

中國家族企業如何傳承

鄧欣玥,鄭裕況,顧寶炎

在我們訪談的家族企業創始人認為,如果兒子的不適合接班,也可以選擇女兒甚至女婿接班或家族內的其他合適成員;也有少數家族企業創始人認為只要對企業發展有利,選擇有能力的合適的職業經理人接班,但家族必須控制50%以上的企業股份;甚至有極少數的家族企業創始人認為,只要對企業發展有利,聘請職業經理人接班或家族內成員接班都在選擇之中,因為企業最終是公眾企業。

本文通過對浙江各地的12位家族企業主的訪談,對家族企業接班人選擇的模式進行歸類。選擇家族內部成員接班模式的佔91.7%,其中以“子承父業”的接班模式佔41.7%、“女承父業”的接班模式佔8.3%;非“子承父業”(非子女)的接班模式佔41.7%,不受傳統“子承父業”接班模式的影響,只要對企業發展有利,聘請職業經理人接班或家族內成員接班,但家族必須控制相對優勢的企業股份的模式佔8.3%。

三、接班模式的案例分析



1、“子承父業”的接班模式

“子承父業”的接班模式里有兩種情況,一是父子共事;二是父親顧問式。

父子共事式,是指父親作為企業主較為年輕,身體狀況良好,還有精力把握企業大局,兒子只在公司擔任主要職務,但還需要父親培養。本文訪談的有4個案例。

案例1:“我有一個兒子,沒有女兒,由兒子來接班,家族外的人不可靠。”

案例2:“子承父業”的接班模式。父子共事,“我現在只想培養兒子怎樣經營企業,讓他以後成為優秀的企業家。我的兒子25歲,國貿專業本科畢業,已在公司擔任主要職務,學習經營和提高人際關係的能力,如接班時有衝突,通過商量分析總會得到解決,家族外的人不可靠。”

案例3:“子承父業”接班模式。“這是我目前的看法。我傾向我的二兒子,他從小把自己的職業定為企業家,確實我也能給他一個不錯的起步,而大兒子志向在於從政。說來慚愧,我的企業是永嘉乃至全國第一批生產閥門的企業,理應成為全國著名商標,但目前還沒有達到,這就是為什麼我目前說家族內部人員接班只是我目前看法的原因之一。我一直在思考,能否讓家族外人員加入我的企業高層來使企業發生一些變化,但這確實是一個比較複雜的問題,我想留給我的兒子去辦。

報喜鳥由原來3個股東拓展為6個股東進而成為上市公司,主要是由後來的三個家族外的股東一手操作,這為很多大型家族企業在接班人問題和發展問題提供了很好的樣板。希望我二兒子接班,第一個原因是我的二兒子他自己有着強烈的經商意願,在高中期間我就讓他在我的企業里干一些雜活了;第二個原因是我自己的身體狀況不是很好,管理整個廠讓我吃力的。我的二兒子今年28歲,高中畢業,從小就對我的公司很熟悉。我主要是搞技術的,在他成家時,我把企業的大部分權利交給了他,包括營銷、人事、政企關係網以及外貿都由他負責。我自己還是主要負責產品的設計和生產以及售後。在我二兒子小的時候我就一直在刻意的培養他來接我的班,如今他做的和我本人以前親自去做的差不多了,將來我希望他能自己意識到去多學習些企業知識,如果可能,去上一下EMBA這些課程。我們這個行業,效益如何主要看品牌知名度和客戶質量。我這一代,如果能畫一幅好圖紙和一手熟練的手工活就一定能賺錢。現在不同,產品差異化和質量差異化越來越小,資本操作和市場營銷等作用越來越大,我希望我兒子將來能重點做好這兩方面的工作。”

案例4:“兄弟可以按能力分工。我把總部遷到上海之後。一個原因是我大兒子已經成家也該立業了,另一個原因是我的企業下面有很多子公司,需要得力而放心的助手。關乎企業生殺大權的只能交給家族的人。家族外部人員最好只是來輔佐家族內的。我讓兩個兒子同時接班。按能力和特長的不同分別安排崗位。我大兒子懂懂事起就跟我一起跑業務,可以說對生意是比較瞭解的,將來準備把企業生產銷售等環節交給他。我的二兒子現在在美國私立大學

讀金融研究生,他學成回來我就把企業的金錢方面的事務交給他管理。兩個兒子的分工會不同,但目的是一樣的。我的大兒子高中學歷,對我生意是很瞭解的,我在甌北的子公司絕大多數事務都由他打理,職務是廠長。我特意送我的二兒子出國留學,為了讓他們以後分工不同。他馬上就要研究生畢業了,等他回國,我的閥門事務的金融事務和我的房產開發公司準備交給他打理。不過目前還是由我說了算。等我把大部分事務和權力交給他們以後,我希望他們兩兄弟和我這個老人一起協商來解決爭端。對於大兒子,管理能力對於他來說是最重要的。企業要想做大,首先要提高管理水平,現在我的企業正處於高速上升階段,科學的管理模式對我的企業意義重大。對於二兒子,我要求他一定要做好他在金融方面應該做的。進入WTO後,企業高速發展的另外一個捷徑是藉助金融市場的強大力量。這也是我送他出國留學的原因。如果他能將美國的企業管理模式和金融模式帶進我的企業,那麼我就很滿足了。”

父親顧問式,是指父親作為企業主年齡較大,身體狀況不太好,讓兒子把握企業大局,父親只是幕後的參謀。

案例:“企業發展緩慢的時候,感覺年紀大了,很多事情跟不上時代了,需要學問的年輕人來辦事。我的兒子29歲,管理學本科,已在生產部、銷售部、人力資源部鍛煉,培養實踐能力和交際能力。如果在接班過程中有衝突,可通過辯論,誰掌握真理,聽誰的。女兒要嫁出去,財產會給別人,外部人不可靠。”

2、家族內部人的接班模式

案例1:在家族接班人選擇的這個問題上,陳董的做法同樣是傳統的,在對他的訪談中,陳董還是傾向於選擇家族成員作為企業接班人。

“我當然選擇家族內部的人接班,但他或她必須有能力接班,無論選擇家族的二代的誰,他或她願意回到我們這個家族企業工作,並且有能力接好班。不選擇家族外部的人接班原因是我這個家族企業有核心技術和核心競爭力,不能讓家族以外的人員掌握,如果讓家族外部的人掌握太不可靠了。”

選擇從家族內部選擇接班人,並不意味着排斥從外部引進管理人員,陳董認為可行的用人方法是:喉舌部門由家族人員控制,比如核心技术方面,而對待其他崗位的人,則可以“八分人才,九分使用,十分待遇”。

“選家族企業接班人主要看能力,要有能力接班,要掌握我這個家族企業的核心技術。其他的都可以聘請家族以外的人,給他們指標。干得好,把利潤的一部分給他們作為獎金。如果一年給他們四十萬或五十萬,我相信他們會好好干。”



案例2:要由家族接班人來掌握核心技術。“當我兒子大學快畢業時我就考慮過接班問題。首先是看他自己意願,如果想自己創業我可以給他提供初始資金,想回到我公司里我當然也是非常樂意的。我傾向是家族內部人員,希望是我兒子或者孫子來接班。我公司尚處於初級發展階段,核心技術和客戶資源是我們最重要的籌碼,如果被外人掌握,那就等於培養了一個強大的競爭對手。但企業做大也是需要不斷加入新鮮血液來彌補企業本身的不足。總歸一把手只能有我家族人員擔任,權利可以適當下放。我有一兒一女,由誰接班要看他們自己的能力,由德者居之。我的兒女都已經大學畢業,也都在外面企業工作過。現在他們都回到了我公司並在基層工作。如果我女兒強於兒子,我公司的更重要的職位將由女兒擔任,但股份還是由兒子佔多。接班人將會在我的兒女和我哥哥的兩個兒子中產生。他們都是大學畢業生,3個本科生和一個專科生。我沒有在他們一畢業時就讓他們來我公司工作,而是建議他們自己去創業或者打工。兒子在廣告公司工作了2年,女兒在一年半的時間里換了4份工作。我的兩個兒子同樣在外面企業工作過一段時間。現在我的兒女在我公司基層做,我的一個孫子也在我公司,另一個則自己創業了。我從他們一畢業就期望他們能在社會上摸打滾爬,磨礪他們的意志和鍛煉他們的能力。他們可以自己創業也可以選擇回我公司,但是回到公司如果能力不夠那就只能

在基層做。我已五十多歲的人了,有很多時候覺得已跟不上時代的變化了。對兒女的培養我已經做到最多了,接下來是看他們自己把握了。在我認為他們還沒有足夠的能力去帶領企業走向正軌時,還會是由我說了算。當我正式退居二線時,我不會過多的去干涉,除非他們犯了很明顯的錯誤。我是一個比較虔誠的基督教教徒。接班最應該所具備的就是“德”。古語說,小富靠智,大富靠德。我認為德是每一個企業家所必須具備的。生意場上有三種人:生意人,商人和企業家。生意人是唯利是圖的,商人是有所為有所不為,企業家則是德才兼備。第二重要的是企業核心技術和營銷。其他方面則可以聘請家族以外人員來彌補。

案例3:家族內部人的接班模式。“接班人還沒定,但我相信年輕人會干的比我們這一輩人出色、優秀。年輕人應該有他們自己的一套發展模式。等下輩接班了,我們會互相探討,只要不侵害相互利益,不犯原則性錯誤,我願意讓孩子去執行自己的發展模式。我的企業由我和三個親兄弟兩個表兄弟組成。下一輩孩子共有14個,他們最大的今年22歲。我會選擇男孩來接班。女孩再強也要嫁人,應該去輔助將來的丈夫。我的超市目前正處在穩步發展階段,規模跟國外大型零售機構無法相比,現階段只需我們家族成員的眼光和經驗就能決定企業的前途。但是等我的企業發展到一定程度,就會對各方面的要求會大大提高,到那時,就非常需要外部人員來共同規劃,共謀發展,但最終決定權要掌握在家族人員手里。”

案例4:“只要是家族內部的人一兒子或女兒都可以,根據他們各自的興趣愛好及能力來決定,沒有考慮過家族外部的人。一是沒有這種思想觀念,自己創業的事業總是希望留給自己的子女,為他們提供一個好的發展平台;二是覺得外人再怎麼樣還是不能完全信任;三如果自己的事業幾年後真到一定規模,說不定會考慮職業經理人,不過就目前來說還沒有這個想法。有兩個孩子,男孩15歲,女兒22歲,傾向於兒子,當然是在兒子本人有這一方面的能力及興趣的情況下再好不過,兒子能力不足以擔任企業發展重任,也可以幫助女兒成立自己的事業,但如果兩個人勢均力敵,這時就需要妥善處理了,根據實際情況安排好各自的位置。如果女兒能力強於兒子,最好是女兒輔助兒子到一定時候,兩人共同奮鬥到一定時候,再分開經營,避免兄妹反目的僵局,但如果兒子以後不想干,也可以交給女兒女婿經營。”

案例5:“採用家族內部人的接班模式。家族內的人同等看待,外人靠不住,現在社會男女平等的,沒什麼好顧慮。會傾向於男孩,女孩要嫁出去另組織一個家庭,幫助她成立她自己的事業。讓他們自由發展。”

3、“女承父業”的接班模式

“女承父業”的接班模式。等自己到50歲以後讓女兒接班,原因是因為她比較能幹。我會安排接班人的時候要讓女兒在自己公司的基層做起。

4、聘請職業經理人接班或家族內成員接班都在選擇之中的模式

“不受傳統‘子承父業’接班模式的影響,只要對企業發展有利,聘請職業經理人接班或家族內成員接班都在選擇之中的模式,選擇合適的人接班,首先考慮家族內的人,如果家族內的人不合適,就選擇家族外的人,只要有好的制度,家族外的人管理也沒問題,企業最終是公眾的。選擇接班人視能力而定,男孩女孩不重要。”

小結:

就調查而言,目前的家族企業家是傾向於把企業傳承給家族內部的成員的。順序:首選是兒子,也可以是親孫子,然後是女兒、家族外的職業經理人。

原因是,要有可靠的接班人。防止企業的核心技術和競爭環節掌握在外人手中,會造成企業競爭優勢的失去,企業就無法生存下去。接班人要有興趣、志向和足夠的能力來接班,這個因素也會影響接班的順序。為了培養能力,一個要去國內外高校學習,掌握先進的技術,尤其是先進的管理知識和經驗,以便使企業能不斷地有新的方向前進發展。另一個是下本企業或其他企業的基層鍛煉,以便切實地掌握和瞭解企業的實際情況,這樣的鍛煉,對接班人的德和才兩方面的培養都非常重要。

其實,企業家們也看到,使家族企業變成公眾公司也許是遲早的事,但也是到最後不得已而為之的事。企業家要改變觀念,對企業的發展要有高瞻遠矚的戰略眼光;職業經理人要提高自己的誠信度和卓越的能力,努力確保企業健康地向前發展。同時要從制度上,法制上,保證家族企業的家族作為創始人和投資者的利益有足夠和合理的保障。

作者簡介:

鄧欣玥,女(布依族),貴州貴陽人。上海理工大學管理學院企業管理專業碩士研究生,主要研究方向為企業戰略管理、營銷管理。

鄭裕況,男。溫州大學瓊江學院教師,主要研究方向為家族企業管理。

顧寶炎,男,上海人。上海理工大學管理學院教授、博士生導師,主要研究方向為組織行為、戰略管理、管理學。