非洲家族企业的悖论：上一代的成功，为何成了下一代的危机？

作者：John Félicité，Ocorian 商业总监兼非洲区主管

从拉各斯到内罗毕，从开罗到开普敦，我在许多非洲家族企业身上都看到过相似的经历：创始人靠着过人的毅力，闯过一道道足以让其他创业者败下阵来的难关，建立起自己的商业帝国。他们创造的财富，不仅改变了家人的生活，也造福了整个社区。然而，辉煌不过二十年，企业就已濒临崩溃，家族内部也分成了彼此争斗的派系。

这不是因为当初创业不成功，而是因为成功之后没有建立相应的制度。这样的后果，其实早有迹可循。



我曾有一位客户，这里姑且称他为塞缪尔。他是尼日利亚的制造业大亨，一手打造了价值超过 2 亿美元的商业帝国，雇用了 3,000 名员工，还供养着一个 67 人的大家族。论创业，他做得无可挑剔；论传承准备，却处处留下隐患。如今，他去世已有五年，四个子女已经十八个月没说过话，企业价值缩水 40%，还裁撤了 200 个岗位。

塞缪尔不是不爱孩子，也不是不懂经营。他错在以为，凭着当年打下江山的那套经验和直觉，就能自然而然地守住这份家业。



非洲家族企业承受的一些压力，是欧美家族企业很少遇到的。当地的“乌班图”（ubuntu）理念强调家族与社区之间的紧密联系，这意味着一个人承担的责任，远不止照顾好自己的小家庭。企业一旦做大，堂表兄弟姐妹、叔伯姑姨，甚至远房亲戚，都可能找上门来，希望分得资源、获得机会，乃至参与决策。创业者于是陷入两难：既想遵循自己从小认同的文化传统，又不能让企业背上难以长期承受的负担。

大多数创始人会设法两头兼顾，靠一些没有写进制度的安排来维持平衡。只要本人还在掌舵，就能凭借威望稳住局面。但一旦退休、患病或离世，这些安排就可能失效。下一代接手的，不只是一家企业，还有说不清的承诺、理不清的责任，以及各方相互冲突的要求。



要解决这个问题，既不必抛弃非洲的价值观，也不能简单照搬西方的公司制度。真正需要的是一套正式安排，既照顾家族和社区的需要，又保障企业长久经营。为此，创始人必须正面回答三个常被回避的问题。

第一，除了赚钱，这家企业究竟要做什么？是优先为家族成员提供工作，支持社区发展，还是全力提升市场竞争力？这些目标往往难以兼顾。创始人在世时，大家对轻重缓急也许心照不宣；一旦创始人离世，原先未曾说清的取舍，就可能变成公开的争执。

第二，对于为企业作出贡献的家族成员，以及主要从企业中受益的家族成员，应该如何区别对待？每个家族都有这两类人。创始人通常靠亲情、私下沟通和个人判断来协调，到了下一代，就需要有明确的标准、透明的程序和书面协议。

第三，怎样既让家族从企业中受益，又不让家族牵绊企业的发展？这是家族企业能否长久经营的核心难题。家族干预太多，会妨碍专业化管理；参与太少，又会削弱家族对企业的认同和投入，为日后的传承埋下隐患。





现实令人担忧：大多数非洲家族企业，并没有想清楚这些问题。创始人每天都在因事、因人作决定，忙于应付眼前的压力，却很少建立一套完整的制度。在创始人亲自掌舵时，这种方式往往十分有效，问题也因此一直被掩盖，直到交接临近才暴露出来。

我见过回避这些问题的后果。一起长大的兄弟姐妹，后来只能通过律师对话；儿时亲密无间的堂表亲，转而指责彼此偷窃、背叛。有些企业挺过了市场崩盘和政局动荡，最后却倒在了家族内斗之下。

我也见过截然不同的结局。有些家族不等危机上门，就主动、有条理地讨论这些难题。有些创始人明白，创办企业和让企业传承下去，是两件需要不同本领的事。这样的下一代接过来的，不仅是资产，还有清楚的决策规则、化解分歧的办法，以及守住企业价值的制度。



两种结局的差别，不在于运气好坏、头脑聪明与否，甚至不在于企业本身有多优秀，而在于家族是否像当初重视创业那样，重视企业的延续和传承。

非洲家族企业其实有着独特的优势。在尊重祖先、为子孙后代打算的文化里，着眼几代人的长远发展，本就是自然的思考方式。庞大的亲族网络能够提供资源、信息和抵御风险的支持，这是小家庭难以比拟的。企业还能灵活地在正规经济与非正规经济中开展业务，抓住那些组织僵化的公司容易错失的机会。

但没有合适的制度，优势也会变成负担。亲族网络原本是依靠，却也可能让企业陷入复杂的人情和责任纠葛；文化传统原本凝聚人心，却也可能阻碍专业化管理；经营上的灵活性原本有助于抓住机会，却也可能在交接时造成混乱。

接下来的文章，我会探讨具体的制度设计，说明如何把非洲家族企业的这些优势，转化为持久的竞争力。内容包括：如何借助离岸架构保护资产，同时保留家族控制权；如何建立兼顾文化传统与专业管理的治理制度；以及如何在维护家族和睦的同时，选出有能力的接班人。

不过，首先要认清这个悖论：帮助你创业成功的那些特质，也可能成为守业的障碍。越早看清这一点，就越有余地作出安排。

企业的意义，不只在于你亲手创下了什么，更在于当你不再亲力亲为时，它还能留下什么。要做到这一点，需要另一套思路、另一种沟通方式、相应的制度，以及专业人士的帮助。那些难以启齿的话，终究要谈。关键是，你会不会趁自己还能左右局面的时候，就把它们谈清楚。

如果你希望为家族企业做好长远安排，让事业代代相传，欢迎与我们联系。我们致力于帮助非洲家族企业创始人建立合适的制度，既守住财富，也维护家族和睦。我们可以就你的具体情况进行一次保密咨询。



wts china

威韬咨询（WTS China）是一家专业法、财、税咨询服务机构，为“走出去”的中国企业与全球市场之间搭桥牵线。WTS Global 集团覆盖 100 多个国家及地区，威韬咨询作为其中国成员所，立足上海，为跨境投资者提供端到端的支持。

了解更多

OCORIAN

Ocorian 是一家全球性服务提供商，业务涵盖信托、基金、企业、资本市场及私人客户服务，在全球拥有 25 个办事处。对中国客户而言，Ocorian 擅长为私人财富搭建合理架构，长期与超高净值家族合作，协助设计跨境治理框架、家族办公室行政管理及离岸信托安排。

了解更多