

职业经理人在华渐成气候

记者 张璐 成都报道

民营企业多是由一个家族在经营管理,或者是由多人合伙经营管理,由家族经营管理的企业经过一代人的发展,到了传承与转型的时期,民营企业经营管理转型向来是一个难题,随着大午集团自创的企业“君主立宪制”的出现,这一难题有所缓解,并且随着王石等人对企业引入职业经理人的大力推动,企业转型在向着新的发展方向迈进。

企业“君主立宪制”

早在2004年,大午集团孙大午在其企业内部实施所谓的“君主立宪制”,实施监事权、决策权、执行权三权分立,在企业的传承与管理上取得了良好的效果。

为了解决企业的融资难题,孙大午在企业内部推行所谓的“大午模式”:即向农民借粮,办“粮食银行”。2003年5月27日,孙大午被徐水县公安局以“涉嫌非法集资”为由拘捕。与之一起被捕的还包括其兄弟二人以及部分集团高层,整个集团决策层处于瘫痪状态。出狱后的孙大午做出了企业传承的决定。

2004年,在研究了西方及日本的君主立宪制之后,被称为“大午模式”的“民营企业君主立宪制”宣告诞生。大午集团的“民营企业君主立宪制”由三部分构成:其一,坚持家族的产权不予分割,采用“整体传承”方式。其次,企业成立监事会,而监事长这个职位只在孙家“世袭”。其二,家族其他成员,以所在岗位享受岗位工资和实现一定比例的分红。其三,重大决策由监事会、董事会、理事会的“联席会议”裁定,其中,董事会是决策机构,理事会是执行机构,而核心领导层由企业全体员工选举产生。

按照孙大午的构想,大午集团实行经营权、所有权、决策权三权分立。董事长、理事长、监事长,每个人都必须代表一个群体的意志,避免“一个人说了算”。三方互相协作,靠权力制衡机制和使用优秀人才才能维系企业的持续发展,在这种制度约束下,“董事长是谁已经不重要了”。

此种管理机制对于破解企业传承与管理的障碍起到了一定的作用。但这个机制也存在一个问题是,“民营企业君主立宪制”的推行需要强权监事长,如何能确保今后的监事长有能胜任的能力?“大午模式”还需在不断探索中日趋完善。

万科:职业经理人打造的成熟企业

在如今,“创一代”们纷纷隐退,为了企业的传承与管理的发展,职业经理人发挥着越来越重要的作用。其中,王石更是对职业经理人体系进行大力的推进,如此



就以中国房地产业的万科与龙湖为例,来了解职业经理人对中国民营企业的推动。

万科企业股份有限公司成立于1984年,1988年进入房地产行业,1991年成为深圳证券交易所第二家上市公司。经过二十多年的发展,成为国内最大的住宅开发企业,目前业务覆盖珠三角、长三角、环渤海三大城市经济圈以及中西部地区,共计53个大中城市。近三年来,年均住宅销售规模在6万套以上,2011年公司实现销售面积1075万平方米,销售金额1215亿元,2012年销售额超过1400亿。销售规模持续居全球同行业首位。

1984年,王石组建万科前身深圳现代科教仪器展销中心,并且任总经理。1988年起任股份制改组之万科董事长兼总经理,1999年起不再兼任公司总经理。2010年12月,年近花甲的万科掌门人王石宣布了自己未来3年的游学计划。2011年春节之后,王石踏上了游学美国之路。现任万科董事会主席。

根据万科的2011年半年报,万科在2011年时第一大股东变为了华润股份有限公司,持股14.73%,前十大股东持股数不足30%,属于典型的大众持股企业,而没有像其他民营房地产企业一般由家族或个人控股。

万科是由王石一手创造建立的民营企业,他将万科发展至全国数一数二的房地产企业,然而即使再强的企业家,也有退休的时候,曾经他被问起继承人的问题,他表示自己不考虑继承人,他会大力推行职业经理人体系。在王石隐退之时,职业经理人的精英分子水到渠成成为新的领军人物。

在王石游学之后,万科的继位者就是地产界另一位耳熟能详的职业经理人万科集团现任总裁郁亮。郁亮曾公开表示,让王石选择自己的唯一理由,主要因为他是集团获奖最多的人,是“细腻、踏实”的风格。在过去6年时间内,万科的规模膨

胀了15倍,近三年来,年均住宅销售规模在6万套以上,2011年公司实现销售面积1075万平方米,销售金额1215亿元,2012年销售额超过1400亿。销售规模持续居全球同行业首位。这些业绩都亮功不可没。在打理公司的大小事务上,郁亮总是事必躬亲,个人能力发挥到极致。

某种程度上来说,没有王石坚定地推进职业经理人体系,就没有现在的千亿万科。

但是,一直以出色的职业经理人制度而自豪的万科也有其烦恼之处。2011年万科连失多位高管。继高管徐洪舫、肖楠、刘爱明先后离职之后,万科集团执行副总裁袁伯银8月9日也闪电离职。万科在不到一年时间内出现四分之一的高管流失,被业界认为万科高管团队近年来发生的级别最高、最密集的人事变动。

值得关注的是,四位高管都是在万科实施股权激励之后先后离职的,四人离职后都选择了个人发展空间较大的平台。徐洪舫和肖楠在深圳联合成立新地产公司;刘爱明则加盟重庆协信控股集团担任总裁一职,并为该公司上市进行积极筹备;袁伯银加入国内知名家居卖场红星美凯龙,出任总裁一职。

万科总裁郁亮表示,事实证明股权激励的作用并不是万能的,很多方面仍需要调整。

万科内部人士认为,万科健全成熟的职业经理人制度决定公司不会因为任何一位领导的离职而出现动荡,但这一制度同时弱化了个人的作用和影响,恰恰导致部分高管出现个人价值和成就感缺失,渴望寻找能够自我发挥的平台。

万科到龙湖的传承

再看龙湖地产,2011年8月15日,龙湖地产发布公告称,吴亚军辞任公司首席

执行官,由执行董事邵明晓接任,公告从当日起生效。

作为龙湖的创始人和灵魂人物,17年来,龙湖在吴亚军带领下,从重庆一家小房地产企业走向全国,初步形成了以重庆为中心辐射西部、以北京为辐射环渤海、以上海为中心辐射长三角的三大核心布局,并成为中国房地产龙头企业之一,在产品品质方面屡屡被同行视为追赶和超越的标杆。

在吴亚军看来,卸任CEO既是个人选择,更是龙湖新起点的开始。卸任CEO后,未来吴亚军将在公司的风险管理、战略制定、金融投资及一些重要项目上进行宏观决策,放权邵明晓具体的营运执行和管理,领导核心管理团队,完善管理体系并执行战略。

吴亚军表示,她希望龙湖能摆脱创始人和创业精英的影响,成为一个深度机构化、持续发展的组织,这一人事变动,也是龙湖由民营家族企业转向公众企业的更进一步动作。转向幕后的吴亚军,将龙湖集团总裁的权杖交给加入龙湖仅5年的邵明晓。此前,邵明晓任公司常务副总裁兼商业地产部总经理。据了解,邵明晓于2006年3月加入龙湖地产,是龙湖地产北京市场的开拓者之一,他带队成功开拓北京市场,使得北京成为龙湖重庆大本营外的重要业绩贡献点和战略高地。2010年,龙湖地产北京公司成为龙湖地产首个销售过百亿元的区域公司。

据媒体报道,万科一直是龙湖的学习对象。万科的公司治理、职业经理人团队建设,是吴亚军重点关注,为了减少公司的家族企业色彩,吴亚军的丈夫蔡奎在上市前已辞去公司副董事长及其他公司职务。

吴亚军阐述,深度机构化组织的特征,是不依赖于创始人和精英,进一步集团化和职业化。所谓具有企业家精神的职业经理人团队,就是像老板一样做事,有很强的股东意识,有节制的激情,强调价值判断而非单纯地强调规则等等。

吴亚军的隐退也许预示龙湖地产从以家族成员支撑公司转向依靠职业经理人。

2013年5月10日,龙湖地产有限公司公布,2013年4月单月实现合同销售额人民币32.3亿元,同比上升6.3%,销售面积达29.1万平方米。至此,公司1-4月累计实现合同销售额134.1亿元,合同销售面积128.9万平方米,同比分别增长40.1%和26.3%。在企业管理机制与职业经理人的管理下,龙湖作为曾经的房地产行业的后起之秀,在不断的稳健发展。

民营企业一直在探索企业传承与管理转型,职业经理人在中国的民营企业中逐渐崭露头角,并在企业发展中起到重要作用。

职业经理人在欧美盛行

记者 李成成 成都报道

中国人都有一种传统,就是到老时会把自己所拥有的东西悉数传给自己的子女亲人,这是中国自古以来就形成的思想。可以看到,现今的中国依然如此,许多大企业的接班人选都是企业所有者的儿女,日前四川富豪纷纷交棒给富二代便是证明。

国际调查机构麦肯锡的一项关于家族企业的研究结果表明:全球范围内家族企业的平均寿命只有24年,其中只有大约30%的家族企业可以传到第二代,能够传到第三代的家族企业数量还不足总量的13%,只有5%的家族企业在三代以后还能够继续为股东创造价值。

尽管选择企业接班人是董事会最主要的任务之一,但是完成这项任务仍旧得靠现任CEO的协助,毕竟他比董事更了解企业策略与所需CEO的细微特质。

而欧美等发达国家的企业则不同,其更倾向于让职业经理人介入公司,掌管公司的日常经营状况。福特、沃尔玛、丰田、惠普等大企业都选择此种方式来发展壮大公司,可以看到,在欧美,无论是家族企业还是非家族企业普遍都选择此种更利于企业发展的方式。

经过170年的发展,职业经理人的相关理念和体制都已日臻成熟,在社会中担任的角色也愈加重要。

职业经理人起源之路

与中国的家族企业倾向于把企业传给子女不同,欧美的家族企业中把公司日常管理与运作交给职业经理人来执行的占很大的比例。不断地完善职业经理人的法制体系,来保证公司的管理,是欧美企业保证自身发展的重要手段。

职业经理人是指在一个所有权、法人财产权和经营权分离的企业中承担法人财产的保值增值责任,全面负责企业经营管理,对法人财产拥有绝对经营权和管理权,自身以受薪、股票期权等为获得报酬主要方式的职业化企业经营管理者。

职业经理人起源于美国,而今美国欧洲等发达国家不管是非家族企业还是家族企业的运作普遍都选择这样的方式管理企业,因为家族里面的成员并不一定适合管理,而聘请专业的职业经理人人驻公司,对公司的发展和运作更为有效。家族掌握着企业的股份份额,对公司拥有控制权,并对公司的管理者有任命权。而公司的日常经营管理等事宜都交给信任的有能力的职业经理人。在欧美等发达国家,职业经理人的发展已日臻成熟,职业经理人这个团体在社会和公司中的地位也越来越重要。

1841年10月5日,在美国马萨诸塞州的铁路上发生了一起两列客车相撞的事故。社会公众反响强烈,认为铁路企业的业主没有能力管理好这种现代企业。在州议会的推动下,对企业管理制度进行了改革,选择有管理才能的人来担任企业的管理者,实行了所有权与管理权的分离,就这样在美国诞生了世界上第一个经理人。而美国也因此成为世界的职业经理人发源地。

自1841年世界上第一位职业经理诞生到1925年美国管理协会成立,这是职业经理人发展的成长期。这一阶段,由于美国经济的发展,企业规模越来越大,管理分工越来越细,很多的企业所有者没有足够的时间和精力亲自亲为管理公司各项事宜,而且很多企业所有者都缺少必要的知识和能力经营管理企业。

大家从利润最大化的动机出发,开始实行公司制,聘用经理来经营管理企业,这种环境就为职业经理人的成长提供了良好的条件。这期间职业经理人的发展标志着美国的企业基本完成了业主式经营企业到以聘用经理人来经营企业的转换,美国的企业制度也基本形成了近代公司制占主导地位的格局。

职业经理人成熟期

从1925年到20世纪60年代末,是职业经理人发展的成熟期。随着美国哈佛大学企业管理研究院的成立到20世纪60年代末,美国80%以上的企业都聘请了职业经理人,美国企业制度完成了近代公司制向现代企业制度的过渡。

从20世纪70年代起到现在,美国现代企业制度的不断完善和创新,职业经理人阶层也不断完善和发展,并成为美国社会中发挥越来越重要作用的一个阶层,出现了一批杰克·韦尔奇、大卫·李嘉图等为有名职业经理人。1994年成立的国际职业经理人协会使职业经理人这个团体更为规范化。

另外,关于职业经理人的法律体系以及对职业经理人在理论方面也日趋成熟与系统化,职业经理人的社会评价管理机构与职业经理人市场也已健全和形成,这就进一步推动了职业经理人阶层的形成与发展。目前世界上美国、欧洲等发达国家都形成了不同程度的各具特色的职业经理人阶层。在社会经济和企业的发展中担任的角色也越来越重要,很多发展中国家也开始慢慢接受职业经理人的思想,逐步退居幕后尝试用职业经理人来管理公司。

职业经理人与企业双效结合

记者 李成成 报道

职业经理人在社会中越来越不可或缺,欧美等发达国家的企业尤其亲睐职业经理人,而现代企业发展的历史也证明了,传统的企业管理模式越来越不能适应日新月异现代企业的发展,企业家们纷纷把眼光投向拥有专业才能的职业经理人身上。而职业经理人大多都能不负众望,带领企业走向辉煌的征程,引入职业经理人进行企业管理显然有其不容忽视的优势。

职业经理人优越之处

职业经理人与现代企业更为契合,能让企业功能更为细化,分工更为明确。众所周知,经济全球化,企业全球化是现今社会经济发展的一个重要特征。现在的企业也不再是以前那样,局限于一个狭小的范围内发展,而有着更开放的特点,规模当然也更为庞大,甚至很多企业已经扩张到全球,在世界大部分国家和地区都有其影子。

传统的企业所有者诸事躬亲的管理方式已然不适合,也没有那么多的精力与时间来管理庞杂的事物。此时,职业经理人的出现就解决了此种烦恼,把公司日常经营的繁杂事宜交由职业经理人来管理,自己则担任总裁或只在董事会里掌控公司发展就可以。

比如美国的福特汽车公司,是世界上最大的汽车生产商之一,1903年由亨利·福特创立,现在由其曾孙比尔·福特任董事长。目前,福特在欧洲、中国、日

本、澳大利亚等多地都有公司,而且各地都由不同的CEO来进行管理。福特欧洲CEO斯蒂芬·奥德尔,福特澳大利亚CEO鲍勃·格拉齐亚诺、福特中国CEO罗力强等人,与目前福特汽车公司的首席执行官艾伦·穆拉利,一同把福特汽车公司发展得如火如荼。

几年前的经济危机,很多大企业都因此有或多或少的损失,而福特却业绩出色,成为美国汽车工业中的英雄。可以看到,其发展是很令人羡慕的。福特公司是一个很典型的让职业经理人来运作的公司,若是采取以往的方式,让总裁和家族来管理公司,难免会顾此而失彼。福特的成功经验足以让我们看到职业经理人的优越之处。

更民主与开放的企业

聘用职业经理人,能够让企业更为开放和民主。欧美的企业大多都比较开放,很多人坐在一起,商量,投票,再做出决策。当首席执行官能力不够,无法取得众人信任时,还能投票将其辞退再另聘他人,这是一种较为民主的企业管理模式。而一些独裁的企业,则就相对专制一些,若是掌权者听不进他人的意见,我行我素,对企业的发展则是很不利的。

惠普公司是1939年由比尔·惠利和戴维·普克创建,期间多次有效利用发展契机,至今已成为世界上最大的科技企业之一。惠普公司的历任CEO几乎都是职业经理人,惠普现任CEO兼总裁梅

格·惠特曼,曾在几大公司任职的经历,比如曾是美国亿贝公司首席执行官、迪士尼销售高级股总裁等,而今带领惠普可谓经验颇多。而惠普前CEO李艾科,也曾任德国软件巨头SPA公司的CEO,可见,惠普的CEO都是经验丰富的有能之士。

或因惠普的发展历史以及创始人思想的影响,惠普公司无论是在管理还是在运营上都显得比较开放。例如,惠普公司曾公开表示过,其对员工的管理采用开放式的管理方法,尊重每一个人的意见。企业的管理层需要听取多方的意见,综合考虑,这样出来的方案和决定才会更加公平可观,才能更加理智地推动公司的发展。

据统计,美国80%以上的企业都采用职业经理人来管理,这可能和其新兴的开放的文化 and 思想有关。而在中国,则更多的是专制管理。比如以前的万科,在王石退出之前都是王石一个人在管理,一个人难免会有独裁和偏执的情况发生。而今的万科,由职业经理人在管理,其发展也颇为稳健。

职业经理人更专业

职业经理人的专业知识和管理技能属于上乘,对企业的发展会更有利。并不是每一个企业家都具备首席执行官的能力,都有专业的管理经营,能有效地进行公司日常运作管理。而职业经理人则不同,其是经过专业的培训,并且是一步一

步积累经验不断成长的,其知识和经验较于许多企业所有者都高出很多,谁对企业发展的作用更大,一目了然。

职业经理人在欧美那些发达国家中甚为流行,因为职业经理人更了解企业发展的环境、企业发展的路径以及怎样去管理企业的员工、怎样制定合适的经营路线等,能有效地让企业更为长久地发展下去,对企业的发展利远远大于弊。

在企业发展的历史上,能够长年屹立的企业是少数,大部分的企业都因种种原因而破产或倒闭,而其破产倒闭的原因很重要的一点便是因为管理不善。有些企业家对其他人不能给予信任,敏感多疑,所以诸事都得亲力亲为,而不敢或不愿客观地看待自身与企业的发展关系。以至于倒在了发展之路,而无力翻身。

中国企业的增长速度令人瞩目,而据一项统计表明,中国中小企业的平均寿命还不到3年。究其原因,除了与发展环境有关之外,自身的管理模式当然也脱不了关系。

职业经理人是以后企业发展的趋势,随着经济全球化的不断增进,企业规模越做越大,对职业经理人的需求也会越来越大。目前美国是职业经理人介入比例最大的国家,其余便是欧洲等地的发达国家,而发展中国家则相对缓慢。如中国,虽然已有一些企业尝试着把职业经理人引进公司,把公司日常管理交给职业经理人来。目前,中国对职业经理人的使用量还比较小,但是职业经理人的优势会慢慢被了解和使用的。