

传承从来是难题

办理移民和转移资产显然都解决不了企业永续经营的核心问题。下一代接不了班，才是目前中国民营企业最紧迫的问题。然而现在就表面看来，还没有太多人愿意承认自己正在备受这个难题的煎熬。

文 / 范博宏 采访整理 / 马新莉

我于1996年美国学成后落足香港，研究亚洲华人企业至今已逾16载，再没有见过比传承更严重的事件。

如果我们把1992年邓小平南巡讲话与中国共产党召开十四大作为中国民营企业蓬勃发展的起始点，并且假设那众多在起跑线上蓄势待发的“个体户”们当时是30岁，那么20年后，到了2012年，他们其中有许多可能已经事业有成，虽然仍值壮年，忧心之事却纷繁袭来：一手创办的企业面临转型，许多事务仍需亲力亲为，精力和健康却已不如从前；人才难得，心血培养的经理人经常跳槽或自立门户，寄予厚望的子女虽然已经成人，但是从小送到国外上学，观念差距越来越大，更要命的是眼高手低、纸上谈兵，有心把事业传给他，却心里一百个放心不下……

所以，我把2012年看做“中国的家族元年”，因为从这一年起，中国企业家们不约而同地进入了家庭与事业的新阶段，从这一年起，将有一波接一波的中国民营企业首次经历传承。这些企业家们堪称“关键世代”，因为他们在未来10年中的决定与作为，将深深地影响家庭与事业未来100年的发展。家务事会影响企业，企业经营又会影响家族前途。要得企业基

业长青、家族百年兴盛，必须尽早直面传承大计。传承规划不但不能等，而且因为与传承有关的一系列决定往往有不可逆的后果，所以需要深思熟虑，以科学的方法从长规划。家族传承需要建构一整套体系，家族治理、股权规划、公司治理，三个方面缺一不可。

我常问企业家们，将来打算如何将辛苦开创、经营有成的企业交接下去：会交棒给子女还是非家族经理人？股权会卖给外人么？得到的答案往往模棱两可：“难说，在情感上希望子女接棒，但在实际上可能交棒给非家族经理人。”或者“这问题离我太远了，因为我还不老”。这些回答令人忧虑。

办理移民和转移资产显然都解决不了企业永续经营的核心问题。下一代接不了班，才是目前中国民营企业最紧迫的问题。然而现在就表面看来，还没有太多人愿意承认自己正在备受这个难题的煎熬，仿佛只有宣称“永不言退”、“活到老、干到死”才值得尊敬。或许因为30年来还没有真正遇到经济的不景气，关于传承的长期议题从来也没有摆上过他们的议事桌。也有一些企业家开始积极寻求外部帮助，但是给他们规划

理财的银行和提供投资建议的机构，都只能给出一些隔靴搔痒的意见。只有真正有智慧的企业家，才开始直面传承困境：如何达成百年老店的远景？家族经营控股是不是永续经营的最佳模式？如何培养下一代的家族与企业领袖？如何在家族内跨世代传承价值观等无形资产？如何在家族治理与公司治理中设置股权？……这些问题的解决需要有长期的准备工作，10年都只能算是筹备期的起步时间。

当下一代无力接管企业，或者继承人选未能确定时，传承不力会给家族企业的经营带来严峻的挑战。我的研究团队曾经耗时4年，在1980~2008年间对250家在中国香港、新加坡与中国台湾上市企业的追踪研究，发现这些企业从创始家族老一代退休之前5年起到他们退休为止，每100元公司市值平均滑落60元，最后仅余40元，而且在下一代接棒后也没有起色。这项研究证实，传承的确是华人企业的严峻挑战。内地企业中只调查了12家有交接经验的上市企业，股价也会缩水大概4成左右，虽然样本数量比较小，只能作为参考，但一叶亦可知秋。

从现在开始规划设计传承大业，于时未晚。

关键资产无法交接是最重要的传承挑战

2011年的澳门赌王何鸿燊家族争产战，如同一部丑闻云集的肥皂剧，四个妻室和至少17名子女，为32亿美元的巨额财产打得不可开交。同处相似困境的香港大亨绝非少数。虽然用“树倒猢猻散”来形容有些用词不雅，却贴切地形容了一些企业创办人迟暮之年面临的困境。

然而，同室操戈却并非企业传承唯一甚至最重要的风险因素。事实上，因为家族内斗而致企业败亡的情况在我们的研究中很少见。最常见的传承挑战，是企业赖以获利的关键资产无法顺利交接。

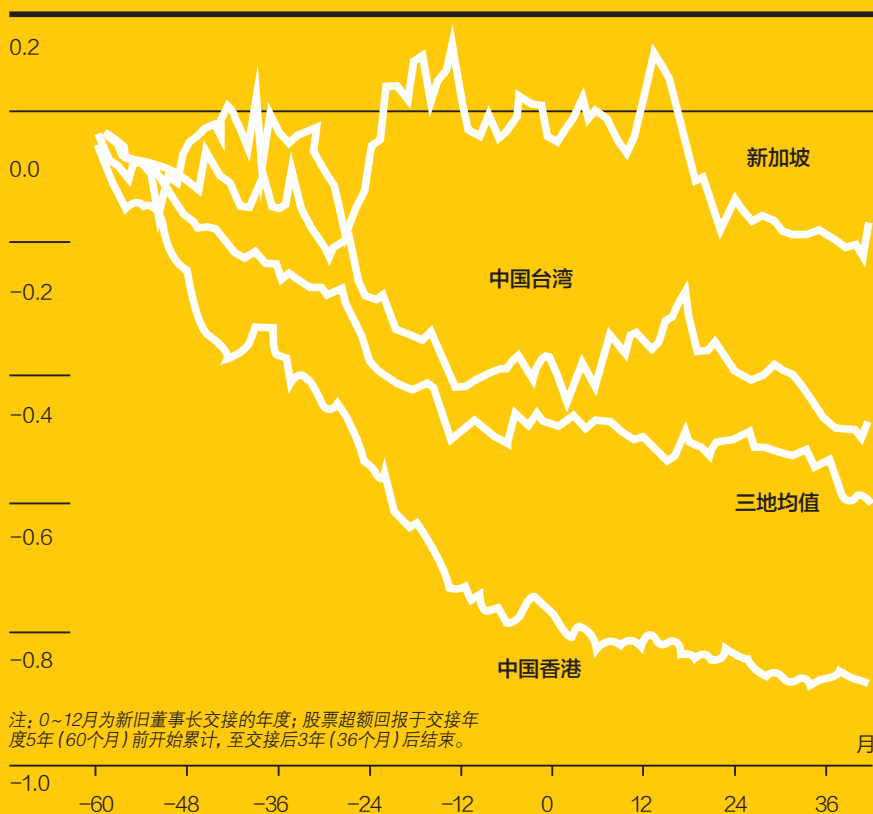
首先需要定义什么是“家族企业”。一般意义上的“家族企业”是指一个企业中有多位有血缘关系的家族成员参与经营。较严格的定义要求这些家族成员控制企业的多数股权。最严格的定义要求这个企业至少经过一代的传承，否则会被认为是创业中的企业。一旦企业的创始人在退休时把所有权和经营权传给他的家人（大部分情况下是儿子），那么这个企业将被认定为家族企业。

我与欧洲工商管理学院（INSEAD）莫顿·班纳德孙教授共同构建了一个模型，可以用来研究企业的最佳经营权及所有权的归属，借以推断中国企业各种不同的传承方式的可能性。企业最重要的资产往往不是账面数字，而是创始家族赋予企业的核心价值、特殊工艺及创办人独特的创意、领导方式、政商关系等。一般来说，若创业者家族能为企业注入较多的特殊资产，这家企业便较适合由此家族经营；反之，特殊资产少、较为标准化的企业更适合由职业经理人经营。评断创始家族能否继续经营企业，为企业增值，取决于家族新世代能否维护并注入新的特殊资产。

另外一个决定因素是未来的路障，企业路障可能来自家族、公司内部，以及行业、市场、制度层面。这些路障威胁家

中国香港、中国台湾、新加坡企业继承中的财富消散

（扣除市场变动后的月累计股票超额收益率）



资料来源：范博宏等《家族企业传承：特殊资产转让的问题》

族对企业的控制，迫使家族股权稀释，甚至丧失控制股权。比如转型升级，如果挑战太大，就算是子女很有能力，要应付这么多的变化，也需要旁人去帮忙。盘点清楚这些特殊资产与路障，是规划传承的第一步。

职业化并非唯一可走的道路

在决定走职业化道路的企业里，美的集团的行动处于最前沿，其经验值得借鉴。在何享健宣布辞去美的集团董事长职务之前三天，我正好跟他会面，谈话内容就是关于此事。美的在2010年曾经宣布要在5年内把销售额从1000亿元增长为2000亿元，但是在今年年初放弃了这个目标，改为精耕细作。原来是看销售额

绩，现在要重视质量，随着这个重大的政策转弯，所有的现行人事薪酬制度等都要更改。我问何享健，因为你是老板，你是创业者，你是董事长，可以做这么大的决定，如果你不当董事长了，你的职业团队能够这么快这么有效地做出这样的决策吗？何享健笑着说他不知道。再好的机制都是需要练习的，在老板不在的情况下，你的职业团队，能不能够维持以往的决策效率，做出正确的决定，这是公司治理的重要课题。

但是要纠正的一点是，职业化不一定就是家族企业应该走的道路。美的是高度标准化的，创始人的心态也很开放，所以比较适合职业化。但是有些行业很难标准化，比如寻租型的，像何鸿燊的博彩

业,就很难职业化,还要靠家族经营,努力培养家族接班人。及早把一些利害关系介绍给子女,以培养他的政商人脉,对这类企业家来说是十分必要的。

再比如宗庆后,娃哈哈集团至今不设副总经理,事无巨细都由宗庆后一手统筹指挥。很难想象,如果没有宗庆后,娃哈哈能否有今天的规模,也很难想象,如果将来是他的女儿接班,还会采取跟他一样的领导风格。女儿一定会带来一些新的优势,但是肯定也有不足之处,靠什么弥补呢?我认为必须请职业经理人,组织一个比较好的董事会去协助她。父亲拥有但女儿缺少的那些政商关系,的确是比较难补的,所以可能需要做企业的转型,在父辈的基础上做经营方向的调整,让接班人的优势能够发挥出来。

西方传承制度能否在中国适用

毋庸置疑的是,华人企业与欧美企业身处的文化颇为不同,现有的家族企业传承研究绝大多数针对欧美,对新兴市场尤其是中国企业如何传承、创始家族应该扮演何种角色的探讨很少。唐人街之所以在西方国家成功,就是因为发挥了自身的文化优势,那么西方家族企业传承的研究是否也可以为国内企业活用呢?答案是肯定的,但是文化调和是重中之重。

比如怎么做决定?意见有分歧的时候如何调和?西方的一般制度是,一个家族人口变多了,就成立一个家族委员会,家族事务由这个委员会投票决定。如果把把这个制度引入华人家族企业,直接引用肯定是行不通的,因为中国人从来不按照投票制来决定事情,否则就不会有儿子跪下来请求父亲答应这种事情了,如果父亲原本只有一票的话。在创始人还在世的时候,他有创业者的光环,有家长的权威,可以调和一切。但在中国很现实的问题是,创业者退休甚至去世以后,只有一个儿子的话还好说,如果有兄弟姐妹,哪怕

夫妻都可能意见不合,怎么办?还要引进投票制吗?夫妻之间也要投票吗?是按照中国的传统,由长子继承父亲的权威说了算,还是按西方制度投票,少数服从多数?至少目前我观察,还没有任何一家国内家族企业完全采取投票的办法做决定。

但投票始终是一种有效的解决方式。我个人感觉一定要有一个制度去做决定,而且一定要做调和,不能完全按传统,也不能完全照西方。如果非要有一个家族决策机制的话,就要把现在的投票制做一个改良。改良的方式可能是这个家族最大的股东可以多拥有一票,在第一代还在的情况下,家族的第二代中可以推举一人进入理事会,也可以拥有一票,或者这个家族的长子可以多一票,等等。利用这些方式来使投票制度在中华文化中获得执行。但我也看到有些做法是把决策权交给家族委员会,由大家投票,大股东可能拥有否决权,但是否决权只能用一次,或者反过来,最大的股东可以做决定,但是家族委员会有否决权。至于到最后到底采取什么办法,要看这个家族里最有势力的大股东或者长房,在多大程度上愿意压低自己的权力和姿态。他们愿意压多低,这套制度就按照那个低限来实现。

光是这套决策机制,如果决定要执行的话,至少要花上两年时间去调整和练习,而且必须在创业者还健在的时候能够顺利运作。迄今我还没有看到成功的案例。当然除此之外,也有一些可以直接拿来用的经验,现在正在使用这些办法的国内家族企业,也都还处于练习阶段,离成熟尚早。

另一方面,怎样最大程度地保护和传承家族的特殊无形资产,西方的经验经过调整也可以借鉴。比如创立家族宪章,作为一个家族的行为规范,设置家族委员会,让家族成员不管是不是股东,都能够参与家族的事务,举办家族活动以强化家族理念。具体做什么样的项目有很多种选

择,关键要看这类事情能不能使家族理念得到强化,让子孙更感动,更愿意回应这个家族关系。这对整个家族而言是一个最好的回报。

循序渐进才能成功接班

总统的儿子不一定是总统,企业家的儿子也不是天生会经商,子女进入家族企业就职,必须有一个循序渐进的过程。很多企业家把刚从国外回来的子女一下子就放到身边做二把手,或者马上给他很重要的事情做,大量的接班研究证明,这样的行为是很危险的。

接班有各种不同的形式:一种是不但当大股东,还要当经理人;另外一种只是当负责任的大股东,经营权下放给职业经理人。这些都是需要培养的。要当负责任的大股东,就要有责任感,家族利益优先于个人利益。还要经营管理的话,你如果是空降的,凭什么做最高的位子?仅仅因为你是老板的儿子吗?怎么证明你有能力?

不管接不接父亲的事业,子女到底有没有能力去做好哪怕一件事,这个其实更重要。很多企业家在没有经过企业审批的情况下,让子女拿家里的钱到外面去做投资,如果失败的话,也没有什么惩罚后果,如果成功了,又盲目地觉得自己的子女非常能干,实际上可能只是运气好而已。但运气总有好坏。在容易赚钱的时候,子女的自由度比较大,可是如果情况不太好,又对父亲的制造业企业没兴趣,出路就成了问题。现在大部分企业家都把子女送出国读书,以为这就算培养了,其实是远远不够的,因为就算你在课堂上学了最新的经营知识,学了西方先进的家族管理,以后能不能胜任,还会有很多磨砺和考验。比较扎实的做法有两种:一是从库房搬箱子开始干起,不一定在基层一待十几年,而是要体验家族企业的点点滴滴。比较成功的情况,一般要在公司里工作15年才接班,而一毕业就去做大规



西方的一般制度是，家族事务由家族委员会投票决定。如果把把这个制度引入华人家族企业，直接引用肯定是行不通的，因为中国人从来不按照投票制来决定事情，否则就不会有儿子跪下来请求父亲答应这种事情了，如果父亲原本只有一票的话。

模投资或者创办所谓的大事业，鲜见成功的例子；另一种是先到家族以外的企业里工作，不是自己创业，而是帮别人创业。如果企业家有信心给子女资金让他们去投资创业的话，需要有一个比较严谨的外部审批制度。不能因为你是我儿子，那么拿多少钱都可以，而要把他当做非子女去对待，如果要从我这里拿钱，那么对你会有什么样的要求，要把你详细的投资计划，里里外外审清楚。就像银行一样，要不要借钱给你，必须先把你的身家和能力调查得很明白才行。

从下到上长期培养上来的接班人，现在出现的还比较少。但是我们真正需要的，恰恰是这样的培养。

“空”和“无”才是对子女的真爱

物质财富只能越分越少，精神财富才会越分越多。不论东方还是西方，家族的第一代如果创造出巨大的财富，除了造福社会之外，当然也希望能够照顾后代子孙。所以西方的财富管理是利用一些制度，比如家族信托的方式，让后代有机会成为信托的受益人，信托通过资产管理获得的收益，可以按照比例分配给子孙。在

引入这些制度的时候，排除我们国家的法律体制问题不讲，首先必须进行文化调和。中国人有很强烈的造福后代子孙的心愿，但是中华文化也一直教导我们要有“空”跟“无”的概念。要真正对子女好，就不能给他太多，如果他得到了很多钱，就会丧失斗志、创意和拼搏精神，丧失第一代最需要传给后代的创业价值观。你要照顾他的生活，势必要牺牲他的斗志，这看上去是矛盾的。

但在佛教和道家思想里早就讲到了这一点：要给予子女一个空杯子，因为空是装满水的开始，如果你给他一个装满的杯子，那么以后只会更少，不会更多。不要给孩子这样一种观念——反正我要继承你的财富，索性就蹲在你的钱堆旁边，等着分钱就好了。他以后能继承你的家业吗？他只能继承你的钱，把它花掉，不会努力地去继承你的价值理念和经营智慧，只能成为败家子。

所以西方的财富传承制度可以引进来，但是必须了解它的弱点，就是培养了一批有依赖性的继承人。要用中华文化的优点去弥补，用那些可能我们自己都早已忘掉的传统：当你一无所有的时候，正是成功的开始，当你已经拥有一切，接下来

可能不增反减，这也是阴阳之道的一种。

另外还有个很重要的问题是，国内的企业家都太忙碌，而且成功后有暴发户心态，自我感觉良好，于是对自己的行为也放松了要求。不但陪伴子女的时间少，也不能够成为子女的模范，离婚和婚外情等行为，都会给孩子造成很深刻的成长阴影。或者从小送到国外读书，对孩子不管不问，金钱供应无度，间接教导孩子仿佛物质利益就是一切。我常常跟企业家说，你们要问问自己，一个星期回家吃几次晚饭。言传身教是非常重要的，王永庆在世时，即便子女众多，依然尽量对他们都予以关注。他要求在国外读书的子女每个星期都要写信回家，详细汇报都花了哪些钱，干了什么事。王永庆的无形财富得到了子女的传承，在一生节俭的父亲影响下，女儿王雪红如今所用的记事本不到5元钱，座驾是多年未换的丰田佳美，却助力她缔造了威盛和HTC的辉煌，开创了世人瞩目的富二代创业传奇。可见，“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”，这句话不仅适用于公司治理，更适用于家族治理。

作者系香港中文大学教授，在华人家族企业治理及传承领域有前沿且权威的研究。

PART 1

一定要交班 给儿子吗？

企业长青、家族长青是创业家的最大心愿，但摆在传承规划面前的第一道选择题，就难倒了众多英雄汉——该交班给儿子还是职业经理人？其实，选择哪一种家族企业传承模式，不是上头被逼无奈的悲情剧，也不是下面阴谋篡权的逼宫戏，完全可以科学分析，对症下药。

传承第一困扰：交班给谁？

在规划传承模式时，家族拥有或退出、家族经营或交给职业经理人，其实并不是非此即彼的选择。了解企业家、企业及其所处环境的特点，是一项最重要工作。

实际上，家族拥有、家族经营并不是家族企业传承的唯一模式，职业化经营也并非家族企业的唯一道路。在规划传承时，其中一项重要的工作就是了解企业家、企业及其所处环境的特点，并对这些特点未来的变化做出可靠的预期，然后再对症下药。

香港中文大学教授范博宏与欧洲工商管理学院（INSEAD）教授莫顿·班纳德孙得出了一个简单但精要的模型（见班纳德孙—范氏模型），据此可以有系统地明晰在不同象限下企业对其所有权（集中或分散）和控制权（家族成员或职业经理人经营）的不同需要，从而预测并选择最佳的企业治理模式，并且随它们的改变

对治理模式作出相应的调整。

第一象限： 家族控股，家族经营

代表企业：中国绝大部分民营企业

特点：集中所有权可减少使用外部市场，以降低交易成本，亦可保护那些甚具价值的企业特殊资产，防止泄漏商业机密。

这些企业仍处于特立独行的草创期，面临的也是薄弱的制度环境，因此，它们的治理一般应采用第一象限的家族经营模式。逸飞集团即是一个代表。逸飞集团成就于已故创始人陈逸飞先生对艺术的强烈个人兴趣（意识形态），陈逸飞是典型的艺术家而非企业家或投资家，所以集

团的投资领域大多根据他个人的喜好决定，其旗下的五个支柱企业——逸飞服饰、逸飞模特经纪、逸飞建筑环境艺术、逸飞媒体和逸飞文化影视中，很多投资都依靠陈逸飞出售画作来筹集资本。陈逸飞曾说：“我试图证明，我是真心爱做这些事，而不是为了赚更多的钱才做的。”可见，逸飞集团与陈逸飞的个人特质有着极其密切的关联，企业资产的特殊性很高，采用家族经营模式更为合适。

第二象限： 所有权分散，家族经营

代表企业：日本龟甲万酱油

特点：家族经营能更有效地运用特

殊资产，企业无需集中所有权来制衡环境的局限性，分散的所有权也有利于大股东分散投资，并提高企业的集资能力。

这种企业治理模式意味着，分散的股东必须对经营家族的成员有高度的依赖与信任，而这必然奠基于家族长期对企业的独特贡献之上，所以，这种治理模式比较少见且不易持久，毕竟家族成员不易世代代对经营企业有能力与热忱，比较常见的情况是家族与非家族经理人共治或轮治。不过，有少数的家族却能在缺乏集中的家族股权下长期经营，在日本可以观察到较多的这类企业，龟甲万酱油便是其一。

龟甲万酱油由真木茂女士于1630年（德川幕府时代）创立，她是现任公司总裁兼社长茂木友三郎的母系祖先。龟甲万的控制家族共有八个分支，分别是茂木家的六个支系、高梨家和堀切家。他们于1917年约法三章，共同遵守一份商场家规，注重团结和公平竞争。公司创立之初有这样不成文的规定：八个分支的每一代只有一位男性成员可以进入公司，以平衡各分支之间的权力竞争。龟甲万的商标早于1838年就获得官方认可，及后更在德国和美国成功注册，其生产的“万字酱油”以良好的质量获得了消费者的认同，人性化的管理亦取得了员工的忠诚。纵使八大家族只有3.41%的股权（纽约对冲基金Steel Partners是该公司最大的股东，持有5%的股权），各分支的成员也始终掌握着公司的经营权，因为他们代表着品牌信誉及令员工心悦诚服的权威。龟甲万酱油之所以能在家族未控股的前提下长期保持家族经营，原因是有一套可以被长期遵守执行的家族人才选拔培养制度，并处在一个高度法治与重视礼教的社会。

因特殊资产的变化而调整治理模式

逸飞集团： 从第一象限转到第四象限

在2005年陈逸飞病逝后，逸飞集团的继承风波一时成为大众关注的焦点，后来由其遗孀宋美英与长子陈凇共同经营。从治理的角度看，这一继承的难度远远超出企业创始人身后的财产分割问题，在陈逸飞的经营理念、个人兴趣和创意难以被模仿和标准化的情况下，后人如何继承这些特殊资产并继续保持其魅力，将在很大程度上影响逸飞集团的命运。逸飞集团需要的是将陈逸飞的个人价值转化成品牌价值，将其无形资产以最小的损失传承下去，即从第一象限转到第四象限，而这一工作在创办人离世后再推动无疑非常艰难。

均瑶集团： 从第一象限转到第四象限

均瑶集团前身是王均瑶、王均金及王均豪三兄弟于1991年创办的中国第一家民营包机公司——温州天龙包机有限公司。后进入乳制品行业，成功控股国内第一家民营航空公司——天津奥凯航空，王氏家族持有均瑶集团60%的股份。2004年，集团董事长王均瑶因肠癌去世，王均金、王均豪分别出任正、副董事长。同样是创办人离世，均瑶集团的治理转型似乎准备得较为充分。王氏兄弟明白，每一代都培养家族人才管理是不可能的。王均瑶临终前对企业的控股权也已想得通透，他希望企业能实现股权“三三制”，即家族、管理层、社会公众各持股1/3。因为有此计划，培养了一批忠实的人才，集团才得以平稳过渡。另外，均瑶集团成功将王均瑶的个人品牌转化为产品及企业品牌，“均瑶”不再仅是依托在创始人身上的特殊资产，而成为一个可以转让的市场品牌和企业的一笔集体财富。

中国内地最受关注的未交班大亨

文 / April Fong



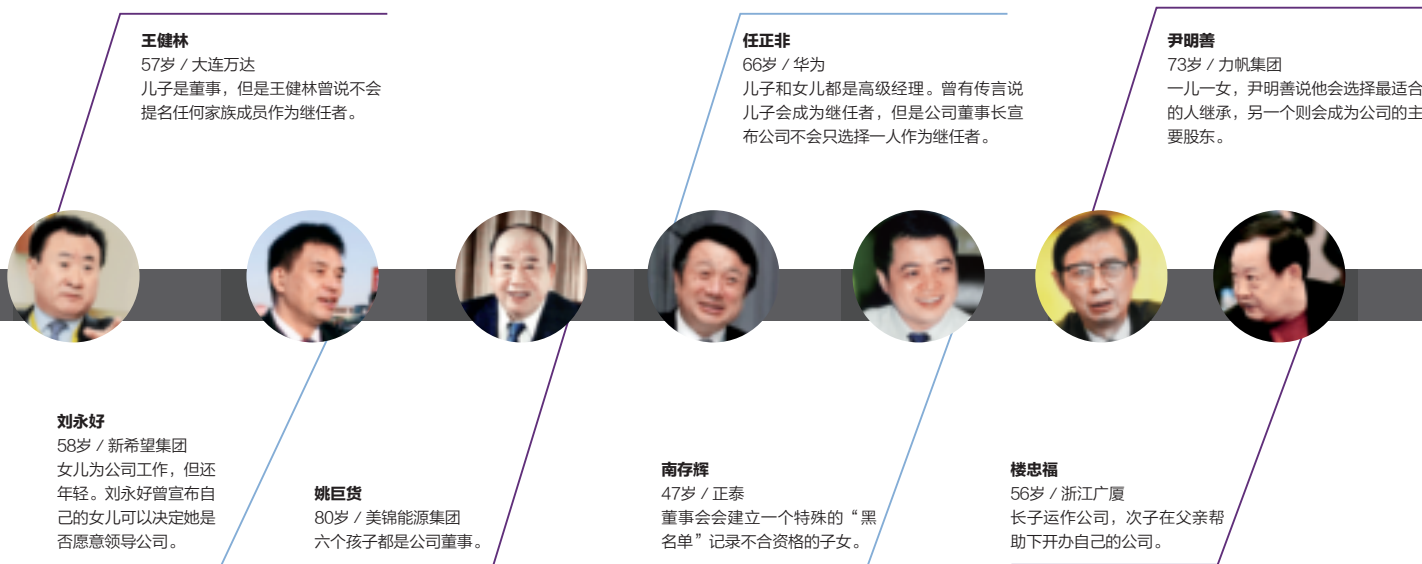
宗庆后
66岁 / 娃哈哈
女儿负责生产部门运作，年产值超过7.6亿美元，但是宗庆后称自己仍未选定接班人。

许荣茂
61岁 / 世茂集团
儿子和女儿负责运营不同的子公司。

摘自《Chinese Business Review》2011年4月刊

班纳德孙-范氏模型





1

家族经营
家族所有权
(大多数中国民营企业)

4

职业经营
家族所有权
(美的集团)

第三象限： 所有权分散，职业经营

代表企业：大多英美上市大型企业

特点：企业没有太多特殊资产依附于家族成员，无需家族控股，企业无需集中所有权来制衡环境的局限性，家族成员未必擅长打理生意，聘请职业经理人有助提高管理素质。

英美都是典型的股东导向模式的国家，其法律制度对股东及产权提供了强有力的保障，股东利益最大化更是美国企业百多年来的目标，故此股价对企业的影响重大。由于经理人的治理与企业股价直接挂钩，所以活跃的经理人市场只会汰弱留强。在种种制度因素的相互影响下，形成了大多数美国企业所有权分散、职业化经营的治理模式。

特点：集中所有权可减少使用外部市场以降低交易成本，企业没有太多特殊资产依附于家族成员，或成功地标准化其核心资产，因此无需家族控股经营。

在欧美国家，许多历史悠久的家族企业都已聘请职业经理人打理业务，家族成员往往淡出经营层面。国内民营企业由于创办未久，真正采取这一模式的尚只有美的集团等少数派。美的老板何享健2012年9月宣布不续任集团董事长，由职业经理人全面接手集团企业。而何享健的子女早已长年未在企业任职。随着拓展事业的人力资本需求日增，许多民企也纷纷引入职业经理人。但是他们的流动性颇大，即使企业给他们高薪，也难以留住人才，例如唐骏先任职盛大网络，却在数年后套现股票期权后跳槽到新华都。

第四象限： 家族所有，职业经营

代表企业：美的集团

摘编自《关键世代：走出华人家族企业传承之困》

算一算： 你的企业“家族传承指数”是多少？

每一位创业有成的企业家都应该着手盘点家族与企业的特殊资产和路障，用两张简单的自测表可以计算出一个简易版的家族传承指数，指数值越高，则未来家族继承的可能性越大。

采访整理 / 马新莉

毕竟是血浓于水，多数创办人都希望子女继承自己的事业，但是自家企业到底有没有家族传承的条件？用两张简单的自测表可以计算出一个简易版的家族传承指数，指数值越高，说明以目前已知的状况来看，未来家族继承的可能性越大。而且如果家族传承指数大于等于1，那么近期进行家族内部交班就是相对比较安全的。

特殊资产与路障盘点自测表

要预知未来的最佳企业传承模式，每一位创业有成的企业家都应该着手盘点家族与企业的特殊资产和路障，并回答相关问题（图1及图2）。

所有题目答“是”得1分，答“否”不得分。得分超过8分的为“较多”，低于或等于8分的为“较少”。特殊资产项下得分越高，显示企业营运较依赖特殊资产，较适合家族经营。路障项下积分越高，显示家族控股的挑战越大，家族股权将可能日趋分散甚至完全丧失。

预测15家样本企业的经营权与所有权分布

各个企业根据特殊资产和路障的得

分，可以找到对应的经营、所有权模式。在图3中，我们选取的15家样本企业中，有6家（龙盛、美的、红豆、三金、力帆、新希望）落在图的右下象限，说明它们未来有条件继续由家族经营与控股，成为实质的家族企业。另有7家（三一、国美、玖龙、海亮、百度、李宁、超大）落在左下象限，显示其将来有可能所有权与经营权分离，成为家族控股但由非家族职业经理人管理的企业；最后有两家企业（广厦、比亚迪）分别落在右上与左上象限，但十分靠近纵轴8分的中线。虽然并不能断言它们的传承模式，但与其他13家企业比，这两家企业面临较大的路障，未来家族股权被稀释有较高可能性，甚至会丧失控制权。

当然，这些企业的分数由当前情况所得，今后可能会发生质变。比如，三一集团的特殊资产、路障得分均为8分，处在左下方格，适合家族控股、职业经营。但随着继承人梁治中的成长，特殊资产部分第12题将由0变为1，特殊资产总分由8变为9，企业跨入右下方格，意味着将来可能由家族控股与经营。当然，若几年后继承人没有显著提高，企业仍将维持在左下方格。玖龙纸业、海亮集团等情况也类

似。值得一提的是，虽然这个模型推断美的集团有家族传承的条件，但目前已由职业经理人接班，将来家族子女如果发生象丰田章男一样的回归，仍然具备家族传承的可能性。

同时，路障也可能随着时间推移而变化，致使家族对企业的股权作出调整。如路障增多，外部压力可能迫使家族释出持股。例如，面对融资需要，家族可能被迫卖出部分股权；面对强大竞争压力，家族甚至必须卖出持股退出企业。

从家族传承指数考察家族传承的可能性

由图1及图2两张表的得分情况，将家族特殊资产积分与企业路障积分两者相除，可以得到一个简易的家族传承指数。指数值越高，说明未来家族继承的可能性越大。

$$\text{家族传承指数} = \frac{\text{家族特殊资产积分}}{\text{企业路障积分}}$$

需要说明的是，该指数只显示当前情况。比如百度和国美得分较低，主要因为目前创办人子女尚且年幼，当然近期家族继承的可能性极低，但不表示这些创办

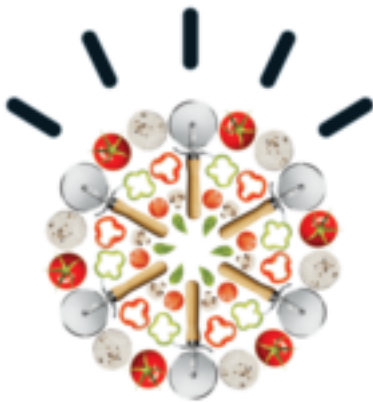
图1 特殊资产盘点自测表

		问题	考察目的	15家样本企业平均得分	自测得分	
特殊资产	企业文化与核心价值	1	家族或企业是否有与产品性质相关的非物质理念?	探索家族是否为企业注入核心价值	0.73	
		2	家族或企业公开宣示的非物质理念是否源自中华文化、儒释道思想?		0.27	
		3	企业主营业务是否有15年以上的经营历史?	测度企业历史沉淀,一般历史越久,形成独特文化的可能越大,历史记忆也是一种特殊资产	0.80	
		4	企业主营业务的成功是否有赖于独特的工艺或秘方?	判断企业是否有独到的竞争优势,如特殊工艺、强大的地方文化传统	0.07	
		5	企业的主管业务是否得助于所在地的无形资产,如历史、文化、工艺与商业传统?		0.07	
		6	企业所有者或企业是否有非营利性目标与积极具体的投资,如节能减碳、环保、慈善等?	考察创办人是否有强烈的非物质价值观,其价值观影响企业,可使企业策略与绩效有别于其他企业	0.73	
		7	除创办人夫妻与子女外,是否有姻亲或旁系家族成员在企业任高管或董事?	考察创业者的家族观念是否强烈		
	领导特征	8	创办人学历是否低于本科?	考察创办人是否依赖经验领导,经验领导相对于学院知识领导是较特殊的	0.47	
		9	互联网传媒中能否找到100条以上创办人思想言论、行事作为的报道?	考察创办人是否有公开具体的思想理念	1	
		10	非家族成员高管在企业平均任职是否超过5年?	检测企业高管的凝聚力及稳定性		
		11	独立董事是否全部由大学教授及官员组成?	以董事会外部成员结构判断企业是否倾向于家族管理,如独董中无真正独立人士,显示董事会受家族控制且无外来制衡力量	0.13	
		12	第二代家族成员是否与第一代共同创业或已在家族事业任职10年以上?	观察家族是否已有可能的未来领袖	0.27	
	政商关系	13	在企业任职的家族成员中是否有人大代表、政协委员或行业协会领导?	测量家族的政商关系网	0.8	
		14	企业创办人或其父母是否为前任官员,或是否有家族成员与其他商业家族或政要联姻?		0	
		15	互联网传媒或公司网页中能否找到创办人与省部级以上领导的合影?		0.73	
		16	创办人或家族成员是否有政府授予个人的奖项,如劳动模范等?		0.93	



中型企业， 驱动智慧的地球

IBM携手业务合作伙伴,为中型企业提供前瞻性的业务洞察、工具和可负担的IT解决方案,助其实现智慧的成长。阅读了解我们在各行各业的成功实践。



数据分析让餐饮企业 获得更大市场份额

美国Papa Gino's公司利用IBM业务分析系统,使订单量和交易频率大幅提升!



图2 企业路障盘点自测表

		问题	考察目的	15家样本企业平均得分	自测得分
家庭路障	1	创办人年龄是否超过60岁?	高于60岁一般交班已是当务之急	0.33	
	2	创办人是否只有一位或没有成年或即将成年的子女,或子女未在企业任高管或董事?	测试家族人力资源,一般人数越多,产生优良继承人的可能性越大	0.6	
	3	第二代家族成员是否无人在家族事业以外的企业任职3年以上,且无国外硕士以上学历?	考察第二代家族人员的能力	0.73	
	4	创办人及家族是否没有绝对控股权(超过50%),或企业是否由多人(两人以上包括家族与非家族成员)共同创业?	判断家族股权可能受到的挑战,如多人共同创业并平分股权,日后较易产生内斗,危及企业	0.46	
	5	是否有任何家族成员不和的报道,是否曾被传媒报道绯闻、与娱乐明星交往、奢华消费等?	评判家族治理是否有待改善,如与娱乐女星绯闻、一掷千金的纨绔子弟,恐怕不会是理想的接班人	0.07	
公司行业层面路障	6	除创办人外,企业高管或董事是否有前任或现任官员?	考量企业是否对政府关系较为依赖,政商关系是双刃剑,过于依赖往往使企业失去生命力	0.27	
	7	企业近3年是否有关于产品、管理、公共安全、公司治理等负面新闻或被调查惩处?	考察企业的公众形象	0.67	
	8	企业是否近3年资产负债率上升,或现金流与销售利润率下降?	考察企业资金链及面临竞争的强度	0.2	
	9	企业是否近3年销售成长率下降,或没有知名的品牌产品?		0.67	
	10	企业所处行业或地区是否政府管制加剧,如环保、劳工、安全标准等?	若答“是”,说明企业运营成本加重	0.53	
	11	企业是否没有经常性且具规模的研发投入?	考察企业的创新、转型能力	0.53	
	12	在企业任职的非家族高管平均任职是否超过5年?	考察企业对高端人才的吸引力	0.2	
	13	国家宏观政策变化会否对企业经营产生较大影响?	研究宏观政策对企业的影响	0.47	
制度路障	14	企业所在地贫富差距是否严重(基尼系数大于0.45)?	评估企业所在地的社会稳定程度	0.87	
	15	企业所在地过去3年的GDP成长率是否高于全国平均水平?	从GDP看地方政府对企业的干预程度,超高的政绩往往需要企业高度配合	0.67	
	16	企业营运是否依赖政府资源或政府订单?	考察企业资源及市场是否为政府所左右	0.2	

图3 15家样本企业基本情况

企业	总部所在地	主要行业	2010年营业总收入(亿元)
美的	广东	家用电器	745.59
新希望	四川	饲料、金融、乳业、房地产、能源	77.85
海亮	浙江	铜产品加工	90.53
三金	广西	中成药	9.83
三一	湖南	建筑及起重机械	339.55
广厦	浙江	房地产、建筑	22.37
龙盛	浙江	化学原料	66.77
红豆	江苏	针纺织品	21.39
力帆	重庆	摩托车、汽车	67.71
国美	北京	家电连锁	509.10
超大	福建	农产品生产经营	69.64
比亚迪	广东	充电电池、汽车制造	466.85
李宁	北京	纺织服装	94.79
玖龙	广东	纸制品	179.46
百度	北京	搜索引擎	79.15

图4 预测15家样本企业的经营权与所有权分布

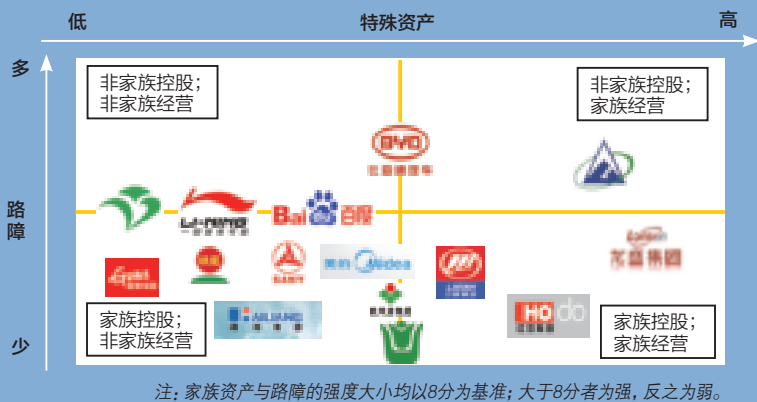
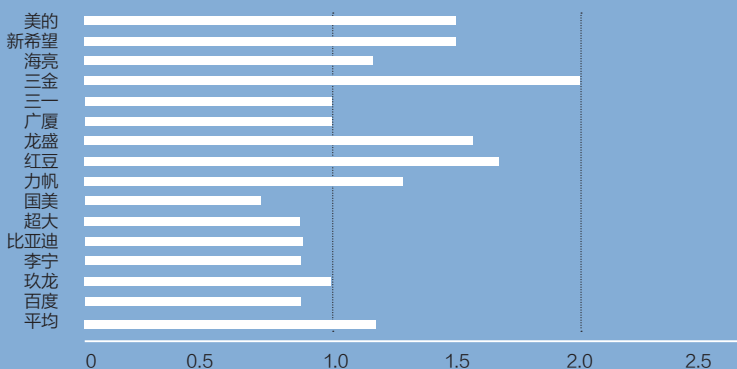


图5 15家样本企业的家族传承指数



人不能从长规划家族治理，培养家族接班人。反之，得分较高的多是第二代已开始或有能力接班的企业。值得提醒的是，得分较低但必须开始传承的企业需留意风险。一般来说，家族传承指数大于等于1的，近期进行家族内部交班相对比较安全。

资料来源：范博宏教授相关研究及《关键世代：走出华人家族企业传承之困》部分内容



让智慧的图书制造企业节能立竿见影

中型装订企业Gramo A/S成功实施智能节能系统,将节能落在每个业务环节。



让智慧的建筑企业决胜全新市场

运用基于IBM协作软件的客户关系管理方案,美国VCC公司让业务量飙升40%。

