

企业里谁是“角儿”？ ——能力与魅力（上）

□撰文 / 许 浚



对“角儿”的传统认知

人们通常称最重要的演艺人员为“角儿”、“大明星”或是“台柱”，“角儿”这个观念和名称是从中国传统的梨园行业流传下来的。传统的京剧中有生、旦、净、末、丑五种不同的行当，每出戏里总有一、两位最主要的主角儿，他们对于这出戏的成功与否具有决定性的影响。不论是古时候的人看京剧，还是现代的人看歌剧或是电影，“角儿”这个观念一直延续到现在，看戏的人有很多是因为喜欢戏里的主角儿才来捧场的。

“角儿”这个概念到了今天，已经不仅仅被应用在演艺界了，甚至于只要是以看人为主的节目或者是项目，“角儿”都占有一个非常重要的位置。我们就以体育界为例，不论是篮球界的乔丹，还是足球界的贝克汉姆，都对自己的球队是否在市场上受欢迎具有相当大的影响。他们所在的球队在比赛的时候比其他球队更吸引观众，很多观众就是为了看这些球星才去的。所以说在演艺界、体育界，“角儿”对于一个戏班、一部电影或电视剧、一个球队的成功有着至关重要的影响。这个基本的理念，大家都很清楚，我在这里就不用多讲了。

我们先来做一个简单的分析，看看传统的戏曲、现在的影视剧，抑或是

在运动场，所谓一个“角儿”大致有哪些特性。从一般意义上说，要成为“角儿”，应该有两个与众不同的地方：一个是在他的本行里一定要有相当高的能力。比如说演戏的就要有很好的演技，唱戏的要有很好的唱功。做功、踢足球的要有强于其他人的带球、传球的技术，等等，也就是说“角儿”在本行的能力一定要高于绝大多数同行，否则，他就不能显露出来，这是其一。其二，“角儿”要对观众有很强的吸引力，也就是说要有极强的个人魅力，通常是以相貌或气质体现。事实上，能够成为演艺明星或是运动明星，通常第二点比第一点更重要。我们经常看到有一些演员或是运动员在本行的能力非常强，例如演技很棒，或者唱功、做功很过硬，再比如跑得很快、跳得很高，可是他个人因为没有明星的气质或者魅力，受欢迎的程度往往不如那些在本行的业务能力还不如他的大。在这些行业，常常由于“角儿”们有极强的个人魅力，即使业务能力稍差一点，还是能够吸引很多人去观看他们的表演或是比赛。

有一个很好的例子就是目前英国足球队球星——贝克汉姆。他的球一向踢得不错，可是近几年已经有了走下坡路的迹象，事实上，今年这一次他代表英国队参加世界杯比赛，在英

国就引起了很大争议，有人觉得他踢球的能力已经不足以再代表英国队参加世界杯比赛了，可是他每一场的比赛还是吸引了非常多的观众来观看，有很多人就是因为他才去看比赛的。最近在美国有件非常有趣的事：全世界几乎所有的国家对足球的兴趣都非常高，每四年一度的世界杯吸引了无数观众不分昼夜地观看，但是唯一的一个例外就是美国。美国人对运动的兴趣非常高，可唯独对足球没有太多的兴趣，所以世界杯在美国很不受重视，有时想看电视转播都没有。这次的世界杯开始后，有记者对美国人做了一些采访，了解一下到底世界杯在美国的收视率怎样。大部分受访者都表示没有什么兴趣，但有几位被采访的女观众的回答非常有意思，她们说如果多一些长相有贝克汉姆那么英俊的球员，她们对于足球的兴趣会大得多，可是现在只有一个贝克汉姆，而其他的球员不是相貌平平就是太丑，所以她们也不愿意多花时间来观看足球比赛。

我想在世界上很多地方都会有类似的情形。乔丹为美国公牛队效力的全盛时期，8年中获得了6次NBA的总冠军。有一年公牛队赢了很多场球，所以在赛季快要结束，季后赛还没有开始的时候，公牛队就已经确定了不但

参加季后赛，并且每一场季后赛都会在公牛队的主场开赛，这时候输赢对于球队已经毫无意义了，通常这个时候教练就会让主力球员尤其是明星球员休息，这样的做法已经成为一个惯例。可是那一年当球迷知道教练不会安排乔丹来参加比赛后，就提出了严正抗议。他们说，我们花了那么多钱买票就是为了看乔丹打球，输赢是球队的事情，和球迷无关，如果不让乔丹上场，球迷就要退票并且要求赔偿损失。因为球迷是球队最重要的“客户”，所以球队没有办法只好安排乔丹上场。后来在乔丹快要退休的前几年，他的球技已远不如当年，在NBA中也不是太出众了，可是凡是有乔丹参加的比赛，球票的销售情况还是比没有他参赛的情况要好很多。所以在演艺或是运动界，个人的魅力已经超过了事情本身原有的目的，反而成为了决定性因素。

“角儿”与企业的关系

我今天讲的课题是企业 and “角儿”的关系，或者说企业中是否有“角儿”？如果有的话，会以什么样的形式表现出来？企业中谁是真正的“角儿”？在企业里“角儿”的衡量标准是什么？它和我们传统的对“角儿”的理解有什么不同？对此大家众说纷纭。我们总是讲“以人为本”，那在企业里什么样的人扮演什么样的角色，或者是说在企业里有没有一些合适的位置让那些像大明星一样的人来表演？这些问题是今天我要谈的主要问题。

我们主要讨论的问题是立足于企业管理角度的，并不是从演艺界或是运动界的角度来看，所以我现在回到讲堂的主题，企业中有没有像演艺界或是运动界中这样的“角儿”或者“大明星”的位置？企业和演艺界或者运动界有哪些类似的地方？又有哪些不同的地方？我刚才讲了对于演艺界和运动界的角儿有两点是至关重要的，一是在本行中有相当强的能力，二是有与众不同的明星气质或个人魅力。

下面看看这两点对企业界有什么样的作用？在做这个比较和观察之前，我先来讲两个故事。一个发生在美国，另一个发生在中国，这两个故事也许可以给我们一些启发，也可以更清楚地理解我以下所谈的观点。

第一个故事发生在美国一个非常庞大、历史悠久、一直做得非常成功的高新企业，这个企业就是惠普公司。惠普公司是一个全球闻名的大公司，自从它的创始人Hewlett和Packard在二战之前创立开始，直到今天仍在全球享有盛誉。它的产品遍布全世界，很多读者都对HP的故事有所耳闻。1999年的时候，HP换上了新的CEO卡莉·费奥瑞纳女士，而这和HP以前的惯例——从企业内部选择合适的人选作为企业的CEO——不相符。1999年的情形是，世界经济的泡沫化发展到了高峰，大家对很多股票、很多新技术产生了很多不合实际的憧憬，当然在2000年的三月，泡沫就破裂了。这是后话。HP更换新CEO的时候正好是在1999年的上半年，那时所有的人对经济发展的看法都是前途一片大好。在这种大环境下，HP的董事会经过很慎重的考虑，认为HP虽然一直做得很好，但给人的印象是以科技为主，大家都觉得HP有很好的工程师和科学家，生产的产品也非常好用、值得信赖，唯一的不足是HP给人过于死板的感觉，不太能够吸引年轻人。有了这种想法加上当时美国乃至全世界都是经济环境大好的情形，HP的董事会作出了从外面聘请费奥瑞纳女士的决定。费奥瑞纳女士不仅长得漂亮，而且极具明星气质，在受聘于HP之前已经是美国的风头人物，曾经被美国的《财富》杂志连续多年评选为美国最有影响力的女性企业家。她的知名度和明星气质非常高，这也是当初HP聘请她的一个重要原因。当然费奥瑞纳女士当初在朗讯公司担任的职位也很高，业务做得相当不错，因此从个人能力方面讲，她是非常强的。HP于1999年7月份聘请费奥瑞纳女士出任

HP的CEO，当时在美国企业界是一件大事。费奥瑞纳女士加入HP以后，也没有让HP失望，每个月甚至每周都可以在媒体上看到有关她的消息，让HP得到了许多免费公关和宣传的机会，在这一点上，可以说费奥瑞纳的明星气质得到了充分的发挥。可是隔了一两年之后，HP的业绩并不是那么理想，而且问题一年比一年严重。公司所做的一些规划到年度结束时，总是完不成，由此，HP开始裁员。我刚才提到了，HP这个公司原来的传统是以科学家、工程师为主，给人的感觉是一个科技含量非常高的公司。对于费奥瑞纳女士的明星气质以及她的个人魅力，公司有很多人不是很赞同，他们认为HP公司以前一直做得挺好，并不需要这些花哨的东西，并且事实上公司的业绩自从费奥瑞纳女士加入公司以后，有明显衰退的现象，因此公司的业绩越来越差，导致公司股票下跌，员工薪水和奖金也受到了影响，甚至有些人还因此失业。因而HP公司内部对费奥瑞纳女士不满的声音越来越大。几年之后，也就是在2005年初，在费奥瑞纳女士上任差不多五年的时候，HP的董事会最终作出了与费奥瑞纳女士结束合作的决定。有趣的是，HP公司隔了不久就聘请了新的CEO，这位CEO也是从外面请的，他的风格和个人魅力与费奥瑞纳女士相比是截然不同的，甚至很多人连他的名字都不知道，他就是Mark Hurd。他做人低调，不喜欢与媒体打交道，不仅外界对他的了解甚少，甚至本行业中熟悉他的人也不多。他是一个很脚踏实地的人，他加入HP的情况媒体也没有进行大肆宣传。Mark Hurd进入HP后花时间最多的事情就是了解公司业绩不好的原因，公司到底需要做什么，以及与公司员工和客户进行及时有效的沟通。他到HP后不久，公司的业绩就开始出现明显好转，到目前为止，Hurd先生在HP上任还不到两年的工夫，公司业绩却有了极为显著的进步，因此HP的股票在市场上也

比以前好很多，两年中HP的市值增加了差不多80%，这是一个非常可观的数目，也就是说它所增加的市值是400多亿美元。当然其中还有很多其它的因素需要考量，可是站在一个企业的角度，尤其是作为一个美国企业，完全处于市场经济的方向在发展，一个公

司股票在市场上价值的总和就是这个公司的总价值，是对一个公司客观上最好的衡量。所以这两位CEO在两年间对公司的价值就相差了400多亿美元，这个数字不论从任何角度来看都是非常非常重要的。就事论事来看，Hurd先生至少在这两年来是一位相当成功的CEO，费奥瑞纳女士以她过去五年在HP的成就来讲，应该不能算是成功的。

我现在回到讲堂的主题，看看费奥瑞纳女士和Hurd先生是不是企业中最主要的“角儿”。很显然，他们在HP公司中扮演了非常重要的角色，两个人最后的业绩具有显著的差异，他们的气质和个人魅力也截然不同。通过这个例子我们可以思考一下，明星气质和个人魅力对于一个企业到底是不是一件很重要的事，甚至是不是一件好事？另外，在演艺和运动界突出的是一个人的个人表演或是运动能力，而对于企业来讲，什么样的能力对企业才是最重要的？关于这两个问题，我们稍后再来讨论。

HP的这个例子，由于两位CEO的个性及作风的巨大差异，以及公司及费奥瑞纳女士的知名度，显得特别戏剧化。可是在企业界，这类的例子并不难找到，可以说比比皆是，只是由于企业及个人的知名度较小，而没有引起人们的关注。

下面我来讲第二个例子，读者对这个例子很熟悉。这个例子就是有关已经于7月1号通车的青藏铁路的。青藏铁路的建造、完成、通车，不仅对中国是非常重大的事情，而且在世界影

响很大。许多国家的媒体都对此事进行了相当大篇幅的报道。从格尔木到拉萨的这段铁路很大一部分都是在海拔4000米以上，甚至在唐古拉山部分超过了5000米，对施工、管理、科技

没有一个人是不可或缺的。也就是说，有他，事情可以做得顺利一点；如果不幸我们没有他帮忙，事情可能会稍微麻烦一点，但事情还是可以做成的。

都是很大的挑战。中国负责青藏铁路建造的团队也非常庞大，有十几万人直接参与了这个伟大工程的建设，至少这是我们从媒体上获知的一个数目，并且比预期提前一年完成了这个项目。不论从哪个角度看，在工程史上青藏铁路都是一个极为了不起的成就，值得中国人引以为荣。我们今天要讨论的是青藏铁路的建设过程，以及在建设过程中“人”所扮演的角色。

青藏铁路7月1日通车以后，我们看到总书记慰问了参加青藏铁路建设的工作人员，对他们表示由衷地感谢，并且和施工的工人一起合影，这些场面非常令人感动。如果把建设青藏铁路的这十几万人当作一个企业来看，不同的人扮演了不同的角色，虽然每个人对青藏铁路的建成都作出了贡献，但是并非每个人的贡献都是一样的。有很多工人在高原上施工确实很辛苦，可是有一些人比如说解决冻土问题的工程技术团队，还有整个项目的总指挥、副总指挥、总工程师、副总工程师，这些人所扮演的角色显然更为重要，他们对青藏铁路建成通车的贡献比一般的工人更大，这是明显的事。可是如果我们问一个问题——“在这十几万人里有没有什么人是‘角儿’”？也就是说，在这十几万人中有没有这样的人，如果没有他，整个铁路就没有办法继续建设下去；或者是有没有一个人，由于他个人的明星气质、个人魅力对于整个青藏铁路的建设能具有决定性的影响？我相信几乎所有的人都会说没有这样的人。我这样说，不是要抹煞

一些人所作的伟大贡献，事实上很多人人为此都付出了巨大努力。我们在电视上也看到，有些人对于如何解决冻土的问题作出了在世界范围内具有突破性的一流贡献，如果这些人由于种种原因不能够再在青藏铁路的建设现场工作，比如说我们在电视节目

中看到的，曾经有一位总工程师级别的工程师因为高原反应差点丧命，所幸的是他后来被抢救过来了，如果他不幸不能再工作下去，是不是就意味着青藏铁路就不能继续完成建设，或者建成后与现在的青藏铁路存在相当大的差异？我相信大部分人会说“不会”，虽然这位先生非常重要，作出了非常大的贡献，可是如果他不能继续做下去，也可以找到其他人继续做。这样说并不是说他不重要，他确实很重要，可是没有一个人是不可或缺的。也就是说，有他，事情可以做得顺利一点；如果不幸我们没有他帮忙，事情可能会稍微麻烦一点，但事情还是可以做成的。所以“角儿”这个概念，在这里找不到一个类似的情形。

第一个例子至少可以显示，一个CEO或者说是一个公司里面最重要的一个人的明星气质不见得对这个公司的业绩有正面的决定性的影响；第二个例子中，我们甚至找不到一个人或者几个人，他们的贡献突出到有或没有这些人对整个事情的影响能起到决定性的作用，虽然每一个人的贡献都非常重要，但是没有什么人会对整件事情的成功有决定性影响。所以，这和我刚才讲到的演艺界或者体育界的“角儿”的定位有相当大的不同。假如是这样的话，是不是就表示说我们做一个企业与演一出戏，或者与打一场球赛的表现和做法基本不同，如果是这样的话，这个基本的不同是什么呢。我将在下一期讲堂探讨这个问题。④

（录音整理：谈巍）