

中国家族企业的转型应对

中国家族企业职业化的关键要素

通过雇用非家族成员执行人，创始人能够将自己置于更有影响力的位置，来传达他的战略愿景以及企业目标，同时把家族精神根植于组织之中。



莫顿·班纳德森教授

Morten Bennesen

INSEAD 教授，André and Rosalie Hoffmann 家族企业研究中心首席教授，温德尔国际家族企业研究中心学术主任，霍夫曼研究基金联合主任，是家族企业及其治理领域的领先研究者，他是丹麦商务部家族企业传承政策顾问，并为私募基金、丹麦外交部、世界银行等企业和机构提供咨询。



布莱恩·亨利博士

Brian Henry

INSEAD 研究员。

研究显示，中国家族企业中超过半数的下一代人不想进入他们父辈的企业，下一代继承问题是今天中国家族企业的主要挑战之一。面对这类问题的企业所有者，通常情况下必须引进外部人员以使家族企业职业化。接下来的三个专栏我们将探讨许多中国家族企业创始人所面临的选择和应对。本文我们聚焦于创始人主导型公司变成管理层主导型组织时会出现什么问题。

通过雇用非家族成员管理者，创始人可以更多关注于企业的核心竞争力。但家族企业的职业化也是一个很难把握的过程，因为它触及到非家族企业无须面对的情感问题。它也可能带来一些意想不到的结果，比如小肥羊。小肥羊创始人张钢为了激励员工，将公司股权分配给企业的一些长期雇员以及那些尊重他管理的特许经营者。后来快速发展的五年里，虽然张钢仍然掌控公司业务，但小肥羊共有50多名特许经营负责人成为股东。对于许多像张钢这样的创始人而言，开启职业化过程对于家族企业的生存是至关重要的。在职业化的执行过程中，创始人可以腾出宝贵时间来拓展自己的领导力和愿景。他们可以关注于更宏伟的蓝图，采用新的商业策略，开展新的投资项目，制定长远规划，将资产结构化，开拓新的市场或者重新定位，进行其他领域的生产。

通过将企业的业务运营交给称职的的专业人员，创始人能够确保他的家族和企业下一个家族成员接手之前继续生存下去。提前制定传承规划，即便是跳过一代人，也可以确保公司在雇员、顾客、供应商、投资者、银行业

者以及其他股东眼里都更值得信赖。

在职业化过程中，家族的核心价值观可以转化为基于企业的招聘、培训以及留存人才的组织文化。此外，如果创始人能有力地证明家族企业正以专业化企业方式运营，那么家族成员就会更积极投入家族企业并代代相传发挥积极作用。以下是家族企业职业化过程中的一些关键因素：

- 聘请非家族成员的职业经理人来运营企业事务，但要鼓励他们做与创始人的愿景相符的决策。通过为非家族成员职业经理人提供激励，创始人可以得益于他们承诺的最佳执行。
- 开发战略领导力，推行双管齐下的管理方式：
 - 对于家族成员：为现在和下一代的家族成员寻找最合理的角色和职位，以便企业继续从代际的相互影响中获益；
 - 对于创始人：从运营管理过渡到战略决策，带领企业再上新台阶；
- 授权董事会，确保董事会有权选举非家族成员行使管理权。这样一来，创始人就能够避免当现任董事长缺席时，职业经理人行使职权时董事会出现动摇的风险。

通过雇用非家族成员执行人，创始人能够将自己置于更有影响力的位置，来传达他的战略愿景以及企业目标，同时把家族精神根植于组织之中。由此，股东们可以在运营与策略上专注于创始人为公司设定的方向。

大多数中国的创始人已经完成了企业的职业化过程，从企业执行事务中抽身，而作为董事长投入董事会工作，但有些创始人则完全将他们的业务出售给了外部投资者。小肥羊的张钢就是一个例子。在股权被稀释后，张钢再也不能以自己想要的方式来运行业务了。为了避免与董事们的冲突，确保公司持续运营，他出售了自己的股份。下一篇专栏我们将主要阐述中国式创始人在企业上市或者引进外部投资者时所面临的挑战。

作为全球顶尖规模最大的商学院之一，INSEAD 为其参与者提供了一个名副其实的全球化教育体验。通过设立在欧洲（法国）、亚洲（新加坡）和中东（阿联酋）的校区，以及与世界顶尖机构的合作，INSEAD 的商学教育和研究跨越全球。每年还有超过 11,000 名企业高层管理人员攻读 INSEAD 高管培训项目。INSEAD 的 MBA 课程在 2016 和 2017 年连续两年被英国《金融时报》评为全球第一。网址：<http://insead.edu> 版权所有：INSEAD 2017 译 / 魏宁

INSEAD
The Business School
for the World®



INSEAD 家族企业
管理公开课程网站



INSEAD 高级管理
教育官方网站