

□比特

中国的新兴企业总是与个人的荣辱紧密相联，于是就有“个人魅力主导企业”一说。中国的新兴企业总是与个人的荣辱紧密相联，于是就有“个人魅力主导企业”一说。因此，企业经过十几年、二十年的发展后会面临两类危机——要么个人魅力不足以驾驭企业，要么在接班人的问题上处理不当。

三国刘备一世英名，最后留下败笔，扶了阿斗毁了大业。这样的后果于国家社稷如此，于企业生计更是如此。

苏泊尔总经理苏显泽与我主动谈起“阿斗”，从父亲的手里接过这个企业，苏显泽对此有清醒的认识。我要苏显泽谈谈他的父亲，也就是苏泊尔集团的董事长苏增福，他只是简单地说他很了不起。然后，他用他自己在公司的经历向我证明，他完全有能力像一个职业经理人一样管理和经营这家蒸蒸日上的公司。



品牌、营销、管理，他有他的一套，已经被父辈所认同。职业经理人究竟是怎样的呢？他说，就是不再以个人魅力定胜负。不以个人魅力定胜负，并不是说职业经理人没有个人魅力。其实，作为领导，必须要有魅力。只不过，对于一家规模上亿元的企业来讲，一定要用制度的秩序来替代个人作用的随意。唯如此，企业才会长治久安，才会具备独立的“人格”。

## 侯昌武：知行无涯

□夏荷

侯昌武，中国服装业著名企业经营及品牌战略专家、影响中国品牌营销进程的风云人物、中国服装行业最有影响的十大职业经理人。侯昌武是那种为了知识而不停前行的人。

每一次创业都是转型。但人生总会发生许多戏剧性的变化。1993年，内心躁动的侯昌武背起行囊南下创业，来到被喻为琴岛的“海上花园”鼓浪屿。

服饰品牌转型广为引用、参照的蓝本。

“生活中，人该不该与业绩画等号。工作中，有些时候数字却是与业绩等同的。2002年底，拼牌设立省级总经销点28个，地级专卖店298个，县级专卖店459个，加上大商场、专柜等共1548个销售点，形成完整的国内销售网络。每想起这些，我还是忘不了当初那些挖空心思想出来的营销策略。”

“如果说人生是一次旅行，

“我向同事借来10000元钱，利用业余时间，到厦门大学进修企业管理与市场营销专业。那次进修为我日后的事业发展奠定了良好的基础，我坚信机遇是留给有准备的人的。”

1993年，侯昌武来到石狮，成为石狮市金泰克集团的副总经理。“我决定从提高员工的素质开始，开展一轮又一轮培训课，这一招使企业内部机制很快有了起色。我随后又把主要精力投放在服装的新产品开发及市场营销方面，产品投入市场后为公司创造了利润，也赢得了老板的信任。”

1998年初，由于金泰克公司主项转为房地产经营，侯昌武转而受聘于拼牌集团担任集团总裁助理、常务副总经理。他以苦心精研的“虚拟经营”和“区域性总代理的营销模式”，迅速扭转拼牌无形资产大跳水的危局。四年间，拼牌重获生机，而侯昌武独有的“区域性总代理的营销方式”，也成为闽派



我更愿意说人生是一次跋涉，每走一段路程，看到不同的风景，有秀色可餐，有赏心悦目，有怵目惊心，有满目疮痍……”侯昌武在希尼亚的合作协议到期后即辞去总经理职务，继续保留经营顾问身份，于2008年3月成立了泉州武侯智业策划有限公司。他以诸葛亮《诫子书》之句为座右铭：非学无以广才，非志无以成学。透过这句话，我们不难从中领略到侯昌武的心胸和抱负。

# ZHIYEJINGLIREN

## 职业经理人

职业转型 | Zhiye Zhuanxing

### 职业经理人转型创业：放弃“天堂”先入“地狱”

□田爱丽

在人才饥渴匮乏的背后，外资企业对本土高管的限制、企业被收购后资本对职业经理人的放逐、百万年薪后职业经理人的上升空间和天花板……铁打的营盘流水的兵，在各种元素博弈后，近年来业内不少曾经大名鼎鼎的职业经理人都共同选择了转型创业。

先做还是先想？

“职业经理人和创业者在价值取向的差异，往往会成为其创业的障碍。”之前在一家商业地产公司任高层，如今已成功打造多家商场的老邹向记者表示，高级职业经理人往往具有较好的教育背景和个人素养，因此他们有知识、技能、意识、观念、信仰等条条框框，做事之前搜集一大堆资料进行评估和研究，然后再决定项目是否可行。

开船还是造船？

这就像哈姆雷特的难题，企业同样面临先发展还是先管理的问题？

有钱不一定能创业，但创业不能没有钱。这正如造船和开船，做职业经理人就是开船者，创业者是在造船，开船的没有造船的能力，而造船除了技术还要资金。职业经理人往往拥有很强的管理能力，然而企业在最初创业阶段主要不是靠管理能力，而是靠经营能力，需要你拳打脚踢挣来钱把公司养活下来。

初期模糊度

所以从职业经理人转型的创业者需要容忍模糊度。也就是在创业初期，公司一切规章制度、流程等均尚未运作顺利，且人员均为新近加入，相互间沟通及文化亦尚未成熟，此时的创业家就必须随时随地地做好协调沟通及指导工作，而容忍模糊是使公司避免不必要冲突之重要



能力之一，以减少公司的内耗。

团队双刃剑

单枪匹马很难做成一个项目，要做成一个项目需要一个团队。做成项目需要团队，要创业也如此。但创业团队是一把双刃剑，创业成也团队，败也团队。创业成员的目标一致，在既定方向

正确的前提下，必能创成业、创好业；相反，创业企业必然会在创业团队之间的内耗当中一步一步地走向灭亡。

公司的组织及流程会因公司业务成长而变化，此时企业家必须具备良好的调整及应变能力，使公司能相应变化，顺利转型及成长。“光顾开垦而疏忽了播种”从而导致垦了又荒、荒了又垦，也终日难见开花结果。

## 经理人如何培育下属

□王小刚

我曾见过一个大型企业的销售经理为了完成本部门的工作，整天像救火队长一样：哪里出了问题，他就出现在哪里！哪里有大客户，他就出现在哪里。现实中，很多企业的经理人都有这样的想法：这件事交给下属去做，他能做好吗？他的经验这么少了，怎能跟客户沟通好！这件事情这么重要，他要是搞砸了，影响了部门的绩效该怎么办？

为了培育好下属，经理人应该做好如下几点

1、根据下属的能力来分配工作任务

经理人应该熟悉自己的每一位下属：他是什么学历？专业是什么？擅长哪些？具备哪些技能？个性如何？爱好是什么？协调能力怎么样？沟通能力怎么样？表达能力怎么样？性格较外向还是较内向等等？只有了解这些，在分配工作任务时，才不至于将较难的综合性的工作分配到那些不足以完成任务的下属身上。

2、放手让下属去做，让其积累经验

有些经理人喜欢亲力亲为，这种做法不但会伤害下属的自尊心，还会阻碍下属的成长。经理人在指导下属时，要尽可能让下属独立完成任务，好让他们从实践中多历练自己，体会工作中的各种得失成败，不断积累经验。

3、对不同的下属，做到因材施教



刚刚毕业的大学生们，就像一张白纸，经理人在上面图画的内容会留下深深的烙印。指导他们建立工作模式，通过不断熟悉组织与部门的环境，迅速跟同事们建立工作关系，融入团队。

比如，对那些性格较内向的下属：多给予鼓励，即使工作失败了，经理人要勇于站出来承担责任。再比如，对那些经验丰富、业绩好、能力强的下属：为其描绘组织发展的愿景，多与其交流组织的发展策略，鼓励其承担更多的职责。

4、让下属从工作中得到满足

工作中，经理人应该多关心下属，让下属感到有人在乎他，强化上下级之间的信任关系，信任程度越高，管理成本越低。在工作中鼓励下属向前发展，尊重下属的不同意见，对其提出的问题，经理人要耐心的给予解释和说明。多与下属沟通，与他们一起分享自己的经验，鼓励下属在做好本职工作的同时，能够协助同伴。

总之，经理人的所做作为，一定要让下属能从工作中获得满足感。公司应该鼓励这样的文化。

职业目标 | Zhiye Fengbiao

## “联姻”资本莫忘风险 媒体需职业经理人

□韩福恒

纵观全球市场，国外一些比较知名的报纸如《金融时报》、《纽约时报》、《芝加哥论坛报》等大报都已上市，嫁给了资本市场。从国内报业发展进程来看，随着成都博瑞传播股份有限公司和北青传媒股份有限公司的上市，越来越多的媒体认识到资本的力量，热衷于寻找并与资本“联姻”。当我们看到一个光鲜的资本和媒体成功结合案例的同时，也不应该忘记诚成文化董事长刘波欠债40亿元出走拖垮一批杂志、《中国新闻周刊》和资本“联姻”仅半年就不欢而散的惨痛教训。

笔者认为，媒体要想打造和资本“比翼齐飞”的双赢格局，还需作很多努力。

媒体资本经营 可进行边缘突破

改革开放前，我国的报业体制沿用苏联和东欧模式，按事业单位运作，资产属于国家，所得收益也要全

部上交国家，不允许外界资本进入。1994年，上海广播电视台下属的东方明珠股份有限公司在沪挂牌，成为第一家由传媒发起设立的股份有限公司，媒体资本经营开始从边缘突破。从经济规律上讲，报业是一个资本密集性运营行业，资本市场是一个非常好的、可以给他们提供融资平台的地方，传媒开始与证券市场结合筹资融资，吸纳社会资金为自身的经营和发展服务，是一个好的开端，也是一个很好的尝试。

而几年前，投资海南卫视的两家北京民营公司起初拟定的投资方案是第一年投资旅游卫视1500万元，第二年投资2000万元，第三年投资3000万元，但在合同执行的第一年就因北京的民营公司仅投资900多万元后再没有追加投资而夭折，这场资本与媒体的“联姻”仅仅一年多就中止了，让旅游卫视元气大伤。

资本尤其是民间资本进入媒体后，由于只能以经营方的形式出现，不能掌控媒体的核心内容平台，所以资本进入一两年后，由原来的冲动期慢慢进入思考期后，就会不满“瘸腿”的角色，在重大的选题报道上和编辑

部门发生激烈冲突，久而久之，郁闷的资本就会丢弃这种“被安排”的弱势角色，资本的撤离给媒体留下一个烂摊子，工资奖金无法兑现，采编人员大量流失，造成报纸质量下降，不明就里的读者只会怪罪媒体，媒体的声誉就会一落千丈。

媒体需要职业经理人

据专家统计，中国有几千家媒体，从业人员上百万，但真正的职业经理人不到1%。国际大型报业公司像默多克的新闻集团大多都充分利用资本市场聘用合格的职业经理人进行跨行业、跨地区的整合。早在2000年，美国就有140亿美元的并购数据，创下了华尔街报业整合的纪录，进入2010年，报业整合有愈演愈烈的趋势。

资本进入媒体后迫切需要成熟的职业经理人来经营，这些职业经理人大都在市场中打拼多年，有在多个大型公司担任高管的经历，管理经验非常丰富，谙熟、擅长资本运营。但由于中国的媒体脱胎于事业单位，领导大多由上级主管单位任命，不熟悉

市场运营方式，投资方觉得自己的经营思路很难和媒体沟通，自己当初的投资意愿无法实现，所以就会出现投资方不断更换代表进入媒体管理层磨合的现象。如果经过多人反复沟通后，投资方仍然觉得达不到出资的目的，限于目前中国法律的规定，在无法控制媒体的情况下，投资方大多就会选择撤离。

选择合适的战略投资者

一些资金投资媒体是出于获得某种政治身份或特殊荣誉，还有一些资金投资媒体是期望能获得超乎寻常的收益，这样的资金注定不会长久，犹如游资一般，通常坚持不过一两年就会逃离，所以，媒体应擦亮眼睛，绝不能见资金就引入，饮鸩止渴，最后毁掉自己名声。

媒体应首选那些有国际背景的大公司，这些公司资金雄厚，治理比较完善，绝不会出现因某个高管更换而随意撤资的恶劣做法。同时，国际大公司先进的管理经验也值得我们借鉴。国内的电力、石油石化、烟草、房

地产等高利润行业也是媒体选择“联姻”的合适“郎君”。上述行业大多设有集团投资公司，这些投资公司掌握大量资金，而且多年的经营使得他们拥有了较大的信息平台和完善的销售渠道。这些投资公司因为资金雄厚，往往投入都是大手笔，注重长期效益，使得媒体可以在两到三年的赢利周期内从容运行，而且这些集团公司还会给媒体带来大量的集团广告业务，帮助媒体尽快走出亏损“泥潭”。

利用资本进行跨领域扩张

受体制约束，中国的报纸、广播、电视、网络等媒体还没有进行实质性整合，“三网合一”一波三折。但在国外，大型传媒集团都是集电视、广播、报纸、杂志、网络于一体的传媒帝国，传媒集团可以借助旗下的各种媒介一天24小时不停地滚动宣传。但是，我们也欣喜地看到央视创办国家网络电视台已经发出了跨媒体整合的信号，相信在不久的将来，中国也会出现很多像新闻集团、维亚康姆一样的媒体集团。

## “真智慧”的经理人

□高扬

忙、忙、忙，经理人少有不说忙。忙，成了经理人的一大借口和口头禅。可真不知经理人都忙什么？

似乎这些经理人还真不知道：忙，使自己缺失了很多爱。对员工的爱少了，对客户的爱没有了，对家人的爱淡了，甚至很多时候是在无聊的应付之中，还自以为这就是工作。由此，还导致很多企业崇尚“忙碌”文化，上至老板、下至中层和普通员工，公司的所有人都以“忙碌”为荣。

一个真实的故事：老板问员工：“小孙，今天工作忙不忙？”小孙说不忙。

结果，老板第二天就把小孙给开除了。理由是他不能多为公司干事情，所以才会不忙，公司要他何用？于是，整个公司都陷入紧张的“忙碌”之中。

再看一则报道，说的是有一个外商考察团考察完我国的一个城市的投资环境后，提出4点意见：一是希望有一个高尚休闲的地方，比如高尔夫球场；二是希望有一个高档的酒店会所，比如希尔顿、香格里拉；三是希望有一个快餐文化，比如麦当劳、肯德基；四是希望有一个“周末能休息的市长”。

对前3点，也许你都很容易理解。一个城市有高尔夫球场、香格里拉和麦当劳，基本上就可展示这座城市的经济发展水平和生活配套设施。然而，对于第4点，你会感到疑惑。考察团的解释是，他们认为有一个“周末能休息的市长”是一个硬指标——只有这样的市长，才说明这座城市效能高、内耗低、运作良好。人们才活得舒适、幸福！

其实，经理人负荷重与其时间管理不善、造成时间浪费有关——不重要的多数问题占用了多数时间，而重要的少数问题却只留有少数时间；工作不讲实效，低水平重复，缺少授权，缺乏条理性……

那么，经理人凭什么才可以不忙？

当然是“智慧”啦，就应该是一个“周末能休息的市长”，不是要整天忙东忙西，而是要“不慌不忙”。这就要求经理人要充分认识到“忙”是应该的，但要有价值；闲是必要的，但要有意义，做到“忙”、“闲”有致，灵活自如。真智慧的经理人，不忙。