

# 家业长青不是一个传说

香港中文大学教授范博宏



ZCOM 杂志门户 2010-01-11 10:13:56 杂志：[财智生活](#) 作者:何静 出处:财富生活 09 年 12 月刊

靠个人奋斗取得成功的企业家，他与政府的关系、与员工的感情以及建立的企业精神等无形资产都是很难替代的。“成功的企业家一定很特别。这些特质在创业期间，是优势，可到了交接班时，也许就成了包袱。”范博宏说。

第一代企业家要让孩子尽早地参与家族企业管理，退休前打点好各方面的关系，以免在退下之后才发现在位时一直忙于企业事务，最后还有一堆的沟通协调工作没有为孩子巩固，导致无形资产的损耗。

有的企业家视企业比儿子还重要，80 岁还不愿退下，直到做不动了为止。“这其中有交不下去的无奈，更多是不愿放弃。只有在精力最充沛、最理智的时候谋划下一代的培养，才能避免企业在该转型时没转，该换新人时没换，错过了发展良机”。香港丽新集团创使人林百欣，在世时一直为继承问题烦恼，企业濒临倒闭。后来林百欣死后，丽新的股价暴涨。股市也许认为，企业因创使人的离开而获得重生的机会。

## 接班人没有速成

挑选接班人的过程存在很多变数和不确定性，这对第一代企业家来说，无疑是个巨大的挑战。连美国通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇确立接班人都要花 8 年时间三十挑一，何况刚刚成长起来的中国企业家普遍只有一个孩子。

能够接班的第二代首先对经营企业是有兴趣的，然后要有学习精神，而目前大多数的企业第二代缺少历练，第一代又过于急功近利。“平均来看，第二代从基层干到父亲的副手只要7年，而一般的职业经理人要20年，这种速成法之下，他能够学到多少管理？其实相比职业经理人，他们有更多的机会去尝试、去犯错，如果最终还是表现不好，上一代也不要一厢情愿”。

据范博宏的观察，中国的家族企业在产业的竞争中通常会淘汰一大半，剩下的10%-20%中未来又会有90%无以为继。因此，“中国企业家需要转变观念，即企业不一定是自己的家族成员经营才能长青。”

### **上市是标准化、职业化的触媒**

从成功的案例来看，正因为企业第二代不具备第一代那么高的声望与权威，他们通常不会独裁，会用更标准化、民主化的方式管理企业。比如将经营权与所有权分开，启用职业经理人团队管理。

“你如何赢得投资者的信赖？第一代时，你可以独裁，财务也不一定很透明，股权激励也不是很持续，可投资者依然买你的股票，因为你个人就是品牌。可是到了第二代，就必须处理好与股东的关系，聘请真正的独立董事，一方面践行民主化，一方面也能带新的观念。”范博宏研究发现，大多能够在第二代增加激励措施、集中股权、增加外部董事、两权分离的企业，股价下滑得比较少。“这实际上是从独裁式、关系型的治理变成市场化的治理。”

而标准化就是把一个管理过程，或生产过程都能够精确衡量出来，写在工作手册里，而且对绩效、标准、奖励都有详细说明，员工只需照本子做事，比现在许多企业善用的大而空的精神鼓舞要好得多。

上市能够帮助家族企业实现标准化和制度化。比如，职业经理人如何支付报酬？如何增加股权激励的弹性？如何保持财务报表的透明化？这些都可以利用上市推上轨道。同时，上市还能为自己未来的退出创造可能性，让企业被更多投资者了解，间接帮助家族来经营企业。

### **基金会不是万灵丹**

家族企业的股权控制一般分为个人拥有股票，持有控股公司股权和信托。信托就是创使人把股权转移到一个基金会，用基金会的形式来控股。由新成立的基金委员会来管理股权，聘请家族企业经理人。在香港，政府规定家族成员只能是受益人，无权转让基金

会里的股权。很多创使人认为这是一个强制性“家业长青”的理想方式，而且被越来越多的企业家采用。

孰不知，这种做法是在家族成员和谐相处的前提下才可行。如果兄弟不和，就会有无尽的烦恼。比如，企业家的三个儿子通过执行委员会被聘用为总经理或董事长，后来三个人要分家。正常的股份企业中，可以将股票转让退出，但是现在没有退出机制，纷争永远完不了。范博宏提醒第一代企业家们，这些看起来职业化的管理模式，并不是万灵丹，最近香港新鸿基的继承纠纷就是源于此。

### 家业长青的管理秘诀

范博宏曾在哈佛大学做过一个关于企业传承的报告，会后与一位来自巴西的企业家交流。他的企业是生产塑料管的，在很多人看来是非常无趣的一个行业。范博宏问他，企业的核心价值是什么？“第一，我告诉我的员工，我们的企业不止是卖塑料管，我们是帮助全南美洲广大的平民改善他们的生活，这些低收入贫民很多都住在山区，没有水，但是我们的服务、我们的水管可以让他们过得好一点。我们要做的事情是说服政府，帮助老百姓。第二，我和我的同行说：我们可不可以不要行贿。政府要回扣，而我们要赚钱，又怎么保证老百姓的质量和服务？”他的回答让范博宏非常感动，帮助穷人与不行贿，相信永远不会有人认为是错的。这也是在范博宏的研究课题中，保持家业长青的秘诀之一，即找到企业的核心价值，而且不管是现在，还是未来，都能够相信这样做是对的。

企业家接下来要做的就是核心价值保持下去，并形成一個标准化的企业管理模式，也许“富不过三代”的噩梦终将会被打破。

文章来源：<http://www.zcom.com/article/8635/index.htm>