

名企用人 | MingQiYongren

“铁打的营盘，流水的兵”，华谊之所不怕人才流失，是因为已经掌握了如何选拔人才的制度和流程，拥有了能吸引更多各界人才来华谊展现自己能力的良好机制。

创新用人“新机制” 华谊造就“铁营盘”

□ 古兆坤

《唐山大地震》上映前后，冯小刚曾多次流露退休的念头，让人不得不猜测，没有冯小刚的华谊兄弟将会如何。但是，就在不久前，华谊和冯小刚同时宣布，双方将继续约五部影片。冯小刚坚称自己不会离开华谊，王中军和王中磊兄弟，也坚信没人能把冯小刚挖走。用冯小刚的话说，没有哪家公司会比华谊更靠谱，能把他的作品商业价值放大。

站在冯小刚背后的，是华谊努力打造的一个系统和平台，能够从营销、发行等给予影片极大支持。公司和导演、制片人、演员，是一种互相依赖，形成一种坚不可摧的“钢结构”。华谊兄弟电视剧事业部总裁杨善朴对此体会深切，他表示：“十年前华谊基本属于砖木结构的房子，撤一个椽子、一块砖都够呛，今天的华谊已经是钢结构了。”

独特的文化留住人

华谊作为一个文化型的企业，最核心的东西不是产品，也不是技术，而是人。每个公司都会面临人才问题，如何找到适合公司发展需要的人才很重要，但如何留住对公司有贡献的人才更为重要。对此，华谊有一套自己的办法，杨善朴把它归功于华谊的企业文化，他总结为八个字：“求新善变，融合贯通。”

杨善朴认为，在华谊最重要的首先是创新，但同时还要善变，有智慧的变，而且是要往好的地方变，华谊是一个很能包容的公司，可以融合很多有自身特色的东西，但需要最后通过梳理，把市场目标统一成一致的。如果是一个真正有才华的人在华谊，那么他只管把自己的才华发挥出来，其他的什么都不用操心，会有专门的人为他准备好。

“华谊所制订的市场策略是一致



的，不能一个人一种理解。华谊尊重每一个工作室和制片人的惯性和特点，但是在执行市场策略上，华谊通过这种融合，达成市场共识。”杨善朴说。现在的华谊正是拥有了“求新善变，融合贯通”这种独特的企业文化，在创新地高效利用各方资源的同时

又不产生新矛盾。

团队的力量凝聚人

华谊的上市意味着提供了一个融资的平台，可以支撑华谊业务的发展，但是传媒行业并不是有钱了就可

以搞好生产的。王中磊还坦言说，就算现在真的给他100个亿，他也不知道该怎么花。因为在他看来华谊的今天并不是因为有钱的原因，华谊的核心竞争力就是华谊的团队，是华谊现有人员的集合力量。

今天华谊的团队是经过当初很多人优胜劣汰及时间经验积累的，到现在还留下来的都是到了精神层面的一种团队，是可以跟别人说我在华谊工作而且以此为荣的人，是真的可以强烈地感受到了华谊的企业文化而且以此为动力的人。

由于社会对华谊的关注度很高，所以只要一有合同到期的演员离开，就可以听到各种各样质疑华谊的声音。杨善朴对此特别反感，只要华谊的团队还在，演员在他看来就是一块材料。杨善朴打了一个非常形象的比喻：我想盖一座大楼，我买好了地，设计好了图纸，就等于剧本写好了；我请了一个好导演，相当于要请一个好

工程师，来控制这个大楼的制造和质量；我的摄录人员，就是电焊、包工头；这个大楼在朝阳门外，卖5万元一平米，等等吧。一部戏用什么演员，由制片人决定。华谊有很强的人才再造能力，昨天走两个，但明天可能又来三个。

铁营盘的形成机制

“铁打的营盘，流水的兵”，华谊之所不怕人才流失，是因为已经掌握了如何选拔人才的制度和流程，拥有了能吸引更多各界人才来华谊展现自己能力的良好机制。

华谊的这种机制就是可以在原有人才的带领之下，拍出好作品，进而带出一批新人，然后再用带出的新人来拍出好作品，来带出一批更新的新人，这样形成了一种良性的循环，可以不断地为华谊需要的演员阵容提供新鲜的血液。经常启用新人的成本，相比一些明星大腕要少得多，更多新人加入华谊后，使得华谊的人工成本得到有效的控制，单片产出的效益也就得到了提高。

因为华谊拥有很好的口碑和品牌，很多大人物都愿意跟他合作，而这些大人物本身又可以增加华谊作品的影响力，这样又形成了一种品牌美誉度相互叠加的良性循环。

相关链接：

学学华谊用人“新机制”

华谊现在的机制，是建立在各业务部门的完美配合下形成的。比如在立项前，会有经验丰富的监制给作品把关；立项时，会有专门的财务审计来保证启用资金到位；在项目实施中，还会有强大的演员阵容提供角色挑选，以及健全的后勤队伍保证项目的顺利执行；出片之后，有很专门的发行和营销人员做市场推广。

引才有方 励才有法

利时集团“千里马”跑得欢

本报讯 “员工是企业发展的支柱，今年企业发展将会更迅猛，我们的生活也会更好。”1月13日晚，宁波的利时集团1000多名员工在香格里拉酒店欢聚一堂，共享百余桌年夜饭，员工们由衷祝愿与企业同进步、与产业同提升、与城市同发展。

当天，利时鸿泰置业有限公司的庄燕波因成功引荐负责公司开发项目的合同管理部经理侯立华而获得

了6000元“伯乐奖”奖金。据了解，“伯乐奖”是利时鸿泰置业为发动员工向公司推荐优秀人才而设立的奖项。该奖项设立以来，已帮助企业引进人才10多名。

当晚，该公司还对优秀员工进行不同程度的奖励，以答谢他们对公司的支持。年夜饭上，近百位被评为先进的员工，还获得苹果笔记本电脑等奖品。

2010年，对于17岁的利时来说是一个花季之年，更是一个应对挑战、经受考验的磨炼之年，利时集团推进“优二进三、转型升级”战略，先后在象山、桐庐、海盐、衢州等地大力发展现代服务业，连锁超市、大型购物中心和利时百货相继开业或启动建设。

“人才”是利时集团持续发展的原动力。该集团去年引进中高层人才

39人，为企业转型升级提供智力支持。曾任新世界百货华东区域总经理的曾佩文去年加盟利时百货，担任利时百货总经理。他告诉笔者，去年利时集士港购物中心、利时百货鄞州店、象山店成功开张，目前销售形势喜人。预计未来3年，利时百货将以宁波为基地，逐渐扩张到浙江省内各县市，进而辐射华东地区并走向全国。

事业留人、培训留人、环境留人、感情留人、待遇留人等“五个留人”是该集团领导层和管理层的共识。利时集团董事长李立新表示，企业将进一步探索人才激励分配制度，充分体现利时“创造价值、分享价值”的核心理念，希望以此增强利时的核心竞争力。

(张文胜 刘权 李华年)

“中国民营经济转变发展方式讲座”(二十三)

为什么说民营企业必须增强忧患意识?

古以来的精神传统之一，代表着一种高尚人格，体现的是社会责任感和历史使命感。忧患意识作为一种文化传统，渊源至深。从一定角度来说，正是中华文明孕育和包含的忧患意识，才使中华民族历经磨难而不衰，始终屹立于民族之林。

改革开放以来，民营企业异军突起，从市场经济必要的补充发展成为社会主义市场经济的重要组成部分，成为促进社会生产力发展的强劲力量，使我国经济结构发生了根本变化，使公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度逐步完善。党的十七大在阐述促进国民经济又好又快发展重大战略任务时明确指出，要继续“毫不动摇地鼓励、支持、引导非公有制经济发展”，并着重强调要“推进公平准入，改善融资条件，破除体制障碍，促进个体、私营经济和中小企业发展”。“加快形成统一开放竞争有序的现代市场体系”，这充分说明民营企业已成为国民经济

又好又快发展的重要组成部分，预示着民营企业大发展时代的到来。但是，我们必须看到，民营企业大多起步晚，起点低。底子薄，因此，在进一步发展过程中，必须保持并不断忧患意识，这是由于：

第一，民营企业发展环境不够优化。尽管从中央到地方都对民营企业发展很重视，制订下发了很多支持非公经济的主要文件，明文规定“各种所有制经济平等竞争”，但受传统体制影响，我国现行的法律法规和行政管理体系没有完全摆脱传统思想的影响，在一些具体的立法和规章制度中，民营企业仍不被重视或受到歧视，很多地方还存在着不符合市场经济法治、平等、自由、竞争原则的做法。这不仅限制了民营企业的经营领域和发展空间，也使民营企业在面临剧烈变化的外部环境时会首当其冲地遭受冲击，抵御风险能力与大型国有企业和外资企业相比要弱小很多。因而，民营

企业更应居安思危。

第二，民营企业多处于产业链低端。受历史环境的影响，大多数民营企业主要集中于第三和第二产业的竞争性领域。由于竞争性行业的进入壁垒较低，因而在大量中小型民营企业积极涌入的同时，也带来了企业间的恶性竞争。同时，较多高能耗、高污染和低附加值的民营企业，若缺乏统筹兼顾的科学发展战略思想，继续粗放经营，必然会更严重地影响生态平衡及和谐发展。如今，低碳、环保已成为时代主题，政府将不断提高产业科技含量要求，强化节能、减排和生态环保措施和执法检查的力度，也使许多民营企业成为被监控、限制甚至关停并转的主要对象。对此，必须有忧患意识。

第三，民营企业融资渠道不畅。民营企业融资难是制约其发展的一个重要瓶颈，社会环境也缺乏有力的政策支持和法律保护。由于在传统思维下对民营企业的偏见和

计划经济惯性影响，民营企业的融资环境短期内还不容乐观，尽管中央采取了一系列措施，进行了较多的政策设计和制度改革，但对民营企业融资仍存在着歧视倾向，这种政策惯性和思维惯性将直接影响银行对民营企业提供金融服务的积极性，是令人担忧的。

第四，民营企业发展战略匮乏。据统计，民营企业的平均寿命29岁，究其原因，缺乏发展大战略是一个根本原因。通常民营企业多把赚钱当作第一目的，把企业有多少资产定为目标，“小富即安”思想严重，不考虑在一个可持续的行业、产业里建立一个宏伟的成长目标和可行的发展战略。如珠海的巨人集团、沈阳的飞龙集团、声名赫赫的南德集团及号称“一代儒商”的三株集团等，都以极快的速度出现又以极快的速度消亡，成为市场经济大潮中的泡沫，不得不引起人们的深思和借鉴。

打破瓶颈 嘉实基金 打造金牌梯队

□ 郝嘉

新年伊始，业界便盛传常规新基金的发行将从“核准制”改为“备案制”。若备案制推行，基金市场将涌现更多新丁，与此同时投资者对投研人才的担忧也更多了。从2010年众基金公司的业绩表现看，团队稳定性高且人才储备较健全的基金公司逆势突围。据银河证券基金研究中心统计，截至2010年年底，嘉实基金实现业绩规模双丰收，与领头羊的差距也从2009年的千亿元以上缩小至600亿元，稳居行业榜眼。

有别于个别基金公司依靠明星基金经理一枝独秀，嘉实基金“不是一个人在战斗”。其中邵健领衔的成长投资组所管理的嘉实增长基金、刘天君领衔价值成长组所管理的嘉实优质基金、邹唯领衔主题投资组管理的嘉实主题基金、陈勤领衔相对价值投资组管理的嘉实服务基金等在2010年均取得了超过17%的净值增长率。

在更多的业内人士看来，嘉实基金的“团体赢”，与其在360°的投研梯队建设密不可分。嘉实认为“人才建设没有最好，只有更好”，首先要留住核心人才。

据统计，嘉实投研团队平均从业经验超过6年，基金经理平均从业年限近9年，整个团队在嘉实平均工作年限超过3年，团队稳定度显著高于业内其他公司。其中邵健、邹唯和刘天君都是2003年就加入嘉实基金。

第二个层面会根据需求，谨慎地从外部引入新鲜血液，为能够与嘉实文化理念相合的人搭建一个更具有竞争力的发展平台。

最后，注重内部人才培养机制。在“全天候、多策略”的全新投研模式下，嘉实股票投资部根据基金经理不同的投资风格，分成价值投资、成长投资、主题投资、相对价值投资等多个小组，由专业人士带头，各小组成员将擅长的投资方法论发挥到极致，能够发挥更多的卫星辐射作用。

随着法律法规不断健全，有关基金人才培养及对基金公司核心团队进行股权激励的提议日渐成为焦点话题。对此，嘉实基金总经理赵学军认为，股权激励作为一种增强核心团队归属感的重大制度创新，在以人为核心竞争力的基金行业中应该考虑推行。



协办单位：
 **海南亚洲制药有限公司**
 董事长 **楼金**
 总经理：
 地址：**海口市国际商业大厦12层**
 电话：**0898-66775933**
 传真：**0898-66700763**