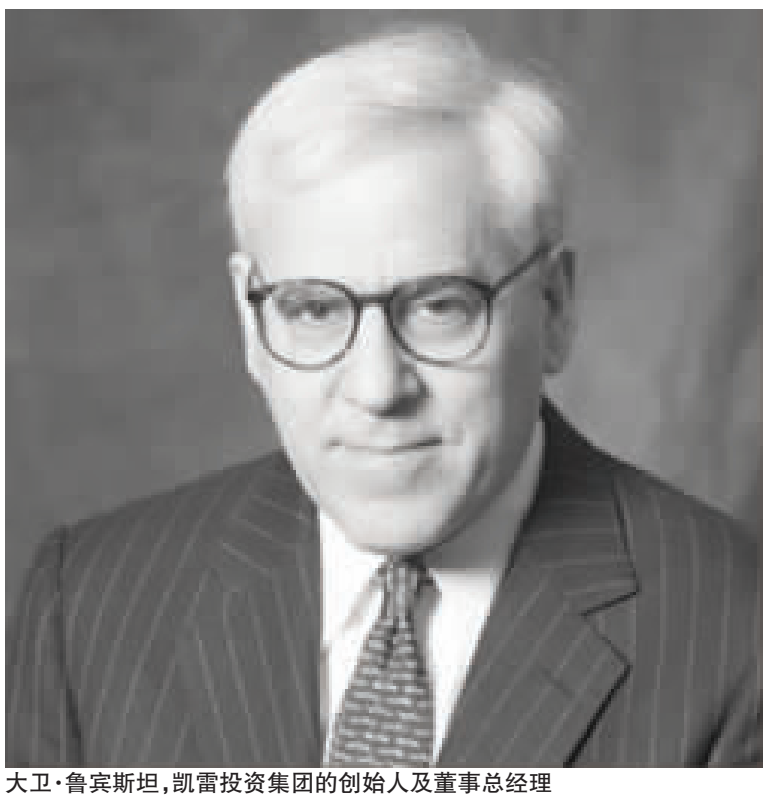
名家名管 | MingjiaMingguan

# 鲁宾斯坦：“同一个凯雷”的管理文化

作为世界一流的私募股权公司，凯雷投资集团在跨行业和跨境评估企业方面已经创下了一番事业。鲁宾斯坦就如何管理一个多元化和分散型的组织、如何在不断变化的世界经济中确定最具潜力的市场，以及如何吸引既有聪明才智，又“善于自我控制”的领导人等问题上，表达了他本人的见解。本次访谈摘引自《麦肯锡季刊》，有删减。


大卫·鲁宾斯坦，凯雷投资集团的创始人及董事总经理

**问：随着时间的推移，凯雷集团的规模已变得越来越大，因此所涉足的地域也变得更加广泛，有更多的员工、更多的系统，等等。从刚开始创业时只有你们几个人，到一个非常、非常多样化，分散在世界各地的企业，你们是如何进行管理的？**

**大卫·鲁宾斯坦：**我们所有人正在做的就是抓紧时间做些准备。显然，我们正在关注其他全球性公司以及它们所做的一切。在我们公司，我们倾向于做的就是集中控制所有的投资决策，所以我们有权力集中的投资委员会——不是一个委员会，而是几个不同的委员会，由它们来审批交易。

因此，为了确保我们对质量的控制，所有的交易都必须由供职于这些委员会的、经验丰富的人员集中审批。其次，我们确实有培训计划，范围广泛的各种培训计划，使员工了解我们关心什么，我们如何看待作为我们业务重要组成部分的道德观念，并确保在公司中有一种共同的企业文化。

我们将这种文化称为“同一个凯雷”，每个人都是企业的一部分。无论你在企业的哪个部门工作，你都是凯雷的组成部分，这就是同一个凯雷。我们还努力确保公司的员工在会议或培训班中定期聚会，以确保他们知道自己在与谁一起工作。同时，我们也会激励员工。我们会注意到那些与公司中其他员工(无论这些员工在公司哪个部门工作)良好协作的员工，而且我们会以奖金和其他薪酬形式对他们进行奖励。因此，通过许多不同的方式，我们努力灌输一种共同的企业文化。我们通过许多不同的方式方法尝试管理。我们确实通过投资审批流程对一些事情进行集中式管理，此外，招聘流程也主要采用集中式管理。

**问：从不同的管理风格，以及你们拥有的不同类型企业中，您真正学到了什么——而且随着时间的推移，发生了哪些变化？**

**大卫·鲁宾斯坦：**第一，当你收购一家企业时，你确实不知道它将来会发展得多么好。关于你将赚到多少钱的预测，95%以上都是错误的。在企业的前景将会如何好，或者可能如何糟的问题上，我们恰恰会猜错。第二，如果你从一开始就没有一个优秀的管理者，你必须找到一个。如果某个人在最初的一年左右时间里不是一个非常优秀的管理者，那么，他——或她——今后可能也不会有多大起色，因此，你或许应该换帅。

**问：当您考虑自己拥有的各种不同的企业，尤其是分布在世界各地的企业时，您如何保持平衡？**

**大卫·鲁宾斯坦：**这些交易团队往往会产生它们自己的创意。你不可能对每件事都完全实行集中控制，因为你的集中控制越来越严格的话，就会挤压当地员工，他们就会不高兴。如果你有一支非常、非常敬业和富有才华的员工团队，并且他们非常擅长谈判交易，他们就会希望拥有一些自主权。

**问：在您的职业生涯中，您曾经获得过哪些最佳忠告？**

**大卫·鲁宾斯坦：**我想说，我自己一直努力信守的忠告是：尽量使自己成为组织中不可或缺之人。精通一门学科，确保你比其他任何人都更了解它。能始终控制自我，确保与其他人和睦相处，尝试与别人分享荣誉。确保自己不会一根筋干错事——你不要为错误的理由去发财。

此外，当你确实在钱财方面获得某种成功后，一定要回馈社会。确保你因为自己拥有的财富而使社会变得更美好。我已在尝试做一些这样的事，或许做得还不够完美，但我会继续做下去，我会努力做得更好。

（晶莹）

# 柳传志：迎战不确定性

在中国企业家中，柳传志一直以擅长把握政策变化趋势、在动荡环境中捕捉市场机会而著称。一年前，在重新成为联想集团董事局主席后（有媒体甚至将他的复出与当年乔布斯在苹果的复出相提并论），他便开始使出十八般武艺以拯救处于悬崖边上的公司。如今，根据最近一个季度的财报，联想集团似乎已经转危为安，除了实现连续两个季度的盈利外，公司在成熟市场和新兴市场的业务也全面恢复增长。

**问：你和联想被中央树立为中国应对金融危机的典型，你认为中国企业从这次危机中可以学到什么？**

**柳传志：**其实在危机的产生和发展过程中，大量的事情都不是企业本身能够预测和直接抗拒的，能做的事情还是把自己能控制、能预见的事情做好，我觉得最能把握的就是企业本身的管理。

**问：那你觉得未来几年中国企业将面临哪些不确定性呢？**

**柳传志：**一个是环境资源的问题，另外一个是国际经济中的冲突。由于中国对国外的经济有很强的依赖，但全球市场就这么大，大家都要吃这碗饭，所以一个是把饼做得更大，一个是抢这个饼，抢饼的过程中会发生各种各样的情况，这就有不确定性。还有中国国内的一些问题，比如说人口老龄化等。再有就是由于分配不公或者政府工作效率问题引发的一些冲突事件，会不会影响社会安定，都是企业家比较关心的。

**问：那从长期看，你认为什么是让一家企业成功应对未来不确定性的关键因素？**

**柳传志：**我认为是主人翁精神与企业文化。我一直要求联想的高管要有主人翁精神。西方很多公司因为创始人的离开、职业经理人的掌权而衰退，比如康柏。假定这次没有我和元庆作为董事会大股东代表出手的话，这个企业可能就完了。我现在很多事情都不去管了，但有一点是我主动承担的任务，就是帮助联想进行企业文化的建设，目前联想集团提倡的是“说到做到，尽心尽力”。好的企业文化可以帮助公司战胜很多不确定性。

有一定规模的民营企业，走出去之前还是要养成务虚和思考的习惯，想好为什么要出去，出去以后一些风险怎么去化解，这些必须反复讨论。

（哈佛）

CIFF
第七届中國國際金融論壇
THE 7TH CHINA INTERNATIONAL FINANCE FORUM

时间：2010年10月16-17日 地点：上海·浦东星河湾酒店
主题：绿色金融创新与产业绿色转型

支持单位：中国银行业协会 中国保险学会 国务院发展研究中心金融研究所
联合主办：金融时报 中国高新技术产业开发区协会 香港银行学会 两岸共同市场基金会 上海市银行同业公会 上海市证券同业公会 上海市保险同业公会 上海市国际股权投资基金协会 上海市创业投资行业协会
主办媒体：FT中文网 华尔街日报 美通社（亚洲） 彭博新闻社 新浪财经 理财周报
特别协办：星河湾 浦东星河湾
协办媒体：每日经济新闻 上海金融报 上海日报 投资家 投资者报 大众证券报 金融投资报 金融界 中国高新技术产业导报 资本市场杂志 经理日报 中国经营报 新商 东方财富网
支持媒体：新金融世界 财经国家周刊 投资与理财 基金分析 中国商界领袖 学术支持：复旦大学金融研究院 中央财经大学中国银行业研究中心
承办单位：财金咨询（北京）有限公司 活动视觉支持：晏钧设计

专题一：PE、VC与对冲基金的发展
- PE、VC的投资策略、投资热点与风险防范
PE投资新热点：节能减排及减碳技术的新成果及投资机会
对冲基金—迎接中国金融衍生品的新时代

专题二：企业的融资与上市
- 高成长企业融资上市的时机与路径选择
企业重组并购与上市的法律、财务问题与公关策略分析
新三板市场建设与高新园区发展

专题三：金融产业与金融合作
- 低碳经济与绿色金融：国际金融产业发展、创新与展望
ECFA签署后的两岸经济合作与发展
融资租赁业的发展

专题四：区域经济发展
金融生态城区建设：城市发展的优先选择
低碳园区、生态城建设的投资机遇
县域金融发展与中小银行（城商行、农商行）的机会

专题五：金融服务外包产业的合作与发展
- 建设金融服务外包基地：国际趋势与中国实践
金融服务外包企业的发展现状与展望
专题六：国际绿色投资与绿色公司
- 闭幕式：未来1年：国际资本市场发展趋势与中国资本市场机会
专项活动：
- 颁奖典礼：2010中国金融投资榜——“聚宝盆奖”

部分出席嘉宾：
·齐 柏 联合国助理秘书长及联合国开发计划署助理署长
·Takashi OMORI 亚太经合组织（APEC）经济委员会主席
·Il Houng Lee 国际货币基金组织（IMF）驻华首席代表
·Richard Herd 经合组织（OECD）高级经济学家兼中国印度首代
·权赫世 韩国金融委员会副主席
·De Paula Coelho 欧洲投资银行亚洲和拉丁美洲局局长
·曼纽尔·桑切斯 墨西哥银行副行长
·Carlos Bronzatto 世界投资促进会总干事
·Annika MELANDER 欧盟驻中国及蒙古国代表团经济与金融处处长
·周汉民 上海市政协副主席、上海世博会执委会副主任
·洪 波 两岸共同市场基金会执行长
·刘二飞 美银美林中国区总裁
·张伯旭 北京经济开发区管委会主任
·贵方雄 摩根大通亚太区董事总经理、J.P.摩根中国投资银行副主席
·娄 刚 摩根士丹利（亚洲）董事总经理兼中国首席策略师
·赵东平 中国长城资产管理有限公司总裁
·朱士廷 台湾证券交易所副总经理
·刘啸东 上海证券交易所副总经理
·兰 穆 贝恩投资（亚洲）有限公司董事总经理
·白 淼 赛富投资基金始创管理合伙人
·李 山 瑞银集团（UBS）投资银行部亚洲区副主席
·谢秉缜 中国美旗控股集团有限公司战略决策委员会主席
·曹远征 中银国际控股有限公司首席经济学家
·左小蕾 银河证券首席经济学家
·胡益三 孔子国际控股（香港）有限公司董事长
·金岩石 国金证券股份有限公司首席经济学家
·乔志杰 永安信金融服务机构董事局主席
·曾立苹 纵横公共关系顾问集团董事长兼董事总经理
·刘小勇 海航实业控股有限公司副董事长兼总裁
·李政钦 光之明（国际）低碳产业园董事长
·王梓刚 上海心尔新材料科技股份有限公司董事长
·万 钧 中联重科副总裁、中联重科融资租赁公司总经理
·高传义 大新华船舶租赁有限公司董事长、扬子江国际租赁有限公司董事长
·祝晓慧 英国伦敦证券交易所亚太区总裁
·盛博文 美国纳斯达克OMX集团亚太区总裁
·马里奥斯·马拉泰斯 渣打银行地区研究主管
·陈 宏 汉能投资集团董事长兼CEO
·王 慧 汉脉德资本资深董事总经理
·宋安娜 软银中国创业投资有限公司合伙人

参会咨询：宋小姐 | 电话：010-8586 6966 | 邮箱：Ksthysong@ciff.org.cn
媒体合作：李小姐 | 电话：010-8586 6965 | 邮箱：Media@ciff.org.cn 网址：www.ciff.org.cn

□ 编辑出版：经理日报社 □ 发行：全国各地邮局（所）均可收订 □ 国外发行：中国国际图书贸易总公司