

李彦宏首谈 百度五级管理 分解目标逐个攻克



近日，国际高等商学院协会(AACSB)亚太年会在清华大学举行，150多位亚太地区及全球著名商学院院长和专家参加了会议，百度创始人李彦宏以“变局世界中的领导力”为主题发表演讲，并与各位院长进行交流。

据悉，国际高等商学院协会(AACSB)是当前国际上最为权威的商学院认证机构。自1916年成立于美国以来，这是该机构首次在中国举办年会，李彦宏也是此次大会唯一邀请的中国企业家代表。

百度创立十余年来，一直保持高速增长和巨大的产业影响。目前，百度已成为北大、清华这样的一流高校毕业生最大的企业雇主，百度的核心管理团队中既有内部提拔的优秀人才，也有加盟自著名跨国公司的精英。业界对于李彦宏是如何驾驭这样的人员框架，引导百度进行管理创新，不断应对互联网产业变化挑战一直非常关注。

对此李彦宏坦承：“我并不经常谈论管理的话题，而这是我第一次在公司以外的场合讲这个话题”，但是，“身处于高速增长的新兴市场，身处于互联网不断变化的产业环境，对于百度这样每年营收增速到80%、人员增速接近50%的企业来说，如何做好管理，如何锻造领导力，是一个非常重要的课题。”

李彦宏介绍，他把百度的管理团队分为五级，从最低的团队领导到最高管理层，每一层级均有明确的能力素质评价指标。“其中，任务分解与专注的能力是百度所有层级领导者都必须具备的两项素质。”李彦宏表示，“任何一个宏大的目标，都需要被加以合理分解，进而逐项攻克实现；而想要在不断变化、充满竞争的产业环境中胜出，则必须专注如一。”

“任何一级领导，在不同环境下同时也是被领导者，”李彦宏说，“我们要求被领导者适应企业文化和价值观，具有投身专业的精神和决心，同时具备学习能力，通过不断自我改善成为专业领域中的佼佼者。”

对于第五级领导力百度最高管理层，李彦宏做了特别解说。“我对他们有很高的要求。如果需要在这个级别上招募或提拔，我第一反应就是如果允许我在全球选人，谁是最佳人选，就让谁来担任这样的职位。”在李彦宏看来，第五级领导必须能够做到以下四点：首先，洞察行业趋势，“要能看到一到两年后的市场变化，并不断问自己同样的问题，一旦答案相同，说明你已经落后了”；第二，果断把握市场机会，“一旦得出了推论就要立刻着手解决，而且要比其他所有人都做得好”；第三，极强的沟通技巧，“善于影响、发展、推动、改变、激励他人，营造良好的工作氛围”；第四，在复杂多变的情况下，通过一系列综合思考的决策技巧，应变式地找出或开发新的解决方案。他把这样技巧提炼为“分析性”、“评鉴性”、“阐释性”和“创造性”四个方面，现场还以百度2003年推出百度贴吧、2005年拒绝谷歌的收购提议、2009年推出框计算为案例，说明如何在这样的综合思考下做出关键性的判断和决策。

“我每天至少要把1/3时间花在人才培养和管理上。”李彦宏表示，虽然随着百度发展，管理工作千头万绪，但他还是把更多的精力投入到管理团队和领导力建设上，这是确保百度继续保持成长势头和正确方向的关键性工作。（沈婧）

管理之道 | Guanli Zhidao

“量体裁衣” 陈年收紧步伐“管理改革”

□ 谢睿 王润珠

“有春天，无所畏”，这句铺满大街小巷的凡客广告词，多少可以反映出陈年心中的想法。

凡客在2012年春天的景象，是在浮躁的电商圈中沉淀。创立至今凡客一直保持着“大跃进”式的增长速度，背后却不时隐藏着“脱轨”的危机。IPO的不确定，库存压力巨亏传闻高层离职……面临这林林总总的一切，凡客在过去的一年收紧步伐进行管理改革，回归到“稳中有进”的进程中。

与过去相比，此刻的陈年显得更为冷静。对于销售额，他不再随兴，而是交由数字说话。陈年认为，眼下的凡客更像是一家数据公司，要精细到“一个SKU它在去年的今天卖了多少”，从而让内部调整更有效率，更为尊重公司本身运营的规律。

从条块分割到品类分割

如果说理智和情感是人类成长中的两只脚，那品牌和管理也可以说是凡客在成长之路的两只重要的脚印。面临着一万多人的公司团队，陈年选择拆小，让团队的成员在这个大家庭中可以找到自己的位置。

从2011年8月到11月，凡客进行了一次创立以来最大规模的架构调整。原有的两大事业部按品类被划分为五大事业部，分别负责鞋、运动产品、时尚男装、女装及配饰箱包。这五大事业部统管从产品设计到销售规划及营销策划一系列工作。

同时，五大事业部分别对应三大生产中心，并向三大生产中心提供下单需求，生产中心负责与各路供应商协调生产。而原有的推广、品牌、仓储、物流、以及呼叫中心继续保留。

进行“变身”后的凡客，由原来的两个部门变成五个事业部，再加三个生产中心，其中每个大块都有一个领军人物。在五大事业部的运营取得一定成效后，陈年表示，今年4月公司已经继续扩展成10个事业部，而且如今的架构已经很清晰了。

“过去的组织结构是条块分割，做产品的负责产品，做营销的负责营销，做生产的负责生产，互不管。产品做错了，骂营销部，说营销拍的照片太丑了，而营销部门，晚上背了一包衣服回去拍，边拍边骂产品部说这做的是什么东西，这就是我们去年的



◎凡客诚品CEO陈年。

状况。”现在不同的是，每一个事业部从你规划产品那一瞬间开始，到营销，最后到销售都是这个事业部自己负责。

增设数据中心掌控全局

分拆之后，权责清晰，带来的结果是事业部之间竞争加剧。“这个时候，数据就很重要。”陈年表示。“因为有些东西说不清楚，我说你这个衣服好看，你说我这个衣服难看，我们俩吵一天也没用，很简单，拿数据说话。”

在凡客内部，有一个“前10名”的考核，凡客首页只能放置7张焦点图，先考虑前10名的产品。

“进了前10名什么都好说，进不了前10名你就只有努力。现在，一张图上去了，事业部的负责人整整一小时都在盯着图看点击。”

由谁来判断前10名的排序，写成绩单？“数据化”生存，是陈年在凡客推进管理改革的一个主题词。

为此，凡客专门成立了一个“数据中心”，指定一名SV P进行管理，专门负责给事业部出“成绩单”。数据中心从各个事业部调取数据，每周发布数据，再由网站运营部负责安排这些资源。“刚开始大家准备天天请数据中心的负责人吃饭，后来发现这是不可能的，因为他吃饭也吃不过来。尤其在成立10个事业部以后，他就

更吃不过来，所以他也疯了。”

陈年说，这时候数据中心的中立性就非常重要。“任何业务部门其实都会在这个过程里面，因为竞争，会不自觉地犯错。所以，最终决定数据中心不介入任何直接业务，它的工作就是给出客观公正的数据。”

“新用户，销售额，毛利率，库存周转，这些都是考核指标。你这个产品能不能带来新用户，这是第一指标，第二指标你是不是有足够的销售，第三你能不能有足够的毛利率。”成立数据中心，根据数字定夺，陈年认为另一个好处是“数据可以避免情绪化的东西以及腐败现象，让调整更有效率”。

“数据中心的成立，组织结构的变化，还有产品架构的这种明细化，是我们前端来说最重要的事情。没有



这些事情，品牌也是空中楼阁。”

除了资源的分配，数据对凡客的发展还有什么作用，需要明细化到什么程度？陈年指出，比如说T恤我今年要做多少，袜子要做多少，这个作为畅销品应该是能根据用户去年的数据，今年新用户的增长，哪些人购买这些基本数据统计出来的。

“前端的数据应该具体到一个SKU它在去年的今天卖了多少。”

陈年回忆称，有一阵子因为凡客发展得非常快，所以大家冲动到用计划经济的方式去搞生产，这是不对的。“过去的方式是，今年这个品类我要做一个亿的量，同志们背着这一个亿就回去了，回去再考虑这一个亿需要多少SKU，需要一万个SKU，就分到1万个SKU上面去了，然后再每个SKU需要多少件。”

但是数据，让陈年意识到“要尊重公司本身运营的规律”。凡客的计划，是把产品的三层架构（畅销经典款、创新款、突破款）搭出来，然后和用户匹配，和市场成长结合起来，将生产量算出来。

“只要能算出来，这就是好事。”与一年前放话“2011年达到100亿销售额”的张狂相比，此刻的陈年冷静许多，他不再轻易预测数字。一个例子是，谈及凡客王牌产品VT的增长，他说：“我现在给不了你这个数据，这个数据大概需要4月底的数据出来以后，才能给你。我现在给你一个数据，人家事业部不做，最后我就给你撒谎。”

事业部的改制，让凡客完成了从垂直化到扁平化的管理。而数据中心的建立，则让凡客越来越像是一家数学公司，用数据指导生产，控制库存，寻找企业发展的底线。

企业最好牛到“我离开也没事”



走过了两年多势如破竹的发展，回望2011年，凡客曾经面临许多质疑：品类盲目扩张，库存堆积，甚至内部浮躁腐败，资金链断裂，这一切曾经让凡客一下子进入了“沉默期”。多次高管离职，更是增加了外界对于凡客IPO的猜疑。

对于高管离职，陈年表示“这个的关系倒不是很大，我觉得最主要的，因为我们离职的高管涉及到具体业务的并不多，具体业务的高管和这些都没有关系。”

“尤其SVP这一层，当时我们是两大事业部，这两大事业部的权利越来越大，越来越集中，这时候层面又多，就是从规划到生产。这时候就容易看不清楚，所以我们才做了这个调整。”对于高管离职，陈年表示，任何一个组织都是由人组成的，不可能说一个同事的离开对这个组织没有任何影响，就是在心情上都会有影响。“但是反过来说，我们作为一个企业，我作为一个管理者，我的目标只有一个，就是企业价值的最大化，用户，我的同事，我的投资者，这三方面我都要负责。”

打破凡客平衡的还包括裁员的消息。2011年9月，一封《三问陈年》的邮件，一度引发凡客的“裁员门”风波，凡客按5%的比例向每个部门摊派裁员名额，大量短期入职的员工都只能选择另谋东家。正略钧策副总裁李培根分析称，裁员分两种，一种是主动的经济性裁员，以缓解经济压力，而另一种则是主动的结构性裁员，是企业的内部组织结构的重组、分立、撤销，而转型必须基于企业的管理才能取得成功。

凡客的裁员更多地属于后者，凡客正试图寻找一个临界点，来做调整。“最好的情况是，这个企业的运转牛到我离开，也没有关系，那就说明这个企业它自身作为一个有机体已经自成体系了。”陈年说。

2012年，凡客给出了“有春天，无所畏”的口号，之后再下一城，进化为“向前走，无所畏”。陈年说，这一个广告词来自于海子的一句诗“春天是我的品质。”

经历了2011年的扩张、激进之后，凡客的2012年是否已经迎来春天，陈年的大规模管理重组是否可以再造一个凡客，推证一个新模式的正确？这都将留待时间考验。

闪光的平凡 ——记子洲县保盛煤业有限公司董事长冯永胜

□ 本报记者 霍世林 通讯员 冯航

绵延不绝的陕北丘陵深处，有一个崭新的企业——子洲县保盛煤业有限公司。周山叠叠，满目青翠，然而，有谁知道公司董事长冯永胜的30年创业艰辛，用百折不挠的执着诠释了一个陕北农民特有的气质，也谱写了一部“小人物”的创业史诗。

在家乡第一个放下锄头

初中毕业那年，面对家乡普遍的贫穷，18岁的冯永胜和大多数同龄人一样无奈，不得不放弃学业，拿起锄头，过上了“日出而作，日落而息”的生活，虽然简单纯洁，但是却逃脱不了因生活和生计带来的难堪。娶妻生子后，这种窘境愈加明显。

时局变迁，“大锅饭”变成了“包产到户”，看着新分的土地，老百姓言行之间流露出很多满足，信心满怀地经营农田。而冯永胜在高兴之余，却更热衷于关注个体经济的解放和发展，每每闲聊时总说些做生意赚钱的念想。其实，他只是希望改变自己“面朝黄土背朝天”的生活方式，如果将来好一点，再给家乡做些贡献。然

而对于当时思想落后的陕北来说，冯永胜给人的感觉就是不符“潮流”，想法“古怪”。

冯永胜没有退缩，尽管亲朋不解，乡邻质疑，他还是毅然放下了锄头……

布满荆棘的创业之路

在千沟万壑的黄土高原，要想走出一条新路，困难是超乎寻常的。

资金问题是冯永胜遇到的第一个“坎”。他变卖了家里值钱的东西，换来了当时家乡唯一的拖拉机。拉沙、拉炭、拉粮食，跑前、跑后挣运费。很快，冯永胜便成了家乡的“万元户”。

超前意识是创业者必须具备的思想基础。在个体经济日益活跃的大背景下，冯永胜用几年的积蓄购买了一辆大型货车。用他的话来说是，倒腾倒腾，让“四个轱辘”把陕北的洋芋和小米变成“两件宝”。在经营农产品期间，冯永胜又把目光瞄向了新兴的养殖市场。说干就干，租赁12亩土地，新建场房，购买猪种，雇佣工人，子洲县第一个专门养殖企业——盛达养猪厂在1996年应运而生。

由于行情不熟悉、管理人才缺乏

……建厂不久，一系列的问题随之而来，再加上对困难估计不足，后续资金紧缺，严重制约了企业的发展。特别是2002年，大肠杆菌肆虐，厂内500多头壮猪相继病死，盛达养猪厂迅速跌入低谷，冯永胜本人也经历了创业以来最严峻的考验。

深思熟虑后，冯永胜独自远赴延安黄陵、商洛丹凤等地参观了养殖场，借鉴了养殖产业的先进经验，用卖掉厂子剩余1000多头猪的资金，顺利引进了杜洛克、长白等高产种猪，开辟了企业的重生之路。

成功垂青于那些大胆创新的人。盛达养猪厂顺利渡过难关后，大步迈进，短短几年时间，厂房扩建至40多亩，数量达到5000多头，一跃成为榆林市规模最大的个体养猪厂，产品远销延安、包头、兰州等地，一时间，冯永胜又名声大噪。

随着国家西部大开发政策的推出，大西北煤炭资源的天然优势得到了充分发挥，经济社会进入了飞速发展的“快车道”。面对这一商机，冯永胜果断将养猪厂交给妻子打理，并于2002年，投资3000多万元，带领家乡150多人在内蒙古乌海市承包一露天煤矿，一干就是6年，冯永胜迎来了事业的又一重天！

选择在家乡致富

思之再三后，冯永胜忍痛卖掉乌海的露天煤矿，并于2008年投资3800万元，在自己的家乡创办了保盛煤业有限公司。并定下规矩：不是子洲籍的员工不予雇佣，不是家乡的车辆不许运煤。

为了进一步扩大企业规模，造福百姓，冯永胜主动接纳当地群众入股要求。公司运营4年以来，先后给老百姓分红800多万元，让300多户家庭逐步迈向了小康生活，同时带动了冯渠、马岔乡及其周边地区的运输业、餐饮业。在县委政府和当地群众的大力支持下，目前该公司已发展成占地50多亩，煤车80多辆，每年为县财政创税2000多万元的现代化民营企业，业务已拓展辐射至山西、内蒙古、宁夏等省份，并与横山天云煤矿、山西正泰焦化厂等多个省内外知名企业长年保持友好、密切的合作伙伴关系，建立了一套完善的运营机制和销售网络。在此基础上，2011年，冯永胜又购买三川口镇侯石畔茂源煤矿，招收当地员工600多人，每年给辖区每户村民无偿送煤2吨多，让周围5个行政村年收入分别增加200

万元左右，为区域经济社会的发展注入了强大动力。

冯永胜在事业取得成功的同时，不忘回报社会，他说，人生的价值在于奉献，人活着就应该为社会做一些有益的事，共产党员更应该把奉献作为人生最高目标去追求。他积极投身于公益慈善事业，在2010年的子洲石沟“3·10”山体滑坡后，他带头捐献20万元，帮助灾民重建家园。积极向需要帮扶的弱势群体伸出关爱之手，为失学儿童和孤寡老人捐献帮扶100多万元。同时，义务投资2000多万元，启动了三川口镇西庄等12行政村柏油路修建工程。

冯永胜强烈的社会责任感，得到了人民和政府、同行的信任，2009年以来，先后两次被推选为全市“模范共产党员”，两次荣获“榆林市劳动模范”称号，连续三年被推选为市人大代表，自身创办的企业保盛煤业有限公司也荣膺“榆林市十大民营企业之一”的光荣称号。

的确，冯永胜这位普通的农民，始终都在执着追求，在平凡中追求崇高，在平凡中默默献出爱心，在子洲当地是远近有名的仗义人，有爱心的人，乡亲们的大恩人！