

在未来 5 至 10 年,全国近千万家民营企业,约 3/4 民营的家族企业将面临交接班问题,富二代逐渐从后台走进聚光灯——

新希望刘畅接权 民企进入“交班季”

邹德萍 报道

继史玉柱、马云之后,曾经的“中国首富”刘永好也开始考虑退休事宜。5 月 22 日,新希望(000876)权杖在成都新会展中心交接,刘畅接替刘永好成为公司第六届董事会的董事长。在颇受瞩目的中国民营企业二代中,刘畅已率先完成形式上的接班。不出意外的话,宗庆后的女儿宗馥莉,梁稳根的儿子梁治中,也将陆续接班。

在未来 5 至 10 年,全国近千万家民营企业,约 3/4 民营的家族企业将面临交接班问题,他们逐渐从后台走进聚光灯。民营经济对 GDP 的贡献超过 50%,因此家族企业的传承就不完全是家族的事了。

交棒 “创一代”必须跨越的门槛

中国中小企业国际合作协会发布的《中国中小微企业健康发展报告(2012)》显示,截止到 2011 年底,全国工商登记实有企业 1253.1 万家,个体工商户 3756.3 万户,中国民营企业总数占全国企业总数 96%,占中国 GDP 的“半壁江山”,所吸纳的就业人数占社会就业总人口的 75%。可见民营经济的在我国整体经济格局中占据相当重要的位置。

然而,岁月无情,当年叱咤风云、商海拼搏的“创一代”将陆续进入老年,他们都要从“一线”退下来,无法躲避企业交接班问题。全国人大常委会副委员长陈昌智曾在中国大型民企传承论坛上说:“我国 85.4%的民营企业是家族企业,未来 5 至 10 年大约 3/4 的家族企业将面临交接班问题。”这不完全是企业的家事。如果能够顺利交接班,打造出百年基业,就能在解决就业、活跃市场、刺激投资、增加税收等方面发挥更大的作用,就能对非公有制经济乃至国内经济的发展做出更大贡献。

有数据显示,我国改革开放 30 多年,第一代企业家的年龄平均为 55 岁至 75 岁。民营经济比较活跃的广东省,在 2011 年福布斯中国富豪榜上,前 100 名上榜富豪中有 18 位来自广东(或企业所在地),其中有 6 位已过 50 岁的“知天命”,年龄最大的是格兰仕董事长梁庆德,已经 75 岁,年纪最小的金发科技董事长袁志敏也已年过半百。如果把目光拓展到民营经济发达的“珠三角”、“长三角”来看,这批创业者,即便是已掌控上市公司的“创一代”,多是上世纪 50 年代和 60 年代出生,年龄层集中在 45 岁—55 岁左右。虽然接班问题对他们尚待时日,但在未来十年,这个群体就将密集地进入到换帅期。如果说当下开启了“珠三角”、“长三角”企业接班的序幕,那么未来十年中国富二代将全面进入“接班季”。华为,不仅是一家著名的企业,而且也是世界知名著名,任正非在 2011 年底发表了一篇题为《一江春水向东流》的内部文章,首次公开谈及“华为的接班人问题”,并明确表示,华为将从“轮值 COO 制度”过渡到“轮值 CEO 制度”。华为的这种接班人群体的制度设计,无论是模式再创新抑或为更深远的过渡安排做准备,为我们观察珠三角企业传承提供了另一种角度。

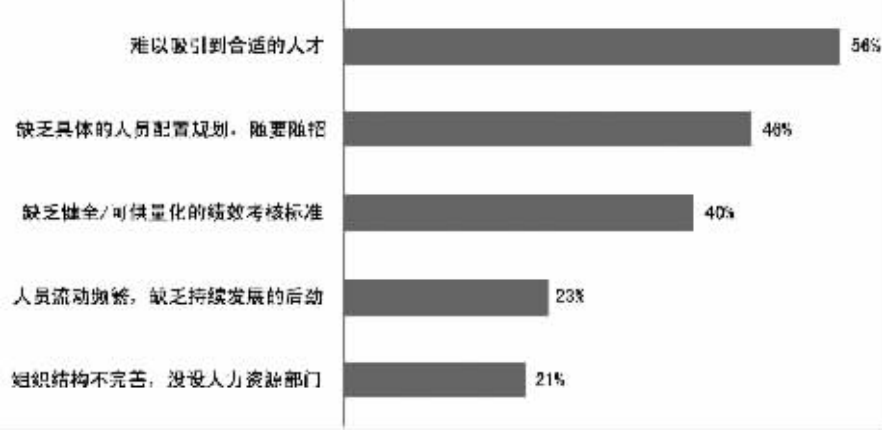
虽说“烈士暮年,壮心不已”,不过接班人的传承可谓迫在眉睫。在中国企业 500 强中,企业创始人年龄在 50 岁左右的不超过半数,转眼就到交接班的关口,成为这一批“创一代”必须跨越的门槛。

抉择 “富二代”接与不接

不是每一个民企的后代都会去接班,有些“富二代”不是说没有接班的能力,而是承受不了无形的压力;有些“富二代”希望创业;也有“富二代”希望先到外企去打工;以后接班积累经验;还有一些“富二代”感觉做企业很累,宁愿去考公务员,进入政府或海关、税务、质监、工商等经济要害部门,此类“富二代”还不是少数。为什么会从政?据说,有不少“创一代”有钱了,但没能圆了自己当官的梦,把希望寄托给下一代。有钱的“富二代”,加上有权的“标签”,已经成了中国职场当下另一道风景。甚至有评论认为,有可能悄悄改变官场的政治生态,此风已带动无数高学历的人才去挤独木桥,几千人拼一个岗位,早已不是什么新闻。由“富二代”蜕变为“官一代”、“官二代”的背后动因值得深思。

全国政协委员、玖友纸业董事长张茵说:“孩子如果有这个能力,我当然希

人才短缺是民营企业发展的短板



民营企业职位体系资格标准图

发展阶段	相关经验与能力要求		对应职位	部门内部目标职位
战略家	>10 年	招聘,薪酬管理,HR 战略	HR 总监	区域 HR 管理职位,公司高级管理职位
导师	8-10 年	人力资源战略和政策	HR 副总监	人力资源总监
	8-10 年	销售和市场营销管理	培训副总监	人力资源总监
导师	6-8 年	招聘,薪酬管理,人才管理	区域 HR 经理	HR 经理——组织发展,薪酬管理,培训管理,人力资源副总监
	6-8 年	薪酬福利管理,薪酬战略	HR 经理——薪酬管理	区域人力资源经理,人力资源经理——组织发展,培训管理,人力资源副总监
	6-8 年	专业培训	HR 经理——培训管理	区域人力资源经理,人力资源经理——组织发展,薪酬管理,人力资源副总监
导师	5-6 年	招聘,人才管理	助理人力资源经理	人力资源经理——薪酬管理,培训管理
	5-6 年	专业培训	助理培训经理	培训经理,人力资源经理
专家	4-5 年	招聘,员工关系	HR 主管	助理人力资源经理,培训主管
	4-5 年	薪酬福利,劳动法	薪酬主管	人力资源主管,高级培训专员
	4-5 年	专业知识	高级培训专员/培训主管	助理培训经理
专家	3-4 年	销售管理	培训专员	培训主管/人力资源主管
	3-4 年	招聘,培训	高级人力资源专员	人力资源主管
熟练	2-3 年	招聘,行政管理	人力资源专员	高级人力资源专员
新手	0-2 年	HR 流程,招聘,数据处理	人力资源助理	人力资源专员

望他们成为接班人。”她的潜台词:没有这个能力,就不强求。格兰仕集团创始人梁庆德、美的集团创始人何享健,曾经为接班问题饱受困扰,也最先探寻如何破解传承问题的密码,如同家族企业本身并无对错之分,传承方式的选择,亦无优劣之别,梁庆德坚定授业于子,何享健选择大东传控制,同时代、同地域“创一代”不同的选择,给后来者提供的不是价值的判断,而是路径选择的方法。早在十余年前,何享健曾不止一次地公开表达过对“接班人”问题的困惑,不过最近几年,每每回答这一问题时,明确称“美的绝不做家族企业”。目前虽未对外界宣布接班人选,但从他的态度转变和内部高管结构来看,他未尝不是在用“赛马”的方式继续遴选。

上海交通大学管理学院教授余明阳团队对国内 182 家在各行业排名居前 3 位的杰出家族企业进行了调查,并对其中最具代表性的 54 个中国家族企业接班人状态加以剖析。结果显示,这些大多在改革开放初期创业的企业家平均年龄 52 岁,未来 10 年,都将进入或者已经完成“接班人”的产生与权力交接过程。然而,目前,18%的“富二代企业家”愿意并主动接班,82%的“接班人”不愿意、非主动接班。

分析表明,“富二代”们不愿意接班,有的是对严厉、小气、事无巨细、自以为是的父辈不满,有的是对传统产业毫无兴趣,有的养尊处优惯了以后不适应被约束,有的是国外生活多年不适应国内风格。大部分接班者都是被动接班,且接班后与父辈及原始创业人群冲突显著增加,有些演化为企业发展的致命伤。如,中式快餐真功夫“无奈陷入真功夫内斗”,香港首富李嘉诚子女也为为财富争得不可开交。

“富二代”也有顺利接班的,达华智能蔡小如与南风股份、信立泰类似,也是由“创一代”挣下“第一桶金”,然后由“富二代”进一步成功开疆拓土。江粉磁材、万润科技、碧桂园都是 80 后历练后开始走上正位。在“富二代”接班中资历最老的非陈丹霞莫属,这位被人们称为拼命三娘的“大小姐”,注定要担起家族的重托,三年后,她再度交出了一张优异的成绩单,高姿三年来增速都超过 100%,此举也改变了“传男不传女”的传统。曾伟鼎接任万象集团总裁一职时,只有 23 岁,是迄今已知最年轻“富二代”接班,通过重组并购不断增强“万向系”的阵势,资本

运作玩得风生水起,2010 年,出任民生人寿董事长,进一步凸显其在资本市场的魄力。而更多的“创一代”和“富二代”正面临着“交”与“接”的抉择。

转身 “富二代”能否成为“创二代”

全球著名的咨询公司麦肯锡曾发布过一项研究数据,约有 70%的家族企业未能传到下一代,87%未能传到第 3 代,只有 3%的家族企业在第 4 代及以后还在经营。中国民企能否走出这个“魔咒”,“富二代”能不能打破这个传承“定律”,不仅取决于“创一代”,而且关键看“富二代”自己。

与草根出身、学历不高、“泥腿子”身份创立家族企业的父辈们不同,这些 70 后、80 后“接班人”大多接受过正规的高等教育,其中很多人凭借家庭良好的经济条件出过国、镀过金。张蕴蓝在加拿大待了 5 年,先留学再创立自己的公司。傅文质在美国待了 14 年,同样大学毕业后在国外自主创业开起了公司。良木集团董事长王友旭十几年前就安排儿子王刚远赴日本留学。这些从父辈手中接过权杖的“富二代”,会经常坐到一起聚会、交流,商讨接班的经验,发泄一下经营企业的压力,顺便探讨可能发生的合作和商机。“我们的背景类似,经历类似,有很多共同语言,每次聊天都可能有所收获。”青岛大学经济学院博士张宗强说,“富二代”不但要传承家族企业,更要将其发扬光大,在现代社会背景下,接受良好的教育是让企业焕发更大生机的重要条件。很多岛城企业家不是将孩子送出国外镀金后就让他们回来接班,而是让他们在社会上爬摸滚打多年,有了充足的历练、经验以后,才让他们“回巢”执掌家业。青岛永禾模具有限公司总经理张坤毕业后先自己干了很多年,星火集团的接班人先在政府部门工作了 8 年,理论和实战能力均达到一定的水平,然后才回到父亲的公司任职。

当今的商业环境不同于 20 年前,竞争更加激烈。现实则向“富二代”们提出了更高要求,要求他们既要具备现代企业经营管理能力,又要有国际视野。大多数岛城的富二代在国外还是开拓了视野,学到了不少东西。他们与父辈相比,可能吃苦耐劳的精神差一点,但是在知识结构和国际化视野上,绝对超越前

Major Trends

辈。新的“接班人”人主后,会给企业带来新的血液,企业经营战略有可能会发生重大改变和调整。因此,对于“富二代”来说,既要从“创一代”那里学习借鉴,“创一代”也要传授经验介绍老客户,扶上马再送一程,有时也需要“创一代”垂帘听政。

浙江大学家族企业研究所所长陈凌说:企业家家族容易出现更多的企业家,家庭内部积极创业的氛围、教育甚至遗传基因都会起作用,随着财富的传承,我们不能忽略的是管理经验也同时得到了传承。只要企业的生存环境适宜,竞争有序,“富二代”就完全有可能全面超越父辈。

温州大学商学院常务副院长张一力教授说:企业优胜劣汰是正常规律。如果“富二代”接不上班,可以请职业经理人或者将股权转让。

架构 民企未来牵动社会神经

“家族化”曾经使得民营企业快速崛起,但是今天却逐步成为其发展的瓶颈。中国社科院经济研究所研究员剧锦文表示,当前民营企业发展所面临的困难并不完全来自外部,也来自民营企业内部。”由于在加强信任、减少机会成本方面的好处会被随意性和排他性所抵消,目前家族企业的绩效普遍不如非家族企业。全国政协委员、经济委员会副主任胡德平也表示,民营企业的发展亟需规范,家族化色彩过于浓烈,在继承权问题上纠缠不清,对企业本身会造成伤害。

企业长青、家族永续是创业家们的最大心愿。究竟该传给谁?是交班给儿子?还是职业经理人?这是家族企业传承中最困难的抉择之一。李锦记总裁李惠森认为,家族拥有、家族经营并不是家族企业传承的唯一模式,职业化经营也并非家族企业的唯一道路。在规划传承时,其中一项重要的工作就是了解企业家、企业及其所处环境的特点,并对这些特点未来的变化做出可靠的预期,然后再对症下药。所以,我们觉得家族企业应该分开不同的角色,有赞助成员的角色、有股东的角色,还有董事局成员的角色、管理层的角色,他们不在管理层去管理,但是可以成为股东,可以派一个代表进入董事局。怎么交班需要提早去研究。

这次交接班,新希望做出创新性设置联席董事长职位,联席董事长陈春花还同时兼任 CEO,分担总裁陶煦的一部分职责。“刘畅、陈春花和陶煦形成一个铁三角关系,联系董事会和经营班子。”董事黄代云称,维持了十几年的“董事长刘永好+总裁黄代云”组合,陆续逐渐让位给年青人腾出空间。

根据业内人士的观察分析,目前新希望的股东中,青岛、潍坊注册的公司越来越少,西藏、新疆注册的公司越来越多。在山东六和的资方逐渐淡出新希望股东和董事会的同时,更多职业经理人在经营班子中崭露头角。

刘永好称,新董事聘任的经营班子是一个崭新的格局。他用了“年轻化”、“专业化”、“国际化”和“学历高”来评价目前的经营层,称其创新意识更强。

刘畅 16 岁远赴美国求学,2002 年,获得 MBA 学位后归国,在参与企业管理实践的过程中,仍然在学习商科知识。

据公司内部人士介绍,刘畅曾参与两大业务板块的创建,一个是乳液板块,一个是海外版块。据记者了解,现在乳液板块已经成为新希望增长最快的板块之一。刘永好称,刘畅组建了海外业务中心“新加坡公司”。海外业务增长迅速,2012 年海外业务的盈利 1 亿多元,较上年又上一个新台阶。另外,刘畅还在集团内的多个部门锻炼过。

中国社科院发布的《中国民营企业发展新论》报告显示,中国民营企业的治理模式家族化特征十分明显。报告以 597 家中国民营企业为样本,依据治理方式分类统计后,发现家族企业共计 522 家,占样本总数的 87.4%,而非家族企业仅有 75 家,占 12.6%。因此,千万家民企的交接班问题,对未来经济结构、产业走向等都会带来不可小视的影响。

青岛欧凯管理咨询有限公司总经理孙资凯说:“接班不是一个人的事,老一代企业家和富二代都需要加强对接班的学习,只有相互配合,共同努力,才有可能完成权力的更替并使企业发扬光大。”

民营企业应加速由家族企业治理模式转型为现代企业制度,同时要加快技术创新、调整产业分布,转型和升级齐头并进才是民营企业的最终出路。

一周热点

国企改革 上半年出台方案

5 月 21 日,新华社旗下的《经济参考报》报道称,由国务院国资委牵头拟定的“深化国有企业改革指导意见”已经基本成型,并已向国务院汇报。按照国务院国资委此前计划,该意见将在上半年出台。

知情人士透露,地方国资重镇上海市关于深化国企改革的方案正在密集调研,目前已有初步的想法,不过具体的方案仍需商定,预计今年六七月份可能出台。

(东方)

楼市调控 政策重估在即

中国证券报记者 22 日获悉,近日召开的房地产行业内部会议透出信息,针对现行的房地产调控政策效果,有关方面正在研究和观察。一段时间后,若调控效果无明显起色,不排除调整政策的可能。

新国五条”出台至今已近两月,多地楼市成交量暴跌,但房价上涨压力仍存。国家统计局数据显示,4 月 70 个大中城市中 67 个城市新建商品住宅(不含保障房)价格环比上涨。

分析人士认为,政策出台后,市场成交量出现大幅波动,不少城市住房供应量减少,房价上涨压力犹存,恐使调控落入“越调越涨”的怪圈。

(中证)

中国大妈疯狂 吸金反被套牢

今年 4 月份以来,国际金价经历了过山车般的行情。就在媒体刚刚爆炒“中国大妈”吞下 300 吨黄金现货阻击华尔街神话的时候,国际金价连续下跌 8 日,再次跌破 1400 美金,“中国大妈”被套牢。

黄金的蹊跷走势印证了当年凯恩斯的感叹:“也许只有上帝才知道黄金价格的走势。”在本轮黄金价格涨跌轮换中,亚洲,特别是中国的购买需求的确令人惊叹。据媒体报道,亚洲的购金者正在利用价格暴跌来购买珠宝和金条,亚洲正经历 30 年来最强一股黄金购买潮。中国内地、香港都出现了疯狂抢购黄金的场面,让一些业内人士感叹:“就数量而言,我已经有超过 20 年没见过这样的淘金热潮了。”

(经参)

全球并购市场疲软 中国一枝独秀

国内外权威机构数据显示,尽管全球并购市场疲软,但中国海外并购却掀起新一轮热潮。5 月 22 日,普华永道公布的最新数据分析表明,中国企业海外并购的总投资金额,从 2008 年的 103 亿美元迅速增长至 2012 年的 652 亿美元,五年增加五倍有余。与此同时,中国企业的海外并购趋势也在发生悄然变化,除了越来越多的民营企业成为海外并购的生力军外,中国企业的并购目标也正在从传统的能源矿产,逐渐转向高科技技术和品牌。

(侯云龙)

国航在美 被罚 9 万美元

5 月 21 日,美国交通运输部发表声明称,国航因违反美国联邦航空条例,在经历停机坪延误而舱门未关时,没有遵循规章的要求“每 30 分钟通报延误情况,并告知旅客可以下机”,因此被要求整改并上交 9 万美元罚款。

此次涉及的延误事件发生在纽约肯尼迪国际机场。据通报,2012 年 7 月 15 日,国航 982 号航班计划从纽约飞往北京首都国际机场,该航班从晚上 6 时 40 分延误至 8 时 26 分,该飞机在登机口处等待,飞机舱门打开,但是国航没有按照规章要求进行播报,该航班一直延误至晚上 10 时 51 分才起飞。国航违反的是美国联邦航空条例第 259 部规章第四款“长时间机坪延误应急处置条例”,未履行告知义务。

(廖峰)