

# 港中大教授范博宏详解中国家族企业传承

<http://www.sina.com.cn>



主持人刘劭儿：各位新浪网友大家好，欢迎大家来到新浪财经的嘉宾聊天室，我是主持人刘劭儿。从现有化的企业开始中国内民营企业走过了不到20年的年头。这20年中国民营企业渐渐老去，新一代的企业家，也就是我们常说的富二代们接班的时候。当第一代企业家遇到他们的第二代子女时，他们是否能安心将自己兢兢业业打造的企业交给自己的子女，这有交由子女的传承是否有利于中国民营企业的健康发展？除了培养子女做下一代接班人以外，还有怎样更好的方式能够让企业以及企业文化得以传承？今天很荣幸请到了香港中文大学的范博宏教授跟我们聊一聊家族企业的传承。

范博宏：各位网友好，我是香港中文大学的范博宏。

## “富二代”们应利用自身优势做好企业转型升级

主持人刘劭儿：像“富不过三代”这样的说法，现在这个时候刚好是家族企业第一代渐渐老去，第二代接班的时候，未来五到十年家族企业传承是重点的话题。我们可以大胆的说，可能在

五年十年内，中国经济就要靠富二代带动中国经济的发展。

这样看我们有危也有机，危是富二代没有拼搏精神，就把企业接班传承过来。机会是我们民营企业转型升级的好机会，您怎么看这个问题？

范博宏：企业接班有很大的挑战，创业者他在创业中的优势，特别是特殊的无形资产没有办法顺利的传承到下一代，在交棒的过程中企业价值滑坡非常厉害。假设是家族有100块钱的资产，传承的过程中大概有60块会不见了，只剩下40块钱，这是很严重的事情。

主要的原因不一定是第二代他的能力不够，不一定他们是纨绔子弟。事实上他们非常有心而且有能力去接班经营他们的企业，可是他们毕竟不是他们的父亲，他们没有办法完全传承他们的理念、政商关系、价值观等等。

讲到价值观是一个非常严重的问题，在中国民营企业和民营企业背后的家族也是有这样的问题。我们现在看到第二代受到很好的教育甚至是西方教育，可是在父亲这一代基本上没受过什么教育，而且他们比较传统。新旧之间的价值差异这么大情况下，对于接班更是很大的问题。

如果说能把这个问题克服，像你讲的一样咱们有可能可以成功的借着第二代的能力做转型，去为企业加值。

我们在中国其实已经看到一些这样的例子，他们并不一定是很光鲜亮丽在媒体上广为报道的企业。比方说浙江有一个隆盛，隆盛是化工产业做化工的，父亲退休以后把棒子交给他两个儿子其中一个，不是长子是次子。次子原来在复旦大学是教化学的，也是化学专业的。后来学以致用回到父亲的企业里面，就着父亲打下的基础更上一层楼，企业到现在交班很顺利，企业蒸蒸日上。主要是他们家族交班过程中保证一定的和谐；

第二，接棒的人善用他的能力，利用父亲打下的平台为企业加值更上一层楼，这是成功的例子。希望以后看到更多这样的例子。

主持人刘勃儿：您刚才提到富一代和富二代观念有很大差距，比如富一代注重团队精神，对元老级别的人比较尊重，对他们提出的意见比较看好、看重。

富二代可能用他们的方法，在西方受的教育处理企业遇到的问题，遇到这种争执时怎么解决怎么权衡？

范博宏：我先讲西方的企业，家族治理，家族成员之间不止是纵向的父子之间也可能是横向的兄弟姐妹之间，如果遇到意见不合如何整合？西方是受新教影响，每个人都是平等的，每个人的想法都应该被重视、被尊重。一般解决问题的方式是必须要经过一个讨论、协商的过程，甚至再正式一点还有一个投票的过程，但这个是比较少见的，起码要经过讨论形成共识以后才能够做

一个决定。

可是中国的家族还有企业我们的文化背景不一样，我们是受儒家思想影响比较大的，特别是比较老一代的第一代企业家，我们习惯家长制，就是垂直的家族制，父亲发号施令，子女一定要听父亲的。

但是现在的我们的第二代都是受过完好教育的，对受儒家思想的影响也没那么大。他们比较倾向于西方的这种平等、讨论，没有说弟弟一定要让哥哥，所以这个价值冲突挺大的。怎么样在是不是要引进西方的模式，然后再做调整，让两代能够都同意用这种方式去解决纷争呢？这是一个很重要的问题，到现在为止我还没有看到一个成功可以为大家介绍的模式。

我的猜测是有两种可能，一种是引进西方的平等讨论甚至投票的模式。但是，在这之上做调整，我们中国文化做调整。比方说，讨论之后或者是投票之后的结果，父亲也就是家族的长辈有否决权，他有否决权。或者是父亲有决策权就是决定权，就是家族的长辈有决定权，但是家族委员会，也就是讨论投票的一个平台，他们可以投票否决这个家长的意见，这样可能是平衡中西方的一种中间的做法。

可是我们到现在为止还没有看到中国有一个典型的例子出现，没有办法跟大家讲，估计大家都要用这个方法。

主持人刘勃儿：很好利用起这个方法，对中国民营企业转型升级是很好的方法去利用它。刚才您提到了像兄弟之间、姐妹之间，可能对这些家族企业的继承上面有一些争斗。有一些企业家他就是这样的观点，他觉着可能男性的继承人他可能生命力会顽强一些。比如说到59岁男性的继承人还能继续的为企业奋斗，但是女性的继承人已经可以说是人老珠黄这样，他们喜欢传给儿子，而不传给女儿，您怎么看这样的问题？

范博宏：我倒不太确定是不是因为您讲的这个原因，所以一般传承是倾向于男性继承人。我的认知“传子不传女”比较受儒家思想影响的一个，你看在东亚地区的日本，香港、台湾、东南亚那些国家印尼、马来西亚，这些家族企业一般来说都是传给长子，如果长子没兴趣就传给弟弟，女性很少。这基本上都是一个传统。

主持人刘勃儿：会不会觉得到一定年龄，女性就没有生命力或没有能力做一个领导者？

范博宏：客观上来讲，女性的能力绝对不比男性差平均而言。我们没有理由相信女性的能力比男性差。但是为什么倾向于选男性？就变成是一个很好的问题，这是什么道理呢？主要的道理就是一个传统，为什么会有这种传统，就是长子继承？这是免除纷争的一个比较方便的做法。

我们有这么多兄弟姐妹凭什么要传给你？如果说是没有一个规矩的话，那么这个纷争可能很难平息，因为大家能力都很强，女儿有能力为什么不传给女儿？所以为什么有这个传统，为什么

有这个规矩？主要是为了让传承中间的争议小一些。

### 没有一套好的职业经理人制度将带来很大风险

主持人刘勃儿：也就是“传子不传女”这种传统做法，是家族企业传承的惯例。其他的祖上是这样做的，我们接下来也这样做，这样可以免除一些纷争，让家族企业更加和谐，和谐是家族企业中最重要一点。

还有打拼企业的富二代，他们结婚很晚，生子很晚，当把家族企业传承时，富二代还很年幼，面对这样的问题怎么解决呢？

范博宏：先从西方看起，特别是欧洲家族企业，他们有比较长的历史，可以看看他们的经验是怎么样。这个是很普遍的问题，家族的后代因为年龄太小，或者是能力还不够还有待培养。那么会形成家族传承“空窗期”。空窗期领导由谁担任呢？在欧洲一般是非家族的资深职业经理人，通常这些经理人在他们成为领导之前，已经在企业里面担任很长时间的经理人的职务。通常不是外聘的，不是空降的。不是我现在缺一个领导，到市场中找一个，我现在儿子还小，由你来担任领导，这样风险太大。这样做虽然保证一定时期过渡，但是也有风险的。

比方说你看英国曾经有一个霸菱银行，他应该是荷兰的。霸菱银行在1995年破产之前有将近400年的历史。它曾经叱咤欧洲的金融界，是一个非常显赫的银行，它背后是一个霸菱家族。霸菱家族也是中间有很多的时期因为子女太小，或者子女是纨绔子弟没兴趣暂时由职业经理人担任。那么中间经过了很多惊涛骇浪，但是到1995年出了一件事情就是，当时的领导他不是家族他是职业经理人，为了想要扩张，他极想要膨胀霸菱的帝国，想向亚洲来扩张。所以他在亚洲成立了远东办公室，要做很多高风险的衍生金融商品的交易，再加上其中有一个交易员，在新加坡的交易员，因为扩张太快除了公司治理的问题，这个交易员在不受监管的情况下，做高杠杆、高风险的衍生金融商品操作，后来造成了巨大的损失，最后终于导致霸菱银行的破产，最后霸菱银行以一块钱被卖出去，400年的家族企业毁于一旦。这就是聘请职业经理人的风险，我们在中国国美也是类似的。

主持人刘勃儿：国美是一个很鲜明的案例。

范博宏：也是一个例子。中国的体制环境对于家族所有权，对一般商人的权益保障还没有欧美那么好。职业经理人他的操守就显得特别重要。所以你刚才讲的这个问题，其实是非常重要的问题，中国如果说子女没有兴趣，甚至没有子女的情况下，怎么样设立激励、监督机制，去聘任、留任确保职业经理人的操守是非常重要的工作。

主持人刘勃儿：有没有一个标准或者说一个很好的模式去挑选这样的职业经理人？现在有没有成功的案例，挑选职业经理人能把家族企业做的更好，这样的成功案例？

范博宏：成功的案例在中国还是比较少的。我想在香港里面应该可以找到一些，比方最近的立峰集团，立峰集团它有一百年的历史，到现在是第三代，但他们现在已经在60岁左右了。他们的子女现在还年轻还不够成熟，还在培养能力当中，所以他们最近聘请了一个职业经理人来担任领导，来担任总经理来担任领导的工作。

立峰在香港来讲已经算是一个比较体制健全的，它对于职业经理人的激励还有薪酬等，都是非常到位的。跟国内不一样，大陆的这个薪酬制度，现在还是一个春秋战国时代，有些老板认为重赏之下必有勇夫。有些老板认为，要激励职业经理人不需要给高薪，他有他的办法，现在还看不出一个成功的模式。

但是常常听到职业经理人带着员工集体出逃的这种事件。

主持人刘勃儿：对。失败的例子还是比较多。

范博宏：失败的例子比较多。

主持人刘勃儿：我觉着家族企业传承上面，不但要把企业传承下去，有一些内在的东西，文化上面的东西也需要传承。如果职业经理人出现，会不会改变企业的文化？会不会让企业文化的传承受到一定的影响呢？

范博宏：大部分情况是反过来，一般的企业还有它背后的家族所有者，如果他们职业经理人，希望职业经理人能够认同家族跟这个企业本来的文化。换句话说就是他们选的职业经理人，他们所选的职业经理人领导，通常是在这个企业工作长一段时间。

主持人刘勃儿：对企业文化有所了解。

范博宏：已经认同。反过来的情况比较少。

主持人刘勃儿：其实在家族企业文化，在于家族企业传承上面文化还是很重要的一部分。有的人站出来说，血缘的关系，爸爸传给子女更得以传承。您怎么看待这个问题？是这个传承更好，还是我们运用职业经理人去传承，可能对他会有影响。爸爸传给子女是100百分之百的传承，职业经理人可能就传承80%，您觉得有这样的现象吗？

范博宏：是这样子，我们常常听到血浓于水和类似的说法，所以父传于子是更普遍的现象，多于传给职业经理人的现象。但我认为血浓于水是一定的意义，儿子必定在一出生在父亲的家庭中影响接受教育，而职业经理人在成年之后加入这个企业为这个家族打工。所以儿子跟职业经理人，他们之间重大的差别是对家族价值理念的认知还有认同程度是不一样的。

为什么要挑选家族成员特别是儿子来担任企业的接班人呢？主要是为了传承家族的价值，那

些政商关系等等这类的无形资产。倒不一定是儿子他比职业经理人的职业能力来得强，甚至有时候不需要，在某些行业里面价值理念，对于企业的重要性是超越了职业管理能力，是有这样的行业的。但其它的行业就不一样，像高科技信行业里面职业技能显得比较重要，这个时候家族比较传承，这个企业必须要引进职业经理人，因为你需要有专业。价值理念相对重要性没那么大，你可以在中国行业之间看到这样区别。

主持人刘勃儿：不同行业选择不同的方式做自己家族企业传承。刚才聊这么多，大部分企业还是希望自己的企业第一代传给第二代，还是希望传给自己的子女，不到万不得已不是很愿意请职业经理人，您觉得是这样吗？

范博宏：是这样的。原因我可以讲两句，这也不是血浓于水，除了保障价值观理念传承之外，我们民企处的体制环境是转轨经济，体制没有健全，对商业合约的保护没有健全，刚刚讲的国美事件等等。

所以你如果把经营权下放给职业经理人，如果没有一套健全的内控，没有公司治理的制度的话，没有一套好的管理制度是有很大的风险的。

换句话说来讲，如果说中国的企业能够在公司治理，在管理制度上，能够在不断的深化投资加强的话，那么未来我们会可以看到越来越多的职业经理人替代子女经营管理企业。

可是我们在这个民营企业发展阶段里面，希望看到更多的企业投资管理，去重视管理去重视公司治理。

### **企业接班人培养重在“富一代”们的美好示范**

主持人刘勃儿：像管理学家德鲁克说过一句话“家族企业传承的是企业而不是家族”，我们要把企业文化把企业的品牌打响，还是要企业价值传承为主。刚才我也提到了，像血浓于水比较喜欢第一代传给第二代，我觉得对第二代的培养，也应该有一个特别的培养机制，您觉得呢？

范博宏：是这样。如果家族希望有子女来接班的话，不能等到自己退休了然后忽然叫儿子来接班，这个是根本不可能的事情。

主持人刘勃儿：会不会有特殊的培养机制，像培养非家族企业这样的子女，一般的这样的子女有什么不同吗？

范博宏：其实没什么不同，很令人惊讶的就是其实没什么不同。我们讲讲就是说你会怎么样培养自己的子女，商业家族就应该这样培养自己的子女。但是商业家族常常没有办法像正常家庭一样去培养自己的子女，我们正常家庭就是一夫一妻，就是很简单的小家庭。也没有多余的闲钱让子女去挥霍，父母也没有那么多交集应酬，每天下了班回家吃晚饭，跟家庭跟子女在一起在饭

桌上吃饭。

反观商业家族天天交集应酬，企业家在成功之后，那么甚至不能正体不能把持自己，把家庭搞的比较复杂一点。这一切都是对子女的家庭教育的不良示范。正是因为他们没有办法，他们常常不像正常的家庭有正常的家庭教育，所以他们做的只是说，给子女很优厚的生活经济条件，送他们到海外去留学接受西方的教育。结果是子女不但价值观没有办法跟企业家拉近，反而是越渐行渐远，越来越远，跟正常的家庭很不一样。

所以商业家族要培养自己的子女接班，第一点要把他的家庭正常化，让子女在一个正常的家庭环境下生长，能够理解而且能够认同家族的价值观这是第一步；

第二步才是让他能够学习商业知识跟商业经验，比方到自己的公司或其它的公司取得一定的经验，最终回到企业去，最终成为家族的领导。

主持人刘勃儿：子女接班也是有很大压力，他们毕竟受的教育和第一代有很大差距。好多的子女刚才您说都是受国外的教育，是西方思想影响，他们会不会在接班的时候，把西方思想不积极的一面很消极的一面带过来，比如风险，比如他们没有我们儒家思想那么保守，他们会有泡沫、风险出现，您觉得有这种可能吗？

范博宏：是的。我见过最常见的风险，家族的未来的接班人，他们到海外去，接受大部分是商业训练，可能是管理类，可能也是财务会计类。比较少出去是研究工程去学习工程这种，所以他们回来之后都想要在家族事业里面，发挥他们的一技之长。可是你晓得财务会计做的就是财务资本运作，所以他们很抢急于用家族财富做一些新的投资，而不是在家族的本业上更上一层楼，而是多元化到其它的事业里，甚至把自己的本业卖掉或者是减持，然后把资金投资到不同的行业里面去，这种做法有巨大的风险。

比起在父亲打下的基础上，用他本身的工程专业，然后继续更上一层楼来讲，这两个风险的差别是很明显的。我们见到比较成功的例子，一般在父亲的平台上，在本业上精益求精，寻找新事业的蓝海。而不是拿着父亲积累的财富，到处去做投资。然后找到有九个失败一个成功的，那么就对外宣称说这个就是第二代非常有能力，你看这个是成功的，可是损失是非常惨重的。等到父亲退任后，不能继续以这种模式继续他父亲打下的模式，很可能在倒霉的情况下可能这个家业会被败光。

### **民企传承重在建立品牌信赖**

主持人刘勃儿：也像刚开始节目提到的，像未来的五年到十年正好是这样的契机，第一代传给第二代很好的契机。在五年到十年里，家族企业也会打出自己的品牌，也会有我们中国民族品牌在世界上崭露头角。像这样的传承方式，您认为富二代能不能接好班，能不能让中国民族品牌

在世界上打出品牌做好？

范博宏：品牌一个很重要的支撑，就是它背后一定有一个重要的价值理念。比方说丰田汽车，丰田在大众形象它的品牌形象是它的高质量、高品质，大众信任它，它很不容易坏，它价钱也非常平实。大家想想看两年以前丰田汽车回召事件，品牌出了问题，它质量出了问题，对品牌是很大打击。丰田家族成员出来向全世界消费者道歉，可是大家晓不晓得丰田家族对丰田汽车的股权只有3%，所以丰田家族不是大股东他也是受害者，可是为什么要丰田家族的成员出来跟大众道歉呢？更何况品质的问题，是在职业经理人担任社长的那段时间，为了要降低成本，追求成本扩大市占率，这种情况下牺牲了品质，错失在职业经理人。刚才讲了霸菱银行讲了国美，这又是一个例子。

错在丰田的职业经理人，为什么由丰田家族成员出来道歉，这是值得玩味的问题。根本原因是丰田这个品牌，大家为什么信任他，是因为大家相信丰田家族，为丰田汽车的品质长期作出了投入还有努力，大家信任这个品牌，因为大家信任丰田家族会永远这么做。所以出了事丰田家族成员必须出来道歉，就算他只有3%的股权，就算这个成本决策并不是家族做的，而是职业经理人做的。

所以回到你刚才讲的这个问题，中国的家族怎么样打造第二代，怎么样能够在第一代的基础上，能够更完善更把家族还有企业的品牌推高，就是要贯彻家族理念，继续为这个品牌他背后所需要做的工作要继续去推动，不能偏离。也就是说他必须坚持家族理念，然后把这个家族理念再继续贯彻到品牌里面。特别是当有职业经理人来担任领导的时候，家族也必须做好监督，确保职业经理人角色不能偏离家族里面，不能偏离品牌的理念。

### **未来五到十年 中国民企将成为经济的火车头**

主持人刘勃儿：最后请您预测一下，在未来五年到十年，中国民营企业能不能带动中国经营的发展，像一个火车头一样带动中国经济的发展？

范博宏：我认为完全有可能，但有很多的困难。中国的民营企业在他们的经营环境非常困难，而且目前有困难的趋势，很多宏观政策不断出台的政策，对中国民营企业发展出现了很多不确定性。我们看到很多民营企业家把子女送出国，顺便把他们的财富也送到国外去做移民，有企业家跳楼的等等。

这些都是一叶知秋，反映了民营企业在中国经营是非常困难，是一个很艰苦的环境。如果要实现民营经济成为中国经济的火车头的话，我们政府势必要考虑怎么样给他们公平发展的机会。虽然是很重要的，但我们要考虑他怎么牺牲民营企业的生存发展空间。

主持人刘勃儿：好，非常感谢范老师今天跟我们的交流，也希望范老师给我们提供的经济学



的例子，经济学的见解，能给广大网友能有帮助。谢谢广大网友，谢谢范老师。

文章来源：<http://video.sina.com.cn/p/finance/20111223/122961621511.html>