

企业成败的关键:选对接班人

中国科学院教授 财经作家 高峰

山西海鑫集团董事长李兆会遇到了大麻烦。他父亲李海仓交给他的海鑫钢铁传出负债百亿元。

2003 年,48 岁的李海仓遇刺身亡。他身后留下的是多达数十亿元资产的家族企业。22 岁的儿子李兆会不得不中断学业,仓促接班,成为李氏家族的第二代掌门人。接班后,李兆会把父亲的左膀右臂调离权力核心,排挤出局,包括他的叔叔。大权独揽之后,这位胖乎乎的年轻人,年轻气盛,对父亲的产业并没有太多兴趣,更不愿意呆在并不发达的山西省闻喜县老家。他不再固守以钢铁为本的海鑫,而是抽出海鑫钢铁的利润,四处出击,在资本市场玩得亦乐乎。

至少从目前看,李兆会的接班并不成功。他是否有智慧化解危机,成功突围,仍需时日检验。

虽与李海仓因突发事件离世不同,大多数第一代民营企业家的身体仍健康,但都步入衰老阶段。接班,已迫在眉睫。许多知名企业都在培养儿子或者女儿担任高管,乃至总裁,当然大权仍握在父辈手里。

每一个家族的接班与传承,在目前的阶段,都无法判断能走多远,能否富过三代。时间太近,再过 20 年、30 年,乃至半个世纪,或许方可清晰。

晚清的最后十年,出现了众多实业家,发展至民国,更加壮大。遗憾的是,在战乱、动荡之中,这些知名企业多在第一代覆亡,即便成功传至二代,例如无锡茂新面粉公司的荣毅仁,也因随后的政治变幻,失去了企业和财富。无论是传承成功的案例,还是传承失败的案例,都不存在。

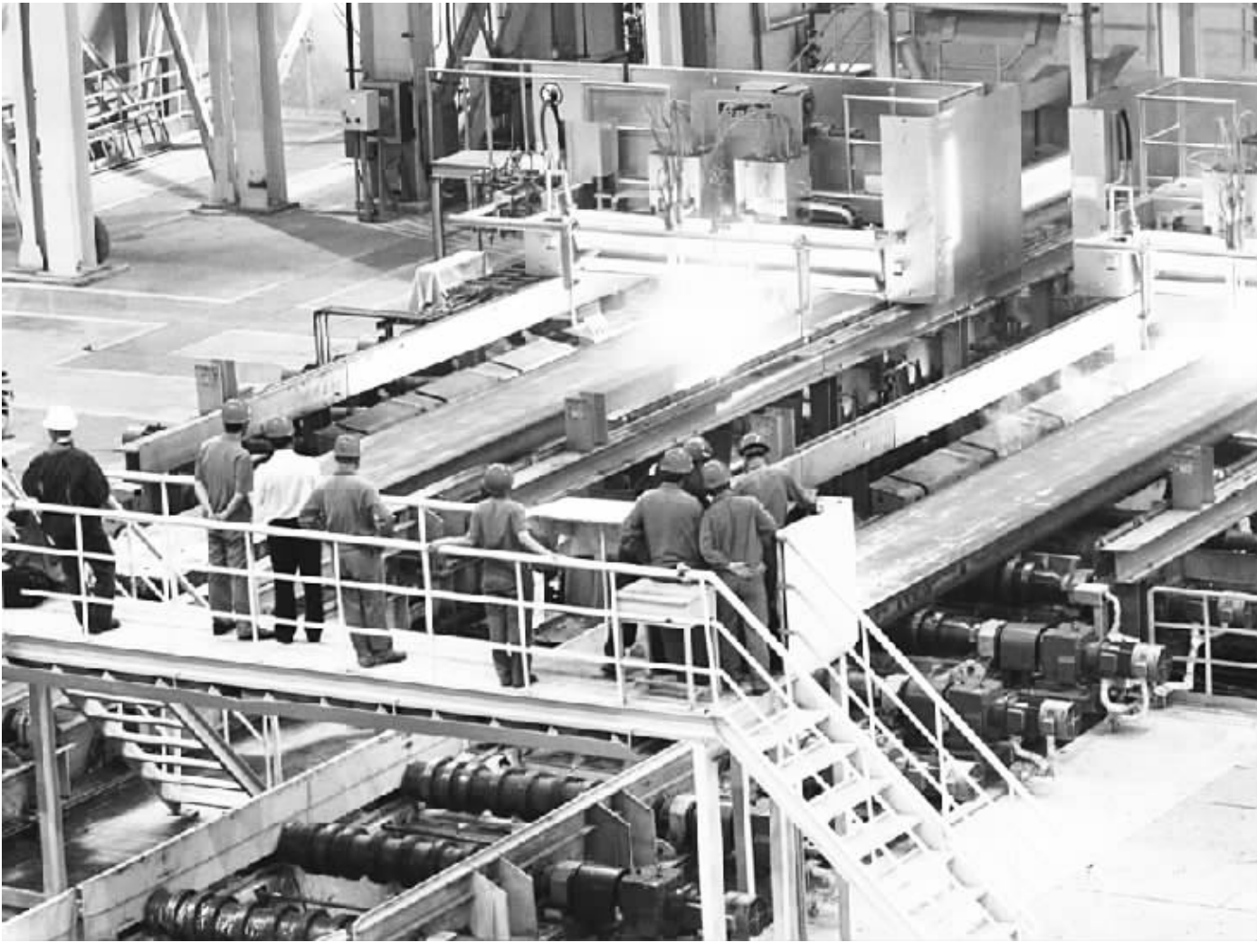
倒是那些出走海外,在艰苦卓绝的东南亚、香港环境中打拼出来的华人企业家,历经一百多年,既有传至二代、三代乃至更多代的家族,亦有在传承多代中逐渐衰落的家族。从他们那里可寻找到财富家族传承的华人经验。

衰落的东南亚四大天王

20 世纪初始,东南亚华人企业家中,有“四大天王”,分别是陈嘉庚、黄仲涵、陆佑和胡文虎。在中国,四人以陈嘉庚声名最隆,主要是他创办了厦门大学,影响至今。而当年缔造的商业王国,在他有生之年即已衰落,未能传承。不过,他的女婿李光前独立创业,大有超过岳父的势头,现已传至三四代,仍是新加坡的显赫家族。而黄仲涵、陆佑和胡文虎三个家族,都经历了多代传承,不过其家族均已衰败。

黄仲涵被视为张弼士之后而早于陈嘉庚的一代巨商代表。他的父亲黄志信是“创一代”,1866 年在爪哇创立建源公司,在中国和印尼之间做特产贸易,后成为较大的商人。黄仲涵继承了父亲的公司和财富,投入大量资金发展糖业,引入现代设备,聘用西方管理人员,迅速成为一代“糖王”。此后,他又进军银行业和航运业。

1924 年,58 岁的黄仲涵病逝。他妻妾成群,子女众多,多达数十位,最小的儿子在他去世后方才出生。在选择接班人的方式上,黄仲涵效法父亲。当初,黄志信选择黄仲涵接班,但对其他儿子给予了可观的遗产。黄仲涵



同样选择了两位儿子进行培养,分别是黄宗宣和黄宗孝,另有 6 个儿子可以参与家族企业,其他儿子则获得了数额不菲的一笔遗产。

不过在公司面临困境之际,黄宗宣主动退出家族企业,打击了家族信心。更致命的是,1950 年,家族企业的掌舵人黄宗孝因心脏病突发病逝,时年仅 45 岁。此时,黄氏家族尽管家大业大,却无人能扛起整个家族的重任,导致家族成员分崩离析,各自为王,犹如春秋战国之状态。自此,传承百年的大家族正式解体。

大家族衰亡,其中的一个主要原因就是后人没有能扛起统领家族的人才。无论是家族、企业家阶层,还是知识阶层中,家族衰败的征兆之一,是一个家族没有一个得力卓越的领导人。如果家族丧失了主心骨,这个家族离崩塌也就不远。华人向来喜欢儿孙满堂,但同样可能都不成器,造成分裂。

相较于黄仲涵,陆佑家族如今仍存在,不过已是没落的贵族。陆佑在东南亚从苦工做起,稍有积蓄,买下一座废弃的锡矿,开采锡矿石,从此发达,他也因此成为一代“锡矿大王”。此后,他的商业延伸到金融、地产、航运、种植和电影等。待到 1917 年他去世之时,遗产多达两千万元。

1989 年《陆佑纪念画册》出版,当时的香港大学校长王赓武在画册上题词祝贺道:鹤鸣声闻仰殷商,山锡开源椽浆浆。陆海潘江才早著,佑贤辅德义恒彰。华民中土同钦敬,侨士南洋共辉光。先后令名垂港粤,哲人风范永流芳。足见陆佑的影响力。

陆佑去世后,儿子陆运涛执掌,接管新、马等地的机构。1950 年代,陆运涛创办电影制品厂,成立“电懋”公司,开创香港电影的黄金时代,张爱玲也曾为其写剧本。陆运涛

也因此被人们尊为一代影王。不幸的是,1964 年,陆运涛和公司高管所乘飞机失事,全部遇难。“电懋”遭受重创,一蹶不振。

到第三代陆容章执掌家族,仍有产业,但规模较小,已不能与香港大佬相提并论。传承至此,陆家虽衰落,愈发对慈善有兴趣,不断捐助教育和医疗等。百年前,陆佑曾为香港大学捐助百万元,港大为投桃报李,建造一幢钟楼,命名为“陆佑堂”,并在建筑物前竖立一座陆佑铜像。

胡文虎相对于前几位,更为年轻,在民国史上曾活跃过。他是“万金油大王”和“报业大王”。在继承父亲的一个中药店铺子后,胡文虎在缅甸仰光发明了虎标万金油,行销东南亚。即便是 1929 年全球经济大危机,胡文虎的万金油事业不仅毫发无伤,在和西药的争夺中,反而赢得更多市场。接着,他又创办了以《星岛日报》为代表的系列报纸。

1954 年,胡文虎病逝,女儿胡仙接班。胡仙精明强干,将父亲开创的报业王国获得第二春。她的财富一度达到 50 亿港币的巨富量级。到了 1980 年代,她不再固守家族产业,而是大规模进入地产业。奈何地产业云谲波诡,香港金融危机频频,胡仙毫无觉察,一次次被套牢,深陷巨额债务危机。

尤其是 1997 年金融危机,胡仙负债更巨,不得不一次次出售旗下的报业。更为悲惨的是,1998 年,她不得不将祖传家业虎豹别墅拱手出售给李嘉诚的长江实业集团。虎豹别墅位于香港岛半山大坑道,1935 年由胡文虎建造。

唯一值得欣慰的是,胡仙 1972 年在香港成立胡文虎基金会,又于 1993 年在福建成立胡文虎基金会,即便家族企业和财富衰落,仍有连接社会的渠道。

远去的香港四大世家

在香港,一百多年来,亦可分为“世家”和“新富”两大类别。诸如李嘉诚、李兆基、董浩云、霍英东等大家族,皆为新富。更早前,即 1840 年之后开埠,香港逐步发展出四大家族:何东(何启东)家族、许爱周家族、李石朋家族、罗文锦家族,如今被称为“四大世家”。他们的财富、知名度和影响力已无法比肩新富。

这四大世家,罗文锦家族为律师世家,并非财富家族。其中,以何东家族最为繁盛,为一代首富。何东乃是欧亚混血,先是任职怡和洋行总经理,及后创办何东公司,投资地产业致富。何东采用了遗嘱继承法,众多女儿只获得少量的遗产,主要遗产由两个儿子何世俭与何世礼继承。何世俭及其儿子何鸿章一脉默默,倒是后来传出何鸿章与儿子反目、对簿公堂,为更多人熟知。何世礼曾主动放弃英国国籍,而加入中国国籍,在国民党军队从连长干到 1949 年的联勤代总司令。1962 年何世礼以二级上将退役,到香港接手家族产业,接掌何东旗下的《工商日报》。何世礼之子继承了《工商日报》,此后成立家族基金会,推广佛学。

如今,何东家族的后人,均退出众人的视线。不过,何东的侄子何鸿口则成长为港澳的巨富。不过,这已不能算作何东家族了。

许爱周是船运巨子,香港四大船王之首,后创办中建企业,进军房地产业。1966 年去世后,其家族企业和财富分别由长子歧伯、次子士芬、三子世勋继承。许歧伯和许士芬分别于 1973 年、1989 年去世。家族产业交由三子许世勋管理。许世勋的儿子许晋亨更加有名,并非企业做的多大,而是曾与刘嘉

玲热恋,后娶何超琼,离婚后再娶李嘉欣。

许爱周高明的是,他采用了家族信托管理模式,子孙都没有直接分到遗产,每个月都从信托基金领取生活费,即便是许晋亨也不例外。这就让家族财产不至于因子孙众多而分散。家族后代即便不再有很大的发展,仍是豪门。

知道李石朋的似乎不多,但知道东亚银行的多,这家香港最大的华资银行就是李石朋和两个儿子(李冠春和李子方)一起创建。

到了第三代,李冠春的儿子李福树是港英政府立法局、行政局议员;李福善是香港高等法院的首位华人法官,并参与起草香港《基本法》;李福兆牵头成立了“远东证券交易所”,被誉为“香港联交所之父”。李子方的儿子,李福和成为香港赛马会首位华人副会长,李福述也成为首位担任社会福利署署长的华人。

到了第四代,特区政府教育统筹局局长李国章和特区立法会议员、香港东亚银行主席李国宝是亲兄弟,而特区终审法院首席大法官李国能则是他们的堂兄弟。李氏家族一门三杰,横跨行政、立法和司法三大领域,令其他家族望尘莫及。

这个家族此后更多进入政界,因此被视为香港的“肯尼迪家族”。不过,在商业领域,建树不多。

除了逐渐远离公众的这几大世家之外,还有在何鸿口之前的一代赌王傅老榕(真名傅德用)。他一度经营澳门赌业超过 20 载,赚得极多。不过在 1961 年,在赌业上,傅氏家族败给了联合起来的何鸿口与霍英东等人,自此离开赌业。

赌业之外,傅老榕和儿子一起进军地产业,创办了富丽华酒店。1960 年病逝后,儿子傅荫钊接掌家业。如今,这个家族已由第三代傅厚泽负责,他在 1997 年金融危机的前一刻,将富丽华酒店以 69 亿港币的高价出售给了丽新集团。不过,这个家族已无多少产业,傅厚泽做的事情也不过是炒炒二手房,在商界的影响力越来越弱。

凋零的美国华人巨富

除了东南亚、港澳华人聚集区,欧美等地极少有华人财富家族。在美国,知名的华人企业家有王安、王嘉廉、杨致远等人。这三人都白手起家,公司业务都与电脑有关。王嘉廉和杨致远的结局类似,都是在董事会竞争中被迫离开,尽管失去了企业控制权,但他们的财富都在十亿美元以上。

唯独王安走得最远,他创办的王安电脑公司,一度让 IBM 畏惧。王安也一度成为美国第五大富豪。不过,在选择接班人问题上,王安并没有像美国人那样,而是典型的传统中国人思维,他选择了儿子王烈接班。

因为父子的刚愎自用和自我封闭,当初跟随王安创业的元老纷纷离去,元气大伤。王烈则无法重组精干的管理团队。雪上加霜的是,王烈能力平平,执掌企业后失误频频,由他带领的王安电脑公司一败涂地。仅仅接班一两年,王安电脑迅速进入巨亏状态。1989 年 9 月,病危之中的王安,不得不亲自宣布王烈辞职,另请高明。1990 年王安去世后,王安电脑申请破产保护。

如果王安选择更懂市场的职业经理人接任企业管理权,儿女接掌股权,其企业和家族的结局可能都要改写。

企业接班人问题应该如何解决

徐晓文

当接班问题成为一种“危机”在华夏大地上蔓延,甚至渐成趋势的时候,一个很严肃的问题便摆在了我们的企业界、管理界的面前:接班问题如何解决?怎样才能使这些中小型民营企业更加健康、有序地发展?尽管企业的交接班问题被视为一个世界性的难题,并不是某家媒体、某个专家学者甚至某一部分人能够解决的事情。但是,我们认为,在这里对上述问题进行探讨,对众多的民营中小企业来说,仍然有着重要的价值。

用长远眼光看待接班

接班人传承的不仅是企业的权杖,更是企业的文化及管理模式。有些创业者在准备将自己一手打造的企业交给子女或者其他继任者之前,往往用一种近乎苛刻的目光审视着他们,觉得他们羽翼未丰,视野有限,只会纸上谈兵,因此对让他们接班忧心忡忡,甚至觉得他们接不了班。试问,没有经过精心的培养,谁会天生的经营奇才呢?这方面,作为民企传承的楷模,方太集团的案例值得借鉴。1995 年,当茅理翔被

“价格战打得遍体鳞伤”的时候,他把“赌注”押在了儿子身上,有意识地让茅忠群逐渐走入家族企业的核心。“带三年,帮三年,看三年”,第一个三年是将产品的开发权下放给儿子,让他熟悉企业的运作,并组建自己的小团队;第二个三年是经销权的下放,获得圈内的认可和市场的认可;第三个三年则是管理权的下放,让他更好地掌管企业。茅理翔的“赌注”赢得了丰厚的回报,茅忠群没有辜负父亲的厚望,逐渐将方太厨具有限公司带进了一个全新的领域。

“事实上,接班的问题要从长计议,要用制度进行规范,千万不能临时抱佛脚,等到自己体力精力都不行了,才匆匆忙忙地考虑接班的事情。因此,企业要有一个人才培养的长期计划——如何让接班人不断地经受锻炼,如何评价他们的成绩,如何让他们得到大家的认同?创业者一定要在这方面有精心的规划,使子女能够不断地提升自己的能力。另外,创业老板一定要端正自己的心态。有些创业者虽然是把位子传给自己的儿子,还是觉得自己大权旁落,有很重的失落感,这样自然无法成功交班。如何把权力慢慢地转交出去,让接班人自己做主,对创业老板来说是个考验。”中山大学岭南学院教授储小平先生说。

合理安排企业的股权结构

如何在代际传承的过程中,对企业的股权进行合理安排?目前来看,这也是许多民企普遍存在的问题。一个子女,企业的股权如何分配?多个子女,股权又该如何分配?等等。这些问题如果解决好,企业就能平稳过度;反之,如果解决不好,则可能使原本健康经营的企业发生动荡甚至产生重大危机,影响企业的长远发展。也就是说,企业领导人要成功交替,必须要有个人控股者存在的股权结构,使企业中存在的利益关系合同化,不会因人事变更而发生变化。

另外,在传承问题上,民营企业还要建立完善的制度规则,并能使这些制度规则与家族和亲情严格区分开来。这样,即使几代之后,这些规则依然能在企业中发挥重要作用,使家庭的矛盾不至于影响到企业的成长,推动企业健康发展。否则,企业就会陷入危机的边缘。

形成让经理人脱颖而出的机制

美国王安电脑破产的例子尽人皆知。王安在计算机发展史上曾占有非常重要的地位,这种地位至今难有华人能出其右。1978

年,王安公司还是全球最大的 WPS 厂商。然而仅仅 10 年之后,这个企业便陷入万劫不复之境,并于 1992 年破产关门。不少人认为,王安公司破产的一个重要原因,就是选择了他的儿子王列作接班人。

许多民营家族企业存在的问题是:家族成员在跟随创业者创业和发展过程中不知不觉形成了某种平衡的利益关系,但这种利益关系并没有合同化,从而导致了在企业领导人交替时对外人的排挤,因为担心不受亲缘约束的外人会破坏既成的利益格局,这是其一。其二,也有些民营企业担心由外来人员掌控企业,可能会导致家族大权旁落。因此,尽管自己的子女或者家族成员中不一定有人有能力担任接班人,也要“赶鸭子上架”。王安选择王列,就是出于这样的原因,这也是中国民营企业应该吸取的深刻教训。那么,在家族无人能接班的情况下,如何吸引优秀的经理人加盟?

“通过对许多经理人的调查发现,真正能长期对人才有吸引力的是企业的股权,这样使得经理人感觉自己在企业里也是老板之一。如果企业主仅仅给经理人优厚的待遇、宽敞的住房等,并不一定能长久地留住他们,因为可能会有更好的企业用更高的薪水去挖他。另外,企业主跟经理人之间形成

的心理契约也非常重要:一个是交易型心理契约,就是对利益分配规则的一种认同;一个是情感型心理契约,就是企业主与经理人及员工相互之间的了解和信任,就是传统意义上说的要报答老板的知遇之恩;另外一个,就是理念型心理契约,用企业的使命、价值观、企业的愿景和员工在企业发展中得到的事业成就感等去吸引和留住经理人。”储小平教授说。

另外,海外优秀企业成功交班的案例,也在激励和启发着中国的民营企业家们。这些大型的家族企业都选择将股权与管治权分开,即将财产权留给家族成员,而将管治公司的责任交给专业的管理人士。沃尔玛的创办人山姆沃尔顿在 1992 年离世前,已锁定让非家族成员格拉斯(David Glass)接管公司,并于 1988 年开始为其过渡做准备。格拉斯没有辜负沃尔顿的期望,使沃尔玛的经营取得了骄人的成绩。这令沃尔顿的后人们安守股东位置,不插手公司管治,令公司营运更加独立。

在现在条件下,中国的民营企业家们正不断地进行着制度创新,也必然能涌现出越来越多的成功案例。我们相信,这些优秀的案例会成为其他民营企业代际传承中的范本,有效地推进中小型民营企业接班问题的解决。