

The Family Business Map



欧洲工商管理学院温德尔家族企业
中心主任、**香港中文大学教授**
联手打造家族企业治理与传承权威著作

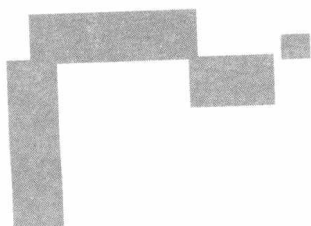
全球视角纵观企业难题
独特框架工具完善传承长远规划

[丹] 莫顿·班纳德森(Morten Bennedsen) 范博宏 著
陈密容 付兆琪 译



家族企业 规划图

The Family Business Map



家族企业 规划图

[丹]莫顿·班纳德森 (Morten Bennedsen) 范博宏 著
陈密睿 付兆琪 译

图书在版编目 (CIP) 数据

家族企业规划图 / (丹) 班纳德森, 范博宏 著; 陈密容, 付兆琪 译. —北京: 东方出版社, 2015. 4

书名原文: The family business map

ISBN 978-7-5060-8164-1

I. ①家… II. ①班… ②范… ③陈… ④付… III. ①家族—私营企业—企业管理
IV. ①F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 092066 号

中文简体字版权属东方出版社所有
著作权合同登记号 图字: 01-2014-8025 号

家族企业规划图

(JIAZUQIYE GUIHUATU)

作 者: [丹] 莫顿·班纳德森 范博宏

译 者: 陈密容 付兆琪

责任编辑: 崔雁行 乔 俏

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: 北京中科印刷有限公司

版 次: 2015 年 7 月第 1 版

印 次: 2015 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 20.75

字 数: 156 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-8164-1

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

家族企业是全球主流的商业模式。多年来，我与莫顿·班纳德森一直在研究欧洲、北美、非洲和亚洲的家族企业，从事相关教学工作，并采访它们的负责人。10年前，我们俩第一次碰巧在亚洲和欧洲的交界城市——伊斯坦布尔相遇。自那以后，我们就开始互相分享各自的研究和发现。我们在分享的过程中越来越意识到东西方国家的家族企业有许多共同点。由于它们面临着相似的机遇与挑战，所以有很多地方可以相互借鉴和学习。

在研究过程中，我们一直惊诧于家族企业的普遍性以及它们经历的相似性，同时也惊叹竟然有那么多方法可以解决它们的问题。100多年来，欧洲的一些老牌的家族企业一直在努力让家族和企业携手并进。在中国，私营企业的平均年龄还不到20年，而一些印度家族却控制着世界上最大的几个企业集团，而且它们都已经开始准备把家族财产传承给第二代或第三代。

在对全球各地区企业负责人、家族以及其继承人的多年授课之后，

我们觉得家族和他们企业的长远规划应从全球视角出发。通过亲自和他们交谈之后，我们意识到家族企业所在的行业大都是经验导向型的，而且这个领域的知识很零碎。为此我们决定写一本专门探讨家族企业的书，内容涉及家族企业所面临的机遇、挑战和可持续性。

我们的使命是基于世界各地家族企业的经验为大家提供一个长远规划的框架，所以在书中我们融入了案例分析以及研究见解，旨在为企业中的家族提供一个蓝图，利用它们的共同点将其联系起来，同时强调根据具体的文化和商业环境实行战略和治理的必要性。

家庭是人类社会最基本的社会和经济单位。从狩猎到集体的农业生产、从工业革命到现代社会，家庭组织的生产传统始终贯穿着人类历史。甚至在当今社会，家族企业的数量还是远超其他商业组织，而且它们为全世界多数国家的经济产量和财富做出了巨大的贡献。

但并不是每一个家族企业都可以持续经营。仅仅在企业创始人时期，让一个复杂的企业保持成功和繁荣就是一个很大的挑战。无论对外行还是学者，代际传承很明显绝非易事。我们对欧洲和亚洲家族企业的研究也有力地证明了“富不过三代”这一说法，因为我们发现大量家族企业在下一代接班时都不再兴旺。在中国香港地区、中国台湾地区和新加坡的上市企业中，我们估计一半以上的企业价值会在继承过程中蒸发。

在欧洲，婴儿潮出生的那一代人已经到了退休的年纪，所以在未来10年，将有成千上万的中小型家族企业将会传承给下一代。在中国，私营企业始于20世纪80年代，现在大部分创始人也已经50多岁了。他们

中很多人创办的企业规模都很大，雇佣的员工人数也很可观。再过10年，他们可能也得考虑退休问题了。而且，他们是积累私有财富的第一代人，先前没有任何传承经验可以借鉴。在印度，许多家族企业都在第一二代的手里，他们都觉得基于文化价值观和复杂的家族结构设计传承模式是个很大的挑战。在中东，许多人从20世纪70年代起积累了大量石油财富，现在这些在第一代和第二代手中的家族企业也面临传承问题。而在许多非洲国家，由于缺乏对企业和家族的长远规划，许多企业的发展都面临灾难性的后果。

鉴于这么多企业即将面临传承的难题，本书的目的就在于改善家族企业的长远规划并帮助他们迎接代代传承过程中的挑战。我们坚信，只有从错误和成功中学习才能取得进步。我们希望所有关心家族企业可持续性的人都能接受我们分享的研究成果和提供的实用规划工具。

为什么读这本书？

这本书的内容基于我们这几年来所教授的课程以及进行的研究。我们将为家族企业提供一个独特的规划框架和新颖的规划工具，这个框架和工具已被每个大洲成百上千的家族企业成功运用。这本书的独特之处在于它不仅仅是基于西方经验，还运用了全球性的比较方法，对世界各地的家族企业进行了深入研究，其中包括非洲、美洲、亚洲、欧洲和拉丁美洲。我们提供的方法和工具都可以通用。虽然每个家族企业都独一

无二且所处的文化背景不同，但他们之间有很多共同点。我们的框架和建议都是建立在大型研究的基础之上。在过去的 20 年间，其中的许多研究成果都已在一些主要期刊上发表。我们所采用的大型样本也可以确保我们的案例和实例真正代表了大部分的家族企业，因此也是一个可靠的信息来源。

如果某个企业负责人或家族正在寻求规划灵感，我们所提供的规划框架和案例将对他们非常有用。除了他们，一些与家族企业有关的职业人员也会受益，如家族企业经理人、顾问、咨询师、私人理财经理、投资银行家以及家族和企业律师。

创作这本书是一个奇妙的旅程，我们在这个过程中遇见了许多人，也得到了他们的热心帮助。我们特别感谢在过去的 15 年间与我们一起研究相关课题的作者和同事。为了让这本书更便于阅读，我们没在文中提到他们的名字，而是用“我们”来讲述所引的内容。类似地，在讨论其他研究人员的著作时，我们也没有采用夹注。在每章的“扩展阅读”部分，我们列出了相关的案例和一些学者的研究，其中包括 Mario Amore, Pramuan Bunkanwanicha, Deborah Cadbury, Yann Cornil, Robert J. Crawford, Ray Fisman, Rolf Hoefer, Sterling Huang, Ming Jian, Li Jin, Winnie Leung, Vikas Mehrota, Kasper Meisner Nielsen, Margarita Tsoutsoura, Yinhua Yeh, Hannes Wagner, Daniel Wolfenzon, Francisco Perez Gonzales, Yupana Wiwattanakantang 和 Stefan Zeume。

我们要感谢许多范博宏中国企业案例的合作者：顾亦苇、黄俊、钱

前言

梦吟、TJ 张天健、周冠年，是他们帮助我们克服了文化和语言障碍，让中国和世界紧密联系在一起。我们还要感谢下列专家和朋友在本书写作期间的大力支持与建议，其中包括：Nathalie Bogacz, John Chan, Philip Chan, 陈凌教授, Carolyn Chou, 后藤俊夫教授, Carole Guillard, Julia Hieber, Roger King, Philip Koh, Xinchun Li, Christian Stewart 和 Joachim Schwass。

在过去十年，我们也接触到了许多企业负责人和家族，他们的生活和故事深深地鼓舞了我们。其中我们想感谢安德烈·霍夫曼（André Hoffmann）、普里西拉·穆斯特（Priscilla de Moustier）（文德尔）、曹慰德（万邦集团）、何享健（美的集团）、王琳达（怡海集团）、王均豪（均瑶集团）、茅理翔（方太集团）、杜克荣（天津鑫茂科技投资集团）、罗荣岳（阿瘦实业股份有限公司）、简静慧（洪建全基金会）、施振荣（宏基集团）、李惠民（李锦记集团）、施文远（香港雅兰集团）、周晓光与虞江波（新光集团）、陈德木（杰牌控股集团有限公司）、李积回（阳江十八子集团）、克里斯蒂安·布罗森（Christian Brorsen）与蒂姆·布罗森（Tim Brorsen）（沃尔丁堡木料厂）、鲍勃·迪凯堡（Bob de Koyper）与马克·迪凯堡（Mark de Koyper）（迪凯堡皇家酒厂）、安东尼奥·蒙吉诺（Antonio Monzini）与弗朗西斯科·蒙吉诺（Francisco Monzini）、法师善五郎夫妇、霍丁格家族（the Hottinger family）、汉诺基协会秘书长杰拉尔·利波维奇（Gérard Lipovitch）、杰伦·亨克（Jeroen van Eeghen）与威廉·亨克（Willem van Eeghen）（亨克集团）、珍·席琳（Jean Thiercelin）（Thierce-

lin)、卢克·达鹏 (Luc Darbonne) 与查尔斯·达鹏 (Charles Darbonne) (德黑加尔公司)、伊娃·费舍尔·汉森 (Eva Fischer Hansen) 与迈克尔·斯达 (Michael Staal) (贝娜塔出口公司) 和马里奥·佩里诺 (Confetti Pelino)。

此外我们还要特别感谢欧洲工商管理学院的海泽尔·哈梅林 (Hazel Hamelin), 是他编辑的原稿, 本书的顺利完成离不开他的付出。感谢我们的出版商, 尤其是贾丝明·蒂梅尔 (Jasmine Taymer) 非常耐心地等待这本书完成。感谢香港中文大学和欧洲商学院的 MBA、EMBA 和博士研究生, 是他们阅读了早期的草稿, 提供了很多建议、故事还有反馈, 本书的内容因此而充实。

我们还要感谢香港中文大学经济及金融研究所, 以及欧洲工商管理学院的文德尔国际家族企业中心, 感谢它们对这个课题的大力支持。特别感谢香港中文大学经济及金融研究所的刘美娇兢兢业业地管理我们的团队并协调本书出版的工作。感谢下面几位已经毕业的博士研究生, 是他们阅读并检查了原稿, 其中包括: 董雅姝, Sammy Fung, 赖淑芳, 李思飞, Xin Liu, 刘洋, 余欣, 张茹和郑颖。感谢谢丹妮, 张彤和罗西崑的鼎力协助, 是他们提供了本书的许多细节, 尤其是图表说明。

莫顿谨将此书献给他妻子柏丝 (Birthe) 和他的子女西格莉德 (Sigrid)、阿斯拉克 (Aslak) 和阿斯特丽德 (Astrid)。由于长时间的差旅与写作, 他错过了大量享受天伦之乐的时光, 因此他期待着对他的家人有所弥补。

前言

范博宏谨将此书献给他钟爱的妻子倍瑜，感谢她在他们结婚 25 年来对他的研究生涯的支持，以及他们的一双儿女，是他们贴心的支持才使他有可能完成这本书。

莫顿·班纳德森 & 范博宏

目录

前言 / 1

第一章 总论 / 1

穆里耶兹家族 / 4

台塑集团 / 8

经验与教训 / 10

家族规划图 / 12

不同类型的家族企业 / 21

家族企业：最主要的组织形式 / 25

家族企业的寿命 / 26

第二章 家族特殊资产 / 31

家族姓氏与传统 / 35

价值观导向领导 / 45

人脉 / 56

第三章 路障 / 71

家族路障 / 74

家族发展——人多心杂 / 75

家族冲突 / 80

核心成员的重要性 / 82

制度路障 / 87

财产权 / 98

市场路障 / 103

第四章 家族企业规划图 / 111

家族规划图“三步走”战略 / 114

家族规划图的其他用途 / 132

根据家族可持续性指数研究企业的传承模式 / 145

第五章 所有权结构设计 / 147

所有权结构的多样性 / 150

影响家族所有权的路障 / 153

所有权结构设计中四大最常见的挑战 / 155

将控股股权信托的利弊 / 168

所有权结构设计的四个启示案例 / 185

第六章 传承 / 193

家族内继承的经济后果 / 200

继承文化的挑战 / 207

传承家族特殊资产的挑战 / 215

胜任的挑战 / 218

变革的挑战 / 225

传承规划的挑战 / 227

制度路障的挑战 / 232

第七章 退出 / 239

退出的原因 / 243

退出模式 / 256

退出规划 / 262

退出企业以后的生活 / 270

第八章 家族企业规划图的延伸应用 / 275

家族规划图的基础要素 / 278

家族规划图的其他应用 / 281

家族规划图与企业治理 / 285

家族规划图与家族治理：让家族团结在一起 / 289

家族规划图和所有权结构设计：共享家族特殊资产同时保持
控制权 / 296

家族规划图与对经理人和董事的激励 / 300

后记 / 307

案例清单 / 309

第一章

总论

家族企业是世界上数量最多的企业类型。它们的特点、机遇和面临的挑战是本书探讨的重点。除此之外，本书还解释了家族企业所有者与家族应如何制定经营策略以充分把握这些机遇，如何制定治理策略以应对这些挑战。对此，本章首次提出了“家族企业规划图”（Family Business Map，简称“家族规划图”），这对企业家族来说是战略决策过程中一个有力的分析工具。

让我们以两个家族的故事开始吧：穆里耶兹（the Mulliez）和王永庆家族。这两个例子清楚地表明身处不同社会、着手不同行业的家族是怎样应对类似的挑战。故事中的一个发生在法国北部，另一个则在中国台湾地区。一个从 100 年前开始，故事角色已跨越四代人；另一个故事里成功的创始人则在 2008 年方去世。这两个故事揭晓了在行业、文化和地域差别之外，成功的企业家是如何将家族的独特贡献与企业战略融为一体，并怎样通过制度消弭家族所有制的不足之处。此外，这两个故事也让我们对家族规划图有一个深刻的理解，以便我们在书中运用这个框架