

下一代领导力： 企业永续与家族和睦的基石

文 / 许茵妮 江伟心 Jeandra Santiago Ejercito

实现机敏的领导力、牢固的商业价值观与高度重视继任之间的复杂平衡，是家族企业代际传承的重要基础。虽然每一个家族企业的领导力培养计划尽皆不同，创造领导力文化都是必不可少的一步



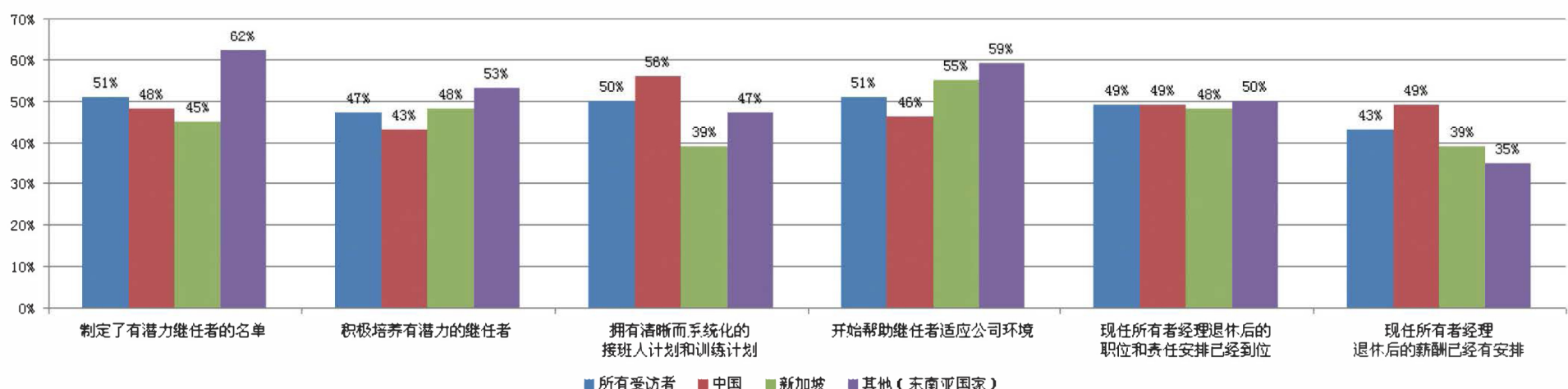
家族企业中，下一代领导力的开发与培养对家族生意一代一代可持续的传承至关重要。后继者如果领导能力薄弱，往往导致家族企业传承失败，家族企业的所有权或

经营权难以传到下一代手中。为了确保家族企业在代际传承过程中实现平稳过渡，家族企业的所有者经理们（owner-manager，即既是企业所有者，又是企业管理者）需要注意哪些因素呢？

由新加坡管理大学家族企业学院开展、大华银行有限公司赞助的一项调查发现，系统的接班人计划能够提升家族企业传承的平稳度。2014—2015年期间，中国、印度尼西亚、马来西亚、缅甸、菲律宾和新加坡等地的192名家族企业成员参与了该项调查。大约有一半的受访者表示，已经拥有清晰、系统化的接班人安排，或者是已经在积极地培养继承人。

该项调研同时指出，现任的所有者经理们坚决赞成和支持家族成员来管理和运营公司。考虑到家族企业的顺利承接需要时间，尽早培育接班人、让他们做好承担领导角色的准备，十分关键。此外，一些亚洲传统文化局限了合格继任候选人的选择范围，譬如长

亚洲家族企业的接班人计划



幼有序，倾向于让最年长的子孙作为第一顺位继任者。结果，家族企业继承者的“候选名单”上只有寥寥数人，不足以选出可堪栽培的下一代家族领袖，承担家族生意的下一个发展阶段。企业的传承难题未解，又遇上颠覆性科技出现、金融系统风险晦暗莫测、中国经济增长速度趋缓进入“新常态”的全新环境，家族企业追求基业长青的道路更显艰难。

现任家族企业领导人如何战胜这些挑战？新加坡管理大学家族企业学院的一项最新研究指出，领导力、企业成长与接班人计划在成功实现家族企业代际传承上起着关键作用。虽然由于文化原因，中国和其他的东南亚国家对企业领导人特征的要求颇有共通点，不过，企业的发展战略会因为国家所处的发展阶段不同而呈现差异性。

最重要的领导力属性

调研结果显示，80%的亚洲家族企业十分强调领导人对工作的献身、正直和可信任。持股家族成员信任是必须的，因为家族企业的所有者经理实施财务和战略决策需要他们的支持。更重要的是，成功的企业传承需要积极有效的家族互动，而信任正是基础。此外，现任和未来的家族领袖们都认为对工作的投入度和正直，比其他能力或者智力水平更加重要。

大部分受访的亚洲家族企业，目前都处于从第一代传承到下一代的中间阶段，而下一代继承者主要是兄弟姐妹或堂表亲关系。进入这一关键时期后，家族企业纷纷意识到需要吸引外部的非家族人才，以及建立市场导向的管理系统与流程，包括：制定企业扩张的系统方案；在董事会引入一组独立顾问；设计有效的接班人计划；投资技术工艺或资讯通信系统；执行新的市场营销或品牌战略；引入关于退休和培训、薪酬和福利的专业管理流程。这些都是支撑家族企业持续成长、扩展地区或全球市场的必备工具。

可信的非家族专业人士的价值

前文提及家族企业可能没有足够的潜在继任者储备。如果企业家的孩子们因为经验不足、缺乏曝光度、能力或者仅仅是缺乏兴趣，还没有做好准备接手生意，

亚洲家族企业领导人最重要的特征

	所有受访者	中国	新加坡	其他 (东南亚国家)
正直	88%	86%	96%	85%
自信	88%	86%	94%	85%
智力	87%	82%	96%	90%
创造力	81%	81%	85%	74%
对工作的投入度	88%	84%	98%	85%
决策力与经验	84%	80%	92%	85%
持股家庭成员的信任	86%	79%	100%	85%
被员工尊重	88%	84%	98%	87%
被家族成员尊重	88%	82%	96%	92%

家族企业访谈：鲁奇集团（Ruchi Group），印度

鲁奇集团（Ruchi Group）由已故的 Mahadeo Shahra 先生在 60 多年前创设。该集团在农业、钢铁、采矿、奶制品、基础设施、能源、房地产等多个行业和领域都有一番建树。Mahadeo Shahra 先生最小的儿子 Dinesh Shahra 成立了现在的印度头号食品与农业公司鲁奇大豆（Ruchi Soya），其目前是全印度排名前五的快速消费品公司，年营业额超过 50 亿美元。二儿子 Ankesh Shahra 管理着鲁奇大豆（Ruchi Soya）的国际业务部。

作为家族企业的第三代，Ankesh Shahra 分享了他学到的价值观。

“作为一个家族，我们接受着一系列共同价值观并且忠实地遵守。我们很看重诚实、开放、奉献、关系发展和谦逊。我能否具备这些强有力的魅力、发挥价值观的力量，时间还没有给出答案，但我清醒地意识到我们的上一辈似乎与生俱来拥有这些。作为一个紧密团结的核心家庭，我的父母对我们的抚养慷慨而民主。我们深知必须建立一个民主、公正的平台才能解决矛盾冲突。我们正在寻找稳妥的办法来达成这一目的，以保证不受分歧的消极影响。”

家族企业访谈：世纪太平洋集团公司（Century Pacific Group of Companies），菲律宾

1947年，年仅15岁的Ricardo Po为了摆脱贫困，从中国广东移民到菲律宾。虽然存在语言障碍，Ricardo Po用一本中英文字典自学了菲律宾语和英语。他发现，菲律宾人喜欢吃罐装食品。然后，他在3年勤勉研究和调查后，贷款开设了世纪太平洋集团公司（Century Pacific Group of Companies），公司开创了金枪鱼罐头，加工和出口菲律宾水域盛产的金枪鱼。今天，世纪太平洋集团公司（Century Pacific Group of Companies）是菲律宾最大的罐头食品制造商，产品远销中国、美国、欧洲、日本和中东。

作为Po家族第二代CEO和董事长，Christopher Po分享了他的心得：

“我的父亲教育我们，被给予我们的也能被拿走。因此，你必须珍惜这份礼物并且做一个好管家。我们的父亲一生中见证了菲律宾以及亚洲其他国家不少家族企业的长期不和，我们知道家族和谐对企业长青的决定性作用。所有的兄弟姐妹目标统一：我们不想走上家族不和的道路。由于害怕家族企业的分崩离析，家族做了一项最物有所值的投资——聘请了一名值得信赖的非家族成员顾问，帮助家族设计治理蓝图。公司目前每周召开管理会议，每季度召开董事会议。此外，我们还有常规的家族委员会和兄弟姐妹委员会会议，用来集中讨论家族问题。”

那么，非家族成员的职业CEO能够暂时填补这一空缺。这些职业经理人不仅可以承担高层管理职责，还可以作为导师，帮助企业家培养下一代。通常，非家族成员CEO们会被给予少量子公司的股权作为激励以及赢取他们的忠诚。

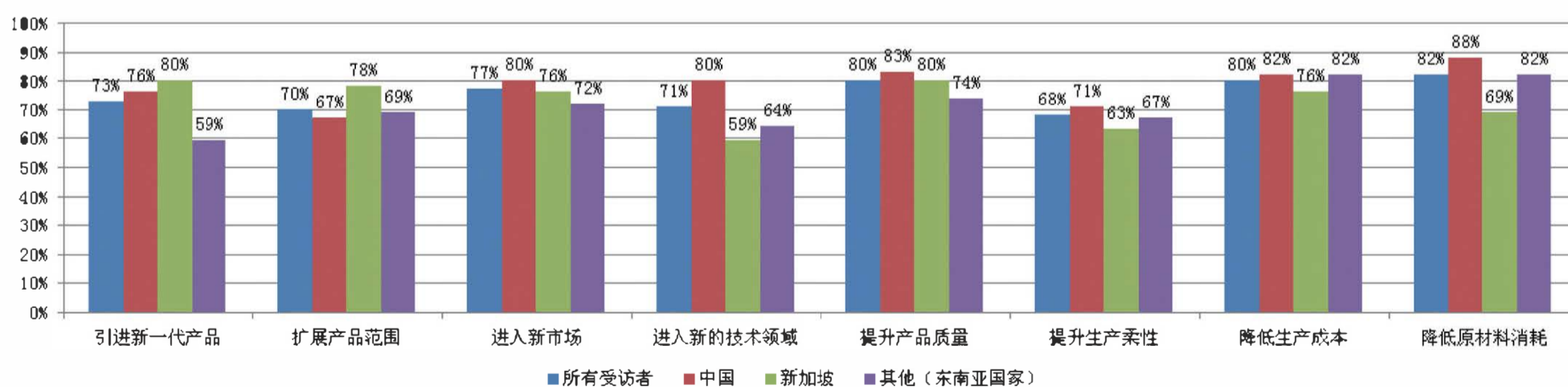
此外，家族企业也应该倚仗能干的公司董事会成员（即便企业尚未上市）帮助家族增进业务的专业化。非家族董事会成员拥有多年的经验和自己的人际网络，能够指出公司面临的客观前景。他们还可以指导CEO集中注意力关注战略事项、帮助家族把家庭需求与业务需求隔离开。非家族董事会成员可以对所有权结构和接班问题提出建议，以及自愿自觉地对创始人CEO提出质疑。一个拥有非家族成员的、结构良好的董事会可以给“创二代”们提供指导，帮助家族企业传承延续。

对非家族成员的管理者或董事会成员而言，最关键的工作是平衡好复杂的家族企业结构变动。如果非家族成员的专业人士在家族和企业的各个方面足够能干和知识渊博，他们将能更好地服务和指导商业家族们。

创新战略推动企业成长

撇开家族企业的领导力不谈，亚洲家族企业正在寻找的新增长领域在哪？新加坡管理大学家族企业学院的研究发现并鉴定了八种创新战略，这些不同国家的家族企业各有自己的选择。来自新加坡的受访者更

亚洲家族企业的创新战略



喜欢引进新一代产品（80%）、提升产品质量（80%）和扩展产品范围（78%）。而其他的东南亚国家家族企业则偏好探索能降低原材料消耗的方法（82%）和降低产品成本（82%）。东南亚国家的家族企业中，差不多 10 个里面有 6 个正在采纳“引进新一代产品”作为一种创新战略。

家族企业有着清晰的战略方向。上述调研透露了一个信息：所有者经理小心控制着家族业务的增长，偏好扩张战略稳健且追求最低风险，因此，即便是在经济下行周期里，公司依然拥有健康的资金储备。在企业成长与业务扩张中，管理风险、维持企业的稳定性和可持续发展是 80% 的亚洲家族企业的最优先选项。对于国际扩张，大部分受访的家族企业表示会最优先考虑出口他们的产品和服务。大约 25% 的新加坡家族企业表示，设立合资子公司也是一项关键的国际扩张战略。

制定谅解备忘录和兼并收购这两项策略最不受欢迎——这可能在一定程度上反映了家族企业内部信任感的重要性。受访的家族企业不认为有直接建立伙伴关系的需要，他们更喜欢风险低、灵活度高的全球业务拓展途径。这证明了家族企业有维持长期可持续发展的目标。只有志趣相投的伙伴经年累月的建立起信任感，才可能逐渐发展为其他的更深入相互连接。

提升下一代的企业家精神

对于很多家族企业，继任代表着企业的关键转折点。为了顺利传承，再早启动接班人计划也不为过。虽然继承这件事情只有当提名了继承者（们）时才发

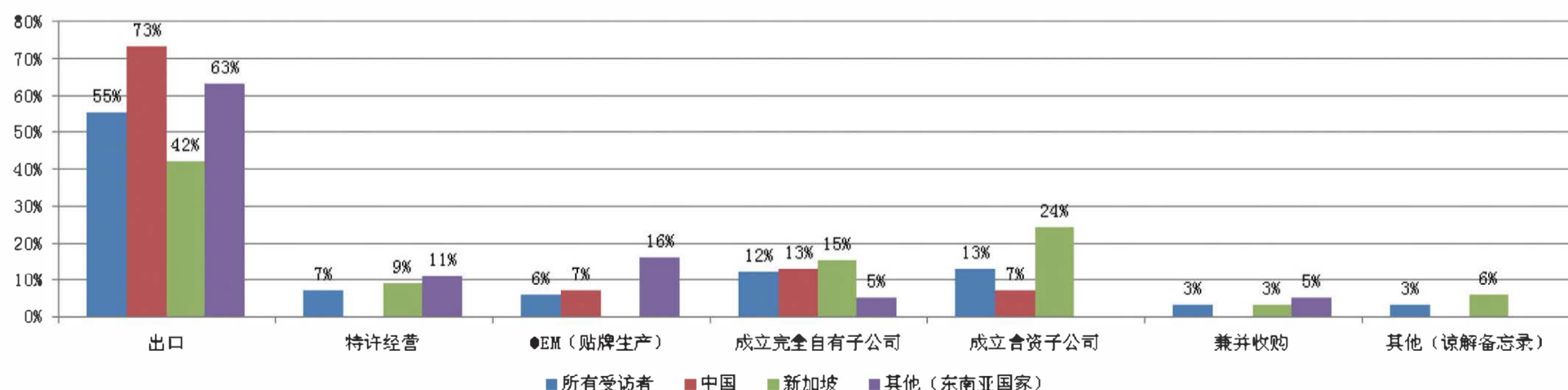
生，但等他/她真正承接下所有担子可能需要 5 到 10 年。继承从来不是单枪匹马、独自努力的事情。继承者（们）的培训和训练必须从小时候开始，也离不开鼓励开放、积极交流的家族和谐、家庭和睦。不仅要与企业相关的领域开展所有正式与非正式的教育，也要培养其处理家族动荡、建立团队，获取员工、合作伙伴和供应商尊敬和追随的能力。

家族企业世代相传，企业的领袖必须关注长期目标，他们的追求也超越了创业、成长、内企业家精神等不同阶段。基于普遍的看法，家族企业是保守的，他们的成长是逐步的、持久而稳固的，及其强调信任、正直和献身。

我们已经观察到，过去几年里，提升下一代的企业家精神成为一种趋势。许多现任的“家长”鼓励他们的孩子创业，而不是马上接手家族的生意。创立的企业发挥着孵化器的作用，训练和开发继承者们的天赋。这是一个平台，未来的接班人可以直接地开展实验，辨别和赢得信誉。许多当前阶段的家族领导人意识到下一代想要塑造自己的身份，家族也愿意支持他们，并相信最终可以引导孩子们“回家”。也可以让下一代在家族企业外积累企业家经验后再回来。如果这样都不行的话，应该给下一代在家族企业里安排合适的职位、承担实际的责任，让他们通过自己的商业决策获取承认。无论采用哪一种方式，重要的是，家族和非家族成员的管理层要准确、及时地对下一代的表现给予反馈，使他们通过实际的商业经历学习与成长。

总之，实现机敏的领导力、牢固的商业价值观与高度重视继任之间的复杂平衡，是家族企业代际传承的重要基础。虽然每一个家族企业的领导力培养计划尽皆不同，创造领导力文化都是必不可少的一步。时任的所有者经理会对成功的

亚洲家族企业偏好的国际扩张战略



家族企业的共同愿景就是基业长青， 而实现这一目标的办法可以归纳为“4Ps”战略

育儿 (Parenting)：如果你有优秀的孩子，任何数量的财富对他们而言都是足够的；

准备 (Preparation)：家族企业的所有者作为继承人必须拥有相关的教育背景和经验来领导他们的企业；

热情 (Passion)：寻求继承人的热情与家族事业的共鸣很重要；

耐心 (Patience)：这是家族和企业确保和谐的基础。

代际传承产生重大影响。他们也有责任培育一个良好的成长环境，高潜质的下一代领导人（家族或非家族）能够被识别、训练并获得发展。家族领袖应该展示出正直与可信赖的领导品质，潜移默化地让整个企业上下效仿。接班人计划则是下一代继任者们延续家族创始人使命与愿景的重要平台。虽然有很多其他复杂的注意事项需要强调，很多可以用来“武装”家族，以

便做好准备，但家族最珍贵的资产依然是家族本身以及值得信赖的非家族专业人士。□

许茵妮系新加坡管理大学业务开发副校长、金融学实践教授暨家族企业学院学术主任；

江伟心系新加坡管理大学家族企业学院高级协理主任；

Jeandra Santiago Ejercito 系新加坡管理大学家族企业学院研究经理

家族企业访谈：Sunray，新加坡

1980年，Sunray低调地起步于一家家庭木工作坊，当时只有一小撮工人制作简单的家具。1987年，公司注册设立三瑞木工建筑（Sunray Woodcraft Construction），并开发出一套全面的室内装修承包经营业务。自20世纪末至今，Sunray一直是新加坡室内装饰工程的市场领军企业之一。来自10多个国家的超过1000名员工和承包商支撑了整个Sunray的侵略性区域增长和发展计划。

Sunray是典型的传统中国式家族企业，参与家族企业运营的有嫡系、旁支乃至远房的家族成员。Sunray以

强大的家庭纽带促成了适宜的家族环境，传承的挑战主要在于下一代接班人的选择标准。这一标准里渗入了传统元素，以姓氏、资历和做某事的全套技能（按轻重缓急顺序排列，由主到次）决定何人胜任，而今，也更加开放并作出了改变：优先次序变成了做某事的全套技能、资历和姓氏。

查尔斯·谭先生，Sunray第二代，揭示了他的继任历程：

“我从墨尔本皇家理工大学毕业后，在母亲的命令下回到了家族企业，尽管我觉得自己的学位与公司业务并不匹配。我母亲一直辅佐着父亲。在

我思想中占据最高位置的是一句中国谚语——饮水思源，意思是我得记住自己的根。诚实地说，我希望能够回报Sunray家族，这些年都是它在支持着我，我也希望能够实现家族的下一步发展。我坚信，有效的家庭关系（亲缘、嫡系）是所有家族企业的一种独特特征，但我们也必须选择合适的继承人，他们要能证明自己有能力长期的、持续稳定地发展企业。这两者之间的确存在微妙的平衡，也是对下一代接班人的挑战；代际传承需要时间、耐心以及为整个家族利益着想的开阔胸襟。