管理焦点 | Guanli Jiaodian

有研究表明,目前国内富人家族的孩子中,只有约10%的子女继承了父母的优良品质,成为积极向上、勤奋好学的人。对不少富有的家族及企业来说,不是富不过三代的问题,而是能否富过两代的问题。

企业家精神:家族企业"传承之难"

家族企业是世界上最普遍、最常见的企业形式。据克林·盖尔西克等人的估算,在全世界所有企业中,由家族所有或经营的,最保守的估计占65%~80%之间。家族企业这种经济组织形式不仅数量众多,而且实力极强。世界500强企业中40%的企业是由家族所有或经营的。

家族企业能否有效传承,不仅关系到企业自身能否持续成长,而且对整个国民经济的发展都会有重大关联。从全球看,家族企业的传承都是一个难题,国外的研究资料表明,家族企业的寿命一般为23年左右,能延续至第二代的家族企业,仅为39%,能延续至第三代的,更是只有15%。国内的有关调查显示,中国民营企业家已经超过了300万,由于找不到合格的接班人,95%以上的中国民营企业家难以摆脱"富不过三代"宿命。

如前所述,传承无外乎是传位子、传股份。但是,要想使位子与股份传承顺利,还得想到与传位子、传股份紧密关联的其他要素的传承,如:企业家能力和精神的传承,企业家权威的传承,企业家在企业内部与外部的人脉资本的传承,企业家经营管理经验、知识、技巧的传承,企业长期形成的企业文化的传承等。

首先,在各种要素的传承中,最难传承的可能是企业家能力和精神。因为企业家能力和精神有天赋的成分,很难通过后天的学习和训练来完全获得。后天的学习和历练可能会促进具有企业家能力和精神天赋的人把潜力挖掘出来,但那种对投资不确定性和风险的敏感度、心理承受力及其把握驾驭,那种整合各种资源并有战略眼光及其实施的魄力等,不是创业老板们能那么容易、那么有效地传递给接班人的。

其次,企业权威的传承。按照科斯的观点:"之所以建立一家企业是有利可图的,主要原因似乎是使用价格机制存在成本",即存在交易费用,交易费用太高就使得企业家在较大范围内通过企业组织并以行政权威的方式来指挥各种活动。家族企业的权威有着特殊性,其中既有企业理性规则的要求,也有家族伦理规则的内涵。一旦继任者的企业家能力不足和/或不能遵循家族伦理规则,他就难以拥有必要的权威,于是就会导致家族企业的解体。

第三,创业企业家在企业内部与外部的人脉资本的传承,在学理上可称为企业家社会资本的传承。创业企业家在创业和企业成长过程中,一方面与企业内部员工,特别是与创业元老、业务骨干等有长期合作打拼的经历,有的人甚至与老板形成泛家族成员的关系,彼此之间有很深的信任、默契、友情、理念认同。

这是老板的企业内部的社会资本。另一方面,与企业投资经营有联系的各利益相关者,与社会各界,特别是与政界的各种联络,彼此的交情和信任等,这是老板的企业外部的社会资本。这一点对中国家族企业而言,显得更加重要,因为中国是一个关系网特别重的国家,企业的运营在很大程度上就是嵌入在各种关系网络之中的。

创业企业家要将他在企业内外部的这两种社会资本传给接班人,非常不容易。俗话说:看什么人办什么事,人在人情在,人一走茶就凉。少帅一接班,元老们不认同,社会各界不买账,企业就难以为继了。

第四,企业经营管理经验、知识、技巧的传承。企业在创业与成长过程中往往形成自己独有的一些企业知识,其中最主要的可能是企业家默会知识,如诀窍知识、心智模式、特有的人情关系规则技巧、与各方合作的心理承诺等。这其中,有的可以传授,有的要靠心领神会,要靠实践中领悟与运用。

第五,企业长期形成的企业文化的传承。如企业的使命、宗旨、愿景,老板个人独特的并被员工长期认同和接受的管理风格,公司内部长期形成的行为模式、交往沟通的潜规则和组织氛围,老板与员工、领导和部属之间的心理契约等。这些企业文化因素,有些是无形的,其形成与特定时期特定环境有关。而相当一部分家族企业老板的子女往往有国外学习的经历,其中有些少帅是80后、90后的人,他们的思想价值观与上一辈的代沟会很大。因而,创业企业家所创立、倡导的企业文化,在新一代看来,可能过时了,因而得不到他们的认同。这样,企业文化就难以传承下去了。 (储小平)

延伸阅读 | Yanshenyuedu

"小马"如何顺利"过河"

家族企业代际传承中每种要素的形态、内涵是不同的;每种要素传承的方式、路径是不同的;每种要素传承的效果也是不同的。继任人如何承接各种要素?如何在承接的基础上创新增值各种能力和资本并获取更多的收益?这些都需要更加深入地探讨。当然,接班人不一定要把所有的要素都原封不动地全部承接过来,创业企业家的成功要素有些在时过境迁中也会不合时宜,这需要新的一代在传承中能因时因事因地创新性地承接,不仅守住江山,更要巧手绘出新天地。

►►►►► [紧接A1版]

但至少企业拥有了这么一个足以让公司正常运转,不至于立时崩盘的核心管理团队,此情此景,已今非昔比。

于是,"小马"们就有了这样的疑问:为什么自己非要亲自涉水渡河,难道不可以借助多方的力量去渡河?比如,可以聘请更有经验的职业经理人团队管理企业,可以请专业的咨询公司来解决发展中的共性问题,可以把鸡蛋放在不同的篮子里,可以新创一个品牌进行完全不同的市场运作等等。

当年的老马,过河时面临的问题不是"过不过",而是"必须要过去"的问题。如今的"小马",过河时面临的问题已经变成"怎么过",这只是个选择题而已,他可以在考量完风险与成本之后,进行最符合企业利益的选择,亲身涉水过河,早已成为若干选项中的最后一个。

"小马过河"的新困惑三:不过河行吗,干嘛非要过这条河?

理解了前两个困惑,第三个困惑也就更为直接。一代人有一代人的活法,一代人有一代人的干法。在"老马"的时代,勤奋、刻苦、机会、冒险或许是他们"过河"的关键词,在"小马"的时代,稳健、持续、机制、有效或许也成为他们在"过河"问题上新的选择。

所以,已经有若干个接班的"小马",开始反思"过河"的必要性问题。河的对岸到底有什么,是不是值得去过,什么时候是最佳的渡河时机,可以借助的渡河工具是什么,除了渡河以外,还有那些途径可以实现企业的基业长青。这些问题成为"小马"们的新思考,也正是这些思考,正在让"小马"们开创一个完全属于他们的时代。

少数的"小马"已经顺利地渡河,多数的"小马"还在做渡河前的准备,一小批精英"小马"开始怀疑"老马"预定的战略轨迹,"小马"的团队里经常有不同的声音出来。而这,或许就是"小马"真正承担责任、真正接班的开始,中国企业也将由此进入一个属于"小马"的"新过河时代"。

(京 韬)

宁向东:中国公司的权力逻辑

"富二代"不愿接班怎么办?这在欧美国家或许都算不上是问题,但在中国却正困扰着不少业已发展壮大的家族企业。在完善的公司治理结构基础上,欧美家族股东可以放心地将其企业交给职业经理人打理,而国内的企业家们却对此顾虑重重。

去年轰动一时的"国美变局"也验证了这种顾虑的合理性。人们不禁要问:为什么现代公司治理结构会在中国企业的实际应用中失灵?中国企业又该如何构建或完善自己的治理结构?

除了家族企业,中国经济的"国家队"——央企也正面临着如何完善其公司治理结构的难题。2005年以来的央企董事会试点效果如何?目前正在萌动的央企整体上市又会对央企的治理结构产生怎样的影响?

或许,清华大学公司治理研究中心执行主任宁向东教授的一些观点,可以解答这些疑问。

中国式权力

记者:你提出符合中国式权力逻辑的新型公司治理结构的背景是什么?

宁向东:综合世界各国的实际可以看到,最高决策层的决策机制类似光谱的谱系,居于一端的是集权式、一个人说了算的决策机制,另外一端则是民主式的、通过投票决定的决策机制。

从管理逻辑上讲,当下中国公司在决策谱系中的位置偏绝对集权一端。皇权在中国延续了几千年,中国人头脑中一人说了算的思想很重,且有体制上的支持。我们想问题、办事情的思考逻辑都是中国式的权力逻辑,跟所谓民主或者想象中的票决制很不一样。

记者:中国式权力逻辑与现代公司治理精神是否冲突?

宁向东:冲突是存在的,并会导致两种情况。第一种情况是按照西方立法精神来改变我们的体制和现实运作的机制,让大家合规,这很难。第二种情况是搞两面派——合规的一套存在,但实际运作的却是另外一套体系。这种情况也可以说是过渡时期的一个特殊情况。

这里存在一种困惑:我们的文化逻辑是否一定要往民主票决制那边靠?我遇到很多一把手说了算的成功例子,而在很多情况下,真正的票决制如果信息沟通不充分,多人投票的体制往往会导致错误决策。

所以我觉得有必要去思考,可否寻求一个基于中国式权力文化基础之上的可行的公司治理结构。

"T"型权力结构

记者:当前正是中国民营企业交接班频繁期,你如何看家族企业的发展?

宁向东:我的基本观念是,在某些前提成立的情况下,家族式的公司一定会比非家族的好。家族企业若有一种灵魂(一股"正气")始终贯穿于一代一代的传承中,这种企业的生命力是很强的。

对于所有接班的家族成员来说,他们的声誉是跟家族的声誉紧紧联系在一起的,父辈的荣誉能否在自己身上繁衍、再从自己身上传递下去,这对每一个家族成员都是一个重要使命。因此,家族企业成为百年老店的概率要比公众公司高。

随着企业的发展壮大,一个家族的力量在资本和管理能力上总是有限的,就会出现家族企业社会化的问题。应对这一问题的第一步往往是通过上市,吸收战略投资者和中小股东进来,实现资本的社会化。资本社会化之后,不见得家族里的每一代都有好的经营者,因而它还需要有一个机制让职业经理人进出,即当家族有优秀的管理者时,可以让家族成员经营;如果不行,就把位置腾出来,让给社会的经理人;当社会经理人又不如家族管理人时,家族管理者可以再次出来。

这是一个良好的机制:有一条家族的魂,具备资本社会化的通道和管理能力社会化的通道,它们构成了企业健康发展的框架。

记者:你怎么看中国家族企业的治理结构?

宁向东:一个人拍板一定是效率最高的,但一个人决策的问题是制衡为零。而制衡多了,决策效率会相对降低,但信息分享会充分。所以对企业来说,重要的是要寻求到制衡与效率间的平衡,这个没有定式。

人数的比例并不见得是真正的权力制衡和决策效率的真实体现,现实运行很难定量地去衡量什么样的情况是最有效的状况。

在中国式的权力结构下,一定有一个关键的建议者,独立董事的作用要求独立董事独立地去决策、去做判断投票,其实,他是不需要具备这个能力的,独立董事的作用就是帮助主要决策者去思考。 (郑景昕)

顺丰速运:"快人一步"的管理故事

[上接A1版]

也就是说,一般城市市区点部的分布以约7公里为单位,按照最优拓扑结构(拓扑这个名词是从几何学中借用来的,网络拓扑是网络形状,或者是它在物理上的连通性。构成网络的拓扑结构有很多种),结合街区的房租成本,进行合理选址。有些CBD区域的点部布局稍微密集,而在郊区则可能远远大于7公里的服务半径。总而言之,不仅从理论上,还要从事实上做到1小时上门没有任何问题。

顺丰速运的收递员收、发快件的效率比较高,则源于人的流通,也就是说,当客服中心接到发快件的请求后,会向收递员发送指令,收递员的吧枪菜单内随时不断更新所在区域的待收件,系统会尽可能地优化收递员的出发时间和频率,以最俭省的路线,完成尽量多的收递任务。

除了点部的分布要满足"1小时交通圈"要求,在上一级中转站,也按照时效要求,设置2小时交通圈。这样,只要是在同一个区部,也就是说同一个电话区号范围内,能做到4小时到达。

而为了确保既能有时效,又能节省成本,各级网点的交通车辆基本上都是定时按照规定的频率发车,就像公交车一样。分部每派出一辆车,都必须按照指定路线经过线路上的各个点部。以最短且最省时的线路绕回。

在跨省、跨区域之间的快件运送,目前国内许多快递公司都采用租用航空公司的货仓方式进行运营,顺丰速运也采用了租机方式,并还有部分包机,但由于民航客机的线路网点布局,并不能最有效地满足快递公司的需要,该公司先后自购2架飞机,专营航空货运。

据记者了解,顺丰速运自2003年开始包机,加上自购飞机,到2009年底日均运力增长到400吨,日起降20多次。到2010年8月,日运能增加到了700多吨,每日起降40次。

2010年该公司航空件数量同比增长50%。航空运载能力大大增强,是该公司"让快件保持快速流通状态"的核心资源,甚至对于这次春节前公司避免爆仓,也起到不可忽视的作用。

稳定的团队让员工依赖自有的管理平台

单干并不能带走公司的客户,这让员工对公司平台的依赖性大大加强,而聘用制又将员工与公司紧紧地关联起来。

顺丰速运的合作商广州的电子商务企业唯品会副总裁唐倚智认为,顺丰值得称道的一是拥有自有飞机,二是团队稳定。快递团队的管理是提升服务水平的重要方面,"有稳定的团队才有稳定的服务质量。"

如何实现团队稳定?根本原因还是直营模式的强化。直营模式的好处在顺丰被运用得如鱼得水。由于公司管理体系的强大,员工实现自己利益最大化的唯一办法就是:严格按照公司的规定工作。

据记者调查,顺丰对员工的利益分配关系,早期采用分区承包制,公司只通过平台运营来获取利益分成。然而这种方式对员工的约束力较弱,权力过大的分部主管,往往无法约束。在保证服务质量及与竞争对手进行竞争方面均存在不利。

而直营模式确立后,该公司采用聘用制,将员工按月进行绩效考核。在此之前,快递行业曾经出现过互相挖人现象,或者许多管理干部自己出去单干。但该公司凭借管理系统的优势,总能做到比人快,那些出去单干的干部无法实现这样的时效,于是原先的客户再次回头找到顺丰。

单干并不能带走公司的客户,这让员工对公司平台的依赖性大大加强,而聘用制又将员工与公司紧紧地关联起来。公司一方面为员工提供晋升机会,包括专业线、管理线两条发展路径,同时可以在两条通道里互相转换。

另一方面,考核实行打分制,让员工的表现与收入形成直接的激励关系。而考核体系也在不断提升。比如以前分点部级别评定是考虑利润贡献度,按ABCDE分级。而2010年6月1日后,分点部按照1~23级分级,定级标准是分点部业务量和点部数量。为了照顾艰苦地区的员工,还设立艰苦系数补贴等。

当然,直营模式带来很多好处,但也有弊端,比如由于网点覆盖需要耗用大量资金,规模扩张就比较缓慢。因此目前为止,顺丰速运的网点覆盖率在同行业内仍然明显偏低。(张业军)

遗失启事

向李蓉身份证遗失,身份证号:510213195912071222X。声明作废。

东方式的企业传承,就像古代历史上的皇权更迭一样充满亲情张力和智慧考验

《盗梦空间》给家族企业传承的启示

"你生活在梦中第几层?"

家族的完美帝国梦有时候就是一场梦,不甘心的孩子要和年老的帝王玩心理游戏,结果情感风暴和公司动荡纠缠在一起,到最后,每个人都很受伤害。

鉴于父子/父女双方都想弄懂对方心里在想什么,都想把自己的意愿和私心植入到对方的心里并且使对方觉得这些想法本来就是自己有的,好莱坞大片《盗梦空间》(Inception)就提供了一些启示:

"盗梦空间"一共有六层世界,按照做梦深度依次是:现实世界,第一层梦境,第二层梦境,第三层梦境,第四层梦境,limbo(迷失域)。植入至少要在第三层梦境完成。

在现实世界中,二代含金汤勺出生,拥有了想甩都甩不掉的身份。他们从小就在公司里出没,或3岁旁听董事会,或放了学到公司食堂吃饭。高管们看着他们长大,忽然有一天他们消失了,等再见到他们的时候,已经变成了帅小伙或大姑娘,留学归来按步骤历练。员工对二代尊敬而且爱戴,毕竟这些孩子代表着某个人,而那个人就是创始人。

在第一层梦境,父亲内心有一种迫切希望,自己的某个孩子以后能够掌舵企业。但因为多重因素,他要实现这个愿望并不容易,而且孩子们还远远不具备这种掌控全局的能力,除非他强行运用权力来把孩子推上CEO的位置,但那样难免会引发多年老臣的不满甚至反弹。

在第二层梦境,孩子们有些看不懂,忐忑不安,有时候愠怒或报复,不知道在这个家族里自己到底能占据怎样的一席之地。父亲的高标准、严要求把他们压得有些喘不过气来,他们还经常感到生活在父亲阴影下的羞辱感。

在第三层梦境,父亲不打亲情牌,让人敬而远之,跟孩子们暗示、试探甚至许诺过他们是王国的接班人,但是他这个王朝缔造者的地位是无可取代的,他也没有打算让人来取代他——这样做对他不啻自杀,这简直比让英国女王移交王位还要难。

这时候,"植入"一般就完成了。东方式的企业传承,就像古代历史上的皇权更迭一样充满亲情张力和智慧考验。除非,他在梦中被"杀死"了,或者在"迷失域"忘返。

希望中国的二代们拥有"从梦境回到现实的信念"(leap of faith),完成企业史和家族史的穿越。 (蔡钰 刘建强 孙欣)