

声音

# 家族企业治理要去掉特权

## 访万和电气董事长卢宇聪

麦肯锡咨询公司的一项研究表明,全球范围内家族企业的平均寿命只有24年,这对家族传承来说是一个不好的消息。为了打破家族式治理的桎梏,广东万和新电气股份有限公司(以下简称“万和电气”)“万和”,002543.SZ)在二代接班后做了一个大胆的决策:引入职业经理人。

### 治理企业要不怕得罪人

去家族化不是把人去掉,而是把特权去掉。必须要制定规则,按照规矩办事,用制度约束,不要怕得罪人,要让管理更加科学和规范。

《中国经营报》:2022年你升任董事长之后,万和电气发生了哪些变化?

卢宇聪:这两年万和的组织架构发生了较大变化。我们引入职业经理人制度,在各个岗位都吸纳了新的人才,一系列的人事变更后,管理团队、技术团队向年轻化、专业化转型。

一方面进行内部优化,董事会换届后,管理层的年龄结构有所调整,学历背景进一步提升。另一方面引入拥有实业复合背景的专业人才。改革后,整体的士气上来了,我们也加大了激励机制。万和逐步由家族式企业治理模式转化为现代企业治理结构。

管理也更加扁平化,过去是通过总部到区域再到一线分级管理,现在是总部直接一竿子插到底,也就是营销体系做了很大的调整,加强市场秩序管理,通过加大违规处罚力度、强化市场稽查等方式推动市场秩序明显改善。

《中国经营报》:万和电气为何要大刀阔斧地改革?“空降”职业经理人是否遇到过阻力?

卢宇聪:改革是万和不得不进行的,因为企业的发展已经到了瓶颈阶段,万和一直徘徊在六七十亿

### 在存量市场中寻找增量

厨电行业确实受房地产的影响较大,但这是大势所趋,我们只能瞄准现有的存量市场,在存量市场寻找增量。

《中国经营报》:随着国家“双碳”战略的实施,低碳环保是大趋势,你认为未来燃气热水器是否会被淘汰?有没有其他可替代的方案?

卢宇聪:燃气热水器在中国市场不会被完全取代和淘汰,至少未来二三十年仍有发展空间。但是全球能源结构的转型已经是大趋势,万和必须坚定培育新能源产业。去年万和电气发布“121”梦想战略,其实已经明确,在实现“121”梦想的过程中,燃气具是万和的第一“1”,这是万和的主航道。“121”梦想中第二个“1”,就是指以热泵为首的新能源产品。

热泵业务的热度是在最近几年才开始升温,但该产品应用场景非常广阔,未来产品的布局需要多方面来进行推进。而氢能作为真正的清洁能源,万和早在几年前就开展了家用燃气具领域的氢能技术研究和产品开发,并率先在行业内推出氢能燃气具产品。获得

### 坚定出海战略 但不能盲目扩张

我们坚定地认为出海这条路走对了,但是企业要量力而行,从成本和利润方面综合考量,在做海外投资项目规划时,不能盲目扩张。

《中国经营报》:万和为什么选择出海?目前在俄罗斯、埃及和泰国的布局情况如何?

卢宇聪:万和从1995年开始做出口业务,客户关系已经打下了很牢的基础,在产品的理解度和配合度方面做得很好,但近两年通过与客户的沟通,发现我们没有中国以外的基地,新的订单和合作就很难维系,所以这在某种程度上是倒逼我们“出海”。

万和目前在海外主要有三个基地,分别位于俄罗斯、泰国和埃及。俄罗斯业务目前规模相对较小,主要为海外经销点;埃及的地理位置非常优越,可以辐射欧、亚、非三个大陆,同时和全球主要经济体都有着比较优惠的贸易协定;选择泰国,主要是因为中泰之间关系比较稳固,泰国近年来也承接了较多的电器产能转移,相关产业链配套也不断得到完善,此外从泰国出

1992年,卢宇聪带领两个弟弟卢楚隆、卢楚鹏和徒弟叶远璋自主研发出中国第一台超薄型水控式全自动燃气热水器,打破了中国高端热水器市场被日本品牌垄断的局面。万和电气逐步从家庭小作坊发展成为一家60亿元营收规模的上市公司,产品销往全球90多个国家和地区,成为中国制造的一张

名片。这家企业拥有浓厚的技术基因,尽管创始人平均年龄近70岁,但不管在产品研发、技术创新、品牌塑造、制度改革方面都有着超前的意识。

2022年公司创始人卢宇聪之子卢宇聪升任董事长。二代接棒后,公司启动了一系列改革措施,经历了巨大的管理层变动,年轻一代走向前台。时代的洪流让万和电气主动求变,如何实现“去家族化”以谋求更长远发展?在低碳环保的趋势下,燃气热水器产品面临哪些困境?作为二代企业家,卢宇聪怎样带领万和电气跨入百亿时代?带着这些疑问,《中国经营报》记者与万和电气董事长卢宇聪进行了深度交流。

元营收规模。企业的发展不进则退,不是我们想安于现状就能安于现状的。管理层都在反思,为什么我们的规模上不去?是不是源于过去根深蒂固的一些“阻力”?思想上和组织架构上,我们是否已经落后了?所以我们就选择了这条路,老人退出前台,让年轻人上,再引入优秀的职业经理人,双管齐下地治理公司,今年一季度我们已经看到了一些成果。

2022年美的集团前高管赖育文正式加入万和,担任公司总裁,全面负责公司的整体经营管理。很多职业经理人“空降”不成功的原因往往是其和原股东的观念产生分歧,为了避免这种情况,我们尽可能在中间协调,将矛盾扼制在萌芽状态。大力支持赖总开展一系列组织变革工作,并予以最大的信任。

《中国经营报》:家族企业的优势和弊端是什么?家族企业如何化解分歧?如何实现“去家族化”?

卢宇聪:家族企业就像一把双刃剑,利弊都是源于思想意识是否统一:思想统一,行动力强;思想不统一,破坏性强。由于每个家庭成员在公司层面都有一定的话语权

中国首张纯氢燃气具CE证书。在这方面,万和可以说是居安思危,早就将相关业务纳入我们的产品战略规划中。

万和持续聚焦燃气具领域的高质高效革命,打造燃气热水器、燃气灶具、燃气采暖炉、燃气烤炉等行业低碳节能产品,同时坚定培育新能源产业中空气能和电热产品,持续深研氢能技术演化和商业应用。

《中国经营报》:房地产下行,厨电行业受到较大影响。从长远来看,万和电气的发展方向是什么?

卢宇聪:厨电行业确实受房地产的影响较大,但这是大势所趋,我们只能瞄准现有的存量市场,在存量市场寻找增量。

这里面我们看到了两个需求,一个是旧换新,2015年前后房地产市场发展迅速,家电消费需求旺盛,但是家电的使用寿命大概8—10年,很多家庭有了换新的需求,

### 现产业升级和打造新的增长点,启动增长的第二引擎。

当前国内市场进入白热化的存量竞争时代,已经卷不动了。但中国企业出海到东南亚国家,拥有降维打击的优势。其中一个重要原因是,国内互联网电商高度成熟,在做市场销售特别是电子商务方面拥有绝对优势,加之过硬的产品力,中国品牌能够迅速打开海外市场。

《中国经营报》:自主品牌出海的困难在哪里?是否在出海过程中会感觉“水土不服”?

卢宇聪:海外市场与中国市场有显著的文化差异,企业如果对目标市场理解不到位,就很有可能翻车。而如果企业顺利跃过文化差异门槛,和本地消费者建立起信任关系,凭借着自身产品优势,极有可能从竞争中脱颖而出,收获海外市场的红利。

《中国经营报》:未来万和还将进入哪些国家?中国企业在海外有哪些优势?

卢宇聪:未来我们将加快布局欧盟、澳洲、北美等海外市场,从目前以燃气具产品为主的出口结构升级成燃气、新能源并重,从而实



和影响力,如果产生分歧,将造成巨大的反作用和负能量。

化解分歧唯一的办法就是沟通,加强家族成员意识形态的统一。同时让大家感觉到这件事符合家族的共同利益。

所以这块我们从去年就开始做。另一个是下沉渠道,在一、二线城市厨电市场基本饱和,但是四、五线乃至乡镇市场,仍有不小的增长空间,万和要通过渠道的进一步下沉去发掘这块空白市场的机会。

此外,要继续扩充品类。我们比较倾向于品牌授权的方式,例如小家电这个品类,我们做不好,就交给懂的人来做,寻找合适的合作伙伴。我们集中精力把主业做好,不断拓展厨房、卫浴两大空间,成为由单一产品驱动升级为场景生态解决方案的品牌商。

《中国经营报》:如何将新质生产力落实到万和电气的灯塔工厂中?

卢宇聪:“灯塔工厂”的建设,是万和发展新质生产力的重要落脚点。换言之,“灯塔工厂”是万和数字升级的具象产物,是万和发展新质生产力的载体。

数字化赋能智造。从自动制造到自动制造,万和正在不断升级生

### 产组装车间的信息系统,增加自动化智能设备以便数据采集和数据应用。系统化、数字化的生产过程使得相关负责人员在数据终端远程监控了解车间的生产情况,大大提高了生产效率,降低了事故发生率。

在智改数转大趋势下,万和以用户为中心,打通研发、营销、制造、供应链、销售、服务等全价值链业务数字化协同,利用数据驱动业务改善,与业务深度融合,持续打造敏捷型组织,以提升公司整体数字化水平。

为了给销售提供长期持续的售后保障,万和通过数字化转型,改善售前、售中、售后服务体验;建立完善的用户反馈机制,打通服务全场景评价链路;引入云计算这些技术,提升服务响应自动化、智能化水平;针对服务商、服务工程师进行分级管理与赋能,提高交付质量;完善数据分析体系,深入挖掘用户需求。

所谓去家族化不是把人去掉,而是把特权去掉。必须要制定规则,按照规矩办事,用制度约束,不要怕得罪人,要让管理更加科学和规范,只有这样,才能提升效率,企业才有更大的发展空间。

如今中国企业出海已经从产

# 老板秘籍

## 1 创业难,守业更难。如何守好父辈打下的江山?

父辈已经完成了原始积累,对于我们这代人来说可以少走很多弯路。但现在企业家所面临的是时代日新月异,我们如何去适应这种变化。从这点来看,我们比老一辈可能更有优势,更敢于尝试,也更具国际化视野。

近几年万和加大力度在海外布局,这一步我们走的是对的,家电行业运输半径有限,最好的方式就是全球范围自建工厂,通过收购、跨国合作等形式完善海外业务布局,积极建立自有品牌,同时优化供应链全球布局,以快速切入海外增量市场。未来3年我们要实现公司营收突破百亿元的目标,今年的目标是80亿元,到2026年超百亿元。

同时,企业发展到一定阶段,除了经营目标,更要注重社会责任,万和有8000个员工,这背后有8000个家庭,我们肩负着8000个家庭的美好生活,这是企业的使命与担当。只有保持初心,才能基业长青。

## 2 如何引导万和电气在品牌高端化建设上另辟蹊径?

品牌要实现高端化,主要是解决资源配置的问题。从零开始培育一个高端品牌,广告、实体门店、终端形象改造都要投入,这些都需要大量的市场费用。而且现在市场竞争这么激烈,想短时间就打造出一个高端品牌非常难。

所以现在我们另辟蹊径,推出自主品牌高端系列。以万和的品牌效应来带动高端体系,通过长期的培育慢慢渗透市场,逐步提升品牌影响力。在终端改造上,搭建全国66家形象标杆店,以点带面作提升,完成512家核心门店基础形象标准化。从提升门店的档次切入,让消费者感受到一个全新的万和品牌。从提升品牌整体形象开始,让产品的议价能力逐步提升。

深度

# 让“家族企业”变成“企业家族”

“全球范围内家族企业的平均寿命只有24年,其中只有大约30%的家族企业可以传到第二代,能够传至第三代的家族企业数量不足总量的13%,只有5%的家族企业在三代以后还能够继续为股东创造价值。”这是麦肯锡咨询公司的一项研究结果。

尽管很多人认为家族企业很难打破“富不过三代”的魔咒,但不可否认,家族企业在公司发展过程中仍然具有独到的优势,这与儒家学说、中国人传统的家族观念有密切关系。通过家族内部成员的团结协作,成员之间形成亲情黏合剂和利益共同体,由小作坊逐渐变成大企业,这体现出家族企业的优越性。

家族企业当中往往有一位“大家长”的角色,直接参与到企业决策当中。最显著的优势在于领导层少,决策管理更为灵活。从管理的角度来说,缩短了上下级之间的距离,信息传递加快,既节约了管理成本,又使决策高度集中,因而其对市场的反应更加敏捷。

但是,正如卢宇聪在采访时所言,家族企业模式是一把“双刃剑”,当家族成员之间出现意见分歧时将会产生巨大的行动阻力,导致低效。这一点,彼得·里奇在《稳定性繁荣》一书中做了很好的诠释:“许多家族企业面临的挑战,都源于从感情出发的家族价值观与从任务出发的商业价值观之间的矛盾。”

亲属连带互助的模式,虽是企业发展的重要引擎,但是高度集中的所有权和管理权,缺少现代管理手段也成为掣肘企业发展的“绊脚石”。

根据普华永道的调研报告,目前我国大部分的民营企业大都以家族模式经营。大多数“创一代”明确表态拒绝“去家族化”,决意要将自己一手打下的江山交予家族下一代;但同时,75%的中国家族企业正在计划引入职业经理人来经营业务。

近年来,万和电气在管理模式上尝试突破,让“家族企业”变成“企业家族”,并为此设计了“核心控股+外部参股”的模式。重用职业经理人,通过组织架构的改革与公司治理机制的优化来加强企业建设,为企业的发展壮大打下良好的制度性基础。

在卢宇聪看来,“去家族化”不是去掉人,而是去掉特权,要用规则约束。对万和电气来说,营收规模长期徘徊在六七十亿元,是企业发展到瓶颈期的一个信号,企业的变革已迫在眉睫。2022年10月,万和电气引入美的旧将赖育文,并迅速将其从公司副总裁升为总裁,全面负责公司的经营管理。赖育文的加入,被视为万和电气经营改革的一个重要信号。

在外界看来,万和电气正在打破过去“以自我为中心、科层体制、行政导向、部门分割”的组织结构,推动组织的扁平化,对人员进行优化和调整。而职业经理人的加入让万和电气注入了新的动能,未来万和电气营收能顺利突破百亿元的目标,或许能够成为现代化家族企业治理的一个范本。

简历



卢宇聪

广东万和新电气股份有限公司董事长,1979年12月出生。2007年至2010年在国内从事家电进出口贸易的相关工作,历任业务员、业务经理、部门主管。兼任广东南方中宝电缆有限公司董事、广东万乾投资发展有限公司副董事长、广东万和网络科技有限公司执行董事、广东万和电气有限公司执行董事兼总经理等职务。

曾荣获2016领袖中国商业盛典“十大影响力人物”、2020(第四届)中国十大家居年度CEO、“广东家电行业改革开放40周年杰出企业家”、中国燃气具行业40周年“行业新锐人物奖”、红顶奖2020和2023“中国高端家电推动者”等荣誉。