

企业成败经典

家族企业：该由谁接班？

我们说起家族企业大多带有贬义，这与中国成功的家族企业太少有关。中国目前平均每天增加 1500 多家民营企业，专家估计，到 2010 年，中国民营企业的投资人总数将有 3000 万到 4000 万人。在这汹涌而来的创业热潮中，一大批家族企业在中国迅速崛起。

说到民营经济，不能回避的一个话题就是家族企业，对家族企业颇有研究的中欧国际工商学院的副院长张维炯教授就此曾发表过自己的见解。

张维炯说，实际上，从世界各国来看，大部分上市公司都是家族企业，成功的家族企业内部的管理、规模、技术、发展等等都是非常好的。在东亚和西欧的大多数经济体中，上市公司中 50% 以上是家族企业。即使在以股权分散的现代公司为特征的英国和美国，上市公司中家族企业的份额也超过 20%。

1. 关于任人唯亲。为什么说家族企业任人唯亲呢？因为用人上，对家族成员有个基本的信任度，如果这个人管理方面的能力也可以接受，选人的时候就会偏向他。任人唯亲，对这个企业的长远发展是不利的，所以很多比较聪明的管理者，比如盛大的陈天桥，他聘了唐骏来做总经理。

2. 关于股东与股份。张维炯认为，企业一开始做的时候，就应该把股份说清楚，大家各占多少。以横店集团为例，从企业发

展过程来看，它创业当初没有分对发展是有利的。但是现在它就碰上问题了：当初的创业者要退休了，他们肯定对企业的股份要有所考虑，比如想把自己的股份传给子孙。所以分裂迟早会发生。股权越是晚分，越分不清楚，因为企业做得越成功，每个人都感到我付出的非常多，那时每个人的期望值就越来越高。

3. 关于股权分配难题。在一个企业，股权比例决定着话语权。中国具有代表性的家族企业很多都采取家族控股的方式，牢牢掌握着企业的经营和管理权。第一代自己掌握股份，又自己创业，又自己管理，这是最清楚不过的。但向第二代转的时候，股份该怎么分配？

张维炯介绍了西班牙第二大的家族企业的做法。那个企业的创业者有四个孩子，他退休的时候，就把他的股份平均分给四个孩子，到第三代，再各自平均分下去。到了第四代，已经有 27 个小孩了，为了保证家族利益，除了规定股份只能在家族内部转换外，还有一个家族俱乐部为家族成员服务。27 个人当中，有一个担任现在这个公司董事长，其他 26 个人都是董事，但是不参与日常的经营，经营是请外面一个职业经理人来担任的。在这个家族俱乐部里边，家族人员有任何的事情，有任何的困难，有任何融资问题，这个俱乐部都为他们服务。决策过程也是比较民主化，公开化

的,大家心也就比较齐。此外还有一个优点,这个企业不管发展到什么阶段,总是从本家族的最大的利益出发来看问题,而不是像很多上市企业,有时不得不根据市场的要求考虑短期利益。

4. 关于权力过渡。目前中国改革开放以后第一批崛起的家族企业创始人大多到了退休年龄,如何将财富顺利移交给下一代?下一代把所有权、经营管理权全部继承过来那是最好的,过渡比较平稳。经营能力不够,那么他只能继承所有权。如果所有权和经营权分开,公司便面临治理的问题:总经理和董事长,两个人将怎么合作?

还有一条非常好的道路,就是让孩子到一个根本和你没有关系的企业里去锻炼,他在那儿做成功了,到那时候你把他请过来接班。有的企业家让孩子在本企业从底层做起,孩子能够更多地了解自己家族企业的详细情况,同时也能在从下往上升的过程中,培养一帮自己的人马。但由于大家都知道你是要接班的,都会让着你,这

样反而容易被宠坏。亲自培养一支团队固然很重要,但更重要的是决策能力。这个决策能力,是没人能教你的。在一片批评声中成长起来的,比在赞扬声中出来的更勇于承担风险,敢作敢为,明显高一个层面。

5. 关于亲戚裙带。张维炯认为,如果企业家能正确决策的话,大权独揽对家族企业发展是有利的。第二代接了班以后,他可能会发现他有很多姑舅、阿姨正在企业里把持着一些非常重要的部门。从感情上来说,这是一个非常难的难题,从企业的发展看,这种状况十分不利于企业发展,应下决心把他们的权夺回。不一定是解聘,可以做一个较好的妥善安排。如果下一代不成器,那么最好能既给这个孩子一定的权利,又不影响整个企业的正常运作。

家族企业的传承,实际上是一个变数很多的过程,没有固定的模式,只能说,每个企业家做决策,应该为这个企业的长期利益发展考虑。

(摘自《民营经济报》2005年2月24日)

琼南洋失败的教训与启示

琼南洋全称为海南南洋船务实业股份有限公司。琼南洋在发行股票上市后,由于投资战略出现问题,加上公司管理层错误地估计形势的发展变化,由此导致琼南洋连年出现亏损。与此同时,琼南洋公司高层面对内外的各种压力,不得不寻求各种缓解矛盾的办法,甚至付诸于造假行为。最后致使“南洋集团”从一个拥有5.6亿元优质资产的300强上市公司,在短短三年时间内彻底垮台,其失败原因另人深思:

1. 公司投资战略定位错误,导致其主

业萎缩,经营业绩滑坡。从琼南洋1994年上市流通以来,其经营业绩出现逐年下滑的不利趋势,这其中的原因主要是琼南洋高层盲目乐观,错误地制定了投资战略所致。由此,给我们的启示是:不论何时,作为公司的管理高层,都应该适时进行投资战略分析,要善于在复杂多变的环境中寻求公司的长远、健康发展路径,要居安思危,否则的话,最后的结局便是被市场所抛弃!

2. 公司治理结构失衡,所有者缺位,导致其各项决策频频失误。由于琼南洋经