

## 企业Q&A

# 亚洲家族企业应开放接受外来管理人才

问：亚洲家族企业领导如何成功交棒？

新加坡管理大学李光前商学院陈伟良副教授认为，亚洲家族企业的一些共同特征，直接或间接地影响到公司相关人士的行为。

瑞士信贷在2013年展开的一项家族企业研究发现，大多数的亚洲家族企业仍处在企业生命周期的早期阶段。该报告指出，多数家族企业目前处在创办人或第二代接班人的时代。这些企业以企业生命周期来说相对年轻，陈伟良副教授将这个共同点道出一些观点。亚洲家族企业年轻，意味着它们仍有继续增长及扩张的潜力。问题是，亚洲的家族企业是否有能力跨入下一个阶段。

他说，要成功过渡到下一个阶段，家族企业必须创新勃发、他们必须为逐渐步入高龄的现任领导人作好接班工作，并引进专业管理人才。

在过去和当前维持家族生意成功的商业模式或许得改变、增强或改进。创新的商业点子可能源自公司内部、家庭或是公司以外。然而，领导人是企业能否享受创业硕果的关键，他们影响企业内部鼓励创业与创新的环境与氛围。这其中的挑战在于了解创新的重要性，并采取实质行动去鼓励它。不过，创新可能意味摒弃创始人过去所实施的旧原则与做法。要这么做可能会遇到阻力，因为儒家思想倡导的是尊敬长辈和他们的成就，而家族企业可能不愿意接受家族以外的人提供创新点子。

他提到，亚洲人口迅速老龄化将严重影响家族企业，因为现任领导人和协助建立企业的忠诚员工逐渐老去，因此更新是必要的。不过，基于种种理由，领导人的交棒工作可能会相当艰难。企业家一般有偏高的控制欲，他们自认有能力影响周遭的环境。家族企业领导人也是如此，他们认为自己是不会错的。他们或许认为还不到寻找和栽培新人才的时候，甚至认为新人不及他们。随着医疗保健越来越发达，人类的寿命也越来越长，因此领导人或将更加不愿意放开手中的权力。

假设目前的领导人决定逐步引进新的领导人，



新加坡管理大学李光前商学院陈伟良副教授。

某些因素也可能导致领导交替不稳定。一手建立起业务的企业领导人或许直接或间接打击到他们心目中的接班人的士气。因此，当他终于决定交出手中的领导棒子时，他希望能接班的子女可能因为已经厌恶家族生意的生活方式，或等待接班的时间太久而离开了家族企业。

偏向让家人成为公司领导或职员，可能会约束企业的成长。随着教育提升扩大了职业选择，可接班的家族人才可能因为毕业后选择其他道路、专业，职业或领域，而大幅减少。家族里也未必有管理人才，若家族缺乏人才，一味专注于家族

成员将限制企业的发展。

陈伟良副教授认为，亚洲家族企业要成长，就必须招聘新的管理人才，引进专业管理方式及雇用更多人。聘用专业经理是克服家族管理人才短暂缺乏的方式之一。然而，这当中所存在的挑战在于如何使家族成员接受非家族的新人加入。

他提到，新加坡管理大学的家族企业学院（Business Families Institute）在2014年的家族企业研究所（Family Firm Institute）全球大会上提呈一项近期的研究结果，该研究凸显了阻碍家族企业专业化的一些复杂问题，而这些问题却正是家族企业的优势所在。存在于家族中的紧密关系，以及忠诚与长期服务的员工是协助家族企业渡过危机的因素，但这样的紧密关系和非正式的沟通渠道却成为外来新人的障碍。

裙带关系和个人偏好不能同绩效制和论功行赏制并存。该研究也发现，家族若了解专业化的重要性，进而委任领导人将企业专业化，便有望取得专业化的成果。在整个过程中，有必要同家族成员保持沟通，以让他们了解公司所要争取的是什么。这个过程需要相当长的时间，平均为15年，因此需要家族的长期努力。有时候也有必要考虑给家庭成员和忠诚的员工全新的角色，并确保他们顺利胜任新的角色。

亚洲家族企业必需转型以取得成长，且让我们看看他们如何适应及应对所面临的相关挑战。