

宋振钦： 超四成职业经理人 空降民企存活率 18 个月

近日，由 AMT 集团举办的中国首届成长型企业持续增长之道游学培训峰会在上海淳大万丽酒店圆满落幕。

有“培训界四大名嘴”美誉，被国际企业培训师协会公选为国际级十大华人培训师之一的宋振钦教授在题为“企业持续增长的三要素”专题演讲中表示：成长型企业面临着来自内外部的各方压力以及制约因素，要实现持续增长必须要做的三件事：制定严谨周密切实可行的战略、精益求精的精神追求绩效的决心、组建优秀人才队伍培养忠诚的精英团队。

宋振钦教授在专题演讲中提及：“有报告指出，大多数经理人在成长型企业的职业生涯平均不到两年。43%的职业经理人空降到成长型企业(特别是民营企业)存活率只有 18 个月，水土不服。有人对民营企业、成长型企业做了个判断，说经常走马看象，遭遇企改，所有的政策、规章制度很难超过一年以上。”成长型企业的面临着 5 个“有”和“没有”的问题。

有技术，没有产品，没有市场，没有品牌，没有战略。原料加工，不一定是不好，如富士康，上百万员工，生产一个 IPOD 美国



卖 260 块，自己拿到 4 块，美国经销商拿 64 块。有技术，有产品，没有市场，没有品牌，没有战略。也不一定不好。成长型企业的有何没有事相对的，当然如果最后希望成为规模化的话就要技术、品牌、市场、产品、战略全部到位。

中国首届成长型企业持续增长之道游学培训峰会，由国内领先的“管理+IT”综合服务机构 AMT 咨询发起，旨在通过系列活动，帮助广大成长型企业在竞争激烈的市场中逆势而上，彻底解决成长型企业所面临的战略、机制、管理、IT 系统支撑等方面的问题，在具体的业务领域实现业绩突破从而实现持续增长。

(凤凰)

HTC 首席执行官周永明： 拥有领先技术已远远不够

□迈亚·帕尔默 邱彦晖

台湾 HTC 宏达国际电子股份有限公司首席执行官周永明(Peter Chou)表示，HTC 正在考虑收购更多的媒体和内容公司，以加速实现使公司跻身全球最著名智能手机品牌行列的抱负。“拥有领先技术已经不够了。我们必须提供涵盖硬件、软件和内容三方面的综合体验。用户真正关心的其实是日常体验。”周永明向英国《金融时报》表示。

作为苹果(Apple)、三星(Samsung)和诺基亚(Nokia)的竞争对手，HTC 已经收购了大量的内容供应商，其中包括今年 3000 万英镑买入的英国流媒体视频公司 Saffron Digital 和以 4000 万美元买入的加利福尼亚游戏公司 Onlive。HTC 还出资 1000 万美元，将台湾在线音乐服务商 KKBox 10%的股份揽入囊中。

除了日前发布的搭载微软(Microsoft)最新“芒果(Mango)”操作系统的手机，HTC 上周还推出了两款手机——HTC Sensation XE 和 HTC Sensation XL。HTC Sensation 系列手机是与 Beats 通过品牌合作方式推出的，后者是著名的 Beats by Dre 品牌拥有者，其最知名的产品是大型高品质耳机。今年早些时候，HTC 花 3000 万美元收购了该公司的控股权。

周永明表示，HTC 还可能发起更多的收购交易。

“我们对收购持开放态度。我们手握大量现金，如果一项交易合情合理，我们会出手。我们也愿意对关键部件投资，以保证我们提供的体验是独一无二的。”他向英国《金融时报》表示。

就在周永明做出此番表态之前，HTC 日前公布，在截至 9 月的 3 个月里，公司季度营收和利润数据再创新高，尽管利润率持续下滑。然而，周永明先前曾表示过，在 HTC 拓展市场的过程中，他更关心提高绝对利润率，而不是保住利润率和平均售价。

以全球手机市场份额衡量，HTC 是全球第五大手机厂商，今年第二季度末拥有的净现金达 37 亿美元。

但周永明表示，HTC 不打算以收购方式获得自己的操作系统。他还表示，该公司曾考虑购

买惠普(Hewlett-Packard)的 WebOS 操作系统，但最终决定继续以授权方式搭载谷歌(Google)的 Android 系统和微软的 Windows 系统。

周永明表示，尽管与三星和诺基亚等对手使用相同的操作系统，要做到与众不同很有挑战，但加入规模庞大的 Android 应用商店给 HTC 带来的利益更重要。他相信，HTC 能对基本操作系统进行细微的改良，从而使自家的产品脱颖而出。

HTC 已开发出自有品牌软件 HTC Sense，这一软件在操作系统的基础之上，提高了操作的便利性，让使用拍照功能或自动下载天气报告至手机变得更加容易。

周永明表示，“我们可以依靠硬件设计使自己卓然不群，也可以在用户体验方面有所创新，与此同时，规模巨大的 Android 应用商店也能够为我们所用。”

曾为其他品牌代工生产的 HTC，销售自有品牌产品的时间不过 4 年。但就在日前，HTC 首次入选 Interbrand 全球百大品牌排行榜。

周永明似乎并不担心始终困扰手机行业的专利战争。苹果和微软已经以专利侵权之名，将搭载 Android 操作系统的手机厂商告上了欧洲、美国和日本的法庭。今年早些时候，HTC 曾在一宗专利侵权案中败诉，法官初判认定其侵犯了苹果的专利，使得公司股价应声跳水。

他表示，“这就是行业现状的一部分，我们必须努力应对。我们已经招募了更多律师，而且法律团队必须更努力的工作，但这不会影响我们的市场进入(goto-market)策略。”

尽管多家竞争对手们都在挣扎求生，而且惠普和夏普(Sharp)等企业已经退出了市场争夺，HTC 仍计划继续生产平板电脑。

他表示，“我们才刚刚起步，目前仍在微调中，但由于我们能从手机业务中获得许多协同效应，HTC 在平板电脑市场占据了非常有利的位置。此外，HTC 的品牌知名度也越来越高。”

周永明表示，HTC 明年将推出一款新的平板电脑，但也承认市场压力很大。

“我们需要拿出特别酷的产品来。”他表示。

责编：王萍 编辑：刘文景
版式：张彤 校对：梅健秋
2011 年 10 月 24 日 星期一

ZHIYEJINGLIREN

职业经理人

“首先企业是否具备了规范的要求，内部管理体系是否已经建立起来了，如果没有，那么职业经理人有天大的本事也搞不定。你的公司已经建到了适合一个职业经理人来管理的时候，你就已经成功了。”

陈贤兴：放权职业经理人的奥妙

杭州大运河边一间江南庭院式餐厅里，利尔达科技有限公司董事长陈贤兴频频举箸为身旁的总经理丁毓麟夹菜，并兴致颇高地向大家介绍他特意点的一道难得佳肴——鱼胶。董事长陈贤兴 49 岁、总经理丁毓麟 50 岁，一对可以算是同龄人的组合，正准备将国内物联网领域的一家领头羊企业带上更高的平台。

世界 500 强加盟

今年 4 月 1 日，利尔达宣布原美国德州仪器(TI)亚洲区市场总监丁毓麟正式加盟该公司。

丁毓麟在中国台湾担任了 4 年的混合信号与模拟器件事业部亚太区副总裁。“2000 年以后，亚太区的整个市场开始向大陆转移”，这是一个大势，丁毓麟敏锐地抓住了它，于 2002 年来到中国大陆，担任为期 8 年的亚太区半导体事业部市场总监。德州仪器半导体业务近年来在亚太区获得了长足的进步，这一辉煌业绩被认为与丁毓麟及其团队的付出密不可分。也正是在此期间，丁毓麟认识了现在的老板陈贤兴。

“其实 1998 年左右，我的团队就已经开始找陈董合作了。”2001 年，陈贤兴创办利尔达，丁毓麟就这样一路看着陈贤兴迅速地跟着市场趋势不断作出调整改变。而陈贤兴也“边做边向他学”，一见面就会向丁毓麟请教问题。四五年前，陈贤兴就曾跑去跟丁毓麟说：“你过来帮我吧。”但丁毓麟当时还没有准备好，认为在德州仪器自己还有一定的发挥空间。

到了去年，丁毓麟已经在德州仪器供职 25 年。“人生有多少个 25 年？有三个半就很不错了。第一个 25 年我读书、当兵，第二个 25 年给了 TI，第三个 25 年我就要做自己想要做的事。我也是一个华人，我希望能把一些管理方法、模式带到后起之秀——中国的企业。”所以丁毓麟很自然地决定加盟利尔达。

有这样既懂技术、又了解市场的能人保驾护航，陈贤兴决定将利尔达的运作完全放权给丁毓麟。

放权门道

完全放权给空降下来高级职业经理人，说说容易，做起来难，需要当局者妥当筹划、铺渠引水，方能水到渠成。对于更多的传统民企来说，这就像在一个



利尔达科技有限公司董事长陈贤兴

成型的躯体内植入另一套体系，如何不产生排异反应？陈贤兴说：“首先企业是否具备了规范的要求，内部管理体系是否已经建立起来了，如果没有，那么职业经理人有天大的本事也搞不定。你的公司已经建到了适合一个职业经理人来管理的时候，你就已经成功了。”

而从丁毓麟的角度来看：“我很惊讶，他竟然能想得这么远，一开始就在考虑怎么建立起自己的人事管理系统、怎么建立 ERP 系统……如果没有这些也没有办法把利尔达带得这么大。”

家族企业内家族成员是否应该占有公司里的关键职位？陈贤兴说自己思考这个问题已经有 10 年之久：“现在我们有六七百名员工，他们是从六七万的应聘者中挑出来的，是优中选优，而自己家族的成员哪有这样高的淘汰比例。如果每个亲戚都占个位置，谁帮你干活？”

陈贤兴摆脱家族企业的第一个手段是，拿自己做出纳的夫人“下手”，剥夺了她的财权。“很痛苦啊！但要规范就必须得这么做。这 10 年可以说我就做了这么一件事。”而今利尔达的中高层职位当中只有一名人家族成员，能够留任是根据是否具备能力来定的。

正是这些早已经规划好的大方向，从而摒除了传统企业乱如麻的人事纷争与派系攻讦，给了具有国际背景的“空降兵”以施展拳脚的广阔空间和坚实基础。

洋式管理

在陈贤兴的强力支持下，丁毓麟在利尔达开始了大刀阔斧的改革与创新。到任的 3 个月内，4 个副总裁中有 3 个人的岗位进行了调动，事业部的组织架构有不正确的地方也进行了纠正，“就像一个与原来不一样的公司”。“我们的六七百名员工如果到德州仪器上班，因为口语不达标可能只有不到十个人能合格，但丁总来了之后，我们的每个员工都相当于在德州仪器的管理体系下工作。”管理与文化的变动对于丁毓麟与利尔达员工双方来说都是需要互相适应的。

与德州仪器相比，利尔达的企业文化更讲究人际关系与人情味。幸好丁毓麟曾长期生活在中华文化圈内，在利尔达的人员结构变得越来越国际化的今天，他甚至能成为沟通中国员工与外籍员工的桥梁。

同时丁毓麟也为利尔达带来了不少新鲜空气。比如他以身作则的守时作风逼得属下也不得不注重高效的时间管理；他鼓励更加开放的沟通，开诚布公、有话直说；察觉到利尔达内部有存在着小范围的部门利益斗争后，他的解决方式是“解铃还须系铃人”，将问题抛回给制造问题的人，这场“内斗”解决之后，大家的士气都起来了……

韩俊良由多年的职业经理人，瞬间变为华锐风电的第二大股东、第一大自然人股东，由此奠定了他未来冲向百亿富豪的基础。

韩俊良：从职业经理人到风电首富

今年股市第一大单，是华锐风电写就的传奇。韩俊良身价百亿，轰动一时。在所有的风电上市企业中，无论成长速度还是最初市值，华锐风电都让业界望尘莫及。

时间回溯到 2008 年 3 月 12 日，华锐风电召开第一届第五次股东会议，在这次会议上，要讨论董事长兼总裁韩俊良应该在华锐风电占多少股份。

股东们初步的讨论是：华锐风电要增加两家新股东。一家叫 FUTURE 的公司；另外一家则为韩俊良全资控股的北京天华中泰投资有限公司（下称天华中泰），两家分别出资 2500 万元，占增资后总股本的 16.67%，从而使华锐风电的股东由原有的 5 家变成了 7 家。

韩俊良以 100% 的方式完全控股天华中泰，如会议通过，韩俊良将成为唯一拥有华锐风电 16.67% 股份的人。

有股东认为，与另一风电巨头金风科技董事长兼 CEO 武钢的股份相比，韩俊良持有的股份是不是太多了？听到这些，韩俊良则把双手一摊，做出一副很无奈的表情，“那你们看，我拿多少合适？”实际上，每位股东心里都清楚，华

锐风电的生产、经营、政府关系等几乎是韩俊良一力而为，获得这么多股份似也在情理之中，于是决议成立。

韩俊良就这样迎来了他财富命运转折的第一个关键时刻。从这一刻起，他从单纯的管理者变成了融管理者与股东为一身的角色。这也意味着他拿到了赢取亿万富豪俱乐部的入场券。

有人将这些归结于韩俊良多年在风电业的打拼，兼具运营与研发的双重身份，而且呈现出开拓市场和企业管理等方面的才能。至此，韩俊良由多年的职业经理人，瞬间变为华锐风电的第二大股东、第一大自然人股东，由此奠定了他未来冲向百亿富豪的基础。

华锐风电上市前夕，为了激励管理层，韩俊良将天华中泰其中 33.33% 的股权转让给其他管理层控股的北京华丰能投资有限公司。但是，他第一大自然人股东的身份没有变。

而赢得股东的信任和认可仅仅是韩俊良获得财富路上的第一步，上市才是他实现身价倍增的关键一跃。当日历翻向 2010 年，华锐风电上市的脚步骤然提速，韩俊良也借助各种场合不失时机

地为华锐风电呐喊。

这年 10 月，在一次重要的风能大会上，华锐风电、金风科技、维斯塔斯(Vestas)、通风能(GE Wind)、苏司兰(Suzlon)、歌美飒(Gamesa)、瑞能(REPower) 等国内外风电巨头的高管们在台上一字排开，等待主持人的提问。

国家发展和改革委员会能源研究所副所长李俊峰客串主持人，他以一种好奇的语气向韩俊良提问：“华锐有着怎样的部署，有哪些经验值得分享，在海外风电市场你们有没有想法？”

韩俊良面对台下数百听众，提了提嗓门高声说道：“未来我们的国际化必须占到总份额 30% 以上，要向 50% 目标迈进。”他停顿了一下说，“这是我第一次郑重地讲这个问题！”

韩俊良讲这番话是 10 月 14 日，但命运似乎跟他开了一次玩笑。12 天后，华锐风电上市发行申报文件的审核被取消。

但事情很快有了转机，中国证监会最后审核通过，2011 年 1 月 13 日，华锐风电上市交易，韩俊良迎来了他期待已

专家点评

民企老板如何放权

放权绝不是盲目的、一步到位的，而应该是一种“整体规划、分步实施”的操作。

首先，需要使得职业经理人与创始人之间在企业战略上达成共识，这是对其放权的一个根本性前提。只有经理人和原有团队在企业的发展战略和思路上具备一致性，然后再考虑哪些权力该放，哪些不该放，这样才能促使外部职业经理人与内部员工深度地拧成一股绳为共同战略目标服务，从而保障其价值创造最大化。

其次，分步放权的最重要一点是要建立和完善制度平台。尽管利尔达创始人陈贤兴在下决心要引入职业经理人之前就开展了一系列“内部环境工程”，但这些还只是形成精细化管理的一些制度铺垫。企业在引入职业经理人之后，还需要进一步完善制度平台的搭建，如需要明确形成职业经理人和最高决策层之间的权责划分界线，经理人与下属人员的对接机制等。这样就能进一步确保放权有度，一方面为职业经理人建立一个稳定的管理平台，另一方面对其行为形成一定约束。

同时，还需要开展一些软环境的配套。这包括企业创始人与职业经理人之间建立起充分的信任，在企业文化上塑造一种严谨但不失宽容的氛围等等，很重要的一点是帮助职业经理人建立起在企业内部的权威和领导力。通过这样一系列的软配套，实际上无形中就可以将可能过度的放权集约化，而将不足的放权伸张化，起到一种“无级变速”的作用。

总之，民营企业聘请外部职业经理人一方面要考虑企业是否具备了一定基础；另一方面，在适度放权的问题上，应该做到宏观统筹、有序放权。

(作者为华彩咨询国际集团管控研究中心研究员)

久的结果。

华锐风电以每股 90 元的发行价格高调入市，这是主板市场 20 年来发行的最贵新股。在此之前，主板市场发行最贵的股票中国神华，其发行价也只有 36.99 元/股。华锐风电的横空出世已经让其望尘莫及。“高，实在是高。”望着如此高的股价，有股民感叹道。

在上市当日，韩俊良带着他特有的微笑，双手并拢等待敲锣上市，而在锣锤撞击铜锣的一瞬间，韩俊良进入了百亿富豪之列。按照华锐风电 10 亿多的总股本计算，其总市值已超过 900 亿元。而韩俊良也因持有 11.94% 股份，身价按市值计算达到 108 亿元左右。他的财富也达到了前所未有的巅峰。

然而，华锐风电的股票上市交易当日便破发，其后股价一路下跌，每股从 90 多元跌至 70 多元，而 6 月 2 日 -7 日的短短 5 天时间，其股价竟然出现了从每股 60 元跌至每股 28 元。到现在，短短半年多时间，原本坐拥百亿身价的韩俊良，竟然跌去了一半左右的身价，但依然是风电第一富豪。

(奇