

# 富过三代

◆  
华人家族企业传承研究

郑宏泰 高皓 © 著



清华大学出版社

# 富过三代

◆  
华人家族企业传承研究

| 郑宏泰 高 皓 ◎ 著 |

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

孟子说：“君子创业垂统，可为继也。”从古至今，无论帝王将相，还是寻常百姓，都有打拼事业、传承子孙的努力和思考。然而，“富不过三代”则是绝大多数家庭企业艰难跋涉的真实写照。本书精心挑选了9个极具代表性且传承数代的华人家庭企业案例：利丰集团冯氏家族、铺记酒家甘氏家族、美心集团伍氏家族、新鸿基地产郭氏家族、环球航运包氏家族、东方海外董氏家族、东亚银行李氏家族、鹰君地产罗氏家族、维他奶集团罗氏家族，深入分析华人家族企业传承发展的特质和内涵，重点探讨如何在东西方文化的碰撞中吸收融合、取长补短，揭示他们如何因应社会历史变革和自身家族发展，进行家族治理、家族传承和事业创新，进而实现传承发展、富过三代。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

富过三代：华人家族企业传承研究/郑宏泰，高皓著. —北京：清华大学出版社，2019  
ISBN 978-7-302-51723-8

I. ①富… II. ①郑… ②高… III. ①家庭企业—研究—中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 266973 号

责任编辑：王巧珍  
封面设计：傅瑞学  
责任校对：王荣静  
责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，[c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈：010-62772015，[zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印装者：三河市吉祥印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：18

字 数：268 千字

版 次：2019 年 1 月第 1 版

印 次：2019 年 1 月第 1 次印刷

定 价：68.00 元

产品编号：071442-01

## 序

自改革开放以来,中国香港和内地推动融合、交往与合作的呼声日隆。为了响应这一呼声,学术界推行了不少共同研究,彼此合作,取长补短,发挥更大的协同效应。本书两位作者在进入 21 世纪以来接触日多,更因研究志趣相投而不断提升合作层面,最后有了合著此书的目标。我们努力的方向,是探究家族企业如何在经济发展中发挥中流砥柱的作用。

一直吸引我们研究兴趣的,是家族企业(内地一般称为民营企业,本书一律称为家族企业)到底发挥了什么作用,其发展特质与出路到底有何与众不同。其中的关键,是家族企业近年成为中外社会的一门显学,引起各界人士的高度关注。导致这一现象的原因之一,是欧美经济长期疲不能兴,而家族企业则是经济发展中一个不容低估的动力来源;原因之二,是中国内地的家族企业经过 30 多年的发展,已经进入传承发展及转型升级的新阶段。

尽管在探讨家族企业的发展问题时,不少人会“向西望”,认为西方的经验最值得借鉴,但我们认为属于中国特别行政区的香港,其家族企业的发展经验,更具参考价值。香港自 1841 年开埠进入殖民统治后,社会和政治相对稳定,只有 1941 年 12 月 24 日至 1945 年 8 月 15 日的 3 年 8 个月短暂日军掌控时期,出现巨大波动,稳定的外部环境为家族企业的持续发展提供了良好条件。不少家族已在香港扎根数代,企业亦已经历百年,所以有了数代的传承经验。而香港

既是华人社会中最西化的地方，同时又是最能保留中国传统文化的地方（例如，某些《大清律例》中的内容，直到香港回归前才废止）。香港拥有的西化养分可以为我所用，又继承了中华传统文化的特质。所以，本书聚焦于香港华人家族企业，并以此进行重点分析。

进一步说，虽然对华人家族企业的研究切入点各有不同，但从什么角度思考，仍十分关键。深入的案例分析有助于对不同因素的互动进行透彻理解，所以我们遴选了多个具代表性的家族企业——有上市公司，也有非上市公司；有单一业务的专业化公司，也有综合业务的多元化公司；有本土化公司，也有国际化公司……从不同角度作多面向的剖析、考察和检视。我们相信，虽然这样的研究方法，从某些层面上看有其不足之处，但其特有的优点，也是十分明显和宝贵的，能够弥补当前学术界在这个研究领域的不足。

虽然我们定下了清晰的研究目标，亦有充分的研究经验和研究网络，但是要结合中国香港、内地，以至国际政商格局波澜壮阔的历史背景，再结合家族企业与近代中国历史的曲折多变，准确无误、不偏不倚地将其勾勒出来，绝对不是一件易事。面对这项挑战，我们碰到了不少令人沮丧的困难和障碍。幸好，在各界友好人士及机构的鼎力协助下，这项艰巨的任务最终得以完成，我们在此谨向各位致以最衷心的感谢。

首先，我们向《家族企业》杂志社社长李佩玉老师、总编辑金碚老师、出品人王立鹏先生、副主编杨品文女士等表示谢忱，我们得到真诚邀请，自《家族企业》杂志创刊即发表专栏文章，定期发表的压力刺激了我们笔耕不断、坚持研究。本书大部分文章，在2015至2016年间曾在该杂志上首次发表，部分内容日后更在国际学术会议上发表，所以必须在此真诚鸣谢。

其次，我们要向研究助理张咏思小姐、张晶小姐及夏羽峰先生表示感谢，为了搜集有关的资料，他们不断在各地图书馆、档案馆或政府有关部门间来回奔走、上下求索，经常对着那些老旧的报纸或微缩片，逐点逐滴地筛选有用的数据。正因他们的耐心工作和不断努力，本书的内容才能如此充实，情节才能如此完整。

当然,我们更要感谢李洁萍小姐、庄玉惜小姐及陆观豪先生等在不同时期阅读书稿,给予不少宝贵意见,减少错漏,令本书内容更为丰富、翔实。至于黄绍伦教授、孙文彬博士、官文娜博士、周文港博士和梁佳俊博士等,则在不同层面给予支持和协助,令我们很感动,所以必须致以衷心谢忱。

另外,我们要向香港中文大学图书馆、香港大学图书馆、香港特别数据藏馆、香港历史档案馆、公司注册处及香港高等法院遗产承办处等机构表示感谢——如果没有他们提供的各种宝贵数据,这项研究的成果实在不可能如此丰富、充实。当然,我们还要向一些不愿透露姓名但又曾经直接或间接施以援手的人士致以真诚的谢意,感谢他们的耐心分享、真诚合作和无私奉献。

最后,我们必须感谢香港中文大学副校长张妙清教授、清华大学五道口金融学院常务副院长廖理教授和香港大学人文社会研究所梁其姿教授给予的重要帮助,使我们的研究最终得以完成。当然,必须指出的是,由于时间的限制,某些本来计划深入追踪的构思最终没法落实,诚为可惜,期待日后再作跟进。

虽然得到各方友好人士和机构的大力帮助,我们仍因没法完全掌握政局的急速转变、历史的曲折漫长、企业的兴衰传承和人生的顺逆起落,可能会出现一些糠粃错漏。对于某些疑而未决、模糊不清的地方,我们虽然多方努力求证,但仍然没法做到完美无瑕,这是我们不想看见却很难避免的,希望读者有以教我,指正批评,让我们日后的研究可以更为扎实和丰富。如对本书有任何意见,请致函香港沙田香港中文大学香港亚太研究所或电邮 [vzheng@cuhk.edu.hk](mailto:vzheng@cuhk.edu.hk),直接与我们联系。

郑宏泰 高皓

2017年2月

- 第一章 / 导论：华人家族企业的发展特质与前进历程 / 001
- 第二章 / 家族企业的延续之道：利丰集团的百年发展 / 007
- 第三章 / 家族企业的“分”与“争”：饮食巨擘镛记的争产官司 / 031
- 第四章 / 创业和守业的动力：伍舜德家族与美心集团 / 053
- 第五章 / 家族企业的成长与蜕变：香港地产龙头新鸿基地产 / 081
- 第六章 / 冲破传统的发展与传承：航运地产并举的  
包玉刚家族 / 119
- 第七章 / 婚姻联盟与家业繁衍：董建华的航运世家 / 147
- 第八章 / 社会资本的制高点：东亚银行的控股权争夺战 / 181
- 第九章 / 榕树式家族企业：掌控 10 家上市公司的  
罗鹰石家族 / 211
- 第十章 / 榕树式家族企业：香港餐饮大王罗进兴家族 / 247

## 第一章

### 导论： 华人家族企业的发展特质与前进历程



在世界各国，家族企业对经济发展、就业的贡献居功至伟。然而，在华人社会，尽管身处“以家为本”的核心价值观之中，家族企业却常被贴上负面标签。在中国社会科学院私营企业研究中心的一项调研中，当民营企业家被问到“您最愿意把您的企业称为什么类别的企业”时，在1010位受访的企业经营者中，29.9%表示希望称为“私营企业”，26.7%表示希望称为“民营企业”，15.6%表示希望称为“股份制企业”，只有2.1%表示希望称为“家族企业”，25.2%则回答说“无所谓”，其他0.5%则回答其他答案。由此可见，只有少数民营企业家愿意自称为家族企业，可见企业家对“家族企业”这个称谓存在着较为普遍的抗拒，明显底气不足。

在中国传统社会，以家族姓氏命名的企业却司空见惯，如李众胜堂、余仁生堂，或是王老吉凉茶、马百良药业等。但是，进入现代社会后，这种命名特色却越来越少，早年带有家族色彩的名称，近年也出现了改头换面的情况。其中最常被提及的，则是“廖创兴银行”改名为“创兴银行”，删掉“廖”姓一事。其背后原因，显然是家族成员觉得，富有家族色彩的名称不利于发展，所以想方设法“去家族化”，切除企业和家族之间的关系，改变企业形象。他们认为，这样做应该有助于提升企业竞争力。

然而，如果我们放眼欧美，富有家族色彩的企业数不胜数，例如，福特(Ford)、摩根士丹利(Morgan Stanley)、美林(Merrill Lynch)、罗斯柴尔德(Rothschild)、爱马仕(Hermes)和马莎(Mark & Spencer)等。这些企业很少认为家族色彩不利于企业的形象、经营与发展而想到要“去家族化”，更改家族冠在企业上的名称。

中国作为世界历史悠久的文明古国，拥有数千年的独特传统与文化，家族更成为社会结构和社会生活的核心单位。但进入现代以来，中国人反而不太能接受“家族企业”这个名称，认为含有迂腐、落后、保守等色彩，认为家族企业是落后的代名词，视之为企业走向现代化的窒碍，所以要千方百计地“去家族化”，由此带来的问题，值得深思细味。

为什么中国人对家族企业会有如此负面的看法呢？这样的认知到底反映了怎样的历史与社会进程？中国的家族企业到底有何独特的发展轨迹与规律？割裂中国家族自身的历史、文化和社会背景进行西化，是传承和发展的可行出路吗？

“谦虚使人进步，骄傲使人落后。”虽然 30 多年来中国经济取得了世界瞩目的成就，但不应因此滋生骄纵自满的傲慢意识，也不应衍生出敌对西方的思维，而应该继续保持开放、包容、虚心学习、摸索前进的积极态度，努力不懈地寻找最适合自身国情的发展道路。在对本身文化怀有充分自信、看到自身不足的同时，也应该认识到欧美的实践并非完美，应全面认识到各种工具和方法的局限性，坚持走适合自己的道路，反躬自问、不断检讨，去芜存菁、择善选优，努力打拼、积极创新。

回到家族企业发展历程的问题上，虽然我们的财富观念与西方（甚至一海之隔的日本）不同，但在经历无数苦难之后，却又能凭借以家为本、重视血脉的文化，使家族企业发挥出巨大的力量，与西方“救赎至上”的企业家精神及日本“家业至上”的企业家精神分庭抗礼。中华民族这种与众不同的企业家精神，近年引起了国际社会的高度重视。具体来说，中国家族企业由于受到“血脉至上”文化的主导，采取了“诸子均分”制度，一方面，呈现出团结与分裂并存交织的局面；另一方面却又产生了兄弟姐妹间竞争激烈、充满动力的现象，令人难以理解，充满矛盾与变量。

对于华人家族企业的发展特质与前进轨迹，多是泛泛而谈、人云亦云，鲜有科学的研究分析，更缺乏从中国历史、文化、地理及社会变迁等多个角度进行深入思考。本书挑选了 9 家非常具有代表性的华人家族企业案例，抽丝剥茧，梳理兴衰起落和喜乐辛酸，进而透视家族企业的发展特质和家族成员的多重互动。

在本书接下来的篇章中，我们首先会以冯国经家族掌控的利丰集团为案例，讲述传承三代的华人百年家族企业的发展之道。虽然利丰集团<sup>①</sup>本来是两大家族

---

① 从企业名字 Li & Fung 上可看出，该企业是由李氏（Li）与冯氏（Fung）两大家族共同创办的。

的合伙企业，但最后却落入冯氏家族手中，而冯国经父亲一房又在 20 世纪 90 年代独占鳌头，主导了企业的发展。这家已经走过了一个多世纪的企业，究竟如何保持家族对企业的强力控制，顺利完成世代之间的领导权交替呢？经过深入的案例考察，我们找到了利丰集团的发展延续之道：①不断修剪家族树，以集中治理权；②运用上市或私有化的机制，重新分配股权。利丰的延续发展之道，可为其他华人家族企业提供重要的参考和选择。

在第三章中，我们将以香港饮食巨擘镛记的争产官司为案例，提出近年华人家族企业常常爆发的兄弟反目、争夺家产、对簿公堂等问题，然后深入分析华人家族为何总是难以摆脱内部分裂的宿命，进而剖析家族文化与企业形态反映的商业和经济发展力量。我们的重要论点是，受到中国文化影响的家族，存在着如太极阴阳般的两股“分”与“合”的力量，互相制衡，互相依存。当“合”的力量大于“分”的力量时，便会激发出巨大的前进动力，团结一致、光宗耀祖；当“分”的力量大于“合”的力量时，则会产生或明或暗的彼此较劲，分家析产、各起炉灶，促进各方各展所长。无论是“分”与“合”的哪股力量主导，华人家族企业都具有不断发展的强大动力。

论企业的规模与实力，由伍舜德家族掌控的美心集团，当然很难和新鸿基地产集团相提并论，但是前者却展示出创业或守业的不同模式。美心集团虽同属兄弟共同创业的案例，却与利丰集团由第三代两兄弟共同主导的局面颇有差别。值得注意的是，美心集团一方面引入了怡和洋行这样的战略股东，但伍氏家族却能始终保持控制权，主导企业发展；另一方面则在传承时突破了传统框架，采取了较为罕见的“隔代继承”方法。这两方面反映出华人家族与欧美家族深入合作的包容性，又显示出传承制度并非一成不变，而是具备相当的弹性。

作为香港地产龙头的新鸿基地产集团，过去一直被视为家族企业发展的楷模——世代传承畅顺，兄弟同心协力，企业不断壮大，家族内部鲜有传出矛盾。新鸿基地产的案例，不但凸显了企业奠基人郭得胜创业精神旺盛的一面，也体现了强调做人做事敦厚老实、讲究人情味等儒家思想，备受称颂。可惜 21 世纪初却爆出兄弟不和，甚至因为争夺家产而对簿公堂的事情。激发家族矛盾的根源，

据说是郭得胜生前在家族信托中定下了“新地股份不能分拆”的硬性规定。“永不分家”的初衷可谓立意至善，防止分家削弱家族力量，但将一众儿孙强行捆绑在一起，欲分无从，却人算不如天算地触发了不可破解的家族争斗。华人家族在借鉴西方制度时，如果低估了中西迥异的某些文化风险，则必然会带来灾难性后果，付出不容低估的沉重代价。

包玉刚与董浩云这两大“世界船王”，展示了两种截然不同的发展际遇和应对机制。包玉刚具备超卓的企业家精神，拥有高度灵活的经营手腕，在创业营运上可谓独领风骚，政局变幻也无损其创基立业，书写传奇。包氏的独特之处，在于传承的特殊安排。由于包玉刚没有儿子，只育有4名女儿，这种传承局面对于重男轻女的中国文化而言，实属挑战，容易引发矛盾，而包玉刚却能想出超越传统的方法，借外孙改姓“包”的安排，转外孙为内孙，化解“无后”问题。同时，包玉刚把家产分给4名女儿及女婿，指定他们专注于不同的事业，一方面实现了企业的多元化，降低了风险；另一方面也化解了不同家族分支之间的矛盾，展示了另一条颇为值得参考的家族传承路径。

与包玉刚不同，董浩云的航运企业则展示了另一种营运模式与传承模式。婚姻联盟，是董氏家族不断壮大的最大特色。古今中外，利用婚盟壮大家族力量，互补政治、经济和人力资本的长短，颇为普遍。董浩云家族凭借婚姻联盟而崛起，充分运用以扩张、整固家族企业。各种各样看不见、摸不到的政商关系及社会网络，在强化实力、分散风险之余，也维持了家族的社会地位历久不坠、不断壮大，其所能发挥的作用不容低估。

社会网络中所蕴含的巨大力量，中外社会虽然一致肯定，却很难进行实证数据分析。我们通过深入的案例分析，详细展示了各种复杂关系的互动，休戚与共，福祸同享。东亚银行创办近百年以来，股权争夺过程中社会资本所发挥的力量，为我们的深入研究提供了一个极佳的案例。我们将研究焦点集中于此，进行全方位的检视，从而揭示为何李氏家族可以长期“以小控大”，利用手上掌握的较少股权控制庞大的金融机构。其核心原因所在，正是因为李氏家族掌控了社会资本这个制高点。

罗鹰石家族和罗进兴家族，则是极具中国文化特色的“榕树式家族企业”的

代表案例——这两个家族都是子孙众多、家大业大，而子孙们在经营家族的“主干企业”（即家族最核心的企业）之外，又会选择自立门户，另起炉灶，发展各自的“分支企业”，从而呈现出同一家族拥有众多企业，子孙后代各领风骚、万马奔腾的局面。罗鹰石家族在香港拥有 10 家上市公司，罗进兴家族拥有 4 家上市公司。这两个家族的案例充分说明，华人家族的家大业大、枝叶繁茂所言非虚，这种家族发展模式与榕树的生长形态并无二致。

进一步来看，罗鹰石家族和罗进兴家族的案例，反映出中国文化的独特性质——“血脉至上”和“诸子均分”。一方面，正因为“血脉至上”，家族成员在维护自身及家族的利益时，往往会由于同属一个命运共同体而努力打拼，激发出巨大的力量。另一方面，由于强调“诸子均分”，家族内部因此会出现各种或明或暗的竞争和较劲，也必然会出现家族分裂、各立门户。尽管如此，家族成员各自创立的企业之间，往往是既存在千丝万缕的联系，同时又会互相竞争——这种纠缠复杂的关系，正是“榕树式家族企业”的重要特质。

从以上各有特色的家族企业案例中，我们能够十分清晰地看到，中国文化深深地烙印在个人、家族和社会的不同层面上，深刻地影响了家族的行为、观念及关系，左右着家族企业的运作与发展轨迹。虽然传统文化中残存着某些迂腐陋习，不利于中国家族企业的现代化发展，但某些华人文化特质，有助于家族企业提升独特的竞争力。正因如此，在探讨华人家族企业的发展时，我们应从全方位、多面向的角度进行思考，做到知己知彼。一方面，中国家族要明白本身的强弱优劣，不应骄傲自满，也不应妄自菲薄；另一方面，不应照搬照抄西方制度，而要结合中国实情和每个家族的自身特点进行量身设计。

家族是社会最基本的单位，家族企业是由家族创办及掌控，在世界各国经济发展中发挥着支柱性作用。家族在社会、经济及商业等领域，无孔不入，地位重要。家族既受到文化及社会核心价值的制约，也是延续文化、孕育社会核心价值的重要媒介。要让家族企业在推动社会与经济发展方面发挥更大力量，我们就更应该全面、深刻地理解家族的基因、特质与内涵，从而探索出一条切合自身发展的道路。而这正是本书将要深入探讨的话题。

## 第二章

# 家族企业的延续之道：利丰集团的百年发展

传承是家族企业最脆弱的时刻。传承会彻底改变家族和企业中的利益和权力格局，领导权转移的过程会激起家族成员或合伙人的矛盾，如果处理不当，更可能导致家族企业的分崩离析。

华人家族企业由“离心力”及“向心力”两股力量共同驱动，同步运行，相互依赖。本章试图通过对利丰四代领导权转移的案例分析，探究家族所有权和经营权的复杂演变；进而分析促进企业持续发展的两大机制——“修建家族树”和“收购控股权”，解构家族如何应对“离心力”及“向心力”的挑战。

作为全球供应链管理领域的领导者，利丰集团的定位为“最纯粹意义上的网络协调员”。经历大部分历史悠久的家族企业必会经历的发展轨迹：从保持家族对企业的强力控制，再到领导权的世代更替。在企业管理中，每当谈到家族管理及控制，以往的研究往往集中于占主导地位的家族管理会否削弱其整体实力。例如，忽略中小股东利益、公司治理欠透明，以及非家族职业经理人难以进入决策层等，而较少着眼于合伙人或家族成员对经营权的争夺问题。

事实上，我们常会看到上一代控制着亟待更新的家族企业，而子女则试图从上一代手中夺取经营权的案例。在香港，涉有家族争夺家产或企业控制权的诉讼日见频仍（如新鸿基郭氏家族、霍英东家族，以及南丰集团陈廷骅家族）。在不少第一代创业家心目中，公司高管职位的变更似乎轻而易举，只要发出一个通告就能水到渠成地完成领导权交接，但事实显然并非如此。

作为利丰集团第三代领导人的冯国经说：“香港很多家族企业是‘二战’后创立的，它们都到了创业一代已届交棒或必须交棒让下一代接任的关键时期。”（Fung, 1997: 224）冯国经对领导权继承时机的判断颇具洞察力——很多由家族控制的香港跨国企业，事实上已走到了交接换班的关键时刻。

## 一、华人家族企业：团结还是分离

多数人对华人家族企业并不看好，有人甚至认为，当领导权发生变动时，家族企业便会瓦解。导致企业瓦解的原因，基本上可归因于家族内部矛盾、家族利

益优先、继承制度不足等。如果我们从整合的角度来观察，华人家族企业是由三个互相关联的部分组成，即华人文化（Chineseculture）、家族（family）与企业（business）。沿着这一脉络思考，我们便能了解到华人家族企业的先天弱点。华人文化是指儒家思想主导的道德规范；家族表示家族主导或控制，以家族利益为主要考虑；而企业则表明基于经济及商业原则进行运作。虽然每个系统均根据各自的规则运作，但它们也有互动的一面。互动过程中会产生反馈，每个系统的正面反馈均有助于家族企业的增长和发展。相反，负面的反馈会导致低效率，产生矛盾，甚至令其走上衰亡之路。

根据传统观点，华人家族企业的先天弱点可概括为以下几点：

（1）在文化系统方面，“诸子均分”的安排会导致家族企业的资本无法积累，甚至会产生越分越少的紧缩倾向，削弱企业的比较优势；因继承问题而产生的负面形象，会窒碍继承者接掌家族企业的努力。多位学者指出，忽略建立传承规划，未能全面作出接班安排，是华人家族企业难以顺利接班的主要原因。

（2）在家族系统方面，因继承而产生的内部矛盾，往往会加剧家族成员的冲突，削弱家族成员之间的信任，最终更会窒碍企业发展。家长作风和裙带关系则意味着非家族职业经理人，难以进入企业管理的核心决策层，企业倾向于任人唯亲，结果自然会削弱组织的竞争力，弱化业绩表现。

（3）在企业系统方面，新一代领导人往往急于证明自己，选择在错误的时机大肆扩张，或者未经深思熟虑便仓促进行重大改革。如果恰逢经济周期的反转，就会对管理不善的家族企业带来更为沉重的打击。不少学者指出，高度集中于家族的管理权力，家族成员之间的矛盾冲突，加上低度的授权和信任会窒碍高管及员工的投入，使传承过程变得格外复杂。

传统观点认为，华人家族企业充满纷争、难以传承，但为何中国港台以及海外华人社会中，家族企业不但大放光彩，而且不少均能历久不衰呢？在台湾，“老五大家族”如林甲寅家族（1820年代）、辜显荣家族（1880年代）、林平侯家族（1840年代）、颜斗猛家族（1800年代）及陈福谦家族（1860年代），均繁荣超过300年，至今仍在台湾深具影响力。而在香港，同样存在多个影响深远且长



盛不衰的家族，富过数代，繁盛至今，例如，李石朋家族、何东家族、周少岐家族及利希慎家族，等等。这引发了我们的研究兴趣：为何某些华人家族企业“富不过三代”，而另一些家族能够长盛不衰呢？

第一代创始人去世后，企业及家族均会发生巨变。每个子女在家产上享有不容剥夺且基本均等的继承权，某些家族成员希望维持甚至加强他们对家族企业的控制权，但另外一些家族成员则倾向于出售股权或者分红变现。这种“离心力”如果无法得到有效抑制，就可能使得家族矛盾不断滋生。换句话说，尽管第二代时分裂的力量可能会出现，但由于第二代仍是亲兄弟姐妹，关系密切，感情深厚，矛盾有时会被遮盖。因此，家族企业仍能相对松散地在同一家族的旗帜下得以维系，不至于立即分崩离析。

当第三代家族成员进入管理层后，不同家族分支之间的矛盾可能会进一步升温，而第三代家族成员是堂兄弟姐妹、姑表亲，关系往往不如上一代亲密。因此，当矛盾出现时，很难达成妥协，至此，家族企业将濒临瓦解。黄绍伦教授指出：“华人家族企业明显无法长久经营，就如俗语‘富不过三代’所指，它们甚少能存活超过三个世代。”虽然黄绍伦认为华人家族企业理论上能通过再次集权的方式维持企业的活力和持续性，避免走入四分五裂的局面，但他并没有提出具体做法及运作机制。

对于实力雄厚的大型家族企业而言，虽然家族财产在每一代的传承时会按子孙数目分派下去，但由于基数很大，并不一定会导致企业瓦解或财富消散。

以往关于家族企业传承的研究，较少深入地分析家族成员之间错综复杂的矛盾，更少研究解决家族内部矛盾的实际机制。因此，我们将在本章中进行深入分析，并以一个具有百年历史、富过四代的香港跨国家族企业——利丰集团进行案例解剖，寻找企业的延续之道。

在分析利丰案例之前，我们首先要回答这样一个问题：华人家族企业的组织结构到底如何？我们知道，家庭是组成社会的基本单元，而在中国文化中，这个基本单元是以“同心圆”（concentric circle）方式构成的，这意味着每一个家庭都以其自身作为其“宇宙”的中心。当圆圈向外延伸，血脉和信任都会随之衰减（费孝通，1986）。如果我们将这种圆圈的形式跟中国哲学的“阴”和“阳”结