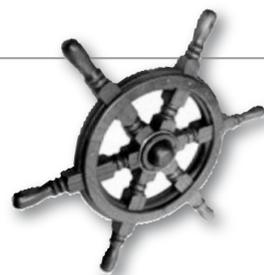




编者按:2010年,“国美夺权”在中国企业发展史上留下了浓墨重彩的一笔,家族式企业的未来由谁掌舵也成了城中热议的话题。

是家族内部的人员可信还是外来的和尚会念经,是家族的传承者更了解企业的发展方向,还是专业的人才更符合现代企业的需要……

也许这些对企业同样重要,亦或者它们本来就不是对立面,一个企业的发展既需要传承者也需要突破者,既需要感性处世的人也需要理性处世的人,只要放在合适的位置,给予适当的权力,都可以成为企业中坚力量。



家族式企业的未来谁来掌

够保护自身的利益。然而,当企业的规模达到一定程度,左右着成百上千人就业的时候,虽然企业仍旧是创业者的私人财产,但企业控制结构的稳定性已不再仅仅是企业自身的问题。

一次偶然的机会,记者认识了经营施工升降机产品的陈经理,他是子承父业坚实的拥护者。

他告诉记者,他的儿子才9岁,但是在保证儿子有足够时间完成课业的基础上,他会尽量带着儿子跑生意。他认为,接班要从娃娃抓起,继承父辈留下的财产是孩子的权利,也是他们的义务。“现在,公司的规模越来越大,员工也不断增加,如果儿子没有能力继承,或者不愿继承,这些人的生计就没了保证。”陈经理说,“所以,我有责任把经营的方法教给他,而他也必须把这个担子扛起来。”

的确,当家族企业的兴衰存亡和这么多员工的利益绑定在一起,继承者就有了一份责任。不管接班人的教育背景多么优秀、管理能力多么出众,只有承接到这份责

任心,才能乘风破浪,掌舵前行。

职业经理人掌舵:把握好尺度是关键

随着企业发展走向全球化,很多西方先进的管理经验被介绍过来,职业经理人开始出现在企业里,层层的管理人努力完成好股东的信托,各司其职、各尽其责。国美原常务副总裁助理、新日电动车股份有限公司副总经理胡刚告诉记者,在外国,职业经理人发展较早,比较专业。比如丰田,家族成员的持股只有2%,完全有被改性的可能,但这种事情却从未发生。所以在他看来,职业经理人是个人很神圣的职业,只不过商场如战场,职业经理人在加入企业时,应该细心挑选,最好加入规范化、透明化的家族企业。

不过,胡刚也指出,职业经理人一旦加入企业就应该摆正自己的位置,不要太理想化。胡刚表示,作为一个家族企业的“外人”,各种猜忌和阻力会经常出现,这时候职业经理人应该把握好尺度,该坚持的坚持,该放弃的放弃,办好自己分内的事情。

其实,家族继承人与职业经理人之间的博弈,古今中外不乏先例。如:迪士尼大股东聘请的首席执行官将大股东几乎“驱逐”了20年;帝国大厦的投资人聘请的首席执行官则将帝国大厦以极低的价格出租了148年,到现在帝国大厦的业主还在打

官司。而掌权者的迟迟不放手也困扰着职业经理人。对此,胡刚认为,职业经理人还是应该摆正心态,信任是在点滴中积累的,不论处在什么情况下,都要在自己权责的范围内处事。

成员利益:建立保护机制

有关专家分析,在国外,职业经理人各司其职与外国完善的市场法律法规有很大关系。很多国家对创业者权益的保护是写进法律的,如,目前在公司的章程中,已经加入了创始人保护条款,即创业股东的股权不管被稀释到什么程度,其本身或经由其提名的董事都要占据董事会的多数席位。这种做法不仅使家族企业成员的利益得到应有的保护,也提升了成员与职业经理人之间的信任感。在完备的游戏规则及完善的法律保护下,即使家族企业中的成员无法承担继续经营企业的重任,企业仍然能够保证持续健康的发展。

不过,专家们也表示只要有完善的内部治理,依然可以保护家族企业成员的利益。中国的家族企业,尤其是民营家族企业在建立之初便存在缺陷,企业内部治理比较凌乱,权责不清晰的现象比较严重。专家指出,企业要想形成自己的保护机制必须用统一的制度和纪律来约束全体成员的行为,并

在内部建立有效的监督机制,重视信息透明化和规范的管理,这样企业就可以造就自己的保护机制,就算引入职业经理人,仍然能保护好家族成员的利益。

培养和融合:与企业共同成长

第一代的创业者大多有着特殊的经历,他们许多是复合型人才,不仅是某个技术领域的专家,也是精明的商人,同时还是公关能手。但也正是他们卓越的才能限制了许许多多下属作用的发挥,压制了人才的成长。

第一代创业者应该认识到,接班人不是一蹴而就的,需要一个培养和融合的过程。不管是家族成员,还是职业经理人如果能和企业有一段共同成长的经历,这种感情的优势都将使他们在未来的管理中更加重视企业长远的规划和利益。而这样的经历,也会使创业者与接班人之间的距离拉得更近。

此外,如果家族成员能和职业经理人在这段时间一起成长,也会有一个长期共识的过程,形成互相了解的基础。其实,绝对的家族成员来做企业,不见得好,绝对的职业经理人来做也是如此。家族成员可以放下一些利益,而职业经理人也要忠于自己的职责,永远把企业的利益放在个人得失之前,那么谁当舵手就不再那么重要了。

家族企业的管理和传承

李锦记:家族“宪法”高于一切

从1888年李锦裳首创蚝油,设立李锦记蚝油庄到今天成为家喻户晓的酱料王国,李锦记集团已经走过了120多年的风风雨雨。然而,就是这个辉煌的家族企业也曾有过两次严重的分裂教训。第二代的兄弟经营分歧,第三代的兄弟分裂闹剧使李锦记家族意识到想要企业永续必须家族永续。为了防止分裂闹剧重演,李锦记家族成立了一个集体领导的家族委员会为公司与家族的永续助力。

据了解,李锦记的家族委员会不是颁布家长意志的独裁机构,而是一个家族成员相互交流的平台。委员会的中心工作与如何改

善李锦记的企业经营状况无关,只讨论如何从战略上规划家族建设,包括家族“宪法”、家族价值观以及下一代甚至下两代的培养。其中,家族“宪法”是整个委员会运作的核心,需要家族委员中75%的成员通过才能确定,在李锦记被奉为不可逾越的天条。

家族“宪法”规定,对于是否接手家族生意,家族的下一代拥有完全的自主选择权,但是如果进入家族企业,就必须符合三个条件:第一,至少要读到大学毕业,之后至少要在其他企业工作3至5年;第二,进入企业的应聘程序和入职后的考核必须和非家族成

员相同,必须从基层做起;第三,如果发现其无法胜任工作,可以给一次新的机会,如果仍旧没有起色,一样要被炒鱿鱼。

同时,李锦记集团一直坚持家族控股,只有具有血缘关系的家庭成员,才能持有企业股份。不过管理方面则相对宽松,可以外聘首席执行官,但底线是集团董事长必须是家族成员。

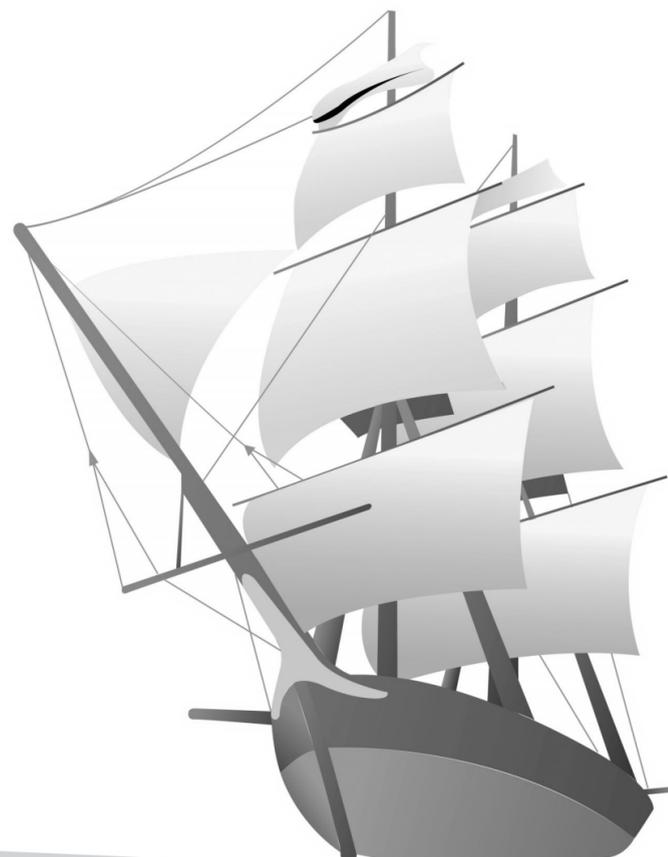
家族委员会保证了家族成员之间的交流,家族“宪法”为家族成员的行为提供了可参照的标准,再加上较早的培育和规划未来接班人,这些都将成为李锦记的家族和企业的持续发展提供无限可能。

编后语

每个家族企业的长久发展背后一定有持久的核心价值观和集体使命感做支撑,它们是家族企业长寿的原因,也为家族企业的发展提供了不竭的动力。然而,现代化的企业不仅需要历史的传承,也需要管理的突破和新思维的碰撞。引入新鲜的血液,听取专业人士的意见,可以帮助企业更快的去伪存真,找到适应当下的发展思路。

不过引入是伴随着风险的,既有引入者本身素质高低的不同、企业权力的分割,也有融合中带来的各种挑战。但是,不管是家族成员还是外来者掌权,这种风险实际是对等存在的,只是由于家族成员血脉相通,所以更容易信任,也更宽容。

对外来掌权者的过分担忧,并不会使风险消失,反而会裹住掌权者的手脚,阻碍企业的发展。孙武曾经说过:“将能而君不御者胜”,贤能的将帅也要遇到君主不干预军队方能取得战争的胜利。为了企业长久的未来,牺牲些权力也是无可厚非的。也许,外来的掌权者不过是阶段性的盟友,但只要企业用开放的心态接纳,随着其对企业感情的培养和主人翁意识的不断建立,也会像企业的创始人那样,为企业的发展尽心竭力。



欧莱雅:财产继承和企业管理分开

欧莱雅集团创立于1909年,是世界上知名度最高、历史最为悠久的大众化妆品品牌之一,主要生产染发护发、彩妆及护肤产品,产品的出众品质一直倍受全球爱美女性的青睐。在2010年福布斯全球上市企业2000强排行榜上,欧莱雅以243.65亿美元销售额、24.99亿美元利润、333.79亿美元资产和630.53亿美元市值的综合实力排在第152位,第153位是麦当劳。在上榜的64家法国企业中排在第13位,达能、家乐福均在其后。

这个企业的创始人欧仁·舒莱尔不仅创建了一个化妆品帝国,还建立了一种理念为公司保驾护航。1957年,舒莱尔把自己全部的财产留给了自己的女儿利利亚娜,但是并没有指定其为公司的管理者,而是选择了跟

随他15年之久,1948年成为欧莱雅二把手的弗朗索瓦·达勒作为接班人。而后利利亚娜接受了父亲的决定,并成为自己父亲的财产继承和企业管理分开理念的继承者和维护者。多年来,利利亚娜一直以大股东的身份出现,妥善地行使其所有权的力量,关注却不具体介入,更不会无故干涉企业的管理和实际运作,不仅为企业聚集了一批杰出的管理人才,也把父亲遗留下来的产业发展壮大。

利利亚娜和丈夫、女儿和女婿都加入了欧莱雅的控制公司,并在欧莱雅董事会担任重要角色。在一百多年的历史中,欧莱雅一直有一个大股东,而且一切事务的进展都是以此为前提的。同时,权力的移交总是平稳地进行,不会引起任何波澜,且掌权人能够长久地坐在权力

的宝座上,带领欧莱雅步入一个新的高度。

据了解,除了创始人之外,欧莱雅只有过四位总裁。这四位总裁都像创始人一样,在同一个企业里完成了他们的职业生涯。他们分别是:弗朗索瓦·达勒,在他27年的任期内(1957-1984)欧莱雅的销售规模从1.5亿欧元上升到30亿欧元;夏尔·兹维亚克,达勒的接班人,一位过渡总裁(1984-1988);林塞·欧文中,在他的领导(1988-2006)下,欧莱雅真正实现了国际化;保罗·安珉,2006年接替欧文中担任首席执行官。

正是财产继承与企业管理分离、重视大股东作用的理念和提早培育企业接班人的做法,为企业一步步的成功提供了重要的支持,也使企业保持了源源不断的发展动力。

好利来:罗红的两次放权

自1992年罗红创办第一家好利来蛋糕店后,在很长一段时间里,好利来一直是一家标准意义上的家族企业。但是,当好利来的蛋糕越做越大,其对于一个优秀的管理团队的需要也显得越来越迫切。为了把企业做大做强,好利来选择了从外部引进更专业的管理人才。

然而,第一次空降兵式的人才引进并不成功。为了更好地借鉴连锁企业的管理经验,罗红选择从苏州肯德

基挖来了一位杨姓的经理。在不到3个月的时间里,这位杨姓经理被直接委任为总经理,而五位创业元老成了副总经理,听从杨总调遣。但是,杨总出台的各种改革措施触动了原来团队中很多人的利益,遭到了他们的强烈反对,结果五位副总全部辞职,杨总也深受打击,黯然退出。

这次的失败让罗红了解到激进的措施是不利于企业成长的。于是,他又把五位副总重新请了回来,并把全国市场一分为六,自己直接管一个,另外五个分给五位副总分管,自己当家的积极性使得那一年好利来在全国开店超过200家,比上

一年增长了近一倍。此外,自己当家后,那五位副总也开始认识到企业管理的重要性,意识到要想企业好,就应该启用更有能力、更有激情的人来管理企业。

在此基础上,罗红着手二次放权。这次放权他变得更加谨慎,谢立从1998年被选中,到2006年正式成为好利来的总经理经过了8年的时间。而这8年在好利来的成长,也使谢立对好利来更有感情,更用心地去经营好利来的未来。如今,罗红每年只需要听取述职报告,在大的战略方向上把把关就好,启用专业的人才不仅使自己从繁忙的工作中解脱出来,也为企业的发展注入了新的活力。