

案例诊室|AnLiZhenShi

季琦创立汉庭是“一帮志同道合的朋友，快乐地，成就一件伟大的事业”。目前志同道合者离去，快乐难称得上，而构建“高效管理+优秀企业家”的难题也可谓巨大。

汉庭“贵人”远走 季琦“独木”难支

□ 胡津铭

2012年4月，汉庭酒店创始人之一、副总裁王海军辞职；2012年1月，CEO张拓转任副董事长、非执行董事；2011年11月，首席运营官苏畅离职。核心高管接连离职，汉庭创始人、董事长季琦的领导似乎出了问题，“优秀企业家”的追求也并未到位。此前，季琦称自己信奉“高效管理+优秀企业家”的成功模式。

截至2012年4月20日，汉庭酒店、如家的市值分别为7.98亿美元、8.15亿美元，在2010年汉庭上市并很快市值超10亿美元，作为创始CEO，连续创立3家市值逾10亿美元的企业，季琦成为全球第一人，其一时成为“神话”。

“贵人”远走

作为主要创始人之一创立携程网、如家，作为核心创始人建立汉庭，三家公司都在纳斯达克上市，市值先后超10亿美元，季琦称“在中国，要建立一个大而持久的优秀商业机构，我信奉‘高效管理+优秀企业家’的成功模式。”季琦如此总结自己的三次创业，“如果光是我这种企业家精神极强的创业者，没有系统的管理经验和知识，造就一个大企业很困难，风险很大。”

至少前两次的创业，季琦都有“贵人相助”。当年，在创携程网前，甲骨文中区咨询总监梁建章、上海协成高科技公司CEO季琦、德意志银行亚太区总裁沈南鹏、上海旅行社总经理范敏都已有了相当好的知识、能力储备，按照专长分工。范敏比喻形容大家的定位：“我们要盖楼，季琦有激情、能疏通

关系；沈南鹏精于融资；梁建章懂IT、能发掘业务模式，他就去打桩，定出整体框架。而我来自旅游业，善于搅拌水泥和黄沙，制成混凝土去填充这个框架。楼就是这样造出来的。”

如家是季琦奠基，孙坚接棒。2002年，携程派季琦创办如家，2004年底，如家董事会决定寻找职业经理人，觉得时任百安居副总裁孙坚为人谦和、友善、沟通能力强、有连锁经验，于是孙坚接替季琦任CEO，并任职至今，公司一直为国内行业龙头。季琦创业的背后依然是如家董事长沈南鹏、梁建章（两人持股均多于季琦）等人的支持。

汉庭是季琦作为核心创始人开局，张拓、张敏等职业经理人加入和他一起奠定基础。在汉庭前景不甚明朗的两年，季琦顶着资金压力，使汉庭完成了从创业公司到专业化管理公司的转型；引进了包括身为跨国公司大区总裁的张拓、曾任亚新科铸造（北京）公司CFO的张敏（2008年3月起任汉庭CFO）在内的一批管理人才，对企业进行系统性的流程改造。这次，是季琦独立打天下。

独木难支？

季琦眼中，汉庭的团队完全可以和携程四君子媲美。然而，目前已物是人非：COO、CEO、副总裁三位核心高管离职，季琦重新任CEO。

先看关键人物CEO张拓。入职汉庭前张拓已是有一定成就的职业经理人，其2007年10月至2009年7月任汉庭COO，随后接替季琦的CEO之位。CEO是经营管理的核心，一个好的CEO可谓好的职业经理人团队的关键，苹果公司乔布斯、通用电气

韦尔奇CEO可为例证。

季琦信奉“高效管理+优秀企业家”的成功模式，在43岁时让出CEO之位，可谓构建高效管理的根本举措。目前看来，这招失败了。2011年，汉庭营收22.5亿元，增29.4%，净利润1.15亿元，大降47%，主要竞争对手如家净利润3.51亿元，降2.3%，7天净利润1.29亿元，升9.6%。2011年汉庭新开酒店201家，远低于如家和7天的301、376家。对此次“换人”，有评论惊呼“汉庭不行了？季琦亲自出马救场”。

另一个关键人物——王海军。王海军是汉庭在如家时的旧部，后跟随季琦创立汉庭。汉庭投资人、北极光创投董事总经理周树华曾如此解释投资汉庭的原因：能让人一直追随，这是我们非常看重季琦的地方。如今，王海军的离去，让季琦的这种能力大打折扣。

业绩大滑，三位核心高管去职，创始人“回归”，季琦神话遇坎。在这个团队制胜的时代，不少企业家都感慨找不到合适的职业经理人。而难题背后，往往是企业家过于强势、不肯放权、激励机制不足，由此职业经理人“苦不堪言”，另一面则是职业经理本身素养不到位。

将相难和

季琦重新出马，是强势还是无奈？论及管理风格，季琦自认“会根据不同情况采取适合的管理风格”。

然而，季琦以亲力亲为的风格著称，这无疑会有损于职业经理人团队的构建，也不利于其更好地从创业者转身合格的企业家。

具体来说，在携程、如家，作为核



◎回归汉庭CEO职位后，一直隐藏在幕后的季琦又回到台前。

心人物是打天下，亲力亲为可谓应该；而在汉庭，作为大股东，他的核心应该是扮演企业家角色。虽然季琦意识到构建高效管理的重要性，并大力实践但成果显然并没有以往携程、如家成功，由此他“优秀企业家”的追求可谓并未到位。

在季琦看来，在中国，企业家和经理人都宝贵的稀缺资源，应该相互尊重，平等相处，这两种人谁也代替不了谁，谁不遵循这个规律，就会付出惨重的代价。他感慨很难看到企业家和专业管理者“将相和”的局面。

季琦创立汉庭是“一帮志同道合的朋友，快乐地，成就一件伟大的事业”。目前志同道合者离去，快乐难称得上，而构建“高效管理+优秀企业家”的难题也可谓巨大。

柳传志及王石作为卓越企业家、联想及万科的职业经理人制度在中国公司中具有标杆意义。新东方2009年形成俞敏洪、周成刚和陈向东的新三驾马车，大季琦4岁的俞敏洪称要去俞敏洪化，让公司没他的时候也还行。这应该可为季琦镜鉴。季琦的“优秀企业家”之路可谓任重道远。

【延伸阅读】

季琦回归 集团进入“二次蜕变”期

回归汉庭CEO职位后，一直隐藏在幕后的季琦又回到台前。

近日，季琦接受《第一财经日报》专访时透露，自己的回归代表了汉庭进入“二次蜕变”期，汉庭已开始收编中端连锁酒店，未来将形成四大系列品牌，并首次进军高端酒店市场，且从现在起加盟店比例将超过直营店。季琦透露，除了中端和大众化定位，汉庭接下来还将首次进军高端酒店

市场，汉庭已“相中”一些四星级和五星级定位的酒店项目，一旦成行，汉庭将成为从经济型酒店、中端酒店到高星级皆全的综合型酒店集团。

在季琦看来，自己回归到CEO位置，标志着汉庭的“二次蜕变”，即从经济型酒店公司转型为全覆盖定位酒店集团。为明确“汉庭”的经济型酒店品牌与公司全覆盖定位是两回事，季琦甚至启动了一项更名计划，

即今后“汉庭”仅以品牌名称存在，酒店集团不会再叫“汉庭”。若一切顺利，集团会在今年年内更名，“汉庭酒店集团”的称呼将成为历史。

“集团的名字可以与麾下品牌名称没有任何关系，比如雅高酒店集团麾下的高端品牌是索菲特、四星级是诺富特，经济型是宜必思，但雅高与麾下品牌名称都不同，我们也完全可以这样。”季琦表示。

汉庭开始提速加盟式扩张。“以往我们是以直营店为主，至多也是直营店和加盟店各半，但从现在开始，我们要加大加盟店力度。”季琦透露，其对加盟商的最新计划是直营店与加盟店的考核会一致，以前很多加盟店不会将账目统一交给总部管理，从现在起假如加盟店将账目统一上交管理，则总部会进行成本控制管理，帮助加盟店提高利润。（乐琰）

数字汉庭

目前，季琦制定了自己的三个五年计划，第一步是2012年，集团的整体签约门店达到1200家；2016年是第二个五年计划，届时门店数量预计达2600家，超过60%为加盟店；到第三个五年计划，即2021年时，门店希望达到4000家。“上市时汉庭的市值大约是7亿-8亿美元，现在也差不多。”

玉柴集团在京发布第五份社会责任报告

5月26日上午，2012中国工业经济行业企业社会责任报告发布会在人民大会堂举行。会议发布了《2012中国工业经济行业社会责任报告综合评估报告》《中国工业协会社会责任指南实施手册》和《2012中国工业经济行业企业社会责任指南实施手册》。玉柴集团、航天科技、国家电网、中国一汽等74家企业在会上发布了社会责任报告。

玉柴集团发布的《绿色发展·和谐共赢 2011可持续发展报告》是玉柴发布的第五份可持续发展报告，120多本报告很快被与会嘉宾翻阅一空。《2012中国工业经济行业社会责任报告综合评估报告》评价，它以玉柴60年厂庆纪念为契机，通过严谨的文字表达、生动的图片展示，全方位、多角度向社会公布了玉柴在2011年履行企业社会责任的突出表现，将玉柴秉承绿色制造理念，积极履行社会责任和企业经营管理有机结合的点点滴滴诚恳地告知于各利益相关方，对玉柴的健康、可持续发展起到了不容忽视的推动作用。同时，玉柴案例“引领中国柴油机排放控制标准”入选《2012社会责任实践案例选编》，通过领先行业发布满足欧VI排放标准的YC6L-60样机技术等展示了玉柴的社会责任实践成果。

玉柴发布的企业社会责任报告得到了本次活动主办方的一致认可，并获得了由中国工业经济联合会授予的“社会责任报告发布证书”，玉柴



◎何晓宇（左四）领取社会责任报告发布证书。

集团企业文化部部长何晓宇代表玉柴上台领取了证书。

在发布会上，全国政协经济委员会副主任、中国工业经济联合会会长李毅中在大会上发表了“发挥合力，开拓创新，深入推进工业行业企业社会责任建设”的重要讲话。李毅中表示，工业是国民经济支柱产业，工业增加值占国内生产总值的40%，工业行业企业履行社会责任对稳增长转方式、调节构惠民生，对我国经济社会全面、协调、可持续发展影响深远、意义重大。工业转型升级推动着企业社会责任呈现出加速发展趋势。企业社会责任作为企业管理的新内容，它被越来越多的企业所认同和接受，它有助于企业管理水平持续提升，同时，对企业诚信体系建设、企业推进节能减排、淘汰落后、安全生产、劳资

关系和谐、产品质量提升和技术创新等重点都具有促进作用。

企业社会责任认识和实践水平参差不齐，将企业社会责任融入日常运营仍需时日。李毅中强调，从国际看，企业社会责任已被看作可持续发展的基础，也是新时期工业行业企业履行社会责任的重要体现。国务院国资委副秘书长关晓峰对行业协会推进企业社会责任建设提出了四点建议：一是继续完善社会责任信息交流平台建设；二是发挥协会对企业社会责任工作的服务和指导作用；三是制定行业企业社会责任标准；四是切实履行好协会自身社会责任。

联合国全球契约组织中国首席代表刘萌表示，今后联合国全球契约组织会继续加强与中国政府、行业协会和中国企业紧密合作，更好地协助中国企业负责任地走出去，塑造良好国际企业公民形象，助力包容性增长和可持续发展的实现，为中国人民和世界人民造福。

在重生产、轻安全的情况，安全生产工作基础薄弱。他强调，安全发展是企业的重要社会责任之一，要狠抓不懈。

工业和信息化部总工程师朱宏任在讲话中指出，企业是实现工业转型升级的主体，促进工业转型升级是企业的历史责任，也是新时期工业行业企业履行社会责任的重要体现。

国务院国资委副秘书长关晓峰对行业协会推进企业社会责任建设提出了四点建议：一是继续完善社会责任信息交流平台建设；二是发挥协会对企业社会责任工作的服务和指导作用；三是制定行业企业社会责任标准；四是切实履行好协会自身社会责任。

联合国全球契约组织中国首席代表刘萌表示，今后联合国全球契约组织会继续加强与中国政府、行业协会和中国企业紧密合作，更好地协助中国企业负责任地走出去，塑造良好国际企业公民形象，助力包容性增长和可持续发展的实现，为中国人民和世界人民造福。

作为国际交流嘉宾，法国外交部社会责任大使米歇尔·杜山从法国社会的养老金、单位能耗及劳动事故等方面的案例入手，介绍了法国企业履行社会责任的成功经验。他建议，相关部门可以将社会责任的成功经验以法律的形式推广出去，不只是应用于上市企业，还包括其他的企业。

据了解，本届发布会由国家发改

委、工信部、民政部、人社部、环保部、商务部、国务院国资委、国家质检总局、国务院安监局等九部委指导，中国工业经济联合会主办。据了解，2011年共有898家中国企业发布了社会责任报告，同比增长了18%，其中工业企业639家。（杨明泽 梅昌富）



◎社会责任报告发布会现场



◎玉柴发放社会责任报告



◎社会责任报告发布证书

管理学堂|GuanLiXueTang

要学会向上管理

向上管理，最重要的是为你上司节省时间、帮助他们分清轻重缓急的技能。

副手们需要学会从工作挑战中获得满足。如果他们对老板不尊重，那就很难与之建立起具有建设性的良好关系。我认为，寻求并培育良好的合作关系是至关重要的。团队越优秀，关系越融洽，工作环境就会变得越富有生产力。如果老板信任副手——清楚副手的职责在于帮助他们把工作干得更好，那他们之间的工作关系将会变得更富有生产力。

如果你正在寻求职业晋升，而此时你若拥有老板的支持和推荐，那你就将晋升得更快。如果你将老板放在首位，那他们就会认为你极具价值。作为副手，其基本工作就是将老板的利益放在首位。当你晋升到某个更高职位而不再担任副手时，此时你就可以将自己的利益放在优先考虑的位置。

精力充沛的老板往往希望自己能周边的人也能跟他/她一样精力充沛。如果你在工作时不如老板那样精力充沛，他们往往就会对你感到失望。如果你发现自己无法跟上老板那种充满精力的工作步伐，也无法担负起自己的工作职责，那你就需要重新寻找一个所期望工作精力能与自己的精力程度相匹配的职位。

“向上管理”的本质就是在牢记管理者利益的同时，认真履行好自己的工作职责。你要尽力做任何可以让老板工作更轻松或可以帮助他/她提高工作能力的事情，这将不仅有利于自己职业的发展，而且对整个公司的业绩改善也大有益处。（罗塞娜·博得斯基）

“打断”也是一种激励

很多时候，当一件工作被打断后，反而更能引发完成它的愿望。团队主管该如何利用这种常规心理，对员工进行激励，实现更高的团队绩效？

第一，工作并非不可以打断。任何团队都会有紧急和重要的事件发生，这样必然会打断现有工作的进程。常常有主管因此非常郁闷，抱怨人手不够，为了不影响到大家手头的工作，甚至自己去充当救火队员，接手紧急任务。

可想而知，长此以往，员工会认为发生类似事件时，我的手头有工作而不能去做新工作理所当然，并丝毫不会有愧疚感。但聪明的主管，善于适时打断员工，告诉他这些紧急和重要任务非他不可，此时中途打断任务的强化效应，将促使员工产生更强的力图完成任务的欲望。

第二，把工作划分为多个小目标。在日常工作中，为了避免不恰当地打断，主管需要指导员工将工作划分为多个小目标，每一个目标都相当于一个成果。这样即使被中途打断，也会因为阶段性成果的即将达成，产生正面的激励效果。

第三，了解员工的成就欲。有的员工具有高成就欲，他们有更强烈的自我驱动力，凡事愿意内归因——“是不是自己不够努力”、“自己是不是可以做得更好”，因此，对已完成的任务能很快忘记，更专注于尚未完成的任务和新的挑战；有的员工则恰恰相反，他们自我约束力和激励性弱，更需要外在驱动力的推动，凡事更愿意外归因——“因为领导打扰了我的工作，所以我不能更好地完成现有工作”，这种低成就感员工就不适用经常被打断工作。（傅志远）