



光华管理学院
Guanghua School of Management

商者无域

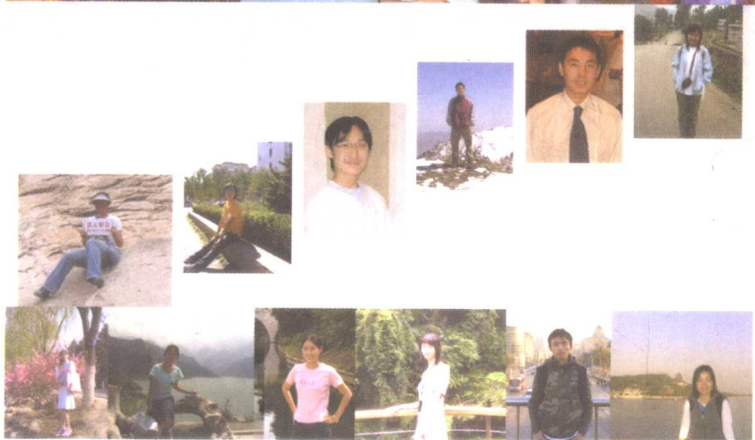
——中国民营企业家与职业经理人

张建君 等编著

因为难 所以成功

◎ 三十几位北大学子倾情打造、理性
分析中国富豪财富故事，

◎ 案例指导
中、小企业
做大做强



经济科学出版社

商者无域

——中国民营企业与
职业经理人

张建君 等编著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商者无域：中国民营企业家与职业经理人 / 张建君等
编著. —北京：经济科学出版社，2005. 12

ISBN 7 - 5058 - 5319 - 8

I. 商... II. 张... III. 民营企业 - 企业管理 - 经验 - 中国 - 文集 IV. F279.265 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 140483 号

序

中国民营企业已经走过了 20 多年的历史。对于已经成长到一定规模的民营企业来说，如何建立职业化的管理制度，是它们面临的重要课题。创业企业多是个人化、家族化的管理。但如果一个企业不能够走向职业化的管理，任何宏伟的战略都是不可能实现的。

什么是职业化的管理？简单来说，职业化的管理就是解决企业内部问题要靠“法治”而非“人治”；就是企业依照程序和规则运作，而非兴趣和感情维持。当然我这里并非不承认在企业运作过程中个人权威、个人魅力对企业发展的重要性。但企业家的魅力，只有变成程序化的力量发挥作用时，这个企业才实行了职业化的管理。

职业化的管理离不开职业经理人。什么是职业经理人？职业经理人是依赖于专业能力而非出身来取得地位；依赖知识和服务，而不是依赖于提供资本或出售最终产品获得回报。职业经理不同于企业家。企业家不是直接出售知识和能力，而是把知识和能力转化成可出售的产品才得到报酬的，所以要承担很大的风险。职业经理是直接出售知识的人。对企业家来说，先天的素质是最重要的，后天的知识是第二位的。但对职业经理人来讲，情况可能刚好相反：后天积累的知识是第一位的，先天的素质是第二位的。这就使我们不能不承认管理教育对职业化管理的重要性。现在中国的管理很不职业化，但从历史上看，中国是最具有职业化管理传统的国家。美国职业化的管理不过只有一百年的历史，中国的职业化管理有二千年的历史。当然，我们的职业化管理不是发生在企业，而是发生在政府。

在现实中，职业化的管理经常和家族化的管理相对应，但从我才定义来讲，职业化的管理与使用家族成员并非是对立的。但是

我必须强调在许多情况下它们是对立的。因为当家族的血统关系渗透于企业的管理时，企业内部的法治就很难实施，企业内部的规则就很难执行，老板很难以一个人的才能去决定其位置，也很难就其业绩表现做出客观评价。所以在多数情况下，走向职业化管理，不得不破除家族化管理，也就是用外人来替代家族成员。另一方面，还必须指出，并非不用自家人就是职业化管理。

要有职业化的管理，就要有职业化的管理队伍。职业化的管理队伍最重要的有两点：第一是专业管理能力；第二是职业道德。离开专业能力，职业化的管理不可能实现；如果没有了职业的能力，职业化的管理就没有任何意义。同样，如果一个人没有职业道德，没有对受雇企业的忠诚，就没有企业家会信赖这个人，没有企业家会愿意把自己辛辛苦苦干下的基业，交给他来管理。

职业化管理制度的建立也要求创业企业家转变心态和行为规则。如果企业家仍然把企业的事看作是自己的家事，如果企业家不能真正任人唯贤（“贤”包括能力和品德两个方面），不能对职业经理人充分授权并提供适当的激励，企业不可能走上真正的职业化管理。

自20世纪90年代开始，中国不少民营企业就开始了职业化管理的尝试，有成功的经验，也有失败的教训。但无论成功还是失败，对正在成长的中国民营企业来说，都是宝贵的财富，需要企业家反思，也需要学者总结。张建君博士以“企业家与职业经理人的关系”为主线，组织他的学生对一些有代表性的企业的职业化管理之路进行了深入的案例研究，写成了这本书，是一件很有价值的事情。我愿将这本书推荐给所有关注中国民营企业发展的人士。我相信，本书的出版会受到大家的欢迎。



2005年11月28日

目 录

商者无域——民营企业与职业经理人

导论 民营企业家与职业经理人	1
风暴中心 个中酸甜谁人知	
——职业经理人在创维	9
谁是渡我到彼岸的筏	
——华帝管理层大换班始末	45
真的累了	
——用友职业经理人案例报告	69
谁能将旗鼓 一为开太平	
——记亚信集团职业经理人化	87
商者无域	
——黄光裕和他的商业帝国	113
为有源头活水来	
——慧聪之道	131
方太厨具的中国式继承	
——家族继承制与淡化家族制的辩证思考	149
不平坦的家族化企业蜕变之路	
——讲述金义集团去家族化过程中不平凡的故事	161

目 录

商者无域——民营企业与职业经理人

十载风雨 一路阳光

——健康元药业集团引进职业经理人案例 177

野马奔腾：从家族到世界

——民营企业案例之中宝集团 199

飞旋的陀螺——谁是挥鞭的手

——北京新奥特集团有限公司管理案例 237

金蝶之路

——金蝶国际软件集团管理案例 257

千淘万漉虽辛苦 吹尽黄沙始到金

——兰州黄河企业股份有限公司案例 275

处漫道大城而遥以寄远

——远大空调案例 303

家族企业 50 年不变

——尹明善和他的力帆集团 329

高薪为何留不住总裁

——中驰财团聘请职业经理人受挫案例 351

后记 359

导论

民营企业与职业经理人

—

民营经济与民营企业的出现和迅速发展是改革开放以来中国经济舞台上最令人瞩目的成就之一。经过二十多年的发展，民营经济已经成为国民经济的重要组成部分，民营企业与国有企业和外资企业共同构成了中国企业组织中三足鼎立的格局。可以预见的是，随着时间的推移，民营经济的比重必将进一步上升，民营企业必将成为中国企业群体中的主体。

在众多的民营企业中，家族企业又是占据主导地位的组织形式。虽然我们有关于家族企业在民营企业中比例的准确数字，但它的绝对多数的地位毋庸置疑。据一位学者对浙江省的估计，民营企业中90%以上是家族企业。这似乎印证了一些研究东南亚华人企业的学者的论断：由于受到中国的文化传统和社会结构（比如家族主义、差序格局、低社会信任和人际交往中重视关系网络等）的影响，家族企业成为华人企业的主要组织形式。有些学者甚至断言：家族主义和对外人的不信任使得华人家族企业难以转化成由职业经理人经营，并基于合约与产权的现代企业，其结果是华人企业平均规模小而寿命短，难觅世界级的大企业和百年老店。由于同属华人社会，再加上二十多年来家族企业在中国的勃兴，一些学者据此推断中国未来的企业组织会仿效东南亚华人社会的家族企业。

中国的家族企业是否会像家族企业在东南亚华人社会中那样长期居于主导地位呢？规模小和寿命短是否会成为中国民营企业的“宿命”呢？在目前下任何断语都为时尚早。从逻辑上来讲，两方面的可能性都是存在的。相似于东南亚华人社会，中国有着家族主义的传统和对外人缺乏信任的文化，加上法制环境的不完善和职业经理人市场的不成熟，都无疑阻碍着职业化管理的实现和企业规模的扩大。但另一方面，中国巨大的国内和国际市场为出现规模巨大的企业提供了空间和可能，而这又有可能催生职业化管理。从美国的经验来看，巨大的国内市场正是美国出现高度职业化管理的前提条件。根据钱德勒的解释，美国巨大的国内市场和铁路等技术的出现催生了规模巨大的企业，而这些企业超出了单个家庭所能拥有和管理的程度，从而推动了资本市场的发展和资本运作、职业经理人的出现和企业继承模式的变化。简而言之，市场力量（Market imperative）和技术进步是催生美国“经理式资本主义”（Managerial Capitalism）的土壤。从市场规模来讲，中国完全有可能出现大企业，从而为家族企业超越家族经营成为现代企业提供了可能。

当然，市场规模只是提供了家族企业转型的可能和潜力，家族企业引进职业经理人能否成为一种广泛的实践还取决于许多条件，比如法律和制度环境的完善，职业经理人市场的成熟，国民信任和信用程度的提高等等。显然，这些条件不可能一夜之间成熟，它们需要时日。但对于那些有志于做大做强企业和企业家们，不可能等待所有的条件都完善了再采取行动，只能在实践中摸索前进，在不断试错中逐渐成熟。事实上，近年来已经有越来越多的企业在大胆尝试引进职业经理人，本书收入的案例就是这些企业中的一部分。正是他们的尝试才使得这个问题引起了社会的广泛关注，为别的企业提供了可贵的经验和教训；也正是他们的尝试才推动外部条件和制度环境慢慢改善。

通过记录和探讨家族企业引进职业经理人成败得失的案例，我们希望对那些有意于引进职业经理人的民营企业家和和有意于为民

营企业做职业经理人的人们提供有益的借鉴，也希望能够引起关注中国民营企业发展的人们的思考。

二

民营企业雇佣职业经理人出于各种各样的动机。有的是企业家感到自己能力不足以满足企业的进一步发展；有的是老板遇到了家族企业的问题，如家族成员之间的冲突；有的是企业家认识到走向现代企业的必要性；等等。正如中宝集团的吴良定所说：“当你这种能力受到挑战，当你不知道问题存在哪里，或者你知道问题是什么却没有解决之道，这时你就应该借力于职业经理人了。”

接下来老板要问一系列的问题：自己的企业是不是适合引进职业经理人？需要职业经理人来帮助自己解决什么？挑选什么样的职业经理人比较合适？对职业经理人应该有什么样的期望？企业家和职业经理人之间如何建立信任？两者之间出现冲突应该怎么处理？这些问题对于那些有志于引进职业经理人的企业和企业家来说，都是非常具体和现实的问题。我们从本书的案例中可以或多或少得到对应以上这些问题的答案。这里只列出我们从案例中获得的几个突出的印象。

第一，企业家必须对自己企业的状况有客观的估价。企业是不是到了非雇职业经理人不可的地步？企业是否有比较完善的治理结构和监督机制？自己是否做好了准备放手让职业经理人发挥作用？也就是说，自己是否做好了调整角色的准备？这里关键的是企业治理结构和监督机制的现状。如果一个企业管理上漏洞百出，习惯于企业家一个人的指挥，没有任何按规则办事的习惯，那么在这种情况下盲目地引进职业经理人会把企业置于危险的境地，职业经理人也敢贸然进入这样的企业。陈金义的比喻颇为形象：如果职业经理人像孙悟空，那么企业就必须有紧箍咒，从而对他们的行为有所约束。这紧箍咒就是企业的制度。正如我们在华帝的案例中提到

的：“一个企业，如果内部管理体系不成熟，老板们搞不掂，也不可能指望职业经理人能力挽狂澜；一个企业，如果没有解决自己的产品在市场上的地位和品牌的积累问题，企业的增长点是建立在老板与客户特殊关系上的，两权也不可能分离；一个企业，如果老板的价值取向和企业经营理念不正确，也会排斥外力的进入；一个企业，如果劳资之间没有一个良好的信誉关系，在现有整体社会的信用保障体系尚不完善的条件下，也很难实现授权；一个企业，如果建立在偷税漏税或其他一些不正规经营的基础之上，企业的内幕不可告人，这样的企业也不可能实现社会化经营。当然，还有最重要的一点是，没有找准可以托付终生的人，也不能贸然交权。”

当然，也存在相反的逻辑。职业经理人的使命和任务就是在企业里建立起正规的组织结构和按规矩办事的习惯，用“法治”代替企业家的“人治”。企业家会问：如果所有的事情我都能处理得好好的，我干吗还要引进职业经理人呢？也就是说，企业治理的混乱和随意为职业经理人的进入提供了必要性（necessity）；但从上述所讲的可行性（feasibility）来说，缺乏完善的治理结构和监督机制使得引进职业经理人充满风险。企业家必须在必要性和可行性之间进行权衡。

在本书的案例中，高科技行业的几个案例虽然也有老板与职业经理人之间的矛盾冲突（如亚信、用友等），但没有也基本没有可能出现像一些传统行业里出现的职业经理人的败德现象。这当然有很多原因，但重要原因之一就是这些企业建立起了规范的企业治理结构。从这个意义上来说，远大的张跃认为通过建立有效的制度体系来降低职业经理人的作用的做法可谓一语中的。

第二，双方在进入合作以前必须有尽可能充分的了解。这是民营企业家和职业经理人合作顺利和成功的必要条件。就像两个青年男女从恋爱到结婚一样，一定要在结婚前充分了解，才能降低结婚后离婚的风险。民营企业的老板和职业经理人之间也必须经过一定时间的了解才能有比较好的合作，成功的经验和失败的教训都说明

了这一点。案例中的黄河就给我们提供了深刻的教训。黄河的杨纪强上市心切，自己又是个股盲，只得把上市运作交给别人，而他和这个人的关系只限于几次的接触和粗浅的了解。用友的王文京与何经华之间的了解也似乎不够，案例中用“一见钟情”来说明双方的接触过程之短暂和进入合作之仓促。

事实上，许多企业已经摸索出了有效的办法来加强双方的了解。比如，方太对那些了解还不够的职业经理人并不马上放到关键的岗位上，而是放到副职或者助理的位置上观察一段时间，看准了再加以提拔。国美的黄光裕的做法也有借鉴意义，他倾向于把他认为有潜力、有前途的人调到自己身边做秘书，观察一段时间之后再委以重任。

第三，企业家与职业经理人应在相互磨合中前进，逐步扩大信任。信任不会凭空产生，是在双方接触中逐步建立起来的。如果双方能设身处地地多从对方的角度看问题，换位思考，互谅互让，而不是苛责对方，就有可能逐步建立起信任。老板要多从经理人的角度考虑，理解作为外来人的难处，对职业经理人的期望不要脱离现实，自己解决不了的企业沉淀的问题不能指望职业经理人全部解决，这样，老板们会更加宽容和耐心，给职业经理人一定的时间来充分展示自己的能力和能力。对于职业经理人来说，也同样需要站在老板的立场上来考虑问题，人家请你来就是要解决实际问题的，企业必须在某些方面有所改观。必须认识到：老板的耐心是有限的，在一定的时间内看不到效果，不可能会有信任和授权。民营企业对待自己的企业就像对待自己的儿子一样，对企业的深厚感情是他们从辛苦的创业过程中凝聚出来的。在这种情况下，职业经理人期望老板一开始就放心大胆地授权是不现实的。只有当职业经理人努力工作，做出一些成绩，让老板感到放心和满意时，才能期望老板授权，所谓用努力换来信任，用成绩换来权力。

第四，当双方发生冲突时，以什么样的方式处理冲突，完成经理人的退出则体现双方的格局和胸怀。在本书的案例中，老板和职

业经理人之间的冲突原因可谓纷繁复杂：利益的冲突、观念的冲突、性格的冲突、行事方式的冲突、不同期望的冲突等等。如何解决冲突对双方来讲都是个考验。有的人遵守职业道德，分手但不翻脸；有的则闹得沸沸扬扬，不欢而散；还有的大打出手，走上法庭，搞得两败俱伤。如果不是发生利益上的冲突，双方大可多一点客气，多一点相互尊重，这样对双方来讲都有益无害。新奥特的案例中，田千里在与郑福双分别几年后还能重新携手合作，正是得益于他们以前分手时的相互尊重。

三

对于职业经理人来说，本书也有相当的启示意义。

第一，要对企业家和企业进行充分的了解。正像民营企业对新进入的职业经理人要进行了解和试探一样，职业经理人对民营企业也需要接触和了解。在进入以前一定要对下列问题有一个尽可能明确的答案：这家企业适合我吗？企业的理念、文化我能接受吗？老板的要求和目标我能达到吗？而不是仅仅被薪酬和位置所吸引。当然，由于信息的不对称，要达到完全了解是不可能的，但对这些问题了解得越多，日后产生矛盾和冲突的可能性就越低。再以何经华与王文京为例。他们之间后来的不愉快在很大程度上是因为双方事先了解不充分导致的。王希望何能够带领用友走向国际化，而何在进入企业后发现国际化不应该成为用友的战略目标，因而双方才发生了一系列的冲突。

第二，努力提高自己的道德修养，避免职业经理人败德行为出现，以诚恳、诚实和忠诚获得企业家的信任。本书有很多案例都提到了企业家对职业经理人忠诚的要求，如国美提到“先看人品再看能力”，中宝把职业经理人的品行和个人声誉放在第一位等等。这在中国目前有非同寻常的意义，它是在社会信任缺失和法制环境薄弱的情况下企业家得出的经验或者教训，是适应环境的结果。如

果制度无法保障双方合作通畅而只能靠职业经理人的品德来约束，那么品德和忠诚对于职业经理人来说也就成为了非常重要的资产。对立志于成为职业经理人的人来说，把品德修养放在第一位至关重要。先立德，再立功；先做人，再做事应该成为职业经理人的应有修炼。

案例中有相当一部分企业，如方太、健康元等雇佣了具有跨国公司工作经验的职业经理人，有些甚至雇佣了外籍人士。这不仅是因为企业可以得到这些职业经理人的国际化的工作经验，他们可能还有一个考量，那就是雇佣这些人所冒的风险比较小。如上所述，很多民营企业不敢雇佣职业经理人就是害怕因职业经理人的败德给企业带来危险。而雇佣有外资企业经验甚至外籍人士在一定程度上避免了这种风险。这也从侧面提醒那些有志于成为职业经理人的人一定要注重职业道德，珍惜自己的声誉。

第三，摆正自己的位置，建立良好的心态对职业经理人来说非常重要。之所以叫职业经理人，就是因为这些人把为别人当经理人作为自己的职业，把为企业家解决问题、排忧解难当作自己的责任。抱着这个心态，对许多问题就会有一个比较到位的认识，不试图与老板争高低，不会对老板不给自己决策权而耿耿于怀，不会对老板在自己完成历史使命后卸磨杀驴怒目相向。无论什么情况，职业经理人都应做到：认真做事，严肃做人，恪守职业道德，努力超越自己，不断创造新的业绩。如果认识到自己已经不能为企业带来新的进步，就应该急流勇退，转换舞台，该退出的时候知趣地退出。在这方面，姚吉士希望把自己为华帝的经理人生涯当作“第一次，也是最后一次”的想法并不职业，虽然他对企业的忠诚难能可贵。当然我们并不是要求职业经理人做当今的“活雷锋”，我们提倡职业经理人付出自己应该付出的努力，得到自己应该得到的报酬。如果双方都相互体谅，“老板不要想着独占，经理人不要想着发财”，那么合作就会更加顺畅。

四

对中国的民营企业来说，引进职业经理人是一个新鲜事物，出现一些问题是非常正常的。我们不能因为某些企业的失败就裹足不前，因噎废食。陈金义说的好：“不要以为一辆车撞死人，明天所有的汽车都停掉了。不能因为一家企业没有用好职业经理人，别的人都不敢用职业经理人了。”毕竟，企业要做大做强，基业长青，必然会在必要的时候引进职业经理人。

当然，对于多数家族企业来说，我们提倡他们遵循循序渐进的原则，慎重行事，走一步看一看，反思一下，总结一下，等站稳了再迈出下一步。比如说，可以考虑先从家族管理转折到家人与外人的共治，或者从传统的家族企业过渡到现代家族企业（即企业家或企业家家族成员与时俱进，以现代的观念、制度化的方式来管理企业），最后再过渡到职业经理人治理。在这方面，尹明善的贤亲并举，用家族成员来保持稳定，用职业经理人来保持发展；方太的稳步前进，在家族继承的同时引进外脑和外智都是有益的尝试。

让我们给成功者以掌声，给失败者以鼓励。本书中的企业家们和职业经理人们以自己的经验教训为中国民营企业向现代企业迈进了雷，交了学费。我们佩服他们的百折不挠的精神和韧性。本书中的创维和黄河啤酒的案例再次向我们说明，坚持和韧性是事业走向成功的重要条件。我们祝他们一路走好，也希望中国的民营企业家和职业经理人从他们的经验教训中变得更加聪明，更加成熟，走得更为稳健。

张建君

二〇〇五年十一月一日

作者：



徐憾憾



徐晓川



周莹



温玄



徐琥

风暴中心 个中酸甜谁人知

——职业经理人在创维

