### **巴**羊城晚报

# 带三年帮三年看三年"

学者、企业家共探中国家族企业传承难题

羊城晚报记者 莫谨榕 丁玲 胡彦

"富不过三代",曾 是一些财富家族难以逃 避的"魔咒"。目前中国 数量众多的家族企业第 一代创始人都进入了 55岁到75岁的年龄阶 段,如何实现顺利地传 承,实现长久的发展,已 经成为中国民营企业迫 切需要解决的问题,也 是业界和研究者们共同 关注的课题。

近日,在凤凰城企 业家俱乐部和百步青年 共同举办的"家族企业 传承与创新"论坛上,华 南理工大学工商管理学 院管理学系教授李卫宁 现场分享了他对中国民 营企业传承与创新的研 究观察。"改革开放四十 多年,我们民营企业从 无到有,迅速发展壮 大。我们可以看到,第 一代民营企业创始人到 了今天开始大量出现交 班的情况。可以说,这 是中国家族企业第一次 出现大规模交班,由于 我们独有的商业和文化 背景,我们不能完全照 搬西方家族企业的传承 模式,这就需要去实践、 去探索符合中国家族企 业的交班模式。

羊城晚报:改革开放四十多

年来,民营企业的发展进入新阶

段,创一代们比以往更急需思考

传承的问题。你作为美博会的

创始人,可否分享一下你对于传

一种思想和精神,对国家和民族

马娅:传承最重要的是传承

羊城晚报:作为成功的女企

马娅:我的家庭教育一直是

在我创业之初,也有很多捞

羊城晚报:作为创一代,你

马娅:我不认为我们之间是

羊城晚报:美博会走过了三

马娅:从三十多年的发展,

认为应该如何解决和二代之间

在创业理念上的分歧或者冲突?

冲突。就像学术界的百家争鸣,

我和女儿之间是会有分歧,对同

十多年,未来,对美博会的发展,

可以看到美妆品从奢侈品走向

日用品。而当前,各类资源进一

步向优秀的本土企业集中,本土

企业的国际竞争力进一步提升,

形成国内国际双循环相互促进

业家,也是中国美妆业的"第一

人",你对创二代们有什么建议?

要求我做一个对社会有贡献,对

国家有担当的人,这对我的一生

承的理解?

影响很大。

你有何规划?

的良好态势。





华南理工大学工商管理学院管理学系教授李卫宁、广东华记贸易 总经理廖东浩、珠海一站网总经理余昌泳(从左至右)

#### 代际冲突的三个阶段

在李卫宁看来,以一个或 几个有血缘关系的家族成员作 为组织核心,直接或间接控制 所有权或经营权的企业组织, 则可称为"家族企业"。家族企 业的决策往往受到两个系统的 影响,即家族系统和企业系 统。不少家族企业将家族的稳 定安全与企业捆绑在一起,但 同时企业发展又有其自身的商 业规律。两个系统对企业发展 的影响相互交织,从而形成了 一个家族企业有别于其他企业

李卫宁的研究重点聚焦于 家族企业的代际冲突问题。他 认为,家族企业的代际传承过 程中,代际冲突主要体现在家 庭和工作两个层面,发生的情

景一般在企业主家庭和家族企 业这两种特殊的组织中。

"在不同的传承阶段,代际 冲突的表现有所不同,我们一 般把传承分为三个阶段。"李 卫宁进一步分析,在传承开始 阶段,主要关注意愿的冲突, 接班人不愿接班成为传承初 期的主要冲突,也是造成代际 传承失败的重要原因。在共 同管理阶段,管理理念和创新 成为两代人冲突和矛盾的集 中点,直接影响企业的战略决 策和发展方向,关乎企业的生 死存亡。在传承后期,随着合 法性权威逐渐完成代际转移, 父辈的权力失落、子辈情感关 怀的缺失,又会造成新的冲

#### 四个关键因素影响接班成败

突,李卫宁建议,代际双方应该 共同努力,将代际冲突协调至较 为合理的程度,让代际传承顺利 进行。李卫宁给出了一些具体策 略,比如,当出现高代际冲突和 强接班意愿时,家族二代可选择 "迂回型"接班模式,就是先独立 创业再同去接班的策略。当出现 低代际冲突和强接班意愿时, 二代"可选择"选择型"接班模 式,就是一种创业式接班的策 略,一边接手家族原有事业,一 边开辟自己的一方天地。当出现 低代际冲突和中接班意愿时,二 代可选择"适应型"接班模式, 二代"一般选择在家族原产业 框架下从事创业活动。如果出现

低代际冲突和弱接班意愿时, "二代"可选择"融合型"接班模 式,就是"只继承不发扬"的策 略,"二代"的主要工作是深耕家 业,目的是守护而非创造。

李卫宁在演讲中总结称,影 响接班成败的关键因素主要有四 个:一是连贯性,即接班人与企业 家在管理风格及理念上是否一脉 相承;二是时间,即接班需要有充 分的时间让传承两代领导人共同 相处;三是要有接班技巧,建议接 班可以按照"带三年、帮三年、看 三年"的原则,让传承两代企业家 共同工作一段时间,互相认可,并 在资源和能力等方面做好准备。 四是接班需要有效沟通,缓解管 理风格差异造成的冲突。

#### 守业和创业都是一种传承

在此次活动的圆桌论坛上, 李卫宁和两位"创二代"广东华记 贸易总经理廖东浩、珠海一站网 总经理余昌泳共同探讨代际传承 与创新的话题

当前,我国民营企业新老交 接遇到最大的问题是什么?李卫 宁分享道,其研究团队接触了很 多企业传承的案例,其中最难处 理的问题之一是两代人的关系。 "这种关系处理难,可能和传统父 子关系有关。我们曾经接触过一 个案例,父亲非常强势,而孩子比 较弱势,在交接班过程中,父亲总 觉得孩子还不成熟,希望孩子成 功,害怕他失败,这对孩子的后续 发展产生了很大的影响"

两代企业家成长和创业环境不 同,自身的特点和能力也不同,"二 代"在接班后应如何发挥自己的特 长,让企业保持基业长青?廖东浩 认为,当前企业的发展环境已经发 生了很大的变化,靠净利润来评判 一家公司的时代已经过去了。过 去,一代企业家可以靠勤劳努力拼

出一番天地,但现在这个时代,一个 公司可以在短短一两年发展到几十 亿元市值,也可能快速地消失掉,这 可能颠覆掉上一代的认知。商业的 游戏规则变了,"二代"的思维方式 也在变化,"二代"要承接住父母的 家业,需要有新的思维,看好那些有 创新思维的"二代"能够将企业带到 一个新的维度。

在余昌泳看来,传承和创新、守 业和创业一样都不容易。"二代"企 业家在传承与创新上,应该基于企 业自身的优势,在横向的产业多元 化、或纵向的产业链上下游做一些 延伸,同时充分利用原有的资源,比 如人才,进行创新。"我接触过很多 '二代',他们既有已经完全接手家 族企业,也有重新出去创业的,还有 在家族企业的岗位上工作的。我觉 得传承和创新并不局限于形式,你 可以在家族企业的岗位上从事流程 优化、产品研发等一部分工作,也可 以去新的领域创业,但承接了家族 企业的管理思维和经营理念,这也 是一种传承和创新"。

羊城晚报财经评论员 戚耀琪

#### 打工人走出"35岁危机" 个人本钱比拿多少钱更重要

既是时下某些优秀的IT类毕业 生第一年的年薪,也是程序员 频频被 cue 的"35 岁危机"。根 据《2021年中国程序员薪资和 生活现状调查报告》,22-24岁 的程序员占比11.2%,25-29岁 的程序员占比 42.5%, 30-34 岁 的程序员占比31.8%,这三个年 龄段的群体成为程序员群体的 中坚力量。换言之,对企业来 说,35岁以下的正是创造能力 最强、性价比最高的群体。

薪酬标准直接和企业地位 有关。人才的招聘与选拔,最 后会归于某个岗位,在某个岗 位就能拿这个钱。但是从深层 来看,人才的作用却不和具体 薪酬标准直接相关。对于有极 大的创新热情的人才来说,在 一个相对低的位置,却可以焕 发出更高岗位不能拥有的才能 与积极性,这对企业来说就是 '赚了"。可见,如果只给高薪, 而没有相应的激励机制,那么 也是不够的

至于说35岁以上的程序员 在行业里确实会比较少见,这 与计算机技术更新迭代快有 关。因为人不是电脑,无论是 体力还是脑力,由于社会因素 的消磨,35岁以上会在一定程 度上走下坡路。为了保证自己 的收入不会随着年龄增加而缩

为管理层的一员。如果坚持认 为技术才是企业真理,那么就 自己出去开公司和创业,以地 位的强势来抵消年龄的弱势。 对于企业来说,哪怕是业

务不断扩张,对于管理人员的 需求永远都不会多于对基层员 工的需要。何况有些业务烧钱 几年不能盈利,直接就会整个 拿掉,无论是高层还是低层都 会同时失业。如此,企业经过 洗牌就会继续招聘一批比管理 层更便宜、更好用的985学生 所以,即使不考虑年龄问题,唯 一的出路还是用时间抢出路。 尽快形成独特的能力,这才是 自己的本钱。

由此倒推,想避免35岁之 后的危机,就不要只是盯着收 入多少钱,而要盯着30岁之前 能有什么本钱。在大学期间甚 至在高考填志愿的时候,就应 该充分掌握当下社会的需求 名校固然好听,硬专业才是第 一。如果想做个体面富裕的打 工人,还不会随着年龄增加而 薪酬下降,就不要去选择那些 正在被人工智能取代的行业, 只有跟着新兴行业走,培育自 己的兴趣和能力,才可能跨过 一道道的坎。哪怕最后没有创 业、还是打工,至少拥有自己的 一技之长,不至于泯然众人。

#### 中欧预见稳健养老目标 一年持有混合 FOF 即将发行

据悉,中欧基金首只养老目 标风险基金(TRF)——中欧预 见稳健养老目标一年持有期混 合型基金中基金(FOF)即将发 行,该基金拟由全市场首批养 老 FOF 基金经理桑磊管理,力 争帮助投资者在震荡市中实现

稳中有进的投资目标。

据悉,在产品设计上,该基 金将通过目标风险策略、多资产 配置策略、FOF 优中选优,三重 "减震"屏障机制,力求降低波 动,低门槛实现全天候多元化资 产配置,力争稳中求进。(杨广)

广东省美容美发化妆品行业协会会长、中国国际美博会创始人马娅:

# 后浪把前浪拍死在沙滩上? 我最反感这样的说法

保持勇往直前的奋斗精神 我们都是后浪

文/羊城晚报记者 孙晶 陈泽云 图/受访者提供

改革开放四十多年,广东涌现了一大批成功的创业者,他们白手起 家,开创出一片事业的新天地。如今,对当下进入接班大潮的创二代们, 他们有哪些期望和经验可以分享,他们是如何看待传承和创新的?

日前,一手打造出中国美妆业盛会的"神奇女侠"——广东省美容 美发化妆品行业协会会长、中国国际美博会创始人马娅作为广东粤商 的创一代代表,在接受羊城晚报记者专访时表示:"我最反感说后浪把 前浪拍死在沙滩上。在我看来,如果能一直保持勇往直前的奋斗精 神,我们都是后浪。"

#### 没有继承就谈不上发展

的责任,对事业和工作的担当。 具有悠久历史和深厚文化底蕴 的中国一向重视传承。中国人 会以一种务实的态度,选择先继 承后发展的传承模式。

作为民营企业,没有继承就 谈不上发展。

从家庭的角度来看,子女在

误,就是急于超越父母。我们也 都年轻过,年轻的时候也很 "狂",这是正常的。现在的新一 代在接受教育等方面会比上一 代更优秀,自然也让他们有着更 强的优越感。但是对于事物的 判断,创一代的经验往往弥足珍

传承的过程中可能会犯一种错

#### / 做一个正派的人比什么都重要 /

快钱的机会,当时,我就坚定地 认为,要做一份可以为之奋斗终 生的事业才是最重要的,这也是 我选择美妆行业深耕几十年不 曾改变的初衷。

所以,在我看来,年轻人面对 当今社会眼花缭乱的诱惑、各式各 样的机会,最重要的是保持冷静。

中国改革开放前四十年,社 会变化一日千里,一位创业者如 果40岁要从头来过也许还有不少 机会。改革开放步入新阶段,社 会进入了更高层次的竞争格局, 我认为现在35岁左右的年轻人如 果还没有确立方向,能够从头再

来的概率比以往会降低很多。对

#### 不是冲突是妥协

顺应市场 勇抓先机

一件事情有不同的看法,这是很 正常的。我们的处理方式就是 求大同存小异。

当然,从我的角度来看,我 认为创二代和一代之间发生分 歧,互相之间要学会妥协。妥协

是看大不看小,要看付出的代 价,这个代价如果是可控范围 内,那就没关系,超出可控范围, 就不能妥协。其次,双方要遵守 的是企业发展的规律。

#### 在原则问题上,我认为还是

虽然受到疫情影响,但是目 前国内各省市的美妆业全产业 链的企业仍非常踊跃,外向型企 业积极转内销、或者自建品牌、 或者发力代加工、或者借力微商 电商等模式,实现多条腿走路,

进而增营创收。 我相信凡是市场刚需的,就 顺应市场规律去发展去推动,在 市场中善于发现新的趋势。特 别是行业刚冒头的新事物,当别 人还没有察觉,你根据自己经验 判断它能走多远,有价值的就及 时抓住它,勇敢地走在前面,这 个时候你就是真正的后浪。

在我看来,前浪和后浪是依 存的关系。后浪把前浪拍死在 沙滩上的说法,我很反感。整个 市场中,上一代和新人不是对抗 的,是相互助力的。

应该听创一代的。他们有经验 是一方面;另一方面,年纪大的 创一代比年轻的创二代在身体 上的承受能力会低。年轻人未

来还有更多机会去实验和试

贵。改革开放四十多年来,民营

企业的创一代大多白手起家,从

底层一路厮杀打拼起来。企业

发展过程中所遇到的种种问题,

他们都遭遇过,也痛苦过,才实 现凤凰涅槃。所谓不听老人言

吃亏在眼前,这样的谚语放在今

于创二代来说,冷静去面对诱惑,

她要做一个正派的人。同时,也

希望她能提高决策判断的能

力。当然,年轻人在作决策的时

候难免会失误,失误一两次没问

我对女儿最大的希望,也是

去选择方向是非常重要的。

题,这属于可控的范围。

天依然有价值。

羊城晚报:作为成功的职业 女性,对于她们有什么建议?

马娅:职业女性尽量不要把 工作的问题带到家里来。家是 家,企业是企业,要区分开。同 样的,职业女性不要把家庭的关 系带到工作中,比如我们母女都 在美博会工作,在工作里,就不 能谈母女关系,这是大忌,在企 业要服从公司的管理程序。



中国医药创新促进会理事、俄罗斯工程院 外籍院士张丹:

## 从治疗一个人到治愈一群人



文/图 羊城晚报记者 胡彦 杭莹 孙晶

作为三大新兴支柱产业之一,广州生物医 药产业已初步形成规模化、集群化的发展优 势,近年来,保持年均10%左右的增速,生物医 药企业数目位居全国第三。

"无论是大湾区还是具体到广州的医药生 物产业,都还有充分上升的空间。"在刚刚过 去的第十四届中国生物产业大会上,作为中 国医药创新促进会理事、创新研发服务专业 委员会副主任委员,同时也是俄罗斯工程院 外籍院士的张丹和羊城晚报记者这样谈到生 物医药产业。

#### / 谈生物医药行业:广州区位优势有充分上升空间 /

挖掘外生优势。首先,整个大湾

羊城晚报:目前广州的生物产 业行业在哪一梯队?

张丹:从国际上来看,中国在创 新药研发已经进入了第二梯队的靠 前位置。美国在第一梯队,第二梯 队主要是西欧和日本。在国内,如 果从报药,即报临床和报生产的角 度来看,最厉害的是长三角;第二是

环渤海;第三是大湾区,广州是大湾

区的龙头。 近年来,广州市生物医药产业 保持年均增长10%左右的增速,生 物医药企业数目由3800多家上升 至6400多家,位居全国第三。当 然,从整个大湾区和广州来看,还有

来说,哪些方面还可以提升和追赶?

充分上升的空间。 羊城晚报:大湾区相比长三角 张丹:大湾区还需要更多去

区平台公司偏少,比如已经运行 成熟的大型的小分子CDMO企 业(合同定制研发生产机构)、大 型的大分子CDMO企业,还有细 胞治疗的CDMO,以及国际化的 临床CRO企业(合同定制研发机 构)和已经走向国际的临床前动 物毒理的大型 CRO 企业,这些方 面大有可为。

其次,广州在全国应用端,即医 院医疗机构方面的实力排名,仅次 于上海和北京,但还有特殊的区位 优势有待发挥,需要充分做好和港 澳资源的联动整合,这样才有望成 为全国龙头。与此同时,以香港、 澳门作为支撑,借助港澳的优势和 特殊性,广州的生物医药发展可以 加快和国际接轨的速度。在人才

方面,粤港澳的人才配套底蕴丰 厚,能吸引全球人才。需要做的就 是加强国际人才的招聘和留用。

在内生动能方面,广州有一批 领衔国际项目的大专家,包括呼吸 病学专家钟南山院士、中山大学肿 瘤学教授吴一龙、中山大学肿瘤防 治中心徐瑞华院长等,还有中山大 学附属肿瘤医院等知名医院。顶 尖人才优势突出、临床资源丰富, 这些都是其他城市和地区难以匹 敌的。广州要做的,就是从这些优 势延伸出去。一方面,可以利用呼 吸病、肿瘤学等绝对优势进行医疗 招商引资,不求面面俱到,先打造 好优势领域的大配套。另一方面, 紧抓人才培养。培养人才方面一 定要"两条腿走路",内部培养和全 球引进相结合。

#### 谈研发:专利保护对行业非常重要

羊城晚报:疫苗、医药研发历 来是高处不胜寒,这几年来,医药 研发的专利保护环境有什么变

张丹:专利技术对于生物制

药企业是第一重要的,所有未来 的回报就靠专利保护。没有专利 就没有投资人,也没有科学家多 年辛苦的回报。近年来,国家正 稳步加强对创新药专利保护。

2021年6月1日,新《中华人民共 和国专利法》正式实施,药品专利 期补偿制度正式被纳入专利法。 这次大会上,对生物医药行业的 专利保护,也受到了高度关注。

#### 谈经历:哈佛高材生为何弃医从商? /

羊城晚报:您有从临床医学到 金融学的经历转换,这个过程中是 如何抉择的?

张丹: 我原来有北京大学生物 系医预科、北京协和医科大学学习 临床医学博士的经历,掌握了临床 医生的技术。这个过程中我慢慢意 识到,医生每次是面对一个病人,那 怎么才能更有"效率"、帮助更多人

呢? 为了找到答案,我又去了哈佛 大学公共卫生学院、宾州大学沃顿 商学院等院校进修,并拿下了公共 卫生硕士、医院管理硕士及在读金 融学博士。

相比临床医学,公共卫生是面 对一群病人,或者预防人们变成一 群病人,而经济学是提供健康的人、 病人都适用的准则。在这个学习的

过程中,我感觉到自己的路在越走 越宽。回国后,我先在天津创业,因 为我们做的是国际多中心临床试 验,公司性质一定要走向全球化,所 以从天津扩展到全国10个城市,然 后扩展到美国、欧洲、中亚、南亚,等 等。2007年,我又创立了致力于创 新药开发的临床CRO公司方恩(后 更名为昆翎)医药。

# 和 职 业

谈事业

谈传承

谈

期望

**工和冲突** 

谈分歧