责编:王萍　编辑:蒋莉
版式:张彤　校对:陈梅
2010年10月11日　星期一

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

李叶青
——思路清晰的博士企业家

1964年2月出生,武汉理工大学博士生导师,正高职高级工程师。历任武汉理工大学硅工系教授、团委副书记、华新水泥厂中心化验室助理工程师、石灰石矿副矿长、扩改办副主任、扩建指挥部技术处处长、华新水泥厂副厂长、华新水泥股份有限公司董事、副总经理、总经理、党委副书记、党委书记。现任华新水泥股份有限公司董事、党委书记、总裁。

1999年,凭借着在工作中所展露出的激情和智慧,年仅35岁的李叶青成为华新的掌舵人。10年来,在这位温文尔雅的博士企业家领导下,华新公司以高于此前7-8倍的速度高速发展,新建项目投资一个,建成一个,见效一个,形成了较好的发展态势,水泥产量、销售收入、利润等主要经济指标连续多年超越历史最好水平,让百年企业焕发出勃勃生机与活力,不断实现新的历史跨越。截止到2009年底,华新水泥年产能已突破5000万吨,总资产140亿元,营业收入近百亿元,成为100年来始终屹立在中国水泥行业前列的企业,受到中央等各级领导的高度评价。

一本“家谱”展示了华新的历史和荣光。1907年,为修建粤汉铁路,湖广总督张之洞在湖北公开招标兴建水泥厂。经慈禧太后御批,一条日产200吨的水泥生产线应运而生。发展到50年代,华新水泥的生产规模被毛泽东主席誉为“远东第一”,华新也赢得了“中国水泥工业摇篮”的美名。

1987年10月,充满激情和理想的李叶青,毅然放弃在武汉工业大学任教来到华新。1999年3月,华新采取定向募集方式在国内首次引进战略投资者,向当时世界上最大的水泥生产厂商——瑞士豪西蒙公司发行7700万B股。由此,豪西蒙持有华新水泥23.4%的股份,成为公司第二大股东。

这是一次全新的尝试和创造。有人大骂李叶青是“败家子”,有人指责李叶青“引狼入室”。但李叶青有着更深层次的思考:华新要想更进一步,必须与国际接轨。

在经济全球化大潮冲击下,中国水泥制造业必将面临新的洗牌,一直走在思想解放和时代大潮前列的李叶青,为让华新的寿命存续二百年、三百年,正在指挥发起凌厉的“新世纪攻势”。

杨伯华
——追求过硬、进取无限

男,汉族,湖南攸县人。1958年10月出生,1978年9月—1982年8月在中南矿冶学院金属材料系粉冶专业学习,高级工程师,曾任株洲硬质合金厂车间主任、分厂副厂长、分厂厂长兼党委书记等职,1998年1月任株洲硬质合金厂副厂长,1999年主持全厂行政工作,同年11月任厂长。2002年6月株洲硬质合金厂整体改制为株洲硬质合金集团有限公司后,任董事长兼总经理,2006年10月任董事长、党委书记。杨伯华是株洲市第九次党代会代表、湖南省第八次、第九次党代会代表、中国共产党第十六次全国代表大会代表。先后荣获株洲市“优秀企业家”、湖南省“优秀企业经营者”、“全国有色金属行业劳动模范”、“株洲市劳动模范”、“第四届湖南杰出经济人物”、中国有色系统“2004年度最具影响力人物”以及“2009年度湖南省新型工业化十大领军人物”、“2010年全国优秀企业家”等荣誉称号。

突出贡献:杨伯华先生于1999年全面主持株洲硬质合金集团有限公司行政工作,在认真分析国内外经济形势和行业发展态势的基础上,他提出了“两头三化四提升”的发展战略,并带领公司全体干部员工以振兴中国钨业为己任,发扬“追求过硬、进取无限”的企业精神,以“打造国际知名品牌,跻身硬质合金强势企业”为目标,极力走新型工业化发展之路。“钻石牌”商标1999年被国家工商行政管理局认定为中国驰名商标,“钻石牌”硬质合金于2007年被国家技术监督局评为“中国名牌”产品。

百度贴吧访问量一年翻番
未来筹备媒体化运作

日前,据百度贴吧事业部总经理舒迅透露,贴吧在过去一年里已实现访问量翻番,未来贴吧将进一步强化媒体属性。

舒迅表示,贴吧所有内容均由用户产生,现已成为全球最大的中文互动媒体。据了解,此前贴吧已经开始尝试媒体化运作,今年上线了小说频道,电子杂志吧刊等新型媒体产品。有业内人士分析指出,贴吧的飞速成长,显示了当前互联网用户对互动媒体的巨大需求,媒体化运作便于更好地展示贴吧优质内容,提升百度的媒体影响力。

另据舒迅称,贴吧目前正在招聘贴吧总编辑并拓展编辑团队,以求通过内容管理团队的不断扩充,满足用户对浏览信息和互动的更多需求。

(幻梦)

职业风标 | Zhiye Fengbiao

黄光裕之后 创始人如何“面对”职业经理人

□尚希

“陈黄之争”尘埃落定,但留给中国所有民营企业家思考的问题却刚刚开始。

作为企业的创始人是否应该大权紧握,而职业经理人该不该越俎代庖?这场历经月余的争端,也给中国所有的民营企业上了一课。

该不该选择职业经理人?

这其实是两方面共同的困惑。

此轮对决中,陈晓的胜出,让企业家们不得不思考究竟能否将一手创办的商业王国交付于他人之手。

“我接触过很多企业创始人与职业经理人在公司治理中,因为利益而反目成仇,最后甚至动用其他非法的手段来解决的事例。这样的现象在中国非常普遍,也是引发我们思考的一点。”9月28日,企业战略专家姜汝祥告诉记者,当国美控制权争端通过法制手段来解决时,对于中国的企业是一种更好的警示作用。

“这次事件肯定会让企业家有所担忧。”江苏新日电动车股份有限公司副总经理胡刚表示,“为了防止职业经理人对企业创始人利益的侵害,目前,在美国的公司章程中,已经加入了创始人保护条款。这种创始人保护条款正是中国民企急需引进的。”

当这场争端愈演愈烈之时,不乏一些民营企业家公开表示自己不敢再选择职业经理人,原因也多是怕重走黄光裕的老路。

但这终究不是一个可以一概而论的问题,依文企业集团董事长夏华在接受采访时则表示,“相比更多的中国企业来说,黄光裕和陈晓的组合具备一定的特殊性,正是根源上的一些问题令得此次事件并不具有普遍意义,企业也不应该受到这样非典型案例的影响。”她认为,中国的企业家大多属于创业型,而职业经理人的介入则会让企业的财富更加稳固地建立、壮大。

在她看来,这场争端如果带来的是对职业经理人的质疑,则并不利于中国民营企业的发展。

创始人也需要“职业化”

“撇开国美不谈,中国民营企业家的通病是创造了一个公司就必须控制这个公司。不但要获得利益还要获得控制权。”中国社科院研究生院副院长、公司治理专家文学国告诉记者,“其实目前对黄光裕来说,利益也是摆在第二位,控制权才最重要。”

当然,中国企业家的财富积累模式并不同于欧美的企业家,这也造成在面对自己一手创办的企业时,中国企业家饱含了更多的“亲情”。如果这是内因的话,中国职业经理人市场的不成熟则是导致企业家慎用职业经理人的另一大外在因素。

“不得不说,现在职业经理人也存在很多问题,譬如不诚信,当自己做大之后就将老板的市场分割。这种现象导致的结果则是,创始人不能完全信任职业经理人,从而经常干涉其管理模式。这其实是一个恶性的循环。”文学国对此表示。

“职业经理人在不违法的前提下,执行大多数股东的意志是基本原则,这是最起码的信托责任,否则,现代企业制度就无从谈起。”财经专家、通路快建高级顾问李春兵同样表示。

“职业经理人需要职业化,企业家同样需要。”夏华告诉记者,在其看来“不仅仅是经理人的成熟程度需要提高,每一个老板的心态也要改变,在企业发展的这条道路上,过多地用情感来作判断并非一件好事。”

用“契约”替代道德约束

“不请职业经理人是不可能的,但一定要用明确的合约来保护双方的权利,而不单是依赖个人忠诚。”姜汝祥对此表示。

“这件事情对我们来说还是很有典型意义的。遵循‘游戏规则’,在公司法及公司章程的框架内解决大股东和现有管理层之间的矛盾,其实是一种法制的进步。”文学国表示,这件事情产生的警示意义在于,不管是企业家还是职业经理人,都要注重用契约关系和法律来保护自己。

延伸阅读 | Yansheng Yuedu

国美的控制权之争
一堂生动的公司治理实践课

□秦合舫

国美之争不应仅限于谁是谁非的道义争论,还应当在更高层次上引起各方对公司治理问题的思考,应当成为中国公司治理方面的推动性事件。

国美之争是股东与董事会之间的正常博弈,当然,也将触动企业老板对职业经理人的看法。同时,还会给企业老板自身以反思的契机——反思企业危难时部下的“背叛”。

黄光裕的铁杆部下倒向陈晓,就应当引起黄光裕对自己的强势领导方式的反思。

事实上,国美现任董事会主席陈晓也不是一个纯粹意义上的职业经理人。陈晓也做过老板。2006年国美并购永乐,原永乐创始人陈晓进入国美担任总裁,并且陈晓及女儿陈叶持有国美1.67%的股份。应该说,陈晓不但有“老板情结”,还对整个家电行业怀有“产业情结”。这决定了他在国美起到的不只是一个简单的职业经理人的作用。

陈晓所主张的引入外部资本,威胁到黄对国美的控制权,引资中对管理层绑定的附加条件则强化了陈晓等管理层对国美的掌控。陈晓想在企业的“非常时期”主张国美的“去黄化”,让国美变成一个真正的公众企业。

可以说,国美的控制权之争给公司治理上了一堂极为生动的实践课。特别是对已经发展壮大起来的家族企业来说,上市并不是简单地从资本市场圈钱那么简单和有利。当公司从完全的家族企业变成公众企业后,实际上也意味着创始家族放弃了对公司的绝对控制。即使保持了绝对大股东地位,也面临资本市场“用脚投票”的胁迫。如果只是保持相对大股东地位,则可能遭遇被驱逐出公司权力阶层的风险。

另一方面,公司因人力资源的约束而引入外部经理人,也可能会遭遇被“职业经理人”架空的风险。

从公司治理实践看,股份的比例只是保持对公司控制权的重要条件之一,在利益相关者(股东、经营层、上下游以及政府关系等)中的威信及支持,往往发挥着更大的作用。有了利益相关者的信任,即使保持小股东地位,也可以保持对公司的控制权。比如,比尔·盖茨在微软的股份只有不到10%,但这不妨碍他对微软经营始终保持着绝对的控制;柳传志在联想只有1%的股份,但他赢得了上至中科院大股东,下至管理层的支持,一直是联想真正的控制人。

如果只是谋求股份上的绝对控制权,却众叛亲离,即使仍然是公司的控制人,也难免衰败的命运。

(作者系企业发展战略专家、清华大学经管学院领导力研究中心研究员;陈静思采访整理。)

如何防止职业经理人“哗变”

企业家与职业经理人之间的关系,是家族企业走向现代化的重要问题,甚至是关键问题。企业家总是想把自己的企业做大,把自己的市场做大。但要把企业做大,靠你一个人又不行,所以一定要雇佣更多的经理,雇佣更多的员工来帮助你把企业管理好。从这个意义上讲,一个企业发展壮大,也就是企业的委托-代理关系不断地延伸,不断地扩展。但如何控制代理人的行为就成为关键问题。

职业经理人叛变是常有的事

顾名思义,“代理”就是让别人替你干事。但要想使你的员工、高级经理能够按照你的意志实现你的理想,你就一定要给他们授权,要使他们有机会接触企业的核心资源、客户、技术,要把他们放在一个非常关键的岗位上。但是当这些员工、这些经理获得了企业的核心资源,或者知道得到这些核心资源的渠道后,他们可能会想:我为什么要为你干?为什么不利用这些技术自己干、自己创业,与你竞争?这可能是好多民营企业面临的非常残酷的现实。

一个企业搞大之后,就可能会发现好多“叛将”出来了。“叛将”通常不是一个人,他下面还有好多人,“叛将”可能会带走好多“叛军”。中国企业家面临的一个任务,就是怎么保证你雇来的人、帮你创业的人,真正是为你的企业服务,而不是利用你的企业来获得技术、资源,然后离开你,

与你竞争,或者干脆乘人之危,反客为主,将你逐步赶出企业。

企业“融人”比融资更重要

职业经理人与老板不和谐最常见的原因是双方信任和能力的问题,同时也存在老板过度放权给职业经理人的问题,比较多的是利益分配问题,最后还有文化差异的原因。

真正制约企业扩展速度的是“融人”(企业内部人的融合),而不是融资。人的融合很大程度上也就是相互之间信任建立的过程,这是实现1+1>2的关键。

企业是由企业家创立的,但是企业的成长和持续发展则依赖于企业的职业化管理队伍的形成。任何一个企业在成长壮大的时候,要由一个随机性的机会主义的创造变成一个深思熟虑的战略性的规划的创造。而你要持续成长,就需要一组优秀的职业化的管理队伍。职业化管理队伍形成的关键是企业家与职业经理人之间的相互信任。

出叛将但不出叛军

企业的发展速度不能太快,企业发展速度太快,信任的积累是跟不上的,这个时候一定会出问题。企业内部的等级控制结构对建立信任是非常重要的。利益平衡更是一个重要的建立互信的因素,如果一个企业家不能在股权和激励方面使职业经理人的利益和企业的利益统一起来的话,这个职业经理人就很可能会背叛。还有事后的监管、审计等等,这些都非常重要。

怎样使企业出了叛将,但不出现叛军,这是非常大的挑战。但是为什么有叛军?因为叛军的将领认为下面的人会跟他跑,如果没有叛军跟他跑,叛将也不会叛变。如果企业家控制董事会,董事会任命到哪一层?董事会任命了CEO,总经理、部门经理都由CEO任命,如果是一个优秀的CEO,行政效率会非常高。但如果这样任命后,完全由CEO控制,面临的风险很大,如果CEO背叛你,你对企业可能就完全失去了控制。所以西方企业制度的建立,一定在某些方面做一些特别的设计,比如行政系统由你控制,但审计一定直接隶属于董事会,不允许CEO决定,审计会独立出来。实际上就是怎么解决行政效率与监督效率的矛盾。那么在企业经营过程中,给职业经理人多大的权力这是很大的问题。自由裁量要有一个限度,如果没有自由,没有办法管理,如果给得太大,又会有风险。还有信息的沟通,人与人之间的很多误会,包括企业内部管理上的误会经常是因为信息沟通不够引起的。

(陈文)