

家族继承人OR职业经理人？这是一个问题

■本报记者 袁远

正在加大亚洲市场开拓力度的丹麦乐高集团是世界上第三大玩具制造企业,也是全球最大的积木玩具生产商。但在2004年的时候,乐高集团差点倒闭。作为全球知名的玩具公司,2003年,乐高出现第三次亏损,营收下降25%,全年亏损额达到史无前例的2.3亿美元(约合19亿元人民币)。这家创办于1932年的丹麦公司,靠着小小的积木,到1990年成为世界十大玩具制造商之一,1999年被美国《财富》杂志评为对人类生活具有决定性意义的“世纪玩具”。那么,它到底得了什么顽疾?

职业经理人力挽狂澜

2012年9月13日,乐高集团CEO扬(Jorgen Vig Knudstorp)在解释乐高的亏损原因时毫不避讳地说:一是乐高此前在美国、德国和英国建造了规模宏大的主题公园,耗资大、收益低;二是乐高全球扩张的速度很快,而这个家族企业的继承人克伊尔在“统一他们的步调,不让他们向不同方向自由发展”。

北欧家族企业的传承大都选择经营权交给职业经理人,家族只拥有所有权。而克伊尔在CEO的位置上干了25年。对玩具这一祖传产业有着浓厚兴趣的克伊尔,把生产玩具的乐高作为自己钟爱的玩具,不愿让“别人”过早“插手”,直到有一天他不得不这样做。

扬曾在国际知名咨询公司做高管,2001年被克伊尔“挖”到乐高任职。2004年10月,克伊尔向乐高补充了1亿美元的个人资金,并向管理层力荐扬接替他任CEO,他自己则从此退居幕后。一下子从一线退居幕后,克伊尔有些难以适应。一开始,他频繁和工人、设计师以及其他中高层聊天,想知道他们在想什么、做什么。而作为老板和职业经理人,克伊尔和扬之间的关系也颇有意思。现在,克伊尔和扬的见面次数仍不算少,一周一次,只是聊天气氛比较轻松,就像朋友一样。有时,扬要出差到一些“充满憧憬的市场”,譬如中国,克伊尔也跟着一起去。

家族企业的管理权从家族继承人传到“外人”手里之后,财富却滚滚而来。2005年,乐高即扭亏为盈。2012年上半年,乐高的营收为91亿丹麦克朗(约合91亿元人民币),相比上一年同期增长24%,净利润为20亿丹麦克朗(约合20亿元人民币),同比增长35%。

家族企业帅印能顺利交接吗?

事实上,西方很多上市公司,大到商业巨头沃尔玛、福特、三星、现代,小到不知名企业都是被家族控股的企业。有数据显示,美国90%的公司都是家族企业。在可口可乐公司,至今还贯彻着伍德鲁夫家族的经营理念。如今,越来越多的家族企业都到了替换人手的时候了。据统计,最近一波家族企业风潮大约是在二战后的15年内兴起的,也就是说,第一代创业者都已基本达到高龄。以澳大利亚为例,1/5的公司元老都是在65岁以上,还有1/10的人超过了70岁。因此,这几年第二代接替第一代掌权人位置的公司不断增多,而且这个数字将会在近期达到顶峰。乐高的继承人克伊尔也是认识到自己在经营和管理上的“衰老”,才果断交出帅印,力挽公司狂澜于既倒,最终成功解除了公司的危机。

遗憾的是,很大一部分家族企业都在领导层交替时出现问题,只有1/3的企业顺利完成交接。乔治亚州肯尼索州立大学的教授约瑟夫·阿斯特拉汉表示,这个比例十分稳定,而且适用于世界任何地方。

做并购专家还是务实者

著名家族企业管理专家、中山大学李新春认为,目前,中国不少年轻一代的家族企业继承人对传统制造业基本上丧失兴趣,认为只有三五个百分点的利润,不如搞村镇银行,或持有金融机构,做做PE。并且,很多继承人在国外学习金融。“企业继承人如果只是成了并购专家,没有战略眼光,是无法把控团队的。”李新春说。

而据记者了解,国外的很多家族企业继承人具备很强的实干精神和务实作风。比如玛尔塔-奥特加就是从最基层的销售店



职业经理人走马上任忙

当然,也不是所有的家族企业继承人都能有如此的行事作风和胆魄,在管理权交给下一代的时候,前一代管理者的很多优势很可能就不存在了。德国S&B律师及会计事务所的福尔克尔说:“有的家族二代们很无知,有的则太天真,当然也有真的很能干的,但是他们已经不是最初的那个企业家了。”随着现代企业经营理念的引入,职业经理人也成为很多企业接班人的一种选择。目前,国内305家上市公司家族企业中,有38%的公司聘用了职业经理人来经营企业。

企业经营权究竟应由家族人员继承,还是交由职业经理打理呢?家族企业管理专家赵曙明认为,家族企业中,家族成员之

间相互信任,文化雷同程度很高,这是一种优势,但从风险来看,继任者能力高低、缺乏继任意愿等等不确定因素较多,而就家族来说,潜在继任者无法达成一致也是一种风险。至于职业经理人,可以弥补家族继任者选择范围有限、能力不足等劣势,还可以为企业带来新的社会资本和管理经验,缓解企业运营模式僵化的矛盾,同时,其个人信用体系健全。不过,职业经理人也有缺陷和风险:比如容易产生道德风险,企业管理权和所有权的分离导致决策到位难,难以融入家族文化等。

治理之道

企业精英议经营



■本报记者 王熙

近日,各界大佬齐聚北京,参加2012第十一届中国企业领袖年会。在会上,大佬们各抒己见,为中国企业的发展支招。

李东生:建立强大企业要“三箭齐发”

针对2012全球大国换届年下的世界格局,TCL集团董事长、CEO李东生提出,中国企业正在逆袭。他认为,目前,在经济危机的影响下,许多国际知名企业的发展举步维艰,但危机往往孕育着机会,这给中国企业带来一个重新崛起的机会。

对于如何建立一个强大的企业,他提出要“三箭齐发”,即企业要走“国际化、技术革新、产业转型”的道路,并指出,全力以赴和坚韧不拔是企业家成功的必要条件。

王健林:文化可以做成大产业

万达集团董事长王健林指出,国外企业的发展历程可证明,文化可以做成大产业。像美国文化产业的产值可占到GDP的15%至24%,超过了飞机、汽车等制造行业。王健林表示,一个真正的文化强国,随着文化的输出,理念、意识和价值观也将在世界上普及。而文化想要做成大产业,不能仅仅把老祖宗交给我们的某一种文化样式原封不动地保留下来,然后传承,而是一定要靠创新,这其中最重要是商业模式创新。

马蔚华:银行转型必须抓中小企业

招商银行行长、CEO马蔚华指出,中国经济发展到今天,面临当前的竞争格局,增长速度固然不可忽视,但在未来10年,不能单单依靠钢铁、水泥、玻璃来支撑中国经济的发展,而要提高经济增长中的技术含量,要提高经济发展的质量。

面对这样的转型,在现今的宏观环境里,马蔚华表示,中国企业只有用自己的转型来支持经济大局的转型。因此,在这样的背景和挑战下,马蔚华认为,应该重点抓“两小”企业——小微企业和微小企业,而且需要特别重视高科技型小微企业的发展。

宁高宁:抱怨不应成为企业的态度

中粮集团董事长宁高宁认为,现在企业界出现了越来越多的疑惑和抱怨的现象,特别是企业界对未来感觉到不确定性,为此充满担心与纠结。但需要认清的是,企业家对现实环境的认识不应该成为自己的包袱,毕竟改变环境需要企业共同努力,而不是单纯的抱怨。

宁高宁指出,今天中国的企业界应该是中国经济里最坚韧的一环、最有创造力的一环,而不是一直抱怨和纠结的一环。企业作为社会里强大的推动力,应有自身的创造力。

服务平台助力中小企业抱团打天下

■本报记者 杨颖 霍玉茜

“目前,中小企业想要获得资金支持往往比较困难。不仅如此,企业的长远发展需要整合各种资源,让投资、信息、政策、资金达到最优配置,这些都需要投入大量的精力,是很多中小企业面临的难题。”北京友强惠泽机电科技有限公司总裁蒋健勇向记者表示,虽然通过筛选优质客户、盘活资产等方法,他们公司已经度过了最困难的时期,成为了西门子等大公司部分机电产品的供应商,并已在北京市大兴新区扎根,但达到这一结果的过程并不轻松。而他所说的中小企业发展问题并非个案。北京市大兴区工商业联合会(以下简称北京市大兴区工商联)与嘉捷企业汇联合发布的大兴区中小企业调研报告显示,大兴新区中小企业在过去几年总体上呈现良好的发展态势,但仍面临诸多发展压力,如融资困难、成本增加、税费过重、信息不对称等问题,严重影响了中小企业发展。

专家表示,要冲破中小企业发展中遇到的层层阻力,不仅要靠区域政府的政策扶植,同时,还要加强中小企业服务平台建设,创新中小企业服务理念。

近日,在“创新·服务”2012中小企业CEO论坛上,北京市大兴区工商联与民营园区服务商——嘉捷企业汇进行了对接合作签约。双方的签约标志着大兴区政府服务平台与中小企业园区服务平台开始了密切结合。

在签约仪式上,北京市大兴区工商联主席李宏表示,工商联目前在创新探索一种新的服务于企业的模式。与嘉捷企业汇的签约,能让工商联更好地参与到对非公企业的服务平台当中,拓宽服务领域和范围,更好地为非公企业服务。

筹建小微企业互助担保基金

提及中小企业园区,许多人用“抱团打天下”来形容它的作用。以科研、设计、办公为主要功能的企业园区在促进产业集聚、集约利用土地、集中企业管理和服务方面具有无可比拟的优势,目前,已经成为经济发达区域促进中小企业发展的重要方式。

“中小企业的发展需要一个平台去汇集相关企业的力量,整合各种资源。”据蒋健勇介绍,通过服务平台牵线搭桥,他们公司在发展过程中得到了更多来自政府、金融机构的支持,核心客户也在不断增加。不仅如此,各服务平台也在不断创新其服务内容。如针对企业融资难的问题,一些企业园区服务商就另辟蹊径,运用创新方式解决园区内中小企业的资金难题。记者了解到,嘉捷企

业汇目前与民生银行、北京银行等很多金融机构都有合作。据嘉捷企业汇服务平台总经理徐进介绍,嘉捷企业汇正在和金融机构、中介机构合作,立足在合作中推出创新内容。现在,其合作开展的小微企业互助担保基金已取得一定进展。

“互助担保基金的具体操作方式是,集聚一群小微企业,每家企业交一部分保证金,汇集成一个基金池,再用基金池来为这些企业做担保,从而使会员企业可以享受到金融机构给予的贷款。现在,园区中已经有30多家企业积极响应。”徐进告诉记者,此次与大兴区工商联签约的目的,也是想把嘉捷企业汇服务企业的范围拓展到大兴区工商联的一些会员企业当中去。

在采访中,一位中小企业负责人告诉记者,单靠自身能力来解决中小企业的难题非常不易。“通过小微企业的聚集,中小企业园区打造服务体系,并得到政府的扶持,这将是未来的发展趋势。”该负责人说。

助力中小企业“走出去”

除了在中国发展,现在,越来越多的中小企业将“触角”伸到海外。因此,助力中小企业“走出去”也已经成为中小企业园区的另一项重要任务。

“目前,中小企业开拓国际市场的难度还是挺大的。国际市场和国内市场的变化都给中小企业带来很大的压力。在这种情况下,让中小企业独自开拓国际市场是不现实的。”徐进表示,“中小企业需要一个组织把大家聚集在一起,共同打开国际市场的大门。这样一来,进入国际市场的难度就会降低很多。”

几年前,就有浙江的中小企业集体“出走”,在中亚建立自己的工业园区。这样“抱团”走出去最大的好处就是能提高企业的谈判能力,降低投资风险和成本。而中小企业园区如果能与国外类似机构建立联系,那么将对中小企业“走出去”有很大帮助。

“我们正在和美国、加拿大等国家的中小企业园区建立联系,想把国外好的企业移到中国来,条件好的话也想把国内企业的产品送到国外,而且在开拓国际市场的时候也能得到国际机构的支持。”徐进表示。

目前,中国园区的发展也存在一些不可回避的问题。徐进坦言,目前,企业园区对硬件环境的建设投入很大,对软件环境重视不够,对企业的服务能力明显不足。由此,在与国际对接上,还有大量工作要做。

公司观察