

策划词 | CEHUACI
华为，一个年销售额现已逾2000亿的通信技术帝国，一贯的低调而神秘，但其施行的CEO轮值制，有别于常规的管理模式，让华为再次置于聚光灯下。
去年底，华为总裁任正非公布将实行CEO轮值制；今年4月23日，任正非首次明确对华为CEO轮值制度进行表述，并将该制度首次写入公司财报。
现今，疲软宏观环境下的华为面临业绩减速困境，CEO轮值制能否让华为突破行业“天花板”，在混沌和动荡中把握住平衡和觉醒的门道？

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

人事调整产能重组 自主车企以变求存

接近长城汽车的消息人士向记者透露，虽然相比奇瑞高层的被动调整，主动出走的贾亚权背后有福田力邀其加盟的因素，但深层次的原因或与长城汽车今天进行的机构调整有关。

今年以来，长城汽车对其组织架构进行了大幅度调整，国内部和国际部这两个大部门被撤销，旗下原有的小部门被合并整合为几大中心，各中心负责人直接向总裁王凤英汇报。技术研究院原副院长康国旺调任长城汽车总裁助理，接手了由部门制变中心制之后的国内部的大部分工作，而原本这些工作都是由贾亚权负责的。张志勇告诉记者，长城汽车让技术人员出身的康国旺担负销售重任，体现了其提出的“专业、专注、专家”品牌口号。

吉利产能重组 或为合资做准备

就多品牌战略而言，吉利相比其他自主品牌走得更早。5年前，吉利汽车开始战略转型，希望通过有限的资源打造全球鹰、帝豪以及英伦三个品牌，进军不同档次市场。但是近几年，虽然定位中高端帝豪成绩取得不错的成绩，但其两个品牌尤其是英伦则与李书福的目标存在差距。针对该现状，吉利汽车销售公司从今年5月开始取消帝豪、全球鹰和英伦汽车三个子品牌营销事业部，整合成南区、中区与北区三个大区。

而紧接着，吉利开始对产能进行重组，按照计划，7月20日之后，位于上海的英伦SC7系的生产线将整体搬迁到湖南湘潭。并且此次搬迁只是吉利基地整合的一部分。据了解，吉利生产布局都在调整之中，其中临海的豪情将搬迁至杜桥，而路桥基地则也计划搬到椒江，宁波的基地也要搬到春晓。

对此，外界普遍认为此次吉利对产能的重组，是继营销管理架构调整之后，进一步整合三大品牌的举措。对此，吉利汽车则予以否认。吉利控股集团公关总监杨学良告诉记者，7月20日之后，吉利上海基地的英伦SC7生产线将被搬迁至吉利集团在湖南湘潭的基地，和同一平台生产的远景车型共线生产。“同一个平台不同车型放在同一个基地生产可以提高生产效率，降低采购和物流成本。”

不过，据消息人士透露，吉利此番对生产基地进行调整，另一目的是为接下来与沃尔沃组建和合资公司做准备。而杨学良告诉记者，临海、路桥两生产基地离市区较近，可供发展的空间不大，因此无法达到吉利汽车实现世界先进造车水平的要求。

**西部当选
雄厚资金**

成功千万里 融资零距离
雄厚资金支持各类项目融资借款，两百万起贷，可免抵押，个人、企业不限，地域不限，手续简单，审批快，利率低、放款迅速。
电话：028-68000368

初试CEO轮值 华为欲破行业“天花板”

□ 特约采写 汪小星

A. CEO轮值制度 诞生在华为的“冬天”

华为式轮值制并非陌生，早在2004年其便创建了EMT(Executive Management Team 核心管理团队)，并由八位管理层以半年为周期轮流担任EMT主席(COO)，以规避成败皆系萧何的风险。

华为2011年财报显示，公司销售额32396亿美元，仅增长91%；净利润185亿美元，大幅下降53%；现金流2832亿美元，下降42.5%。对此，当值CEO徐直军回应称，公司的核心业务已经因为电信业普遍衰退以及供应商压价等因素而减速，“这一趋势还将继续延续下去”。

COO轮值制实行两个循环后，华为再次授权给一群“聪明人”组成一个CEO团队，每人轮值半年，当值期间为公司的最高行政首长，把握公司整体运营。

在“聪明人”的选择上，华为采取“能进能出”候选人机制，任何人都不是轮值CEO的钦定人选，董事会制定相关轮值制度，并根据明确的任职资格标准对CEO候选人(EMT成员)进行评估选拔，定期对其履职情况进行考核评价，并根据评价结果进行人事调整。

“他们不再是只关注内部的建设与运作，同时，也要放眼外部，放眼世界，要自己适应外部环境的运作，趋利避害”，任正非说，公司命运轮替，如何能适应快速变动的社会，CEO轮值制就是试验田，至于是不是好的办法，“它是需要时间来检验的”。



B. 轮值制度 可平衡公司各方面矛盾

CEO总统制将公司命运系于一人，也就是萧何定律。华为也经历过这么一段历史，在内忧外患双重打击之下，因为轮值制而浴火重生。可见，“轮流坐庄”对于华为的实际情况来说未尝不是个良策。

“华为的轮值CEO是由一个小团队组成，由于和而不同，能操纵企业不断地快速适应环境的变化；他们的决策是集休作出的，也避免了个人过分偏执带来的公司僵化；同时可以规避意外风险带来的公司运作的不确定性”，任正非说，CEO轮值制可以让华为在不同CEO轮值期间，及时调整航向，拨正船头，与时俱进。

此外，华为当年诸侯割据的混乱是因为COO轮值制得以解决，任正非也坦言，“也许是这种无意中的轮值制度，平衡了公司各方面的矛盾，使公司得以均衡成长”。那么，CEO轮值制作为COO轮值制的升级和延续，也出于制衡各方、避免争夺“帝位”的多方考虑。

“华为CEO轮值制度正如任正非极力辩护的，其优点为能够发挥集体的智慧，减少个人专断和失误，其次是由于CEO卸任后并不离开管理团队，这增加了CEO们的协作

性”，正略钧策管理咨询副总裁李培恩认为，一般公司更强调责任与效率，所以“独裁”或集权成为主流，而华为的CEO轮值制度，则重在公平与参与，凸显出民主的价值。

C. “轮流坐庄” 显现决策和执行短板

“甩手掌柜”任正非表示相信制度的力量，但又诚如他所言，CEO团队“要更加有力一些，但团结也更加困难一些”，该制度还是不可避免引来争议。

这个“困难”主要体现在以下两个方面：一、做不做长期决策？俗话说放长线才能钓到大鱼，一个优秀的企业领导者必须对“潜力股”有非凡的预见性，从而制定长期决策引领企业始终走在人前，但当值CEO仅有半年的执政期，又受限于群体决策的意见分散性，制定“真正的”长期决策恐有心无力。二、谁来对决策负责？即便是制定了长期决策，而在前一任CEO卸任后将由谁来贯彻到底？在长期决策执行和产生效果的漫长周期中，能否走到最后变数很大。显然，CEO半年期的轮值制或降低战略决策的效率和战略执行的连续性，太多CEO反致缺失“真正的CEO”。

D. 轮值“醉翁之意” 是培养接班人？

“死亡是会到来的，这是历史规律，我们的责任是不断延长我们的生命”，华为延长“生命”最关键的就是能否“等”到另一个任正非。但谁能扛起重担，顶替任正非成为华为帝国真

正的权威，业内人士认为，华为CEO轮值制度或只是过渡之举，主要是为了选拔未来接班人的一种策略，最终还是应回归到传统CEO体制。

“任何企业都需要一个真正意义上的领导者，中国也不例外，‘轮流坐庄’，一定是一个过渡模式”，深圳市基业长青管理顾问公司首席顾问、华为原主管人力资源的副总裁吴建国表示，从轮值COO到轮值CEO，已经体现了华为接班计划的循序渐近。

华为的做法让人联想到GE公司的接班人计划。GE公司CEO皆出于其纽约总部设克劳顿管理学院，即其高级管理人员培训中心。GE每任CEO上任都要先拟选100位接班人，将其先放基层，再由基层向上提拔，最后选到机关任职，做最后的候选人。这与华为现行制度有异曲同工之妙，轮值CEO胡厚崑和当值CEO徐直军就是个很好的说明，他们都曾是EMT的成员，前者为主管销售与服务副总裁，后者为主管战略与市场副总裁。此外，任也在《董事会领导下的CEO轮值制度辨》中表态，“选拔其中某个优秀者长期执掌公司的经营，这对拥有资源，以及特许权的企业，也许是实用的。”

那么，任正非是像GE前任CEO杰克·韦尔奇正在走一条马拉松式的接班人交接路？但倘若醉翁之意在于培养最高领导者，为何任取期仅设为短短六个月呢？这个期限也足够考验出“储君”们在解决短期或日常经营中出现问题的决策能力和领导力。

因此，旨在通过CEO轮值制来解开华为接班人之谜，恐仍是雾里看花。但无论花落谁家，“只是必须铭记，永续经营应是华为的根本使命，也应该是选拔接班人的最高原则”，李培恩表示。

专家见解 | Zhuanjia Jianjie

项目制或可弥补 CEO轮值制短板

正略钧策管理咨询副总裁李培恩：从管理实践看，半年的CEO轮值还是显得时间太短，对于那些快速变化的行业（电子行业是典型），我们一般将战略周期定为3年（传统行业为5年），抑或可缩短至两年，咨询公司常用的管理模式“项目制”或对弥补华为CEO轮值制周期短的短板有所帮助，它是一种短期、高强度、任务明确的协作管理模式，以此出发，若CEO轮值制度能结合项目管理模式（将公司日常管理化为一个个任务明确的项目），或许不啻是一种创新的尝试，这也能一定程度上规避决策延续性不够、长期责任不明等缺点。

林良琦：运动可以战胜挫败感

□ 索寒雪

10年前的一天，林良琦扔掉了香烟，换上跑鞋，开始了每天5000米的长跑，这个习惯一直坚持到现在。

“我经常鼓励企业里的年轻员工参加体能运动，跑步可以锻炼人的意志，战胜挫败感。”现任全球500强企业阿克苏诺贝尔中国区总裁的林良琦，有意将自己的这个习惯推行到企业管理中。

无论是在出差的酒店，还是家中抑或是在办公室，50岁的林良琦总是要抽出这宝贵的一小时，属于自己，挑战自己。

最后一公里坚持

10年前，林良琦听到了一个朋友的病讯，当时他正站在香港的一个山坡上。他于是开始思索生命的脆弱和无常。也是从那天起，林良琦掐灭了手中的最后一根烟，十年的烟龄就此结束。在香港的山路上，林良琦开始了自己的跑步人生。

原本只是出于锻炼身体的目的，他才开始迈开脚步。然而这样的5000米跑步，他从此再也没有中断过。“通过长跑和戒烟，我理解了一个问题，意志坚强的人是可以战胜自己的，甚至可以提升自己的意志。”

只要意志坚定，没有什么能够阻碍林良琦的步伐。

“在繁忙的工作中，坚持下来是非常艰难的。”爱上长跑的林良琦总结了三点长跑的感受——每天坚持，时间再紧也跑完全程，运动比任何工作都重要。

此时的阿克苏诺贝尔是世界500强企业，中国是其业务增长最快的地区，旗下的多乐士等品牌面临着激烈的市场竞争和挑战。在很多时候，林良琦的夜晚都是在酒店里面度过的。“每次出差，我都要把跑步鞋和游泳衣等运动装备带在身上，所以在旅行箱中，这些东西占据了大半的位置。”

对于商务人士，繁忙中的坚持显得十分宝贵。

在长跑的后期，人体消耗能量大，对氧气的需要量也大，身体在极度疲劳中，面临的挑战也非常大，“最后的坚持，成就了最终的胜利。”林良琦说，“心理的满足感让我快乐。”随后，回到办公室，新的工作又开始了。

带领员工战胜挫败感

“我经常鼓励企业里的年轻员工，尤其是80后的员工，参加体能运动，长跑可以锻炼人的意志，战胜挫败感。”林良琦经常为员工规划运动项目。

其实，在建议进行运动的过程中，林良琦希望通过运动锻炼年轻人的意志。在和年轻员工交流的过程中，林良琦发现，年轻员工社会经验比较少，很容易被外界的负面情绪所影响。

而在长跑过程中，每个运动者都面临着“机能惰性”，需要不断战胜自己的身体。

运动专家认为，“中长跑能训练年轻人的耐力，是运动负荷大的周期性运动项目。中长跑训练虽然内容单一、枯燥乏味，易使运动员产生厌倦的情绪，但只要运动员不断地克服各种困难，坚持不懈地进行训练，就能很好地锻炼和显示运动员的意志品质，它是培养顽强意志品质的方法之一。”

“现在80后和90后的孩子，面临一点压力就叫苦不迭，情绪也非常脆弱。”林良琦说，“鼓励他们坚持极限运动，会让他们将心理的满足感逐渐过渡到工作中，产生战胜困难的满足感，不再怨天尤人。”

走进平和的最深处

在充分享受战胜自己的快乐之后，林良琦开始思考自己的经历与更深层的心灵成长。

林良琦更喜欢佛教的思路，他认为，禅修有几个层次：身体的健康；心

理的平衡；精神、人格的升华；以及智慧的开发。

20多岁的时候，林良琦来到天主教学校“比利时鲁汶大学”求学，天主教工作人员接待了他。但让林良琦印象深刻的是，这些工作人员热情地迎接了他们，却没有步步紧逼地让他们加入天主教。“作为中国留学生的我，曾经十分困惑，如果不是想让我们入教，为什么对我们那么好？”

而在之后求学的日子里，林良琦还经历了更多“不明所以”的关照：冬季来临的时候，天主教工作者知道中国留学生较穷，会送来一些衣物；而放暑假的时候，工作人员还会带中国学生去各国游玩。

慢慢地，从与这些工作人员的交流中，林良琦渐渐解决了自己曾经的那些疑问。“信仰是关乎自身的，而非他人。对于向外输出的能量，表面是帮助了他人，但其实是对自我内心的修行。”

“人是需要信仰的。这样你在战胜自己之后，才能够进去思考生命的起起落落。”林良琦认为，“宗教又是一种行为规范。”

激情、挫败、彷徨、坚持，人生跑步机上的林良琦不断经历着这些过程。“在物质之外，现在是我们思考精神成长的时候了。”

老总话道 | Laozong Huadao

沉默

□ 文 / 刘鹏凯 画 / 何兵



1、凌晨五点头，我被一阵雷声惊醒，紧接着雨点像炒豆子似的劈里啪啦落下来。约半个小时以后，暴雨戛然而止。我急忙往工厂赶去。



2、通往车间的路上，走着新来的大学生小顾，只见她穿着一双白色的凉鞋，头上那束马尾巴随着有节奏的脚步一蹦一蹦的，显现着年轻人的青春活力。



3、小顾来到车间的水池旁，像丹顶鹤一样一只脚着地，一只脚翘在水池上，用哗哗的自来水冲脚，嘴上得意地哼起了小调。



4、小顾冲好了脚，甩甩手转过身，看见了皱着眉头，头一下子低得像个成熟了的稻穗。



5、我一声不响地离开了，小顾凑到潮拖把的小张身旁怯怯地问“厂长看见了吗？”“厂长一直看着你呢……”小张轻轻地应答。



6、我回到办公室不久，就收到小顾的一条短信：厂长，很抱歉。你宰相肚里好撑船，你的沉默教我如何做人做事，谢谢您！（作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长）

遗失启事

成都青羊区八宝街123号喵其塘食品经营部李兴华工商营业执照副本(注册号:510105600186166),税务登记证副本(川税蓉字:510105L39484797)遗失,声明作废。