

王石:不培养接班人,只培养职业经理人



罗兵咸永道：68%CEO拟增资亚太区

亚太区域内国家和地区的经济收入水平稳步增长，给数以百万计的人们带来了工作和发展机会，同时促使区域经济步向一个巨大的转型，CEO们正忙碌于这个伟大的转型期当中。罗兵咸永道调查显示，达68%的CEO将在未来一年增加在亚太区域的投资，过半数CEO对未来三到五年收入增长感到“非常有信心”。调查显示，中国、印尼、美国名列投资目的地前三位。

罗兵咸永道10月4日于印尼峇里举行的亚太经济合作组织(APEC)会议上发布了一篇名为《迈向恢复与增长:转型中的亚太地区企业》CEO调查报告。报告对近500名商界领袖进行了调查。

对来年增长“非常乐观”

结果显示，亚太地区42%的CEO对将来12个月的收入增长感到“非常乐观”，且将加大对亚太区域的投资，对比2012年的数字为36%。52%的CEO表示对该区域未来三年至五年的增长“非常有信心”，这一比例与去年基本持平。原因是随亚太经济体呈现城市化趋势、中产阶级的不断壮大，以及基础建设发展的需要，让他们信心增加。

罗兵咸永道中国大陆和香港主管合伙人林怡仲表示，中国被全球CEO视作未来商业投资的主要目的地。林怡仲补充道，由于中国的生产成本和技术技能水平在日益提高，同时也深知城市化的需求和加大基础设施投资的必要性。因此，增加了商业领袖们来中国投资的决心。

九成CEO目光瞄准中产

调查发现，近90%的CEO表示，中等收入消费者影响了他们对亚太地区增长战略的制定。将近一半的投资增长将为中产阶级提供新产品、服务和拓展服务、分销能力为中心。49%的CEO认为，在亚太地区采取基础设施公私合营模式对未来三年至五年的增长很重要；32%CEO认为改善监管及法律保障和贸易基础设施变革将为企业创造重大增长机遇。

此外，有取5的CEO表示，如果知识产权、公司治理和服务业法规、限制得到改善，他们“极有可能”增加投资。但是，人力资源和研发被视为CEO们聚焦国内发展中“最薄弱”的环节。

印缅中越成投资“黑马”

值得关注的是，CEO们分享了心目中将会提供超出预期的更多商业机遇的“黑马”。印尼、缅甸、中国、菲律宾和越南列前5位，其中印尼的潜力将超出预期。

CEO们表示这些国家之所以具有强大的吸引力，因它们不仅拥有不断扩大的中产阶级及充足的自然资源，还具有不断增加的透明度、基础建设计划及政治的稳定性。

报告提到，尽管对亚太地区经济增长的整体信心不减，但是现在，APEC各经济体也面临许多的不确定性，比如经济增长放缓，这种情况以前仅限于较成熟的市场。

对于APEC成员之间的多边贸易谈判，尽管22%的受访CEO认为，在亚太地区跨境经营会导致管理成本增加和风险，但69%的CEO认为，贸易途径能创造更多机会。

罗兵咸永道全球主席戴瑞礼表示：“亚太地区的投资前景是积极的。但是，如果各国政府能充分利用这次的APEC峇里岛会议，有效地解决CEO所担心的监管和法律障碍方面的问题，加快贸易谈判的进展，就可望掀起一波更大的投资浪潮，有助于增强CEO们对该地区的信心。”（郑慧）

王石始终把自己当作一名职业经理人。王石明确表示，他的个人定位不是当所有者，而是管理者。

我想通过在万科的实践，培养一点职业经理队伍。中国大陆目前不是缺少老板，不是缺少有产者，而是缺少职业经理人，缺少律师、会计师、设计师、规划师——万科致力培养的是职业经理人。

从不培养接班人

联想控股总裁柳传志曾说过：“以我办联想的体会，最重要的一个启示是，除了需要敏锐的洞察力和战略的判断力外，培养人才，选好接替自己的人，恐怕是企业领导者最重要的任务了。”

不过这样的理论并不是每个企业家都认同，王石就有不同观点，他曾说过：“我不培养接班人。我只建立制度、培育团队。这个团队中谁来当班长应该由制度去选择。”

2005年我去了一趟呼和浩特，蒙牛集团。蒙牛集团的老总说想请教我一些问题。大家都知道，蒙牛集团的牛根生那两年的

怎样才能做创业公司“名副其实”CEO

如果你是一家创业公司的CEO，而且已经从一些风险投资者那里获得了融资，你在公司里做着最具挑战性的工作，并为之拒绝了其他一些薪资不错的工作机会。

在经营公司的过程中，你学到了很多公司经营方面的专业知识和技能，以及如何和竞争对手进行竞争，并在竞争中坚持自己的方向。同时，你也学会了如何激励他人和你一起努力将自己的梦想变成现实。如果你是这样一位创业公司的CEO，那么你的这个CEO头衔会让人信服。

然而并非每个自称创业公司CEO的人都能做到上述所说的那样，在这种情况下，是否该将CEO的头衔常挂嘴边？是否该考虑去除名片上的CEO头衔？LinkedIn页面上的CEO标签是否也该撤下？所有这些都是创业公司CEO们需要考虑的问题了。

在苹果公司早期，乔布斯名片上的头衔是：负责新产品开发的副总裁，而非CEO，其中的一个重要原因就在于他意识到自己当时还没有足够的能力来经营这家公司。比尔·盖茨当时名片上所标注的头衔是“董事长”，也不是CEO。而只有马克·扎克伯格早期的名片上标注着霸气外露的“I'm CEO, Bitch”的头衔，这算是个例外。

事实上，现在盛行的自称公司CEO的头衔通常状况对公司和CEO个人是存在不利影响的。在很多情况下，自称公司CEO就无意中或为自己贴上了“自我主义”的标签，或反映出当事人因信心不足而希望通过CEO这个头衔得到信心补偿的心理状态，无论是基于何种状况考虑，这都会使别人更不愿与你共事或是在你需要帮助时来帮助你。因此在没有足够胜任CEO这个职位的能力前，先不要到处标榜自己的CEO头衔。你首先需要做的是如何胜任CEO，从而使自己的CEO头衔令人真正的信服。以下是几点建议：

吸引真正优秀的人才

风头很足。牛根生通过中间人带话说他想要请教我。（于是我我觉得）第一，虚荣心得到了满足；第二，也有好奇心想过去看一看。我过去以后，他说：“我崇拜的人不多，只有两个人，你就是其中的一个。”我的虚荣心再一次得到了满足。他说：“我崇拜你做事的方式。”他说他想尽快辞掉总经理这个职位，并问我是怎样选拔接班人的？我说我从来不培养接班人，他就愣了，因为一般人认为培养接班人是很难的，你王石肯定有接班人。但是我我说我从来都没有选过接班人。因为我给万科建立了一个制度，培养了一个团队，谁当一把手也差不到哪儿去。

比如美国，谁当总统也差不到哪儿去，即使克林顿当总统，伊拉克也是要打的，因为这是美国的国策。顶多是花花公子和牛仔的风格不一样罢了。

王石认为，中国还没有真正的职业经理人，中国企业能不能长大，中国的民营企业能不能发展，很大程度上取决于职业经理人的道德水平。中国人充满了企业家的冒险、创新意识，因此，不需要担心缺少企业家，中国要担心的是没有具有足够良好职业道德和职业行为的职业经理人。

我把自己就定位为一个职业经理人。我说中国（现在）不缺老板，缺职业经理人，中国的职业经理人（队伍）正在形成当中。

王石始终把自己当做一名职业经理人。王石明确表示，他的个人定位不是当所有者，而是管理者。

我给自己的定位是职业经理人。所谓职业经理人，就是受薪阶层，是给老板打工的。尽管现在有不少员工都叫我“老板”，但是实际上我也是给“老板”打工的。自下海那天起，我就明确了自己的这种社会角色——这种生涯定位不会因为职务的变动而改变。

王石不仅要求自己力争做一个优秀的职业经理人，而且还致力于培养一个职业经理人团队。通过不断的探索和努力，万科建立了一支忠于职守、精于专业、勤于工作的职业经理人团队。

万科在1997年就确立了全面培养职业经理人的管理思路。作为这一计划的一部分，他们加快了业务架构的调整，完善了分权和授权机制，并快速建立了投资、决策的专业委员会运作模式，以期职业经理人建造运作良好的平台。也正是基于这一考虑，万科把1998年定为公司的“职业经理人年”，对职业经理人进行培训和开发，



在吸引优秀人才的案例中，乔布斯是个典型，他首先吸引来了科技怪才，也就是后来苹果的联合创始人Wozniak，后来又Mike Markkula引入公司。一个真正出色的公司CEO就像一轮明月，他能够通过自己所引进的“人才明星”所反射的光芒来照亮自己。优秀的人才就像催化剂，他能够协助你迅速达成你的目的，他们善于提出好的想法并迅速执行，在这个过程中，他们能够将你推向一个新的高度。

如果你能够雇佣优秀的人才，那么尽管雇佣，如果不能，那么也要想法设法接触他们，让他们变成学习的朋友、顾问或者旅伴，努力向他们学习，利用他们的饱满的精力和丰富的创造力为自己服务。

在吸引优秀人才的过程中，要注重人才的多元化。在遇到问题的过程时，你肯定想要从不同的视角来看待问题，因此尽量为公司引进有不同专业背景的人才，他们可以在工作的过程中相互学习，而相互间火花的碰撞是公司未来创新的源泉。除此之外，你一旦为公司引进了很多优秀的人

以实现职业经理人在万科的可持续发展，同时推动整个公司的经营能力和管理能力的提升。

投资大师沃伦·巴菲特认为，自己的企业拥有出色的职业经理人制度。他说：“我的总裁们是管理艺术的天才，而且他们像经营自己的产业一样用心经营伯克希尔（巴菲特的投资管理公司）。我的工作不是别挡着他们的路，别妨碍他们的工作，然后就等着去分配他们所挣回来的收入。这是一件很愉快的事。”

同样，为了不妨碍万科的可持续健康发展，1999年年初，王石辞去了总经理职务。

王石在其辞职演讲中解释了他选择辞职的原因

公司现在还在发展当中，路还很长，我也正当年富力强，为什么要把总经理辞掉呢？恰好这是从长远角度考虑。一个人再能干，他的生命年龄是有限的，他的工作年龄就更有限了；但是企业可以做到超越人的生命年龄，所以它不应该是以某一个人的能干不能干、专业不专业、有没有魅力为前提，一定要靠现代企业制度来维系。我个人认为在实现了制度化和团队化、选择好了行业并树立了品牌后，谁是接班人就不是那么重要了。

我33岁才开始创业，一切都是靠摸索得来的；都亮20世纪80年代毕业于北大，受过专业训练，在万科做了10年后，也是在公司比较成熟的时候当上老总，却不到33岁。

都亮出任万科总经理，这标志着万科由第一代职业经理人向第二代职业经理人成功过渡。

都亮不是我精心挑选的，我的用心、用意就是在制度、团队、企业文化层面的培育……而不是着眼于某一个人。

职业经理人需要具备哪些素质？在万科的网站上有这样的描述：勇于承担工作责任，有进取意识；集团利益至上，具有全局观念；善待客户，一切从市场出发；具有开放心态，善于整合资源，善于创新突破，有能力找到解决问题的方法；能营造有效沟通的氛围，让沟通成为习惯……万科集团总部曾对主管级以上人员进行了职业心态的调查，结果显示：“万科职业经理阶层的职业心态比较成熟、理性化，具有进取意识和团队意识；职业动机上最看重公司在施政上的公正。”（任伟）

才后，你就肩负着他们的信任和付出，这会敦促你一往直前，你也就很难再打退堂鼓。

CEO兜售的并不仅是一款产品，而是一种优秀的用户体验一款产品或许能够满足一种需求，但如果替代品一旦出现，用户或许就会抛弃它。而优秀的用户体验就不一样，它能够给用户留下美好的回忆，并促使用户重复使用，因此产品的优秀用户体验与用户间建立的是一种长久的关系。每一位优秀的CEO都深谙此理，因此也就会竭尽全力来为用户带来优秀的用户体验。而优秀的用户体验一旦达成，那么就要将其与用户的购买行为建立起联系。

在这个过程中，产品的价格标签也很重要，因为用户会将产品的价格和产品的功能体验进行对照来看这款产品是否值得购买。而良好的用户体验是正是体现产品价值的地方。在很大程度上说，一位优秀的公司CEO向用户兜售的并不仅是一款产品，而是一种优秀的用户体验。

学习金融方面的知识

如果你想成为一家公司的CEO，那么你也就必须了解金融方面的知识。学习金融知识并没有秘诀捷径，现在市场上相关书籍很多，涵盖金融领域的各个方面，不妨多看看这方面的书籍。如果你周围有经营公司的朋友或是在银行任职的朋友，不妨多和他们多聊聊并从中学习。此外，用于个人计算机的小型商务财务软件QuickBooks也是个不错的工具。对于创业公司的CEO而言，不管他们的金融知识如何，他们都应该了解这个知识：按照公司目前的烧钱率，公司资金能维持公司运转多长时间，并知道如何使有限的资金发挥最大的效用。

很多硅谷的CEO们都读过管理专家Jim Collins的管理类书籍，他们会告诉你他们的宏大的目标，如变革数据中心领域，彻底改变移动支付方式或是创建社交分享的新的范式等等。CEO们有远大的目标并非坏事，但一个优秀的公司CEO还应该知道如何一步将这远大的目标变成现实。成功的CEO知道如何平衡远大抱负和实际执行的关系，他们关注的是如何通过每一天的努力来实现公司用户的增长和公司的长远发展，而不是名片上那个醒目的CEO头衔。（李邦）



苹果前CEO乔布斯去世两周年 库克发邮件怀念

10月5日，作为苹果前CEO史蒂夫·乔布斯去世两周年忌祭日，公司现任CEO库克向全体苹果员工发布邮件怀念乔布斯。库克在邮件中称，“乔布斯是个非同寻常的人，他让这个世界变得更加精彩。”

2011年10月5日，乔布斯因患胰腺癌去世，终年56岁。当时，苹果公司的董事会发表公开声明，对乔布斯的辞世深表悲伤，并盛赞其卓越的才智、激情和想象力是苹果公司前进的动力和源泉，“因为有了史蒂夫，世界变得无比美好”。

10月5日，苹果公司现任CEO库克向全体员工发布邮件，纪念这位曾经为苹果公司带来卓越功勋的精神领袖。

库克在邮件中表示，乔布斯留下一只只有他才能创建的公司，而他的精神永远都是苹果的基础，将在公司永存。

库克表示，直到现在，仍然常常回忆起与乔布斯之间的友谊，想着他的远见和领导能力，总会让人获得巨大的能量。苹果公司会继续以对乔布斯的回忆为荣耀，投身到他热爱的工作中。“没有什么比做好工作能更好地纪念他，他会为所有人的行动感到骄傲。”

乔布斯辞世两年后，苹果相继推出两代iPhone手机。但因缺乏相应的创新，市场反响走弱，公司一直备受质疑和非议。

公众、媒体和投资者纷纷将矛头指向苹果，认为其产品未能延续之前的创新优势，仅是对旧有产品的更迭，移动终端老大的位置也被三星取代。

而作为公司新任掌门的库克，也被指缺乏乔布斯的远见，致使公司股价下跌。

与乔布斯对债务警惕的做法不同，库克时代更愿意承担债务，将资本返还给投资者。

截至目前，苹果已表示，在2015年结束前，向投资者返还1000亿美元，外界猜测苹果可能会继续增加股票回购。

（刘溪若）

福特CEO：跳槽微软不在我的计划内

自微软CEO鲍尔默宣布即将卸任后，福特CEO艾伦·穆拉利便成为外界猜测最有可能接任微软掌门职位的热门人选之一。不过从实际情况来看，穆拉利对微软兴趣并不浓厚，已经数次表示自己无意离开福特，而在最近一次采访中，他依旧坚持了这一观点。

福特CEO穆拉利日前表示自己计划继续为福特效力，但穆拉利并未明确拒绝前往微软。穆拉利接受《今日美国》杂志专访时表示：“我热爱为福特服务，除了为福特服务以外，我没有任何新计划。”据介绍，穆拉利7年来一直担任福特公司CEO，他成功帮助福特扭亏为盈。

尽管穆拉利明确表示他对现在的工作非常满意，但他没有排除为微软工作的可能性。穆拉利表示自己计划在福特工作到2014年，但如果他计划提前离职，福特董事会不会予以阻拦尚不得知。

8月份，鲍尔默突然宣布自己将在12个月内卸任。随后，微软董事会便迅速成立了一个特别委员会，专门寻找微软CEO候选人。目前，该委员会已经缩小了候选人名单范围，其中包括：

诺基亚前CEO史蒂芬·埃洛普；
Skype前任CEO、微软高级副总裁托尼·贝茨；

Computer Sciences公司CEO麦克·劳里；
前Windows部门主管史蒂芬·辛诺夫斯基；

Juniper网络公司前任CEO凯文·约翰逊。（小狼）