

# 两项能力事关家族企业传承

要想使家族事业和家族企业保持旺盛的生命力,对于家族企业的继承者(包括所有者与经营者)来说,不管是从事家族企业的管理工作,还是从事家族之外的工作与事业,有两项能力对于家族事业的可持续发展至关重要,一种是企业关系处理能力,一种是管理能力。



王利博制图

## ■ 常建功

“家族”这个曾经伴随和辉煌了几千年但一度又消失不再的词汇,今天再次跃然在国人眼前。

中国内地家族企业经过第一代的打拼,已经开始全面进入第二代传承时期。从早期万向集团鲁冠球、鲁伟鼎父子,重庆力帆的尹明善、尹喜地父子,美的集团何享健、何剑锋父子到近几年的梁稳根、梁治中父子,杨国强、杨惠妍父子,刘永好、刘畅父子以及正在进行传承的福耀集团曹德旺、曹晖父子,严介和、严昊父子,都给我们讲解着一幕幕生动的传承大课。

虽然“富不过三代”的说法并非魔咒,但严酷的淘汰数据也令家族企业创始人忧心忡忡。家族事业的传承大计对有些企业家来讲,艰巨而懊恼,而对有些企业家来说,轻松而自豪,这其中的玄机到底何在?

## 两种能力至关重要

近十年来,管理学界持续并深入的对家族企业治理特别是传承问题,开展了卓有成效的探索和研究。我们发现,要想使家族事业和家族企业保持旺盛的生命力,对于家族企业的继承者(包括所有者与经营者)来说,不管是从事家族企业的管理工作,还是从事家族之外的工作与事业,有两项能力对于家族事业的可持续发展至关重要,一种是企业关系处理能力,一种是管理能力。这不仅是家族企业继承者、经营者

必备的主要能力,也是整个家族文明培育、传承的主要内容。

企业关系处理能力是指获得、建立、维系、巩固和发展企业与消费者、供应商、合作者、竞争者、金融与政府部门、社区和媒体以及企业内部员工之间的良好协作的能力。管理能力从根本上说就是提高组织效率的能力,是管理者能够准确地把握,并且提升组织的效率的关键。以上两种能力系统看似庞大、复杂,其实归根结底,主要涉及两种能力:一个是沟通能力,一个是人际交往和组织能力。

对于家族企业来说,培养后代的物质投入是轻易之事,主要在方法和技巧上存在一定的障碍。虽然说早期教育对个人成长最为关键,但后期教育依然可以起到很大的促进作用。不管处于何种年龄段的家族企业后代,上述两种能力是家族企业家们需要深刻领会并对后代进行言传身教的。

## 培养是系统工程

良好的沟通能力来源于和睦的家族关系和融洽的同学关系。这就要求我们的家族企业主导者们,要很好地处理包括自己在内的家族成员之间的各种关系。

2011年春天引人注目的“真功夫”中式快餐连锁店的家族内部混战,在这场混战中,夫妻反目,母子对立,内亲外戚互相争夺。出现这一局面,从根本上来说,就是家族关系处理和家族文明的建立上出现了问题,进而导致家族企业的内讧。

环境造就人,家庭是个人生存的第一环境,要有意识地去营造和睦的家族氛围,让家族成员在一个和谐畅通的环境中成长,比如举行经常性的家族聚会、旅游、走访;重大节日的祭祖活动,对家族先辈的追思活动,甚至可以拟定家训,开展多样的家族学习、交流形式,例如有些家族内部办有家庭报纸,家族书屋,这些方法对于家族文明的塑造和家族的和谐具有重要的促进作用。

正如法国教育家卢梭所说,生活本身就是一种教育。在和睦的家族环境中长大的孩子,其人格必定是健全的。

另一个需要注意的就是家族企业后代在学校中与同学之间的关系处理。慧聪集团创始人郭凡生就要求自己的女儿坚持住校过集体生活,他认为,独生子女住校比上什么学校都重要。

作为“富二代”,一定要和同学们融为一体,不能搞特殊化,不能处处体现家族企业后代的优越性,在衣食住行方面,要和同学们真正的融合,一定要学会独立的生活,培养其独立的意识和责任感。绝不是把孩子往贵族学校里一放了事,也绝不是把一群贵族子弟聚集起来,与普通同学隔绝开来。这些都不能真正的培养其良好的沟通能力和健全的人格。

良好的人际交往和组织能力来源于积极参与社团活动和社会活动。家族企业家们一定要鼓励孩子

多参与学校的社团活动和社会实践活动,切莫认可做学生干部就误学的说法。一个人的领导力就是在孩童时期的团队里面萌芽的,很难相信,一个在学生时代没有任何领导组织经历的人,其日后可以成为一个合格的企业家或者领导者。

太平洋建设集团创始人严介和就是如此教育儿子严昊的,严昊后来总结自己大学期间主要做到了三点:与老师关系处好;与同学关系处好;顺利毕业。

对于已经离开校园的家族企业后代来说,更需要在社会活动中历练自我、提升自我,在研究中我们发现,有不少家族企业继承者,在学生阶段表现平平,步入工作以后,由于融进了一些优秀的组织和团体,参与了大量有益的社会活动,其能力和修养的提升,相当迅速,令人“士别三日当刮目相看”。他们正是通过参加一些优质的社会团体和组织,来提升人际交往能力、拓展优质人脉,达到见贤思齐、水涨船高的目的。

当然,接班人的培养是一个系统工程,绝不仅仅是一两个能力的提升问题。但是不管多么庞大的工程,核心部位往往起着决定性的作用。

培养具有本民族文化基因的复合型人才,是家族企业可持续发展的关键,只要在家族内部形成人才培育的环境和掌握了人才培育的方法,那么家族事业必定能够长久,只要一个家族里面人才不息,家族企业和整个家族的事业,就一定能够生生不息。

## 一周观点

## 企业需要“修正能力”

每年的“五一”劳动节,政府都要评选和表彰行业劳模和优秀企业管理者。因为他们始终如一、默默的奉献;因为他们更多的为了社会而不是自己。公众从中学到的是一种积极向上的企业家精神。

2012年5月6日,闹腾多日的“可口可乐余氯误人饮料”事件终于有了初步结果:可口可乐大中华及韩国区总裁鲁大卫就事件向消费者道歉,相关产品已于5月2日起开始接受消费者退换货,相关岗位责任人被调整。

没有企图心,任何企业、企业家都难以成就伟业。星云大师告诫企业家们:企图心不是图谋不轨,不是为一己专营。企图心必须导向利人济世的悲心宏愿,必须是向善、向美、向美的动力,如此才不会助长犯罪。企业成长的过程也是修正的过程。

## 洋品牌双标准:“软歧视”和“软暴力”

2012年5月1日人民网消息,多乐士涂料被内蒙古质监部门判定为因其耐洗刷性不达标为不合格产品;立顿红茶在中国的产品出现“双标准”,继服装品牌ZARA被抽检出存在虚标用料成分、色牢度不够等问题后,雅培奶粉也被指相关营养物质含量不达标;可口可乐公司如果对问题饮料拒不召回,或涉嫌对中国消费者的歧视。

国际优秀品牌的“双标准”事实让中国消费者无限地悲伤。行业专家提示中国消费者在承受“软歧视”和“软暴力”。

2011年年底,在商品售后环节,有些洋品牌在全球召回有缺陷商品时,中国消费者没有享受同等待遇;强生婴儿洗发水被曝含有可致癌物质后,在世界各地召回25次产品,但是没有一次涉及中国。强生公司给出的理由是:“中国市场的产品完全符合中国国家标准。”

中国消费者不得不痛苦地承认“专家的告诫是一个事实”:中国当前许多领域的法律法规并未建立健全,许多行业标准过低或过粗,这给跨国公司“执行双重标准”钻了空子。

在强生、联合利华等跨国公司在华推行正大光明“双重标准”并对中国消费者权益忽视、歧视时,中国消费者为什么不愿意消费中国产品?高端消费品市场,中国品牌为什么没有市场?

在责怪西方企业道德感伤之时,我们中国的消费者和企业、企业家必须思考明白一个事实:洋品牌光环失色说明洋品牌并非绝对优质。而我们选择什么产品,那是需要产品本身的质量、企业服务决定的。“软歧视”中,中国企业、企业家的机会到底在哪里?

## 车展成“裸模”展:走向低智商社会?

2012年5月2日,燕博士的微博转载了日本管理大师大前研一《低智商社会》一书中片段,触动了中国人敏感的神经。大前研一说:在中国旅行时发现,城市遍街都是按摩店,而书店却寥寥无几,中国人均每天读书不足15分钟,人均阅读量只有日本十分之一,中国是典型的“低智商社会”,未来毫无希望成为发达国家。

此语,企业家该做何感想?

此前,北京车展被“裸模巨乳现象”搞得沸沸扬扬。西方媒体的评论是“胸展”是汽车文化的异化。文章认为,北京车展车模“尺度之大”国外任何车展都无法比拟。这种以“干露露式”的着装而进行的低俗炒作,暴露的正是中国车展定位大有问题,难道中国车展已沦落到需要模特来抢眼球吗?

事实恰恰暴露了中国汽车文化处于低级阶段。

世界大品牌不但产品光鲜大气,展车旁的礼仪人员是可以帮助参观者更详细了解车型信息的“文化讲解员”,车友光临展馆得到的是“文化上的喜悦”。在此理解上,北京文明办2012年4月28日的《决定》显示一种思想上的指导:中国企业和企业家要提升文化修养和整体素质,要全面加强和加快建设企业道德。

哪些企业是道德的?2012年5月4日,美国纽约的国际智库道德界协会给出答案:“利润通常比普通的公司高。”标准是中国消费者所熟悉的公司如微软、e-bay、百事可乐、欧莱雅、星巴克等公司。2012年参评的企业包括了近50个行业的约5000家企业。也就是说,坚守道德标准与企业赚取利润并不矛盾。

《福布斯》曾这样解释参评企业年年增多的现象:表明企业渴望受到高道德标准的认可。参加评比企业的CEO表示:我们从全球最道德企业名单的认可中获得了多种益处,其中包括因为获得第三方的认可而维持了客户关系,并且提高了员工的士气。入选最道德企业的公司不仅是各行各业遵守道德的典范,而且他们的利润通常比普通的公司高,这显示了坚守道德标准与企业赚取利润并不矛盾。

独特,需要企业家有勇气和行动。独特,需要企业家高瞻远瞩。虽然,维系企业和产品优质的“诚信之路”极为艰辛。

阿里巴巴集团2012年5月4日向全体网商发出《公开信》,呼吁共同捍卫诚信:“透明诚信是淘宝及网商赖以生存发展的基石,任何动摇这一基石的行为都是不可容忍的。淘宝将继续接受对小二和网商不正当行为的举报。”马云在“红5月”给自己扳回了“商业文明建设分”,践行了“修正自己”的诺言。

## “修正”的修正:不是歌词是行动

“毒胶囊”事件后,修涿贵一手打造的修正药业不仅暴露出“质量大问题”,同时让公众看清了企业家的灵魂是否与时代“前行”。品牌家曾经表扬修正药业“气度”时公开了企业2011年第四季度投入广告花费:1.338亿元,居药品行业第一位。目的是显示“良心药”是“放心药”。

2012年5月3日,修正药业发布最新声明称已销毁三个批次不合格胶囊产品,约14万盒。但是在很多媒体联合呼吁“修正企业做出真诚道歉”而不简单是“收回产品”时,非常遗憾的是“企业”没有任何正式表态。这样的行为与《修正企业歌》以及企业家自传《正道》都有很大出入。

消费者对企业的“修正精神”期待来源于企业自身多年用“大量金钱”打出的广告。这个事实再次提示消费者理性对待企业“广告”本质。

何为修正?修正本义有“补救的机会”。与此同时,温州“跑路大王”、浙江信泰集团董事长胡福林开始回到了事业的“原点”。他表示:“我依然坚守眼镜主业,其他产业尽量让同行业龙头企业、战略投资机构来合作和参股,让专业人士来做他们熟悉的事情。预计6月份公司开始恢复正常运转。”

在100多名民营企业选择“跑路”、“逃避”的时候,他的幸运在于自己坚持了“企图心”,承担责任、信任政府,“报答”投资者。

人生在世有很多需要修正的地方,企业也是。需要修正言语,修正行为,修正观念,修正目标,不断修正才不断进步,得到自我健身。

同为一个时代的企业家,修涿贵是可以学习一下张瑞敏的修正精神的:“不管遇到什么困难,如果坚定信念不移地做下去,只有自己做自己的心理医生。你可以怜悯别人,但你一定不能怜悯自己。”优秀的企业家最大的责任是保持优秀。

## @ 微博上说

### 宏观:

【美对华科技出口应“三诺千金”】在第四轮中美战略经济对话上,针对美国承诺放宽对华出口管制问题,美国财长盖特纳称,“相信不久会看到一个实质性变化。”中国商务部部长陈德铭表示,“中国有句古话叫一诺千金,我们希望美国这么一个大国,能够三诺千金,在放宽对华出口管制上有实质举动。”

【“中国首富”13年间十次易主】在中国仅有13年的胡润中国富豪榜却已经创造出了10位不同的中国首富。中国的首富几乎每年都在换人。这与比尔·盖茨曾连续13年占据世界首富的现象大相径庭。有网友评论,这样的经济环境下,所谓的“首富”个个都是话题性十足的人物。

【专家称渤海污染至今无人问责】4月25日,中国民(私)营经济研究会顾问、国务院参事室特邀研究员保育钧称,美国政府对污染海洋的石油企业动真格的,要抓人、要罚款,而渤海康菲石油公司造成的污染至今无人问责。垄断集团大到不能管,管不了,这很危险。

【铁道“总公司”亏损是冷笑话】北京师范大学教授董藩在微博上表示,铁道部审计报告数据显示,一季度亏损69.79亿元。铁道部相当于铁道总公司,是典型的政企不分,全世界哪个处于绝对性垄断地位、需求巨大的企业会亏损?只有中国会有这样的冷笑话!如果是民营的,一年能不能赚1万亿?

【1个人击败12家房地产企业】4月28日下午,在广州市进行的一场土地拍卖中,天河区黄埔大道竖红化工厂住宅用地经过数十轮竞价后,最终以总价5.26亿元和配建130套公租房拍出。网民们议论道:“一个如此低调自然人一定具有相当优势和房地产开发经验”。暨南大学管理学院教授胡刚表示“这起拍卖之所以引人关注,主要是因为受让人自然人的身份,但我国法律并未对进行土地开发经营者身份进行限制,境内外公司、企业、其他组织和个人均可申请”。

### 产业:

【白酒专家揭白酒业黑幕】业内人士称,用食用酒精勾兑白酒,大家都是只说不说,悄悄干。而对于固态发酵法,就是干得少,说得多。这就是白酒行业的现状。“我做个不恰当的比喻,中国的很多白酒企业是既想当婊子又要立牌坊。对于白酒新工艺,这是业内一个心照不宣的秘密。”一位要求匿名的白酒专家表示。

【食品企业投广告“产品不吹不行”】2011年,食品、饮料行业在广告方面的花费就已经接近100亿元,有的公司广告投放甚至超过净利润一倍多。专家称,食品饮料行业产品同质化很严重,已经到了“不吹不行”的地步,有的企业甚至就是靠巨额广告费用“吹出来”的。

【牙膏含工业废料“符合各国法规”】4月29日,网友发布微博称,“某企业CEO一家从美国搬到上海后,女儿抱怨佳洁士牙膏‘味道不对’,他把牙膏拿去化验,结果发现,里面竟然连氟的成分都没有,尽是各种工业废料。”5月2日,佳洁士官方微博回应称,佳洁士质量符合各国法规。

【董事长患癌无医保才知未签劳动合同】江苏亚太化工有限公司董事长杨长青患癌后,发现公司从未给他缴纳过保险,也未跟他签订过劳动合同。杨长青随后将公司告上法庭,不久便离世。法官称,该案非常奇特,杨长青本身是公司董事长,应该与自己签订劳动合同。网友质疑,这种人连自己的法律权益都保护不了,怎么保护一个公司的?

【克莱斯勒的二次谎言】继央视“3·15特别行动”披露Jeep指南者世界杯特别版安装“三无”配件冒充整车进口后,其2011款进口Jeep大切诺基3.6L旗舰版实车配置的驱动系统与广告中所宣传的配置严重不符,又被车友指销售欺诈。面对如火如荼的车主维权行动,克莱斯勒辩称“印刷错误”。网友则认为,和可口可乐的可口可乐含氯饮料只换不退一样,跨国公司进入中国后学会了“二皮脸”。

### 民生:

【土豆翻新大白菜喷甲醛“怎么办”】近日,媒体曝光,有菜农使用甲醛对大白菜保鲜。另外,山药、蘑菇等蔬菜也被曝出使用甲醛溶液喷洒和浸泡。知情人士称,使用保鲜剂几乎成了业内的一个“潜规则”。网友追问,我们该怎么办?难道要全民种菜、自给自足吗?希望有关部门能给个回复。

【红会捐赠劣质自行车“临时工所为”】为了助学、救助社会弱势群体、改善贫困地区农村医疗卫生条件的中国红十字会“仁爱基金”向陕西大型国企和一些地级市的老年局捐赠了上万辆自行车,但车子质量出现了严重问题。中国红十字会基金会回应称,主持这次捐赠的仁爱基金志愿者时进龙曾是他们聘任的志愿者办公室主任,但是已经到期了。网友戏称,又一个新名词“到期临时工”,创新意识都用在这了。

【逃票攻略:看不起的风景区“翻过去”、“蹭过去”……“五一”小长假期间,各种景区的“逃票攻略”频现网络,其中一些“攻略”不乏铤而走险,有些甚至要穿越悬崖峭壁。专家指出,更多凸显景区的公共资源属性,是化解逃票“猫鼠游戏”尴尬的必然途径。

【水电油气价格调整 听证会成涨价告知会】近期,水电油气资源类公共产品调价听证会在全国各地密集召开。但一些“听证会”几乎成了“涨价告知会”。专家表示,明白晒出涨价的理由,制定调价的透明机制,才能避免“改革”沦为“涨价”的幌子。

【一棵白菜15元比猪肉贵】“五花肉才10元一斤,一棵白菜却卖到15元,都顶得上一斤半猪肉了。”市民抱怨大白菜成了菜中“新贵”。某蔬菜经销商孟经理表示,到了这个季节蔬菜价格还这么高是罕见的。低温虫害和油价上涨助推菜价反常。网友调侃,白菜控们,现在白菜一棵都15元了,还清得起吗?