

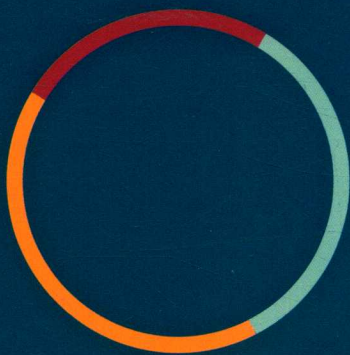
传承密码

东西方家族企业传承与治理

Family Legacy

Selected Cases in Asia and Europe

李秀娟 赵丽缦 编



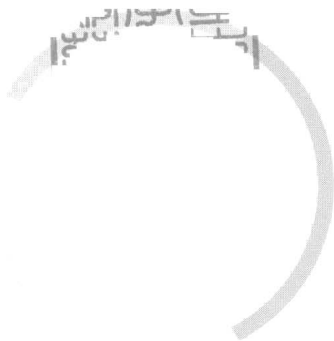
传承密码

东西方家族企业传承与治理

Family Legacy

Selected Cases in Asia and Europe

李秀娟 赵丽缦 编



复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

传承密码:东西方家族企业传承与治理/李秀娟,赵丽缦编. —上海:
复旦大学出版社,2018.9
(中欧经管图书. 中欧案例精选丛书)
ISBN 978-7-309-13895-5

I. ①传... II. ①李...②赵... III. ①家庭-民营企业-企业管理-研究-中国
IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 205092 号

本书中文简体版由上海中欧国际文化传播有限公司授权复旦大学出版社独家出版,案例素材的使用均得到中欧国际工商学院案例中心的授权。未经出版者书面许可,任何人不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

传承密码:东西方家族企业传承与治理

李秀娟 赵丽缦 编

责任编辑/朱安奇

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售: 86-21-65642857 团体订购: 86-21-65118853

外埠邮购: 86-21-65109143 出版部电话: 86-21-65642845

江阴金马印刷有限公司

开本 890 × 1240 1/32 印张 7.875 字数 164 千

2018 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-13895-5/F · 2494

定价: 48.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司出版部调换。

版权所有 侵权必究

丛书序一

中欧国际工商学院中方院长、管理学教授
李铭俊

讲好“中国故事” 助推管理实践

案例教学在商学院的教学体系中有着举足轻重的作用,除了管理理论之外,教学案例也许算是商学院最大的资本。自20世纪初哈佛大学商学院将案例教学法引入管理教学的课堂后,案例教学法就逐渐受到全美乃至全世界管理教育界的重视。相较于传统教学法,案例教学普遍被认为教学效果更为生动有效——据不完全统计,案例教学在管理教育最为发达的美国顶尖商学院的教学组成中占比均在30%以上,而哈佛大学商学院更是使用全案例教学。可以说,越是顶尖的商学院,越是重视使用案例教学法。

中欧国际工商学院自建校伊始就非常重视案例的开发和教学使用,也取得了很好的教学效果。与全球大部分商学院一样,在过去很长的一段时间里,我们的教学案例大多来自哈佛等西方优秀商学院的案例库,这一方面是由于尚处于起步阶段的中国商学院有必要学习世界顶尖商学院的先进经验,另外一方面也是因为我们并没有足够多足够好的自主开发的成熟案例——尤其是体现“中国经验”的案例——能够在课堂中使用。

然而,随着近些年来中国经济的逐渐成熟和体量的扩大,越来越多的国外企业进入中国市场,更有越来越多的中国优秀企业进入世界的视野。尤其是自2014年中国成为资本净输出国以来,中国主题的案例需求越来越大。为应对迅速发展的经济趋势和商业模式,就需要我们及时开发与更新一些更贴近时代的案例,尤其是反映中国商业情境、总结中国环境下的商业实践和企业文化,包括经验和教训的中国主题案例,以满足中国商学院乃至全世界管理教育的需要。

中国的企业管理有其特殊性。由于快速变换的制度环境和有别于西方的文化特性,很多西方企业的管理思想和经验未必适用于中国企业,中国企业家或者在中国工作的国外企业家也往往会遇到在西方不曾遇到过的决策情境。因此近年来,全球各大商学院都提高了对中国主题案例的关注,几大著名的案例库也都加大了对中国主题案例开发的投入,以便在课堂中多使用中国主题的案例;而作为中国本土商学院之重要代表的中欧国际工商学院,自然更加责无旁贷,理应全力以赴地讲好“中国故事”。这不仅是为了满足中欧自己的教学需求,也是希望通过

案例为世界提供多一个了解中国的窗口,通过以案例教学为特色的管理教育,助推国家经济建设和企业转型进程。

中国主题案例开发的时间不长,但影响力正逐步扩大。在上海市政府和市教委等部门的委托和支持下,以及各兄弟院校的积极参与和配合下,由中欧案例中心承办运营的“中国工商管理国际案例库(ChinaCases.Org)”如今已收录中国主题案例1 000多篇。从中欧的课堂来看,这些中国主题案例都取得了不错的教学效果,甚至有赶超哈佛案例使用量的趋势,这在过去几乎是不可想象的。同时,我们也在不断摸索更好的案例使用方法,比如与企业管理层的深入交流、请企业管理人员加入课堂讨论,乃至到企业进行实境教学,等等,以期让学员尽可能多地接近和见识真实商业决策,积累相关经验,达到最好的案例学习效果,进而能对管理实践产生更大的影响。

本丛书所收录的案例,均为中欧教授和研究员开发的各种管理主题的案例精选,并经过多次课堂检验,得到了广泛的欢迎与好评。如今渐次汇编于各主题分册下,与读者共享,也意于助推案例在更广泛的管理教育和实践中发挥更大的作用,让更多人受益。中欧也将一如既往,投入更多力量,开发更好的案例,奉献社会与读者!

丛书序二

中欧国际工商学院欧方院长、创业学教授
佩德罗·雷诺 (Pedro Nueno)

案例是管理研究的基石

彼得·德鲁克先生是管理学界的泰斗级人物。我曾有幸向先生讨教案例教学法在管理教育中的应用,他对我说:“这就好比一些大学附属医院——医院与医学院密切合作。在波士顿这座城市,有许多一流的医院,也有不少顶尖的大学,自然不乏这类大学附属医院。医院的医生同时也是大学教授,在某个医学领域颇有建树,论文见诸知名医学期刊,既治病救人,又教书育人,并参与科研活动。借助这样的双重身份,他们有机会将学生带到医疗一线,让他们了解患者病情与治疗方案,掌握分析数据,参与讨论下一步的诊疗计划。”

德鲁克先生认为，管理学教授应该与医学教授一样，将真实的商业案例带入课堂，探讨管理问题，激发互动式学习，促使学生交流思想，发挥创造力，操练各种管理工具（资产负债表、损益表、现金流分析等）。

我曾是一家铁路公司的技术架构师，后加入 IESE 商学院做研究助理，帮教授写案例。我非常感激这位教授，在他的帮助与指导下，我不仅掌握了案例写作技巧，还目睹他如何在课堂还原企业情境，展开激烈的课堂讨论，得出一些有趣的结论。我暗下决心，自己也要成为一名教授。后来，我进入哈佛商学院攻读博士学位课程。为支付学费，我重拾旧业，成为哈佛一位知名教授的研究助理。于是，我又开始了案例写作。这是一段非常难忘的经历。为搜集案例素材，我曾坐上柯达公司总裁的私人飞机，在从纽约飞往罗彻斯特（柯达总部所在地）的两个小时里，我与这家国际知名企业的大老板面对面交流，这虽令我紧张不已，但也收获满满。一直以来，我都对案例教学法非常感兴趣，写过关于不同国家与行业近 200 个案例。

“中欧案例精选”丛书汇集了一系列高水准的中国企业案例，能为此丛书作序，我深感荣幸。此书的付梓，凝聚了中欧案例中心各位同仁的心血。那位哈佛教授——我昔日的老板也曾说过，案例不仅是管理课程的基本构成要素，也是管理研究的基石，只有一流的管理学院才能够不遗余力地将企业实况搬进课堂，追踪事态发展，着眼现实经济环境，要求学生课前研读案例需求，课上认真讨论，进而达到理想的学习效果。本书将有助所有这些目标的实现。

丛书序三

中欧国际工商学院案例中心主任、朱晓明会计学教席教授
陈世敏

聚焦中国问题 坚持国际标准

案例教学的实质在于模拟真实的商业环境和管理决策,学员可以身临其境地分析问题、提出解决方案。通常一位 MBA 学员在商学院要学习数百篇不同主题的案例,模拟数百家企业的管理实践,这在一定程度上能快速提升学员运用管理知识的能力、加强对管理智慧的体会。

中欧国际工商学院案例中心(以下简称中欧案例中心)自 2001 年成立以来,以开发中国本土管理案例为己任,同时注重案例开发的国际规范,所开发的各类主题案例在中欧课堂上受到了学员欢迎。自 2013 年开始,中欧案例中心的角色和功能进行

了全面转型升级，目前肩负三项任务：第一是支持中欧教授开发更多有关于中国工商管理问题的高质量教学案例，引领教学与研究创新；第二是在上海市政府的支持下，承担“上海 MBA 课程案例库开发共享平台”项目的建设任务，与上海多家知名商学院一起，共建、共享、共赢，促进案例方法在管理学习、教育与培训领域的应用，致力于提升上海地区的管理教育水平并辐射全国；第三是运营“中国工商管理国际案例库”(ChinaCases.Org)，聚焦中国问题、坚持国际标准，将其建设成为高质量的“中国管理问题”教学案例首选库，推动中国社会与经济的发展。

为了更好地服务于中国工商管理教育与培训，中欧案例中心从 2017 年开始，每年定期出版 3—4 本案例集，集合为“中欧案例精选”系列丛书。丛书中每本案例集都聚焦于某个管理热点问题，精选中欧近年开发的相关案例，以供广大管理实践者、学习者、研究者和知识传播者参考。这些案例都是原汁原味的中欧课堂案例，经过了中欧课堂多次教学使用，启发了众多中欧学员，也改变了不少企业的管理实践。随着丛书的持续出版，在精选案例的基础上，我们也邀请了熟悉具体决策情景的中欧学员、对案例主题深有研究的专家学者等对每篇案例进行了点评。这些点评有助于读者理解案例，并为读者提供了思考案例所涉决策问题的不同视角。

中国本土案例的开发和教学离不开企业的协助和支持。在开发本土案例的过程中，不少企业家和管理者为我们提供了宝贵的帮助，为案例作者慷慨地敞开了企业的大门，无私地奉献了个人或企业的经历、商业智慧、经营困惑等等，为中欧课堂的案

例教学增添了独特的体验,为中欧的学员提供了无价的学习机会。在本丛书编写过程中,我们也得到了中欧学院领导、教授和案例开发团队的大力支持。中欧经管图书和复旦大学出版社为本丛书的顺利出版付出了心血和努力。在此,感谢每位对本丛书出版作出贡献的企业家、管理者、教授、案例研究员、学员及编辑等,也希望各位读者在阅读过程中有所收获!

Contents

目录

导言 001

1

大午集团：“企二代”竞选董事长 011

位于河北保定的大午集团是一家多元化的中国农牧家族企业，由创始人家族 100% 持有。创始人孙大午的长子孙萌自 2012 年开始担任集团董事长一职，他有一个强有力的竞争者——弟弟孙硕。孙大午把“劳资共和”作为企业传承的解决方案，通过这种方式把家族财富传承和企业传承分割开来。为了确保该制度的有效运行，孙大午认为在公司所有权世代传承的过程中，必须确保其完整性。但是，他并不清楚是否存在一种法律工具能够帮助他实现这个目的。

点评：“家法”与国法的统一/宋海佳

2

仪尔乡都：精神的传承 040

仪尔乡都创始人李瑞琴带领全家共同创业的故事，所谓“一代种葡萄，二代酿好酒，三代做品牌”，仪尔乡都能逃过“富不过三代”的厄运吗？面对家族企业中创业精神和控制权的传承问题，以及未来发展的问題，掌舵人该何去何从呢？

点评：葡萄酒业家族，以爱传承/邱翌

3 家的力量：“富过五代”的李锦记 062

自创始人李锦裳 1888 年在珠海南水因偶然的机会发明蚝油并创办蚝油庄开始，李锦记传承已逾 130 个年头，从原来只制作蚝油和虾酱的渔村小作坊，发展为拥有蚝油、酱油、辣椒酱、方便酱及 XO 酱等 200 多款产品，远销世界 100 多个国家和地区的酱料王国。“以质取胜”的坚守成就了李锦记这一蜚声海内外的调味品品牌，实现了“有华人的地方就有李锦记”的市场效果。然而，家族企业的发展如何实现相应的社会责任，如何实践企业“思利及人”的核心价值观，进一步提升和巩固家族企业品牌形象？李惠雄陷入了沉思。

点评：家族基业长青的几点保障/仲兆敏 林珈旭

4 华商领袖黄世伟：道德领导力与家族基业长青 090

位于印度尼西亚泗水的实嘉集团从鱼虾收购的小生意起步，历经半个多世纪，发展成为涵盖食品、海产、地产、矿产等产业的大型集团。创始人黄世伟有着华人血统，深受东方文化影响，认为“长兄为父”，将弟弟妹妹视为第二代，他们的孩子则被视为第三代。然而，当第二代退居幕后，日益扩张的企业交给第三代去经营时，实嘉集团想继续基业长青面临着重重挑战。第三代成员大多经受了西方教育，黄世伟所推崇的经济道德理念是否还能在儿辈的企业领导人中得到继承和发扬呢？

点评：道德领导力让企业走下去/朱乃峰

5 诗肯柚木：接班人养成进行时 119

诗肯柚木于 20 世纪 70 年代发家于新加坡，1993 年进军中国台湾市场，2005 年进入文莱、德国和美国，2010 年走向加拿大和日本市场，至此在国际范围内拥有 100 多家门店。2010 年，诗肯柚木成为中国台湾第一家，也是唯一一家挂牌上柜的家具企业。如何让女儿、儿子更好地接班，如何进行针对性的培养，家族企业如何治理

和家族财富如何传承,成为创始人最为思虑的事情。

点评:暖暖的成功家族企业/吴媚

6

德华工业控股有限公司:变与不变 155

2018年,德华工业控股有限公司迎来50周年华诞。从一间小作坊发展成为专业化管理的企业集团,从本土企业转型成为跨国公司,德华完成了华丽的转身。然而,时过境迁,目前印刷包装业务的平均营业利润率只有2%—7%,相较于平均营业利润率达15%的供应链管理业务,开始进入缓慢增长阶段。创始人蔡其生思考如何在战略上进一步引领公司前进,公司是否应该朝着新的方向发展,即专注于非印刷业务。此外,他不确定女儿蔡艾玲是否有能力和已经做好准备接任企业负责人。

点评:专注家族核心业务的变与不变/吴志铭

7

尼德盖赫:从木工作坊到品牌管理公司 188

2009年,亨利四世忍痛卖掉了存续一个世纪之久的工厂,开始见证这个家族企业在亨利五世的带领下由滑雪板的生产商向品牌管理公司转型。亨利五世非常清楚父亲对世代传承下来的工匠精神的坚守,并对关闭工厂感到惋惜。虽然过去几年所打造的这些品牌得到了滑雪爱好者的认可,但是亨利五世认为这只是一个开始。翘首未来,他正在筹划打造一个衍生的自有品牌。

点评:家族企业传承与发展的命脉是精神的传承和文化的创新/吴金坚

8

瑞士十字的重组 215

“9·11”事件对瑞士军刀行业产生了巨大的消极影响。因为航空

管制，维氏军刀销售额一度下滑超过 30%，但由于经营策略稳健，维氏很快平稳过渡；而威戈则没那么幸运，威戈不仅没有像维氏建立盈余储备，还因为大规模扩张、多样化经营而背负了大量以股份抵押的银行债务，引发了严重的财务问题。在瑞士政府的协调下，2005 年春夏，维氏顺利以合理的价位收购了市场上最大的竞争对手威戈。但埃尔森纳父子丝毫没有松懈的迹象，对他们来说，有很多亟须解决的问题摆在眼前——过度依赖军刀品类的销售可能使公司陷入绝境，需要推进产品线多样化和业务创新。维氏应该如何将代表瑞士精神的百年品牌传承下去？应该如何平衡公司的经营业绩和百年品牌的美誉度？下一步维氏究竟该如何走？

点评：过去是美好未来的基石/陈曦

导 言

李秀娟(中欧国际工商学院管理学教授)

赵丽缦(中欧国际工商学院案例研究员)

情、理、法的平衡， 家族与企业的发展

家庭所有或经营的企业(简称“家族企业”)在全世界企业中占65%—80%，并占世界500强企业的40%以上。《福布斯》报告数据显示，全球前500强家族企业^①每年所创营收达6.5万亿美元，相当于一个仅次于美、中两国的经济体；所雇用员工总数达2100万人^②。根据麦肯锡的预测，至2025年，在世界年营收

① 这项报告对家族企业的界定为：若为上市企业，则家族需占控制权(投票权)的32%以上；若非上市企业，家族占控制权(投票权)的50%以上。

② “New Report Reveals the 500 Largest Family-owned Companies in the World”, *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/chasewithorn/2015/04/20/new-report-reveals-the-500-largest-family-owned-companies-in-the-world/#50e2fa133602>, 2015-4-20.

超过十亿美元的企业中，来自新兴市场的家族企业所占比例将超过 37%，而在 2010 年这一比例仅为 16%^①。

然而，家族企业在为社会创造大量财富的同时，也面临着诸多问题与挑战。古今中外，不乏父子相争、夫妻反目和兄弟相煎的案例，家族成员争权夺利，进而家族内斗、断绝关系，甚至触犯法律，最终家族走向衰落，企业不再延续。“富二代”过着奢侈的生活，无尽地炫富，不愿接班、不能接班的例子不胜枚举。纵然“家家有本难念的经”，但“富不过三代”已成为全世界家族企业难以跨越的“坎”。研究表明，能传至第二代的家族企业约占 30%，能传至第三代的约占 12%，传至第四代的仅为 3%^②。另有数据显示，在全球营收最高的 500 家家族企业中，44% 的企业由第四代及以上的接班人所有^③。

有效的家族企业治理和代际传承对家族企业持续创造价值具有重要意义。那么，家族企业如何做到有效的治理和传承呢？为了探究这一世界谜题，本案例集收录了 8 家来自中国大陆、中国香港、新加坡、印度尼西亚、瑞士等国家和地区的家族企业的典型案例（参见表 1），全面呈现了家族企业在不同代际传承阶段的治理，及其培养和选拔接班人的举措。

① “Family Companies: Relative Success”, *The Economist*, <https://www.economist.com/leaders/2014/11/01/relative-success>, 2014-11-1.

② Claudio Fernández-Aráoz, Sonny Iqbal, & Jörg Ritter, “Leadership Lessons from Great Family Businesses”, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2015/04/leadership-lessons-from-great-family-businesses>.

③ “New Report Reveals the 500 Largest Family-owned Companies in the World”, *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/chasewithorn/2015/04/20/new-report-reveals-the-500-largest-family-owned-companies-in-the-world/#50e2fa133602>, 2015-4-20.