

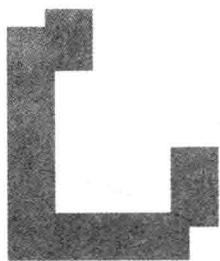
香港中文大学教授  
家族企业治理与传承权威著作  
跨越家族企业传承“路障”  
成就百年长青家业

范博宏 著

# 交托之重

## 范博宏论家族企业传承01

人民东方出版传媒  
People's Oriental Publishing & Media  
 东方出版社  
The Oriental Press



# 交托之重

范博宏论家族企业传承01

范博宏 著



图书在版编目 (CIP) 数据

交托之重: 范博宏论家族企业传承. 1 / 范博宏 著. —北京: 东方出版社, 2014. 6  
ISBN 978-7-5060-7595-4

I. ①交… II. ①范… III. ①家族—私营企业—企业管理—研究 IV. ①F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 135819 号

中文简体字版专有权属东方出版社  
著作权合同登记号 图字: 01-2014-4026 号

交托之重: 范博宏论家族企业传承 01

(JIAOTUOZHIZHONG: FAN BOHONG LUN JIAZUQIYE CHUANCHENG 01)

作 者: 范博宏

责任编辑: 薛 芊

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京盛通印刷股份有限公司

版 次: 2014 年 8 月第 1 版

印 次: 2014 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1—4000 册

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 20.75

字 数: 240 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-7595-4

定 价: 78.00 元

发行电话: (010) 64258117 64258115 64258112

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 64258029

# 前言

1996年自美国学成返回亚洲、落足香港以来，我就致力于研究华人企业，到今天已经有18年了。长期以来我浸淫学术，过着简单出世的生活。但这种情况在2008年有了改变。因缘巧合，在任职的香港中文大学的一个新闻发布会上我公开了我的团队的一项对250家中国香港地区、中国台湾地区以及新加坡家族企业传承的研究发现：这些企业所有者交班过程中都承受了巨大的损失，在新旧企业掌门人交接年度及此前的5年，家族上市公司的市值在扣除大市变动后平均蒸发了60%。意味着这些企业从创始家族一代退休之前5年起到他们退休为止，每100元公司市值平均滑落60元，最后仅剩40元，而且这一情况在下一代接棒后也没有起色。这项研究耗时4年，样本数据充足，结论相当具有说服力，在场有多家香港媒体报道了这个发现，随后国际媒体如《经济学人》、《纽约时报》、《金融时报》等也进行了跟进报道。

如今这个华人企业传承价值流失严重的研究发现已广为人知，而在此过程中我也从象牙塔内被推到了塔外的世界，通过写作、演讲、教学、

调研和咨询，结识了许多海内外的企业家朋友以及他们的家人和职业经理人。从交流中我意识到我们正身处于一个关键年代，中国与海外的华人商业家族正面临世代交替的严峻考验，他们多数没有经验，而西方的经验又太遥远，难以在华人的文化与社会环境里实践。于是没有事先计划地我积极参与了许多关于基业长青的研究课题与演讲活动，因为我相信对社会有价值的企业如果无以为继，不但是企业所有者的损失，更是社会的损失。

我常在对企业家的演讲中问他们未来3年家庭与事业的目标是什么？再问未来10年呢？20年？50年？100年？绝大部分中国企业家对未来3年有具体的目标以及达成的做法，但是他们回答10年后要如何就开始显得有些吃力，问到20年后的目标，已经没有人举手回答了。显然身处改革开放后黄金年代的中国第一代创业者，他们有追求不完的商机与忙不完的事情，实在顾不得3年以后了。还有些企业家朋友回答自己还不老，未来又太不确定，不用去想了。可是如果知道未来家业要缩水一半，今天的努力又是为何？与他们较深入的交流后，我发现他们虽然表面上排斥，不愿意去多想，但是大家对家庭与事业的未来都有憧憬与向往。其实对长远价值的追求是深植在中国人的文化基因内的，可能只是暂时被时代的洪流所淹没了。然而要让家庭与事业长期持续发展，至少需要20年的时间准备。出版这本书的主要目的，是要提醒大家尽早作基业长青的准备，好享受20年后家庭与事业永续兴旺的幸福。

和我的前一本书《关键世代：走出华人家族企业传承之困》一样，

## 前言

这本书同样关注家族企业的方方面面，始终离不开核心话题——基业长青与家业传承，但内容更为系统全面。写作期间我不断地问自己，“为什么华人企业没有像西方或日本的企业那样成为百年老店，屹立不倒？要如何实现基业长青呢？”在回答这个问题前我们做了长期的研究。这本书不是单纯地叙事论理，它包含了大量的统计数据，这也是我们的强项。我们向来强调客观分析及经过验证的知识。此外，我们研究了两百多宗案例，相较《关键世代》，这本书收录了不少新的案例。我们力图用通俗易懂的语言来解释我们所做的研究，所以读者不会在书中看到连篇累牍的专业术语，取而代之的是许多鲜活的事例。

但是我仍摆脱不了本书写作过程中令我困扰的问题：这些研究数据与案例真的告诉我们华人家业长青的秘密了吗？这个问题一直到最近本书即将完成前才有了答案。2014年清明节前夕我从香港飞赴日本，先后访问了法师旅馆与虎屋这两个家族企业的掌门人法师善五郎和黑川光博先生。法师旅馆是一个单店经营、现有近80个房间的日本传统温泉旅馆，创办于公元718年，在家族内传承46代，有近1300年的历史。而虎屋是一个有近80家分店的日本传统甜点铺，在家族内传承17代，至今已有近500年历史。我想请法师与黑川先生亲口告诉我和本书的读者什么事业能在家族内持续如此之久。当然我心中有一些可能的答案，例如坚守嫡长子继承与养子制度、立业于传统、满足社会基本需求、没有天灾人祸的干扰等。但是这些都没有被两位老店掌门人提及，他们不约而同地强调能承传百世是因为将自我与家族缩到最小，反而将员工、客人、社区与

社会置于自我之上。法师先生说，此地只要往下挖 10 公尺便可找到温泉，我的家族也拥有此地的温泉，但是 1000 多年来我们只挖了几口温泉井，并且将部分温泉使用权给了社区和当地的同业。虎屋的黑川先生说，我们的家族生意在过去数百年经历了多次大危机，我们没有退缩过，因为我们对长期在虎屋工作的员工有责任，员工相信我们，我们不能辜负他们，为了他们我们要勇敢面对每一次危机，带领员工化险为夷。从他们的口中我看到了这些家族克制自我的欲望，成全员工、社会、甚至竞争者，他们所追求的是第四度空间的长久，而非仅是第三度空间的大。80 个房间、80 个分店在三度空间内不大，但是在 1300 年、500 年的四度空间里却是硕大无比。而他们为什么能超越三度空间进入四度空间，是因为他们对人、对社会的爱、关怀与奉献让他们得以与世常存。中国企业与家族要能永续发展，便要找回这“无我为人”的中华文化，并且要真心做到。

## 致谢

本书的出版得到许多人的帮助。首先感谢我的研究伙伴莫顿·班纳德孙 (Morten Bennedsen)，本书的许多内容得益于我与他长期以来的脑力激荡与经验分享。谢谢我多项研究的合作者黄德尊、张田余、简明、叶银华、黄俊、梁小菁、李思飞、俞欣、戴天婧、Andrew Ellul, Pramuan Bunkanwanicha、Yupana Wiwattanakantang，他们对研究的坚持与我们的无

## 前言

间合作为本书的科学性与客观性扎下了坚实的基础。感谢周冠年、权小锋、董雅姝、张天健、李悦强、刘文琛、薛南枝、张茹、顾乾坤、杨玉龙，他们在过去数年对我的协助充实了本书的许多案例内容。感谢香港科技大学金乐琦教授、国立台湾大学黄崇兴教授、台湾证券柜台买卖中心吴寿山先生、浙江大学陈凌教授、中山大学李新春教授、日本经济大学后藤俊夫教授等学术同好与香港 Family Legacy Asia 的 Christian Stewart 先生对家族企业议题的心得分享与牵成。徐筱玲、何淮、谢静慧、陈德球，邓路、芮华一、还有家族企业协会亚洲分会中国区朱晨迪等朋友们为我在两岸三地讲学提供了许多协助，在此谢谢他们。

谢谢东方出版社崔雁行与上海极视文化传播有限公司朱蕻对本书的编辑与出版所投入的心力。感谢香港中文大学经济及金融研究所与中国人民大学商学院民营企业治理与发展研究中心的研究与行政支持，尤其是中文大学刘美娇小姐统筹本书写作到出版的所有行政、协调工作。谢谢经济及金融研究所研究员顾亦玮、钱梦吟、方颖协助本书的文字润饰。

本书构思、写作期间有幸聆听了许多企业家的人生智慧与事业经验，尤其感谢新加坡万邦集团曹慰德先生、北京怡海置业集团王琳达女士、天津鑫茂集团杜克荣先生、南京先声药业任晋生先生、西安步长制药集团赵涛先生、浙江新光集团周晓光女士与虞江波先生、杭州杰牌控股集团有限公司陈德木先生、浙江方太集团茅理祥先生、上海均瑶集团王均豪先生、杭州万事利集团屠红燕女士、苏州静思园陈金根先生、广东美的集团何享健先生、香港李锦记李惠民先生、香港雅兰集团施文远先生、

台湾宏基集团施振荣先生、台湾特力集团李麗秋女士、台湾阿瘦实业罗荣岳先生、台湾洪建全教育文化基金会简静惠女士、日本律师旅馆律师善五郎先生及日本虎屋黑川光博先生。

谨以本书献给爱妻倍瑜，作为我俩银婚纪念礼。没有她的爱与奉献，本书不可能完成。

范博宏

# 本书内容介绍

回归中华文化是本书的核心理念，同时这也是一本务实的、有可操作性的书，是帮助商业家族量身订制家业长青的路径图，并依此落实相关的治理制度。本书共有8章，分为4部分。在第一部分中，我们将介绍家族企业的定义、分类、影响企业长期所有权与经营模式、介绍家业长程规划的工具——基业长青地图。

民营企业依所有权与经营权的归属可以分为4类，第一类是最为传统的家族企业模式，也就是股权与经营管理都集中于创办人与家族成员手中；第二类是家族控股但由非家族职业经理人经营；第三类是创始家族成员虽没有控股股权但却主导企业经营；第四类企业是创始家族成员既未在公司做事，股权也很少甚至没有，因此称它们是公众企业。前三类都可以说是家族企业，区别是它们的所有权与经营权的分布不同。

我想强调的是，并非所有的民营企业都必须选择在家族内传承，成为第一类家族企业，所有者通过出售资产或是股权来退出企业也未尝不可，但这些选择都必须基于创始人与家族对于自身特殊资产及路障未来

变化的双重考虑。由此，我们设计了一套方法，称之为“基业长青地图”，帮助企业所有者识别并选择适合自己的传承模式。

特殊资产指的是是一些唯由创始家族成员提供、对企业有增值作用的投入，如价值理念、关系、声誉、特殊工艺等。企业是否应长期甚至跨世代由家族成员经营取决于家族能否保存并传递这些特殊资产，并持续为企业注入特殊贡献。而路障则是来自内外各方阻碍家族与事业发展的种种困难，如家族人口增多以后带来的关系与冲突问题、融资成长伴随的控制权流失问题、国家制度层面的遗产税法、产权保护问题等。创始家族如果希望长期拥有事业，就必须代代养成克服路障的实力。

特殊资产和路障这两大因素将影响企业长期所有权和经营权的传承模式。如果创始家族能长期为企业注入特殊资产且有能力强超越路障，这便是适合选择子承父业的第一类家族。如果家族能长期保存传递特殊资产，但是家族的内外路障大，选择持续保有企业所有权，但将经营权下放职业经理人成为第二类家族企业是可行的传承路径。如果家族能跨时代为企业注入无可替代的贡献，但是路障大长期稀释家族股权，这个家族有可能长期在无控股股权的情况下持续经营，成为第三类家族企业。最后如果家族无法传递特殊资产且无法克服路障，出售企业便是最好的选择。

成功地预测了企业所有权与经营权的发展模式后，接下来要做的是归划并落实一套治理机制，确保创始家族达成其制定的企业长期发展模式与目标。这套三合一的机制包括家族治理、股权设计与公司治理。而

不同的家业传承路径对于这三项治理工作也有不同的侧重。

本书的第二部分聚焦家族治理。家和万事兴，而家族成员间的心态不平衡，彼此沟通不畅或是利益及价值观冲突都会造成家族的不和谐。家族治理的出发点是为家族成员间的有效沟通与决策搭建平台及机制。价值观的建立与传承需要家长的言传身教。言传不仅仅局限于口耳相传，在人丁兴旺的家族中也需要“白纸黑字”的制度。建立一部好的家族宪章，是家业长青的基石。当然“其身正，不令而行；其身不正，虽令不改”，所以，无论是价值观的实践还是管理制度的执行，都离不开创始人的精神感召与以身作则。创始人要让家业常青，必须先改变观念，追求第四度空间，不放大权力，反要将自我缩小。

在第三部分中，我们探讨企业永续经营的另一重大课题——股权设计。我们将介绍一些基本的股权结构，如股权金字塔、交叉持股、双层股权，并且也要讨论这些股权结构的利弊。通过家族信托、基金会等机构拥有企业的控股股权在海外的华人商业家族中颇为流行，然而，这些方式其实未必是万灵药。我们将讨论以家族信托这类机构控制企业股权对于家族与企业的利与弊，还有如何量身设计，才能让信托持股机制发挥优势、减少弊害。

本书第四部分探讨基业长青的第三项重要工作——公司治理，包括如何引进、激励职业经理人，如何在“任人唯亲”与“任人唯贤”中拿捏平衡，如何调和经理人与股东的利益等。我们将讨论在中国的文化背景下，如何设计高管的薪酬，如何激励及监督职业经理人，以作出对企

业永续经营有益的决策。

家族治理、股权设计以及公司治理，这三项基业长青的具体工作环节相扣，缺一不可，只有了解它们之间的相互影响，才能做出整体规划，实现长青基业。正如吉姆·柯林斯在其扛鼎之作《基业长青》中所说，“伟大公司的创办人是造钟，而非报时”。百年老店屹立不倒是得益于完善的治理制度，使得企业能够在创始人离开后靠家族与组织的力量在市场中生存和发展，而非仅依靠一人之能或是偶然的幸运。

基业长青是超越短期利润的永恒价值追求，绝非空想。它不是巫术，而是有可依循的道理。要达成百年家族、百年老店目标的第一步是要回归中国文化，追求“无我”、“为人”的境界。这本书如果能影响一批中国人追求第四度空间、促成更多的家族尽早落实家庭与事业的永续发展，便是很大的成功。

# 目录

前言 / 1

本书内容介绍 / 1

## 第一章 家族企业的活力与挑战 / 1

1. 什么是家族企业 / 5
2. 家族企业特殊的治理问题 / 15
3. 交接班的严峻挑战 / 25
4. 接班的路要怎么选？怎么走？ / 32
5. 小结 / 41

## 第二章 企业长寿的秘密：特殊资产 / 43

1. 企业长存于世源自无形投入 / 45

2. 发掘自己特殊的无形资产 / 52
3. 特殊资产——价值观 / 60
4. 特殊资产——政商人脉 / 65
5. 特殊资产——品牌与企业文化 / 76
6. 小结 / 80

### **第三章 企业向前奔跑的障碍 / 81**

1. 家族如何成为障碍 / 84
2. 绕不开的制度障碍 / 92
3. 制度障碍——政商关系是把双刃剑 / 101
4. 小结 / 120

### **第四章 家业传承地图 / 123**

1. 如何规划传承路径 / 125
2. 华人企业传承的经典：台塑集团 / 132
3. 香港家族银行的兴衰 / 148
4. 小结 / 156

## 第五章 治家之道 / 157

1. 家业合一的传承规划 / 160
2. 穆里耶兹家族的治理经验 / 169
3. 确立家族意见整合机制 / 180
4. 小结 / 192

## 第六章 家族股权转让之道 / 195

1. 股权的权利特征 / 198
2. 股权设计——家族股权的配置 / 202
3. 股权设计——家族股权信托 / 222
4. 小结 / 251

## 第七章 集团股权架构治理 / 253

1. 常见的三种集团股权架构 / 255
2. 股权金字塔搭建实例——香港郑裕彤家族 / 266
3. 小结 / 273

## 第八章 经理人激励 / 275

1. 经理人激励实例 / 278
2. 家族与职业经理人的角色分工 / 286
3. 激励经理人的常见做法 / 291
4. 小结 / 311

后记 / 313