

# SME 中小型企业

专版

本专

## 核心价值确立 家族企业可传承

李气虹

须有两套计划

美国企业管理专家嘉路 (Randel S. Carlock) 博士认为, 家族企业的传承问题在东西方社会同样存在。若能确立企业的核心价值, 有计划地培养接班人, 顺应商业模式的變化, 家族企业是能够克服“代沟”所构成的矛盾, 顺利完成交接。

嘉路博士日前在欧洲工商管理学院 (INSEAD) 以“在亚洲开创成功家族企业的挑战”为题, 向三十多名本地家族企业负责人指出, 在管理、策略、目标、愿景、价值五方面, 都需要将企业和家族的所有权和经营权加以区分。

对家族企业家而言, 如何传承和把家族生意发扬光大, 然后传承给下一代, 因此必须确保孩子能继承他们的价值观。“所以, 我们必须有两套计划——商业计划和家族计划。商业计划尤其重要, 必须摆在优先位置。”

谈到家族企业常有的意见冲突, 嘉路博士指出, 不同世代的家族成员对商场上的机会和挑战, 有不同的认知。“人生, 其实就是家族成员在不同阶段里, 对各自角色的定位进行协商。”

他说: “孩子们并非天生就叛逆, 他们只是想跟父母的想法和做法有所不同而已。父母和孩子之

间, 需要不断沟通和协商。化解彼此冲突的基本技巧, 就是针对新资讯进行交流。”

谁来确立  
家族企业价值观?

有听众问到两代之间, 该由谁来确立家族企业的价值观? 嘉路博士表示, 价值观的改变, 源于人们对世界的看法发生变化, “但核心价值观还是相同的。”

许多事实证明, 生意一般难以持续很久, 企业会因商业模式的变化而失去市场。例如, 开创了手提电脑时代的康柏 (Compaq), 曾经是世界第二大品牌; 但现在他们被市场边缘化, 最终被惠普 (HP) 并购。

“再看看从1955年和2005年《财富》

世界五百强企业的名单, 今天依然生存的企业不到一百家; 但这些企业仍然在公开交易, 而且财雄势大, 只是所经营的生意范围有所改变。像余仁生这类能够持续上百年至两、三

百年的家族企业, 是非常了不起的成就。”

他认为, 2002年美国能源公司恩龙 (Enron) 及今年雷曼兄弟宣布破产, 损害了自由市场和资本市场的运作模式和信誉, 不能代表现代商业的精神内涵。“华尔街的一切游戏停留在纸上, 而家族企业则生产真实的商品。”

在他心目中, 那些资本规模在2000万到3000万欧元或美元之间, 构成城市和国家经济“脊梁骨”的企业, 尤其是由四五名第三代家族成员把家族生意做得有声有色, 然后交棒给第四代的公司, 最让他佩服。

嘉路博士有25年的企业工作经验, 并且是美国纽约自动报价股市一家上市公司的创办人兼总裁, 目前也是世界几家主要家族企业的顾问。由他在瑞士洛桑创办的宏达家族企业国际中心 (Wen del International Centre for Family Enterprise), 目前在全球45个国家和地区拥有2700家企业会员。

该中心日前与中国国家发展与改革委员会合作, 在上海、宁波地区采访了40家企业, 以了解这些家族企业的未来发展计划。“其中只有两家传承了两代, 其他人对于企业的未来走向感到茫然。他们都宣称有计划上市, 到目前还没实现。”



嘉路博士有关家族企业的英文著作, 已经翻译成中文、阿拉伯文和西班牙文等版本。