

职业经理人与家族企业如何共谋发展

金里

家族企业中有关职业经理人与家族成员的话题，一直引人关注。最近一位民企的职业经理人朋友，跟我聊起了他现在的境遇。他在这家企业发展了近 16 年，已具备一定实力，在当地和同行业中口碑不错。但遗憾的是，这位职业经理人朋友与该企业的一位核心家族高管，因为权力和一些利益分配问题，产生了较大矛盾。不仅如此，矛盾还让基层员工产生对企业的的不信任。董事长也深感问题严重，如果这种问题不能有效解决，企业必定元气大伤，而家族企业转型和管理升级的战略构想便会沦为——一纸空谈。

特权遭遇精英 从此将相失和

但是为什么会出现这些问题呢？我认为这是家族企业发展到一定阶段必然产生的问题。从家族成员角度看，他们大多是创业者，跟随企业一起成长，共同经历艰辛和成功，他们自然产生比后来加入的职业经理人更多的优越感和特权思想。而特权思想和行为必然成为家族成员与职业经理人合作的障碍。

不少家族成员本身属于在特定时期中借助土生土长，甚至是野蛮生长的经验发展至今。过去创办企业的成功经验，使他们对企业未来发展以及对每位家族成员新的要求没有足够的认识。家族成员因职业化和专业化水平不足，导致无法正确充分认知和认同职业经理人的一些做法。这种不认知、不认同也必然影响两者之间和谐共处。

而从职业经理人角度分析，进入企业后，为了证明自己能力，非常希望能够在短时间内做出成绩。虽然这种希望获得认可的心情可以理解，但是操之过急往往适得其反，会造成家族成员的抵触情绪，甚至出现冲突。

为了及时制止事态的进一步恶化，董事长在专家的建议下，决心建立分配机制和考评机制。在不到 3 个月时间里，先对职业经理人和家族成员这两名高管做评估，评估结果是决定都留下继续任用，但重新界定了二人职能；然后搭建两个事业部，由其各自分别担任两个事业部总经理，按公司确定的预算目标，各自为战，同时接受财务监督和审计。

不到一年，两位高管发生了细微变化，在工作中，职业高管对家族高管的认识有了改变，过去他认为家族成员只是依靠董事长的叔叔赋予的条件和权力在工作，没什么真本事，而通过实践，证明其实并非如此。而家族高管也意识到，过去只是认为职业经理人凭借高学历，不太看得起家族成员，实际上也不完全如此。这场高管间的矛盾，其实都是因为企业缺少必要的机制，加上沟通不畅导致的。

机制止干戈 沟通促双赢

机制不健全、不透明加上彼此沟通太少、沟通不顺畅，成为了职业经理人与家族高管和谐共处的主要障碍。

从家族企业创始人角度来讲，首先要从机制建立方面考虑。机制是解决家族成员与职业经理人和谐共处的根本条件。而机制中尤其要包括决策、预算、授权、考评与激励、审计机制 5 个部分。决策是保证制定正确战略的前提，也是推进战略的前提；预算支撑战略的系统工具，也是有效授权和考评的基础。明确授权是保证所有管理者能够有效工作，按规则工作，减少冲突的必要条件。考评与激励是让职业经理人和家族成员客观认识自身，激发工作潜力，积极推动变革的动力。审计是保障公司安全，有效控制和预防风险的手段。

建立机制的同时，创立试错和宽容环境也十分重要。创始人要利用自己的权威，营造允许职业经理人犯错和自我纠错的环境，要善于发掘职业经理人长处，用好他们的长处，同时帮助他们规避短处。

在遵循企业制度的前提下，家族成员应该尽量给予职业经理人帮助。通过主动与职业经理人流，积极从他们身上学习先进的专业经验，提升个人能力，通过提高自身竞争力，在企业需要时，能够做去家族化的“先行者”。

而作为职业经理人，树立用事业心做好职业的信心和勇气。遵守契约，运用智慧和职业能力帮助企业完成目标，强调主观努力，客观看待条件的不足，这些要是赢得家族成员信任的关键。同时，积极改变打工心态，帮助企业建立和改善机制，成为规则、机制的建设者和执行者。用自身管理经验和能力，为企业培养出更多执行高效并具有创新精神的人才。在企业内身体力行，推进企业价值观，丰富企业文化体系。通过企业文化，营造与家族成员相处的融洽协同氛围，不是附和与妥协，而是彼此成为良师益友，共同促进企业良性发展。

职业经理人与家族企业成员和谐共处，靠的不是技巧，而是心态、机制和大格局的建立。“家”和万事兴，企业美好的明天离不开双方团结一心的共同努力。

在窦玉明、许小松、俞岱曦、殷克胜、于华、郭树强、汪钦这些职业经理人手中，曾经暮气沉沉的老公司焕发了青春，曾经岌岌可危的大小公司有了很大起色，甚至实现质的飞跃，这一切都是市场化选聘结出的硕果。基金业的明天或许正有赖这些在艰难环境中成长起来的脊梁。

职业经理人力挽狂澜 基金换帅起死回生

当一家公司发展陷入困境之际，及时换人往往能收到奇效。5 年来，基金行业发展的背景每况愈下，但不论是大型公司还是中小公司，在困顿中换人均有起死回生的案例，而力挽狂澜者多来自市场化选聘的职业经理人。

在大型基金中，换人带来奇效的案例以富国基金最具代表性。

2008 年，富国基金启动了全球招聘。这场招聘的大背景是，富国基金作为成立最早的老十家基金公司之一，在 2007 年的行业大跃进期间表现糟糕，业绩平平，规模增长缓慢，截至 2007 年年底，富国基金仅以 641 亿元的规模位列第 19 名，当年其规模增速只有 1.46 倍，远低于行业平均水平，是前 20 大公司中增速最低的。当年规模增长三四倍的公司比比皆是，富国基金显然大大落后了。

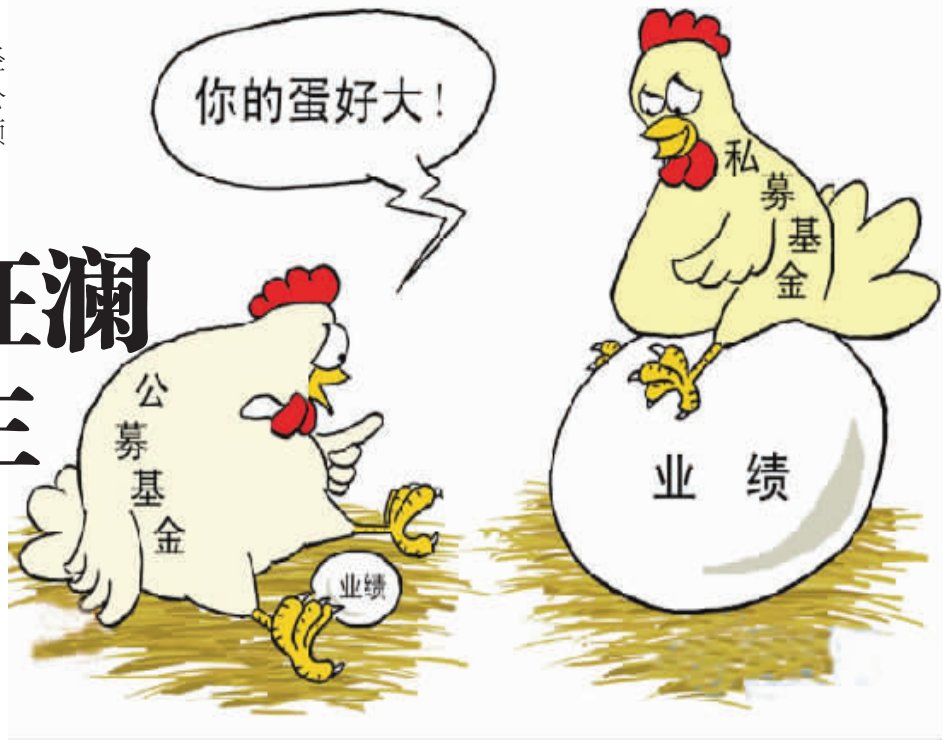
随后 4 年，富国基金这棵老树不断焕发新的青春，业绩和规模双双大幅提升。2009 年，富国基金总规模升至 653 亿元，排名跃升至第 11 名。2010 年至今，富国基金总规模排名始终在第 11 名左右，并一度冲进前十。窦玉明拥有非常丰富的基金从业经验，曾任大成基金基金经理助理，嘉实基金投资总监、总经理助理、副总经理兼基金经理，最终成长为优秀的职业经理人，给富国基金带来全新变化。

中小公司中，以金鹰、民生加银、大摩华鑫、天弘、国联安、宝盈等公司为代表，它们在新的总经理入驻后均出现积极变化，而带来奇效的无一例外是市场化选聘的职业经理人。

2008 年成立的民生加银基金可谓生不逢时，成立后遭遇罕见金融危机和行业大调整，并因此连年亏损，旗下基金业绩表现不佳，到 2011 年底，其资本金所剩无几。曾担任中银基金副总经理的俞岱曦于 2012 年初走马上任，并引进了一批专业投资人才。2012 年以来，民生加银在投资方面出现较大起色，并一度业绩领先。而在销售方面，民生加银表现更为突出，2012 年以来发行 5 只新基金，合计募资高达 244.76 亿元，特别是发行的货币基金募资达 144 亿元，一只债券基金和一只混合基金分别募资 50 亿元和 30 亿元。该公司总规模由此一举突破 200 亿元大关，比 2011 年底的 50 亿元增长 3 倍以上，成为 2012 年成长最快基金公司。

金鹰基金同样因新老总的到来而发生积极改变。2010 年 4 月，曾担任鹏华基金副总经理的殷克胜接替詹松茂出任金鹰基金总经理。金鹰基金是业内知名的困难户，成立虽早，但一直没有大的发展，连年规模垫底，投资业绩也多表现不佳；2009 年底，金鹰基金以 46 亿元的规模排名第 54 位；2010 年底，总规模升至 70 亿元，排名升至第 52 位；2011 年底仍以 60 亿元的规模列第 52 位。2012 年以来，金鹰基金发行成立 5 只新基金，合计募资近 60 亿元，总规模也冲上 100 亿元大关，这在金鹰基金历史上尚属首次。

于华 2009 年初接手大摩华鑫总经理时，面对的是经历了熊市风暴、规模只有 16 亿元、业绩糟糕的烂摊子。于华的来到迅速改变了局面，随后大摩基金



业绩出现显著改善，规模也出现了大幅回升，2009 年底其总规模便增至 32 亿元，翻了一番。2010 年底，大摩华鑫总规模进一步上升到 124 亿元。2011 年受股市大幅下跌影响，总规模下降到近 100 亿元。2012 年以来，该公司总规模再度反弹，截至三季末达到 126 亿元，位居第 43 名。主政 4 年，于华为大摩华鑫带来了显著改善。

此外，郭树强 2011 年 8 月接手天弘基金之前该基金公司总规模只有 63 亿元，到 2012 年三季末，天弘基金总规模已经升至 137 亿元，短短一年多时间翻了一倍。许小松 2008 年 7 月主政国联安基金前，该基金公司规模只有 67 亿元、排名第 47 位，在 2012 年 6 月底离开时，许小松留下的的是一个规模 167 亿元、排名第 34 位的国联安，分级基金成为该公司一大特色。汪钦 2010 年底从陆金海手里接过来的是一个业绩连年垫底、规模不断缩水、人才流失严重的宝盈。2011 年，宝盈基金相对业绩在同类基金中大领领先，汪钦一举扭转了败局，截至 2012 年三季末，在上任近两年无法发行新基金情况下，宝盈基金总规模依然达到 105 亿元，比 2010 年底高出 10 多亿元。

(朱景锋)



房地产业“短命”的 CEO

瑞原房地产公司是从西安成长起来的一家民营地产公司，经过多年的发展，本土的市场已经难以满足总裁邹林宇的胃口。经过一番激烈“拼杀”，瑞原终于在一次“刀光剑影”的竞争中胜出，取得兰州近一块 20 万平方米体量的土地。

这显然是实现雄心的一次契机。邹林宇为此专门在兰州成立了子公司，打算将这块得之不易的“宝地”打造成精品项目，并以此为招牌，今后在兰州多开发几个项目，为日后实现更大的抱负打下基础。而眼下，他最需要做的就是给子公司寻找一位合适的 CEO，替他逐步完成自己的预想。

新公司的 CEO 是个极具诱惑力的职位，公司的几位元老都私下向他表达了担此重任的意愿。但邹林宇的考虑是，这个 CEO 需要更了解兰州当地的市场，有更娴熟的专业水平，而自己手下的那几个高层虽然都很“忠心”，但和自己一样是“野路子”出身，缺乏独挑大梁的能力，与自己理想中的人选有不小的差距。

通过猎头公司的推荐，全国知名房企 Z 集团兰州分公司的营销总监楼海进入了邹林宇的视线。楼海虽然之前也来自成都一家本土企业，进入 Z 集团刚

满一年时间，但他负责销售的项目刚刚打破了当地之前的交易纪录。楼海有极好的口才，几次接触下来，其对当地市场及未来发展前景口若悬河的陈述也令邹林宇一步步加深对其的信任。正所谓用人不疑，邹林宇很快拍板聘用楼海担任瑞原兰州子公司的 CEO。

上任之后，楼海也拿出了极高的热情投入子公司的工作。亲自面试应聘人员、制定各层级员工的薪酬体系、与规划部门的人员一起开会讨论项目定位……任何一个部门相关方案的制定他都亲力亲为地参与，以至经常加班加点，每天的休息时间经常不超过 6 个小时。每次赴西安向邹林宇汇报工作的时候，他都事无巨细地详细报告新公司及项目的进展情况，甚至对一些细节工作都了如指掌。邹林宇十分赞赏楼海如此负责的工作态度，也就越来越放心地将兰州公司的事宜全权交由楼海处理。

然而，新公司的运作并非尽在楼海的掌控之中，一些邹林宇事先没有分析到的现实情况也在悄然阻碍着项目的进程。虽然 Z 集团是一家专业性很强的地产公司，但楼海在职期间只是分管营销事务，且任职时间较短，因此在其他环节把控能力较弱的特点渐渐暴露出来。比

如在项目规划阶段，他不顾规划部负责人的反对，坚持在这一定位为普通住宅的项目内找人设计了一个近万平方米的五星级会所，这无形中增加了很大一笔建设成本。

在项目建设过程中，由于流程不畅，多次出现资金不能及时到位的情况，而楼海面对这一状况缺乏足够的预警及应对方案。为了缓解资金压力，楼海决定提前开盘，预售部分楼盘以回笼资金。但由于项目定位未能根据其近郊住宅这一特点展现出足够的吸引力，特别是那个豪华会所显得不伦不类，市场反应冷淡，有限的回款对于整个项目只是杯水车薪。

楼海管理能力的不足也开始显露，加上性格刚愎自用，在公司威信渐失，一些关键岗位上的人员流失使得公司工作的正常开展也受到影响。当邹林宇渐渐听到一些风声，意识到分公司正面临重大危机的时候，兰州项目已经到了全面停工的地步。

最终，邹林宇收到的是一封来自楼海的辞职邮件。楼海自知事势已经无法掌控，已经无颜面对自己当初这位“伯乐”。一盘残局惟有等待邹林宇自己去收拾了。

(文中公司名、人名均为化名)(张劲松)

营销教父华红兵 向职业经理讲授 品牌营运的秘诀

日前，由佛山市陶瓷职业经理人协会、佛山市时代光华管理顾问有限公司、广东省展鸿融资担保有限公司联合主办，佛山升华企业协办，中企绿色总部独家冠名的“品牌突围·一语定天下”职业经理人大讲堂第二期在瓷海国际 5 楼会议室精彩开讲。大讲堂得到了协会领导、建材家居、服装、房地产、电器等行业职业经理人的热情参与和高度关注，800 多人的会场座无虚席。

作为佛山最高端的职业经理人大讲堂，此次主题培训特邀“中国营销教父”、“中国策划掌门人”、“中国式营销”首创者华红兵教授进行品牌创意的实战授课。在竞争越来越激烈的今天，越来越多企业开始具有品牌意识，品牌可以为企业带来较高的产品溢价能力，高端产品的逆势上扬凸显的便是品牌的竞争优势。课堂上，华老师从战略高度对企业品牌定位、产品诉求价值、品牌知名度金字塔、品牌中的行为经济学等方面进行了深入的讲解，并通过经典案例分析，探寻知名品牌成功运营的秘诀。这是一场内容丰富的思想盛宴，历时一天的课程让众多职业经理人受益匪浅，拓展了思维。

2012 年不是世界的末日，却是建材行业的寒冬，企业全面进入冰冻期。面对经济发展态势依然不容乐观的 2013 年，建陶行业该如何破局？职业经理人必须转变营销思路，从“被动应变”走向“积极谋变”。唯有不断地学习和总结，才能得到正确的思考与判断，才能突破升级，在新的一轮洗牌中脱颖而出，将强大的竞争对手逼向一侧。

佛山市陶瓷职业经理人协会成立至今，半年的时间里已经成功举办“换一种活法——当前环境下建陶行业新探索”的主题论坛、“弯道超车·破局赢之道职业经理人大讲堂第一期”活动，出版了《陶瓷经理人》杂志，为职业经理人搭建了相互学习、交流的平台。今后，佛山市职业经理人协会将始终贯彻“交流、合作、互助、共赢”的主旨，做更多对行业有益的事，对职业经理人群体有意义的活动，让大家在这个平台上相互交流、提升、成长、收益！同时职业经理人大讲堂呼吁更多职业经理人能加入其中，走出一些“大家”、“名家”发挥自身所长，授业解惑，促进行业的共同进步。

(凤凰家居)

报告称 65.8% 职业经理人关注 企业管理程序公平

中国企业联合会、中国企业管理科学基金会去年 12 月 28 日在京发布《中国职业经理人年度报告 2012》。报告显示，我国职业经理人队伍职业化水平略高，国际化较低。其中，65.8% 的职业经理人关注企业管理中的程序公平。

据了解，本次调查自去年 5 月底开始，历时 4 个月，共收到有效问卷 1793 份。调查样本基本覆盖了我国东、中、西部地区。报告对我国职业经理人的职业化、市场化、专业化和国际化水平进行了定量评价。调查显示，不同企业背景的职业经理人“四化”水平差异明显，民营企业中职业经理人的“四化”水平相对较低，上市公司职业经理人“四化”水平较高，东部地区高于中西部地区，大中型企业高于小型企业。

调查显示，职业经理人普遍关注企业管理中的程序公平，即 65.8% 的人关注企业用什么方法和过程来保证公平。此外，30.8% 关注分配公平，3.3% 关注互动公平。

在影响职业经理人成长的外部环境方面，调查显示，法律、政策、市场环境均有所改善，社会文化环境亟待改善。在社会文化环境方面，市场和出资人认可的评价标准被大多数职业经理人所接受。但同时，目前职业经理人评价机构的问题比较突出，存在以盈利为目的、缺乏针对性的测评模型等问题。

报告同时指出，应健全法律法规，完善配套制度，规范企业管理，改进激励措施，进一步提升我国职业经理人的职业素养和能力。

(王敏 何宗豪)