

本期话题 | 从《投名状》谈创业团队的“兄弟可靠”

一部贺岁大片《投名状》引发舆论高度关注。兄弟三人为了生存歃血为盟,立下投名状,从此走上“创业”之路。然而历经波折,三人却因利益冲突兄弟反目,自相残杀,最终“创业”计划功亏一篑。事实上,现实中类似《投名状》版本的企业人事纷争也屡有发生,企业元老或出走、或争斗的恩怨纠葛常常成为制约企业做大做强的掣肘。那么,如何平衡创业团队成员间的责、权、利?如何保证“兄弟”间的诚信与共赢?为此,本期“上证商学院”将从《投名状》出发,与读者一起探讨创业团队的“兄弟可靠”问题。

反思《投名状》“兄弟不可靠”

现代创业团队如何保证“兄弟可靠”



《投名状》剧照



李琦



梁建章



范敏



沈南鹏

创业团队一:

“携程”、“如家”四人组:以契约精神打造团队共赢

◎朱瑛石

岁末大片《投名状》的公映引起不少人对中国式创业团队能否维系广泛争议,这实际上也反映出中国传统的组织文化,至今仍然影响着当代中国商业组织发展逻辑的现实。

与一般人的概念相异,号称“大一统”的古代中国,实际上一直存在两个组织系统:城市的系统和乡村的系统。前者是建立在“天命皇权”基础上的中央集权,后者则建立在“广义宗法制基础上的乡村自治。所谓“皇权不下县”,是这两个组织系统的生动写照。按照这两大组织系统的划分,中国历代约定俗成的组织文化也主要分为两种,其一是在城市中以宗族血缘为核心发展出的家族“领袖型”的等级制组织文化,家族领袖人物成为推动组织发展的最重要力量,利益分配则是按照组织中的层级高低依次递减;而第二种则发展出“拟制血缘”、“同伙式”的组织文化,组织以“兄弟义气”为纽带,其利益分配按照组织中的亲疏关系依次递减。

可以说,《投名状》中所表现出的“兄弟结拜”恰恰折射出的是中国传统的“拟制血缘”关系的失败宿命。从电影展现的片断中不难发现,三兄弟以“外人可杀”为前提立下投名状,起点就是“不义”,是组织极度自私的表现;其次,由于没有在“创业”之初就明确各人的责任,对未来自收益分配也没有进行明确划分,从而暗藏着个体利益矛盾;第三,组织维持的文化基础就是一个“义”字,没有稳定的组织文化,没有合理的分配体制,导致当各自的利益受到威胁时,“创业团队”的关系就显得非常脆弱。这与西方经济史上以个人平等为前提建立的契约文化,以及以股权分配制度为核心的分配体制形成了鲜明的对比。

与此同时,中国式宗族血缘为纽带,兄弟情义为延伸的组织文化系统,其最终的社会影响还包括“熟人社会”的观念体现。在电影结尾,兄弟反目的主要诱因,正是出于太后一句“江南重地,怎可交给外人”的判断。这正是中国商业史的诡谲之处,也是现代经济学难以圆满解释中国经济的根本原因。

事实上,中国企业和中国社会,历来都不缺乏出奇制胜的妙招和争权夺利的谋略,缺乏的是契约精神,是对一纸合同的尊重,是按规则行事。而对于创业团队,这也恰恰是事关其事业成功与否的关键。从这个意义上,诸如梁建章、李琦、沈南鹏、范敏所打造的“携程”创业团队可以垂范之处,也正在于他们尊重建立在股权基础上的投票权,尊重由此形成的董事会决议,正因为这种契约精神,携程和如家在几年时间里经历了数次人事更迭,却波澜不惊。特别是作为携程和如家开创者的李琦,能够按照董事会的决定,两次离开CEO的位置,尤其令人尊敬。

正如管理大师彼得·德鲁克所言,企业是现代社会的“功能组织”。这意味着,企业的组织文化也会在很大程度上决定社会的面貌。对于习惯了中国传统组织文化的人来说,往往会忽视“携程”、“如家”创业团队的真正价值,甚至作出相反的解读。曾经有些舆论认为:李琦开创了如家,最后却不得不离开CEO的位置,他是个失败者。我不知道在这些人中,什么叫作“成功”。但是我认为,“携程”创业团队,真正打造了一个共赢的游戏,消费者获得了服务,投资者获得了收益,而创业者们,包括被一些人视为“失败”的李琦,则拥有了数以亿计的身家,可以去实现自己的梦想。这个共赢的结局,不是源于中国几千年的权谋,而是源于契约精神。

(朱瑛石为资深媒体人,《第一团队》作者。本文由姚音采访整理)

资料链接:携程“梦幻四人组”

1999年,梁建章、沈南鹏、李琦和范敏构成创业团队,四人共投入200万元创办携程,如今四人资产均已过亿元。从携程到如家,这个四人团队三年内两次叩开纳斯达克大门。

携程创立之初,依据各自经历大体定下了人事架构,梁建章任首席执行官,沈南鹏任首席财务官,李琦任总裁,范敏任执行副总裁。2000年初,携程创始人之一李琦的职位由CEO变为了联席CEO,另一创始人梁建章开始分权,同任CEO。随后,李琦改任总裁,不再全面介入携程的日常管理,梁建章为唯一CEO。

2002年,携程和首旅共同投资创建连锁酒店如家,为达上市要求,携程需要撤清与“交易关联方”如家的投资关系,为此,李琦离开携程,成为如家的独立当家人。2006年携程在纳斯达克上市之后,李琦、梁建章、沈南鹏三人所占比例分别是5.2%、6.3%和7.3%。在如家成功上市之后,李琦再次功成身退,2007年又打造出另一个商务酒店连锁品牌汉庭。

李琦的职位和身份的变化,为携程、如家后来的发展铺平道路。其个人职务的转变体现了四人组合在处理各创始人之间力量消长的经典版本:即以契约精神为核心,以股份保证各人利益,并为彼此安排好发展空间,同时在大局面前做出妥协。

2005年,沈南鹏离开携程,加入美国红杉资本,成为红杉资本的中国区合伙人。2006年,梁建章辞去携程CEO职务,留任董事局主席,随后前往美国游学。范敏继梁建章之后出任携程CEO,挑起大梁。可以说,携程创始人团队是中国互联网企业里构成最复杂,职位变动和交接最多的一个,但却是过渡最平滑、传闻最少的一个。

(实习生罗燕萍整理)



共合网四大创始人:郭羽、林东、徐汉杰、周晓

创业团队二:

网络浙商F4:西式契约精神+东方兄弟情义

◎郭羽

现在许多人说,看了《投名状》,发现兄弟靠不住。我个人觉得,《投名状》这个电影中,这三兄弟的团队战斗力确实很强,一路打下苏州、南京,但是这个团队确实是不稳固的。团队中的三弟,武艺不错,但他是一个没什么主见、有些盲目的,二弟也是一介武夫,大哥心机太深,他的所作所为不符合我们中国人倡导的中庸之道,破坏了中国文化的平衡感,不知道适可而止,他既要当官,又要把二弟的女人抢过来,他想把这个团队中所有利益与资源为个人所掌握,甚至为了当官不惜牺牲二弟的性命。这样的团队组合无疑是要失败的。

我个人认为,在中国创业,组建一个创业团队,西方式的契约当然是需要,每个人有多少股份、期权,每个人有什么职责,需要多少资源的投入等等,这些都是需要有明确规定的。但是我认为,在中国做创业团队,光靠契约式的现代企业制度还是不够,还需要东方式的兄弟情。

我们四个人在共合网里,都做了大量的事情,为了帮助共合网快速发展,我们许多人都用自己资源和资金去做事,只要是力所能及的,我们并不会要求有什么回报。

我们是一个互补型的团队。共合网是我和林东最先做起来的,但是当时我有《大唐风云》的游戏要开发,林东则在经营绿盛牛肉干,精力有限。随后,资本市场高手徐汉杰以及执行力很强的周晓先后加盟,最终形成我们的F4创业团队。

我们的团队有一个特点,那就是在做共合网之前,我们每个人都有创业成功的案例。除了我和林东外,徐汉杰的典当公司和手机网很成功,周晓至今还是中国领带网的法人代表。事实上,找遍全国,像我们这样在团队组建之前每个人都有成功案例的,可能很少见。

目前来看,我们之间的分工配合还是很不错,我负责企划、品牌建设、企业文化和对外形象;林东有多年的政府关系和传统产业经营的成功经验,各方面能力都比较强,我和他还到处演讲,对共合网的推广起了很多作用;徐汉杰是资本高手,担任企业的CFO,风投和融资是他的强项,周晓则有着十多年互联网广告经验。我们的目标是:要做广告界的阿里巴巴,因此像周晓这样的人缺一不可。

周晓是我们团队最后一个加入的,当时我们每个人都拿出一些股权让他。我们的想法是这样,假如我们的共合网做不到1亿美元,你的份额哪怕再大,也不过1亿美元,但如果我们把共合网做到15亿美元,届时,哪怕只有1%的股份,也就有1500万美元。所以,我们四个人都不在乎目前个人的得失,都有一种先予后取的想法,关键是要把蛋糕做大。

我想,我们这个团队中的每个人,骨子里还是迷恋中国传统文化的,共合网现在的办公场所就是一个运河边几千平方米的中国传统园林式的庄园中。我想,只有在这样的氛围里,才能得到心里的宁静,才能创意丛生。

所以,我个人认为,在中国,一个创业团队要成功,应该是东西方结合的。既要有西方式的契约精神与现代企业管理制度,又要有东方式的情谊。仅凭西方式契约的团队,在中国不可能取得成功,中国的制度环境和西方有很大不同。光有东方式情谊也不行,许多家族企业稍微做大一点就分崩离析就是前车之鉴。(郭羽为共和网创始人之一,本报记者朱国栋采访整理)

资料链接:网络浙商F4

郭羽,中国互联网风云人物,1999年与人合作创办网游“边锋”,2004年以2000万美元卖给盛大网络。其后创办天畅科技,运营“大唐风云”等4款3D游戏,2007年5月以港币2.04亿元卖给香港财华社(8317.HK),后和林东创办安德维网络公司,主营共合网;林东,全球销量最大蒙牛牛肉干食品公司绿盛集团董事长,有“中国牛肉干大王”之称;徐汉杰,2002年创办元泰典当行,2005年以4000万出售80%股份给大红鹰集团,2003年创办手机游戏公司联梦娱乐,2006年初以8000万美元出售其40%股份给monstermob;周晓,共合网CEO,此前为中国领带网CEO。

《投名状》三兄弟的“创业路”

鹿青云、赵二虎、姜午阳三位草根出身的创业者,被逼走上创业道路,正如《在路上》歌词第一句“那一天,我不得不上路”。茫茫风雪,饥寒交迫,一队年轻的创业者们就这样出发了……

身为总裁并且有海龟背景(原隶属正规军)的鹿青云虽然创业失败光杆司令一个,但是凭借着一身硬功夫,关键时刻挽救两个土匪的创业团队于危难之际。但是这并不能说明赵二虎、姜午阳跟随他创业到资本市场上市(投靠朝廷从国家得到资助发展壮大)。为了表示合作诚意,三人签订了股权分配协议(这就是象征利益分配的投名状)。

为了弱小的创业团队(800人的队伍)迅速发展壮大抢占市场,鹿青云引入了第一轮风险投资——朝廷1500人的啦啦队,并利用第一轮融资迅速武装了自己的队伍。当然VC不是天使,10天内完成第一个市场目标(攻陷一个小城)的承诺成了能否继续获得第二轮风险投资的重要衡量指标……

一路走来,“山字营”有限公司的实力扶摇直上,不可小觑。一年后攻陷南京,真正实现了IPO,但是资金到位了,却没有分。员工的期权要兑现,赵二虎力排众议给员工分了钱,也惹恼了VC和大股东鹿青云,毕竟今非昔比,鹿青云已经不怕二虎离开了……

资本的力量是强大的,所有的海誓山盟散尽,只剩下赤裸裸的利益分配。人的本性,早已忘了投名状……

(作者:北京宏达颐康科技子公司总裁梁涛)

学者视线

中小企业决定一国经济活力和实力,进而决定国家命运,这是很多国家发展经验反复证明的一个规律。可惜,当今中国,公众、媒体和一些经济部门,倾心于“世界500强”之排名,着力于“航空母舰”之打造,事事优惠和大力支持大型企业,对中小企业的发展却漠不关心,甚至设置重重障碍,这实在是一个经济政策上、发展战略上的方向性失误。

——清华经济管理学院王江教授认为中小企业的发展具有决定性意义

能不能实现10年、20年的经济增长,这要企业家的成功领导,取决于我们的企业能不能平稳地增长,也就有一个所谓的动态效率或者是动态战略的问题。如何在繁荣期想到未来长时间的动态的发展,想到在经济波动当中的各个阶段能够实现发展。

——中国改革基金会国民经济研究所所长樊纲在“2007(第六届)中国企业领袖年会”上表示

(实习生罗燕萍整理)

创业团队案例链接

上海复星——规范运作的典范

1993年,由郭广昌和梁信军创办的广信公司更名复星高新,汪群斌、范伟陆续加入,复星的核心管理成员并不是家族式,而是大学的同窗。当时,郭广昌、梁信军、汪群斌、范伟,分别持有复星高新58%、22%、10%、10%的股权。这样的股权分配,直到2004年复星准备上市都没有改变。

目前,在复星多元化的产业链条中,郭广昌是整个企业集团的灵魂;善于沟通交流的梁信军是副董事长兼副总裁,也负责集团的战略投资;汪群斌是复星实业总经理,专攻生物医药;范伟则掌管房地产。他们之间持续合作15年至今,利益共享、理念一致、个性互补。复星之所以运作得好,是因为他们的创业团队之间实行的一直就是规范化的运作。

新东方——利益受损 元老出走

1993年到2000年,俞敏洪陆续邀请到杜子华、徐小平、王强、胡敏、包凡一、何庆权、钱永强、江博、周成刚等一起组成了新东方的核心团队。在创业之初,新东方一直保持着合作伙伴分管一方,不在学校拿工资,各自划定地盘,除去上缴15%的管理费,其余归己的潜在分配模式。但自从股份改革后,合作伙伴转变成成为股东,新东方同时也要求他们将经营权统统上缴,收益按照股权的比例分配。2006年,新东方成功登陆纽约证券交易所,俞敏洪拥有该公司31.18%股权。随后,在学校发展壮大中,元老们频频出走:原总裁胡敏、原董事江博、主管国际合作的副校长杜子华,IT培训创始人周怀军,他们或自立门户,或另投他主。分析人士认为,导致俞敏洪和元老们矛盾激化的关键原因,是新东方股份制度改革对股东既得利益的重新分配。

Google——共同理想构建运营“铁三角”

美国斯坦福大学计算机系的两名学生佩奇和布林创建出Google实属偶然。2004年Google在纳斯达克上市,创始人佩奇和布林分别拥有公司约16%的股权,成为美国最年轻的亿万富豪,但二人倡导有限度的富裕生活,依然保持着俭朴的本色。他们认为,这时的Google急需消除在这个时期非常流行的骄傲自大的情绪,迫切需要一个富有个人色彩的创业型公司转向一个管理规范的公司,因此他们请了职业经理人埃里克·施密特做Google的CEO,他目前拥有公司6%的股份。工作中布林更多地负责一些长远有技术突破的项目,佩奇则专注于一些近期重要的事务,决定选择什么样的项目上线,埃里克主要负责工作的顺利运转。目前,三人合作顺利,公司运营业绩持续增长。

(实习生 罗燕萍整理)

商学院链接

“新加坡就业、学习和生活”讲座

活动简介:最近,新加坡人力部针对引进海外人才推出了“关键技能列表”,并将在2008年推出最新的“个人化就业准证”的政策。只要属于“关键技能列表”所列职位的外国人才,便可以获得新加坡人力部的特别考虑,获得这类就业准证申请。新加坡人力部“联系新加坡”区域主任陈莹莹女士将在此次讲座中详细介绍新加坡的经济行业发展和就业知识,解读新加坡最新的人才引进政策。

活动时间:2008年1月19日上午;1月20日北京

中欧国际工商学院-领导力发展战略

课程简介:现代组织的发展和繁荣离不开能力出众,对工作满怀激情的人才。而对于世界上任何一家组织而言,最为核心的一点就是它的领导层是否具备超凡卓越的能力,是否能够成熟稳重地处理问题。这一点也正是组织能否有效应对上述挑战的关键。本课程将采用一些具有创新性的教学方法,注重教学之间的双向互动,以及模拟练习和实践应用。学员将有大量机会将所学内容与实际工作环境紧密结合,并从课堂讨论、案例分析和理论研究中获取一些重要的知识。

开学时间:2008年1月22日

“上证商学院”学术支持单位:

- 中欧国际工商学院 CEIBS
- 北京大学光华管理学院
- 复旦大学管理学院
- 清华大学经济管理学院
- 长江商学院
- 麦肯锡公司 McKinsey & Company
- 埃森哲咨询公司
- 沃顿知识在线
- 华信惠悦咨询公司
- 科尔尼管理咨询有限公司
- 上海交通大学安泰管理学院
- 美国马里兰大学史密斯商学院