

继往开来：盘点创一代退休退位交棒的职业经理

王石的“交班”智慧

万科的高管们都曾记得王石那句“玩笑话”：“以前我一上山，万科的股票就要下跌，但现在，我上山的时候，有时候万科的股票还要涨。”如今，万科的精神领袖王石已游学彼岸，而总裁郁亮，风生水起。

克己之术

王石知道自己是个极为克制的人，但让万科的新一代职业经理人走向前台之时，他才发现——自己首先要面对的不是如何培养接班人的问题，而是在建立这个队伍的时候自己如何退出的问题。说白了，自己不退，什么样的接班人都培养不出来。

在万科有些资历的高管都清楚地记得，有一次职业经理人们带着王石去看地，王石在现场说了一句“拿”，这块并不为职业经理人们看好的土地就被“硬着头皮拿下”。

事后，职业经理人们“炸了锅”，互相指摘对方为什么不能拦住王石的决策。争执不下，“找个理由让这块地黄了”成为万全之策，然而，他们遍寻理由，仍不得法。于是，只能硬着头皮规划、建设、开盘、销售，但结果却是一销而空，争执的职业经理人们平静下来，暗中不得不赞赏王石的眼光。

然而，王石知道，这样的心理依赖对于即将走向前台的职业经理人算不上是好事。也正因如此的参悟，当同为职业经理人的郁亮接替地产经验丰富的姚牧民走向前台之时，王石开始将自己的克制发挥到极致。

郁亮接任姚牧民的年代，深圳万科城项目启动。王石有意识克制自己参军的冲动，彼时，万科城项目从拿地、前期规划到后期销售，王石没有参与过一次会议，甚至没有到工地看过一眼。直到万科城在当年的深圳创下销售速度的纪录之时，才有人告诉他：“都卖疯了，你还不去看一眼”，克己的王石方才象征性地到万科城转了一圈，大门都没有进。

据后来历任万科股份副总经理、万科上海总经理的创业元老刘爱明回忆，郁亮走向前台之后，所有决定拿地的战投会，王石只参加过两次，其余都由推向前台的职业经理人主导。

接班技术

曾经在万科负责人力资源的副总经理解桦曾回忆起郁亮在接任总裁后多次说过的一句话，就是“执行董事长的话要过夜”。万科内部人评价郁亮与其前任姚牧民最大的区别就是，姚牧民执行董事长的指示雷厉风行，而郁亮和他的职业经理人团队更多地是“我们考虑考虑”。

2006年，王石在成都“巡视”，发现万科在成都的项目窗户存在多处质量问题。那一年，在万科高管团队中分管质量的是副总经理刘爱明。回到深圳，王石把刘爱明叫到办公室劈头盖脸一顿批评，实际上，刘爱明从未看过成都的项目，于是，他回答王石：“我可以搞一个系统，帮助万科提高建筑施工质量。但是，如果万科80%的窗户都有问题，那就是我的问题，但如果只是几个窗户有问题，那就该去问下边的人。”

王石未予多言。后来就有了万科系统化管理建筑质量的磐石行动。

在郁亮的心中，王石更多地带有创业者的色彩，而就是这一代被推向前台的职业经理人，要做的是制度化治理公司而不是强化万科的“人治”色彩。

在王石的心里，董事长和总经理的分工是非常明确的，按照他把握的界限，他主要行使三种权力，一是把握公司未来的决策，二是对现在决策的执行情况进行监督，三是在人事培训管理上身体力行负一定的责任。

“王石身上不确定的事，职业经理人团队管确定的事。”这是郁亮对于所谓“接班”的最理性的体会，但究竟是不是这个准确的理解让郁亮脱颖而出，郁亮不愿作答。

交班传承

王石曾在公司内部小范围地谈及他选择接班人的标准，一是这个人一定在公司里做过相当长的时间，对公司很了解；二是有某些方面的专长；三是这个人要有很强的包容性。在王石看来，能否带领一个团队，远比是否精通房地产要重要得多。郁亮显然符合这样的标准，至于当下这样的问题，则是万科最为敏感的问题。

此前，万科曾构建过一个领导人资质模型，郁亮亲自参与了管理人员和一线公司总经理的培训计划，显然，他希望对下属的培养比王石时代更有系统性。

郁亮曾说，王石能大胆放手，要感谢互联网，因为他放手的时候有一个问题是需要解决的，就是信息问题。他要掌握足够的信息才能放心做这样的事情，否则时间长了很难说。郁亮和王石达成一致的观点是，公司的发展不能只建立在对个人的信任上，还要有个有效的制度和工具加以保障。

交班的万科，早已不是人与人的问题，而是人与制度的问题。这或许才是万科交接班的智慧所在。

(原源)

策划词

近年来，退位“退休”成为企业家圈子里最热门的话题，从联想的柳传志到万科的王石世纪，再到阿里巴巴集团董事局主席马云及巨人集团董事长史玉柱等先后宣布辞任CEO一职，好像都缘于并表示“将世界交给年轻人”。而从另一个角度讲，在职业经理在中国崛起的时代，企业由职业经理来经营管理是企业发展的需要，也是企业与世界接轨的必然。本报独家策划盘点创一代退休退位交棒的职业经理，看他们商海搏击，继往开来！

柳传志卸任联想集团董事长杨元庆接任

2011年11月2日晚，柳传志从没像今天这样动情。这个不止一次说过想退休做个快乐老头的联想集团创始人，听着老员工的祝福语时，难以自禁眼中噙泪。

11月2日本来是个普通的日子，这是联想二季报的发布会，联想集团宣布了一条重磅消息：柳传志卸任董事长一职，将担任联想集团名誉董事长，CEO杨元庆同时兼任集团董事长。

“经过这20多年的碰撞，(我和杨元庆)感情逐渐加深。元庆他已经是生命中的一部分，我们彼此都视对方为生命的一部分。”

说出这么“重”的话，台下的听者心中明白，老柳断不会再像2009年那样复出了。

过去两年，老柳自评分98.95分

2009年，柳传志在联想集团巨额亏损时宣布重新出任董事长，有人担心他“晚节不保”。他说：“我从来不会在失败的时候离开联想。”2011年11月2日，在宣布联想集团2011财年第二季度取得创纪录的全球市场份额，跻身全球第二大个人电脑厂商后，柳传志自认选择

了一个非常好的时候退下来。

曾经再度完美地交棒给了少帅杨元庆。未来，他的主要精力将专注于联想集团的母公司联想控股的业务，通过购建新的核心运营资产，推动联想控股在2016年前上市，实现其更大的跨越式发展。

在总结过去两年间的工作时，柳传志给他自己打98.95分，给杨元庆打99.99分。

2009年初，在全球金融危机蔓延时刻，联想集团业绩大幅下滑，媒体称联想集团已经“到了悬崖边上”。也是在那个时刻，柳传志宣布重新出任集团董事长，他说，“联想就是我的命”，同时，“联想要做一间伟大的公司”。

此后仅仅2个季度，“杨柳”组合力挽狂澜，成功扭亏，不仅PC业务发展势头强劲，还全面进入了移动互联网领域。2011年6月，联想控股向杨元庆出售了8%的联想集团股权，使核心管理层成为了企业的真正主人。9月，柳传志正式对外宣称，联想集团收购IBM全球PC业务已获成功。在这样一个基础坚实，前途光明的时刻，柳传志宣布卸任联想集团董事局主席，将未来无限的宽广舞台，交给了以杨元庆为核心的年轻的领导集体。



马云为什么选择陆兆禧

部。在2012年的网商大会上，马云宣布阿里巴巴将从2013年1月1日起转型，重塑为平台、金融和数据三大业务，即平台之后做金融，最后做数据。按马云的设想，“数据就是经济气象预测台，可以提前预知经济形势的变化。”在交易平台方面，淘宝C2C将打散到各个事业部作为底层支撑；在金融方面，阿里集团筹划成立小微金融服务集团，阿里集团首席人力官、支付宝原CEO彭蕾出任小微金融服务集团CEO。于是，在做大平台、发力金融的基础上，数据平台呼之欲出，而首席数据官的陆兆禧接任阿里集团CEO，正是释放了马云的这一讯号，因此也可以说陆兆禧的继任早有“伏笔”埋下。

单身不惑的天才智慧

如果马云要求接班人必须已婚，那么陆兆禧可能得遗憾地选择退出。作为唯一一位没有婚姻经历的阿里巴巴高管，现年44岁的陆兆禧或许已将阿里巴巴看做了自己的终身伴侣。至今单身的陆兆禧，业余生活圈的交际极少，过着恬淡的生活。“你给我有一个有山、有水、有竹子，甚至海边的房子，然后很休闲，我就很满意。”陆兆禧说，找我来，我周末在家，朋友打电话说过来找我玩，我往往说不用陪我了，假如你想玩可以一起玩，千万不要以为我一个人待着没意思。我生活很丰富，早上去打球，打完球回来洗澡休息，随后看书和电视，或是坐着发呆。”

“又能说又能做的人，我觉得是天才。能说不能做的人挺多，能做不能说的人也不少。我属于能做不大能说。”陆兆禧笑着说，“小时候老师让我朗读课文，我就发现很累，因此我一般不讲话的行业。我的确比较内向，言语木讷，也不喜欢PPT演讲。”陆兆禧坦承，“马云善讲也爱表达，而我交流时往往喜欢做听众，听的时候我能够很安静地去思考和分析，一旦我讲时可能就没有分析能力了。”

不过，在阿里员工的眼中，寡言的陆兆禧对人却没有距离感，他有时像一个大哥哥，有时像一个大男孩一样，无论是打麻将还是桌球，都放得开。陆兆禧还常搞些培训资料给员工学习，如果晚上加班，他没什么事也在办公室呆着，下班后AA制吃广东菜。此外，和广东同事开会时，他也会用广东话交流。“虽然不善言辞，但是我是很爱玩的，我也很喜欢时尚。”这是陆兆禧对于寡言的“反驳”。(文/小剛 制图/任萍)



杨柳组合：彼此是生命的一部分

业内都说，柳传志和杨元庆，是师徒，更情同父子。这种说法，可以在柳传志的发言里得到证实。“刚才主持人把杨元庆形容为小马驹。经过这么多年的赴汤蹈火沟沟坎坎，我知道其实他不是什么小马驹，他是一匹非常执拗的马，(和我)碰撞的时候那真是火星四溅。经过这20多年的碰撞，我们彼此都视对方生命的一部分。今天元庆执掌这么一大片江山，我心里很高兴。”

联想集团致力于移动互联业务的发展。柳传志表示，如果以前联想集团攀登的都是一些小山峰的话，那今后杨元庆要攀登的才是一座高峰。

联想集团首席执行官杨元庆表示：“我们对个人电脑行业未来的发展充满信心，我们不仅要在传统个人电脑领域成为领导者，还将在智能手机、平板电脑等新型个人电脑领域更有作为。”他表示，将一定把移动互联业务做好，不辜负柳传志的希望。据悉，近期联想集团的移动互联业务已经有了起色，产品覆盖高中低端，通过多款产品打天下的方式，和苹果等竞争对手实现差异化竞争。(陆春)

史玉柱的接班人：老将+门徒可否延续辉煌？

2013年4月9日晚间，巨人网络游戏新品《仙侠世界》发布会现场，刘伟、纪学锋、丁国强与史玉柱出现在同一桌。也和史玉柱一样，身着红色上衣。

“我在主政期间，业绩上蹿下跳。退居二线发现，管理层在一线明显比我好。连续12个季度每个季度业绩都比前一个好。”史玉柱在有关退休演讲中“热捧”的管理层团队就是以上三人为首。

新CEO刘伟：典型A型血

史玉柱在宣布退休后的采访中，他明确表达了“坚决反对空降CEO”的态度。“CEO、总裁这样的高管，一定要土生土长。一定从地底下长出来才扎实。”他说。

新CEO刘伟，是史玉柱最早的员工之一，职务从普通的文秘、人事部长、副总裁，到2007年9月起任巨人网络总裁。在珠海巨人大厦失败的时候，她是为数不多相信史玉柱能够东山再起的人之一。

仅从外形装扮上，刘伟偏向中性，出席各大场合总穿着一身单色的职业装。给人以一丝不苟感觉。而谈吐之间，温和淡然，语音语调少有起伏。

刘伟理性、严谨的个人风格体现在随时。4月9日发布会当晚，当史玉柱向媒体讲解巨人连续多个季度业绩持续上涨时出现口误(史玉柱称是“14个季度”)，她在一旁打断，“不对，是12个季度”。

“他相对比较浪漫，我非常理性；他有冒险精神，我非常谨慎。”刘伟在接受媒体采访时曾认为，两人的搭配刚好，“我是典型的A型血，天生要遵守规则，不遵守就难受；可史总是天生要打破规则的人，我俩正好互补。我们的意见如果总是一致，那反而不是什么好事情。”

史玉柱也曾评价刘伟“我冲动的时候，她就会把我往后拉”，“她跟了我十几年，没在经济上犯过一回错，我自然非常相信她。”

“大徒弟”成功促史玉柱让贤

刘伟在公司战略上掌管大局，具体游戏技术和开布局层面则是由史玉柱“大徒弟”纪学锋主抓。

纪学锋也是巨人在4月19日新提拔的一位高管，由公司副总裁升任总裁。他于2005年加入巨人网络，2007年起任征途事业部总经理。此后由他主导颠覆了《征途》的传统模式，并将《征途2》带向成功。

作为表现出色的资深游戏制作人，纪学锋一贯技术比之刘伟较为“张扬”。他曾因意见不合传闻与史玉柱闹过“分手”，在《征途2》在线人数突破40万时，还向众人展示了史玉柱所承诺的奖金——三大麻袋钞票。

史玉柱也表示过，正是放手给纪学锋的游戏《征途2》取得了巨大成功，使其认真开始考虑让位退休的事情。

除了以上两人，另一位跟随史玉柱一路的高管、巨人副总裁丁国强开始走向台前。

史玉柱曾在2008年《征途》突破200万用户在线后，约谈丁国强和纪学锋，令二人兵分两路进行研发。纪学锋的成果《征途2》已经为其奠定了地位，丁国强历时四年制作的《仙侠世界》才刚推出。

《仙侠世界》这个丁国强的“孩子”会如何成长还有待时间检验。

刘伟并非传统游戏行业出身，这可能是其作为游戏厂商CEO的一大短板。但史玉柱似乎并不担心这点，他的评价是，刘伟学习能力很强，能够从保健品公司转型后胜任游戏公司的业务就是体现。

巨人网络副总裁汤敏说，史玉柱曾说过“公司要长远发展，就要摆脱对个人的依赖”。早在3年前，他就有意地淡出日常管理，培养接班人。因此，现在这批管理团队，其实在3年前就已经开始很多具体工作，到今天已经相当成熟。(新生)