



■ 本版撰文 本报记者 徐森 霍玉茜 杨颖 魏小央

编者按:从“真功夫”内江到“九牧王”疑云,中国国家族企业似乎纷争尤多,探寻新的管理模式已经势在必行。专家指出,在与现代制度接轨的过程中,与中国国家族企业模式相近的韩国家族企业已经在探索的道路上留下了一些经验教训,中国国家族企业可以探寻出一套适合自身发展的管理模式。

利益纠纷不断 中国国家族企业管理模式有待创新

家族企业,无论在国内,还是国外,都是本国经济的重要组成部分。但是,与国外上百年的家族企业相比,以家族企业为主的中国民营企业寿命普遍不长。业内人士分析,中国民营企业寿命偏短的原因与市场竞争的冲击有关,但最重要的原因还是公司内部治理存在问题。

据了解,中国绝大多数的家族企业是由家族成员管理的。在企业初建阶段,由于员工与管理者之间,员工与员工之间彼此都有充分的信任 and 了解,所以这种管理方式能汇集企业的凝聚力,使许多繁杂的问题变得简单和易于操作。但是,随着企业规模不断扩大,家族成员之间的利益纠纷和权利博弈开始越来越多地出现,如果处理不当,分分钟都有可能祸起萧墙。

中国国家族企业屡遇“成长的烦恼”

九牧王宣布上市 IPO(首次公开募股)前夕,就再次遇到了家族企业的烦恼。2011年5月10日,九牧王董事长林聪颖遭举报,被指采取非法手段攫取其亲叔林其仁 80% 股权。有媒体报道,出于同样的原因,九牧王于 2008 年赴香港上市被迫中断。随后,九牧王

发布澄清公告称,林聪颖与林其仁关于福建晋江九牧王制衣有限公司(以下简称九牧王制衣)的股权纠纷一案,已于 2008 年经泉州市中级人民法院初审、福建省高级人民法院终审,裁决确认林聪颖持有九牧王制衣 80% 的股权合法有效。澄清公告还称,九牧王制衣是林聪颖控制的其他企业,该公司从 1999 年开始就已经不再从事服装行业,并非此次发行上市的主体。同样是家族企业,2011 年 5 月 13 日,真功夫的争夺战也再添新戏码。有媒体爆出,由于真功夫原董事长蔡达标涉嫌职务犯罪被捕,与其争夺公司控制权的潘敏峰(蔡达标前妻)及其弟弟潘宇海全面接管真功夫经营业务。真功夫的控制权争夺更趋白热化。

纵观此前的国美之争等事件,诸多民营企业的纠纷,或多或少离不开家族企业的背景,近来发生的问题也只是中国民企普遍家族化经营的一个缩影。这不禁令人反思,中国民营家族企业在利益纷争和权利博弈面前何以如此无力?放眼全球,国外企业中不少企业都有家族企业的色彩,我们熟知的 IBM、奔驰、福特、三星、塔塔、宜家等世界知名企业都是或曾是家族

企业。对比之下,国外家族企业的寿命普遍较长,其中不少企业已经有超过百年的历史。国外家族企业的经验,对中国国家族企业的运营及管理,或多或少能起到一些指导作用。天津财经大学经管系教授田晟瑞指出,由于同受儒家文化熏陶,中国和韩国家族企业的发展模式相近,所以中国的家族企业向韩国企业学习,会更有借鉴意义。

引进外部机制为企业注入活力

据田晟瑞介绍,韩国家族企业的管理,遵循的是大家长制。在这种制度之下,一切的决策由家族领导者做出,其他成员只能服从。这对家族领导者提出了较高的要求,领导者必须同时具备全面的市场分析能力和管理能力。近来,逐渐意识到这种模式的局限性,韩国的家族企业已经纷纷通过引进职业经理人,形成了部分外部制约。

“中国的家族式企业也应该由家族成员单独控制向由家族成员和非家族成员共同控制转化。”田晟瑞说,“在转化的过程中,企业应注重将‘家族成员+个人能力’的家族成员选用

原则与“量才为用”的外部聘用人才制度相结合,在一些重要职位上,企业要多任用非家族成员的高级管理人才,打破家族式企业封闭式的权力结构。”

同时,韩国不少家族企业已经加快了企业股权多元化的进程。田晟瑞表示,在这方面,中国的家族企业也应该多向其学习,引入一些有能力的战略投资者,通过促进家族企业股权的多元化,优化家族企业的治理结构。

此外,田晟瑞告诉记者,除了上面提到的两点,还可以向韩国企业借鉴引进外部监理以及独立董事会等方面的经验。当然,中国企业也不必刻意学习,更不能照搬他们的模式,而是要通过学习,找到自己合适的方向,科学指导企业发展。

让软实力“说话”

一些专家指出,随着家族企业的管理者越来越年轻,接受现代教育的接班人对于引入先进的管理机制往往持开放的态度。但是,如果这时候企业本身没有深层次的文化内涵,就很难保有其品牌价值,更不用说将其延续百年甚至更长时间。所以,构建企业文化是家族企业不仅要做的,而且必

须做好的事。自然,这其中的过程,并非想象中那么简单。

“企业文化的构建是一项复杂的系统工程,涉及到企业的方方面面。”田晟瑞说,“企业文化建设的过程也是培育企业核心竞争力的过程,是用文化凝聚企业、协调企业内部人际关系、约束企业行为、引导企业发展方向,并最终以文明取胜的过程。”

田晟瑞强调,企业内部充满文化气息,是企业软实力的体现,其不仅能使企业形成良好的运营环境,为提供优质的产品和服务起到潜移默化的作用,同时,也能培养员工的企业精神,形成一个和谐向上、充满活力与朝气,并且能与员工价值自我实现相一致的利益、文化、精神共同体。在这一点上,韩国家族企业就做得不错。一般情况下,韩国的家族企业会为员工提供各种福利设施如宿舍、食堂、通勤班车、职工医院、员工进修条件等。同时,韩国企业还对员工进行“家族式管理”,不仅提高了员工对企业的忠诚度,增强了企业经营管理者 and 员工之间的亲和力、凝聚力,还减少了员工和企业间的摩擦,保证了企业的顺利发展。



解析韩国家族企业发展之困

韩国家族企业的治理模式值得中国企业借鉴,但需要注意到的是,在其长时间的发展过程中,也遇到了很多的问题和麻烦。这其中涉及公司破产、权利纷争以及高层动荡。经验要学会分享,问题也要深入剖析。吸取他人失败的教训,中国国家族企业或许能找到成功的方法。

大字集团:成也萧何 败也萧何

韩国大字集团,辉煌时曾一度名列韩国第二大企业,但这个富可敌国的集团却在 1999 年因负债 800 亿美元而倒闭。现在回头看,可谓成也萧何,败也萧何,这其中的关键人物就是金宇中——大字集团的创建者,也是大字集团的毁灭者。

据了解,大字集团实行的是典型的创业者个人决策模式。从公司建立直到大字集团陷入困境,金宇中都是决策者。为加快企业全球扩张的步伐,金宇中开足马力实行汽车产出计划,然而,在远未达到赢利阶段的时候,亚洲金融风暴就开始了。在此前,为了实现其宏伟蓝图,金宇中已贷款投入 200 亿美元。面对窘境,金宇中不得不从大字的其他公司抽取资金,这些公司根根随之紧缩。大字集团面临前所未有的危机。尽管金宇中把 10 亿美元个人财产全部捐给了公司,但大字还是在 1999 年背负着近 800 亿美元债务,宣布破产。

针对大字集团的问题,天津财经大学经管系教授田晟瑞认为,家族企业最容易出现个人决策问题,当企业的未来完全依赖领导者是否能选对道路的时候,企业将面临极大的风险。他建议,中国国家族企业在适当的时机应该引入独立董事,并保证董事会的独立性。

“增加非执行董事在家族企业董事会中的数量,同时,增加其在监督经理层方面的独立性,使独立的非执行董事可以对公司经营战略的制定以及公司财产权利的规定施加更大的影响。”田晟瑞建议,“此外,引进本公司外部的专业审计人员、会计人员担任家族企业监事会的监事,改变家族企业监事会成员的构成,真正发挥监事会对家族式企业经营者的监督作用。”

现代集团:兄弟相争 相煎何急

现代集团不仅是韩国经济的支柱,也是韩国政坛幕后的支持者,集团富可敌国、权倾满朝。艰苦的经历使现代集团创始人郑周永对子女的要求异常严格,6 个儿子个个都出类拔萃。不过,这种出息和能耐有时却也为日后上演的兄弟相争埋下了隐患。

1996 年年初,郑周永二子郑梦九将其叔父扳倒,自己登上了集团董事会主席的宝座。后来,郑梦九又将叔父及其儿子逐出了现代汽车。如此做法让郑周永忍无可忍。由于郑周永五子郑梦宪最受宠爱,1997 年,郑梦宪被郑周永提名为董事会联合主席。2000 年,一直伺机报复的郑梦九趁五弟郑梦宪出国公干,将其一名亲信降职,企图进一步夺取现代集团控制权。郑梦宪回国后,公布有关调职命令无效,两兄弟就此事争拗继承权归属。最后,郑周永出面召开集团行政总裁会议,宣布由郑梦宪继任现代集团掌舵人,而郑梦九则专责掌管汽车业务和仁川钢铁公司。

经过被称为“王子之乱”的经营权之争后,现代集团分成了汽车、钢铁集团和重工业三大部分。之后,现代集团又陆续分离出现代建设和现代电子等,元气大伤,在企业界排名跌到了前 20 名以外,开始走下坡路。

田晟瑞认为,从这件事可以看出家族企业的接班人选择非常棘手。在亚洲国家,子承父业的观念根深蒂固,但子辈未必能够继承父辈所有的智慧。所以,从企业的大局考虑,家族企业引入职业经理人是不错的做法。

专家指出,引进一批高素质的高层管理人才,既可以帮助公司正常运营,也可以激励家族成员不断进行自我完善,形成一种良性的互动,并使企业最终受益。

三星集团:旭日也有阴暗面

从父亲手中接管三星时,李健熙 45 岁,而在此之前,他已经在三星工作了 21 年。蛰伏的李健熙,在上任后不久就发起了影响整个三星命运的“新经营”运动,提出了著名的口号——“除了老婆孩子,一切都要改变”。随后,李健熙以质量管理和力求变革为核心的经营理念,彻底改变了当时盛行的“以数量为核心”的经营思路,靠技术成功获得了经营的成功。此举重新塑造了三星的企业文化,使其开始腾飞。在渡过 1997 年亚洲金融危机后,三星已经被世人称为韩国奇迹。

然而,就是这样一个仅次于沃尔玛的世界第二大家族企业,被其前首席律师金勇哲指控存在系统性的犯罪行为。李健熙及其他 3 名三星集团高级管理人员被指控涉嫌利用 1199 个匿名账户,动用集团秘密资金买卖集团子公司股票,牟利 5.69 亿美元,逃税 1.14 亿美元。同时,三星集团还存在总额达 2.15 亿美元的秘密资金,这笔资金被用来向韩国检察官、法官和政府官员行贿。此外,李健熙还被控采用不正当手段,将集团业务结构中最重要爱宝乐园的经营权转让给其独子李在榕,并默许“低价发行爱宝乐园可转换债券”,造成了至少 969 亿韩元的损失,赫赫有名的三星就此蒙灰。

田晟瑞认为,当人情社会与家族企业相遇,很容易导致家族企业决策体制的非透明化以及企业运作体制的去法治化。以三星事件为例,三星集团的战略只听命于李健熙一人,而不是向全体三星股东负责,整个决策过程缺乏透明度。而正是这一决策体制导致三星能够长期建立与隐瞒如此庞大的秘密行贿基金。所以,在内部尤其要加强监管,企业可以引进外部监理约束经营者的行为,避免决策失误、防止腐败滋生。