

A2 | REDIAN TOUXI | 热点透析

策划词 | CEHUACI

富家子弟接班问题并不是一个能够一拖再拖的问题,这关系着整个企业的未来命运,如果仔细研究这些民营企业在传承问题上的做法,就能看出这些企业将来的归宿。

富家子弟是否已经准备好传承家族事业的足够能量?这也许是所有企业家们想知道的。

纠结的传承 民企富家子弟之思

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

各有奇招 三高管热议跨境投资

与福耀玻璃的“顺时而动”相比,中远航运所处的行业特性则使得国际化战略成为公司发展的必然选择。中远航运董事、首席执行官韩国敏指出,欧洲是航运最发达的地区,因此公司的竞争对手在欧洲,所以一进入这个行业就要有国际的战略和国际化的管理。此外,中远航运的国际化战略是从中国走出去辐射到全球,这一基础上铺设全球的营销网络和航线网络,积极开拓目标客户。

韩国敏进一步表示,中国企业在走出去的过程中,需要像中远航运这样的企业为他们提供服务(运送相关货品等),而公司的国际化战略正是依托中国企业走出去来铺设全球的营销网络和航线网络,从而为全球工程承包商提供服务,进而拓展自己的业务。“目前来看,中远航运的全球化还是较为成功的。第一,公司的营收九成以上来自海外收入;第二,尽管今年以来全球的航运市场都处于低迷态势,航运公司普遍遭遇亏损,而中远航运则是少数几家盈利公司之一。”

华锐风电副总裁陶刚也表示,由于公司的销售网络是遍布全球,因此国际化战略是华锐风电发展必经之路,而公司具有的技术优势则为进军国际市场提供了有效支撑。“对于高端制造产业,企业光有成本优势是远远不够的。现在欧洲大力发展海上风电,对零部件的要求是非常高。如果你的产品达不到外方的基本要求将很难经得起市场竞争。要想进入国际市场,归根到底就是要重视自主研发,做别人不能做的,这才是真正安全的状态。”

陶刚强调,华锐风电的国际化思路是在确保战略合理、资金安全能够实现收益的情况下去做投资,而不是“为了国际化去做国际化”。

□ 解佳涛

“我一直认为我是一个真正的创业者。真正的创业者是那种能孕育一个健康的、能对社会有影响力、有持久生命力企业的人。真正的创业者从创业的第一天起,就在为这个目标而努力。”这是海报网首席执行官徐捷在回顾自己创业历程时的感悟,而海报网的发展也证实了她当初的选择。

◎认准女性消费者

拥有理工科背景、个性率直的徐捷最初也没有想到自己会涉足女性消费领域。然而,谈到企业定位时,她很坚定地表示,这是主动选择的结果。

2006年8月,徐捷应邀加入海报网做客户经理,当时的海报网打算做分类广告,但是由于思路不正确,没有用户、没有流量,第一笔投资很快就花光了。

2007年春节前夕,经过海报网创始团队的集体讨论,徐捷成为海报网的CEO。

在主动了解市场的过程中,徐捷把注意的目光投向了女性消费群体。“女性消费者有着巨大的消费潜力,我们一定要抓住女性时尚消费者。”徐捷表示,在锁定目标群体后,从



◎茅忠群

□ 稿件采写 滕斌圣

也许是因为大多数的民营企业还处在年富力强的阶段,他们中的许多人对“接班人计划”选择了循序渐进的态度,将“交出指挥棒”的时间模糊化。

大中电器不得不卖,而将自己一手做大的企业拱手相让,并不是民营企业家们心甘情愿的事情,真正的原因被很多人忽视了,那就是没有找到合适的接班人。这也许是目前面临接班问题的企业家们能够想到的解决办法之一了。

A. 直观富家子弟

改革开放30年,一大批民营企业应运而生,他们往往成为中国家族企业的代名词。相比传了几代的国外“百年老店”式的家族企业,中国的家族企业都很年轻,历史最长不过20多年。当初带着一家人、或是亲戚朋友打下“江山”的创始人,如今大多数依然牢牢把握着指挥棒,即使在一些已经引入第二代的家族企业里,第一代对年轻的第二代还不完全放心,继续扮演着“垂帘听政”的角色。

之所以是这样的状况,据我观察,大多是由于目前富家子弟们的状态参差不齐,特别是年龄跨度比较大,年纪大的有30多岁或更大,小的才刚刚十几岁。

年纪较大的富家子弟已有完成接班的。比如河南的三全食品,陈



◎李光会

南兄弟俩已经完全接过父亲的班。也有突发事件后接班的情况,2003年山西海鑫钢铁集团董事长李海仓突遭枪杀,当时他的儿子李兆会在澳大利亚读大学,只有20岁出头。爷爷坚持让他回来接班,而不是他的两个叔叔。在正常情况下,最好给下一代一个较长的过渡阶段,如李嘉诚培养其儿子,从小旁听董事会会议,海外读书回国后,先回公司轮岗,到27岁当总裁助理。如方太集团的茅理翔,让儿子35岁的时候开始逐渐接班,并采取“带三年,帮三年,看三年”的原则。

但大部分富家子弟升迁速度飞快,进入高管也就三五年时间,有的只有25岁左右,相对经验欠缺,对企业的战略意识淡薄,还是比较容易出现差错的。

B. 传承的苦衷

传承问题牵涉到很多方面,家族企业创始人也有他们的苦衷。“民营企业能够发展到今天的地步是因为体制和机制优势,但民企做大以后,最大的障碍也是体制和机制。”广厦建设集团有限责任公司董事局主席楼忠福的感言,道出了民营企业目前所遭遇的最大挑战——缺乏内外部的规范和制约。这使得在不少民营企业的内部治理中,“人治”的色彩更浓于“法治”。通常情况下,“人治”的风格往往受创始人的个性和观念所影响,这无疑会对“传承”带来极大的不确定性。



◎陈南

在许多中国民营企业看来,绝对控股是一个不得已的结果。现阶段的外部市场体制并不完善,市场瞬息万变,企业内部也还没有形成一套持续而完整的治理体系。同时,创业成功之后所产生的家族内部矛盾是另外一个制约因素。

正是这样“内忧外患”的现实,迫使这些民营企业选择股权集中、决策集中的方式。很多时候,在还没有将股权传承到第二代之前,往往是创始人一个人拍板做决策。

另外,因为企业内部缺乏有效的管控体制,创始人与职业经理人无法达成充分的信任度,大多数创始人在考虑接班人的时候,会优先考虑家庭或家族内部的成员。但是,这一代的民营企业有些受国家计划生育政策限制,他们的“长板凳计划”中的选择对象相当有限,如果碰上子女对父辈的事业并不热心或是缺乏足以驾驭企业的能力,那么就会难免遇上大中电器这样的“将事业交予他人”的命运。

如果运气好一点的话后代对家族事业既有兴趣,同时又具备一定能力,那么将后代纳入“培养计划”,对许多创始人而言,是自然而然的事情,将自己的儿女放在身边言传身教的案例也屡见不鲜。但还是会碰上这样一个问题:如果你的后代不止一个,如何避免他们之间的争斗?有些创始人选择尽量拖延“分”的时间点,利用家庭的文化或规矩来促使子女“合业”;有的则给孩子们一人一笔钱,让他们各自创业;而

有些人则采用最常见的“分家”举措,将一个企业分为几部分,孩子们各领风骚。

C. 不担当之痛

一份2008年花旗银行调查报告援引数据显示,当东南亚的华人企业遭遇换代高峰的时候,大约30%—40%的子女有意向接班,20%的家族另外找到了接班人,还有接近40%的企业后继无人。

我们要接受的事实是,富家子弟快速接班的风险非常大。一定要看看有没有合理的时间段,是否愿意接受接班训练,另外还要有先天的能力。

富家子弟们担当与不担当的理由何在?

很多富家子弟只接受了西方教育,回来后经历范围狭窄,直接到领导岗位未必得到了充分锻炼。

富家子弟们上岗速度比较快,有“拔苗助长”现象。

当然也有成功的案例,如三全的陈南兄弟,介入较早,大学刚刚毕业就从公司底层做起,交接班时有10年左右的工作经验,做到了平稳过渡,企业持续发展。

有些富家子弟接班后和元老级管理人格格不入,组建更年轻的团队,往往使企业、公司走向衰落。较经典的是美国最知名的华人企业王安电脑,当时几乎和IBM平起平坐,当王安决然将自己CEO的位子传给了儿子后,战略失当,三个元老级高管都陆续离开了公司,最后公司破产。

未来,富家子弟们还将要面临他们的烦恼和使命——他们是企业管理方式和治理结构上的“转型一代”。

他们注定要扮演的是把一个魅力型管理的企业转为制度化管理的非常关键的角色。在中国,第一代企业家因为要创业,往往是个性非常强烈的人物。他们喜欢亲力亲为,把企业当成自己的家,还特别欣赏和他一样的人。随着职业经理人的进入,他们未必适应这样强烈的个性。第二代要学会管理授权,用制度化的管理让别人发挥自主性。

另外,第二代还要帮助第一代建立一个家族和企业之间的治理结构。家族和企业本身是两个矛盾体,家族追求和谐,企业追求利润,家族是人情化的组织,企业是制度化的组织,需要非常明确的管理流程。

最后,未来相当的富家子弟将面临的情况是虽然担当了家族企业高管甚至是实际操盘人,但股权的继承会相对滞后,第一代仍会在相当长时间里控制大部分股权。当然也有例外,如碧桂园的杨惠妍,就是股权的继承走在了前面,而这意味着管理权的继承已无悬念,还是两者的分离亦可筹划?

(作者系长江商学院战略学教授、副院长)

老总话道 | Laozong Huadao

衣服后肩上的检验章

□ 刘鹏凯/文 何兵/图



1、刚敲定一个大客户,营销员小夏有点兴奋,斜身靠在办公桌上,与车间质检员海阔天空侃大山。



2、乘质检员离开椅子的瞬间,小夏突然抽开他的椅子,差点让质检员“人仰马翻”。



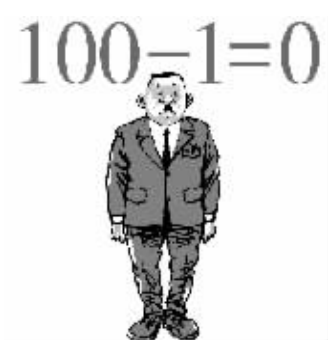
3、质检员定了定神儿,责怪了小夏几句,并趁小夏不注意,在他的衣服后肩上盖了一枚检验章。



4、小夏和质检员演的这出戏让我看了个满眼儿,他们二人显然是在开玩笑,但我却深感这应是企业管理上的漏洞。



5、往营销员的衣服上盖检验章,质检员的玩笑过火了。可这过分的玩笑是由小夏引起的,他虽然敲定了一家大客户,可我还是让小夏到财务科交了罚款。



6、企业有企业的规矩。功是功,过是过,才能使企业真正体现出它的社会价值。

(作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)

徐捷:创业者要执着坚持



平面媒体反过来看网络媒体,发现网络媒体的空缺很大。

“2006年年底,我国各种垂直类网站如房产、汽车、教育等统统都是以男性为主导的,而以女性消费者为目标投放的广告主要集中在新浪、搜狐的女性频道等大众门户网站。”徐捷表示,为了寻求突破,她积极借鉴国外网站,逐渐形成了决定做女性分享社区的想法。

“这在当时来说,是很超前的。”

如果说做女性分享社区是徐捷做出的第一个正确选择,那么使用搜索引擎优化(SEO)作为主要推广工具则是她做出的又一个正确选择。“我们不花钱去投广告,就是通过选取合适的关键词,用SEO把流量吸过来。”徐捷表示。

◎执着坚持

有了正确想法后,海报网依然面临缺钱的威胁。徐捷表示,凭借个人关系获得第二笔投资后,为了节约成本,公司基本上都是聘用新人自己培养。

为了维持网站运营,徐捷除了压缩成本,还适时利用Google AdSense开拓收入,并吸引惠普、宝马和L'oreal等知名品牌的国际广告主前来投放广告。Google AdSense在企业初创期为海报网创造了50%的利润。除了Google AdSense,海报网还在Google DFP(DoubleClick for Publisher)刚上线的时候就使用了这个广告管理系统,卡迪亚这样的知名品牌也来海报网网站直接投放广告。“依靠这些广告收入,我们基本上做到了

衣食无忧。”徐捷说。

与资金问题相比,谋划海报网的发展几乎占据了徐捷全部的精力。“海报网一直在踏踏实实积累用户、攒用户,从来不去吆喝。过来一个用户,我们好好地服务她,贴近她;坚持精品类的原创;员工都是自己培养,这都是铁杵磨成针的活。”徐捷说。

随着海报网的成长,建立一支合格的管理团队成为当务之急。在选择管理人员时,徐捷特别谨慎,她表示,一个企业的文化毁起来很快,当企业从创业阶段转型到规模化发展阶段时,最容易犯的错误是快速扩张,招聘一些职业经理人进来,这样做很容易稀释企业文化,使企业变形,甚至使企业不再具有原来的竞争优势。

“经过艰难的筛选,今年海报网的管理团队基本成型了,高管团队正在陆续续续到位。”徐捷表示。

◎睿智展望

作为一名学者型的CEO,徐捷对行业一直保持着敏锐观察。她认为,首先,女性消费群体将在整个消费市场

中占据很重要的位置,其发展和增长都将非常迅猛。女性时尚消费群体在接下来的十年中会继续催生一些巨无霸企业。这些企业也许是店商类的、也许是社区类的、也许是媒体类的。

其次,女性消费群体在逐渐改变其消费习惯和阅读习惯,她们非常喜欢分享,喜欢分享照片、喜欢分享消费体验,喜欢做她们喜欢的消费品的宣传大使,正因如此,她们是非常容易被影响的一群,她们也许是被动地去接受一些东西,然后立刻成为新东西的宣传大使。

对于海报网下一步的发展,徐捷信心十足,她表示,作为一家媒体平台,海报网将朝向网络导购型媒体网站。我国电子商务进入2.0阶段后,肯定会出现大量好的电子商务网站和品牌,这样我们就可以给大家推荐。简单地说,就是我們以自己的时尚品味去选择好的商品介绍给大家。如果想发生购物,我们会告诉你如何购买。“海报网将始终坚持以用户为核心、以用户为本,符合用户体验的、符合用户需求的我们就会去做。”