

○ 彭春凤/郑锐洪

# 家族企业：老板与经理如何协作双赢

美国 42% 的企业为家族所控制，欧洲 43% 的企业是家族企业或家族关联企业，我国 90% 以上的民营企业是家族企业，可见家族企业在国民经济中占有多么重要的位置。但随着市场经济的深入，竞争加剧，我国家族企业正面临生存和发展的“瓶颈”，要么消亡，要么转型。关于目前我国家族企业的发展存亡，业界基本达成共识：家族企业家族管理必然死路一条，家族企业非家族管理才是必由之路，即引进职业经理人，实行经营权与所有权分离，实现管理的专业化、规范化、现代化。可是，目前我国家族企业中老板与职业经理人往往同床异梦，老板侵犯经理人权益和经理人损害老板利益的事件时有发生，双方互信、协作机制难以建立。难道老板与经理人之间注定不能相融？

其实，老板与经理人是一根绳子上的两个蚂蚱，他们既是矛盾对立面，又是利益共同体。老板希望借助职业经理人的知识、经验和能力，带领企业赢得竞争，走向辉煌，追求的往往是企业发展的长远利益；而职业经理人则希望借助家族企业这个平台施展自己的才华，实现自身的价值，追求的大多是短期的利益回报。应该说，双方各取所需，既存在价值取向的不一致，又有相互协作、追求利益最大化的愿望。

但在中国家族企业，大多是从一

见钟情到互相猜疑，再到不欢而散，甚至反目成仇，这方面的例子数不胜数。这其中有老板和职业经理人个人的原因，有企业制度和治理结构的原因，也有社会道德和法律体系的原因。当然，在引进职业经理人的进程中，中国家族企业也有不少成功案例，如慧聪国际、万通集团、东盛药业、金义集团、格兰仕等都探索出了一套适合自己企业特点的经理人引进和管理的路子。尽管老板与经理人之间由于信息不对称、目标不一致、观念差异等原因，冲突不可避免。但事实证明，冲突可以化解，相互可以融合，共进双赢也是可期的结果。

实践证明，老板与经理人之间能否精诚协作，主要取决于三个方面：一是理念是否一致；二是权益分配是否公平合理；三是治理机制是否完善有力。具体来讲，要实现老板与经理人之间的协作和双赢，必须建立相关的协调、约束机制，从制度上、文化上解决这一问题。

1. 以实际行动建立彼此之间的相互信任关系。信任是一种默契，是对他人的一种预期，有了这种默契和预期，合作才有可能。老板与经理人之间建立信任需要一个过程，信任建立在彼此的工作业绩表现、为人处世原则和道德法制水平上。老板对职业经理要给予充分的信任，不干预职业经理职

责范围的工作，要尽量为职业经理创造良好的工作环境。职业经理也要将公司的目标和利益放在第一位，尽量为企业创造价值，重大决策必须和老板协商，以争取老板的理解和支持。此外，经常有效的沟通也有助于消除误解，相互信任。但信任是有条件的，信任离不开约束，没有约束的信任是盲目的信任。“用人不疑，疑人不用”常被看作作用人的信条之一，本人不赞同“用人不疑”，而是认为首先要“疑”，要建立防范机制，才能更大胆地用，更充分地用。“疑”是为了用，“不疑”的用的是盲目的用。

2. 把所有权与经营权相分离的思想落到实处。这是当今中国家族企业转型中面临的首要问题。老板是货币资本的代表，职业经理人是人力资本的代表，只有两者结合起来，才能发挥货币资本和人力资本的双重效益。职业经理人要生存和发展，企业必须实行所有权与经营权相分离。而且要把所有权与经营权相分离的思想落到实处，做到分工明确、合作分明。老板做董事长，负责战略、投资和资产运营，日常的经营管理和一般决策则交给职业经理人。如果所有权与经营权不分离，老板经常干预经理人的决策或执行，把经理人当摆设，那么，经理人的能动性就会受到抑制，经理人就没有发挥的空间和生存的土壤。

3.适度授权分权但不能忽视监督。企业固有的体制、文化和人脉关系本身就对外部经理人有一种排斥力,这就是所谓的“空降兵现象”,如果再不给予相应的权力,经理人将没法开展工作,更没法体现能力和创造业绩,影响企业预期。但授权必须适当,不能随意授权和盲目授权,要避免功高盖主和权力盖主现象的发生,要把最高权力留在董事会,这是授权时要注意的。适度授权的意思是,权力要有约束,使权力的使用更有效,否则容易出现滥用职权的现象。另外,责、权、利要结合,赋予一定权力必须承担一定责任和收获一定利益,这样才能达到激励的效果。企业还应该建立相应的监督机制,对权力的使用进行监督、指导。

4.培育开明、包容的企业文化。老板与经理人能否融合,除了组织、制度等硬环境外,还取决于企业文化的软环境。开明、包容的企业文化可以吸引人才、留住人才,能够使员工产生归属感。相反,保守、封闭的企业文化则会拒人才于体制之外,就算引进了经理人,也会出现“水土不服”现象。一些企业提出“筑巢引凤”的人才理念,其根本就在于文化环境的吸引力。有了开明、包容的企业文化,老板与经理人才可能真正融为一体。此外,老板与经理人还应努力提高自身的素质,素质的提升,眼界的开阔,有助于接受和形成现代经营理念,有助于培育开明、包容的企业文化。

5.树立“任人唯贤”的用人理念。传统家族企业的一大特征就是“任人唯亲”,这种用人模式在家族企业创业时期发挥过重要作用,但随着市场走向成熟,仅靠家族成员的眼界和能力已无法保持竞争优势,这时必须引进职业经理人,特别是有深厚外资企业背景的职业经理人,利用和发挥他们的专业特长及管理优势,提升企业的竞争力。这就需要老板树立“任人唯贤”的人才理念,把合适的人才放到合适的岗位和部门,并且想办法引进人才、用好人才、留住人才。但树立“任人唯

贤”的人才理念,并不排除“贤亲并举”。按照重庆力帆老板尹明善的观点,任人唯亲是为了稳定,任人唯贤是为了发展,最好是贤亲并举。但关键是老板要做到公平公正,一视同仁。

6.制度与利益同行,道德与法律并举。要解决好老板与经理人之间真正的协作、双赢的问题,必须通过制度来落实,必须用“法治”取代“人治”,做到有法可依,有章可循。也就是说,企业引进职业经理人,必须通过公司章程,通过合同契约把双方的责任、义务、权利、收益明确界定出来,并且要保证双方的地位和权益。不少企业在引进职业经理人时,一相情愿或一见钟情,对未来预期理想化,未对合作细节做详细的探讨和规定,以至后来发生矛盾后互相抱怨、扯皮,我们应该吸取这个教训。销售管理的实质是利益管理,老板与经理人之间的关系从根本上来讲是利益关系,处理好他们之间的利益分配问题是决定老板与经理人之间能否协作双赢的关键,制度化、规范化、法治化就是为了保障双方的权益。老板引进职业经理人,在利益分配上不外乎三种形式:高薪、分红(干股)、股份。老板一般愿意付高薪,不愿意给股份,把经理人当打工仔。经理人更乐意有股份,享受主人的感觉,追求未来的发展。分红(干股)则属于一种中间折中形式。从未来发展需要看,给经理人一定股份是一种有效的模式,是一种趋势,它能够把经理人和老板捆绑在一起,风雨同舟,荣辱与共,真正体现共进双赢。但事实上,由于我国推行市场经济时间较短,职业经理人市场还没有发展成熟,相应的道德规范、法律规范还没有完善,还存在一些空白和漏洞,所以,诸如老板抵赖奖金、分红承诺,经理人带走公司机密、客户、人员等经理人侵犯老板资产和老板侵害经理人权益的现象时有发生,而且不能受到应有的约束和制裁,这就需要社会来完善相应的道德法律法规,以保障所有者的权益,保证现代企业治理结构的健康发展。

7.不断“磨合”走向“协作双赢”。事实证明,老板与职业经理人是走向融合的,他们不是“天敌”,而只是一对利益矛盾,虽然存在利益冲突,但完全有合作的必要和可能,完全可以成为一个战壕里的“战友”。而老板与经理人之间要达到协作双赢,必须经过不断的“磨合”。“磨合”意思是调整、配合,是从不协调到协调的过程,是一个相互适应的互动的过程,这个思想用在老板与职业经理人之间非常合适,因为两者大多是可以经过磨合形成共识,达到协作双赢的,除了少数个性、理念、风格差异极大的,天生的“水”与“火”不能相融。老板与职业经理人之间加强磨合的重要手段是沟通,正式的沟通与非正式的沟通。经常性的沟通,相互影响的同时,增进了感情,消除了误解,减少了摩擦,增加了信任,形成了共识,无形中实现了彼此观念、风格的和谐统一,增加了合作成功的可能性。千万别小看了沟通,它是人际关系的“润滑油”,缺了不可。当然“磨合”首先表现为理念、价值观的磨合,然后是定位的磨合,第三是个性与感情的磨合,再然后才到行为方式的磨合。所以,老板与经理人之间的协作是一个过程,是一个不断“磨合”,从不协调到协调的过程。而老板与职业经理人之间能否有效“磨合”,还取决于双方的定位和心态。老板如果高高在上,把经理人只当作打工仔,不尊重又不信任,不重视也不放权,这样的老板没法沟通,更没法“磨合”;反之,如果经理人自视太高,不把老板放在眼里,老向老板提出过分的不切实际的要求,这样的经理人也无法容忍,更无法“磨合”。所以,要能够有效“磨合”,双方都必须尊重对方,重视对方,客观认识自己,正确定位自己的位置,要有宽广的胸怀,要带着一颗包容的心,才能容忍对方的缺点,以发挥对方所长后达到协作共进、互利双赢的结果。

责任编辑/丛容