

策划词 | CEHUACI

7月, 瑞士食品业巨头雀巢和徐福记国际集团签署并购协议, 雀巢收购徐福记60%的股份, 而徐氏家族将持有剩余的40%。在新闻稿中, 雀巢特意指明, 徐福记现任首席执行官兼董事长徐承先生将继续引领新的合资公司。近年来, 随着企业并购案的增加, 企业创始人的角色也面临发生转变。为了共同的利益, 创始人与职业经理人的角色可以互换, 这是商业的奇妙之处, 但两个角色之间存在着巨大的鸿沟, 如何填埋这一鸿沟, 对于企业创始人而言, 充满艰辛。



企业被跨国并购后
创始人的角色转变有多难?

□ 本组稿件撰写 惠正一

国资外资民资齐“榨油” 争抢最后金矿

此外, 代表外资的益海嘉里集团和代表民营资本的东方集团, 也都开始在黑龙江这块“黑土地”上积极布局稻米加工和销售。

非粮企业扎堆“圈”粮

涉足粮食的又岂止这些粮油巨头, 许多不以粮油为主业的企业, 也纷纷扎堆投入到粮油收储和贸易领域的行列中来。

中航工业集团便是一例。今年6月, 中航工业集团旗下的中航供销有限公司、中航粮油上海公司等两家公司, 与邯郸市国粮粮油储备有限公司在河北邯郸成立了河北中航粮油储备有限公司, 中航供销有限公司、中航粮油上海公司分别出资1200万元和1500万元, 邯郸市国粮粮油储备有限公司出资300万元。进入粮油贸易领域的央企也不少。国家开发投资公司从非洲、中东进口芝麻, 南光集团也在长期从事各类粮油、农副产品及传统商品的批发零售和进出口贸易业务, 中国农业发展集团有限公司自称为“中央农业企业”, 其下属的中国农垦(集团)总公司已经进入产业链前端的种子研发、生产和产业链终端的产品销售, 以及为产业链中间生产环节提供服务的农资贸易。

2008年还名不见经传的中纺集团, 国内公开的油脂加工企业排序中, 前十强还见不到它的影子, 但是到了2009年, 中纺集团便挤进了前三甲。如今, 这家以纺织贸易为主业的公司, 其油脂加工能力已和排名第二的中粮集团旗鼓相当了。

粮食: 下一个金矿?

为什么众多企业和各色资本角逐粮油领域? 北京东方艾格农业咨询有限公司分析师马文峰认为, 这是因为在粮食行业做全产业链经营很赚钱, 比如, 益海嘉里上半年净利润超过7亿美元, 而国际四大粮商利润也增加了不少。他说, 专做加工是不赚钱的, 只有2%到3%的利润, 但终端销售和原粮收储环节非常赚钱, 利润在10%以上。

今年以来, 不断高企的物价也助推了粮食企业利润的走高。“国内粮食还处在价值洼地。”农业部农村经济研究中心主任宋洪远说, “有些粮食的价格现在还没有达到1990年的水平, 绝大多数农产品价格还没有涨到国际水平, 未来很长一段时间, 粮价还要持续上涨, 并回归到合理的价值水平。”国家粮油信息中心副主任杨卫路预计, 2012年国内外稻谷价格将上涨3%到5%。

据姜先义介绍, 目前中粮米业已经从国际市场向国内市场转型。

A. 权衡利弊, 留用创始人团队

在不少并购案中, 都存在创始人被邀请留任的现象。此前, 雀巢宣布收购银鹭集团60%股权时, 也曾表示银鹭公司董事长陈清洲及其管理团队将继续领导银鹭。同样, 上海家化收购可采案中, 可采创始人兼董事长马俊继续担任可采的总经理以及法人代表, 负责可采业务。

而百胜收购小肥羊一案, 小肥羊现有高管团队去留一度备受关注。为此, 创始人张钢公开表示, 收购后现任高管团队将继续小肥羊的工作, 与另一创办人陈洪凯一起参与经营管理小肥羊。

上海交大安泰经济与管理学院

B. 角色转变, 面临风险和挑战

当联姻开始, 磨合便是婚姻道路上的一道道坎。不是每一个婚姻都能幸福, 因为有太多需要为对方所改变。

罗盛咨询公司执行总监郑宇彤表示, 创始人向职业经理人转变, 首先将面临两大挑战, 一是向上管理, 二是平行管理。

当一个独立的公司成为集团公司的一分子, 原来管理团队的权限必将减少, 如何向上沟通和汇报成为原创始人所要面临的第一个考验。

田新民也指出, 在新的合资企业中, 按照现代公司治理结构, 决策权和执行权将被分离。对于留任的创始人而言, 所面临的第一个也是最大的挑战便是从一言堂决策的角色向执行角色转变。“即便是意见和董事会不和, 也需要认真执行。”

人力资源教授田新民表示, 民营企业在发展壮大过程中, 往往会遇到因公司治理结构不合理而造成的瓶颈。“传统中国文化下的人际关系令公司执行力下降, 这时候部分创始人开始希望借力国外规范的管理制度实现突破。”基于这一想法, 很多并购交易应运而生。

在这种你情我愿的跨国联姻中, 原管理团队的留任似乎是一个最好的安排。一方面, 企业是创始人难以割舍的情结; 另一方面, 跨国公司也需要一个熟悉业务的人和团队带领公司平稳过渡。“在某些行业, 创始人的人脉和渠道资源也为并购

角色转变, 面临风险和挑战

“一些中国老总总发现在国内一些常识问题和基本知识, 跨国公司总部往往不能理解, 这导致了急躁情绪的产生并逐步影响了沟通的有效性, 最后伤害了双方的信任,” 郑宇彤表示, “这类矛盾我们经常可以看到。”

事实上, 由于跨国集团公司总部对中国的认识是一个动态的过程, 因此原创始人需要耐心和胸襟对总部进行沟通和教育。

与此同时, 进入大集团公司, 将意味着多了很多平行的业务单元, 和不同业务单元的平级进行有效沟通和协调将成为日常事务中必不可少的部分。如何迅速在集团内建立自己的网络, 通过有效沟通, 协调各平行部门是创始人向职业经理人转变所遇到的第二个重要挑战。

方所看重。”田新民表示。

北大纵横管理咨询集团合伙人崔凯指出, 并购中资金只是纽带, 更重要的是资源。“谁能胜任谁更适合来管理, 而不是派遣才能更好地代表公司利益。”崔凯同时指出, 企业拥有两个权利, 一是控制权, 另一是发展权。“若起用原来的团队, 可能会丧失部分控制权, 但是可以换得未来长远的发展。若紧抓控制权, 则可能牺牲未来的一些发展。”当然, 这也意味着, 控制权丧失, 也可能是留用创始人团队的一个风险。

角色转变, 面临风险和挑战

上述两个挑战, 一则影响到未来原创始人的决策是否能够获得高层支持, 另一方面则关乎决策的执行效率。而这两方面所需要的则是和创始人以往成功经验完全不同的技能, 涉及习惯和心态的改变。“以前只需要考虑怎么决策, 而现在还需要考虑如何有效地沟通, 让决策获得支持, 并能够顺利地执行。”郑宇彤认为, 能否应对这两个挑战将关乎原创始人在新公司的生死存亡。

然而这还不是全部。除了和上级与平级的有效沟通, 对下级的辅导、培养和裁换, 也关乎原创始人在新集团决策的有效性和执行效率。进入新集团后, 不少下属会发现做事的方法改变了, 抱怨开始产生, 一些人甚至不能适应。而应对这些问题, 则是原创始人的责任所在。

C. 缺乏有效沟通, 可能反目成仇

并不是所有的野马都能被驯服。

事实上, 创始人本身往往带有自己明显的管理哲学和文化理念。在并购初始, 双方利益因为拥有共同的诉求点, 从而达到一个平衡状态。并购方希望公司可以平稳过渡, 而创始人则身兼企业文化及管理哲学的融合重任。双方往往可以有一个友好的开始。同时, 并购初期, 有很多事务要做, 习惯忙碌的创始人还带着新婚的幸福与兴奋。

然而, 当一年以后, 情况或许会改变。“过去一年积累的矛盾可能在这个时间节点爆发。”郑宇彤指出。

主人和代理人身份不同, 对风险的承受度也将有不同的表现, 角色转变会导致行为的变化。面对新的挑战, 创始人可能出现两种心态, 一是无法适应, 最终无论是主动选择还是被排挤, 不得不离开企业。另一种则是发现自己过去的闯劲已经不适应新公司, 便开始放松自己, 从一个开车人主动降为坐车人, 本身的创业家精神逐渐淡化。郑宇彤认为正确的心态需要不折不扣地去完成当时的承诺, 然而要做到这一点并不容易。

事实上, 即便熬过了第一年, 婚姻还将经历很多磨炼。时间一久, 各方从不同的利益角度出发, 分歧逐渐出现, 可以是文化冲突, 也可以是对市场看法的分歧, 若缺乏有效

的沟通, 或者沟通存在不平等现象, 那么双方的合作关系将进入恶化阶段, 原来的利益平衡就此打破。

“3-5年也是一个坎, 这段时间最容易出现问

题。”田新民则表示, “在跨国并购中, 国外公司往往注重流程, 而国内企业创始人则更强调自身的影响力。这样创始人所带有的哲学和文化便会和并购方出现碰撞。”

部分民营企业被并购后, 内心深处还保留了“留一手”的想法, 田新民表示曾看到一个案例, 在被并购后, 收购方将企业交给原来的团队打理, 但是两年后准备上市之际, 突然发现企业的一些资产已经被悄然转移。

但所有的困难并不意味着野马没有被驯服的可能。郑宇彤指出, 海外的企业创始人向职业经理人转变的成功几率很高, 因为职业经理人本身在海外的历史较长, 已经形成成熟的激励和约束机制。

另据记者了解, 新飞旗下的空调板块, 已由自造转为贴牌。而今年大举提出的进军洗衣机领域, 其实也是寻求代工的贴牌操作。

援引其内部人士说法是, “这一方面是实现轻资产运作。另一方面, 如今空调市场的竞争格局, 也决定了新飞空调的现实销量, 支撑不了其生产、管理的成本”。

对于洽购新飞的传闻, 8月24日, 美的对外发布消息称, 无意收购新飞。不过, 即便丰隆将来出手转让, 还有一个相对明晰的方向选择。

“新乡市政府从来没有说过放弃新飞。”一位行业观察人士告诉记者, “其一, 新乡不能没有新飞, 没有人能担此责任。更何况, 新乡还要依托新飞, 打造河南省的冷谷基地。其二, 新乡市国资委, 是新飞的中方股东, 仍掌握10%的股份。一旦实施股权转让, 新乡国资委享有优先权。其三, 去年收购新飞集团的央企中航集团机电公司, 对新飞电器表露过兴趣, 因为一旦拥有制冷电器, 中航既能将冷链车辆制造与其产业链打通, 从而获得更多的收益。”当然这一切还没有最终结论。

但新的高管团队究竟能否将新飞“养肥”, 依然不得而知。



全球知名人力资源公司云集上海 探讨多个业界前沿话题

上海美国商会主办的2011年人力资源展暨研讨会日前在上海开幕, 来自ADP、安怡翰威特、CDP、克罗诺斯等全球知名人力资源管理公司的专家向参会的企业人力资源经理人介绍了业内创新性管理工具和最新管理实践, 探讨了包括基于云交付的人力资源服务、企业教练文化、精益劳动力等前沿管理话题。

云服务助力人力资源转型

德勤咨询公司此前发布的《2011 人力资源趋势》报告指出, 云计算和软件即服务(SaaS)是2011年人力资源管理的一个必然趋势。报告称, 以降低成本, 提高效率, 增强企业竞争力为目标的人力资源转型是这一趋势背后的主要动力。而HR云服务是帮助企业迅速实现这一转型的有效途径。

知名人力资源外包服务商CDP集团中国公司首席执行官王伟表示: “HR云服务应用具有投入成本低、集中式管理、无需客户端硬件设施等特点, 可以帮助企业降低人力资源相关IT支出, 更好地预测管控处理月度员工数据及工资等所需的成本, 解决企业跨区域统一管理的难题。”

知名人力资源、HR业务外包解决方案提供商之一ADP中国区销售总监李海燕也表示, HR云服务和软件即服务, 可以让企业充分利用技术管理HR数据及托管式HR应用服务, 减少在软硬件等方面的支出, 并适应企业发展变化的需求, 最大化利用虚拟存储设施并安全保存企业数据。

精益劳动力: 提升企业效率新思路

与会人员指出, 中国的人力成本和原材料价格迅速攀升, 企业可能选择将生产转移到成本更低的地区、实现设备自动化或降低工资等。但是这些应对手段都有其各自的风险和局限性, 会使得所产生的相应效益大打折扣。

而另一方面, 中国的劳动力效率则有很大的提升空间。据国际劳工组织2005年发布的一份有关全球劳动力效率的研究报告, 美国的劳动力效率是中国的7倍以上, 而法国、英国、日本、德国等国家的劳动力效率也是中国的4到5倍。

知名劳动力管理解决方案提供商克罗诺斯的高层管理者David Mitchell认为: “面临劳动力和原材料成本高企, 劳动力效率提升放缓的情况, 企业应该将人才效率管理放在首位, 以增加竞争力。企业在人才管理上往往存在效率浪费, 表现在不必要的人才派遣、工资虚高、人才过剩、信息处理自动化程度低等, 许多企业缺乏对劳动力整体效能的科学分析和管

理。”与会人员指出, 中国的劳动力工资每年在以超出10%的速度增长。据摩根士丹利预测, 中国的工资水平在5年之内将会翻一倍。人力成本和原材料价格迅速攀升, 企业可能选择将生产转移到成本更低的地区、实现设备自动化或降低工资等。但这些应对手段都有各自的风险和局限, 会使得所产生的相应效益大打折扣。而另一方面, 中国的劳动力效率则有很大的提升空间。(美通)