

本期关注 家族企业女性接班人

她们主张集体领导,而不是个人专制;她们倡导集体荣誉,而不是个人魅力;她们将中西管理合并,而不是单一的“中国式管理”或者“西式经营”。她们是引人注目的家族企业未来的女性接班人。

家族企业接班人即将迎来「她时代」



宗庆后与宗馥莉



刘畅



张静静



左宗申女儿左颖



康奈集团副总裁郑茉莉

◎本报记者 姚音

随着碧桂园在香港主板挂牌上市,25岁的杨惠妍在获得父亲70%的股权转让之后,身价逼近700亿港元,成为取代张茵之后内地新的女首富。而与此同时,作为典型的家族企业,碧桂园集团董事长杨国强借转股欲培养女儿作为事业接班人的计划也随之浮出水面,25岁、已婚、毕业于美国俄亥俄州立大学市场及物流系的杨惠妍,再度掀起人们对于“女继承人”话题的关注。

事实上,在此之前,宗馥莉、潘巍、左颖、刘畅、郑茉莉、许海芳、张静静等女接班人的名字早已陆续出现在各大“家业常青”的接班人名录上。她们有的或者已经完成了从女孩到女强人的蜕变,有的仍然在朝着这一目标默默地付出努力。

根据海外家族企业的研究数据显示,在超过80%的企业为家族所有的美国,女性已占有美国全部股权的50%以上。到2010年,女性将拥有美国私人财富的一半,约14万亿美元。到2020年时,随着财富持续地从男性向女性转移,她们的财富会上升到22万亿美元。如果家族产业以女性拥有所有权和领导权的模式发展下去,在25年内将有三分之一的美国家族企业将被女性拥有或者经营。

“她时代”的即将到来,已经成为包括中国在内的全球家族企业必须正视的

现实。

女性接班三大障碍

然而,由于女性的性别特征及其所承担的多重角色,使得她们在完成接班的过程中仍面临着一系列的冲突与困境。其中,角色冲突、性别歧视、自我限制心理、责任不明等将成为困扰女性接班人的突出问题。

文化障碍。“首先希望自己的儿子接班,然后再考虑女儿,因为女儿有着‘外人’的含义。”许多中国第一代民营企业家无法逾越的心理障碍,已成为女性接班人在接班过程中遭遇的最大障碍。不能获得重大决策权,无法真正完成权力交接令女儿接班的过程最终往往难以完成。

企业天花板效应。家族企业中的男性主要成员对女性统驭企业的能力和受欢迎度、对事业的奉献精神以及她们的决策能力等常抱有深重的偏见。女族成员被排斥的现象有很多,譬如很少被邀请参加重要会议;女性所做的贡献,以及才能往往不会像男人那样受到重视;女性更难找到培养人;很难得到事业上的平等机会,不能参加重要的企业委员会等,这些都严重阻碍了女性成员在家族企业的发展。在这样一种企业文化氛围下,女性成员的成长自然会受到种种无形的限制。

社会原因——角色冲突。对于家族企

业的女族成员,角色冲突在所难免,一方面,家族企业女性成员作为企业的一员,她们与男性一样面对着统一的事业成功标准,受到企业经营成败与市场绩效的考核;另一方面她们作为妻子、母亲,又要较多地承担生育子女和料理家务的责任。而随着家族企业女性成员发展机会的增多,表现越成功、越优秀,她们往往内心就越为矛盾。

“准”接班训练事关重要

国际著名家族企业研究专家恩纳斯托·J·珀扎曾经提出了这样一条培养下一代的途径:从小接受不享受特权的训练——接受良好的教育——继任过程中承担大量挑战性工作——通过切实的绩效和人际关系技能,获得员工、供应商、顾客、股东等利益相关者的尊敬——完成继承。走完这些步骤,无疑需要一段漫长的时间。

理实国际人力资本有限公司高级合伙人李志华认为,尽管从目前来看,二代接班人的共同特点是具有较高的学历,有海外留学的背景,但年龄都比较大,因此比较缺乏企业管理的经验。“女性接班人能否成功完成权力的交接,需要父辈端正意识,给她们一个充足的缓冲期或者过渡期,并根据女性的特点,逐步培养她们对影响力、统率力、决策力、学习能力、执行力、预见力的综合把握,最终证实她们对家族的价值”。

■案例点评

女性接班人 部分解决“富不过三代”问题

◎杨铁清

女性接班人现象的出现与中国特有的“计划生育”政策密不可分。浙江的民营企业第二代继承人中的确出现了不少女性接班人,但真正成为一把手的情况还比较少。相对于从七十年代开始创业的鲁冠球、宗庆后、茅理翔等人来说,已经进入需要交接接班年龄的企业家目前占浙商总人数的三分之一左右;而最主力的企业家几乎有三分之二年龄都在六十岁以下,因此对接班人问题的思考目前还不显得迫切。

对于大多数草根出身、文化程度不高的第一代家庭企业家而言,对女接班人的认识与国际管理研究还是存在较大的差别。多数人仍然认为女性应该扮演“相夫教子”的角色,而不应该在外出抛头露面。此外,多数中小企业主仍存在“小富即安”的心态,认为所积累的财富用于两三代人生活足够了。如果接班人是儿子,父母对其接班的愿望可能会支持,但如果只有女儿,则比较排斥。

其次,对于家族企业的理解,一直以

来都有“富不过三代”的担忧。我认为,现代的家族企业可以部分地解决这一问题。第一代企业家既是资产拥有者也是管理者,身兼董事长和总经理的双重身份;第二代只行使决策权,作为资产继承人,总经理可以请职业经理人来承担;第三代则可以只作股东。那么,第二代如果只有女继承人的话,实际上比男继承人更多的是一个利好消息。为什么?因为儿子是垄断的,而女性接班人事实上有两种选择,一是女儿直接接手,另外可以通过选择女婿竞争“上岗”——由女儿控制着股份,对女婿的业务和婚姻起到一定的限制性——这种说法有玩笑的意味,但却也是一种现实的选择。

事实上,随着社会进步,现在男女在承担社会角色上的差异正在逐步缩小,女性的潜能是巨大的。比如龚如心在丈夫失踪前也是家庭妇女。从这点上看,作为父辈和社会舆论,应该给予女性足够的重视和足够的机会,女儿和儿子事实上应一视同仁。现在的主要障碍在于父辈的认识。

(杨铁清为浙商企业研究会会长,本文由姚音采访整理)

女性接班将现分水岭

◎王连娟

企业交接,一个是财富交接,另一个是经营控制权的交接。在目前中国遗产税尚未开征的情况下,前者很容易解决,而经营控制权的交接更为重要。

女性接班人比男性接班人面临更多的问题,比如家庭压力、与父亲相处的问题、企业内部沟通冲突等等。

从家族企业接班人系统培养的角度来看,男女在能力素质上的要求是一致的。首先这个接班人必须接受与家族生意需求相关的高等教育——但目前国内企业很多都没有注意这一点;第二,接班人最好能从基层做起,或在别的企业里有打工经历,或者有自己的创业经历;第三,需要在家族企业内部选择“辅导员”,进行系统培养的过程。

目前对于女性接班人的看法,很多观点都认为即使女性成为大老板也不见得幸福。相比企业领导人,个人幸福成为对个人最大的挑战,比如澳门赌王的女儿何超琼,个人能力非常出色,但婚姻却以失败告终。是选择庞大的家业还是个

人幸福,对很多人的价值选择存在不确定性。

作为女性接班人,其在管理上的优势是多方面的:首先她们跟父亲能保持良好交流,不太会出现男性与男性之间的冲突。其次,在待人接物、管理的亲切感、柔性管理、温情管理等方面,女接班人也具有较大优势。

尽管从目前来看,女性接班人的比例还比较少。但我认为,性别不应该是影响是否给予接班机会的因素,关键应该在于子女能力和父母性格。

在此前提下,女性接班也需要一个过程。类似碧桂园的情况,就属于较典型的父辈“看、帮、带”的过程——如果女儿具备经营企业的素质,那么下一步可能由她来接手事业;如果女儿不具备经商素质,父亲可能选择职业经理人来经营企业,同时在公司的组织结构和经营手段上对职业经理人加以限制,以保证权力不会旁落。但如果这种状况一旦发生,就不能称为一个完整的接班过程。

(王连娟,《家族企业传承潜规则》作者,北京邮电大学副教授。本文由姚音采访整理)

■管理点睛

魔鬼存在于细节之中。在工作场所,苦苦挣扎的销售员与销售状元之间的差别也许只是每周多打三个电话,或者在销售演示中多接受听众的两个情感信号。精明的老板与平庸的老板之间的差别也许只是多问几个问题和多几分倾听。无论你的职业是什么,持续的近乎完美的表现的秘密就在于这些细节末节。

——盖洛普公司前董事长唐纳德·克利夫顿《现在,发现你的优势》

关于家族企业的继承,不仅仅是谁将带领该企业经营的问题,而是谁将成为家族新的族长的问题。家族成员高度关注创始人和他/她的继任者之间的拔河比赛,在家族企业从第一代或创始人一代转交给第二代这家企业生命过程中非常不稳定的时期,这种拔河比赛异常明显。

——沃顿商学院家族企业家研究教授 拉菲尔·阿密特

一群能力欠佳的经理人,仍会有少数人的绩效纪录很好。事实上,即使整个群体都由长期而言必将赔钱的经理人组成,结果也不会有显著的变化。为什么?因为波动性的关系,其中必然有些人会赚到钱。由此可见,市场的波动反而对坏的投资决策有帮助。

——纳西姆·塔勒布《随机致富的傻瓜》

■企业家咖啡时间

COFFEE TIME 心情驿站 贴心交流

成功女强人: 如何与幸福有约

苏珊博士:

你好!我从3万元起家到目前有两亿多资产,我的事业是成功的,但非常遗憾的是我的家庭生活确实非常不幸。很多人告诉我,成功的女人不会有幸福的,我感到很困惑,请指点迷津,让我有机会享受事业成功后的幸福。

内蒙古的民营女企业家张女士(因涉及个人隐私,隐去真名)

张女士:

很多女企业家都在抱怨婚姻的不幸,似乎成功女强人和幸福是无缘的。其实女人不幸的根源不是成功本身而是女人自己的认识出了偏差。女人如果能够了解如下的快乐准则,或许很快就能找到幸福。

1.大多数成功的女人都是理想化的,梦想自己可以塑造一个白马王子。女人千万不要一心想着按自己的意志重新塑造自己的伴侣,因为那样做只能导致失败,是徒劳无益的。

2.成功的女人很容易走向极端,自然而正常的女人特别是成功的女人是少数的。所以需要从自身调整才可以找到幸福。

3.温柔的第一素质是平和和宽容,充满感恩之心。我见到很多女人,心中永远充满了怒火,动不动就发起来,有时会失去理智,这样的女人即使再成功也不会讨人欢心。

4.不要因为骄傲而失去所爱的人,宁可为所爱的人放弃自己的骄傲。成功女人很难一下子发现自己的身边的好男人,那些具有真情但表面好像很“普通”的好男人常被大多数成功女人所忽视。

5.生活中随时都会出现某种意想不到的惊喜,计划着去寻找感情是没有结果的,一切将在自然中悄然发生。

6.很多成功女性身上更多的是刚毅而缺少了女人特有的张力和魅力。事实上一个幸福的女人应该能将身上的刚毅与温情进行完美结合,只有这样的女人才能使异性之间的交往变得健康并富有情调和品位。

7.女人无论多成功也不要等在那里期待幸福降临,因为优秀的男子不会从天而降,必须依靠女人自己去创造机会并积极争取。 苏珊

主持人:苏珊(美国加州大学心理学博士和工商管理硕士,现为华点通国际顾问咨询有限公司总裁。邮箱地址:spattis@51do.com.cn。)

■商学院链接

◎中欧国际工商学院 ——高潜质人才领导力开发课程

课程简介:本课程旨在帮助潜力巨大的经理形成独树一帜的领导力风格,而不是竭力去模仿他人。课程致力于揭开领导力概念的神秘面纱,并为未来的商界领袖明确他们必须从事的关键活动及必备技能。

课程时间:2007年10月12日-14日

◎沃顿商学院 2007'MBA招生介绍会

会议简介:本次介绍会将由沃顿商学院MBA招生办主任Thomas Calce先生为三地有意报考沃顿商学院的人士提供最新、最丰富、最权威的招生咨询。沃顿现有本科生、MBA、EMBA以及博士生4600多名;每年为8000多名参与者开设高层管理培训课程;拥有81000多名毕业生组成的校友网络。

课程时间:2007年9月14日(北京),9月16日(香港)

“上证商学院”学术支持单位:

中欧国际工商学院 CEIBS

复旦大学管理学院

上海交通大学安泰管理学院

长江商学院

北京大学光华管理学院

清华大学经济管理学院

麦肯锡公司 McKinsey & Company

沃顿知识在线

埃森哲咨询公司 Accenture

华信惠悦咨询公司

科尔尼管理咨询有限公司

美国马里兰大学史密森商学院