看到了他提出的一些先进的理念,这个理念确实对未来的无限增值服务也好,其他的新兴服务也好,有一些融合作用,在这种情况下,我本人和团队都对丰元信很感兴趣。

世界上的很多事情是巧合和缘分,我和杨峰鸣先生个人就这样认识了,我对他也很感兴趣。因为过去我们接触的都是电信业或者科技界的朋友,杨峰鸣先生是学音乐的,在美国做了公司,又毅然回国,他本人非常有艺术家的气质,他对下一步事物有非常多的感悟。大家聊得非常好。再加上其他的一些朋友们都在说未来一定是一个综合性的融合世界,电信、传媒和娱乐这三个融合在一起。所以占据前沿领域的公司,应该具备这三个内容中的一些资源。当时丰元信公司都具备这几个方面的资源,我觉得和我下一步的发展方向非常吻合。当时大家聊得很好,可以共享理念。所以这一次我自己离开亚信之后,我们可以讲是在理念上一拍即合。之前,职业经理人要忠于自己的职业,也没有太多的时间去洽谈或者做什么事情,离开之后就有时间洽谈了。除了和杨峰鸣本人也和其他丰元信的一些管理团队大家坐在一起聊起来,越聊越好,也开心,于是我们就想下一步事情是什么,下一步事情是进行屏幕的争夺和融合。所以我们应该从视频,去主攻娱乐、传媒这个领域。首先要有理念,我认为每个职业经理人,甚至每个人朋友,都会面临着自己职业或者个人生涯的选择。我自己的体会想跟大家分享一下,当你决策一件事情的时候,至少有两点要好好琢磨,第一你要找到正确的方向,抓趋势,就是下一步趋势发展是什么,要做什么,是非常重要的。如果趋势做反了,你要去上海,结果车是去哈尔滨的。我说综合趋势,信息、

媒体、娱乐融合是综合趋势。第二,你自己创业也好,干什么也好,要有一批正确的人。所以,杨峰鸣和我们大家各方面形成了一个互补的团队,形成了一个巴掌,握成拳头了。我这次的转变是按照这两个原则来做的。第一是抓住趋势,第二是和好的团队。我们和杨峰鸣先生有共同的理念,聊得来,在一起投缘这是很重要的。

程程:您现在是职业经理人的角色,还是另外一种角色?

张醒生:大家可能已经注意到了,我真实的头衔叫董事长,按照正规的美国上市公司对亚信这样公司来管理的话,董事长不参与日常的经营,而主要是协助团队、支持团队来做一些后台的工作,战略、资源以及公司的监管方面的工作,虽然盛禹铭丰元信还不是一个上市公司,但是杨峰铭是从美国回来的,我本人也是从上市公司来的,大家注意到杨峰铭职务是执行董事兼总裁,杨峰鸣先生和他领导的团队是执行公司的运营管理,当然他也是公司的主要股东,执行着这些职责。我主要是在配合,这次从前台变成后台,做一个协助战略方面的管理,支持配合。

程程:公司股份能透露吗?

张醒生:因为我们是非上市公司,所以我们没有任何权利和义务披露商业的组成。

程程:既然现在这么组成的话,是有上市的计划的?

张醒生:我觉得上市不上市不是主要的,首先是你从事的事业能不能做好,首先要把事情做好。把我们的公司理念能够实现,这是最重要的。当你实现自己理念的时候,实现自己价值的时候,如果有投资人感兴趣,有这种可能,它肯定就水到渠成,在这方面不要强求上市,而首先要把事情做好。

程程 :目前还没有具体规划吗？

张醒生 :目前还没有具体规划。

张醒生并不是转行网游

程程 我注意到您宣布了新方向以后 ,就是在盛禹铭的新闻发布会以后 ,很多媒体就以亚信前 CEO 张醒生转行网游 ,来报道这个事情 ,您可不可以澄清一下？

张醒生 我们盛禹铭这次推出的综合理念叫综合视讯平台 ,就是有屏幕的地方都能表现我们。旗下包含网络游戏 ,并不是张醒生或者是盛禹铭主营业务是网游 ,而是盛禹铭丰元信下面有网游业务。网游业务是中青创先发展有限公司在执行。游戏业务在中国肯定是蓬勃发展 ,正像网易从当年的泡泡现在有很大一部分变成了游戏 ,这是一个新兴的业务 ,正像我们宣布的一样 ,我们是打造综合视讯平台。盛禹铭的结构我请大家从这个意义上来理解一下 ,大家知道理想上面有一个叫联想控股 ,是大家熟悉的德高望重的柳传志先生的 ,联想今年收购了 IBM 的 PC 业务 ,联想也是中国的 PC 第一品牌。联想控股下面还有神州数码 ,中国最大的 IT 产品分销 ,以及 IT 服务的集团公司 ,还有银科置地 ,还有很多业务。但是联想控股只是一个控股公司。所以盛禹铭从某种意义上是过去丰元信集团转型或者改了一个名字 ,因为盛禹铭这三个字我们认为更加有中国文化底蕴的一个名字 ,丰元信容易让人感觉就是一个通信 ,因为过去也确实是以无限业务为主的一家公司。所以我们想把它从某种意义上理解为一家控股公司 ,不执行具体的业务。具体的业务是丰元信在做无限增值服务 ,中青创先在做网络游戏。盛禹铭控股下一步发展可能还做其他的投资 ,那是实现我们的综合目标来做的。所以盛禹

铭本身是一个集团公司,不执行任何具体的包括无限增值或者网络游戏的单项业务,单项业务都是由相应的公司来做。

程程 能否透露一下您近期的业务发展规划?

张醒生 我们那天的发布会是一个战略发布会,主要是推出一个理念,是打造中国的综合视讯平台。为什么会推出这个理念并且打出了一句口号叫“有屏幕就有我们”。这是盛禹铭所有的股东和我本人和杨峰铭都非常认同一点,就是中国现在成为了世界上第一大屏幕大国。我给大家提供一组数字,第一个是中国移动用户到达了37000万的移动电话,就是这些用户每个用户的手机都是一个屏幕。第二个数字是中国现在有35000万电视机用户,当然每一个电视机都是一个更大的屏幕。第三个数字中国现在已经成为世界上第二大互联网用户的大国,我们中国现在的个人计算机数量已经超过了1亿,其中4600万PC具备互联网的上网能力。中国还有8600万小灵通用户,无限市话,这个小灵通电话也是屏幕。这几个数字加起来,使得中国已经成为世界上第一大屏幕大国,而且中国现在每年在生产超过2亿部移动电话,当然很大一部分也在出口,每年移动用户也在增长差不多6000-7000万。中国每年生产7、8000万台电视机,现在新的概念,IPTV数字电视也在层出不穷。所以数字造成必然使得中国保持世界上最大的屏幕大国的位置。当一个国家有这么大用户基数、有这么多屏幕的时候,我们翻过来看看我们在屏幕后来管理体制上是不同的。比方说移动用户37000万到今年年底可能会超过4个亿,这个在电信管理领域。而35000万电视机今年年底可能会超过4个亿,这个是在广电管理体制中。而PC客户又都分别在不同的行业中以及在个人家庭中,小灵通

客户又是在固定电话管制范围。所以你会看到它是被分割的。在国际上,大约在90年代一直在推行三电合一,实际上就是电话,不论是移动还是什么电话,电视机、PC电话三个电在融合。这个融合的后面需要不同的技术配置,也需要管制。由于中国在管制上现在是分裂的,但是用户却都是一样的。你拥有移动电话的用户,你自然有拥有家庭电视TV屏幕,也有可能拥有PC屏幕。我们要便利消费者的话,一个消费者就是他能够无间隙、无障碍的能够在屏幕之间享受服务。这也是我们期望达到的。盛禹铭的目的或者我们的理念理想就是打造一个综合的视讯平台,一个融合的为各种屏幕所服务的平台。使得大家能够在未来的时候,自由的享受不简短、无缝隙的服务。

程程:您要做到这个的话,第一步需要做什么?

张醒生:盛禹铭几个组成部分中,已经有了无限增值服务,我们下一步肯定要考虑这几个之间的融合,把手机等等融合,包括我们的软件、平台的搭建等等要融合。这是我们为什么非常鲜明的提出了我们的口号,这是我们的理念。我们今天挑出了这个理念的大旗会更加吸引大家的关注,当无数人朝着“有屏幕就有我们”,实现这个的时候,我们每个人都会得到更多的便利,这是最关键的。

加入盛禹铭的第一个会议就跟公益事业有关

程程:谢谢张总的解释。我去年夏天的时候见过张总,是在去年藏羚羊保护这个工作会上。您现在会不会把这个工作带到盛禹铭来?

张醒生:首先我非常高兴作为一个企业的负责人能够和企业一起参加到社会的公益事业中来,我们的社会公益事业

滞后于我们的社会发展。我们社会的环保、公益等等都需要进一步加强,在加强的过程中,我们不仅要靠政府、个人。而社会最主要的组成部分——企业,要积极参与进来,因为企业是社会非常重要的一个推进实体。所以我自己服务爱立信的时候,因为爱立信本身在100多年发展历史当中,也是一个非常负责的,具有公民意识的一家企业,每年都有这项的环保等公益事业,我做的事无非就是把爱立信公司的理念和社会的公益事业吻合起来。到了亚信以后,亚信是第一家在美国纳斯达克上市的公司,亚信在十年的发展过程中有稳定的发展,也一直从事着公益事业。

我当年在爱立信中做藏羚羊保护的时候,刚开始是爱立信一家响应,第二步我们把很多企业都带进来了,包括亚信,以爱立信为首,我们还联合了中海油、索尼爱立信等几家企业联合向北京市政府,把世界级的雕塑购买回国,现在大家到石景山雕塑公园会看到一个上帝之手、一个是人与飞马,人与飞马是世界上最有名的雕塑大师的作品,北京市委把这两尊雕塑购买回来了,放到雕塑公园里了。去年我们看到藏羚羊的数目一天天多起来了,在去年2008年的奥运会将要选拔奥运的吉祥物,当时我们就觉得藏羚羊如果能够入选,藏羚羊我们觉得它跑得快、有坚强的耐寒能力,符合奥运精神更快、更高、更强,藏羚羊是中国独有的动物,又是被人物所要灭绝,又被人类救活的动物。它能够呈现在奥运上,让世界的人看到,中国不仅是经济发展,还是各方面的成就。所以它的意义是很深的。

所以去年可可西里保护区再次呼吁藏羚羊作为备选动物的时候,我们也积极响应,所以亚信也发起了一个活动叫支持

藏羚羊成为北京 2008 年的奥运会的吉祥物。我们的口号就是藏羚羊奔向北京 2008 年 ,也发起了赞助。

这样的环保和公益事业 ,我觉得每一个企业都应该参与。中国首创集团的总裁刘晓光先生发起了一个阿拉塞沙漠保护基金 ,这是完全由企业自发的 ,100 家企业主动站起来 ,每个人拿出自己的力量 ,成立了一个保护基金。名字是阿拉塞沙漠保护基金 ,但是不仅仅保护阿拉塞沙漠 ,而是这个沙漠造成破坏以后 ,应该引起人们的关注。今年我们已经在 4 月 27 号进行了第一批中国社会环保基金的评奖 ,由民间的国家按照国际化基金管理 ,来进行环保事业的参与 ,这个基金现在运作的非常好、非常规范 ,受到了国际、国内不同的关注。我自己加入到盛禹铭之后 ,我们董事会的第一次会议上 ,大家就非常积极地一致说 ,我们盛禹铭也应该做点事 ,也应该积极参与。虽然我们公司相对于首创、亚信、网易等等 ,无论是百年老店 ,还是上市公司 ,或者是非常有名的网易这样的公司来讲 ,我们还是要贡献自己的一份力量。所以我们第一次会议就宣布加入阿拉塞沙漠保护基金。

我们不仅自己加入 ,也把其他的董事会股东拉进去了。众人拾柴火焰高。我们真的应该积极行动起来 ,大贡献做大贡献 ,小贡献做小贡献 ,积极参与环保 ,我们只有一个地球 ,我们只有一个家园 ,我们的子孙后代 ,他们的幸福生活可能毁在我们的手上。我将一如既往地积极参与到中国的社会福利、环保、公益事业中 ,能做大做大 ,能做小做小。包括今年海啸的时候 ,我就把自己的珍藏的古董电话 ,拍了 10 万块钱 ,捐给受海啸侵袭的国家。我本人也将继续履行自己的理念参与到这样的活动中。

程程 张总真是一个有爱心的人。

网友 我是一名即将毕业的研究生,请问张总在今后的工作中,对我们这类人群有什么指点和规劝?您认为频繁跳槽对自己是否有利?

张醒生 第一,我觉得路是每个人自己走的,您具备研究生这样的高学历,一定会在社会上找到自己的发光点。我自己的体会,无论我们是大学生、研究生任何的学历毕业,我们要有伟大的理想,但是路是一步一步走出来的。所以一开始不要嫌弃做小事,总体来讲我们的社会竞争现在还是蛮激励的。大学生、研究生等等都面临着职业竞争,所以我们要宏大的理想,从小事做起。我本人就是从学徒工一步一步做起来的。第二,我觉得跳槽与否不是说明你好与坏,而是你为什么要转变你的职业。如果你发现了一个很好的机会,像彼尔·盖茨当年就放弃自己的学业,成了最伟大的企业家。所以当你发现一个机会的时候,要抓住,不要以跳槽或者怎么样来评判,关键是看你能否踏上正确的火车,找到正确的发展。如果你遇到一个很好的管理团队的话,不要简单想到为待遇而跳槽,而是要想到事业。

网友 在您跳槽的过程中,有失有得,您失去了什么?得到了什么?

张醒生 每个人在做一件事情的时候,永远都是有得有失。当你离开一个大家很融洽,你会觉得有所失,一段共同工作的经历、一段氛围,但是从另外一个角度来讲,您将会碰到一个新的团队、新的环境。所以我离职之后,很多同事发短信或者见面聊,当你不能脱离一个平台的时候,你就很难再进入一个新的平台。一个转换,永远都是有得有失,但是你要衡量

一下你得到得多,还是失去得多,而且得到的是很有前景的,那么这种得你是应该积极得去做。

程程:非常感谢张总给我们讲了很多的故事!谢谢张总!
谢谢各位网友!

张醒生:谢谢大家!

12 方便面之父 95 岁退休归隐

有人认为,发明方便面的人一定独具慧眼。事实上,安藤百福的这一发明算得上“被饥饿催生的灵感”。当他偶尔经过一家拉面摊,看到人们顶着寒风排长队,不由萌生了一个念头,制造一种加入热水就能食用的速食面。商人的职业敏感也让安藤感觉到,这会是一个巨大的需求。

时至今日,方便面早已走进千家万户,使人们在紧张工作之余享受便利。当年发明方便面的安藤百福,如今已是 95 岁高龄。

“我已经 95 岁,活了近一个世纪,”安藤在辞职声明中表示,二战前后,人们因时代的变迁而饱受煎熬,“战后我看到人们因缺粮而挨饿,于是决心投身食品业,我深信有了充足的食物,世界才会和平。我发明方便面的目的很简单,就是希望人们可以随时随地、安心地吃面,这样我会很开心。”

长寿法宝 吃方便面

虽然年事已高,但安藤百福精神一直很好,身体也很健康,天天上班。他见到记者就会说,自己每天吃方便面,每周还打两次高尔夫球。据安藤身边的人介绍,这是安藤对每一

位来访者必说的。这让人感到 ,方便面和锻炼是他健康长寿的两大法宝。

安藤表示 ,他希望趁自己健在时交棒 ,但辞职并不代表退休。“公司接受他的辞呈 ,因为他心意已决 ,”日清公司一名发言人说 ,“但他同意出任新设职位‘创始人主席’ ,继续为公司提供宏观意见。”此外 ,安藤还表示 ,会继续担任他创办的旨在推动儿童运动和食品文化的基金会的负责人。“在我漫长的一生中 ,有无数人协助过我 ,照顾过我 ,很多人喜欢方便面 ,方便面伴随着他们的一生 ,我希望回馈他们 ,答谢他们对我的爱护 ,”他说。

饥饿催生发明灵感

安藤百福 1910 年出生在台湾 ,原名吴百福。他早年在台北经营针织品生意 ,1933 年到日本大阪经商 ,1948 年创立日清公司的前身——中交总社食品公司。

有人认为 ,发明方便面的人一定独具慧眼、苦心孤诣 ,而事实上 ,安藤百福的这一发明算得上“被饥饿催生的灵感”。二战以后 ,日本食品严重不足。安藤百福偶尔经过一家拉面摊 ,看到人们顶着寒风排起了二三十米的长队 ,不由萌生了一个念头 :制造一种加入热水就能食用的速食面。商人的职业敏感也让安藤感觉到 ,这会是一个巨大的需求。

但是安藤并没有着手开发 ,而是做针织 ,养蚕 ,管仓库 ,卖幻灯机 ,制盐 ,捕鱼 ,办学 ,开发营养食品 ,还坐过牢。直到他担任理事长的信用组合破产 ,他才决心把事业的中心转移到“食”上面来。后来安藤以自创的词语“食足世平”——吃饱后世间才会太平 ,作为日清公司的企业理念 ,也是源于这段时间的体验。

20 世纪最伟大发明

1958 年春天,安藤在大阪府池田市的住宅后院建了一个 10 平方米的简陋小屋,充当方便面研究室。他找来了一台旧制面机,然后买了一个直径 1 米的炒锅、面粉、食油等,开始开发方便面。

安藤设想的方便面是一种只要加入热水立刻就能食用的速食面。他为此设定了 5 个目标:第一,味道不仅好吃而且吃不厌;第二,可以成为家庭厨房常备品且具有很高的保存性;第三,简便,不需要烹饪;第四,价格便宜;第五,由于是食物,必须安全、卫生。

刚开始的摸索阶段,安藤早晨 5 点起床后便立刻钻进小屋,一直研究到深夜一两点,睡眠时间平均每天不到 4 小时。这样的日子持续了相当长时间。

当时安藤家后院养的鸡经常被用来做菜。有一天安藤夫人在下厨时,原本奄奄一息的鸡突然跳起来,吓坏了正在旁边的儿子宏基。从此之后宏基不仅不吃鸡肉,而且连以前喜爱的鸡饭也不吃了。但是,有一天安藤的岳母把鸡汤放在拉面里,儿子居然吃得很香。就在那时,安藤决定方便面也用鸡汤。安藤说,现在回想起来,这个决定还是很合理的。在方便面打入国际市场后,还没有发现不吃鸡肉的国家。

功夫不负有心人。首包鸡肉方便面于 1958 年问世。同年,安藤将中交总社易名为日清食品公司。1968 年,日清王牌产品“出前一丁”诞生。1971 年,日清首次推出杯装即食面,随即风靡全球。目前,日清公司的分支机构遍及中国、美国、巴西、荷兰、印度和新加坡等地,公司每年销售额超过 3000 亿日元(约合 27 亿美元)。而方便面也被日本人评为

“20 世纪最伟大的发明”。

因方便面留名于世

由于安藤对食品业贡献良多,他于 1981 年获得美国洛杉矶市颁发的荣誉市民奖;巴西和泰国也分别于 1983 年和 2001 年表彰他的贡献。在日本国内,政府更是于 1999 年在大阪成立“即食拉面博物馆”。当博物馆去年 11 月翻新后举行开幕仪式时,日本前首相中曾根康弘和大阪府知事太田房江等政界人士纷纷到场祝贺。

馆内有模型、展板、实物等介绍世界不同方便面和杯面的发展史,展示了自 1958 年以来各款日清方便面产品,其中不少现在已不再生产。博物馆墙上除了挂着大批即食面,还有安藤百福的大幅照片。博物馆中值得一看的是安藤当年发明方便面的木屋,重搭的木屋内摆设与当年一模一样。此外,巨型杯面内部构造模型、世界第一部杯面自动贩卖机、杯面救灾车,都会加深参观者对方便面的认识。

为让参观者对方便面有更多了解,博物馆开辟了“杯面制作过程体验馆”,让人们亲手参与杯面制作,把“只此一个”的杯面带回家。为纪念安藤在 1958 年发明的世界上第一包袋装鸡汤方便面,博物馆还定期举办鸡汤方便面制作活动,在导师指导下,参观者可自制一包鸡汤面留念。

更让安藤百福感到高兴的是,由于他的发明广为大众所接受,业界专门成立了方便面协会,安藤则是当仁不让的会长。协会并非虚设,每两年都要召开一次全球峰会。2004 年,“世界方便面高峰会”在上海举行。

对于自己的一生,也许正如安藤百福 2001 年在日本经济新闻的“我的履历书”上撰文介绍的,“90 多年的人生像风一

样疾驰而过,战争中间、战后都遭遇了现在的年轻人所难以想象的事件……对我来说,人生已经再没有什么值得后悔的事了。”

13 冯军 :下一场加“炮”的国际象棋

引言 :

北京中关村里的一家企业有这样一个奇怪的规定,每一位员工都必须要学会下国际象棋,新员工接受培训的第一课竟然是学习国际象棋。更让人感到不可思议的是,他们所下的国际象棋里面,居然还有中国象棋里的炮。

这究竟是什么棋,为什么要加上中国象棋里的炮呢?今天我们就请来了这家公司的总裁,北京华旗资讯有限公司总裁——冯军,一起来揭开这副怪棋的谜底。

小资料

冯军,北京华旗资讯有限公司总裁。1992年,从清华大学毕业后,冯军放弃了一家国企提供的外派出国工作的机会,砸了自己的铁饭碗,开始了他在中关村的创业梦。拉板车、卖电脑机箱,13年后,历经风雨的冯军,成功地将“爱国者”打造成了一个响亮民族IT品牌;在冯军的带领下,华旗资讯营业额连续十年每年保持60%的稳定增长。目前,爱国者移动存储产品、MP3、显示器稳居国内市场前三位。

李南:您好,冯总。

冯军:您好。

李南:为了让您到我们这儿不觉得认生,我们就把您办公

室一副棋摆过来了,这是一副看了以后就觉得非常奇怪的国际象棋,您看这“王”改成了秦始皇的样子,这些兵是您家乡最著名的兵马俑这样的形状,我相信一定因为您是西安人,才把棋改成兵马俑的形状,关键在这里中国象棋的“炮”,分别有四门“大炮”摆在国际象棋中间。觉得很奇怪,您到底很擅长国际象棋,还是很擅长中国象棋,还是觉得都不擅长,干脆搞一块。

冯军:这副棋我们称之为“爱国者象棋”,实际它是把中国象棋里的精华和国际象棋里很多优势规则两者结合在一起,这个借鉴意义比较形象,整个团队容易理解,这样有个沟通的平台,之后效率会大大提高,所以我们在公司内部,在推行“爱国者象棋”。这个棋下得好坏不重要,重要的是这个规则要反复提醒,因为它是两种文化,不同文化的融合,东西方文化冲突来讲,实际在国际象棋和中国象棋的规则上不同就体现出很多文化上不同。当有明文规定做什么事情的时候,大家都按照那个明文规定,当没有明文规定的时候,大家往往会潜移默化采用平常所习惯的公知的游戏规则,把那游戏规则里的一些规则搬到没有明文规定的一些文化里头。这样的话,就会出现文化现象,所以两边的文化不同最主要实际是这种游戏规则的不同。

李南:您觉得最不同的是什么地方?

冯军:首先国际象棋没有“炮”,而中国象棋有“炮”。

李南:您觉得中国象棋里面只有这个炮是最精华的部分吗?

冯军:非常精华,咱们中华民族应该非常值得骄傲,就是这种“炮”的游戏规则和思维模式来讲,是有别于其它民族最

突出的一点。“炮”实际上是一种跨越式一种思维方式。

资料二

与其说要求员工下国际象棋,倒不如说冯军在向员工传输一种国际化的思考方式。在他看来,国际象棋中的很多游戏规则就是国际通行的商业规则。在冯军看来,与中国象棋对棋子的种种限制相比,国际象棋没有太多的制约和束缚,比如“卒”攻到底可以升为“后”、“王”可以突破田字格的限制、“象”没有楚河汉界的限制等等,这些都是让冯军钟情国际象棋的原因。

李南:可能相比较而言,您似乎更推崇国际象棋的理念,我发现中国的“炮”是很精华,但是它已经是淹没在国际象棋的“王”、“后”、“兵士”汪洋大海当中了。

冯军:这里面实际上没有说更推崇什么,而是它们两个之间的结合,因为现在中国正好面临国际化,所以中国象棋里还有其它很多特色,但是我觉着如果说跟国际化相结合大主题前提条件下的话,我们尽量把焦点放在主题上,所以“炮”这种思维方式来讲,是整个中华民族非常独特的一种思想模式,这种跳跃式思想绕开问题去解决问题这种模式,可以说在全世界来讲的话,都是中华民族是最优秀的。

李南:北方说。

冯军:比方说香港的“一国两制”,这是全世界没有的模式,这就是小平同志用“炮”的思维方式去解决了当时看来很难解决的问题。当时在咱们香港问题解决之前,在阿根廷和英国之间为了争马尔维纳斯群岛的话,打得不可开交,一个双输的局面。但是就香港问题来讲的话,小平同志很聪明的提出来一个50年政策不变的“一国两制”的体制。

李南 :您是什么时候开始琢磨出这么一套“爱国者象棋”的?

冯军 :我觉得应该是逼出来的吧 ,因为我们在 2003 年的时候 ,那么当时有一个很大的机会 ,就是如何面临国际化的问题 ,中国的品牌来讲 ,和西方文化的话 ,很容易格格不入。必须要了解对方的文化 ,所以要了解对方文化最简单的方式就是了解他们的。从小大家都在下的游戏规则 ,所以不管是美国人 ,还是法国人 ,还是德国人 ,还是英国人、俄国人 ,都在下国际象棋 ,这是全世界的 ,走到任何一个国家 ,走到土耳其 ,走到印度 ,走到南非 ,他们都是在下国际象棋 ,而且所有书店里一点有一个角落在销售国际象棋 ,有很多书架上有很多国际象棋他们国内比赛的报道 ,国际象棋在全世界是非常普及的 ,从小大家根深蒂固的一个游戏规则 ,是“脑力的体操”。

李南 :所以您希望通过了解国际象棋规则来了解海外市场的一些想法。

冯军 :他们的潜移默化不成文的文化就在象棋规则里面蕴藏着。

李南 :您是从 2003 年才开始接触国际象棋的?

冯军 :应该上大学的时候吧 ,上大学的时候已经接触了 ,但是想把两者融合在一起是 2003 年琢磨的。

李南 :后来据说您还把您的好朋友像叶江川和谢军拉进来 ,跟您一块下这样很奇怪的象棋。

冯军 :这点来讲 ,这是在国际象棋的基础上 ,加入咱们中华民族的聪明才智 ,这点来讲也正好符合整个国家在目前 ,在自主创新 ,在向全世界进军的一种思路吧 ,越是民族的 ,越是国际的 ,所以把民族的特色一定要保留着。总体来讲 ,我们必

须参与国际竞争,必须符合国际化的标准,国际上交流,我们肯定要尊重他们的标准,但是我们要把自己的民族特色和自己优势的资源,我们一定要保留住,这个不能丢。如果纯粹按照他们规矩走,将来咱们后面会很痛苦,因为人家已经下了两百年,美国人已经下了两百年的国际象棋,咱们真正改革开放才下了20多年,所以整个20多年的情况下来讲,要想去超越,要想追上两百年的棋手,我们在规则上来讲必须要保留我们自己民族的特色。

资料三

公司上下一盘棋。每一个部门、每一名员工都是这个棋盘上的棋子。每个棋子的特点,恰好就是公司各个部门的特点。比如说,跳跃进攻的“炮”代表了研发部门、“车”代表一线的销售部门,而“王”自然就是冯军本人了。每当和朋友谈起这个王的角色,冯军总是强调,自己不能做永远被禁锢在田字格里的中国象棋中的“王”,而一定要做国际象棋的“王”,这样就可以根据情况变化,灵活行走,统领这个军队作战。

李南:所以这种象棋思维是不是也左右您看事情的看法,比如说在市场上拼杀的时候,在管理公司的时候都把们看成是一盘盘的棋局,是吗?

冯军:严格意义上,作为团队建设来讲,实际就是一个象棋,因为作为团队里面各个角色之间,大家怎么相互配合,怎么去互补,怎么把大家团队战斗力能够发挥出来,这是我们将来要面对国际品牌必须要面对的问题。

李南:举两个细节。

冯军:很简单,咱们中国象棋里边的“卒”,攻到底是个“死卒”。咱们中国象棋的“卒”攻到底是个“死卒”,而国际

象棋规则里面来讲，“卒”只要能够坚持到底，攻到底线的时候就可以变，可以变成他想变的任何一个角色，一般来讲大家都会变“后”，因为“后”……

李南：空间无限。

冯军：因为“后”是国际象棋里最能干的角色。所以这个对团队建设来讲，意义就不言自明了。也就是说，这个是来自于团队的规则，来自于内部，只要给每个同事提供一个发展的空间，让他只要能够坚持到底，达到一个目标之后，他就有更大的成长空间，我相信对于这个团队内任何一个士兵，任何一个干部，去成长，去发展的动力不是来自于别人的逼迫，而是来自于自己内心对自己更高的一个层次的追求。这样团队建设来讲它是长久的，可持续发展的。

李南：在中国象棋里面规则比较多，大家都是各行其是，各自按各自的轨迹走，我们是井水不犯河水的，卒子出身论，有很多是“卒子”，不能变成“后”，或者篡王位，这是大逆不道的事情。

冯军：这是原来封建社会时候中国象棋的规则，挺让人伤心的，第一句话叫“过河的卒子赛大车”，听起来很激动人心，鼓励……

李南：冲过去。

冯军：往前冲。

李南：往前冲。

冯军：一冲过去之后又告诉他，“冲到底的卒子是死卒”。从封建社会来讲的话，当时中国象棋卒的规则来讲是一个非常让人痛苦的，不利于团队发展的，是一种压抑的封建的制度。

李南 那你觉得这个“后”呢 ,应该说“后”在国际象棋中是很重要的一个角色 ,在您的团队建设中“后”是一个什么样的角色 ?

冯军 :“后”可以说这是国际象棋对女性的尊重 ,因为在中国象棋里没有女性 ,而国际象棋中女性是用“后”来表现的。而“后”在游戏规则上来讲 ,可以说是四面八方随便走 ,她的功能在这里面是总协调 非常非常重要的一个角色 ,一盘棋如果对垒的时候 ,除了“王”被吃掉之后 ,会全盘皆输。那么“后”如果说过早的牺牲掉的话 ,整盘棋基本就败了 ,所以“后”是一个非常重要的角色 ,这也是国际象棋中对女性一个尊重的方式。对于华旗来讲 随着团队的发展 ,那么女性在我们整个团队中所起到的作用真的越来越重要 ,女性有女性的优势 ,因为女性的思维方式会比较细腻 ,考虑事情会更加全面 ,作为管理来讲 ,作为团队的协调工作来讲这是女性的优势。作为一个个体户来讲 ,可能男性就可以了 ,但是如果作为一个团队的建设 ,作为大家共同奋斗的一个平台来讲 ,非常重要就是协调和互相之间的互补。

资料四

和今天拿着自创的“爱国者象棋”指点商海的冯军相比 ,十几年前才开始创业的他却是十分的寒酸。那时候 ,刚从清华大学毕业分配到国家机关的冯军 ,不顾家人反对 ,揣着 200 块钱 ,开始在中关村里寻找自己的梦想。当时他的身份只是一个拉板车 ,搬机箱的小贩。

李南 :其实这卒子的精神 ,我觉得也体现在您自己成长的过程身上 ,从最初 92 年大学毕业之后 ,你到城建去晃一圈 ,也只是晃一圈而已 ,自己心里早就有一个打算了 ,就没想在那

儿上班。所以您就选择了创业,最后选择了计算机里面的一个国产的物件,开始你的第一次。

冯军:首先是活下来,首先是要活下来,要活下来的话,中关村的话,当时已经很多大公司,信通、四通,“两通、两海”已经很大了。我作为一个穷学生,只有几百块钱创业来讲,只能选择简单的靠勤劳能致富的产品开始做起,所以开始从事。当时没有想那么多,机箱是别人不愿意干的,所有大公司统统不愿意干的,太累了。所以可能别人一个机箱,对于大公司来讲,卖一个机箱必须得赚50块钱,不赚50块钱不干的。但是我只能放弃利润,没有办法,在创业的时候,初期的话,一定要确保质量的前提条件下,这时候价格要相对有优势,所以这样逼得我们在最早初期创业的时候,只有五块钱利润,所以同行来讲比较气愤,把这么高档的东西做普及。当时创业的时候从柜台开始,从卖机箱开始,很苦,很累,很辛苦,当时我自己要骑着三轮车去送货,包括我后来新招的一个同事来讲,呆了两天就辞职了,我说为什么?说他骑着三轮给客户送货的时候,一个大学本科毕业生给客户送货的时候,撞见自己的同学了,他觉得简直脸没地儿放,找个地缝钻进去,他觉得我一个堂堂大学本科毕业生,在92年的时候,那时候应该来讲还是比较稀有的资源,我让人家看见我骑三轮车,这简直太丢人了,没法忍受。

李南:你那时候没有觉得,我一个清华毕业生给你扛箱子,看你的脸色,你不觉得不舒服吗?

冯军:从最基层干起,是挺累,是挺辛苦,而且可能没有面子,但是他了解到了最终用户最基本的需求,因为你面对的不同销售人员,你面对的都是最终用户,最终用户他不会给你留

什么面子的,他要什么,你什么东西不好,你哪个地方需要改进,他都会直接告诉你的。

李南:劈头盖脸就是一顿。

冯军:如果说你一上来就坐办公室,然后研究市场,通过媒体去了解一些市场,去研究,而不是从基层了解消费者,你很可能不能真正理解消费者的需求。

李南:那您现在呢,不是坐办公室了,不是在研究吗?这时候你会不会觉得离消费者越来越远呢?

冯军:所以华旗所有研发人员和事业部的策划人员,我们每个月必须规定时间,必须要站柜台。所有研发人员和事业部的工作人员必须每个月要有一段时间是在市场实习,要站柜台,必须要了解消费者的需求。所有的,甭管是堂堂事业部总经理,管着可能几百人的总经理也要去站柜台,去了解消费者的需求。

资料五

每台机箱只赚5块钱的销售策略,不仅让冯军在中关村有了一个响当当的外号——“冯五块”,也让他掘到了第一桶“金”。1995年,冯军在代理国外品牌的同时,创出了自有品牌——小太阳。很快,“小太阳”的机箱、键盘的销量就名列前茅,而键盘的销量更是占到了整个中关村的70%。然而就在冯军的事业越来越顺的时候,“小太阳”遭受了一次灭顶之灾,冯军也面临着又一次抉择。

李南:最终当“小太阳”这个品牌赔到一定程度的时候,您把它放弃了?

冯军:对,很痛苦。我们是一个逆时针的圈,旁边九个光芒,有八个光芒,但是很快,后来我们积累了三年,小太阳做了

三年之后,做出名了,积累成信誉了,中国所有品牌都会遇到的一个问题出现了,就是造假现象。这个造假,我一点脾气都没有,第一,他们造假的比较有水平,不叫 sunrise,叫 sun-rain,叫太阳雨,也是 SR,大写,都是 SR,还有叫 sunride,太阳光,咱们中国消费者对英语不太敏感,这种细微区别看不出来,都认识 SR。那“小太阳”标志,我们是逆时针八个光芒,他们变成顺时针七个光芒、六个光芒、九个光芒、十个光芒,做成具体数量不一样,但是外形猛一看很像,消费者一般搞不清楚差别,这样就麻烦了,中关村出现了十几个跟“小太阳”相仿的类似的牌子,我们还拿他们没办法。

李南:没有想过拿法律武器去解决这个问题?

冯军:告不倒。因为他跟我不一样,他不是假冒伪劣,他是模仿,模仿得很像,所以很头疼。而且中文商标来讲,“小太阳”是没法注册的,因为 SUN 公司已经注册了“太阳”,所以我们不可以在别人商标前面加个“小”字,变成自己的商标,这是不可以的。所以没办法,当时没有品牌意识,没有商标意识,很痛苦,走了一段弯路。

李南:您当时把这个品牌设为“爱国者”取代“小太阳”的时候,为什么要取“爱国者”?我听您这么长时间以来的谈话,一直觉得有特别深的民族情结在里面,这是品牌的一个策略吗?希望引出爱国者精神感动消费者,使我们消费者支持您这样一个民族品牌。

冯军:“小太阳”被仿的一塌糊涂,我们需要一个品牌来承载,重新定义,而且注册全球专利。这个名字必须好记,而且不容易被模仿,不能前面加个字,后面加个字就混淆了。所以这个时候把 patriot 翻译过来,就叫“爱国者”。所以华旗、

patriot、爱国者是一回事,实际是一个词的同义词而已,华旗本身的含义就是爱国者,所以这样我们既实现了华旗跟“爱国者”品牌的内在联系,因为全世界每一个民族都非常尊敬、非常崇尚爱国者,所以全世界各个国家来讲都有自己,他们民族的爱国者,他们把这个商标也作为他们的骄傲,所以他们早就注册了。我不知道你知道吗,美国的橄榄球是美国第一大运动,他们的冠军就叫爱国者队,每次拿冠军都是爱国者队,包括梅尔吉普森演电影,也是美国和英国历史上的战争,按说他们都是同样都是英国人,因为他们是美国民族一分子,所以梅尔吉普森的电影也叫《爱国者》,叫《patriot》。品牌是信誉的积累,如果我们想从事高质优价这条路,去实现我们的梦想,将来能把中华的旗帜能在全世界……

李南:高高飘扬。

冯军:对。实现这个梦想那必须得把高质优价的信誉积累下来,积累下来必须积累在一个符号上,这个符号就是信誉的象征,就像所有韩国人四千万韩国人来讲,三星有19万人,19万人就忙活一件事,所有各行各业就是要积累三星的品牌,而且很成功,基本上已经快追上索尼了。作为咱们中国来讲,有13亿的啦啦队,有这么大的用户群。其实中国一定会有一大批,早晚的事情,一大批有信誉的民族品牌,将来能够超越韩国,超越日本,将来肯定一大堆的,我们只是其中一分子而已。

资料六

在同一个地区生产,同样的代工厂加工,同样的质量,只要贴上国外的牌子,就能够卖出高出中国产品几倍的价格,这让所有中国的企业心痛,同时也让中国企业看到了品牌

的力量。用创新来带动市场，冯军再一次把“炮”的思维方式放在了品牌建设上。做对手没有的产品，做对手根本不敢想的产品。短短数年，爱国者 MP3、移动存储设备已经超过了日本、韩国品牌，位居全球市场销量第一。

李南：那目前我们中国的品牌已经到了一个能够到国际市场跟别人一拼高下的地步了吗？

冯军：在海外来讲现在对中国的印象来讲，对中国品牌形象来讲就相当于好象乡下来的东西一样。如果是个中国品牌，一旦承认自己是中国品牌，很多人就不敢碰了，不沾了，因为在他们消费者意识里，一谈到中国就想起红高粱里头的……

李南：黄土高坡什么的。

冯军：就想起《菊豆》里面的状态，就想起像《十面埋伏》、《英雄》，都是古装戏。你愿意买一个非常荒蛮的地方来的那个产品吗？那个品牌你是不信任它的，但是如果你发现，中国现在居然已经这么发达了，这么现代化了，那这个地方出来的品牌应该没什么问题，这种意识，潜意识的变化是很重要的。中国品牌现在在世界上消费者心目中是不太受尊重的，所以单打独斗是很难的，现在也挺辛苦的，因为一听说是中国品牌就不太认可了，包括我们最早去 CES，就是美国消费电子展。参展的时候，我们穿的都是西装，摆的产品，装修也挺漂亮，所有消费者来讲最后谈的差不多，说 Are you from Japan or Korea，他们问我你到底是日本人还是韩国人，搞得我们很郁闷。他看到这么好的产品，他不相信这是中国人做的，你肯定从日本或者韩国来的，所以我们后来干脆从第一次之后，我们所有参展，包括在德国的 CeBIT，汉挪威每年参展，包括 CES，拉斯维

加斯参展 我们所有工作人员集体穿唐装。这样产生一些挂钩关系 逐渐改变消费者的意识 ,否则很多人不问我们这句话 ,我们不去解释 他还以为我们是日本品牌和韩国品牌呢。

李南 除了意识之外 ,中国品牌到底跟国际品牌差距在哪里 ?

冯军 :人家都是几百个亿 ,几千个亿 ,人家已经发展 ,已经从 86 年李健熙继承三星 ,从他父亲那儿继承这个事业的时候 ,三星已经是韩国第一大企业 ,所以 86 年的时候 ,我们还在上中学呢。所以从底子上来讲跟他们没法比 ,真的没法比。所以他们为了打击我们 ,可以投巨额资金 ,投广告 ,把我们压下去 ,可以去实现这个 ,我们是没办法去用同样的手段来跟日本品牌和韩国品牌这么竞争的。但是我们有的是跟他们不一样的地方 ,实力上不如他 ,但是中国的市场和中国人自己的聪明才智 ,因为日本人也缺乏“ 炮 ”的思维方式 ,日本人也是一根筋 ,所以如果跟他们竞争 ,如果说按照国际化的标准 ,再把咱们中国人的聪明才智再用上的话 ,应该能改变过去那句话 ,实现新的一句话 ,一个中国人是条龙 ,应该来讲一群中国人应该形成一条巨龙。

李南 好 ,在节目最后也感谢您接受我们采访 ,并且祝华旗之旗能够早日在国际市场上高高飘扬。

冯军 :非常感谢你的鼓励 ,我也希望有更多中华的旗帜能够在全世界大家一起去打群架 ,形成一个共同的骄傲 ,而且靠团队的力量 ,中国人团结在一起 ,一个中国人是条龙 ,一大群中国人应该是条巨龙 ,谢谢。

李南 :谢谢。

冯军 :谢谢。

尾声

冯军是一个谦虚好学、为人低调的人，他既能虚心接受外国先进的管理经验，同时是承认国外品牌的成功。冯军将中国人特有的跳跃式思维方式成功植入到西方先进的管理经验中，让中国“大炮”在国际象棋里发挥远程作战的威力。我们将继续关注冯军，也希望他打造民族品牌的梦想早日美梦成真。

14 王喆：一个“慢跑”的先行者

每一个人都可以选择一种生活，有些生活也许你想都没有想过，你想也想不出来，总是不经意呼之即出，挡也挡不住。

王喆没有想到自己会一头扎进中国最原汁原味的房地产市场，戴着一顶“发展经济学”硕士的帽子，那时候是在海南，那时候还是1992年，那时候的那时候，房地产还只是一个像股票一样怯生生的外乡人，走到哪里都象是在徘徊，一切都只是想象与摸索。

2005年8月18日，这是一个被安排好的日子，王喆早就计划好了，要热闹一番。这一天还在日历上，再过10个日落与日出，这一页将被掀开。5年前，王喆开始精心打造的“大房子”要开盘了。王喆猛吸了一口雪茄，轻轻吐出，这是一种古巴产的雪茄，牌子是“罗米欧与朱丽叶”。王喆不知道为什么就喜欢上了。王喆承认，轻轻吞吐间，他的情绪会得到放松，他也需要一种调节。办公室里雪茄味的浓度在不断增加，每天从中午开始，王喆会习惯性地开始点燃一支。他需要一

种心情来迎接他的大房子的开盘。172 幢 1500 平米的大房子 ,每幢价值 2000 万元。这是一个可以冲破人们心理预期的楼盘——财富公馆。这是一个楼王时代的开始。

温榆河畔的大房子

王喆有心理准备来面对一切市场的变化。

2000 年的时候 ,王喆就准备做财富公馆这个项目。

财富公馆的项目前前后后经过了 5 轮细致地的论证 ,有好几家咨询公司投了反对票。5 年前 ,北京就没有哪一家房地产商会那样做 ,当时只有 300—400 平的房子 ,偶尔也有 700 - 800 平的“楼王” ,但不会很多。咨询公司给王喆开出的应对方案是留 20% 的部分做 1500 平米的大户。事情似乎进入了僵局。

王喆考察了上海、深圳、广州 ,这一圈跑完之后 ,他决定只做大盘 ,计划 172 栋 ,2007 年 ,赶在奥运会之前全部盖完。

王喆为他的固执寻找理由 ,“我与许多朋友在聊天时 ,他们说 700 平的房子已经不够用了 ,希望能不能有大一点房子。一方面可以强调社交功能 ,朋友来时不至于太拥挤 ;另外一方面又可以充分满足居住的需要 ,这样生意与生活一举两得。”

经过对国内外诸如纽约长岛、法国地中海、香港半山及浅水湾等长达两年的市场调研和对几十个富豪生活方式的摸底 ,财富公馆的主题曲总算写成 :财富 + 生活 + 生意 = 中国富豪生活方式。

王喆已经明白了他为什么要造这样的大房子了。

“作为别墅本身来说首先是生活 ,要有居住功能 ,要求其各种生活配套都非常完善。其次是生意 ,我觉得别墅除了居住功能外 ,还应该要有商务、宴请、娱乐等功能 ,就像当年的旧上

海,商界名流、知名大亨、政界要员都住在以自己姓氏命名的公馆中,洽谈生意、享受生活。”

2001年,财富公馆正式启动。这块地距离国贸仅15分钟,俨然成了一个天然氧吧。附近散落的高尔夫球场,马场似乎也在映衬着财富公馆生活的底色。

而第一期动工的24栋大房子,王喆为这个由美国EDSA公司设计的欧式建筑物做了一个明确的定义——公馆,就是与其他的别墅定位不一样。财富公馆完全属于大户型,每一栋建筑面积至少是1500平方米,而且室内挑空达到八米以上,内设弧形双楼梯,中间还有室内庭院,非常舒适,所以呆在家里可以进行聚会,生意上的交流和洽谈。

为了突出这种品质生活的内涵,大量的经典元素被加入财富公馆。私家保险库满足了业主的贵重收藏、房契、股票、家传的信物亦或一些对个人具有特殊价值的纪念物妥帖安全地保藏,并可以随时把玩欣赏,以生活的品质成就了艺术的品位。类似的特制细节不胜枚举,水族游泳池、欧式燕尾弧形双楼梯和画廊鉴赏室等,不但能满足业主们的特殊生活需求,同时也营造出一系列阔绰气派的场景感和居家空间,让高层人士享受着自己的生活方式。

伴随着第一期24栋的大房子的封顶,超万平米的会所也已经封顶。这个为财富创造者打造的全新生活空间将成了一个新的社区,她甚至可以是一种社会资源的重新凝聚,可以计算的市场将达340亿元的相对抵值。而这一切就不是王喆所能掌控得了的,王喆需要不时地看看市场的脸色。

慢跑者的吆喝

一个半月前,财富公馆的销售还是一片空白。王喆有压

力,王喆身边的人更有压力。

“我们不是为了赚钱,或者不是单纯为了赚钱。我们想为北京市的规划留下一点东西。1000亩的绿色公园,还有欧式人性化的大宅。”

王喆这一点想法,至少占去了整整5年的时间,这也让王喆错过了理论上地产黄金期。显然,王喆不是在那黑夜里打马狂奔的人,他是一个慢跑者,也是一个先行者,尝试着他的财富公馆能够成为北京的一种标志,至少在地产业。

随着第一期开盘的日期的临近,王喆的情绪与市场的反应连得更紧了。这是一种压力,这种压力需要从营销来寻找出口。

2004年4月,在财富地产的总部办公室里,李世濠见到了王喆。在地产界打拼了14年的李世濠被留住了。李世濠的加盟加快了财富公馆的营销节奏。先是与宾利轿车的联姻,然后设私人看房专机,近期“财富公馆高尔夫年度俱乐部杯赛”也正在进行中——这一系列的营销举措着实在业内引起了极大的轰动。财富公馆之“中国财富第一居所”的名声也堪称有名有实了。

李世濠明白,财富公馆倡导的“生活+生意”理念不仅要为尊荣的业主提供美仑美奂的交际场所和舒适贴心的家居环境,还要配备只有少数颠峰人士才匹配的罕有服务。财富公馆需要为客户提供全程的大管家服务标准。而这些标准的建立遵循的基本价值即是“物以类聚”。通俗的说就是,什么样的人住什么样的房子,什么样的房子泊什么样的车子。

2005年初,财富公馆与宾利成功联姻,顶级名车与高端别墅的财富对话,一度惊艳京城。4月中旬,财富公馆又与金

鹿航空达成了战略联盟。这是财富公馆继联姻世界顶级轿车宾利后又推出的中国首例看房空中客车,携手金鹿航空公司先进的豪客800XP喷气式公务机专属接送贵宾看房,从陆地御驾升级到空中交通,私人包机看房的创新之举毫无疑问的成为中国地产界营销方式的大手笔。今年6月至8月期间举办“财富公馆高尔夫年度公开赛”,先后有8站比赛,与贵族运动的交相辉映也提升了财富公馆在营销领域内的品牌内涵。

而王喆也以自己喜爱的方式加入了这场营销运动中来,除了与一些老板们打打高尔夫,喜欢航海的王喆,也会叫上一些朋友一道扬帆济海,享受这份蓝色之旅的快乐。

也许是由于大房子的缘故,王喆在宣传上还是有些低调。他怕财富公馆变成豪宅的同义词,但一点儿不宣传,似乎买家有些不满意,他们总得让一些朋友知道自己买的是什么样的房子吧。王喆对记者说了一句心理话,财富公馆似乎在任何一个环节上都是一次不小的挑战。

市场的脸色

进入夏天,北京的天气多多少少有些反常,先是下冰雹,很快就迎来高温警报,不过也有大雨之后的凉爽。7月的北京街头,你依然能够偶尔感受到这份清凉里的舒适。这个季节里,财富公馆的销售工作却硬是头顶着烈日不敢打伞。

“谁要那么大的房子?”与财富公馆的零销售记录让主管销售的李世濠有些不安。这个零记录也成了一家地产杂志最醒目的报道,不过,很快这个零销售记录就被改写。

6月初,一位爱好红酒的女士来看房子,她先生是一个音乐爱好者,显然原先的600平的房子已经不能满足这对夫妇

的需要了。她的先生需要一个空间来满足他对音乐的爱好，这位女士也需要一个空间来做红酒窖，而财富公馆 1500 平米的超大空间恰恰满足了这对夫妻的特殊需求，按个人喜好装修成的室内音乐厅所提供的专业混音效果实现了这位先生的情趣爱好，加之窖藏千瓶红酒的红酒坊更赢得了女主人的欢心。她看了两次房子，第三次是她先生来看的房子。从飞机上看到广告传单，总共 10 天时间，这 10 天时间也是财富公馆 5 年来第一次展开笑脸，那一天，对雪茄有着与王喆同样爱好的李世濠非常开心，第一单，给了整个销售团队极大的信心。

有了第一单，也就有了第二单，第三单，短短的一个半月时间，接连认购了七套房子，销售接近 2 个亿。

这里似乎也有着许多戏剧性的故事。

有一个在高尔夫比赛的老板，上周带着两个朋友来看房子。他自己没有说话，两个朋友投了两个否决票。这一次照面，不欢而散。销售员的电话问候里得到的反馈也非常的冷淡。

用李世濠的话讲，这是一笔悬在空中的单子。过了几天，高尔夫球赛，老板与从国外回来的儿子一起被邀请来了。美国大学毕业的儿子也顺便看了看房子。这一看，来了一个峰回路转，儿子的大加赞赏，让久居国内的老爸有了点现代的需求，一点头，单子签下来了。

老板们买房子，没有理性可循，这是李世濠的总结。

北漂 11 年记

开始加速的销售进度，王喆压力减轻了不少。他每天都会抽至少两根长长的雪茄，中间还会夹杂着几根小的雪茄。浓浓的雪茄味飘散在财富地产王喆的办公室里，这时候已经

是北京的下午3点。

王喆有一些心情来梳理大学毕业之后的这一段历史。算算从海南到北京,他竟然过了11年的“北漂”生活。

1984年,王喆出生在南京,生长在徐州的王喆进入了武汉华中理工大学(现名华中科技大学)。那一年他15岁,王喆算是一个南方人,一个吃过面食的南方人。

大学时代,王喆不是一个循规蹈矩的人。尽管看起来有些温文尔雅,但王喆的血液里天生着一种不安定的因素,且他的脸上看不出一点冒险的表情。大学三年的时候,王喆搞了一个乐队,他是主唱,当时的想法也很简单,想玩。王喆心里明白,一个真正在大学里受欢迎的人,绝对不是学习成绩最好的学生。对音乐的偏好,王喆的四年大学生活过得丰富多彩。

1988年,大学毕业的王喆继续留存学校,一年后考上研究生。1992年,王喆的头上就有一顶“发展经济学硕士”的帽子。这顶帽子很快让他结束了在广东、深圳找工作时的失落。

1992年,王喆的导师是海南三亚市副市长江上舟特别敬重的学者,所以,王喆也就顺理成章地进入了三亚市发展规划局。在这里,王喆开始实现了房地产事业的梦想。

1994年,在规划局里看不到海南地产未来的王喆决定离开海南。这个决定,王喆用了10分钟时间,他的顶头上司规划局局长却用了几个小时来挽留他。人生没反悔的事情,这是一个好朋友的提醒。

就这样,王喆从政府机关辞职下海,就带一个包,一路来到北京。

还是地产,王喆没有离开这个他熟悉的行业,不用他选择,就象当初找工作一样,他也不用选择,也没得选择。

广州、上海、北京是王喆可能的选择 ,但他没有来过北京 ,等到他来了之后 ,也不想再走了 ,北京是一个非常开放的城市。

1996 年王喆被聘请为北京财富房地产开发集团有限公司董事长兼总裁。

往后的经历里如果还能找到当初学生时代的影子的话 ,那就是 2003 年 ,王喆投资拍摄的电视剧《男才女貌》 ,这部片子成为当年最受欢迎的国产电视剧之一 ,2004 年拍摄的电视剧《女才男貌》及电影《情人结》 ,播出后均反响强烈。

似乎王喆的性格多少有些娱乐的成份。

2005 年 ,刚刚过了本命年的王喆依然是一个王老五。工作的紧张让王喆不敢分心 ,他偶尔也会与他的下属聊一些情感话题。

15 求伯君 :武当山拜师学艺

中国 IT 产业的传奇人物求伯君上个月有了一个新的身份——武当山三丰派第十三代传人钟道烛道长的俗家弟子。这个身份远比“WPS 之父”、“天才程序员”、“金山公司董事长”等头衔更让求伯君快乐 ,当然也更让业内震撼。金山上市在即 ,莫非求伯君反倒看破红尘遁入空门 ?

教师傅玩《剑侠情缘》

记者 :现在你已算是出家人了 ?

求伯君 :我现在的心态恐怕难以看破红尘 ,再说搞了这么多年 IT ,难免是无神论者 ,去武当山拜师确有此事 ,但更多的

是出于对武当与中国传统文化的认同,所以我只是去当俗家弟子。

记者:听说钟道长特意传授了一套专门给你量身定制的太极拳法?

求伯君:呵呵,严格地说是“适合我练的简单拳法”。真要习武的话,我的年龄已不合适了,而且工作时间不固定,只能在办公室里练点简单的,强身健体用。

记者:既然你是无神论者,那你认可武当的是什么?

求伯君:是那种崇尚自然、讲究人与自然和谐共处的精神,而且我对武侠文化也很欣赏,一直以来痴迷武侠、痴迷游戏,拜师是我对自己武侠情结的一次回归,也希望能找到武侠与游戏的结合点。

记者:说起结合点,听说钟道长也开始玩网络游戏了,在《剑侠情缘》游戏里,你还成了他的师父?

求伯君:我只算是指点帮助一下,武当基础设施相当先进,每座宫观都开通了宽带上网。钟道长跟我仿佛是两个世界的人,游戏里有黑暗的一面,而钟道长又不谙世事,玩游戏时老碰钉子。他在现实中是绝对的武术高手,到了虚拟世界只算菜鸟,可他又老去劝架,制止玩家PK,结果在游戏里被别人打得爬来爬去的。而我在游戏世界里可是高手,钟道长被欺负当然要由我去摆平,他如今在游戏里已练到20级了。

拜师纯粹是个人行为

记者:《剑侠情缘网络版2》9月即将全面公测,你的拜师似乎可算做金山的宣传活动。

求伯君:绝对不是,拜师纯粹是我的个人行为,跟公司业务没有关系,就像我1998年学习开飞机一样。

记者 :百度成功上市、雅虎投资 10 亿美元给阿里巴巴 ,中国互联网乃至中国 IT 产业又成了热点 ,你怎么看待同行的成功 ?

求伯君 :其实不光 IT 产业 ,整个中国目前都已成了全球性的话题 ,中海油的竞购、联想收购 IBM、人民币的汇率问题 ,中国崛起引起的话题是多方面的。

记者 :百度上市时创造的上百美元股价 ,会不会增加你对金山上市的期望值 ?

求伯君 :我在武当山的一个深刻体会是 ,凡事不要太刻意 ,顺其自然最好 ,一家公司最好的状态就是永远不要到达巅峰 ,因为登顶往往意味着下坡的开始。

16 周红华 :领导要靠个人魅力

周红华总是认为 ,所有的人包括上司和下属都在暗暗观察她的行为 ,哪怕是不经常接触的人 ,都在心里给她打分。因此要以身作则、说话算话。在中国人寿 ,区经理手里没多少资源可以分配 ,因此要想发挥自己的指导作用 ,只能靠在群体中的影响力、个人魅力。

周红华在保险这一行已经做了 11 年了。从见习业务员 →合格业务员 →主任助理 →主任 →主经理 →部经理再到高级部经理、区经理 ,除了从业务员到主任业务员因公司的规定必须是两年外 ,其余职位她都是每一年升一级。2000 年 ,周红华成为中国人寿保险股份有限公司深坝分公司福田支公司的区经理。

在中国人寿保险,区经理的业务每年都会有一个考核,若没有完成预定任务就要被降级,但周红华已稳做了五年的区经理。

“泥菩萨”变开朗

做管理工作前周红华是个比较内向的人,在学校里还有个“泥菩萨”绰号。进了保险行业后做业务员时也是独来独往的。

但进入管理岗位后,由于要和客户以外更多的人打交道,她的性格改变了很多。“我现在比以前开朗多了”。周红华说。她现在跟人说话,没说几句就会发出爽朗的笑声。

在多年的管理工作中,她领悟到要成为一名合格的中层,就要把上下级的沟通工作做好,“也就是与上面协调,让下面满意。”比如最近有一次旅游,上司说只能去四天,但她的下属却想去六天。于是她就跟上司商量,“大家的业务都做完了,您看去五天怎么样?”由于手里没有多少资源分配权,她经常得这样上下沟通。

公正对待团队

中国人寿保险是集权式的管理,上下级间的利益关系比较明显。区经理要出业绩,就得靠下面的业务员,靠团队合作。与做业务员只要管好自己的做法相比,做了管理人员后,周红华把大部分的时间给了自己的团队。

周红华总是认为,所有的人包括上司和下属都在暗暗观察她的行为,哪怕是不经常接触的人,都在心里给她打分。因此作为领导者要以身作则、严以律己,说话算话。

“我觉得管理人员要保持诚实,大度的心态,很多主管做不到这点。做管理工作不在于你有多大的能力,要别人相信

你才是最重要的”。她说。

为了防止员工认为自己有偏心的迹象,周红华刻意与任何人都保持一定的距离。虽然还会和客户聊一些私人的话题,但在公司中肯定不会谈自己的私事。

周红华曾经有一个下属,平时和自己的关系还不错。但他有一次违反了公司的规定,对团队造成了不良的影响,周红华不顾那位下属要跟她翻脸,按原则对他进行了处理。“不能因为他一个人影响了我整个的团队。”

虽然很多区经理都不做业务了,但周红华做了区经理后仍然坚持做业务。她认为只有自己业务做得好了,才能对团队有影响力。直到去年,周红华还一直连续几年保持着深坝分公司业务第一的好成绩。她现在是占分公司总代理人数5%的业务精英才能参加的精英俱乐部的成员,而且是成员中的最高级别——钻星会员。

虽然有些保险管理人员喜欢搞些疯狂的鼓动和宣传,周红华却认为没有那个必要。“这个世界不是一个人想做什么就能做成的。人不要太疯狂,你这么疯狂客户就会把业务给你吗?”

由于与团队的成员关系处得当,周红华的团队在公司里算是一个难得的稳定团队,连续几年保持着深坝分公司业务第一的成绩。

管理优秀业务员最难

周红华也有自己的烦恼。在团队管理中,她觉得对那些优秀的业务员的管理是最难的。保险这个行业门槛很低,高中毕业就可以干这行。“林子大了,什么鸟都有”,这是她常说的话。

公司规定 ,除非业务员违反了公司的基本法 ,否则区经理不能解雇一个业务员。而这在外资的保险公司则要容易得多。周红华常常感叹 ,“区经理手里没多少资源可以分配 ,管理业务员就有些难度。我们只能靠在群体中的影响力、个人魅力”。

她的团队里有个人脾气很怪 ,总是非常严肃固执 ,因为业绩一直很好 ,年纪又比较大 ,批评他的话怎么说他也不听。“他血压高 ,年纪大 ,你批评重了 ,他一下子躺在那里怎么办?”周红华于是就在平时涉及利益的一些小事上尽量让着他 ,对他的事情的处理都很小心谨慎 ,同时也在心里提醒自己做人要大度一些。

而有的优秀业务员做业务不择手段 ,客户只要让他看上了就不得安宁。对于这种情况 ,周红华就多和他做思想工作 :“做不下来就算了 ,天下客户那么多 ,别太强求。他现在不能签 ,几年后签也一样 ,别跟人家把关系搞坏了。”

三条感悟

“我以前做保险这一行就是为了生活 ,那时候对金钱很渴望。”周红华说 ,“但到了一定的程度 ,生了小孩以后 ,就开始不再关注利益 ,更看重工作的乐趣”。

她说自己对管理职位从没刻意追求过 ,一切都是顺其自然。在做区经理的第一天 ,没什么特别的感觉 ,和平常一样做事。几年来 ,她总是在心里告诫自己 :“做大了就做了 ,做不到了也不强求”。

“如果你强求自己 ,事事去争 ,会很累的” ,周红华说。她自己平时做事很努力 ,市场好的时候 ,不会太欣喜 ;市场不好的时候 ,也不会心灰意冷。

周红华在几年的区经理管理过程中总结出了几条管理经验：首先要先了解市场，创造经济效益；第二，要做员工的榜样。以身作则；第三，自己做好业务外，还要解决好员工的实际问题，给他们以指导。要有人格魅力，不能心胸狭隘。“如果你在底下做些小动作，你的管理职位是做不长久的。做人要正直”。

17 孙景华：中国需要管理启蒙运动

中国式的管理正处在摸着石头过河的阶段，中国古代的管理思想和现代西方的管理方法正成为汇织在一起的两大源流。

真正的中国式管理，绝非仅仅来自中国的四书五经，而更多的是来自人性的根本、中国人的实际行为特征，以及中国企业所面临的外部环境。

孙景华，清华大学总裁研修班客座教授、清华紫光集团教育中心首席管理咨询师，已经出版《永不消失的责任》等管理专著，《中国人的管理逻辑》也将出版，近日记者就“如何看待中国式管理”问题采访了他。

记者：改革开放以后，中国一直没有停止对管理的技术升级。柳传志解释联想目前的困境成因是“战线过长、面过宽，管理能力跟不上”。“管理能力跟不上”恰恰是中国许多企业的“心病”。你如何看待目前比较流行的“中国式管理”？

孙景华：从更深层次的中国传统文化层面来说，盲目的自信、强烈的抵御性以及大国主义民族情绪，自晚清以来一直伴

随着中国人。无论是晚清首富胡雪岩的悲剧下场,还是传统老字号的没落和消亡,都用事实证明了中国传统农业社会下的所谓优秀商业传统,在现代工业社会和知识与信息时代面前,不堪一击。

记者:但中国确实存在着自己独特的国情和企业现实情况,你如何看待这个问题?

孙景华:这是“道”和“术”的关系。一个企业的产品质量和生产效率的出现,其基本发生原理都是一致的,都是基于分工并且以制度固化分工的形式出现,这是企业管理的“道”,并没有特定国情或地域的区分;至于在从分工、制度到执行的整个管理过程中,究竟侧重于哪一个环节?则是企业需要根据实际情况来把握的“术”。

我记得海尔的张瑞敏先生讲过一个事情:当日本人指导海尔的流水线如何管理时,说只要制度本身健全并且执行就可以了。张瑞敏说,只要你看看中国大街上人们乱闯红灯的情况,就知道这是行不通的做法,于是,海尔诞生了自己的“日清日清”管理法。有人将这件事推崇为“结合中国实际国情”的管理创举。在我看来,这只是基本的管理智慧。

记者:看过你写的不少文章,感觉你特别推崇“组织”的力量。你认为现代企业管理的成就来源,是发生在“组织”层面,那么,是不是意味着“中国式管理”所推崇的个人控制能力,就变得不再重要了?

孙景华:给你讲一个真实的故事:在浙江,一个非常能干的中年企业主,忽然因为肝癌晚期很快去世了,然而,他惟一的大学毕业不久的独生女儿,在接管企业后却从此陷入了艰难的管理中。这时,她才发现,在企业原本看似红红火火、顺

顺利的背后,其实完全依赖父亲的个人能力和熟人关系在支撑。这就是典型的个人能力与组织能力之间的区别。假如一个企业没有“组织能力”的遗产可以继承,那么,不要说“富甲三代”了,甚至连一代都很艰难。事实上,现代企业管理理论所要解决的是如何实现“百年老店”和基业长青的问题。

记者:你认为目前中国企业的整体管理水平怎样?迫切需要解决什么问题?

孙景华:目前中国社会正处在从农业文明向工业文明和知识与信息时代的转型过程中,中国的企业管理尚未完成从传统商人向现代企业家的彻底转变。因此,今天的中国企业管理,必须经历一次彻底的管理启蒙运动,从“组织管理”到“科学管理”的启蒙,这也是中国企业管理彻底摆脱传统小农经济意识、走向现代工业和知识与信息时代的必经之路。企业组织的可复制性,使得企业的规模扩张、连锁加盟和分支机构设置的设置,由梦想变成了现实。看起来古板的组织功能和枯燥的数字,造就了这一切。

记者:你认为何时能诞生中国人自己的管理理论?它大概是怎样的一个框架?

孙景华:企业管理与社会时代之间的关系,是“一个命运决定了另一个命运”(德鲁克语)。在农业社会、工业社会和知识与信息社会三种不同的时代背景下,管理逻辑恰好是相反的。

农业文明时,商业管理的逻辑是基于“个人能力”而发生,个人随意性的大胆冒险和商业投机,成为了商业英雄的代名词;在工业文明时,企业管理的逻辑是基于“组织能力”而发生,个人随意性或冒险性的行为,恰好成为了企业效益和效

率无法实现的罪魁祸首。在知识与信息时代，“个人能力”再次成为了关注的焦点，但是，它却与传统农业时代的个人商业英雄，有着本质的区别。“知识”成为了现代企业效益和效率的最重要的来源。

我认为目前真正有意义的工作，应该是确立“中国现代管理学”的基本管理框架，主要是用来区分传统农业时代和工业时代的管理原理的差异。着重批判中国传统商业管理对于今天工业时代企业管理的伤害。就现实情况来看，这种批判非但不够，相反，却得到了变相的推崇，晚清首富胡雪岩这样一个典型的官商勾结、个人精神世界极度扭曲的商人，却得到了一些管理学者公开的推崇，问题严重性可见一斑。