责编:王 萍 编辑:杨小燕 电话:(028)87348824
版式:张 彤 校对:刘晓燕
2010年4月26日 星期一



ZHIYEJINGLIREN
职业经理人
经理日报
THE MANAGER'S DAILY

# 俞敏洪
## ——妻子唠叨出来的企业家

俞敏洪,1962年10月出生于江苏省江阴市,1978年、1979年,作为省英模参加江苏省群英会,1985年毕业于北京大学西语系。

1993年,创办北京新东方学校,2000年,携手联想成立新东方在线网站,现任新东方教育科技集团董事长兼总裁、民盟中央委员、民盟中央教育委员会副主任、中华全国青年联合会委员、中国青年企业家协会副会长。

俞敏洪在教育过程中出版了数本英语教学与学术著作,其中包括:《GRE词汇精选》(学生称为"红宝书")、GRE词汇逆序小辞典》、《英语词根词缀记忆大全》、《英语现代文背诵文选》等。俞敏洪励志类著作包括:《永不言败》、《生命如一泓清水》、《新东方精神》(策划)等。还主编了《英语我爱背单词》光盘、《英语GRE词汇大突破》光盘、《GRE模考》光盘、《GMAT模考》光盘等。成为中国颇有名气的英语教学与管理专家,推动了中国留学教育事业的发展,被社会誉为"留学教父",其办学事迹被中外众多报刊及杂志报道。

他的座右铭是:我这辈子什么都可以离开,就是不可以离开讲台。

### 新东方教育科技集团

新东方依托于新东方教育科技集团的强大师资力量与教学资源,新东方拥有中国最先进的教学内容开发与制作团队,致力于为广大用户提供个性化、互动化、智能化的卓越在线学习体验。

新东方目前在上海、广州、武汉、西安、兰州,天津、南京、成都、重庆、合肥、沈阳、深圳、长沙、济南、杭州、哈尔滨、太原、石家庄、襄樊、株洲、苏州、荆州、鞍山、青岛等地设立了分校,将新东方的精神与教育理念在全国范围内传播。

2000年,新东方与联想合作成立了联东伟业科技发展有限公司,专门从事新东方远程教学。将新东方的教育理念与教育精神通过现代化科技以更快的速度渗透进社会。

2006年9月7日,新东方在纽约证券交易所成功上市,开创了中国民办教育发展的新模式。目前,新东方占有全国60%以上的出国英语培训市场。

# 徐少春
## ——解码中国管理模式

徐少春,金蝶国际软件集团有限公司创始人、董事局主席兼行政总裁(CEO)、高级经济师、国务院特殊津贴高级专家。1983年毕业于南京工学院(现东南大学)计算机科学系,工商管理硕士(EMBA)。1993年创办金蝶集团以来,一直致力于中国软件事业,凭借其对企业战略与运营管理的深刻体悟,以及前瞻的技术敏感与对全球软件产业发展趋势的敏锐洞察,带领金蝶集团及其合作伙伴实现了中国管理软件产业的三次革命,在中间件领域以自主创新的知识产权打破了跨国公司的垄断,并成功开创了全程电子商务服务平台及SaaS商业模式。

先后获得"联合国世界本土企业家奖"、"中国青年科技创新杰出奖"、"推动中国信息化进程突出贡献奖"、"中国软件十大杰出青年"、"中国十大IT风云人物"、"十大杰出企业家"、"中国信息产业杰出领导"、"深圳市十大杰出青年"、"改革开放30年影响深圳30个经济人物"等多项殊荣。2008年徐先生更以其对中国软件产业及企业信息化事业的卓越贡献,荣获深圳市最高荣誉——深圳科技创新市长奖。曾任全国青年联合会第九届委员会委员及深圳市第三届人民代表大会常务委员会委员。现任中国民主建国会第九届中央委员会委员、中华思源工程扶贫基金会理事,中国软件行业协会副理事长、财政部会计信息化委员会委员及深圳市软件行业协会会长。

### 金蝶国际软件集团

总部位于中国深圳,始创于1993年8月8日,于2001年2月15日在香港联合交易所创业板上市,2005年7月20日转香港联合交易所主板上市,股票代码为0268。附属公司有金蝶软件(中国)有限公司、金蝶移动互联公司、金蝶国际软件集团(香港)有限公司、深圳金蝶中间件有限公司等。目前集团拥有员工4800人。

金蝶国际在中国大陆设有深圳、上海、北京三个软件园。金蝶营销、服务及伙伴网络在中国大陆分为南方、北方、华东、西部四大区域,遍及221个城市和地区;集团客户遍及亚太地区,包括中国大陆、香港、台湾,新加坡、马来西亚、印度尼西亚、泰国等国家和地区,总客户数量超过60万家。

金蝶国际软件集团有限公司是中国软件产业众多"第一"的缔造者:第一个WINDOWS版财务软件及小企业管理软件——金蝶KIS的缔造者;第一个纯JAVA中间件软件——金蝶Apusic和金蝶BOS的缔造者;第一个基于互联网平台的三层结构的ERP系统——金蝶K/3的缔造者和第一个发布基于互联网提供在线管理和电子商务服务——友商网的缔造者。金蝶目前有三种ERP产品,分别为面向中小型企业的K/3和KIS,以及面向中大型企业的EAS,涵盖企业财务管理、供应链管理、客户关系管理、人力资源管理、知识管理、商业智能等,并能实现企业间的商务协作和电子商务的应用集成。

家族大继承 VS 职业经理人

# 合作与制衡 家族企业何以安置"萧何"

**丰田汽车的全球信誉危机,巴林银行的毁于一旦,黄河集团的职业经理人梦魇,这些现象的频频出现,无疑与职业经理人缺乏合作与制衡机制有关!**

□范博宏 梁小菁

要确保祖业延续,家族后代必须肩负起传承创办人无形资产的使命,而将企业在核心特殊资产以外的管理交由职业经理人执行。企业创办人在任内就必须建立起一套家族与非家族人才选拔、培养、分工、竞争合作、升迁激励与监督的制度。

### 丰田"职业经营"毁商誉

丰田汽车创办人丰田佐吉从纺织业起家,他与第二任妻子诞下长子丰田喜一郎。拥有东京帝国大学机械工程学位的丰田喜一郎与父亲将汽车业作为丰田事业的新路向,并于1936年建立了丰田的第一条汽车生产线。丰田汽车由此开始了家族成员、职业经理人轮流执掌的循环。

及至上世纪90年代中期,由于丰田家族后人还年轻,不足以接棒,所以不得不聘用职业经理人。在丰田章一郎于1999年退休后,职业经理人奥田硕接替其董事长一职,张富士夫则出任总裁。其后,张富士夫替代奥田硕成为董事长,而渡边捷昭自2005年起担任公司总裁。在渡边捷昭的掌舵下,丰田汽车于2007/2008财年实现了创纪录的利润,又在2008年超越了通用汽车成为全球销量最大的车商。

职业经理人带领丰田汽车走进了盛世,可惜由于他们往往更注重短期利益,未能珍惜丰田讲究质量的特殊资产,又将公司推下谷底,丰田在2008/2009财年录得创立以来首次赤字。故此,丰田家族第三代传人丰田章男(丰田章一郎之子)于2009年6月临危受命,接任公司总裁。

丰田危机突显了企业由不具主要控股权的职业经理人掌控的风险。商业史上,多的是家族无以为继、依赖外来的职业经理人却导致危机甚至企业分崩瓦解的例子,巴林银行便是其一。

### 巴林银行的兴衰

巴林银行是最早出现于世的现代银行。巴林家族的历史可追溯到15世纪的荷兰东北部,其18世纪初以羊毛织造与贸易生意发迹。在当时的商品交易引发了商业票据背书保证的中介需求之下,巴林家族第二代弗朗西斯·巴林创办了巴林银行。此后,通过牺牲子女爱情的政商联姻、资助英法美等国战争开支、承销战争债券等手段,巴林家族富可敌国,获得世界"第六大强权"的称号。

然而,由于后代对家族事业丧失热情,在拿破仑时代后,巴林银行日渐依赖职业经理人与合伙人经营。在19世纪末,家族成员的行为不检让巴林银行几乎破产,幸得长期事业伙伴英国政府的援救,巴林银行才在巴林家族注入家产后得以重生。此后,巴林银行越来越依赖非家族的管理人才,后来演变成专业人士通过被收养成为家族成员参与经营;到了20世纪中期后,再演变为家族成员与非家族成员轮流成为核心决策者。

职业经理人作乱甚而叛变的事件,在发达国家也时有发生。虽然西方的合约精神与法律制度对股东有较大的保障,但我们从美国的安然事件以至最近由华尔街金融机构引爆的全球金融危机中得到的重要教训是:即使在最先进的国家,有强大的法律后盾,也可能无法保障股东利益,与经理人的合约再精心设计也可能被操纵。在体制薄弱的新兴市场国家,企业股东的权益更不可避免会被职业经理人侵害,黄河集团提供了一个经典的案例。

### 黄河集团的职业经理人梦魇

黄河集团于1985年由杨纪强创建,是中国西北最大的啤酒生产商。黄河集团原是一家典型的家族企业,杨纪强为集团董事长及总经理,其四个儿子亦担任公司要职。为了实现企业上市,杨纪强邀请了《中国乡镇企业报》原驻甘肃记者站站长王雁元担任集团副总经理,并对其百般信赖。而王雁元加盟黄河集团不久,便于1997-1999年间不断通过关联交易,将集团资产转移到自己的家族企业。例如,1999年,在王雁元的操纵下,黄河集团将1980万股公司股权以远低于市价的每股1.2元转让给由王雁元父母操控的北京荣园祥科技有限公司。最后,王雁元更携带公司的印鉴和文件离开黄河集团。1999年11月,王雁元因涉嫌经济犯罪被兰州警方拘捕扣查,而杨氏家族已经元气大伤。

在中国体制对企业家保护仍较薄弱的情况下,聘请甚而放任职业经理人决策常被视为赌运气。黄河集团地处中国西北,所面临的产权保障风险尤其高。它应否聘请职业经理人,以及如何届定职业经理人的权限、建立有效的激励监督机制,都值得商榷。

# "分工"得当 职业经理人依然可信

成也萧何,败也萧何,很多家族企业都遭遇过家族控股、管理上倚赖职业经理人却缺乏监督或化解经理人利益冲突的配套机制,以至家族财富受损、企业经营陷入困境。其实,职业经理人并不是现代企业模式的标志,要确保祖业得以延续,家族后代必须要肩负企业责任,不能过度依赖职业经理人。

"长期成就多半奠基于无形事物之上:信仰,想法,与看不见的理念。"这是白手起家创立四季酒店集团的伊萨多尔·夏普(Isadore Sharp)自传的第一句话。它再清楚不过地说明了企业最重要、最核心的资产的特性。这类无形的特殊资产必须是创业者最亲近、最信任的伙伴或子女才可部分传承延续,甚而发扬光大。因此,家族成员特别是"接班人",最重要的使命绝非复制创办人的决策,而是传承其毕生积累的无形资产。他们应深切了解自己能力与家族蔽荫的区别,从而专注于传承与发扬父辈的精神,并辅导职业经理人遵循这一价值观,而非如父辈般事必躬亲,或模仿父辈去管理创业。

与此同时,企业在核心特殊资产以外的传承与管理,都可以交由职业经理人执行。一个可能的做法是,家族成员留任董事长一职,总经理则由职业经理人担任。这样,一来家族成员在董事会中能发挥监督的作用,二来企业的特殊资产亦能较有效地传承下去。

我们认为,企业长青的要务之一是建立并执行家族与非家族人才选拔、培养、分工、竞争合作、升迁激励与监督的制度。这项制度建设在企业创办人任内就必须完成,否则企业在创办人退休后会有很大的存续风险。创办人应该在事业初成后及早开展制度化及标准化的管理,引进并授权给职业经理人;自己则做好帮助家族成员与非家族成员沟通理念、调解分歧的角色,并确实执行一套兼顾家族与非家族经理人的人事制度。全球零售巨头沃尔玛的成功便在于此。

沃尔玛由山姆·沃尔顿(Sam Walton)于1962年创立,老沃尔顿花了一生心血,建立了一个能不断向前迈进的经营团队。据称,他花了12年争取戴维·格拉斯加盟,格拉斯于1984年出任沃尔玛总裁后,老沃尔顿一直只担任董事长。1992年,老沃尔顿去世,沃尔玛的董事长职位交给了三儿子罗伯·沃尔顿,罗伯与其他家族成员没有一人担任企业经理人。后来,在沃尔玛服务20年的李·斯科特被委任为格拉斯的接班人,继续辅助沃尔顿家族管理沃尔玛。这个由家族成员和职业经理人共同组成的经营团队,秉承了上一代确立的"朴素、节俭、乐善好施"的企业文化,第二代的经商热情并未减退,他们同并肩作战多年的职业经理人们一起,缔造了沃尔玛在商场上无往不利的优势。

我们对中国香港、台湾与新加坡的217家上市家族企业传承的研究发现,有64%的企业选择家族成员为接班人,而这其中近一半的家族接班人都会身兼董事长与总经理。另外,交棒者在退下来后仍出任董事的占了总数的25%,他们的退位年龄中位数为70岁。这显示,华人的企业传承仍十分传统,家族传承占了多数,并且其中绝大多数是长子继承。另外,许多家族企业对于授权职业经理人仍多有顾虑与限制,这意味着它们将来的持续发展将因人才不足而产生危机。

(宋 铃)

在麦考林,顾备春一直以创业者的心态在做,所以他最反感别人叫他"职业经理人"——

# 顾备春:"创业"的职业经理人

□孟岩峰

在记者采访麦考林首席执行官顾备春的那天,离他40岁的生日还有两天。

"四十不惑",已然不惑的顾备春用了整整10年的时间将濒死的麦考林全面盘活。"回想一下,从三十而立接手麦考林到现在,真的有种'四十不惑'的感觉了。"顾备春颇为感慨地告诉记者。

自从2001年接手麦考林以来,顾备春每4年都要制定一个规划,然后再去实现它。而恰恰就是在一个个"从制定到实现"的过程中,麦考林从最初账上仅剩的200万美元"壮大"到如今的营业额超过10亿元人民币。

### 三十而立 找对大方向

"我很内向。"顾备春很认真地说。不过这与顾备春曾经做过的职业似乎相悖。翻看其之前的履历,他曾经是美国运通上海代表处市场销售经理,25岁时就做到了贝塔斯曼中国的市场总监。一个内向的人与销售似乎沾不上边,可顾备春不但做了,而且做得风生水起。

"现在想起来,去贝塔斯曼做销售是我人生的第二次转折点。"顾备春回忆说。

顾备春小试牛刀是在贝塔斯曼书友会成立半年的时候,那时候书友会会员不超过10万,总部觉得发展速度太慢。"当时我就想了一个入会送礼物的办法。那时手表还算稀罕物件,而且手表的机芯也很便宜,我就做了一批手表作为入会礼物打出了广告。我记得非常清楚,周五打出去的广告,等我周一上班的时候,发现南京东路的半条街都堵着,警察在维持秩序。等我走近才知道,原来是有很多人拿着广告来贝塔斯曼领礼物。这一次,贝塔斯曼的成员一下子增加了10万多。这次的事,让我第一次有了成就感。"

随着经验的增多,顾备春逐渐成熟起来,对企业运作也有了更深刻的理解。"我开始有了自己的想法,想创业。"顾备春找到了华平基金,那时候华平基金投资了麦考林。已然有管理经验的顾备春毫不客气地点出了麦考林的软肋,当时麦考林的账上只剩200万美元,濒临关门。对于华平基金来说,麦考林是"鸡肋",食之无味弃之可惜,而顾备春则想要一个可施展的平台,所以双方一拍即合。

这一年,顾备春三十而立。

### 四十不惑的创业者

"空降"过来的顾备春所要面临的窘境可想而知。看着仓库里满眼的过时商品,顾备春意识到调整产品线是当务之急。细心的他发现,很多女性在佩戴首饰上都不是太讲究,"脖子上挂着一条很细的项链,挂一个坠子,天热的时候粘在脖子上,坠子歪在一边。有意识戴项链的还是白领。"顾备春意识到这是个好机会。从2001年4月到麦考林,顾备春只用了6个月的时间,麦考林的订购热线已经被打爆了。"当时我的一个朋友问我,麦考林什么时候能不再出饰品了,我老婆已经有两个抽屉塞满了你们的饰品。而另外一女生寝室聚会,六个人全部戴着麦考林的星座项链。"顾备春在麦考林的第一仗打得很漂亮。

但问题马上来了,忠实用户已经买了两抽屉饰品,不会再买两抽屉。丰富产品线成为当务之急。这也是要做到1亿销售额必须要解决的难题。收缩生产线只做饰品让麦考林活了下来,但是怎样才能活得更好?顾备春在饰品的基础上加家居、健康等一系列产品。2003年,顾备春又将停掉的麦网重新开张,将重心产业再次"转嫁"到服装上。"那个时候我请了很多设计师,事实证明这个决定还是正确的。"顾备春的第一个四年规划顺利完成。到2004年时,麦考林已经有一个多亿的销售额。

### 用创业者的心态做

"现在实现了10亿的销售额,要想实现更高的目标,这条路上就不需要职业经理人了。每个人都要将自己负责的业务当成自己的事业一样,用创业者的心态来完成。"顾备春如是说。

"千万别叫我职业经理人,在麦考林,我是用创业者的心态来做的。"顾备春一直很反感别人说他是职业经理人。麦考林从1亿到10亿的路上,顾备春开始重视团队协作。"从几千万到一个亿,我可以凭借一己之力加点小聪明;但1亿到10亿必须要有核心的企业文化,需要以结果为导向,建立一个有职业精神的团队。专业的人做专业的事。"

**【人物链接】**

顾备春,麦考林首席执行官。2001年4月加入麦考林,土生土长的上海人,上海科技大学新闻系出身,毕业后进入美国运通上海公司,1995年加盟刚刚进入中国的贝塔斯曼。他并非出自显赫的名校,但所学专业使其骨子里对市场变化非常敏感;没有留洋镀金,但对中国邮购行业的发展和症结了如指掌。