

共苦不同甘 家族管理制企业为何短命

记者 蔡梦黎 报道

俗话说创业难,守业难,长城更容易从内部攻破。家族管理制的企业们莫过于如此。

不少以家人为基础的企业,在创业之初很齐心,但在小有成就之后,或者等到需要交接班的时候,这种管理制度的各种弊端却显现无遗,不少企业有可能因交接班不当,在筑起广厦千万间之后却由于内部问题的处理不当而轰然倒塌,令人唏嘘。

共苦不同甘的家族企业

业内人士指出,家族企业在创业初期,可以凭借家族成员之间特有的血缘关系、类似血缘关系、亲缘关系及相关的社会网络资源,能够以较低的资金成本迅速聚集创业资本金。家族利益的共同性和目标的一致性会使全族人员在创业初期全情投入,团结奋斗,甚至可以不计报酬地忘我工作,因而能够在很短的一个时期内获得竞争优势,较快地完成原始资本的积累。但一些企业在壮大后,企业中不少人员就因利益分配等原因而产生分歧,有的甚至分崩离析。

2009 年 8 月 12 日下午 3 时许,统一身着白衬衣、黑裤子的 10 多个人,聚集在广州市天河区体育西路某大厦内的真功夫公司总部外,其内有四五个人与办公人员发生争执,场面一度混乱。据称,事件起因是带头者潘国良自称被任命为真功夫副总经理,要进驻总部办公,而公司方却不承认该任命。一个多小时后,在警方劝阻下,聚集人群逐渐散去,但就任命一事双方仍未达成一致。

消息显示,真功夫是知名的中式快餐品牌,其前身是蔡达标与其妻弟潘宇海于 1994 年创立于广东东莞,花了 8 万元建立的一家名为“168”蒸品店的小馆子。通过 16 年发展,这家已易名为“真功夫”的餐厅已发展成为全国最大的中式快餐连锁集团。2008 年,真功夫米饭销量突破 5000 万份,全国有 400 多家直营店,当时是中国拥有直营店数最多的中式快餐连锁。

2007 年,公司总裁蔡达标为真功夫规划了上市的蓝图,还引入了两家风投,分别是内资的联动投资和外资资本,两家公司 2007 年给真功夫 3 亿元的资金投入。同时也引入了职业经理人对公司进行打理。然而,由于财产权力的分配问题,以及企业成员的私欲,最终酿成一场公众事件。

2011 年,广州市公安机关证实蔡达标等人涉嫌挪用资金、职务侵占等犯罪行为,于 4 月 22 日对蔡达标等 4 名嫌疑人执行逮捕。潘宇海正式履行公司董事长职务。然而,持续两年的内乱,却最终波及到公司利润,数据显示,2011 年 5 月份公司净利润仅为不堪的 6 万多元。

不少家族企业让员工“人人自危”

真功夫的案例,是典型的家族企业可以共苦,却不能同甘的案例。另外,真功夫



内乱也跟家族企业由于家族管理的制度,易出现家企不分的情况有关。潘宇海是蔡达标妻子的弟弟,而在内乱前,蔡达标已与妻子离婚。家庭的破裂,很有可能是让企业分裂的主要原因之一。

事实上,家族企业常常出现的家企不分问题,以及天生的排外因素,有时也难以让员工有归属感,这让家族企业的高管快要退休时,难以觅到既热爱公司,又对公司情况和业务情况都十分了解的接棒者。

小王是在进出口行业打拼多年的跟单专员,拥有报关员、报检员双证,经验十分丰富,2007 年,小王通过朋友介绍,进入位于成都金花镇知名的制鞋企业 Z 公司任经理,配合出口事业部经理统管整个跟单业务。

Z 公司是一家典型的家族企业,出口事业部的一把手就是公司老总的弟弟。小王本以为大树底下好乘凉,这家企业不仅能为她带来较为丰厚的收入,也因进入了管理层,紧贴老板能取得较好的发展。

然而,进入 Z 公司两个月之后,小王发现,要在这家企业任职绝非件易事。由于该家族一家人均在企业任高管,他们基本把企业当成了家。全家人每天都要在公司待到晚上 10 点以后才离开。

此外,情况直接要求中层干部有求必应,“目前已经是公司的董事总经理,基本已经负责公司日常的全面工作,而且跟团队的发展将有所帮助。”

2013 年 5 月 15 日,利君股份召开 2012 年度股东大会,在 2012 年新董事会选举中成为公司董事之一的何佳坐在担任董事长的父亲何亚民身边,首次以董事身份露面。且在接班方面,何佳进入公司后,会先熟悉公司的情况,利用自己的优势,对公司的发展将有所帮助。

2013 年 5 月 19 日,红旗连锁董事长曹世如之子,公司副总经理曹曾俊主持召开了第二届董事会第一次会议,在此会议上,达到 16 人。

经过二三十年的发展,一批由四川“创一代”一步步打拼出来的民营企业迎来了交接班的密集期。

2012 年 4 月 17 日,科伦药业召开 2011 年度股东大会,刘革新之子刘思川以公司董事的身份亮相在公众面前。一年多以来,刘思川越来越多地出现在了公司的前台,如雅安地震的现场等。

2013 年 5 月 15 日,国栋建设召开 2012 年度股东大会,国栋建设的实际控制人、董事长王春鸣之女王云露代替父亲,主持了此次大会。对于接班的问题,王云露表示,“目前已经是公司的董事总经理,基本已经负责公司日常的全面工作,而且跟团队的发展将有所帮助。”

2013 年 5 月 19 日,红旗连锁董事长曹世如之子,公司副总经理曹曾俊主持召开了第二届董事会第一次会议,在此会议上,

后才离开。而且没有任何加班酬劳。但是,企业高管忙了一晚上,第二天通常要到中午才来公司,而由于公司的打卡制度,所有员工翌日仍需按时上班。对于小王而言,白天还需要跑税务、海关等政府部门,更是不得怠慢,苦不堪言。因此,在工作半年之后,小王忍受不住连觉都睡不饱的常态化,不得不饮恨离开这家企业。

据某管理网站的文章《家族企业优劣势比较分析》显示,家族企业治理结构与现代市场经济运行具有矛盾。家族企业治理结构不是建立在商业原则的基础之上,其组织行为不是依据市场规则,而是依据伦理规范。并且,家庭成员对家族企业的绝对控制也不利于员工积极性的充分发挥。小王所遇到的问题,就是遭遇了家族企业落后的管理以及家庭成员对企业绝对控制所带来的诸多弊端之一。

这种弊端看似微小,但对一家企业的可持续发展,无疑是极为不利的。

大多数富二代不愿接棒

除了上述情况,家族管理制企业换代时,要让下一代接班,也不是简单的事情。鉴于中国企业家的传统思想以及部分现实因素,不少中国企业家都愿意将企业交给自己的子女,但尽管如此,不少富二代却与

宗申集团的左颖类似,由于多种原因,并不是真心想子承父业。

前不久,由 Coutts 财富学院连同 Ledbury Research 撰写的香港及内地家族企业报告指出,只有 16%父辈有信心子女在学成后会参与经营家中生意。上海交通大学向 182 个内地家族企业进行调查,发现多达 82%生意人对说服子女继承基业有困难。

富二代不愿接班,有多种原因。前不久有媒体报道,位于南京市的青年民营企业家协会(简称“青企会”)中,有 90%都是企业家二代。这些年轻人大多家业庞大,他们父母的企业在行业里占有举足轻重的地位。是典型的富二代,但是他们大都十分忌讳“富二代”这一称号,很多都不愿意在父母的影子下生活,并且走上了自己创业的道路。

不愿生活在父母的影子下是一方面,生活不同导致兴趣爱好和性格的不同,也是富二代不愿继续做父母亲的事的主要原因之一。

不少企业家致富以后,都更愿意送子女到英美等发达国家留学,而发达国家的服务行业明显更为发达,在当地也是更易挣钱的职业。如此生活环境致使富二代们容易对第三产业感兴趣。

更对中国第一批致富的企业家,又往往从事的是较为低端的密集型制造业。这在

无意中为富二代合适地接班造成了隔阂。如前文提到过的宗申集团左颖,尽管其受到的教育是其父亲请专业的教育家为其量身定做的,但左颖学成后却更加喜欢、也更加在行于金融投融资,加盟宗申集团,也是由于对父亲一人苦苦支撑企业出于怜惜勉强而为。

而力帆集团董事长尹明善的儿子更加喜欢足球与汽车,女儿的专业也更偏向于金融行业,均不是最合适的接班人选。

难以转型则危机四伏

当然,在富二代群体中,犹如阿斗一般扶不上墙的也大有人在。

业内人士认为,大多数富二代无法接班,其主要短板仍是无法像父辈那样吃苦耐劳、闯劲不足、实干经验少于理论知识等关系。

如前述,中国第一代企业家大都存在的是劳动密集型低端制造业,这个行业均处于供应链的下端,利润薄弱,且动辄要养活上千人,这样的企业无疑需要动脑筋才能实现良性运转,做老板可谓相当之辛苦。此外,就大环境而言,随着生产成本的日益增高,目前密集型制造业在中国日渐疲乏。守业或者转型需要的不仅仅是闯劲,更需要智慧,这也无疑为接班人们带来了更大的挑战。

其次,富二代的身份叠加中国的“独生子女”现状,更令“子承父业”家庭管理模式的良好运转雪上加霜。

中国的第一代企业家,大都只有一个或者两个孩子,这类子女大都含着金钥匙出生,加之生活环境的好转以及父母宠爱有加,操持父辈曾经从事的中低端产业,难以做到像父辈那样有事业心,没没没没的工作、吃苦。然而头疼的是,由于第一代企业家只有一到两个孩子,他们选择子承父业这种接班方式之后,有可能面临“没得选”的尴尬处境。

而非远东集团、丰田汽车创始人那种大家族,有多个孩子可以选择。独生子女的现状,让中国大陆的家族企业相比港台日韩等地的企业,换代之路显得更加狭窄。

因此,在公司管理本不先进,子女又无法接班的前提下,企业的未来,无疑被打上了一个硕大的问号。之前有媒体报道,民营企业目前已占中国法人企业 60%以上,创造了中国约 40%的 GDP 和约 60%的 GDP 增量。

而中国民营企业中,绝大多数是家族企业。经过 30 多年发展,家族企业迎来了交接班的高峰期,但能成功接班的“富二代”只是凤毛麟角。如果交接班不成功或是转型不成功,市场环境的进一步恶劣以及企业高层后继无人的现状可能让不少企业帝国轰然倒塌,带来难以想象的严重后果。据统计,家族企业平均存活时间为 24 年,70%的家族企业在创业者去世或退休之后被卖掉或者被清算。

业内人士认为,家族企业接班问题若不处理好,其裙带效应恐怕比金融危机更可怕。

四川家族企业换届潮:“创二代”继承家业

记者 张璐 成都报道

日前,四川新希望六和董事长刘永好辞职,女儿刘畅接棒,引发媒体的关注,同时四川多家实力强劲的家族企业的掌门人也是相继退居二线,交接给了下一代的继承人。

这让人不得不关注到,家族企业的接班季到来了。随着父辈的逐渐老去,富二代们是否有能力继承家业?以及他们是否愿意继承家业?

这些都不是不可忽视的问题,交接班是中国当代民营企业的老大难问题,在这些问题上职业经理人的作用与地位越来越突出。

创一代逐渐隐退

继阿里巴巴 CEO 马云辞职之后,新希望六和董事长刘永好也退居二线。5 月 22 日,新希望六和股份有限公司召开年度股东大会,刘永好宣布将不再担任董事长,女儿刘畅将出任新希望六和的新董事长,公司董事陈春花担任联席董事长兼任 CEO。

新希望换届一事将人们的眼光吸引到了四川上市公司二代接班人的身上,统计显示,目前四川 89 家上市公司中,约有 11 家上市公司中出现了接班人的身影,人数

达到 16 人。

经过二三十年的发展,一批由四川“创一代”一步步打拼出来的民营企业迎来了交接班的密集期。

2012 年 4 月 17 日,科伦药业召开 2011 年度股东大会,刘革新之子刘思川以公司董事的身份亮相在公众面前。一年多以来,刘思川越来越多地出现在了公司的前台,如雅安地震的现场等。

2013 年 5 月 15 日,国栋建设召开 2012 年度股东大会,国栋建设的实际控制人、董事长王春鸣之女王云露代替父亲,主持了此次大会。对于接班的问题,王云露表示,“目前已经是公司的董事总经理,基本已经负责公司日常的全面工作,而且跟团队的发展将有所帮助。”

2013 年 5 月 19 日,红旗连锁董事长曹世如之子,公司副总经理曹曾俊主持召开了第二届董事会第一次会议,在此会议上,

曹曾俊被续聘为公司副总经理、董秘,并被选举为副董事长。

改革开放之后的第一代企业家渐渐地隐退,把重担交给了更年轻、更有活力、更国际化的下一代。四川企业家接班已经是一个必须要谈的问题,胡润研究院首席研究员胡润曾对川企接班人进行过评价。他认为,这群接班人相对低调,但能力比较强,继承了四川第一代创业者的艰苦、朴素、勤劳的特质。

“创二代”任重道远

要想继承并将家族企业发展壮大,将“创一代”的企业品牌成长为百年名牌,“创二代”们任重道远。

“创二代”们不比父辈们艰苦创业的艰辛,但是他们具有年轻、专业、有活力的优势,而且此时需要他们做的也不是创业而是发展。正如刘永好对“新希望二代”的评价:“新一届董事会将更年轻、更专业、更有创新意识、更具活力。”而刘畅本人也十分看好新希望年轻的团队,“希望我们在一起能爆发出新的活力。”作为 80 后的刘畅甚至想让以后的农业变得“时尚”。在如今的食品安全与国际化考验之下,新希望的这

股活力与时尚创新的变化值得期待,也需要时间的考验。

有观点认为,这些年轻的二代接班人,站在巨人肩膀上前进太过轻松,且能力有待考证,或许由职业经理人来接管公司更为合适。专家表示,80 后由于没有经历过大风大浪的考验,可能意志还不够坚韧。但“创二代”也有自身的优势,那就是经营理念比较先进,可以引进一些优秀的人才,为企业的发展注入新鲜血液。对于选择职业经理人,企业可以有更广泛的选拔人才的机制,也可以从中挑选出更优秀的人才,但也有一个与企业融合的过程,同时可能存在一定的风险。

无论是子承父业还是挑选职业经理人的接班模式,企业高层接班人的问题都比较重要。从专业角度讲,通过系统的培训、职业评估、公正的评选,并且有一定的规划,这样选出来的接班人才更专业、更能胜任。

另外,尽管在中国奉行子承父业,但根据一项名为“浙江商人培养继承人的方式”的调查显示,高达 82%的“企二代”不愿接受父辈的事业。且有调研显示约 65%-75%的受访创富一代和二代财富继承人希望以引入职业经理人,或者只担任股东的方式

延续家族企业的经营,抑或转卖并退出企业。

在此种情况下,企业要经营下去,尤其是已经成为上市公司的家族企业,更不能让企业断送在自己手里。根据国外市场的实践经验,可以有一种较完备的解决途径,那就是选择合适的职业经理人来接管打理企业,而家族只要凭借对企业的股权就可以继续对企业施加影响,同时获取股利收入。

我国由于传统的东方文化注重子承父业,相比于职业经理人,企业家们更愿意相信自家人的能力,所以职业经理人在中国还不兴盛,家族企业与职业经理人之间的互信关系也还没有建立起来,使部分没有继承人或缺乏有能力的继承人的家族企业面临后继乏人的困境,其实外来的职业经理人可以给这些家族企业带来的“鲶鱼效应”,利于企业的发展壮大。

因此,对于家族企业来说,培养自己的子女接班也是一种选择,培养有能力的职业经理人也是一种选择。

无论以哪种方式进行企业传承,职业经理人与现代企业制度都将在企业的传承中扮演越来越重要的角色,对于“创二代”们,要走的仍是一条任重道远的探索之路。