



公司治理
范博宏 梁小菁

拆解企业长青密码： 特殊资产

企业文化并不只是空泛的口号，而是企业核心价值观、创业者难以被模仿的能力与创意、政商关系等特殊资产的总和。拆解这些特殊资产，设法保存其中对企业经营有重要价值的资产、通过标准化去除负面资产，有助企业打造一套持久的治理模式，是其永续经营的基本工作。

家族企业价值在继承中蒸发六成，主因之一往往是创办人的能力、声誉、关系与其他特殊资产难以转让。特殊资产是企业经营成败的关键，但是人们一般很少对它做科学性的探讨，例如，我们会将企业之间的差异含糊地解释为文化差异，而一旦诉诸“文化”，往往意味着这段讨论的终止。将企业间的差异以“文化”一词盖之，显示我们对这一问题的一知半解，今天，我们就尝试解码企业文化，以便对特殊资产的传承进行探讨。

企业也要“活得有意义”

企业就像人，生老病死在所难免。2005年，曾是世界上最古老企业的日本金刚组破产清盘。金刚组成立于578年，至清盘时已传承40代，有逾1400年历史。金刚家族凭借高超的建筑工程，40代为日本王室及佛寺修建庙宇，其代表作四大天王寺与法隆寺是日本的两大历史遗产，其在德川幕府时代先后为统治者建造的偕乐园、兼乐园、后乐园，今天已是

范博宏为香港中文大学会计学院及财务学系联席教授、经济金融研究所所长、财务学系主任，梁小菁为香港中文大学会计学院博士研究生。本文参考文献包括：奥哈拉“Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses”(2004)；Pramuan Bunkanwanicha、范博宏、Yupana Wiwattanakantang论文“Why Do Shareholders Value Marriage?”。

日本三大名园与重要文化遗产。

在奥哈拉(William T. O'Hara)制作的世界最古老企业排行榜上，位于金刚组之后的是有着1300多年历史的法师温泉旅馆(Hoshi Ryokan)。相传日本灵峰白山的开山之祖泰澄大师开辟这一温泉并在此养老两年，随后他的弟子雅亮法师就守护这个温泉，并协助周围村民共享温泉，此后，其历代的家族成员都奉行着守护温泉并让众人享用的理念用心经营，至今已经传承了46代，成为日本最著名的温泉旅馆之一，并获吉尼斯认定为“世界最古老的旅馆”。第三名的长寿企业是成立于公元1000年法国的Chateaudes Goulaines，包括由古莲家族经营的葡萄园、酿酒厂、一座古堡与蝴蝶博物馆。

是什么让这些家族世代经营祖传事业？这些事业有一个有趣的共同点：它们不止贩卖有形的商品，还有精神与非物质层面的无形价值。金刚组建筑的寺庙、始于天神托梦的法师温泉旅馆、古莲

家族的酒与博物馆，不约而同地昭示满足人类精神层面而非物质层面的基本需求，是企业常青的一个重要条件。不仅仅是家族成员必须认同这种价值，其他企业利害关系人，包括员工、消费者、政府与社会也认同这种价值。这些最长寿企业所坚持的价值观，与许多现代企业所强调的核心价值有密切的关系。

核心价值是一种信念，相信坚持一些原则与做法会为企业带来最大的物质与非物质的回报。前几年，笔者在哈佛大学的一个论坛中认识一位南美洲的企业总裁，谈及企业核心价值，他的回答令人感动：“我的企业制造并销售塑料管，我告诉员工，我们不仅仅是卖塑料管，更重要的是帮助南美众多穷人说服政府把水管接到他们所在的偏远地区，改善他们

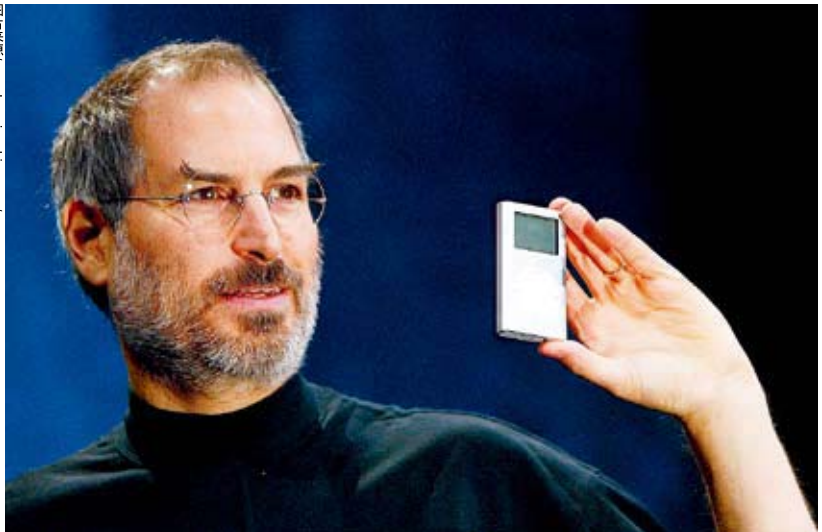
表 1: 中国部分企业的核心价值观

公司名称	核心价值观	主要产业
方太集团	产品、厂品、人品三品合一	厨具
安踏体育	永不止步	体育用品
格兰仕集团	努力，让顾客感动	家电
传化集团	滴水之恩，当涌泉相报，做对社会有责任的企业	化工、物流
复星集团	股东与人才	医药、房地产等
美的集团	为人类创造美好生活	家电
用友软件	做客户信赖的长期合作伙伴	软件
世茂集团	缔造生活品位	房地产
正泰集团	诚信守法，注重绩效，不断变革	低压电器
苏宁电器	做百年苏宁，国家、企业、员工，利益共享；树家庭氛围，沟通、指导、协助，责任共当	家电连锁

的生活质量。我也时时与南美的塑料管同业沟通,看可不可以约定不再向地方官僚行贿,这么做绝不仅是道德的考虑,也帮助南美人民提升生活水平,让所有同业更有利可图。帮助穷人与正直经商,是我的企业和我的行业的核心价值。”

这位南美企业精英的一席话,解答了他的企业存在并永续经营的意义,也说明了企业的核心价值的确可以建立并存在。中国的企业也关注核心价值与企业文化,但是需要注意避免空泛的口号(表1,尝试感受一下能否被其中列举的核心价值打动)。企业文化顾问与公关公司协办的企业年终晚会与狂欢,炒作不起可长可久的文化与价值观。

图片来源:www.imaginechina.com

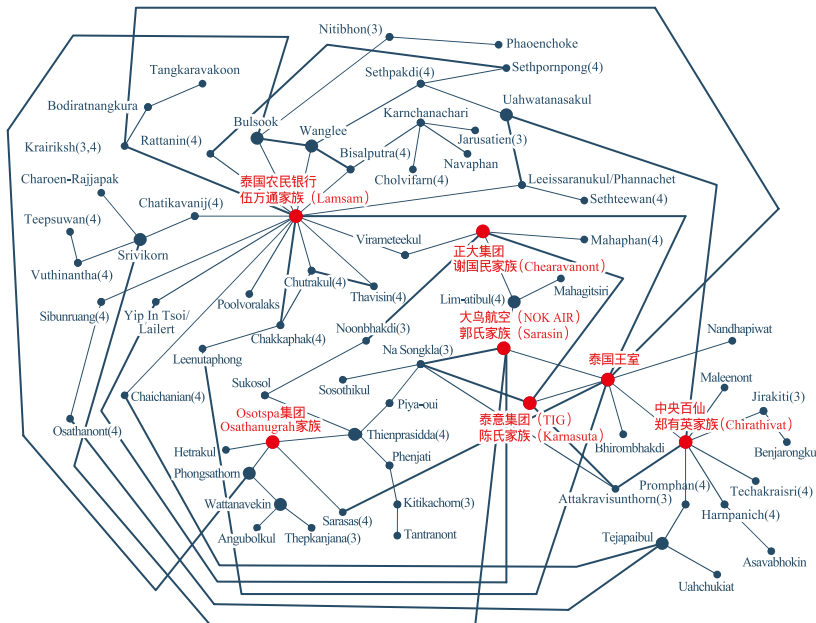


苹果电脑公司创办人之一乔布斯的创意能力,其他人难以模仿。

解码企业文化: 发现自己的特殊资产

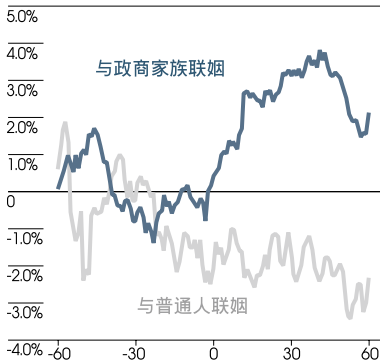
企业赖以长青的核心价值观,属于企业特殊资产的一种。一般来说,企业的价值不仅仅来自原料、员工、厂房、机器设备、资金等标准化的有形投入,也源于非标准化且常是非物质的投入,我们可称之为特殊资产,而企业文化则是企业特殊资产的总和。拆解与归类企业的各类特殊资产基因,并设法保存其中对企业经营有重要价值的资产、通过标准化

图 1:泰国华商联姻形成的关系网络



注: 括号中数字为家族传承的代数

图 2:缺乏爱情基础的政商联姻却
能获得股票累计超额回报率



去除负面的资产,有助于企业打造一套持久的治理模式,是企业永续经营的基本工作。这些科学性工作虽然艰辛,但远比空泛的文化或心理学讨论有效。

企业的特殊资产,除了核心价值观,还包括创业者强烈的个人兴趣(意识形态),创办人难以被模仿的能力与创意,政商关系,特殊的领导与管理方式,秘而不宣的竞争优势(如祖传秘方),共同创业成员间的无间合作、默契与互信,创业成员共同创造的资产与财富,未标准化的特殊经营制造模式等。以下我们就尝试拆解其中几个基因密码。

创业者难以模仿的兴趣、能力与创意

“股神”巴菲特曾说:“我很年轻的时候就热爱自己的工作。要我十年后再做喜欢的工作就像把性爱存起来老了再用,简直不可思议。”苹果电脑公司创办人之一乔布斯极具创意,并以高度的热情发挥着高度的创意,除了苹果电脑、iPhone,他对创意与完美设计的追求还体现在电影制作上。事实上,许多事业成功者都因为忠于内心的选择。而伯克希尔·哈撒韦公司的投资人与苹果电脑的使用者,都受惠于巴菲特的创业热忱与乔布斯难以被模仿的创意能力。很难想象,若是没有这两个人,这两个企业的价值还剩多少。

无独有偶,李嘉诚是香港最成功的企业家之一,李氏家族控制的长江实业

集团覆盖了香港的各行各业，一个香港居民的居所、用电、通讯、电视、日常用品与食物，全部可购自长实旗下的长江基建、香港电灯、屈臣氏、百佳超市与电讯盈科等企业。如果李嘉诚今天欲以1000亿美元或其他数额将企业王国转手给一个普通人，他会接受吗？可能未必。原因不仅仅是资金不足，更重要的是，他就算买到李氏的有形资产，也没有足以经营其复杂事业的能力，更全然无法购得李氏数十年经商所积累的政商人脉和声誉。换句话说，李氏集团的价值并非仅仅来自有形的房地产、厂房、商铺，更重要的是依附在李嘉诚个人身上难以转让的特殊资产，这是其他

大多数商人梦寐以求却无法模仿或购得的。因此，当李嘉诚在2005年突然因病入院时，长实系股票应声大跌。股票价格当然无法全然反映企业的主观与客观价值，但其变动却能反映投资人对企业未来获利的信心。香港股市对李氏的急病有重大的反应，就像美国股市对乔布斯的重病有所反应一样不难理解。

政商网络

笔者之一与两位泰国学者研究过当地150个商业家族成员的婚嫁选择，这些家族都在19世纪由中国东南沿海移民泰国。在这150个华商家族的200位成员中，有17人(8.5%)选择皇亲国戚为婚嫁对象，49人(25%)选择官员政客子女，93人(41%)选择其他商业家族成员，婚嫁其他类对象的只有41人(20%)。换句话说，这些商业家族成员的婚嫁选择深受为家族事业建立巩固政商网络需求的影响。这种政商联姻在房地产、电信等与政府采购有关的行业中特别普遍。事实上，泰国的地图可以看作一张华人家族企业由婚嫁构建的关系网(图1)。

更有趣的是，这些家族成员的婚姻选择甚至可以影响家族企业的股价。如果选择政商联姻，在子女完婚后不久，父

表2: 越来越多中国企业家参政议政

公司名称	创业者	政治地位
万向集团	鲁冠球	中共十三、十四大代表；九届全国人大代表、十届全国人大主席团成员、十一届全国人大代表
红豆集团	周耀庭	九届、十届全国人大代表
力帆集团	尹明善	重庆市第二届政协副主席、全国政协委员
传化集团	徐冠巨	浙江省第十届政协副主席
苏宁电器	张近东	全国劳模、全国政协委员、工商联副主席
德力西集团	胡成中	第十届全国政协委员
复星集团	郭广昌	九届全国政协委员，民盟第十届中央委员，十届、十一届全国人大代表，工商联第九届执委会常务委员
天正集团	高天乐	全国政协委员、民建中央常委
美的集团	何享健	全国劳模、佛山市政协常委
广厦集团	楼忠福	十届全国人大代表
世茂集团	许荣茂	全国政协委员、工商联副主席

表3: 部分兄弟创业成功的民企

公司名称	兄弟创业	主要产业
希望集团	刘永言、刘永行、刘永美、刘永好四兄弟	养殖业
远大空调	张剑、张跃兄弟	空调业
吉利集团	李书芳、李霄兵、李书福、李书通四兄弟	汽车业

母拥有的家族企业股票的超额回报率可以达到4%(图2)。反之，若嫁娶一般人，家族企业的股价基本没有反应，当然，幸好也没有下跌。

政商人脉在新兴市场的确大有价值，在中国，也有越来越多企业家参政议政(表2)。不过，“关系”这类特殊资产虽能为企业带来价值，但是传承极其不易。一个主要家族成员退休不但会对家族事业有影响，甚至对关系网中的其他成员企业产生影响。

特殊的领导与管理方式

杭州娃哈哈集团总经理宗庆后常说，对他影响最大的人是毛泽东。他认为，中国现阶段成功的大企业都需要一个强势的领导，专制但开明，娃哈哈集团直到现在也不设副总经理，由宗一手统筹指挥。宗的办公桌上据称没有电脑，他喜欢用“朱批”的文件下达命令，有时亲自撰写每日的销售通报，并在考察市场时直接用电话指示下属迅速行动。很难想象，娃哈哈若没有宗庆后，能否有今天的规模。但展望其未来，创业初期的英雄主义与亲力亲为，在企业与市场发展的成熟阶段还能否保证企业的持续成功？宗庆后的继任者还能是个“宗庆后”吗？

共同创业者的无间合作、默契与互信

初有成就的民营企业常常为人津津乐道的成功原因是事业伙伴的无间合作。这些朋友、兄弟姐妹有钱出钱、有力出力的长期耕耘，把初期荒芜的企业土地终于营造成丰美的花园(表3)。需要注意的是，这些合作伙伴之间并没有与业绩挂钩的现代化薪酬合约，有的是血浓于水的亲情或友谊。这种由血缘与义气结合的团队，是民营企业成功开疆拓土的重要因素。吊诡的是，它也是企业长青的隐患。这些功臣可能无从分享共同成就，而一旦他们垂垂老矣，各人的子女间未必有他们之间的情谊与默契。虽然伙伴反目不会是所有共同创业者的宿命，但现实中不乏这样的故事。

有54年历史、位于中国台湾台北县永和中正桥头的世界豆浆大王，共同创办人的后代就因爆发了财务纠纷，迫不得已已于2009年9月进行拍卖。世界豆浆大王始创于1955年，由李云增、王俊杰不辞辛劳地推着摊车在路边卖早点共同起家，在相互扶持下亲手打造了后来全天候经营的模式。可惜他们于1997年在产权上发生纷争，最后王家退出，由李云增、李庆余父子继续经营并按月付店面租金给王家。后来，王俊杰的女儿王宁柔收不到租金，而老字号的店面由于第二代间的纠纷，最后只好面对被强制拍卖的命运。

虽然我们无法由企业的资产负债表上看到特殊资产这个项目，也无法借会计数字反映特殊资产对企业的价值，但有很多方式可以证明特殊资产的存在。那么，“关系”及其他类型的特殊资产如何传承？共同创业的后遗症可以避免吗？谁来接替巴菲特、乔布斯、李嘉诚等拥有特殊能力的明星企业家？我们后期讨论。

对于本文内容您有任何评论或补充，请发邮件至 xincaifu@p5w.net。