



公司治理  
范博宏 梁小菁

# 家族继承人与职业经理人的两难选择

丰田汽车的信誉危机、巴林银行的毁于一旦，都与家族人才不济、对职业经理人缺乏合作与制衡机制有关。要确保祖业延续，家族后代必须肩负起传承创办人无形资产的使命，而将企业在核心特殊资产以外的管理交由职业经理人执行。企业创办人在任内就必须建立起一套家族与非家族人才选拔、培养、分工、竞争合作、升迁激励与监督的制度。

在中国，虽然许多企业家在站稳脚跟后都鼓励子女进入企业见习或引入职业经理人(表1)，却往往难以放手让这些接班人一搏天下。事实上，这种情形在亚洲普遍存在，因此，绝大多数的亚洲企业创办人没有在65岁的一般退休年龄退休，而坚守岗位至人生最后一刻。难道这些创业者都是极度工作狂，或不愿放手的“独裁者”，抑或他们有不得已的苦衷？

其实，企业家对于接班人有很大的顾虑：一方面，自己的子女可能没有能力管理这个日渐庞大和复杂的企业，而且长远看，家族再大也迟早有无法提供人才延续企业成长的一天；另一方面，聘用职业经理人，企业家又担心他们无法珍惜与传承企业的精神资产，重短期利益甚至掏空叛变。从现在闹得沸沸扬扬的丰田汽车召回事件中，可以看到这典型的两难。

## “职业经营”毁商誉，丰田家族第三代临危受命

丰田汽车创办人丰田佐吉从纺织业起家，他与第二任妻子诞下长子丰田

范博宏为香港中文大学会计学院及财务学系联席教授、经济金融研究所所长、财务学系主任，梁小菁为香港中文大学会计学院博士研究生。

喜一郎。拥有东京帝国大学机械工程学位的丰田喜一郎与父亲将汽车业作为丰田事业的新路向，并于1936年建立了丰田的第一条汽车生产线。丰田汽车由此开始了家族成员、职业经理人轮流执掌的循环。

上世纪40年代末，丰田汽车就经历了一次经营危机。其车辆因为质量问题卖不出去，这对以高周转率为主要生存策略的丰田来说实在是一项灾难，幸而其最后获得日本政府拯救，丰田家族却一度丧失了公司控制权。后来，丰田英

二(丰田佐吉之侄)替丰田家族挽回了一些控制权，并从1981年起与丰田章一郎(丰田喜一郎之子)再度执掌丰田汽车。其后，丰田汽车未受任何经济不振的冲击，其优秀的生产方式及经营手法也日益为大家所欣赏。

及至90年代中期，由于丰田家族后人还年轻，不足以接棒，所以不得不聘用职业经理人。在丰田章一郎于1999年退休后，职业经理人奥田硕接替其董事长一职，张富士夫则出任总裁。其后，张富士夫替代奥田硕成为董事长，而渡边

表1:中国民企引入家族子女或职业经理人的案例

企业	创办人	接班人	类别
碧桂园控股	杨国强	杨惠妍 (杨国强女儿)	家族继承人
新希望集团	刘永好	刘畅 (刘永好女儿)	家族继承人
东方希望集团	刘永行	刘相宇 (刘永行儿子)	家族继承人
苏宁环球集团	张桂平	张康黎 (张桂平儿子)	家族继承人
中马集团	吴良行	吴江 (吴良行儿子)	家族继承人
方太集团	茅理翔	茅忠群 (茅理翔儿子)	家族继承人
红豆集团	周耀庭	周海江 (周耀庭儿子)	家族继承人
海鑫钢铁集团	李海仓	李兆会 (李海仓儿子)	家族继承人
新华都	陈发树	唐骏	职业经理人
均瑶集团	王均瑶	黄辉	职业经理人
美的集团	何享健	方洪波	职业经理人
国美电器	黄光裕	陈晓	职业经理人

捷昭自2005年起担任公司总裁。在渡边捷昭的掌舵下,丰田汽车于2007/2008财年实现了创纪录的利润,又在2008年超越了通用汽车成为全球销量最大的车商。

职业经理人带领丰田汽车走进了盛世,可惜由于他们往往更注重短期利益,未能珍惜丰田讲究质量的特殊资产,又将公司推下谷底。急速的扩张牺牲了质量,终致丰田旗下8款自1999年后(凑巧是职业经理人管理时期的开始)生产的汽车可能引致严重事故而被召回,其数量达780万辆之多,造成损失近20亿美元,丰田陷于质量信誉危机,“金字招牌”严重受损。加上受全球汽车业不景气打击,丰田在2008/2009财年录得创立以来首次赤字。故此,丰田家族第三代传人丰田章男(丰田章一郎之子)于2009年6月临危受命,接任公司总裁。在如今的召回事件中,丰田家族只持有2%的股权,丰田章男却要不断向公众道歉。

丰田危机突显了企业由不具主要控股权的职业经理人掌控的风险。商业史上,多的是家族无以为继、依赖外来的职业经理人却导致危机甚至企业分崩瓦解的例子,巴林银行(Barings Bank)便是其一。

## 巴林银行的兴衰

巴林银行是最早出现于世的现代银行。巴林家族的历史可追溯到15世纪的荷兰东北部,其18世纪初以羊毛织造与贸易生意发迹。在当时的商品交易引发了商业票据背书保证的中介需求之下,巴林家族第二代弗朗西斯·巴林创办了巴林银行。此后,通过牺牲子女爱情的政商联姻、资助英法美等国战争开支、承销战争债券等手段,巴林家族富可敌国,获得世界“第六大强权”的称号。

然而,由于后代对家族事业丧失热情,在拿破仑时代后,巴林银行日渐依赖职业经理人与合伙人经营。在19世纪末,家族成员的行为不检让巴林银行几乎破产,幸得长期事业伙伴英国政府的援救,巴林银行才在巴林家

族注入家产后得以重生。此后,巴林银行越来越依赖非家族的管理人才,后来演变成专业人士通过被收养成为家族成员参与经营;到了20世纪中期后,再演变为家族成员与非家族成员轮流成为核心决策者。

在此期间,巴林银行在非家族成员安德鲁·塔奇的主导下进入证券业,通过一系列并购成立了巴林证券。其旗下的巴林远东证券公司主管与合伙人克里斯多弗·希斯大力拓展亚洲新兴

的国家,有强大的法律后盾,也可能无法保障股东利益,与经理人的合约再精心设计也可能被操纵(表2)。在体制薄弱的新兴市场国家,企业股东的权益更不可避免会被职业经理人侵害,黄河集团提供了一个经典的案例。

## 兰州黄河集团的职业经理人梦魇

黄河集团于1985年由杨纪强创建,是中国西北最大的啤酒生产商。黄河集



丰田家族只持有丰田汽车2%的股权,丰田章男却要不断向公众道歉。

市场业务,并重金聘用聪明大胆的年轻人,鼓励他们冲刺于高风险交易中。1995年,风险交易员尼克·里森(Nick Leeson)在高风险的衍生品上投资失利后,利用客户账户提高赌注冀望改变命运,却一再失利,终致巴林银行损失8.5亿英镑,这间叱咤250年的银行由此破产,并以1英镑的代价被荷兰国际集团(ING)收购。ING决定不再使用巴林这个曾经荣耀但已被丑闻沾污而彻底贬值的家族名称。

职业经理人作乱甚而叛变的事件,在发达国家也时有发生。虽然西方的合约精神与法律制度对股东有较大的保障,但我们从美国的安然事件以至最近由华尔街金融机构引爆的全球金融危机中得到的重要教训是:即使在最先进

团原是一家典型的家族企业,杨纪强为集团董事长及总经理,其四个儿子亦担任公司要职。为了实现企业上市,杨纪强邀请了《中国乡镇企业报》驻甘肃记者站站长王雁元担任集团副总经理,并对其百般信赖。而王雁元加盟黄河集团不久,便于1997-1999年间不断通过关联交易,将集团资产转移到自己的家族企业。例如,1999年,在王雁元的操纵下,黄河集团将1980万股公司股权以远低于市价的每股1.2元(当时其每股净资产值为5.05元)转让给由王雁元父母操控的北京荣园祥科技有限公司。最后,王雁元更携带公司的印鉴和文件离开黄河集团。1999年11月,王雁元因涉嫌经济犯罪被兰州警方拘捕扣查,而杨氏家族已经元气大伤。

表2:聘用职业经理人失败的其他例证

企业	职业经理人	事件
泰科国际 (Tyco International, 美国, 全球最大电子电气制造服务商)	前CEO丹尼斯·克茨洛斯基、前CFO马克·舒瓦茨	美企高管贪污的代表人物:克茨洛斯基以公款维持个人奢华生活,如花费200万美元(半数由泰科支付)替妻子办生日舞会,他更与舒瓦茨合谋侵吞6亿美元的公款。2005年两人罪名成立,他们面临30年以上徒刑
阿霍尔德公司 (Royal Ahold, 荷兰, 世界第三大零售商)	前总裁范德胡芬	盲目扩张之祸:范德胡芬上任后,阿霍尔德开始了大规模的跨国并购,这些收购并没有给集团带来收益,反而使企业债务负担越来越沉重,2002年范德胡芬做假账9.7亿欧元,负债额高达120亿欧元的阿霍尔德最后难逃被分割的命运

表3:217家香港、台湾、新加坡上市家族企业的继承人选择

类别	整体	香港	新加坡	台湾
接班人为家族成员	64%	69%	36%	74%
—接班人身兼董事长与总经理	46%	56%	53%	39%
—接班入只出任董事长	54%	44%	47%	61%
接班人为职业经理人	22%	10%	36%	22%
股权售出或不详	14%	21%	28%	4%

资料来源:范博宏等《家族企业传承:特殊资产转让的问题》

在中国体制对企业家保护仍较薄弱的情况下,聘请甚而放任职业经理人决策常被视为赌运气。黄河集团地处中国西北,所面临的产权保障风险尤其高。它应否聘请职业经理人,以及如何届定职业经理人的权限、建立有效的激励监督机制,都值得商榷。

## 家族成员与职业经理人的分工

成也萧何,败也萧何,很多家族企业都遭遇过家族控股、管理上倚赖职业经理人却缺乏监督或化解经理人利益冲突的配套机制,以至家族财富受损、企业经营陷入困境。其实,职业经理人并不是现代企业模式的标志,要确保祖业得以延续,家族后代必须要肩负企业责任,不能过度依赖职业经理人。

丰田汽车如今本已演变成股权分散、职业经营的现代企业,为何又在70年来最艰难的时期将丰田家族推至幕前?其原因正在于,由于职业经理人的野心,以致事业过度扩张,偏离了创业家族核心理念——节俭和效率,因此,集团期盼丰田章男能扭转逆境,带领他们走向正轨。可见集团股东对丰田家族是何等信赖,亦肯定了丰田家族对

企业的贡献。纵使丰田家族只有2%的公司股权,仍能再一次影响集团的存亡,这正突显了创业家族在集团中无可取代的特殊凝聚力。

“长期成就多半奠基于无形事物之上:信仰,想法,与看不见的理念。”这是白手起家创立四季酒店集团的伊萨多尔·夏普(Isadore Sharp)自传的第一句话。它再清楚不过地说明了企业最重要、最核心的资产的特性。这类无形的特殊资产必须是创业者最亲近、最信任的伙伴或子女才可部分传承延续,甚而发扬光大。因此,家族成员特别是“接班人”,最重要的使命绝非复制创办人的决策,而是传承其毕生积累的无形资产。他们应深切了解自己能力与家族蔽荫的区别,从而专注于传承与发扬父辈的精神,并辅导职业经理人遵循这一价值观,而非如父辈般事必躬亲,或模仿父辈去管理创业。

与此同时,企业在核心特殊资产以外的传承与管理,都可以交由职业经理人执行。一个可能的做法是,家族成员留任董事长一职,总经理则由职业经理人担任。这样,一来家族成员在董事会中能发挥监督的作用,二来企业的特殊资产亦能较有效地传承下去。

我们认为,企业长青的要务之一是建立并执行家族与非家族人才选拔、培养、分工、竞争合作、升迁激励与监督的制度。这项制度建设在企业创办人任内就必须完成,否则企业在创办人退休后会有很大的存续风险。创办人应该在事业初成后及早开展制度化及标准化的管理,引进并授权给职业经理人;自己则做好帮助家族成员与非家族成员沟通理念、调解分歧的角色,并确实执行一套兼顾家族与非家族经理人的制度。全球零售巨头沃尔玛的成功便在于此。

沃尔玛由山姆·沃尔顿(Sam Walton)于1962年创立,老沃尔顿花了一生心血,建立了一个能不断向前迈进的经营团队。据称,他花了12年争取戴维·格拉斯加盟,格拉斯于1984年出任沃尔玛总裁后,老沃尔顿一直只担任董事长。1992年,老沃尔顿去世,沃尔玛的董事长职位交给了三儿子罗伯·沃尔顿,罗伯与其他家族成员没有一人担任企业经理人。后来,在沃尔玛服务20年的李·斯科特被委任为格拉斯的接班人,继续辅助沃尔顿家族管理沃尔玛。这个由家族成员和职业经理人共同组成的经营团队,秉承了上一代确立的“朴素、节俭、乐善好施”的企业文化,第二代的经商热情并未减退,他们同并肩作战多年的职业经理人们一起,缔造了沃尔玛在商场上无往不利的优势。

我们对中国香港、台湾与新加坡的217家上市家族企业传承的研究发现(表3),有64%的企业选择家族成员为接班人,而这其中近一半的家族接班人都身兼董事长与总经理。另外,交棒者在退下来后仍出任董事的占了总数的25%,他们的退位年龄中位数为70岁。这显示,华人的企业传承仍十分传统,家族传承占了多数,并且其中绝大多数是长子继承。另外,许多家族企业对于授权职业经理人仍多有顾虑与限制,这意味着它们将来的持续发展将因人才不足而产生危机。

对于本文内容您有任何评论或补充,请发邮件至 [xincaifu@p5w.net](mailto:xincaifu@p5w.net)。