

中国家族企业传承问题凸显

李锦记“治未病”成研究样板

■ 本报记者 王静宇

家族企业是人类古老的组织，也是最具生命力的组织之一。中国过去 30 年的经济高速增长的历史其实也是家族企业快速增长的历史，旺盛的创业精神令人印象深刻，正是这些基于家族的团结、奉献和创新创业精神，使得这些企业在改革开放初期歧视性政策的夹缝中和在后来越来越激烈的国内国际竞争中能生存下来，而且其中有相当一部分已成长为有市场影响力的领先企业。不断创新创业，成为了家族企业发展背后力量的重要支撑。

家族企业发展观念
和现实冲突

在改革开放 30 年后的一次民营企业企业家会议上，当一位家族企业老板被介绍在会上发言时，他的开场白却是首先否认自己的家族企业身份。在他看来，家族企业这种自古有之的企业组织形态似乎至今仍不合时宜。与此同时，在中国经济体制发生重大变革背景下，源于个体、私营等非公有制经济的家族企业却正在迅猛发展。放眼民营经济领域，家族企业已遍布各个行业和地区，在整个民营企业中，家族式经营的企业至少占到了 90% 以上。观念和现实存在着冲突。其实，无论是在西方资本主义经济环境下，还是在中国特色社会主义市场经济条件下，家族企业都呈现着其特有的优势和魅力。正如遍布世界各地的家族企业一样，中国的“沃尔玛”、“福特”、“松下”等家族企业们，也同样怀着强烈延续自身的动机和稳定发展的愿望，正以其旺盛的生命力和进取的身姿出现在市场经济的舞台上。社会各界开始用不同的眼光打量着这个群体，其中有褒有贬、有误解，也有支持。中国家族企业的产生、成长和发展是一个长期的历史现象。改革开放以来，作为民营企业的主要组成部分，中国的家族企业已经成为经济社会发展的一支重要力量，他们对于经济社会发展的贡献越来越大，在保障就业、活跃市场、刺激投资、增加税收、扩大出口等方面起着不可替代的作用。近年来，即使在国际金融危机期间，从整体来看，家族企业在企业数量、注册资本金、工业增加值增速、吸纳就业人数、完成税收等方面的多项指标明显高于全国平均水



李锦记健康产品集团董事长李惠森讲解李锦记“治未病”理念 本报记者 林瑞泉/摄

平。鉴于当前家族企业作为私营经济主体形态对于国民经济的重要影响，把握家族企业的发展历史和形状、理解家族企业的成长特征和存在问题、关注家族企业的创新创业的持续成长，就是关系到中国经济未来发展不可忽视的重要问题。

李锦记：
“治未病”传承家族企业

参与编写《中国家族企业发展报告》的李锦记企业，作为我国传承百年的民族企业，深知传承与发展对于家族企业的重要性，有着丰富的经验和不同的教训。第十一届全国政协委员、李锦记集团董事、李锦记健康产品集团董事长兼行政总裁李惠森表示，中国几千年前的《黄帝内经》中已经给了我们最好的回答：“上医治未病”，即防患于未然。李惠森提出，纵观国内外家族企业的发展历程，大凡成功的家族企业一般要经历三个发展阶段：第一代创业阶段，基本上是创业者放手拼搏的阶段；到了第二代，多是以兄弟姐妹合作与团队精神为主导；第三代及以后则需要完善的系统来维系整个家族及企业的和睦与顺利

发展。李惠森认为，家族企业传承与发展当中有很多重要的因素，其中比较关键的还是创业者与守业者在生活阅历、思想观念、知识结构、价值取向和市场把握等方面存在较大差异。当今的家族企业，经过第一代的艰苦创业，家族和企业大都得到了一定的发展。如何避免家族发展到第二、第三阶段出现不和甚至破裂，从而使企业濒于破产危机的状况，是摆在无数家族企业面前一个不可回避的现实而紧迫的问题。“就是要在家族内部发生矛盾纠纷以前，统一家族成员的思想、制定出大家一致同意并遵守的规则，加强家族成员间的充分沟通、加深家族成员间的相互理解，这样，才能把‘疾病’解决在萌芽中。”李惠森说。“不然，如果沟通、理解不及时，就可能使无心的误解演变成矛盾，成为一代现代企业以及该企业的领导者是否懂得现代企业的管理艺术。家族企业要有效走向“下一代”，可以从三个方面进行尝试。第一，提前准备“下一代”的培养机制。家族企业一旦有所起色，创业企业家首先要考虑的问题就应该是如何培养“下一代”，为家族企业准备未来的商业领导人。那么未来的“下一代”应该是什么样子呢？一要有德，要忠诚于家族企业的事业，不仅是个人的利益要服从于联想的利益，还要有从内心尊重前任的开拓者们。要培养“下一代”的优良品质，优良品质使人信服，而得人心者得天下。对待自己要严格要求，对待伙伴要大度、宽容，能够一日三省吾身等。二要有才，他需要具备商业直觉和判断以及洞悉企业经营管理状况的能力。要有制订战略的能力。即把握市场脉络，决定公司发展方向的能力。要有运营能力。即学会通过分析经营数据来了解公司当前经营的问题所在，从而有针对性地解决问题的能力。即组织设计、制度设计、流程设计的能力。要有资本运作的 ability。即能够整合外部资源，使企业做大做强。的能力。实践是培养“下一代”形成自己对管理的认知和掌握的重要方法。第二，为“下一代”建立起良好的治理平台。家族企业不同于其他企业的一个特点是：家族拥有着企业的控制权——股权，因此容易出现“家企不分”和“家事影响企事”的问题。而族的核心价值观，让家族的每一个成员学会用“直升机思维”，即把自己放在更高的位置上去思考问题，也就是把家族利益放在最高的位置，主动接受“我们大于我”的思想。9 年前成立的李锦记家族委员会，就为此制定了“家族宪法”，以决定家族重大事项，引领百年传统家族走上了现代家族治理传承的道路。李惠森说，近年来，在与不少家族企业创业者沟通的时候，经常会讨论到面对家族企业“家族”与“企业”哪一个应该摆在首位的问题，不同的家族有不同的特点，没有绝对标准的“对”或者“错”，只有“合适”或“不合适”。“家族”涵盖了大家庭里的方方面面，而“企业”只是家族的一部分，家族犹如一棵大树的根基，企业只是大树的枝干。“基于这种认知，李锦记家族委员会成员由我的父母（第三代）和我们兄妹五人（第四代）构成，下设了五个部门。我们每两年会重新讨论家族成员在家族委员会中的分工。反之，如果把企业放在首位，若一旦企业不成功，家族就像涣散了一样，没能力承担家族企业业务的成员，就会感觉自己被排除在家族之外，部分家族成员也会觉得无用武之地。”李惠森说。

论道

家族企业如何走向“下一代”

■ 贺璐婷

首份《中国家族企业发展报告》12 日在京发布，我国的家族企业面临日益突出的传承换代问题。家族企业的传承换代，实际上是一辈创业者或守业者对下一代的权力交接问题。中国现存的家族企业绝大多数诞生于 1978 年改革开放之后，这些家族企业创业者多已年过半百，一个全国性的家族企业“接班时代”已经悄然来临。毫无疑问，“权力”交接时代也是企业最脆弱的时刻。这个过程中，企业控制权在走向“下一代”的过程中，常常会被一系列因素的影响而变得不会十分顺利。首先，来自企业创业者本身的阻碍会影响家族企业控制权的移交。在中国民营企业成长过程中，企业家个人因素起了很重要的作用。很多中国民营企业都是在创业者手中像变魔术似地发展壮大，对“下一代”的选择实际上也是对企业家人的一次超越。然而，有些创业企业家却很难实现对自身的超越，阻碍了权利移交过程的进展。家族企业控制权交接最佳时间是在创业企业家 50 岁左右。然而，对于大多数 50 岁左右的第一代企业家来说，事业似乎正是如日中天，是不愿意在此时交出控制权的。即便交出控制权，也不会完全从家族企业管理中撤出，权利移交并非发自真心，他们希望自己的企业在今后的经营中仍然保持原来的商业模式和领导风格，对现代化企业组织管理模式的排斥。都会导致企业裹足不前，与同类企业的差距越来越远。此外，继任计划的缺失也会影响

企业控制权的移交。《中国家族企业发展报告》中显示，被调查的家族企业子女中，有接班意愿的占 35%，不愿接班的子女超过 30%。这在一定程度上表明，在家族企业里，“继任计划”缺失依旧是一个普遍的现象。家族企业如果没有一个明确的继任计划，就不能及时地培育新人，也会影响企业的长久发展。当家族企业缺少“继任计划”时，即便是创业企业家的子女，对其即将要做的事情也不会清楚。对于不愿从职业经理人市场引入新人的家族企业而言，就会造成“断层”。再次，“下一代”的意愿和素质也会影响企业控制权的移交。俗话说：“创业难，守业更难”。家族企业表面上的辉煌极易造成下一代创造力的缺失，缺乏积极上进和冒险的精神。创二代在他们人生的道路上要风得风、要雨得雨，可以到国外深造学习执掌未来财富和权力的真经，但却缺乏“置之死地而后生”的拼搏精神。创业企业家身上的精神是第二代继任者所缺乏的，对于这种移交，或许能称得上顺利，但也绝对称不上成功。因父亲李海仓意外身故，年仅 23 岁的李兆会不得不结束学业提前回来接班山西海鑫集团董事长。虽然有“老臣”的扶持，但这样稚嫩的肩膀根本难以承担起父辈期待的目光。用李兆会的话说就是“父亲的财富对我来说没有快乐，只有压力”。不仅没有作为企业掌门人的那份成就与自豪感，反而是如履薄冰的谨慎。家族企业控制权移交“下一代”，这并不是当下突然变得紧迫的一件事情。一个对社会负责、目光远大、有目标并且胸怀开阔的企业家，从其创

办企业的头一天开始，就应当注意到家族企业控制权的移交问题。选择一个好的“下一代”，这在很大程度上反映了这个企业是否已经或正在努力成为一个现代企业以及该企业的领导者是否懂得现代企业的管理艺术。家族企业要有效走向“下一代”，可以从三个方面进行尝试。第一，提前准备“下一代”的培养机制。家族企业一旦有所起色，创业企业家首先要考虑的问题就应该是如何培养“下一代”，为家族企业准备未来的商业领导人。那么未来的“下一代”应该是什么样子呢？一要有德，要忠诚于家族企业的事业，不仅是个人的利益要服从于联想的利益，还要有从内心尊重前任的开拓者们。要培养“下一代”的优良品质，优良品质使人信服，而得人心者得天下。对待自己要严格要求，对待伙伴要大度、宽容，能够一日三省吾身等。二要有才，他需要具备商业直觉和判断以及洞悉企业经营管理状况的能力。要有制订战略的能力。即把握市场脉络，决定公司发展方向的能力。要有运营能力。即学会通过分析经营数据来了解公司当前经营的问题所在，从而有针对性地解决问题的能力。即组织设计、制度设计、流程设计的能力。要有资本运作的 ability。即能够整合外部资源，使企业做大做强。的能力。实践是培养“下一代”形成自己对管理的认知和掌握的重要方法。第二，为“下一代”建立起良好的治理平台。家族企业不同于其他企业的一个特点是：家族拥有着企业的控制权——股权，因此容易出现“家企不分”和“家事影响企事”的问题。而族的核心价值观，让家族的每一个成员学会用“直升机思维”，即把自己放在更高的位置上去思考问题，也就是把家族利益放在最高的位置，主动接受“我们大于我”的思想。9 年前成立的李锦记家族委员会，就为此制定了“家族宪法”，以决定家族重大事项，引领百年传统家族走上了现代家族治理传承的道路。李惠森说，近年来，在与不少家族企业创业者沟通的时候，经常会讨论到面对家族企业“家族”与“企业”哪一个应该摆在首位的问题，不同的家族有不同的特点，没有绝对标准的“对”或者“错”，只有“合适”或“不合适”。“家族”涵盖了大家庭里的方方面面，而“企业”只是家族的一部分，家族犹如一棵大树的根基，企业只是大树的枝干。“基于这种认知，李锦记家族委员会成员由我的父母（第三代）和我们兄妹五人（第四代）构成，下设了五个部门。我们每两年会重新讨论家族成员在家族委员会中的分工。反之，如果把企业放在首位，若一旦企业不成功，家族就像涣散了一样，没能力承担家族企业业务的成员，就会感觉自己被排除在家族之外，部分家族成员也会觉得无用武之地。”李惠森说。

此时要明确的一条基本原则是，只有家族服务于企业，企业与家族才能同时生存并得到发展，否则将两败俱伤。在“家族企业”这个词中，重要的字眼不是“家族”，而应该是“企业”。因此，必须在家庭和企业之间建立起一道健康、安全的“防火墙”，既能够让家族有效地管理和运作公司，又能够让不让“家事”影响企业。现代企业为了实现治理结构的规范，大多建立了股东、董事会、经理层的三层治理机制。优秀的家族企业在此之外大多数都会建立“治家”制度，一般被称为“家族委员会”。这一制度的核心作用在于最大限度地保障家族股权的集中、不分散；另一方面又清晰地界定了家族和企业之间的关系和边界。家族委员会实现了家族事务和企业经营的分离，解决了由于成员协调困难而造成的低效率经营问题，保证了关系治理的有效实施。第三，让企业核心价值观传承下去。在企业控制权的交接中，企业所有者可以进行交接，但是企业所有者的使命感、价值观和对目标理想永无止境的追求却不会改变。这是企业发展的持续动力和生命源泉。有着 120 年历史的香港李锦记家族就是一个典范。李锦记家族的每一代人都秉承同一个理念，让家族在代代传承中不断壮大。在李锦记的百年发展史中，其家族并非一直如今天这般齐心和团结，中间曾发生过两次“分家”，亲历了这两次“分家”的现任董事长李文达深切感受到，制度化的道德规范对于家族企业存续发展是十分重要的。于是 2003 年根据家族实际和企业发展，在征得全部家族成员一致同意后，制定出了“家族宪法”。

资讯

HDC 华信推出国产智能旗舰新品

近期，HDC 华信 CEO 表示，HDC 华信将在 2012 年初推出一款基于美国高通平台，搭载 1.5G 双核 CPU 的超高端国产智能旗舰级产品。据了解，HDC 华信准备推出的最新产品为美国高通 msm8660 芯片，主频达到 1.5G，是目前最强的双核处理器，800 万自动对焦摄像头。以高性能、低价位打响品牌知名度，使得用户得到最大实惠是华信公司一贯信守的经营理念。HDC 华信 CEO 称：“HDC 华信无需品牌代言人，产品即是品牌最好的广告，专注产品设计，广告费用零投入，此次 1.5G 双核的最新产品将通过网络以及 HDC 体验店进行工厂直销，使得零售价格远低于小米手机。”其售价极有可能在 1500 元人民币左右。

桥头堡建设背景下的云南旅游

云南省旅游局 12 月 13 日在北京举办了“桥头堡建设背景下云南旅游市场营销研讨会”。会上，云南省旅游局领导简要介绍了有关云南旅游和云南桥头堡建设背景下云南旅游市场营销的有关情况，业内专家就云南旅游业体制不健全、管理模式相对落后、市场主体发育不足、开发合作进程滞后等方面所暴露的深层次矛盾进行了研究讨论。资深网络营销专家，数字华夏（北京）传播机构总裁姜培峰指出，桥头堡建设背景下的云南旅游关键在于找准定位，受众是主要的，在多种网络营销手段的推广之下，云南旅游将会收到不一样的发展效果。

永大电梯安全专利“安”人心

12 月 8 日，在国家质检总局、中国电梯协会、上海市电梯行业协会的见证下，上海永大电梯在上海国际会议中心隆重发布“抱闸门侦测”和“溜梯自救”两项安全技术专利，宣布中国电梯安全技术获重大突破，将从根本上解决电梯的安全隐患问题，极大地提高中国电梯乃至世界电梯运行安全水平。此次安全专利的突破性成果表现在两个方面：一是实现了对电梯运行中抱闸状态的实时监测，一旦出现异常现象就被系统自动捕获；二是在监测到可能溜梯时，第一时间迅速启动抱力补偿装置，将电梯稳定地停留在安全位置，这从根本上杜绝了由于电梯抱闸失灵导致安全事故的发生。

首家年产十万吨 MES 生产项目投产

12 月 3 日，江苏海清生物科技公司宣布，国内首个年产 10 万吨 MES（脂肪酸甲酯磺酸盐）专业生产项目在国家级经济技术开发区——镇江新区正式投产成功。MES，化学名：α-脂肪酸甲酯磺酸盐，是目前全球公认的第一代绿色、环保、高效性、节能节水的表面活性剂，广泛应用于洗衣粉、洗手液、洗衣液、香皂等合成洗涤剂中，因其源于天然植物油——棕榈油，具有源于石油的表面活性剂所不具备的绿色、环保等特性，海清生物将其研发并量产的 MES 系列产品亲切地命名为“海清因子”。

中进汽贸发布年度报告

2011 年 12 月 11 日，中国进口汽车贸易有限公司在“第八届进口汽车高层论坛”上发布《2011 中国进口汽车市场年度报告》和《2012 中国进口汽车市场可持续发展策略报告》，全面回顾了 2011 年中国进口汽车市场现状并对 2012 年市场走势进行前瞻分析，提出进口汽车市场可持续发展策略。中国进口汽车高层论坛由中国机械工业集团有限公司、中国汽车流通协会主办、国机汽车股份有限公司、中国进口汽车贸易有限公司承办。论坛上，国机汽车股份有限公司、中国进口汽车贸易有限公司董事长丁宏祥深入分析了 2011 年中国进口汽车市场现状。

企业推进软件正版可降成本

使用未经授权或盗版软件，将使公司面临重大的安全风险，这些潜在的安全风险以及所导致的损失远远大于购买廉价盗版软件所节省下来的成本。这一结论来自于商业软件联盟赞助，全球信息技术市场研究与预测机构国际数据公司（IDC）独立完成的白皮书《中国企业推进软件正版化进程，消除盗版软件安全风险》，商业软件联盟倡议企业应该通过严格的 IT 系统管理，增加正版软件的投入，实施风险分析和审计，来支持正版消除盗版软件风险。

平高集团 40.5kV 六氟化硫断路器问世

日前，由平高集团自主研发的 LW□-40.5(G)/T4000-40 型开合电容器组、电抗器组专用大容量六氟化硫断路器在荷兰 KEMA 试验站顺利通过投切背对背电容器组、电抗器组试验。据悉，这是该集团公司研制成功的首台 40.5kV 大容量自能式六氟化硫断路器。据了解，LW□-40.5(G)型六氟化硫断路器是平高集团为满足枢纽变电站低电压侧无功补偿的需求而研发的新一代 40.5kV 六氟化硫断路器，该产品技术参数达到国际领先水平，所配机构、灭弧室等核心部件均为自主设计，满足了核心部件自主化设计的要求。

壹人壹本发布新品 E 人 E 本 T4

近日，主题为“E 人 E 本开启数字书写时代”发布会在中国文字发源地河南安阳盛大召开。壹人壹本发布了其第四代新品 E 人 E 本 T4，并正式发表了数字书写宣言。壹人壹本 CEO 杜国楹表示：“数字书写”是以屏为纸，利用电脑屏幕替代传统的纸张，使用电磁笔操作，使人们在保留传统书写习惯的同时，实现书写信息在信息化时代的数字呈现与交流。他表示：“在计算机快速普及的今天，壹人壹本希望以科技的力量改变这种现状。”

英伟达推进 CUDA 编程进高校

英伟达公司日前正式宣布，由其配合国家精品课程资源中心的《基于 GPU 的并行计算》课程开发及课程平台建设工作已基本完成，并已经在长安大学作为公开选修课进行试运行授课。未来几年中，国家精品课程资源中心将面向全国对高性能计算教育需求比较迫切的工科类重点院校进行推广，预计每年学习本门课程的学生将达到 2 万人左右。目前，基于 GPU 的并行计算优势的逐渐凸显，并在工程、自然科学、金融、高性能计算等领域取得了广泛的成功。

“面面俱到”国际轻纺空间开业

日前，“中国纺织服务贸易创新示范平台”启动暨面面俱到国际轻纺空间开业仪式在萧山区衙前镇中国纺织采购博览城会展中心举行。此项目首创知识化、集约化、带有极强层次性和辐射性的新型平台，采取面科交易、服装设计、面料研发、实物检测、支付清算、时装发布为一体的服务模式，涵盖了纺织行业的多个服务环节，具备了较强的总部服务理念。其创新设计了突破传统的服务贸易模式，利用条形码和信息技术，大幅提升采购效率。