

Companies

涌金系董事长魏东的自杀事件,使人不由地联想起曾经轰动一时的王均瑶、李海仓意外死亡事件,伴随这些标志性企业家的突然离世,这些企业尚未准备好的“替补总裁”们进入了一个相当微妙的危机与变革时代。

企业家突然离世 接班人危机再现



继任者待定

魏东



2008年,涌金投资董事长魏东自杀身亡,接班人未定

◎本报记者 姚音

4月30日,证券业知情人士传来消息:涌金集团董事长魏东自杀。随后,由涌金系控制的两家上市公司国金证券和九芝堂当日均临时停牌。这是自2003年-2005年中国企业家接连出现非正常死亡事件后又一起企业家非正常死亡事件。

一切都来得那么突然,以至于没有任何人在魏东自杀前看出些许端倪。国金证券甚至在过去的一个月中还曾接连创出9个涨停板,并且在短短一个月时间,涨幅高达125.77%,被称为4月第一牛股。但随着魏东的意外离世,市场人士开始担心,国金证券在本轮反弹行情中的领头羊位置将就此夭折。

领军人物意外离世 企业遭遇“群龙无首”

这样的例子数不胜数。2007年11月17日摩托罗拉执行副总裁兼首席营销官哥弗雷·弗罗斯特在家中突然死亡。而此前,早在2004年,复复华前掌门人“陈苏阳在11·21”东航包头空难中意外辞世,也曾导致公司“群龙无首”:因为总经理职位的暂时空缺,管理权只能由高层集体勉强执掌。

无数事实说明,领军人物“真空期”是企业最动荡的时刻,原本平静的企业会充满变数:弥漫在公司内部的不安与猜疑,社会舆论的注视,竞争对手的突袭,股市的过激反应,等等。

企业领导者的突然离世的确定让接班人问题陷入被动,但我认为这不是紧迫与不紧迫的问题。一个真正的企业家,从创办企业的头一天就应该考虑到这个问题。一个企业,谈到社

会负责,最终需要做两件事:一是向政府纳税;另一个就是为社会培养人才。”已故的中国民营经济重要推动者华昭芳曾这样表述中国企业在接班人问题上的现实问题,民营企业处理接班人的问题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,这个企业的领导者是否懂得现代企业的管理艺术。”

在当前这个变化纷繁的年代,企业“一把手”的一举一动,无疑对整个企业管理团队和运营格局牵一发而动全身。由此,企业家的个人风险很可能演变为企业一场大的风波。如何启动危机管理,谁将接过其手中的权杖,企业是否能持续稳定地发展?这些问题不仅凸现管理者的管理智慧,同时也将成为企业家应尽的一种财富责任。

继承者如何为继?

2003年-2005年,李海仓、王均瑶、陈逸飞的先后离开,拉开了中国企业接班人混乱的接班序幕。一方面企业需要“第二任”保证平稳发展,一方面要安排财产继承事宜。而回过头总结,这三起中国企业界标志性的突发继承案例之间,既有着惊人的相似性,更多地却体现出不同企业第二代对企业未来新的思考。

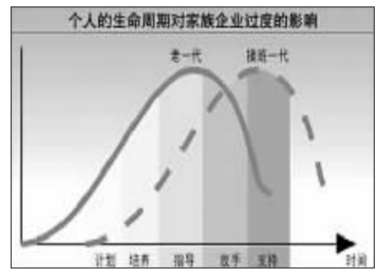
李海仓之子中断了在澳大利亚的学习,回到国内继承了海鑫钢铁,一夜间成为40亿元资产企业集团掌门人,并逐步“清洗”了父亲留下的残余部,开始向资本市场靠拢;王均瑶之弟王均金接任董事长,同时从跨国咨询公司毕博空降了黄辉、王忠等人,对企业业务进行集中改制,主攻航空、零售和地产,并且引入海外资本,使得均瑶品牌逐渐做大做强;而商业艺术家

陈逸飞的离开却引来其子与遗孀旷日持久的股权之争……

为什么同样的遭遇,有的企业能够化险为夷,而有的企业却蒙受巨大损失;有的企业混乱不堪甚至业绩下滑,而有的企业却平稳过渡稳健前行?差距在于,企业是否能在一个最为动荡和脆弱的时刻,迅速做好继承者的安排。那些有继任计划的公司能够很快实现平稳过渡,而那些没有继任安排的公司往往是匆忙上阵、疲于应付。

正如《怎样保持家族企业健康发展》一书的作者兰德尔·卡洛克和约翰·沃德所指出的那样,所有的企业家面临的挑战之一,是当家族成员正处于互惠互利的生命周期时,需要为管理权的交接制定计划。

杰克·韦尔奇曾说:对领导能力最后的考验就是看企业能否获得持久的成功,而这需要不断地培养接班人才能完成。”无数的事实告诉人们,继任管理已经不是一个可有可无的管理工具,它正日益成为一个永续发展企业的必修课。就像球场上每一场比赛的每一个位置的主力球员背后,都会有一个替补以备不时之需一样,企业也需要有一个替补总裁,以充当紧急情况下的接替者,完成公司管理经营过渡的平稳执行。



就像球场上每一场比赛的每一个位置的主力球员背后,都会有一个替补球员以备不时之需一样,企业也需要有一个替补总裁,以充当紧急情况下的接替者,完成公司管理经营过渡的平稳执行。

案例点评

中国企业亟待完善继任危机预案

◎徐雷

对于成熟的企业来说,董事会一般会对企业的继承人进行提前性的完善安排。从企业传播研究的角度来看,我们所关注的是企业现任的领导人,其个人离世等潜在风险对企业未来可能造成的危害,这就需要企业提前准备相应的预案。比如,一家跨国公司的CEO突然离世,那就需要对各个利益相关方的反应进行综合评估和考量,这些市场层面的回馈将决定企业采取危机应对的策略。

此外,从公司层面需要考虑不同情境下CEO的个人风险对企业的影响,比如突然离职会对企业的政府关系、供应商关系、终端消费者、客户产生哪些负面看法,等等,企业根据这些分析采取应对措施。

比如均瑶,当时王均瑶突然去世后,空降跨国公司高管担任公司

CEO是一个相对正确的做法,也取得比较好的效果,对企业来说,危机反而变成了一个正面的机遇。我认为,均瑶当时的决定比较果断,很快找到了一个继承人,而且所找到的继承人是符合公司发展的战略前景的专业高级管理人士,而新CEO的到任既带来了相当丰富的管理经验,也大大地提升了均瑶的管理能力。

退一步说,均瑶在中国目前的民营企业中,是比较有愿景的一家“诚意”型的公司,这也为它成功引入人才打下了基础。为了发展大型服务业的战略,均瑶知道自己的短板在于缺人才,因此才会把优秀的人才安排进来,这是它很正确的一个发展路径。

但是在中国,均瑶的成功并不具有普适性,也未必是一个唯一的发展模式。我们应该看到,中国目前很多的家族企业仍然没有一个完善的公司治理架构,也没有一个健全

的董事会——不能代表不同利益的股东权益。这些企业更多的是一个家族企业,所以子承父业很正常,但其中的风险也很大,如果儿子不出息,企业两三年内就会垮掉;如果儿子非常有出息,企业则因此进入新的发展空间。所以,很难总结出一个固定的理想继承模式,要具体情况具体分析。

总体来看,中国企业还没有进入谈“愿景”的层面。我认为,目前的现状是大家都知道要建立愿景,但中国很多企业都还没有用实际行动来贯彻、实施。从这个角度反思“子承父业”的自然性,可能在某种程度上是一个无可奈何的选择。如果仓促实施“空降兵”,在公司组织架构还没有完全形成之前,也有很大风险。相对来说,均瑶能这么做,也表现了该企业正处于转型的过程中。

(徐雷为润策战略传播顾问公司执行董事,本文由姚音采访整理)



王均金

王均瑶



2004年11月,38岁的均瑶集团董事长王均瑶病逝,其弟王均金接任董事长



李兆会

李海仓



2003年1月22日,山西首富李海仓被枪杀,其子李兆会继任

资料链接

企业家非正常死亡

- 1993年3月19日,上海大众集团董事长方宏跳楼自杀;
- 1997年7月25日,贵州习酒老总陈星国在遵义湖山宾馆门前开枪自杀;
- 1998年9月22日,四川航空公司总经理杜定宏,因涉嫌卷入其中走私飞机案,在被立案侦查阶段,自缢身亡;
- 1999年5月4日,“中国火腿肠大王”春都集团董事长高凤来,在实现了春都A股上市交易并从股市募集走了4个亿的现金后,心脏突然停止了跳动;
- 2000年8月9日,重庆药房老板陈华,因先后大幅度降低有关药品价格,连连接到恐吓电话,由此精神恍惚,跳江自尽;
- 2001年7月31日,率先掀起国内啤酒并购狂潮的啤酒业铁腕人物“拼命三郎”青岛啤酒集团老总彭作义辞世;
- 2003年6月22日,温州最大的国有企业浙江东方集团副总裁朱云龙在自己的办公室以

- “上吊”方式结束了生命;
- 2003年9月6日,河南首富乔金岭因债务纠纷自杀身亡;
- 2003年1月22日,山西海鑫钢铁集团有限公司董事长李海仓遇害,22岁的李兆会接替父职;
- 2003年2月12日,温州富商周祖豹被刺14刀后,悄然倒在自家门口;
- 2003年4月18日,亿万富豪陈世贤在澳门葡京酒店被湖南赌徒持刀伤害;
- 2003年8月17日,兰州地产亿万富豪刘恩谦被人持枪杀害;
- 2003年,甘肃长青置业有限公司董事长刘恩谦遇害,28岁的刘乃畅接任父职;
- 2004年,均瑶集团董事长王均瑶病逝,其弟王均金接任董事长;
- 2005年,逸飞集团董事长陈逸飞去世。弟弟陈逸鸣说:“我哥哥没有留下遗嘱,生前也没有过将事业交给儿子继承的表示,没跟我谈过。”
- 2008年,涌金投资董事长魏东自杀身亡,接班人未定。

商学院链接

中欧国际工商学院高级投资管理课程:探索陆家嘴,对话华尔街

课程简介:随着中国跃升为全球第四大资本市场,中国资本市场与全球资本市场的融合问题成为中国金融业面临的一大挑战。本课程旨在为金融行业负责投资的中高层管理人士传授全球最前沿的投资管理理念与工具,全面提升其综合管理能力,成为中国投资行业的明日之星。

课程时间:2008年5月24日

北京大学房地产总裁高级研修班

课程简介:通过本课程的教学,旨在帮助房地产企业获得最新房地产经营理论和方法,希望通过本课程为房地产企业高层管理人员提供具有实用价值的房地产实战经验和操作方法,培养复合型的专业人才,整合有效资源,拓展相互交流、合作的平台,获取强大竞争优势。

课程时间:2008年5月24日

第一访谈

将中国整合到全球供应链中

◎何德高 毕可胜

过去很长一段时间内,众多公司在诸如中国、印度、巴西和俄罗斯这些新兴市场中的运营视野比较狭窄。一些公司把这些国家视为纯粹的低成本资源的源头;而另一些公司把这些国家视为乐于购买进口产品并且快速成长的新消费群体。还有一类新公司我们称之为全球供应链整合企业(GSCIs),他们认为这些国家不仅仅是低成本资源地,也不仅仅是快速成长的市场,这些国家应该算是两者的结合体。

最突出的例子当然是中国。中国已经建立起制造业基础,还拥有越来越富裕的庞大消费人群。然而真正整合供应链并且抓住这个机遇加以利用的公司还很少。很少有公司完全理解并且执行了相关战略来利用中国正在改变全球经济环境的机会。而那些已经在收获利益的公司可以给后继者带来许多经验。

表面上来看,整合全球供应链的逻辑道理很简单。近期完成的一份调查表明,只有四分之一的受访公司确实具备了全球供应链整合企业的特质;有一半的受访公司仅仅利用了资源采购或者销售机遇的其中之一;剩下的四分之一企业几乎没有进行任何相关尝试。

德国大众的教训

在初期就意识到如何成为GSCI能够获得显著的业绩提升。一份对比GSCI和非GSCI利润率的研究,得出了一些有趣的结论和观点。根据调查,在中国同时注意本地市场和资源采购的公司平均利润率为30%,高于其他公司18%的水平。此外,GSCI和非GSCI公司在管理方式上也有相当的不同。

譬如:德国大众汽车集团很早就进入中国市场并且取得了巨大的成功,当然很大程度上归结于公司在此行业内获得了先行者的优势。大众成功地将其产品本地化,同时资源采购也很出色,它还将自己的管理团队实现了本地化。但是在面对国际汽车产业并购以及供应基地全球化引发的全球产品整合这一趋势上,大众集团并没有做出快速的反应。结果怎样?当大众仍旧销售陈旧的车型的时候,竞争对手在同样的细分市场已经引入了配备了更多现代科技、引人注目的新车型,大众在中国丢失了大量的市场份额。与此同时,由于其销售、资源采购以及生产运营之间缺乏沟通,公司始终无法利用中国作为其低成本资源生产基地来支持欧洲的生产。

一系列事件让大众集团认识到,一方面要将中国作为低成本资源地,通过中国的大规模生产降低本国及国际市场的生产成本;另一方面重视在中国的销售市场,及时更新产品线并且提升在中国的组织架构和运营能力。这样就有可能同时解决两个方面的难题。集团着力于扭转颓势,现在正走上一条成为真正全球供应链整合企业的道路。大众集团如果能够及早地重视这个问题,就不会因为延误时机而蒙受损失。

GSCI:成功整合销售和资源采购

以资源采购为中心及以销售为中心的公司必须首先确定中国对推动他们业务成长的所有潜力,还要考虑转型为双重运营模式所花费的战略和投资成本是否值得。对大多数全球或区域性产业的企业而言,回答大多是肯定的,但是有一个告诫。

通常,根据不同市场对产品制造和销售进行改造是不可避免的;对于要花费大量运输费用的大宗产品来说,公司必须注意在产品运达目标市场之前,能否把在中国制造的产品最后组装时间尽可能的往后推延。研究结果表明,在完全将产品在当地销售和完全将产品出口海外之间,选择了最佳搭配的制造商能够获得更大的平均利润率。GSCIs对比以资源采购为中心和以销售为中心的公司利润率分别为36%、21%和6%。

即使公司已经成功地整合了销售和资源采购运营,仍然还要面对很多挑战。其中一个主要挑战就是构建足够的规模来有效整合全球供应链。对大多数公司来说,这些GSCIs还可以利用中国的优势到其它三个主要的领域中去,即:物流系统、网络设计以及端对端的供应链管理。

将供应链扩展到中国或者中国以外通常能够提升现有物流运营的能力,甚至还能找出自身国内物流结构上的弱点;这一事实突出了对这三个领域进行优化的需要。事实上,根据我们调查访问得到的结果,中国对内和对外物流平均评分只有2.5和2.7(满分为5分),而且很多全球供应链整合企业在整个价值链中还没有设计出精简、高度灵活的物流系统来优化网络。

构建真正整合的供应链并且同时利用中国的全部潜能并不容易。尽管所有的公司并不需要都成为全球供应链整合企业,但是回顾已有经验,成功整合带来的巨大利益,值得为之而努力。(本文由博思艾伦独家授权刊登)

“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
- 长江商学院
- 埃森哲咨询公司
- 华信惠悦咨询公司
- 上海交通大学安泰管理学院
- 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
- 科尔尼管理咨询有限公司
- 美国马里兰大学史密斯商学院



何德高 博思艾伦大中华区的副总裁、董事