

迎接家族企业继任规划的挑战

对家族企业来说，选定一位接班人是家族面临的最严峻挑战之一，不过如果操作得当，这一规划为公司创造的价值比任何其他战略都更大。



莫顿·班纳德森
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。

所有家族企业都会面临企业创始人退休的时刻。所以，就企业是否留在家族并仍然由家族管理的问题，是家族必须做出的选择。如果一个家族拥有由有效治理结构支撑的强大资产（这些资产是只有家族可以为企业创造的独特贡献），那么，家族企业传承就是一条光明之路了。可怎么确保接班人的未来之路是条通衢大道呢？

我与范博宏先生（Joseph P.H. Fan）合著的《家族企业路线图》（*The Family Business Map*）一书罗列了全球家族企业在继任过程中面临的诸多挑战。我们认为，首要的三个挑战是：继任文化的挑战；家族资产传承的挑战；领导能力的挑战。

文化至关重要

认为国家或民族的文化不会影响家族企业的继任计划，这样的想法是非常单纯且不切实际的。事实上，文化可能是对企业继任决策影响最大的因素。比如说，美国某个拥有40年历史的家族企业的成功继任模式，可能并不适用于马来西亚一家拥有儒家传统的华人家族企业。在马来西亚，通常子嗣会继承大部分家业。

我们再来看一个迥然相异的例子，尼日利亚的阿比奥拉酋长（Chief Abiola）是这个国家自独立以来最具影响力的企业家，他把自己的商业帝国都贡献给了慈善事业，给自己的40多个孩子没有留下任何可供继承的财富——主要原因在于尼日利亚缺乏将财富代代相传的文化传统。

相比之下，中东地区的企业在很大程度上受伊斯兰教法的约束，其中的某些章法企业必须遵守；而在泰国和印度，孩子则很少违抗父母的意愿。

就企业继承而言，无法说某个继承文化就比另一种继承文化更“轻松”，而是家族在制订继任计划时必须考虑企业和家庭所处的文化环境。

传承家族资产

强大的家族资产是支撑家族企业战略的支柱，而家族资产的代代相传，则是每一个家族企业成功的根基所在。无论这些资产的形式是企业的传统、强大的商业网络，还是企业的核心价值观，资产传承的关键都在于在不同代际之间发现共同点。这些资产通常会通过“学徒制模式”（apprenticeship model）传承，在这种模式中，年轻一代会从很小的时候就开始接触家族企业，并在相当长一段时期内在长辈那里循序渐进地学到有关企业的一切。除了为年轻一代将来接手企业提供一个强大学习平台以外，这种模式还为老一代人的放手创造了条件。

这种模式适用于全球企业。穆里耶兹（Mulliez）家族堪称法国成功传承家族企业

继任计划通常需要 10 年到 30 年的时间方可完成。于是，只有在家庭成员之间公开透明地沟通和分享继任计划，才能使家庭成员的价值取向一致，让每个人都能预见未来之路。

价值观的典范。这个家族的商业帝国包括欧尚 (Auchan)、大型连锁超市 E. Leclerc、迪卡侬 (Decathlon)、连锁餐厅 Flunch 和乐华梅兰 (Leroy Merlin) 等零售分销集团,且所有企业均发端于企业创始人建立的纺织品制造企业菲尔达公司 (Phildar)。到2011年,该家族已拥有780位直系血亲,其中的70%属于掌控家族企业利益的家族协会 (family association)。该家族的座右铭“tous dans tout” (全家总动员,齐家治家业) 就反映了这个家族团结一致的核心价值观,以及为子孙后代负责的家族传统。因为家族成员中人才济济,而且拥有浓厚的企业家精神,所以,穆里耶兹家族已成为全球家族企业的榜样。

虽然学徒制在传承家族资产上很成功,但这种模式并没有教导年轻一代如何应对商业环境和经济环境的变化,也不能帮助年轻一代变革商业战略。亚洲家族企业中面临的一个特殊挑战是,企业创始人的第三代子孙。他们海外学成归来后,将古老的亚洲价值观和西方价值观融合在了一起。这种最近出现的现象,随着全球化的发展,还会变得越来越普遍。

重要的历练

无论是对于老一代,还是年轻一代,继任决策都会牵扯到很多问题。在由子嗣们继承家族企业的所有权和管理权

的家族企业文化环境中,家族需要回答以下问题:

- 如何在能力相同的孩子们中选择接班人?
- 他们能否成为优秀的企业领导者,还是会让企业遭受磨难?
- 继承者们若是要合作打理企业——他们的个性是能和谐共处,还是会陷入手足之争?
- 如何培养他们将来接管企业必备的能力?
- 对那些想在家族企业以外发展的孩子,应该如何为他们提供支持?

家族企业的创始人往往是富有进取精神和创造力的人,他们靠勤奋的工作和丰富的经验创立了公司,但他们不一定受过系统性的训练。30年以后,当继任问题到来时,公司已经不再是当年初创时的企业了。员工数量在不断增长,新市场可能也开始充满诱惑力,为此,年轻一代在家族企业之外获取经验便很重要了。无论是去商学院学习还是在职场上历练,无论是在其他公司出任董事也好,担纲CEO也罢,当他们归来时,家族企业皆会大受裨益。

迪凯堡 (De Kuyper) 家族的继任过程就是采用一种非常高效的方法为家族企业选定恰当接班人,具体方法我已在上一期的文章中阐明。我的研究表明,“学徒制模式”与在家族企业以外接受

教育或获取经验的模式相整合,才是一条理想的继任路径。

继任计划通常需要10年到30年的时间方可完成。于是,只有在家庭成员之间公开透明地沟通和分享继任计划,才能使家庭成员的价值取向一致,让每个人都能预见到未来之路。对拥有强大家族资产而且“路障”很少的家族企业来说,家族传承是企业成功的不二法则。👤

本文转载自 INSEAD Knowledge,
网址: <http://knowledge.insead.edu>,
版权所有 INSEAD 2016
译 / 艾鲁

INSEAD

The Business School
for the World®

INSEAD 是世界上最领先和最大的商学院之一。全球化的视角和文化的多样性体现在 INSEAD 研究和教学的方方面面。每年有超过 9500 位高管进入 INSEAD 法国枫丹白露、新加坡和阿布扎比的三个校区学习。2016 年 INSEAD 在《金融时报》全球 MBA 排行榜上名列第一。



INSEAD 家族企业
管理公开课程网站



INSEAD 高级管理
教育官方网站