

国外家族企业的成与败

记者 李成成 成都报道

“家族企业在社会的发展中不可或缺,家族企业的发展数量数不胜数,而其中成功的有很多,当然也不乏失败的案例。沃尔玛、福特、西门子、三星、丰田等家族企业由于职业经理人加入管理,而一路发展壮大。一些家族企业则因种种原因而被迫宣布破产。家族企业长足发展,还需倚靠明智的管理方式以及适合的发展模式。

企业财富与企业发展



企业财富与企业发展

美国世界性连锁企业一沃尔玛百货有限公司,是目前世界上最大的连锁零售企业。据统计,目前沃尔玛已开设超过10000家商场,分布于全球的27个国家,其营业额已经达到全球之最,也是世界上员工最多的国家,并已连续三年居于《财富》杂志全球五百强之首。

沃尔玛于1962年由山姆·沃尔顿在美国阿肯色州成立,作为美国重要的家族企业,短短五十年,其发展速度之快令人惊讶。

沃尔玛的各个股东里,持有股份最多的当属成立此家公司的沃顿家族,沃顿家族占有沃尔玛38%的股份。但其管理方式有所不同,其并不是有家族成员所执掌,而是聘请外来的职业经理人任CEO,管理沃尔玛日常的经营和运作。目前,沃尔玛的CEO是迈克·杜克,而以往的CEO李四阁、大卫·格拉斯等都不属于沃顿家族,却被聘请来执掌沃尔玛,可见其企业模式的开放。

选择家族以外的人来掌管企业诸事,这跟美国民族较为开放的思想以及其自信的精神有关。从沃尔玛这些年的发展情况来看,山姆·沃尔顿的决策当属十分正确。自1962年以来,沃尔玛的营业额一路攀升,经营状况和经营规模一直稳步向前发展。1979年,沃尔玛的营业额便已突破10亿美元,1997年突破千亿美元,2011年销售额达4190亿美元,远远超过其他同类企业的营业额。

作为家族企业,家族里面的成员并不一定都是执掌企业的才能,基于此种情况,若还是执意要求对企业的日常经营管理权,对企业的发展当有不利之处。因此,用职业经理人来管理各项事宜,而家族成员更多的是注重控制所有权,权利与职能分配得当,岗位与人才能力契合,

如此企业的发展之路便会更顺畅。

相较于东方的家族成员承袭制,西方国家的家族企业更多的是淡出日常管理。这里面有一种信任和民主精神存在,对自己选拔聘请的人没有绝对的信任,是不可能轻易把管理权交付出来的。沃尔玛董事会成员约翰·沃顿曾就表示过,沃尔玛对于其家族而言,与其说是财富,还不如说是一种信任或是每名家族成员都将对其负责的遗产。他们并不在乎能得到多少红利,而更在乎企业如何长足的发展下去,这样的思想更为明智,也是为企业做长远的打算,而其能够长足并稳步地发展也就不足为奇。

迪士尼:创始人主动辞职

美国另一个典型的发展悠长稳步的家族企业,美国迪士尼公司,于1923年由华特·迪士尼和洛伊·O·迪士尼共同成立,发展至今,已有90年历史。其规模在不管的扩大,如今已在娱乐传媒界中享有举足轻重的地位。迪士尼不仅是好莱坞六大电影集团之一,也是世界第二大娱乐传媒企业。

迪士尼是美国较为典型的家族企业,公司成立之初,由华特·迪士尼任总裁,洛伊·O·迪士尼任首席执行官。在迪

士尼两兄弟相继去世之后,洛伊·O·迪士尼之子洛伊·E·迪士尼并未执掌迪士尼,而是由其他人员分别担任首席执行官和总裁。其中迈克尔·艾斯纳自1984年至2005年担任迪士尼CEO长达21年,现今的迪士尼公司的执掌人是罗伯特·艾格,其不仅自2005年以来担任CEO至今,而且也是迪士尼2000年至今的总裁。洛伊·E·迪士尼仅任迪士尼的荣誉董事及顾问。

迪士尼这几十年的发展,都是雇佣专业经理人来对企业进行管理,我们也可以看到,这种方式确实使迪士尼的发展一路向好。迪士尼所打造的主题乐园、动画、电影等都得到全球观众的亲睐和喜爱,团队力量的强大,当然与其管理方式与管理人员的能力密不可分。能力不及者只能退出给有能力之人掌舵的机会。这也是对企业家之能力负责任的态度。

作为创始人之子的洛伊·E·迪士尼,因为在其自己执掌迪士尼企业作品和业绩均不佳,而主动辞去职务,主动让贤给更具才能的人,这是慷慨而明智之举。从迪士尼这些年的发展情况来看,其规模和营业额都在不断上涨。不断介入或收购其他平台以扩充自己的实力,在传媒和动画界都享有重要地位。

聘用经理人来管理企业,这需要对

所选之人的极大信任,但是当其不能胜任时,就可以让其离开,而无需涉及家庭内部的人际关系,对于用人和管理方面就不会显得太过复杂,处理起来也相对简单些。这也是引入职业经理人的好处之一,当然也让家族企业的发展道路少了一些不必要的障碍。

专业人才做专业之事

除了上述所讲的沃尔玛和迪士尼是将职业经理人引入企业并取得成功的企业的发展,欧美等发达国家还有数不胜数的这类例子。

例如,日本的丰田汽车,1995年丰田达朗卸任后,一直到2009年都是由外姓人执掌,在2009年才由丰田章男重新执掌。而奠定丰田全球战略核心的外姓社长奥田硕曾告诫丰田后人:并不会因为你是丰田家族的人就会将总裁位置给你,一切取决于你的表现。可见,家族企业的发展,靠的是人的能力,而不会因为你是家族后人就能执掌企业。

德国西门子股份有限公司,是世界最大的电气工程和企业之一,成立至今已有166年历史。2007年,西门子迎来了历史上首位外籍、也是首位来自西门子外部的首席执行官兼总裁罗旭得。罗旭德在任期间,西门子子公司依旧稳步发展,2012年公司从营收达到783亿欧元。

成立于1835年的德国贝塔斯曼集团于2009年利用家族基金和家族精神实现了家族六代人的传承,克里斯托夫·摩恩接管贝塔斯曼集团,成为第六代掌门人。第五代传人莱恩哈德·摩恩在1977年建立了贝塔斯曼基金会,1993年又将大部分股份转移到贝塔斯曼基金会,使之成为公司最大股东,财产所有权上削减了贝塔斯曼的家族企业特征,但实质上却控制了集团的全部投票权,这一举动延续了家族对企业的控制而非直接管理。

另外,像美国IBM、福特、强生,摩托罗拉,万豪国际集团等家族企业,如今的发展都是有目共睹的。这些企业是家族企业中成功的典范,利用开放性质的、适合自己发展的模式和理念让企业蒸蒸日上。

29位家长(负责人)中,就有6人是养子,占21%。

另外,日本安田集团的创始人安田善次郎,虽然有自己的儿子,但还是选择“女婿养子”作为自己的继承人。日本著名百货商伊势丹的第二代创始人小菅丹治(原名野渡丹治)及其继任者高桥仪平都是家族的养子。

日本家族企业中有很大部分都是采用的单子继承制,自己的儿子或是女婿养子接管企业,这与其文化和风俗有很大的关系。与西方多用职业经理人介入管理的方式截然不同,但因所处的环境与历史不一,日本和西方用不同的方式让自己的企业成功的立足于社会中,并得到长远的发展。

家族企业的兴起与落幕,与人之生老病死一样,都是不可避免的。一天天不断兴起的家族企业,或发展成为大的知名企业,或直到结束也不为人知,或在最辉煌的时刻陨落。而企业家人所要努力做到的就是让企业尽可能的长足地发展。有些企业发展几百年,实力越来越强,不仅归功于决策者和管理者,当然也要归功于经营模式和发展方式等各个方面。

企业发展成功与否很重要的一个原因便是企业的发展模式,不管是传统的家族成员继承制还是开放性地引进职业经理人来管理,最关键的是要符合自身的情况,选择与企业发展相契合的方式,用中国人的话来说就是要合脚。像松下集团那样保持传统或如丰田那般引进先进理念,借鉴或创新,终是合脚的才是最好的。

他山之鉴

外国亿万富豪家族的恩怨

布恩·皮肯斯



2012年10月,著名企业掠夺者、石油大亨布恩·皮肯斯的儿子迈克尔·皮肯斯开设了博客,起初他谈论了吸毒成瘾后的康复情况,后来演变成对他富裕家庭的严厉抨击。现在,迈克尔的父亲和三个兄弟姐妹对他提起诉讼,指控他侵犯隐私、诬蔑、诽谤、通过电脑进行有害访问和勒索。布恩·皮肯斯在书面证词中表示:“我为迈克的言论和行为感到十分尴尬。”迈克尔本人的儿子也表示,这个博客的内容“大错特错”。布恩·皮肯斯的长女黛博拉是一位咨询顾问,专门解决抑郁、情感依赖、离异和虐待相关的家庭问题,她是唯一没有参与诉讼的家庭成员。

吉娜·莱因哈特



吉娜·莱因哈特是豪门恩怨中当仁不让的女王,她经过与继母14年的斗争,最终控制了已故父亲的资产。作为全世界最富有的女性之一,她现在和四名子女中的两人陷入不光彩的法律纠纷。2011年秋天,吉娜·莱因哈特的三名子女对她提起诉讼,指控她把子女信托基金的行权日延长到2068年。莱因哈特予以还击,描述了他们的特权生活,并据传暗示他们懒惰成性,需要找份真正的工作。莱因哈特的女儿吉娜没有参与诉讼;她的另一个女儿霍普在3月份与母亲达成了和解。

利利安·贝当古和弗朗索瓦丝·贝当古-迈耶斯



欧洲女首富利利安·贝当古患有老年痴呆症,在持续三年闹得沸沸扬扬的法律诉讼后,她的财产在2011年交给女儿弗朗索瓦丝·贝当古-迈耶斯代为管理。利利安·贝当古在2月份被迫从欧莱雅公司董事会辞职。双方的恩怨始于2008年,当时贝当古-迈耶斯请求法院调查,据称她母亲赠送给弗朗索瓦-玛丽·巴尼耶价值10亿美元的现金和礼品,这位著名摄影师、作家和画家是利利安·贝当古的朋友。弗朗索瓦丝宣称巴尼耶利用了她的母亲,而利利安对此坚决否认。

伯纳德·谢尔曼



2007年,加拿大亿万富豪伯纳德·谢尔曼的三位表兄弟和另一个表兄弟的遗嘱对他提起诉讼,要求获得10亿美元的赔偿金,以及谢尔曼的仿制药企业奥贝泰克公司20%的股权。这些原告都是帝国实验室已故创始人路易·温特的遗孤。谢尔曼在1967年从这些受益人的遗嘱执行方、加拿大皇家银行旗下的皇家信托公司收购了这家公司。这些表亲声称,收购协议规定谢尔曼应支付给他们四种药品的15年特许权使用费,并且他们有权在年满21岁后到该公司工作,在年满23岁后获得5%的公司股权。谢尔曼否认了这些指控。这些表亲声称,他们赢得了获取谢尔曼私人持有的奥贝泰克公司所有财务数据的动议;谢尔曼提出了上诉。这起案件还没有开庭审理。

日本单子继承 保企业长寿

类似于中国古代皇位继承制度的“单子继承制”。家族事业只会传给下一代中的一位成员,而等被选定的成员继承衣钵之后,其他家族成员则需要另谋出路。这样的制度,虽说有些专制,但不能否认的是这样的做法有效地防止了家族成员之间的争夺。

在日本家族企业继承人的选择上,一般而言,是选择家族下一代中的长子或者是能力比较强的创始人的子孙。而若继承人选并不具备接管企业的能力,或者继承人选并不愿意接管企业,那么就会在公司的年轻人中寻找一个能力最强的小伙子,把家族中一个女儿嫁给他,婚满一年之后,再收其成为养子,如此一来,这位女婿样子便摇身一变成为家族

掌门人,并在适合的时机掌管企业。日本有很多家族企业都采取这样的方式,既不让家族企业流落外人之手,也保证了让有能力的人掌管企业,保障了企业的长足发展。

松下电器公司的创始人松下幸之助,也是将公司交给了“女婿养子”松下正治,松下正治本来姓平田,后成为“创业之父”松下幸之助的养子之后,改为松下这个姓,并在1961年接任松下集团的会长之职。

又如三井财阀从17世纪创业起,到日本战败解散为止,维持三百多年盛而不衰败,很大程度上就是得益于养子来继承家业。仅从1900年到1945年,在三井财阀下面的总领家、五本家、五连家共

被时间淹没的雷曼兄弟

司。其发展虽也有曲折之处,但相对来说公司发展状况良好。到1924年,约翰·M·汉考克以首位非家庭成员身份加入雷曼兄弟公司,接着在1927年加盟·C·古特曼和保罗·马祖尔也相继加盟,这是雷曼兄弟公司家族特征开始衰退的标志。

1969年,罗伯特·雷曼去世,至此雷曼家族成员全部淡出公司,1973年,贝尔豪威尔公司主席和首席执行官皮特·彼得森受聘加入雷曼兄弟以挽救公司。雷曼兄弟公司长达一个多世纪的家族企业的特征完全被淹没。

此后的雷曼兄弟公司不断遭受企业危机。1973年公司投注利率损失达670万美元,1984年因为公司内部分歧而被运通并购,1994年从运通公司新独立出来便面临资金短缺的问题。直到2008年9月,总债务已经达到6130万美元的雷

曼兄弟公司终于不堪重负,年年的亏损加巨额的账务让雷曼兄弟公司不得不宣布破产。

以上便是雷曼兄弟公司发展的一个简单的历程介绍,可以看到,其破产的原因有很多。其一是受当时次贷危机的影响;其二或是因为雷曼家族的完全退出而导致公司管理层对企业的重视程度有所减少,不能如那些有家族成员在公司董事会把控的那些企业一样,能有效让公司平稳运作;其三或也是因为管理不得当,公司掌舵人的选择有可能阻碍企业的发展,甚至出现种种发展问题和困境。雷曼兄弟公司的发展历史算是较为长久和厚重的,面临如今的局面,众人只能扼腕叹息,也希望其能在破产保护期间寻找到一条能够让自已浴火重生的道路,继续雷曼兄弟的辉煌。