

深读·特稿

子承父业的纠结:

中国老板困于“传统的负担”

中国民营企业家的代际传承历来备受关注与争议。

“从感情上我希望儿子能够接班,从理智上你必须是打出来的,让人觉得你是最优秀的人。”万通集团总裁冯仑将这引申为“传统的负担”,这几乎是中国老板的集体纠结。

2010年,马云参加台北论坛,调侃台湾商界大佬“60岁、70岁仍相当勤奋”。言下之意,企业家应尽早考虑代际传承问题,而不是一味“子承父业”、“兄终弟及”。

沂水县是山东省县域经济强县,当地青援集团是省内食品行业龙头企业。去年,60来岁的企业老板徐传亮突然病故,企业接班人问题迫在眉睫。沂水县委组织部部长郇恒赛告诉本报记者,在这个困难时期,县委县政府积极与徐的儿子沟通,最后由徐传亮的儿子辞去沂水县档案局副局长的职务人主青援,这才实现了企业的平稳过渡。

郇恒赛发现,沂水当地企业代际传承的制度化建设普遍较弱,很多企业甚至压根没有这种意识。去年以来,沂水县委组织部牵头举办“商学院”,免费为当地400多家规模以上企业业主提供MBA、EMBA等课程学习,以及未来领袖培训班等专项课程。

沂水企业界的这一普遍现状反映了当今中国民企的共性问题:在确定接班人时,他们往往会将“世袭”作为最重要的考虑因素,从而难以超越“子承父业”的价值观及情感纠结。

在冯仑看来,只有靠制度建设才能走出传统的负担。因为培养接班人,就一定投入感情,但投入感情最后不见得能得到回报,他也可能让你不满意,很失望、很痛苦,又不得不临阵换将。“一个人决定不了企业的命运,一个团队,这个企业的价值观、追求可能会导致这个企业是否存续下去。”冯仑说。

个性企业家的遗憾:

马云很难找到“另一个马云”

马云要淡出阿里巴巴日常运营了。

作为阿里巴巴创始人,这位不走寻常路的企业家1月15日宣布,5月10日起他不再担任阿里巴巴集团CEO一职,将全力做好阿里巴巴集团董事局主席一职。

大家关注的是,这一次,以创造者与颠覆者形象示人的马云能否突破民企“交权接班”窠臼,为社会提供一种迥然有异于以往的“接班”范例?

马云能找到另一个马云接班吗?而那些热门接班人选,会以怎样的“接班人心态”面临这4个月的考验?

马云们的接班人棋局

他们会选择一个忠诚于自己的,还是一个不犯错的,或是拥有共同价值观的人?

本报记者 石念军



我不找一个完美的人,我不找一个道德标准很好的人,我找的是一个有承担力的,有独特想法的人。

马云的儿子1992年出生,有关这个“富二代”的零星资料显示,他曾经沉迷于网游,为此马云不惜让妻子辞职在家专职“监管”这个独生子。他甚至表示坚决不在网游上投一分钱,因为“我不想看到我的儿子在我做的游戏里出不来”!没有任何资料和迹象显示,马云有意栽培自己的儿子,这明显有别于碧桂园创始人杨国强。他在女儿杨惠妍只有十三四岁时就将其带到董事会会议列席旁听。

早在2010年,马云就不止一次阐述对阿里巴巴未来CEO的想象:“我不找一个完美的人,我不找一个道德标准很好的人,我找的是一个有承担力的,有独特想法的人。”马云说,他希望接班人能够超越自己,把阿里巴巴经营得更好,但是尚未发现。

这很像是“另一个马云式人物”的找寻,IT评论人洪波说:“马云想要的,是创造一批真正像他一样的企业家。”这体现出马云对企业文化与价值观传承的重视。

马云被称为“中国的乔布斯”,但即便乔布斯培养多年的继任者库克,也因不符合人们对“另一个乔布斯”的期待而令人惋惜。

马云显然知道这一点,“接任创始人CEO是个很艰难的工作,特别是像我这种‘外星人’类的CEO更是需要有巨大的勇气和牺牲精神”。他将接班人制度视为公司团队建设和组织发展的重要环节。

“作为公司的决策者、管理者,要随时想着当自己生病或是有其他事情需要脱身时,能立刻找到一个可以取代你的人。”马云之前曾强调,“公司不是一个人的,公司不能被任何一个人‘绑架’。”

“绑架”这个词暗含中国明星企业家的隐秘宿命:企业家的个性与魅力赋予企业无与伦比的市场标签,甚至由此决定企业自身发展曲线。个性企业家拥有的显性资源和隐性资产,反而会抬高这些企业跨越代际发展的门槛。

有着“中国信息行业开拓者”之称的互联网创业者张树新也说,企业的文化传承和接班人安排既是一个复杂的问题,同时又极富个性,企业家本人的个性和被选择者的个性是企业代际传承中重要的一点。

所幸马云自信“阿里巴巴有幸有数位这样的人才,每一位都具有罕见的领导魅



“可能真的已经决定,全世界都知道了,反正我是不知道。无论谁接任集团CEO,我的任务都只有一个,帮助这个决定成为最重要的决定。”

——彭蕾

力和风格”,尽管有分析人士断言,未来的阿里巴巴将很难再出现“另一个马云”。因为,天时地利已变,已经确定“马云的成功不可复制”。但不管怎么说,一个完善的制度有助于降低代际传承造成的内耗。

设立首席风险官:

用价值观认同寻求高效率

温州企业家王均瑶认为,“家族企业有恩情”。冯仑引申认为,恩情之上,现代企业制度以及企业价值观的形成都会打上明显的传统烙印。

“恩情-制度-价值观”在中国民营企业中的此消彼长,具有典型的阶段性特色。张树新认为,中国的商业文化正在形成当中,东方文化和西方文化的融合程度决定了中国民企代际传承的现实。

具有海外留学背景的企业家王辉耀在北京光华管理学院做兼职教授期间发现:中国很多企业家有“成分论”,把企业家分为三教九流,农民企业家、乡镇企业家、民营企业企业家、国营企业家,以及本土、海归等等。

半土半洋的文化混沌状态,决定了企业运营过程中的选择性摇摆。冯仑的心得是,战略性问题用中国的方法解决,边界清晰的、技术性的问题用西方的方法解决。从这一点上进一步思考不难发现,中国一流的企业家中相当一部分人既推崇老子的无为而治,又追随毛泽东思想,诉求权威。

马云是老子思想的仰慕者,还是毛泽东思想的践行者。有观察者注意到,在阿里巴巴最为艰难也最为关键的2001年-2003年,马云以“延安整风运动”来统一价值观,以“抗日军政大学”来培训干部团队的管理能力,以“南泥湾开荒”培养销售人员面对客户应有的方法和技巧,最终达到“把我们没有共同价值观,没有共同使命感的人,统统开除出公司”的效果。

企业家行为的矛盾性显示出当前民企环境的复杂性,容易让企业家走向“家长制”的管理状态,而“家长制”的权威即意味着高效率。娃哈哈创始人宗庆后曾表示:“你去看看中国现在成功的大企业,都是一个强势的领导,都是大权独揽,而且是专制的。”

权威的排他性决定了马云们的行为具有天然的攻击性,尤其是当建立在价值观基础上的权威性面临动摇之时,他们亟需通过制度的完善来巩固权威。

阿里巴巴创业之际只有18人,而现在已有26000多人。2009年后阿里巴巴开始全速扩张,员工数量一年中新增了7000人,这显然带来了价值观稀释的风险。马云曾说,“阿里巴巴首先要考虑的事是继续一如既

往地向年轻员工灌输一套强劲的价值观体系。我们拥有超过1.9万员工,而且他们的平均年龄是27岁,在目前的中国拥有价值观是很吃紧的事。”

如果说阿里巴巴以往更注重以价值观吸引替代制度实现管理的高效率,那么,现在无疑正在转向期望以制度建设推进价值观认同,进而寻求高效率。而马云敢于在48岁选择淡出集团日常运营,从另一个方面也说明阿里巴巴的管理已经再上台阶。

这一转变实际也给予中国民营企业企业家忠告:没有无所不能的企业家,制度可以让人无所不能。

“接班人”心态:

不犯一个错

比做一百件正确的事更重要吗?

马云提前4个月宣布自己将在5月10日卸任CEO,一些企业家在分析这一动向时判断,这基本可以确定马云对接班人选已经“心中有数”,接下来的几个月将是平稳过渡期。

济南一位身家逾10亿的企业家说,就基本规律而言,越是高效率交接,越有助于维护接班人权威;直接任命比竞选更容易树立接班人权威;接班人的权威将直接影响企业运营效率。因此,马云接班人选已经确定具有相当可能。

这个人会是谁?是最热门人选阿里巴巴集团首席人力资源官兼支付宝CEO彭蕾,还是陆兆禧等其他四大高管?

在北京白领集团董事长苗鸿冰看来,这个人至少应该能做三件事:要为企业定一个长远方向;能够用他的个人能力和魅力,团结和带领他身边的所有人,为了未来的愿景共同努力;必须出思想,有一套经过实战以后总结出来的一些经验。而外界赌马云会选择彭蕾的理由是,她是一个既忠诚,又有执行力的女性高管。

前面提到的这位济南企业家则认为,以马云的性格,应该会选一个个性比较强的接班人,从而对马云形成“纠正”作用。甚至在某种程度上,这种纠正作用会比忠诚更可贵。

“企业家选择接班人的内心,除了基本素质,决定性因素应该是性格。”这位企业家说,企业家一般不会考虑眼前的运营稳定与否,而是设想企业未来可能会遇到的最极端情况,分析接班者的性格能否带领企业避免极端情况的出现或安度危机。

每一个成功企业家的内心中都有一套自我完善的人生哲学。马云是金庸小说的忠实拥趸。他在公司里的“花名”就叫“风清扬”。《笑傲江湖》里,华山派祖师风清扬传授给令狐冲繁杂的独孤九剑,之后却要他尽数忘却,只存其意。这有点有些像马云,不受任何教条主义束缚,无招胜有招。

“风清扬”卖的这个接班人关系与其“让媒体猜四个月,让部下比四个月”,不如让我们留意那些渴望接班的人。

最近,一篇名为《“接班人”心态导致嘉庆错失最后的改革机遇》的文章,因为人民网微博转发引发关注。这篇文章指出,“对一个接班人来说,不犯一个错误比做一百件正确的事情更重要……在二十多年的储位生涯中,他(嘉庆)养成了凡事四平八稳、面面俱到的性格,做事信条是安全第一,不犯错误,不留辫子。”

这样的“接班人心态”引发了网络广泛热议。在这充满悬念的4个月里,这样的“接班人心态”会不会出现在阿里巴巴数位富有竞争力的“C某O”上?

马云注定也曾有这样的担忧,担忧曾经富有激情的团队成员沦为“站队”的队伍,失去干事创业的冲动。

显然,不管4个月后阿里巴巴CEO能否如期易人,一个属于阿里巴巴的再出发时代已经迫近。