

家族企业接班为何富不过三代

罗小卫 / 文

中国家族企业的接班问题已经引起了国际上的关注。

7月31日，世界三大新闻通讯社之一的英国路透社撰文惊呼：“后继无人？中国年轻人逃避家族企业”。

大批家族子女不想子承父业，还有一些想接但能力有限。若传给职业经理人，由于机制的不健全，诚信危机，创业者往往心有余虑。种种问题，导致中国家族企业面临接班人“断层”危机。

“布登勃洛克现象”

诺贝尔文学奖获得者、德国作家托马斯·曼在1901年出版过一本被誉为“德国版的《红楼梦》”的小说——《布登勃洛克家族：一个家族的衰落》。

该书描述了布登勃洛克家族几代人的故事：第一代家境贫寒，创业积累了大量财富；第二代，拥有财富后，谋求社会地位的改变，从政谋突破；第三代，站在财富与权力肩膀追求精神享受，钟情于艺术。几代人追求变迁的结果是，家族产业走向衰败。

中国家族企业正在有意无意间呈现“布登勃洛克现象”——做自己喜欢做的事，排斥甚至拒绝接班，这在家族二代中普遍呈现。

北京华夏圣文公司曾对1523个家族企业调查发现：对于二代接班人，在家族成员中成功传承率为89%，而在非家族成员的成功传承率仅为27%，即前者是后者的3.296倍。

从成功率的角度看，家族传承显然为最优选择，但“子承父业”的传承方式目前遇到

接班人“断层”的挑战。去年上海交大安泰经管学院做过一项调查，采集了182个民营企业样本。结果显示，中国家族企业家平均年龄为52岁，将集中面临接班问题。其中90%的企业家希望自己的子女继承自己的企业，而他们的子女中，82%的“接班人”不愿意或者非主动接班，只有12%的企业家子女愿意接班。

“改革开放至今发展壮大起来的民营企业，大多从事的是传统产业，尤其是传统制造业。”正略钧策管理咨询公司合伙人、副总裁刘飞对《企业观察报》记者分析“断层”现象时称，在这样的背景下，家族二代瞧不上家族产业，更钟情于金融投资以及其他新兴产业，同时他们看到了太多父辈的艰辛与无奈，希望开创自己的事业，还有一些家族二代尚不具备驾驭企业的能力。

《扬子晚报》曾报道过一个关于接班问题的极端案例。江苏吴江一位化名吴强的“富二代”执着于自己喜爱的动漫事业，但其爷爷一直希望吴强继承家业，一次紧逼之后，吴挥刀自断四手指以示反抗。

宗申集团当家人左宗申的接班问题，也非常具有代表性。其女儿左颖出生于左创业的1982年，幼时就读重庆一贵族学校，大学就读于美国迈阿密大学，2007年回国后，在宗申集团负责外事部。但左颖似乎对接班并没有多大兴趣。

“女儿接班，可能性不大。因为她的爱好完全不在此。”左宗申谈及接班人称。其女儿属于典型的80后，从小就看着他一路摸爬滚打过来，觉得制造业这一行太累了。“而且价值观念完全不一样，对冰冷的制造业，她不感兴趣。”

左颖和丈夫麦克另外在美国迈阿密注册了一家名叫绿程的公司，主要做绿色能源方面的产品。“不接班，我也支持她做自己喜欢的事情。但今后，她肯定是宗申的大股东，以投资人的身份出现。”左宗申称。

远东控股集团高级副总裁徐浩然在一个论坛上发言时预言未来5~10年，将有300万民企迎来接班换代高峰，预计交接顺利的仅30%，其余70%中会有各种问题，严重者或面临生死存亡。

麦肯锡的一项研究表明，全球范围内家族企业的平均寿命只有24年，其中只有大约30%的家族企业可以传到第二代，能够传至第三代的家族企业数量不足总量的13%，只有5%的家族企业在三代以后还能够继续为股东创造价值。

中国的家族企业能逃脱富不过三代的命运吗？

交接也是“国事”

交接问题不仅是家族企业的“家事”，它在某种意义上也事关中国经济未来发展，也是“国事”。

从全球来看，在很多国家家族企业地位都十分重要，几乎占据了所有企业的半壁江山，且主要以中小企业为主。《财富》杂志500强中37%的企业是家族企业，如洛克菲勒、沃尔玛、福特、宝马、三星、现代、索尼、丰田等。

在中国，以家族企业为主的民企在我国整体经济格局中地位更加重要，被寄予不少厚望。统计显示，截至2011年年底，中国民营企业对中国GDP的贡献超过50%，所吸纳的就业人数占社会就业总人口的75%。在国内

A股，上市的700多家中国民企中家族企业占近40%。据估算，中国第一代企业市值为6110亿美元。

全国工商联联前副主席、中国民(私)营经济研究会会长保育钧称，“中国现有1200多万企业中，民营企业1025万户，占80%以上；而民营企业当中又有80%以上是家族企业；家族企业中的80%又在今后10年到20年间面临着接班与传承的问题。”

“从‘三个80%’来看，如果民营企业传到二代手中垮下来，那么靠谁来实现两个‘翻两番’的目标？”保育钧表示，我国政府在十八大报告上明确提出目标：到2020年实现国内生产总值和城乡居民人均收入比2010年翻一番。

但在目前，中国家族企业交接问题的确堪忧，有些企业甚至还没考虑过接班问题。《中国家族企业发展报告》显示，被调查的3286位家族企业主，其中1438位尚未考虑过传承问题，占样本总数的43.8%。

有一个西方人的典故或许可以概括当前中国家族企业接班问题的严重状况。公元前321年，萨姆尼特人在古罗马卡夫丁城附近的卡夫丁峡谷击败了罗马军队，并迫使罗马战俘从峡谷中用长矛架起形似城门的“牛轭”下通过，借以羞辱战败军队。后来，人们就以“卡夫丁峡谷”来比喻谋求发展时所遇到的极大的困难和挑战。

形势严峻、时间紧迫，中国家族企业要突破接班路上的这个“卡夫丁峡谷”，其任重而道远。

交接班高峰期即将到来

激发团队创造力的经典方法

“创新”这个词从被创造出来至今，已经成为一种独特的职场文化，但在字面上做文章几乎成了这个领域的通病。说起来倒是很容易，但真正实施起来又是另外一回事。《躲开创新的经典陷阱》一文梳理出的经典错误充分说明了这一点，值得警惕。

简单来说，创新就是创造力的展现，是对现有商务运作模式的扩展和进化，虽然伴随着风险，但却是必须进行的工作。创造力能在员工士气、生产力、客户服务、产品研发和业务增量等方面起到惊人作用，因此，可以说，每个能够发现问题、解决问题的人，都被赋予了创新的职能。

营造创造力工作环境

在竞争日益激烈的时代，从某种意义上来说，创新甚至比吸引和保留人才更为重要。为了做到这一点，营造一个富于挑战、具有高度价值创造力、极具吸引力的工作环境，就显得尤为重要。不过，首要问题是，如何分辨出自己的企业真的需要这样的环境。

我认为，这取决于你团队的业务环境和专业范围。一个富于创造力的环境会让每个工作人员都能无拘束地表达自己的观点和想法，同样，这类环境也能为这些想法的进一步深入分析和延伸提供有建设性的支持。就我个人而言，我认为有一些部门并不适合有太多的创新自由，比如，薪资标准、客户服务以及人力资源方面，都应该遵循企业的既定标准来进行操作，这样才能保证企业的稳定及对外形象的统一，而其他方面则应该在保证企业利益的前提下进行适当的创新。

相对于一个管理者自身的创新而言，更

重要的是怎样激发下属的创新积极性。首先得建立一个开放的环境，即集思广益。另外必须认识到创新的积极作用。有一些部门或企业会采取匿名谏言的方式，但我并不是很赞成用这种方式来管理团队；如果是好的建议，公开反而更能激发其他员工良性“攀比”的积极性，没有必要匿名，如果是类似于举报的负面信息，这样做反而使得团队内人人自危，不利于团队合作。

营造具有创造力的工作环境，其核心因素就是员工不惧怕创新。也许你会很奇怪，还会有人害怕创新吗？事实是，创新意味着改变，而改变就可能触动一部分人的神经。特别是在一些历史悠久的公司，其人际关系错综复杂，任何细小的改变都可能引起一系列连锁反应。而对于中国的员工来说，也有一项很普遍的惧怕，那就是惧怕表达自己的观点。明明有好的点子、好的想法，却因为惧怕大众的注视而错过了表现机会，企业也失去了一个可能的重大商机。作为管理者，没有比这更让人失望、更令人崩溃的了。所以，在这种情况下，一个好的领导人就需要采取一定的措施鼓

励员工勇于表达。

KPI 有助于创新吗

对于KPI，人们有两种明显不同的观点：一种认为，这是管理者最重要的工具之一，通过那些看得见的硬数据，可以了解员工工作的完成情况而另一种则认为，这种方式往往会让员工只专注于工作量，而忽视质量，从某些方面来说，甚至会抹杀员工的创新积极性。

我认为，KPI是否起作用，要根据不同的业务来确定，即使KPI不是最有效率的绩效衡量工具，它仍然是衡量业务是否稳定的一个重要元素，仍然是分享、奖励和鼓励创新的最实用工具之一。但是，它仅仅是工具之一，不能完全当作考核员工的唯一标准。

很多公司会通过年终总结发言等方式，来展示优秀员工的工作思维、业绩成果，一方

面将此作为给予优秀员工的个人福利，另一方面则希望借此达到激励创新的目的。但这仅仅只是开始，我相信这类事的价值并不局限在年会上或是业务部门，而应该适当增加次数，适当扩大范围。研发部门显然是鼓励创新、促进创造力最好的示范部门之一，其员工的工作就是定期分享新想法和新创意。这实际上相当于一种软性的业绩考核工具。如果人人都有不服输的念头，那么，这种分享交流就能促进员工的良性竞争。管理者则要学会辨别出良性且有价值的创新，并对员工加以引导，以免他们过于专注于创新，而忽略了本职工作。

打造创造力人才供应链

在实际管理中，对不同层级的员工进行鼓励，是必不可少的。其中，薪资福利等物质激励是最重要的鼓励因素之一。现在，一个振奋人心的现象是，中国企业家们正在转变态度，这些人大多都敢于承担风险、勇于创新，也愿意为创新支付大量成本，希望雇佣到非常有创造力的前外企高管。

对于成

熟的职场人才而言，企业之所以愿意通过猎头公司猎寻他们，一个很重要的原因就是，这些优秀人才往往能为既有团队和企业注入新的血液，甚至能使其焕发新的生命力。

而对于职场新手来说，目前已有很多公司在实习生和资历比较浅的员工中，推行一些鼓励创新的人才培养计划。很明显，越早开发员工的创新能力，企业就越早获得收益。当然，这种情况常常出现在大型企业当中，中小型企业由于种种外部条件的限制，领导人往往难以大刀阔斧地进行基础人才培养。对此，我认为，可以通过灵活的岗位配置，以及制定有创新机制的工作方式，来保持企业的创造力。

但是，不管是本地企业，还是跨国企业，一个共同危机是：一些有创新意识的员工在职场上会慢慢被打磨，其才华往往会在无形中被扼杀，这不仅限制了员工个人的成长和积极性，也给团队和企业埋下了隐患。

其实，最难把握的关键点在于，如何在给予创新足够空间和保持企业团队正常运转之间找到平衡，如何判断不同的员工适合哪种工作方式，如何形成一条创新人才的供应链条。这是一种极为重要但却很难掌握的管理技巧。

创新有时是一种情绪化东西的释放过程。如果一开始仅仅是采用某个员工的创意，而最后又告知他不可行，那对提出创新想法的当事人来说，无疑是一个巨大的打击。我建议，让提出想法的人全权负责整个想法的执行。由于他最熟悉自己的想法和计划，所以成功的几率也最大；即使不成功，对该员工来说，也获得了一次宝贵的锻炼机会。长此以往，企业就能形成自己的创新文化。

(来源：慧聪网)



6S 管理成功的 9 大要领

陆君伟 / 文

经过多年的工作实践证明，要成功地推行6S管理就要有一个非常系统的方法，只有全体员工掌握了推行要领，才能使6S管理得到彻底地落到实处，主要有以下几个方面：

要领一：以客户和员工满意为关注焦点

企业发展的最终目的是创造利润，而客户和员工是利润的来源，6S管理的最终目的是提高企业员工的素养，使客户满意，为企业带来更多的利润。在推行6S管理过程中，要紧紧地围绕这一主题来工作。

要领二：全员参与，快乐实施

6S的推动要做到企业上下全体一致，全员参与，经理、科长、主任、班组长要做到密切地配合，因为推行6S的是一个车间，一个部门。在装配车间，主管就应该告知员工，或教育员工整理、整顿、清扫、安全的重要性，然后再进一步地告知每个人，要养成一种规范化，怎么样去进行整理、进行整顿、进行清扫。每一个人都能够做好以后，这个小组就可以做得更好。所以6S的活动，它的每一个环节就是部门，每一个人都有责任；每一个责任都要环环相扣，也就是每一个领导干部之间都要环环相扣。

要领三：培养 6S 管理氛围理大气候的桥梁担度

担当者都有责任，这样会形成一种改善的氛围。充分地利用口号、标语、宣传栏，让每个员工都能明白5S推动是公司提升企业形象、提高品质，替公司节约成本的一项最好的活动，也是企业迈向成功的重要途径。所以5S的一些口号、标语和宣传栏要让每个人都了解，5S是非常简单但又每天时刻都要做好的五件工作。6S的推动，不要秘密地行动，也不要加班加点来做，要让全员认同，6S是一个非常简单的工作，只要大家知道整理、整顿、清扫、安全，然后再进一步地提出方案，如何让大家做得更好，就叫清洁。

要领四：高层领导支持

最高领导要抱着我来做的决心，亲自出马。安排每一个部门的经理要大力地推动。在推动的会议上，领导要集思广益，让大家积极地提出怎么做会更好方法。

要领五：要彻底理解 6S 要义

6S管理的推进要说明管理的要义，让每个员工都毫无疑问地去执行。在推行过程中，让员工参与，参观学习效果显著的6S管理的示范区，看哪个区域做得最好，大家相互观摩，或给予指导，或提出更好的改进意见。在推进过程应该避免说这种带有质问口气的话，如：“为什么给我贴红牌？”“有改善的必要

吗？”。

要领六：立竿见影

整理的推进过程可以采取红牌作战的方法，也就是针对问题点、亮红灯、亮红牌的具体方法，判断基准要明确。整顿可以使用看板管理的方法，把形式和内容展示出来，让大家都能一目了然。照片是一种保持记录的良好方法也是一种解决问题、说服观众的一种省力的工具。同时，可以量化，采用适当的方法将正在做和已取得进步的工作进行量化，这是很重要的。

要领七：上下一心，彻底推进

领导要有一种雷厉风行的良好作风，制定明确的方针和目标，确立推进的体制和方式，这样才能上下一心。全公司展开红牌作战，谁做错了就给予指正。

要领八：领导经常巡视现场

领导经常巡视现场是具体表达对6S管理大力支持的方法之一，也就是经常性地去到现场进行巡视，通常有组织的巡视活动是根据6S检查表上的要求事项进行的。一般来说，我们希望领导在现场进行巡视的时候，不要受检查表的局限，这样，可以不拘泥于形式，从公司的大局出发，提出6S要求督促现场管理责任部门进行改善。如果太拘泥于检

查表的具体检查项目，领导就有可能失去对活动大局的有效把握。当然，如果领导认为自己对6S理解不足的话，偶尔使用检查表进行巡视也不失为是一种学习6S的好办法。

领导巡视现场6S管理的时候，及时解决6S管理中的问题，不能只停留在指出问题的层面上，应该对有关安全、公害、废弃物以及废旧设备处理等问题提供必要的指导和帮助，在具体执行6S整改过程中提供必要的人力、财力、物力)资源支持。许多企业在推进6S活动的过程中，经常会听到员工这样的抱怨：我们想维修机器设备，领导或财务部门说没有预算不能买工具；我们想统一把地板刷一遍油漆，采购部门说，公司规定采购周期为一个月；要等一个月才能够买回油漆等等。类似的抱怨不解决好，就会直接影响到员工参与6S的积极性。

事实上，在面临这些抱怨的时候，企业高层可以选择两种截然不同的态度。一种态度是认为6S管理八字还没有一撇，你们几个就开始提这样那样的要求了，因此对员工的要求置之不理。这种情况下，我们可以想象，几个对6S管理抱有激情的员工将就此消沉，6S管理将受到打击。另一种态度认为，抱怨是因为员工试图改变现状，员工在6S管理过程中遇到了困难和阻力的时候，协调有关部门尽快解决6S活动中的困难，是体现企业高层关注和支持这项活动的绝好机会。因而，努力解

决员工提出的问题，就将极大地鼓舞员工的士气，推动活动向前发展。高层领导巡视应该注意的事项，在现场与员工的沟通为了培养员工的6S意识，领导在巡视过程中适时地与员工进行沟通是很有必要的。与相关员工做短时间的谈话，时常与6S推进成员打招呼，表扬那些在6S活动中做出成绩的小组和个人，关注他们的改善成果，以不同形式表示他们的支持。这样做不仅能够给员工开展下一步活动的激情和动力，还能够促进其他后进员工和后进部门仿效和跟进。能够大大激发6S管理参与人员的积极性。

领导的关注是一定6S管理不可欠缺的条件，企业领导一定要高度认识到自己在谋求6S管理的活性化及促进6S管理水平提升方面的作用，并身体力行实践对员工6S管理的支持。巡视过程中要指出哪里做得好，哪里做得还不够。巡视完毕后，召开现场会议，将问题点指定专人及时地跟进解决。确认问题点的改进进度，责任者要细心研究改进方法。

要领九：以 6S 管理作为改善的平台

通过推行6S管理可以达到降低成本，提升产品质量的目的。所以，在实际6S推行过程中，很多企业都发生过下面的现象：一紧二松，三垮台，四重来”的现象，所以，必须要坚持推行6S管理。使管理更流畅，从根本上彻底地解决发展中的问题。进行不断地改善。