

○ 代晓茜/王朝全

家族企业引入职业经理人的条件依赖

改革开放以来,我国经济发展迅速,大量私营企业和民营企业如雨后春笋般成长起来,其中家族企业比重很大。1995年7月,均瑶集团成立,这个典型的家族企业经过10多年的创业发展,形成了航空业、乳品业、房地产业三大板块的多元化集团公司。2004年11月7日,均瑶集团的主要创始人王均瑶先生不幸病故。在经历了巨大变故后,均瑶集团的股份仍然掌握在家族手中,新任董事长王均金提出,均瑶集团要推行“三三制”,建立现代企业制度。所谓“三三制”,就是要把企业股份分成三份:一份由家族持股,一份由管理者持股,剩余的股份由公众持股。这个战略计划想要实现,一个必经之路就是要引入职业经理人。

引入职业经理人的原因和时机

职业经理人是职业与经理人的合成,指的是从事经营管理并以此作为终身职业的中高层管理人员。职业经理人和家族企业之间有着一种互利互惠的关系。职业经理人可以运用自己的专业管理知识和经验,更好地运营资本,帮助企业发展;可以为企业引入新的思想,注入新的血液,改善或拓宽企业主的思维模式,增加企业的知识存量,使企业始终保持强大的竞争力。而职业经理人在企业所获得的不仅仅是谋生的手段,而且有企业成功带来的满足感和成就感,企业就是其自我实现的最佳场所。

总的来说,家族企业需要职业经

理人是社会分工和专业化分工的必然要求。家族企业在创业和发展初期,主要采用家族式管理,即权力高度集中的家长式管理模式,对于经营规模较小、范围较窄、品种单一的企业是有利的。以血缘关系建立起来的企业组织,有着很强的凝聚力;集中的权力,使得决策迅速,具有很强的创新能力和冒险精神。如均瑶集团的前身——天龙包机公司的发展就充分体现了这一点。它开创了我国历史上第一个私人承包飞机经营的神话。企业要发展,只有一条路,就是做大做强。均瑶集团在保持航空业持续发展的同时,不断扩展自己的业务范围,实行多元化经营,后来又涵盖了乳品业、房地产业、宾馆业、出租车业等方面。在这种背景下,仅靠家族成员组成的管理机构已无法满足企业的需要。尤其在前董事长王均瑶逝世以后,企业更加缺乏能够统领全局的“将领”。于是,有学者提出,均瑶集团应该借此机会,彻底分离经营权与管理权,将经营权交与职业经理人。综上所述,可以归结出,家族企业引入职业经理人的原因和时机主要有:第一,企业扩大规模,管理人员缺乏;第二,企业涉足新的领域,需要更专业、更有经营经验的管理人才;第三,遇到突发事件,家族内没有合适的继承人,或家族成员退出企业,企业不得不聘请职业经理人来维系企业的经营。

家族企业引入职业经理人的条件

家族企业要成功地引入职业经

理人,需要具备一定的外部和内部条件。只有成功地引进合格的职业经理人,企业稳步发展的机会才会提高。

1. 家族企业引入职业经理人的外部条件

(1)健全的职业经理人市场。完整的职业经理人市场应当包含供给方、需求方和交易场所与规则三个部分。职业经理人市场的供给方就是具备相应素质的职业经理人才,需求方是企业,而交易机构则是中介机构以及相应的交易规则体系。

从需求方看,深圳杰夫猎头公司的数据表明,近5年来,该公司平均每年有200~300个猎头职位,并逐年增长。其客户当中,68%是民营企业,其中大部分是家族企业。在加入WTO以后,大量的外国企业涌入中国,它们对中高级职业经理人的需求也很大。而作为衡量市场需求的晴雨表,职业经理薪酬不断上涨也印证了其需求的旺盛。翰威特咨询公司从1995年开始,针对中国的外商投资企业所做的薪酬、福利调查表明,在过去5年中,职业经理人的薪资增长指数都维持在7%~8%之间。2002年到2003年,在北京的欧洲公司和澳洲公司中,高级管理者薪酬增长达到9.2%。而美世咨询公司的数据表明,2001年外企中国籍CEO平均年收入已达到160万元以上。

从供给方看,在我国,职业经理人的主要来源有:一是逐渐从行政干部系统脱离出来的国有或集体企业及政

府部门的干部；二是较大规模民营企业或高新技术产业领域中的民营企业创立者或管理者；三是“三资”企业中的中高层管理人员。另外，还有很多高校培养的专门管理人才及归国管理人员。第一、二类人大都有着丰富的管理经验，属于实践派，但他们当中不少人缺乏系统的专业训练，跨领域、跨文化能力较弱，适应性较差。而从高校走出来的管理人才则缺乏经验，要成为合格的职业经理人还需要磨练。因此，不论从数量上讲还是从质量上说，职业经理人供给都是稀缺的。

从交易场所来看，在国外，高级人才流动的主要渠道正是猎头公司。而中国的职业经理人供求双方的“交易”却带有很大的“随意性”和“偶然性”。这是因为，中国的此类中介公司都还处于自然发展状态，它们不仅规模有限，运作水平也很低，无法肩负起中国偌大的职业经理人供求市场的重任。而交易规则又时常受到各种非市场因素的干扰，阻碍着市场交易的顺利进行。

从以上的分析可以看出，中国的职业经理人市场是不规范的。家族企业和其他类型的企业一样，在寻找合适的职业经理人的过程中，总是困难重重。因此，健全的职业经理人市场，是家族企业引入职业经理人最基本的条件。

(2)相应的法律法规。西方国家虽然也没有建立专门的职业经理人法律制度，但是却有适宜职业经理人成长的法律环境，对职业经理人的从业规范和职业道德都有相应的法律规定。例如，辞职后的职业经理人在规定年限内不得从事相关行业，从而有效地保护了企业的核心技术和机密；并且有完善的职业经理人档案系统，不仅能够为企业主提供详尽的职业经理人的资料，同时也能监督职业经理人的行为，所有的败德行为都会被记录在案。这样的档案体系，能够很好地保护企业主，并约束职业经理人。

2. 家族企业引入职业经理人的内部条件

(1)家族企业主要有超越自我的

意识。家族企业制度变迁的推进，与企业主有着重大的关系，是变革的关键，要想顺利完成变革，企业主要突破业主权威，加快知识积累更新，并塑造自我诚信。企业主应当充分意识到自己能力的不足，为职业经理人的创造性活动提供一个宽松的环境。为满足变革的需要，企业主需要不断扩大自己的知识存量，以避免约束的脱节。企业主还应该严格自律，提高道德修养，为职业经理人起到正面导向作用。就均瑶集团而言，其成立初期就制定了建立现代企业制度的战略目标，在外界职业经理人市场极不完善的情况下，企业建立了自己的人才培养制度，意在企业内部培养经理人。

(2)与职业经理人签订相对完善的契约。在外界法制环境不健全的情况下，各个企业只能在内部对职业经理人进行激励约束。在订立契约时要特别注意合同的相对完备性，如设立代理人的保密合约、非竞争合约，对代理人离开企业后一段时间内的商业行为进行经济和法律上的约束，同时也应保护职业经理人的利益，做到公平公正。

(3)建立适于职业经理人的企业内部环境。企业发展是一个渐进的过程，突变往往会带来动荡，危及企业的生存和发展。引入职业经理人也应当制定一定的计划，在企业内部为职业经理人的成长创造条件，使职业经理人逐渐与企业融合。很多家族企业的企业主，不愿意引入职业经理人，仍然坚持家族式管理的原因是担心企业重要信息泄漏。据此，可以按照信息的机密程度，设置开放等级。同时可以在企业内部建立经理人升迁制度，在企业内部有意识地培养值得信赖的职业经理人。

我国家族企业虽然发展时间较短，但是家族企业要想发展壮大，就必然要求建立现代管理制度。中国的计划生育国策，使得庞大家族形成较为困难，像西方国家家族企业早期的发展模式那样是很困难的，加之改革开放和加入WTO的外界环境，使中

国的家族企业面对的压力和挑战更大，而且比西方国家同时期的家族企业要更早地面临传承和两权分离的问题。可见，家族企业引入职业经理人是必然的趋势，在外界条件无法左右的时候，企业自身的努力就显得格外重要。

均瑶的“三三制”与职业经理人问题

均瑶集团在发展的进程中已经较早地意识到向现代管理体制转变的重要性。均瑶集团的总部迁至上海浦东，正是为蜕变奠定基础。而实行“三三制”则是均瑶集团家族逐渐退出家族式管理的主要措施。在王均瑶去世后，均瑶集团加快了推进三三制的步伐。根据前文论述的家族企业引入职业经理人的外部内部条件，均瑶集团要实现三三制，将面临不少的问题。首先，到目前为止，均瑶集团的股权仍然掌握在家族手中，虽然现任董事长一再表示，家族要逐步退出企业管理，但是这样的退出并不是一蹴而就的，它面临着很多的现实问题。均瑶集团的职业经理人主要是中低层管理者，高层管理者还是家族成员和跟随王均瑶创业的“老臣”，在外界找不到合适的高层管理者的时候，只能考虑从企业内部培养，这就需要大量的时间和资金。另外，针对中高层管理者持股，均瑶集团的管理者很多并不愿意持有企业的股票，而更愿意拿年薪。这些管理者可能从自身的利益考虑，认为从股份所得到的利益远及不上拥有股份所要肩负的责任。

均瑶集团的“三三制”就好像一个美好的梦想，要实现这样的梦想，所需要付出的努力和遇到的困难是难以预见的，只能是在实践的过程中去摸索。职业经理人与家族企业间的关系总是错综复杂的。与均瑶集团类似的中国家族企业，在走向建立现代企业制度的道路上，需要有更多的创新意识，在外界的法制环境和经理人市场不健全的情况下，需要结合自身的情况，寻找和尝试更稳健的变迁模式。

责任编辑/丛容