

gettyimages®



图虫网 www.gettyimages.com/

如何让第二代加入家族企业

海外教育

回国创业

统一价值观

婚姻



范博宏为香港中文大学金融系教授、经济及金融研究所所长。

范博宏/文 中国内地的商业家族传承面临着比其他华人地区家族更严重的失衡问题。首先是计划生育政策下子女人数少,子女如何自处、与父辈的事业兴趣与价值理念是否一致成为家业传承的关键问题。其次是内地百年来的社会动荡导致传统价值流失,而第二代多年幼出国留学,认同西方文化和管理理念,新旧两代人如何在薄弱的价值基础下传承家业?

每一个人都希望能够获得认可和赞赏，特别是来自父母的肯定，家族企业的继承者也不例外。正是这种心态让这些继承人迟迟不敢担起责任，接手父母的企业。

商业家族的长辈与晚辈往往比一般家庭有更多的顾虑。企业家，作为一个企业的领导者，在物质上比普通工薪阶层的家长要有能力得多。能力越大，责任也就越大。作为家族中的长辈，企业家出于对家人的情感，总是希望能够在经营好企业的同时尽可能照顾到家人，让他们也能从企业的收益里分一杯羹。然而，这种想法往往会让企业家做出不理性的决断。而对继承者来说，长辈的成就就会变成无形的压力，促使其不愿挑起父辈留下的重担。

两代人的忧虑

对于创业者来说，企业就像是他一手带大的小孩。孩子在父母眼中永远是孩子，做父母的总希望孩子到哪里都能帮一把。创办人之于企业，也是这样的心态，他会希望一直参与企业的经营，不愿意过早退休。同时，创办人又肩负着对家庭的责任，希望家庭成员能够因为自己的努力过上好日子。作为企业的老板，他很自然地想有钱大家赚，有亲戚想到企业来工作也会尽量安排，哪怕这么做会影响企业的绩效。为了让家庭成员分享到经营企业的成就，创业者愿意为了家人让企业多牺牲一点利益。创业者会希望所有对经营管理有兴趣的家庭成员都能够进入企业，而这种来源于强烈的家庭责任感的利他精神，往往使创业者的决策变得不理性。

创业者的这种心理，还体现在对企业收益的分配上，追求家族成员的平等。在企业工作的家庭成员当然可以分得企业的收益，但是，对于那些没有进入

企业的家庭成员，创业者也希望他们能分到一杯羹。作为长辈，要一碗水端平，这样才公平。如果不是家族的一分子，一个人不在企业里面工作是不可能从企业拿到工资的。但如果这个人是老板的子女或者外甥，他不在企业里工作，或者就算工作了但是没帮企业赚到钱，老板还是希望能照顾他。除此之外，创业者对小孩的溺爱也会让他对企业的决断有所偏差。经济学上人是理性的这种假说，看来在家族企业里不一定成立。

创业者本身强烈的价值观，对企业来说也会是一种困扰。他的坚持一旦变成固执就会阻碍企业的发展。因为他是老板，其他人都是给他打工，没有人出来指正，只能依照他说的去做。哪怕意识到自己做了错误的决定，创业者也容易因为老板的架子而没有去改正。

继承者，作为后辈，也有很多心理负担阻碍他们接手企业。每一个人都希望能够获得认可和赞赏，特别是来自父母的肯定。家族企业的继承者也不例外，他们也希望自己在父母眼中是一个成功的人。然而，正是这种心态让这些继承人迟迟不敢担起责任，接手父母的企业。因为他们害怕失败，害怕被一直困在

香港主要富豪子女情况

姓名	年龄	财富估值(亿美元)	子女数量
李嘉诚	85	310	2
李兆基	85	230	5
邝肖卿	84	200	3
郑裕彤	88	160	4
刘銮雄	62	65	3
冯国经	68	43	3
何鸿燊	92	31	17

内地主要富豪子女情况

姓名	年龄	财富估值(亿美元)	子女数量
宗庆后	68	110	1
李彦宏	45	102	1
王健林	59	100	1
马化腾	42	68	1
梁稳根	57	65	1
刘永好	62	60	1
杨国强	58	75	3

数据来源 WiseNews searching 2008-2013, "Hong Kong tycoons"/"香港超级富豪"/"中国大陆富豪", 经作者整理/注 表格内容由香港浸会大学传播学哲学硕士在读学生杨帆提供

父母成功的阴影下。父母已经把企业做得如此成功了,要把企业做得更加成功机会是如此渺茫。所以,他们宁可选择不接班,维持他们在父母心中优秀孩子的形象。继承者这样的心理状态成为家族企业长期发展的一个重要的阻碍。

中国内地的商业家族面临着比其他华人地区家族更严重的失衡问题。首先是计划生育政策下子女人数少(附表),子女如何自处、与父辈的事业兴趣与价值理念是否一致成为家业传承的关键问题。

其次是内地百年来的社会动荡导致传统价值流失,而新一代多年幼出国留学,认同西方文化理念。这新旧两代的中国人如何在薄弱的价值基础下传承家业,被大众认为是棘手的问题。

第二代的分享与启示

笔者月前在北京主持由中国人民大学商学院、欧洲工商管理学院(INSEAD)与国际家族企业协会亚洲分会合办的家族企业治理国际圆桌会议。会议由数十位中国与欧洲商业家族成员、研究学者参与讨论。笔者以不具名但保留原义的方式节录并改写其中一个议题圆桌讨论中第二代分享的内容,并作出点评与之呼应。

商业家族子女的成长轨迹

第二代分享：

我15岁就去了海外留学,一直待了10年。我在那里进入了商学院接受高等教育。学成之后我选择回国,最初进入一家大型金融机构,后来回到了家族企业工作,半年之后又跳了出来。在家族企业工作的时候,我负责投资关系,更好地理解上市公司包括分析数据产品,比如产品策略和销售策略。在这之后我又逃走了,去了外地。在那里,我加入了另一家金融机构,接受了一些系统化的培训。因为在家里的公司,没有人会对我进行类似的培训,告诉我应该怎么做。因为我是独生子女,所以我唯一的命运就是接管家族企业。2012年年末我回到家族企业,父亲和我进行了一次长谈,之后开始接管家族企业。作为二

代,我觉得我们不光可以从教育方面进行学习,还可以从父母那里学习他们是如何创建产业的,也可以向父辈的创业伙伴学习。在中国,通常家族企业的家族成员比较少向一些大型企业或者经验丰富的经理人学习。

笔者点评：

海外教育、回国创业或就业,然后回家族企业直接担任领导层是中国商业家族常见的接班人培养模式。除此之外,西方百年商业家族多有内部培养的办法。如法国的穆里耶兹家族将拥有家族股份、获得家族支持在外创业的人都视作是家族的继承人。什么样的人能够被选为继承人,原则上要证明他有价值、有能力在家族中占一席之地。有能力是继承人的一个重要特征。家族在培养、考验家族成员的能力上有一套制度,第一步,就是在家族的内部学校接受教育。这个学校就像是家族的“黄埔军校”,只有在“黄埔军校”毕业之后,才有资格成为家族股东,进而提出创业申请,申请通过后方能得到创业基金的支持。

在教育方面,穆里耶兹家族倾向于家族内部教育,而非顶尖商学院的学位。其实很多古老的欧洲家族都是如此,他们不尽信商学院的教育,反而看中自己的教育。家族内的教育更有针对性,商业知识也是针对自己家族的,而不是通行的内容。更重要的是,在家族内的教育中,学校将家族的价值观和理念潜移默化地传递给学生,也就是家族的下一代。这种潜移默化,只有在自己办的学校才能做到。要让后代在自家的“黄埔军校”接受教育,正是出于这样的理念。学校实现了家族对商业、企业家能力和鉴别力等一系列家族无形财富的传递,并以此使继承人能够忠于家族利益和服从规定。

如果要进入家族企业,除了要接受家族教育,还必须从基层做起。这是为了避免将高位传给无能的后代,致使企业陷入危机。并且,创业基金在通过了家族成员的创业申请之后,不是给了钱就完事了。基金还会监督创业成果,赏罚分明。比方说,欧尚的创办人杰拉德有一个养子,叫阿里莫·穆里耶兹。阿里莫

也是家族成员，他的快餐生意失败后，创业基金没收了其大部分家族股份。

图片来源：东方IC

守业还是创业？

第二代分享：

我在国外念了高中和大学。我没有加入家族企业的原因在于父亲还年富力强，同时还有我的几个兄弟姐妹帮助经营。所以，我有机会做一些自己真正想做的事情。大学毕业之后，我就开始管理自己开发的新业务。我认为高档精品市场颇有前景。开始的时候，父亲并不是非常支持我。他希望我的产品价位应相对较低，经营较容易。我告诉他我们应该有创意，所以我递交了一份商业计划书劝说他转做精品生意。当然在这个过程中，我们发生了一些冲突和争论。我雇用了一些经理人，在问题没发生之前，我就非常相信他们。但是我父母不轻易相信他人，除非是在合作之后。在用人上，我们有很大的区别：我是用人不疑的。我在海外接受的教育是偏向西方的管理，倾向于提供高薪吸引高素质人才。我父母则宁愿雇用那些可以接受低薪但是忠诚度更高的人。所以，我们之间的冲突是比较大的。如果你在经营的同时，父母也参与进来，就会产生这样的矛盾。他们的参与度很高，也是因为我当时比较年轻。我刚刚毕业，他们不是很相信我的能力。

笔者点评：

企业家让学成归国的子女创业，不失为让他们脱离家长羽翼、追求自我兴趣与印证自身能力的常见方式。要注意的是，新一代要在父辈的事业基础上作高度相关的创新，才是子承父业最终成功的关键。以浙江龙盛的阮水龙为例，阮水龙有三个儿子两个女儿。大儿子阮伟兴在浙江龙盛组建时就开始担任总经理。二儿子阮伟祥大学期间学的是化学，1989年从复旦大学材料系高分子专业研究生毕业后留校



从浙江龙盛的股价走势看，阮水龙成功地把接力棒交给了儿子。其中的关键在于接班人阮伟祥在化工领域的研发能力很好地匹配了企业所需的核心竞争力。

任教，1993年辞工进入家族企业。最初阮水龙寄望大儿子接班管理，二儿子当工程师辅佐哥哥，但最终接班企业的是这位工程师。

这是因为，凭借卓越的技术创新能力，阮伟祥带领家族企业越飞越高，也赢得了父亲阮水龙的信任。2004年11月，阮水龙力排众议，将二儿子提为总经理，替代长子阮伟兴。对于管理才能优秀的大儿子，阮水龙采取“分槽喂马”的模式，将长子调任龙盛控股新设立的另一核心子公司薄板公司担任董事长。2007年4月，阮水龙又将上市公司董事长一职让给阮伟祥，至此，浙江龙盛在家族内部正式完成交接（详见本栏2011年5月号文章《浙江龙盛传承技术型接班人后来居上》）。

在阮水龙仍然担任董事长,阮伟祥接任总经理之后的这段时间,龙盛的股票有一点滑坡。但是当阮伟祥接任董事长后,龙盛的股价节节上升。从浙江龙盛的股价走势看,阮水龙成功地把接力棒交给了儿子。其中的关键在于接班人阮伟祥在化工领域的研发能力很好地匹配了企业所需的核心竞争力,使得浙江龙盛在企业适应新型专利的数量上明显超过对手浙江闰土。所以阮伟祥作为接班人的确拥有可以被客观衡量的能力,而这个能力正是企业下个阶段所需要的。

沟通是信任的基础

第二代分享:

对于第二代,如果想自己创业的话,我的建议是要建立信任,让父母慢慢相信你,认同你。你要做一些事,让他们相信你能够胜任。因为你在他们心里一直是孩子,你要不断地说服他们你是有能力的。第二个建议就是沟通。有的二代不愿意和父母沟通,特别是在中国。在二代和父母之间,好像第二代总要遵循父母定下的规矩。在我看来,如果你想学到新的东西,你可以和父母进行沟通,这样才能不断建立起信任。这不仅对家庭关系有好处,对企业治理也有好处。

笔者点评:

中国人自周公制礼作乐、数千年以来的传统影响下不擅用语言沟通。而从这些中国家族第二代成员中我们看到了新希望:他们不约而同地强调与长辈维持通畅的沟通,他们也显然有开明、愿意倾听、成就大却愈发谦卑的长辈。

统一价值观

第二代分享:

我认为作为一家家族企业,企业的文化与家族的文化要达到统一;要有共同的目标、自己的使命、家族的使命和企业的使命,这样家族的力量和企业的力量就可以往一个方向去。而不是企业想往前走,

家族想往后退,从而造成内耗。这就是我们二代在做的事情。我们都接受了西方教育,也要为家族企业带来西方管理上的一些想法。但是对于家族企业来讲,我们依靠更多的还是中国传统文化中的一些想法,比如“家和万事兴”。在传统文化的指导下,通过西方管理的帮助,我们对企业进行管理。

在我看来,在中国企业当中非常特别的是情、理、法三个东西。我觉得在国外通常是法占第一位,然后是理,最后是情。然而在中国做企业,情是第一位的。不管你是和企业外部的人交流,还是和企业内部的人交流,都要谈感情;之后才会谈到法规和治理制度。我觉得这是在中国做实业无法避免的东西。在我的家族企业所在地,虽然我们是按法规来做,但还是要考虑到情感因素,你要打入他们中间,不是上来就是以管理者的心态和员工交流,而是你是一分子的感觉:我和你们一样,都在为企业做贡献,绝不是我只是来管理你们和享受你们的劳动成果,其实是我们一起享受劳动成果。这也是我们一直在企业文化中强调的东西:二代必须要认识到我们不是高高在上的管理者;我们也是工作人员,和大家一样在为企业做贡献,企业得到的东西是我们共享的,而不是我享受得到,你享受不到,这是在企业内部。在企业外部,基于现在这个平台,我们跟着父辈接触他们拥有的一些特殊的无形资产;另外一方面,我们也在借着这个平台,搭建自己的平台。因为现在可能是这么一批人在这里说话做事,但是10年后、20年后就会有另外一批新一代人上来。我们就通过现在这个平台也可以接触这些新一代,我们也在和他们进行交流。现在很多无形资产还不受我们的掌控,我们在后面享受无形资产,同时也搭建自己的网络,也是属于我们自己的无形资产。这个无形资产在5年内你可能看不到它的价值,但是10、20年后那就是属于你自己特有的无形资产。

笔者点评:

家长的言传身教是传递家族价值观的主要方式。虽然台湾台塑集团创始人王永庆的家业传承不见得是完全成功的,其家族在他去世后也有斗争。但是,他的成功已经实属难得。台塑集团在创办人辞世

之后还能蒸蒸日上,即使出现子女争产也没有对企业产生负面影响。不像很多华人企业,企业到了传承就要面对价值滑坡,家族争产让价值滑坡更为严重。王永庆实现了他的企业长青,成功将企业变成无人驾驶的飞机。那他究竟是怎么做到的呢?

王永庆的理念是一个好的企业应该持续为社会服务。他把这样的话语写在给儿女的信中,王永庆想告诉他们,他的心愿是企业能长期造福社会,而不是让儿女攥着他的财富享受荣华富贵。

王永庆给子女们良好的教育,以自己的行动教导他们踏实做事,从基层做起积累经验,鼓励和支持没有在家族企业里任职的子女出去创业。他把倾注在企业中的无形资产——创业精神传递给他的儿女。

王永庆的二房小女儿王雪红,1997年和友人一起创业,创立了威盛电子(VIA)和宏达(HTC),现任台湾威盛董事长、宏达国际董事长、建达国际董事长、

全达国际董事长,以及香港TVB非执行董事与多家企业董事。2011年,53岁的王雪红更以68亿美元的身家新晋台湾首富,堪称“创二代”楷模(详见本栏2011年9月号文章《王永庆:有形与无形财富的传承》)。

王永庆的孩子里,不止王雪红一个这么有出息。他的小儿子王文祥,在美国德州依靠自己的力量买了一个美国的石化工厂经营管理。这足以证明王永庆在子女教育上的成功。他并没有因为有钱而把子女惯坏,没有像很多成功的民营企业家那样给儿女很多物质财富,他专注于无形财富的传承,给子女一个空杯子,教子女如何去装满它。

传承情商、关系等特殊资产

第二代分享一:

父辈的情商,就是怎么和政府部门的沟通,怎么



图片来源:东方IC

2011年,王永庆的二房小女儿、53岁的王雪红以68亿美元的身家新晋台湾首富,堪称“创二代”楷模。

大家一块做生意,和我爸爸一起创业的叔叔伯伯们,我也把他们看成家族的一部分。我以前小的时候可能会有点先入为主,但是我经过在外面公司的打拼和磨练,把棱角都磨得差不多之后,我会很细心很耐心去听长辈们和我讲当时是一个什么情况,为什么会有这样的特殊资产和一些特殊遗留问题,我在这方面会先去请教父亲。同时在政府关系方面,父亲从我很小的时候起就会带我出去,所以我那时就熟悉认识了,我觉得你真诚地去对待他们,他们也会有一个很宽厚的心去接受我。然后慢慢将这些东西传承下去。同时,公司有一个不成文的规定,我们公司管理层,就是我父亲一起工作的叔叔伯伯,他们的小孩如果有优秀的或者对公司有兴趣的,我们也会非常鼓励他们回公司来工作,给他们适合的岗位。我这次的实习生计划,也是希望管理层的几个孩子跟我一块学习,像有了一个小的兄弟姐妹团,和我一起努力去传承这个企业。

第二代分享二：

整个社会、媒体,包括外国人对我们中国这种所谓的特殊资产,有点不太公平,其实它并不是一个坏东西。其实国外很多大的家族企业,做到一定程度也是要和各方面的关系相处得很好,我觉得这并不是一个不好的事情。当然在中国,因为有几千年的历史,人情世故是比较重的。但是很多事情可能也不是真的靠关系。比如说你想去投资一个地方,也是刚好你能带动当地的企业、当地的GDP、对当地政府作出贡献,才会促成这件事的发生。并不是说你真的因为有关系,然后生意就做好了。

第二代分享三：

作为海外华人的第三代,我们公司的所谓特殊资产还是比中国公司所谓的特殊资产曝光得相对少。我们公司过去几年才刚刚开始建设特殊资产。10年前,我们在内地某城市有一个办事处,5年前我们才意识到内地的经营模式和海外有很大差别。最近我们才开始培养建立在内地的一些关系。我们主要面向海外供应商,和客户有很好的关系当然十分重要。而为习惯这个关系的最重要投入是对品质的

坚持。我们已经经营了60余年,客源丰富,业务遍布欧美,深受客户信任。我认为这个客户平台对公司未来发展是很重要的。同时我们也清楚公司的核心价值观不能打折扣,否则我们就会流失我们的老客户。

笔者点评：

政商关系在中国尤其重要,但是不是唯一或者永远是事业成功最重要的投入。红豆集团的实际控制人周耀庭,有二子一女。大儿子周海江,在企业上市后不久的2004年被父亲任命为公司董事长,父亲之后就退位了。2008年之前,周海江都在企业里工作,但之后,他脱产进入中共中央党校地厅级干部进修班学习。2007年,周海江被选为中共十七大代表,现在还担任中国青年企业家协会副会长、全国工商联常务委员、中华全国青年联合会常务委员、江苏省人大常委等职务。

周耀庭的小儿子周鸣江,在大哥去党校进修的时候成为上市公司的董事长。他在1994年的时候已经参加了中共中央党校第二十五期地厅级干部进修班。

兄弟二人先后担任董事长,那谁的表现比较好呢?从资本市场反馈的信息来看,红豆股份在2004年周海江被提拔担任集团董事长的时候,股价就开始下跌,到了2008年,周鸣江接任之后才有所回升。换句话说,就是长子担任上市集团领导的这个阶段,其表现并不好,弟弟比哥哥更有能力经营这个企业。

兄弟二人能力的差别,具体体现在什么方面呢?进一步了解红豆这个品牌,答案就会清晰起来。红豆最开始是做制服的,政府事业单位是制服的大客户,所以,政商关系在红豆起步的时候是非常重要的资源。但是在企业进入市场竞争阶段后,反而市场营销、品牌经营能力是关键。红豆集团到现在仍然难进入行业前列,原因就在于接班人能力不足,或者更确切地说,是能力跟企业效益匹配的程度不足。

培养家族与职业经理人接班团队

第二代分享一：

我们家这一代年纪比较大的有好几位,有两位还在读书,另外几个已经慢慢加入了家族企业的工作。

最开始,我们订下了一个君子协议。我很早就意识到,作为家族成员,我们享受到家族提供给我们的好处,比如说衣食无忧、出国留学、物质条件优越,那么我们能做什么?我们要去接班,怎么接班呢?我们打算分工合作。比如说大哥,他就从企业的发家产业接手家族企业,成为经理去管理。我天生对财务比较感兴趣,我大学学的也是财务,在家族企业中我也注重财务管理。二哥加入了一个家族事业板块。每年或者每月不定期我们会召开家族会议,都是参加家族企业管理的家族成员参加,交流工作进展和遇到的挑战。父辈有他们自己的战略规划,我们再对家族规划进行讨论。我们真正在做的就是很小的事情,慢慢学习父辈的处事方式,对外的方式和想法。通过1-2年的锻炼之后慢慢接手,而不是上来就说我要做董事长、我要去管理这个企业,我们是跟在他们后面慢慢学习,慢慢了解这个企业是什么样的。

第二代分享二:

5年前我加入家族企业。刚接手的时候,我在海外一家分店作为销售人员工作了两年。我觉得这对我们的事业非常重要。服务客户和提供高质量产品企业的核心价值。我当时没有和父亲一起工作,而是在当地了解了公司的经营核心,包括如何提高产品质量、客户的需求和如何建立良好的客户关系等。两年之后,父亲让我回到身边,更好地学习如何和父辈一起经营。在国外我是一个人,但是回来后是和家族一起。过去的3年,销售比较顺利。我觉得父亲经常强调的一点是“做事要对事不对人”。所以我们遇到问题,就解决,不会针对个人。这样的精神鼓励我们解决了很多问题,也发展了良好的工作关系。从我的角度出发,这是新一代进行家族企业管理中需要注意的比較重要的两点。

第二代分享三:

在家族企业中,家族成员的发展非常多样化。我父亲非常有创新精神,我们专注于不同的企业板块。在与父亲的交谈中,我们经常讨论如何在未来发展家族企业,哪一部分是我们要保留的;哪一部分是

要放弃的,比如重资产领域。我从一个投资者的角度出发,告诉他我认为哪些领域值得投资、哪些不值得。最后,他同意我的一些看法,我们也终于确定了一些业务领域。因为我是家里唯一的孩子,我有时的确觉得需要他人的帮助。我父亲建议我开发一个管理培训生的项目,让他们学习一些我也感兴趣的公司的细节,以便未来我也拥有自己的管理团队。

笔者点评:

如果家族与非家族经理人同时存在于企业,他们应该如何分工合作,双方的关系又该如何调和?在分工前,首先要了解的是家族人员在企业里面所扮演的最重要的角色是什么,他们最重要的任务是什么。

家族人员最重要的使命是要了解家族,了解创办人的理念。理念不是战略,战略随时可以改,但是理念是长期不能更换的。具体来说,理念着眼于企业长远的定位,是企业在未来几十年中所要坚持的路线,而战略是企业短期内达成目标的途经,可以是未来三年要扩大市场,要转型升级等。家族成员,特别是下一代,他们的工作就是要传播这个理念,让家族坚持的理念能够升值,能够深入到企业员工的心中。同时,依照理念来指导战略,确保战略不会偏离家族的长期理念。也就是说,家族成员最重要任务不是日常性的经营管理,或是帮爸爸打杂,而是帮助传播家族理念,并且传承上一辈人毕生积累的无形资产。

家族的下一代,还有创办人的家属,如果他们要进入企业,就应该要深切了解自己能力与家族利益的区别,分辨自己得以进入企业是因为家族的庇荫还是自身的能力。如果是家族庇荫,那么他的职责就不是取代职业经理人,而是传承发扬父辈的精神,然后监督职业经理人在制定和实施企业战略时遵循家族的价值观念。这才是家族成员进入企业最重要的任务,而不需要像父辈一样事必躬亲。从家族上一代来看,企业的创办人如果把家族的下一代引进企业,会想要把所有的东西都交给他,让他学会。在手把手的传授中,创业者要交给下一代最重要的自己赖以成功的精神理念,然后通过下一代人再发扬这些精神理念。对于家族的下一代来说,并不是所有东西都要知道,但家族经营企

业的精神理念是必须要学的东西。

对于外部的经理人来说,主要的任务在于执行家族无形资产以外的管理。如果家族企业中同时有家族经理人和职业经理人,就需要让他们合作。一个常见做法是让家族经理人任董事长,总经理的位置由职业经理人来,双方分工合作。一方面家族成员在董事会里可以发挥监督的功能,另一方面家族的无形资产能够得到有效传承。当然在创业阶段,企业的创始人通常是专制的。但是在创业阶段过后,尤其是在创始人退休之后,家族的下一代如果还采用同样的方法来经营管理企业就会出问题。所以很多创办人把企业带到成熟期之后,第二代的家族通常会和职业经理人转入合作的关系,而不是延续上一代的专制。当培养接班人时,不是要复制像创业者那样的企业领导人,而是要培养一个在下阶段企业所需要的接班人。接班人的领导模式是跟职业经理人合作,而不是继续依靠专制管理企业。

另一种接班人与职业经理人合作的模式是团队混合决策,创办人在退休之前组建由职业经理人和家族成员组成的一个决策小组,退休后由决策小组领导企业。王永庆的台塑集团就是如此。

笔者曾经在2012年拜访了何享健。何享健1968年带领23个人在广东顺德创办美的,一手将美的从一个街道工厂打造成中国最大的家电生产商之一。1945年出生的他为人低调,现年已经68岁了。

在与何享健交流的过程中,他不停告诉我他的想法,而且满脑子都在想企业传承所要面临的事情。原来他的儿子和女儿都在企业做事,但十几年前都已经离开企业。没有儿女接班,他亲手培养了一批人才,这其中就包括现在新的集团领导。他就像是一个钟表制造师,要设计一个名表,让里面齿轮能够运转起来,而且在他不在的时候,在家族不在的时候,这



图/来源于网络

在引进家族外的人才上,丰田家族做了一个很重要的举措就是婚姻。家族企业能够持续发展,企业领导人自己的婚姻以及子女的婚姻,都是需要进行规划的。

个钟表在各个齿轮的带动下还能走起来。这其中的含义,就是他相信制度,想要在企业内建立一套制度来实现企业的运转。

就在我访问他之后不久,何享健宣布卸任集团的董事长,从一把手的位子上退下来。整个集团,在没有家族支撑的情况下,他想要彻底脱手。他那时候跟我讲他打算怎么样,包括怎么继承,怎么在他离开集团以后,还是能够每周打4次高尔夫球。虽然不当集团董事长,但是他仍然是企业大股东,手里握有控股权,这样不为企业日常事务操心的心态是很不容易的。

其实像何享健那样,不担任企业的总经理或者董事长,在美国的家族企业中很普遍。美国上市的家族企业中,家族成员大多不参与公司的经营跟管理,其中只有20%的企业的总理由家族成员担任。美国企业的总经理职责与中国企业总经理不一样。在美国企业中,总经理就是最高的决策者,而非董事长。家族成员担任总经理或董事长的也不过只有不到25%。在美国,家族成员大部分是在董事会里面担任董事,且不做董事长。这当然跟家族成员的持股比例往往不像中国企业家那样高有关系。和美国形成鲜明对比,亚洲的企业大部分还是由家族成员来经营,不假手外部经理人。根据我们的调研数据,整个东亚地区,包括中国香港、印尼、韩国、马来西亚、菲律宾、新加坡、中国台湾和泰国的3000多家企业中,大概有55%的企业董事长跟总经理都是家族成员。

世界上最大的零售商沃尔玛,由创始人山姆·沃顿和他的妻子一起把美国阿肯色州北部的一个小镇上的商店经营成一家跨国零售企业。至今,沃尔玛仍然是一个家族企业,沃顿家族在控制着沃尔玛35%左右的股权。山姆·沃顿跟所有创办人一样,一开始兼任董事长与总经理,但是从他退休之前的18年起就积极引进职业经理人来接班。

他引进的很多职业经理人,并不是一进企业就担任CEO,而是从基层做到高管。职业经理人在沃顿退休之后继续领导企业,而董事长的位置沃顿交给了他的长子。如此一来,董事长是家族成员,总经理是职业经理人,双方分工合作。沃顿的儿子作为一个负责的股权继承人,要确定职业团队在他父亲去世之后仍然坚持企业的长期发展方向,遵从家族的理念。企业的日常经营管理由职业团队打理。这么做的好处远远比沃顿安排的时候想象还要大。沃顿的长子在2008年因飞机失事不幸遇难,如果当初沃顿让他儿子全权接班的话,难以想象沃尔玛突然失去领导人经营会遭到多大的打击,沃顿的安排让沃尔玛躲过一劫,其业绩没有受到影响,董事长由沃顿的另外一个小儿子接替。

平衡事业和爱情

第二代分享一：

因为我单身,所以还没面临这个问题。我现在的想法是应该先把事业发展起来,爱情承担只是你一个人,事业里面就是整个家族,而不仅仅是一个人的事情,该做牺牲的时候要做出牺牲。

第二代分享二：

我不知道是不是因为太努力做事业,反正我就是社会中的剩女吧,就是比较难嫁的那一种。如何平衡事业和爱情,反正有爱情之前我努力做事业;有了爱情,就努力谈恋爱。我觉得这应该不是冲突的事情。两个都可以兼顾。

第二代分享三：

我觉得我非常幸运,我和女友是在大学认识的。我们交往了超过5年,一同成长,现在快30岁,都是有工作的成年人。她有她的爱好和兴趣,我有我的。我比较关注家庭和事业。我很幸运找到这样一个能够理解我的人。

第二代分享四：

我是两年前结的婚,是从国外回来之后自己在工作单位认识的男朋友,和家族企业没有一点关系。父辈们和祖辈们也都曾介绍很多家庭背景比较合适的人,但是,我觉得我现在的先生和我一样在海外留学了很多年,价值观比较像,在很多方面他能够体谅我,从头到尾他也没有提出要帮我来管这个家族企业。之前我的确有问过他这个问题:“你是不是想要来管我这个家族企业?”我觉得事业和家庭可以兼顾。在老人的想法里结了婚每天就要在一起,至少每天晚上都见面。有可能在我这一代,我们要的是婚姻质量,有可能我们一周见个面,只要开心就可以。因为我母亲是个很传统的中国女性,也是出自书香门第,所以她给我很多传统的中国教育。比如女生要会做饭,要会做很多家务之类的,其实我都会,但肯定不会天天有空给他做饭,大概我一年做三次饭吧,但是做的饭菜都挺好吃的。

笔者点评：

婚姻选择对家族企业意义非凡。因为一个好的婚姻，除了家族在需要招募继承人时能有个好人选之外，对家族内未来继承人的教育、财富的保存、政商网络的巩固都会有帮助。这看起来好像是以牺牲家族成员个人幸福为代价，非常现实并且有些残酷的事情，事实上有很多中外家族的确是在爱情的基础上尽可能兼顾。婚姻本是个人的决定，但是一旦身处家族中，这个决定产生的影响就远远超出了个人生活范畴，还会牵涉到家族和企业的方方面面。

日本三井集团的创办人三井高俊在他的自传里这样写道：“我宁愿生女儿，这样就可以挑选好‘儿子’。”成功企业家的自传都会总结他们能够有所成就的经验，三井高俊把这样一句话写在自传里，表示婚姻关系对于家族企业来说是很重要的。

丰田家族的历史上就真有女婿当家的例子。丰田佐吉作为丰田家族的第一代创业者，通过发明与改良织布机在日本的纺织行业创出一片天地，创办丰田自动织机制作所。丰田佐吉有一儿一女，为丰田喜一郎与丰田爱子。在丰田佐吉的支持下，丰田喜一郎投身汽车工业，从发动机开始一步步缔造了今天的丰田汽车。丰田佐吉的小女儿丰田爱子嫁给了一位职业经理人，名叫小山利三郎，这位女婿后被收为养子改姓丰田。在丰田汽车部从丰田自动织机制作所独立出来，成立丰田汽车工业株式会社以后，丰田利三郎出任第一任社长。

在引进家族外的人才上，丰田家族做了一个很重要的举措，就是婚姻。家族企业能够持续发展，企业领导人自己的婚姻以及子女的婚姻，都是值得注意，需要进行规划的。笔者近期在指导一个中国家族进行传承规划，在家族治理方面拟定一份家族宪章作为家族成员的行为准则。其中，关于婚姻就有一条规定，所有的子孙都要有婚前协议。婚前协议，就是对财产、子女抚养权等双方离异时需要划分的东西在结婚之前就以书面的形式确定下来。这一规定，对整个家族或者对单个家族成员都是非常有利的。对家族来说，婚前协议避免了家族企业的股权因为婚姻的变故而流散。对个人来说，从恋爱到结婚会比较

自然，规定在双方认识之前就已经存在了，不会显得专门针对某一位即将要融入家族的一方。要是等到恋爱谈完，准备谈婚论嫁的时候才兴起要签婚前协议，就很伤感情了。

传承是第二代的责任与荣耀

第二代分享：

我们兄弟几个都是在国外留学，也就是说中国的新一代基本上都受过很好的教育。老一代人按照中国的传统文化把企业做起来了，基本用20年走过了西方50-100年的历程。但是，未来要和国际接轨，企业发展肯定要引进新的人，实际上，中国的企业是按照西方的理念、制度、治理结构加上东方的人情和情感管理结合在一起的，是按照中国模式发展的。就二代而言，通过我们的素质和理念，应该说管理企业是没有太大的问题。我们要成功，最核心的是责任感。一个是对家族的责任感，因为我知道，我们从小压力就很大，从十几岁就被灌输这种理念，在这种压力下，责任感肯定是要有的，要为家族事业去发展，愿意不愿意，肯定是要做这个事。不当职业经理人，也要当董事。第二是为社会，企业的形成不光是你一个家族，是为社会的贡献，几万人就业、纳税、社会稳定，都是一起的。所以我觉得最大的就是责任感。此外，要热爱自己的事业，确实能全身心地去投入，有事业心和上进心。如果第二代不愿意吃这个苦，不愿意担当这个责任，肯定就做不好传承。

笔者点评：

我们要传承的是责任：对家业的责任、对社会的责任。要家业常青，新旧两代人要关注的不是分钱、不是投资理财，而是分享无形的价值。新一代去追求它可能要有所牺牲，因为没有牺牲的享受是感受不到的。要相信并做到“没有”才是“大有”的开始，而我们最终获得的回报，那个大有，就是家族与社会的荣耀。

作者感谢经济及金融研究所研究员顾亦玮和周冠平对本文的贡献。对于本文内容您有任何评论或补充，请发邮件至xincaifu@xcf.cn。

