

当企业拥有很多在市场难以交易的特殊资产，如创始人才能、政商关系等，企业采取家族控股方式是更有优势的。所谓英美现代公司治理模式并不完全适用于华人家族企业。如果把家族的关怀和理念扩展到企业里，但家族事务在家族平台上处理，公司事务在现代治理模式中处理，则可能成为非常成功的家族企业

为基业长青做好准备

范博宏

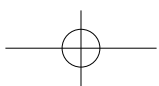
国外有研究表明，绝大部分创业企业无法维持 20 年。如果我们把 1992 年邓小平南方讲话看作中国民营企业蓬勃发展的起始点，那么，创业满 20 年的中国企业已经开始进入新的阶段了。中国的一批民营企业已经在面临这些问题：创业者已经 50 岁左右，其子女已成人要考虑是不是来企业任职，股权也在分散。很多企业开始考虑能否基业长青，考虑是否要建立家族企业的治理机制。根据我们对东南亚等地的华人家族企业的研究，家族企业有其明显优势；但现今的大陆企业家必须具备更长远的眼光，才能将这种优势发挥出来。

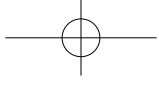
家族企业的优势

观察东南亚、香港、台湾等地区的华人家族企业，其优点在于很强的适应环境能力，或许能给大陆企业带来几点启示。

第一，他们依赖无形资产获得成功。这些无形资产，如家族关系、感情、政商关系、创始人的价值理念，是很难跨时代传承的。华人企业中最严重的问题是新旧断层，现在大陆企业子女不愿意接班的情况也很普遍。许多创一代在经营企业获得财富后的第一件事情就是破坏家庭，甚至造成事业和家庭难以为继。他们跟家族成员之间缺乏沟

范博宏 香港中文大学会计学院及财务学系的联席教授，经济及金融研究所主任。他对东亚的民营与家族企业有前沿的研究，特别是企业传承问题，著有《关键世代：走出华人家族企业传承之困》





41

通能力，不懂得如何化解歧义、分享爱，不懂得如何用正式和非正式的制度去传递无形资产。通常走出“富不过三代”怪圈的华人家族企业都有很好的家族治理，他们知道如何沟通，如何谈事情、做决策。只有做好这一点，才能可能基业长青，这值得企业家用很长时间去练习。

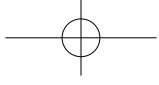
第二，他们重视文化的作用，或许是传统文化的训育，或者是宗教信仰的引导。目前中国企业家缺乏信仰，我们或许可以看到他们烧香拜佛，但至于他们是否与家人分享就不得而知了。我和合作者在丹麦曾经调查过 3000 个非上市企业，结果发现，相对于宗教信仰较弱的企业家，宗教信仰更坚定的企业家更注重保证家人和后代的生活，更愿意选择家族成员作为企业继承人，更清楚自己企业的价值，更愿意进行节能减碳方面的投入并认为能从中获益。这项结果能说明企业价值与企业家价值取向的关系，虽然机制我们还不清楚，但有理由认为，企业家应当注重文化价值的培养。

第三，他们不只看三年五年的发展规划，更去思考三十年、五十年的战略，能看到那些别人看不到的价值。过去的三十年，中国大陆处于经济快速腾飞的阶段，许多企业家能够抓到一些眼前的机会就迅速成功，并且拿出一些理由认为不必注重长远，但这很可能是将来失败的原因。中国人往往想把企业做大，但不注重第四度空间——时间。东南亚，甚至日本都很注重把企业做扎实，做长久。近一百年来中国政治上变动很大，但在两次世界大战影响到的地方，依然有一些企业持续做下来了。法国温

德尔钢铁公司被收归国有三次，但每次战争结束就买回来继续经营；东南亚经济环境混乱，华人作为少数民族遭到不少排华风潮，但企业经营得很成功。经营环境中有一些恶劣的因素需要克服，但不能把这些作为不把眼光放远的理由。中国目前并未经历真正的萧条，失败会使得骄傲的企业家学会谦卑，学会真正地经营企业。

如果我们根据家族对某企业持股情况是控制地位还是分散，经营管理层由家族成员主导还是职业经理人分类，企业的治理模式可能有四类：家族控股，家族经营；分散持股，家族经营；家族控股，职业经理人经营；分散持股，职业经理人经营。前三类都可以算作家族企业治理的范畴，其中第三种情况在华人企业中比较少见，但在日本很普遍；第四种是典型的英美公司治理模式，但这种模式可能在世界大多数国家都是不适用的。当企业拥有很多在市场难以交易的特殊资产，如创始人才能、政商关系等，企业采取家族控股方式是更有优势的。在现今中国，因为政府掌握着重要资源，很多民营企业依附政商关系起家，政商关系是很多企业的特殊资产；中国作为新兴市场，管理者才能，尤其是创始人才能往往具有特殊性；中国是关系型社会，但比起日本社会相对稳定的关系结构，中国社会的关系更易改变。这些因素决定了中国民营企业的公司治理方式与英美主流模式有很大差异。

西方传统观点认为，家族意味着关怀，企业则以利润为导向。事实上，商业家族内部的关系除了关怀，更掺杂了金钱；而成功的企业不应仅仅聚焦

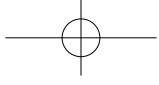


于金钱，而应该体现关怀：企业家与员工之间的关怀，员工之间的关怀。理想的情况是，把家族的关怀和理念扩展到企业里，但家族事务在家族平台上处理，公司事务在现代治理模式中处理，这样可能成为非常成功的家族企业。现阶段中国大陆的民营企业，哪怕上市公司，也很难做到现代公司治理，我的观察是他们有 90% 的董事会没有真正地运作，只是应付证监会的监管规定而已。中国并不是例外，很多东南亚公司都很难引进英美治理模式。但确实有一些企业的经验值得借鉴，东南亚有一些企业如此，中国香港的李锦记也值得学习。创始于 1888 年的李锦记并没有上市，但他们有一套完备的家族治理制度能够妥善解决家族事务，使其不对公司经营产生负面影响。如果一家创业能度过最初的 20 年，家族与企业的治理就是很重要的问题。在大陆讲学的过程中，我一直鼓励中国的民营企业朝这个方向走，但很多企业家还很年轻，对未来没有严肃的思考和长远的规划。

在传承中转型

转型并不是现阶段的中国企业的专属话题，全世界的企业都在寻找新的机会。近些年，尤其是 2008 年金融危机之后，劳动力成本上升、人民币升值等因素，使得以传统制造业为主的企业面临着巨大的转型压力。家族企业转型成功的关键，是结合企业和下一代的优势去转型。第一代可能维持强大的商业或政治关系，下一代则有自己的才能和兴趣，如何在上一代的基础上去发挥下一代的优势，是基业长青的关键。李嘉诚父子的企业传承、浙江龙盛的传承与转型都是这方面的典型。

最近亚洲首富李嘉诚连续在香港和内地抛售大量资产的举动引起了公众的注意，媒体对此也是猜测纷纷，将他推到风口浪尖上。表面上看，李嘉诚的资产大腾挪只是出于高卖低买的商业政策。更深层次的原因则在于“长和系”掌舵者的比较优势发生了变化：李嘉诚擅长经营政商关系和人脉网络，一定程度上是靠政商关系起家的；而接班人李泽钜则更适应竞争充分、规则透明的海外市场。政商关系、市场机制容易会发生变化，比如市场机制更完备的时候，依赖政商关系的模式就会受到挑战。企业必须找到除了政商关系之外的其他优势，否则难以持久。李嘉诚不可能让儿子们完全继承自己的政商关



43

政商关系、市场机制容易会发生变化，比如市场机制更完备的时候，依赖政商关系的模式就会受到挑战。企业必须找到除了政商关系之外的其他优势，否则难以持久。大陆的很多资源都掌握在政府手中，私营经济发展的过程中也大量依赖政府支持，政商关系对企业的影响只能比香港更严重，因此传承也面临更大的困难

系，而是为了配合下一代比较优势布局企业战略。李氏家族早在 20 年前就已经开始投资海外市场，特别是在注重产权和市场的普通法系国家，如英国和澳大利亚。李氏家族在海外拓展了自己的市场，李泽钜在海外的商业策略也反响极佳。大陆的很多资源都掌握在政府手中，私营经济发展的过程中也大量依赖政府支持，政商关系对企业的影响只能比香港更严重，因此传承也面临更大的困难，企业应该及早做好准备。

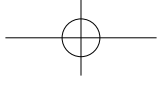
浙江龙盛集团也是这方面的典型。2007 年，龙盛集团创始人阮水龙将公司董事长的权杖交给次子阮伟祥，完成了二代传承。该企业创立于 1970 年，最开始做微生物农药，1979 年开始做染料助剂，1992 年其染料助剂销售额已达 1 亿元，1993 年阮水龙决定向分散染料领域扩张，却遭遇生产难题。阮水龙次子阮伟祥于 1989 年从复旦大学材料系研究生毕业后留校任教，1993 年考完托福准备赴美留学之际，应父亲要求回到龙盛集团工作。1993 年至 2007 年，浙江龙盛的国家专利申请数位居行业首位，尤其是 2004 年至 2007 年，其申请专利 97 项，是最大竞争对手浙江闰土的 2 倍，其中，以阮伟祥为发明人申报成功的专利就占了 81 项。阮伟祥继任董事长后，还相继实施了改进公司治理模式、推出股票期权计划、规范投资管理等管理创新，推动浙江龙盛

走向规范发展。

现在中国有大量的代工企业要转型，可能第一代只知道生产，但第二代知道如何打造品牌，如何运用互联网做营销，在这种传承过程中，两代人优势的融合，代际之间的有效沟通，是保证传承成功与企业转型的关键要素。对于追求质量、追求服务和长远发展的企业来说，家族控股与经营是有优势的。家族内部的信任和关系网络会形成强大的凝聚力，能够在不规范的经营环境取得成功。东南亚的华人家族企业在陌生的环境取得成功，原因就在于此。现在中国大陆家族的人才储备和管理能力可能会跟不上企业的发展，部分缘于企业没有更早地考虑这些问题。第二代在接班之后，加强透明化、职业化的管理方式和适当的公司治理，多发放股利，在一定程度上会给投资者以信心。

重视第四维空间

中国人的传统就是现实主义的，现在中国企业家注重眼前利益的倾向也是可以理解的，但不能仅仅注重眼前利益。日本经济的腾飞，背后是精细化的管理，是《寿司之神》体现出来的匠人精神。1887 年，英国政府要求进口商品必须注明产地，“德国制造”当时是廉价的象征，但现在已经是品质的保证。这



些企业家衡量自己的成就并不是看自己现在的体积，而是看产品的品质、管理的能力，看长期的价值。中国人不重视四维空间，但并不表示我们不向往，我们花高价去购买欧洲的名牌，还是承认他们的积累的。现在中国经济还在腾飞，大家都在努力抓取眼前的利益。加之中国对产权、专利的保护很薄弱，企业家做这种投入的激励也会削弱。家族企业通常有着强烈的造福后代的理念，比非家族企业更能想到长远的发展，这是一种优势，企业在经营过程中应该渗透这种理念。

中国人不重视四维空间，但并不表示我们不向往。现在中国经济还在腾飞，大家都在努力抓取眼前的利益。加之中国对产权、专利的保护很薄弱，企业家做这种投入的激励也会削弱。家族企业通常有着强烈的造福后代的理念，比非家族企业更能想到长远的发展，这是一种优势，企业在经营过程中应该渗透这种理念

譬如，银行总是想贷款给大企业和国有企业，中国民营企业普遍面临融资渠道狭窄的问题。在检视外部融资环境的同时，企业更应当重新思考自己的成长目标。如果不做跟风式的投资，而是更小心地使用资金，更精心地经营企业，这样成长会慢一些，但可能更坚实。企业上市后，增资配股的操作也不应过于频繁，如果你能管理10亿的公司，就不要着急马上成长为100亿的公司。在股权分散化的过程中，首要的是照顾好家族股东和管理层股东的诉求，做好透明化、专业化的管理，这样实际上是在为小股东省钱。

再如，中国目前的职业经理人市场非常活跃，甚至甚于欧美。李思飞博士曾经做过一项调查，样本中有300多家中国家族企业，其中60%的上市公司CEO是职业经理人，这些经理人有半数来自外部聘任，仅有不到三成的CEO来自于内部提拔。根据博斯公司2013年对全球规模最大的2500家上市企业CEO的调查结果，71%的CEO是内部提拔。这种差异是不是意味着中国企业在培养人才上花费的精力太少？为什么不培养人才？原因还是过于注重眼前利益。企业需要人才的时候就去挖新人，而股票期权套现后，这些人就去寻觅新的机会。如果要长远发展，培养职业经理人的制度是必不可少的。在中国，只有少数民营企业有自己的职业团队并依赖自己的团队发展，广东顺德的美的集团是其中的佼佼者。其董事长何享健花20年培养职业经理人，现在已经不再担任董事长职位。他懂得如何经营企业和人才，而这是中国家族企业的重要功课。因为中国家族企业人口少，仅靠家族人才或许难以支撑企业的发展，这一命题就更为重要。^①(本文根据采访整理，经作者确认)

责任编辑：闫敏 yanmin@guanlixuejia.com