

要改制，再引进战略投资者，有机会再上市，那么家族企业家的运作平台就不一样了。要靠资本运作，那就要求你的管理不断完善。一旦你改制完成，战略投资者进来，投资者认为你的制度很完善，他的钱投资进来就很放心。”

“企业家要想，追求的是什么，是几千万元的利润，还是企业的发展。”奚晓敏认为，作为管理常识，家族企业创始人的胸怀和境界同样重要，“做大盘子，企业发展生命就更长，资本金就充足，可以运作的舞台就更大。”

如此看来，家族企业资本升级的内在逻辑当取决于企业家的人格魅力和价值取向。毕竟在家族企业中，管理制度有着更复杂的作用——有时不仅仅是为了管理而管理，而是领导人的个人魅力往往决定一个企业的发展前景。●

相关链接一

家族企业中的血缘、地缘关系与潜规则

采访结束后两个月，奚晓敏辞去了新农化工财务总监。一方面，他需要一个自己的舞台，另一方面，新农化工的公司治理毕竟无法毕其功于一役。

作为急速攀升的家族企业，新农化工求贤若渴，其老板与财务总监奚晓敏并非相识多年、信任有加，更多的是“倾盖相逢，一见钟情”。而同为空降职业经理人的传化股份王宝棣年逾古稀，却一再被传化徐冠巨老板挽留返聘。由此可见，职业经理人与家族企业之间要达到有效“磨合”，殊非易事，掌握企业命脉的财务总监，如何做到与企业家共知共识，更是处理家族企业的潜规则。

首先，空降的职业经理人能与企业家长期合作必须保证“志同道合”。只有志同道合才能够进一步产生信任，合作长久。而这个问题也正是众多家族企业职业化管理过程中最核心、最敏感的难题。

交流过程中，奚晓敏坦言，“上海很多先进理念在新农都用不上，毕竟这里还刚刚起步。而我最终也还是要回到上海去的。”显然，这在根本上就无法与新农的家族达成共识，奚晓敏作为一个职业经理人，在这里的任务就是在完成制度化改造后，扶上马，送一程。

而王宝棣则不同。在被聘入传化之前，徐冠巨认为这是“重要的人”，亲自花时间跟他“交流思想”，而且第二天就让他先参与决策会议，熟悉环境达到共知共识。家族企业领导选择高级职业经理人的最起码标准就是“志同道合”，符合这个标准的人，才能进一步信任，看他能做什么工作。大多数职业经理人

对这种方式很不习惯，因为他们原本就职的合资或独资企业招聘时，几乎总是根据位置找人，对岗位和责、权、利都有明确的描述。

而除了这些因素之外，中国家族企业中志同道合的另一个有趣现象就是乡村文化中的“地缘”关系。我们可以把血缘、亲缘、姻缘之外的聘任经理人定义为职业经理人，大多数家族企业家都只在有“地缘”关系的人中寻找职业经理人，因为这样更容易“志同道合”，而且地理距离较近，知根知底，更容易取得信任。

以血缘、亲缘、姻缘和地缘为基础的共同利益，是家族企业凝聚的纽带和创业的动力。中国的家以血缘谱系为主，家族企业试图用这种血缘关系建立起一种信任关系，以保证企业资产的安全性。因此，重要职位多由家族成员担任，或者其成员的挑选往往来自于经营者的同宗、同乡或同学等。尤其在创业阶段，血缘的亲近更容易达成组织成员间的信任、默契和服从。

苏泊尔的CFO陈康平与苏式家族同为台州人，他自己解释，能够在1991年苏增福刚起步时就能进入公司打工，就是因为他是台州人，可能更容易取得价值观的一致。这就好像是温州人只与温州人结“亲家”，因为这样更容易志同道合，否则外乡人是很难理解温州那种吃苦耐劳、只为经商的精神。同样，王宝棣和徐式家族都是杭州萧山人，决定聘用王宝棣之前，徐冠巨还通过多方关系了解了王的为人。这样看来，家族企业中的CEO和CFO关系要么志同道合，要么只能选择分道扬镳。●