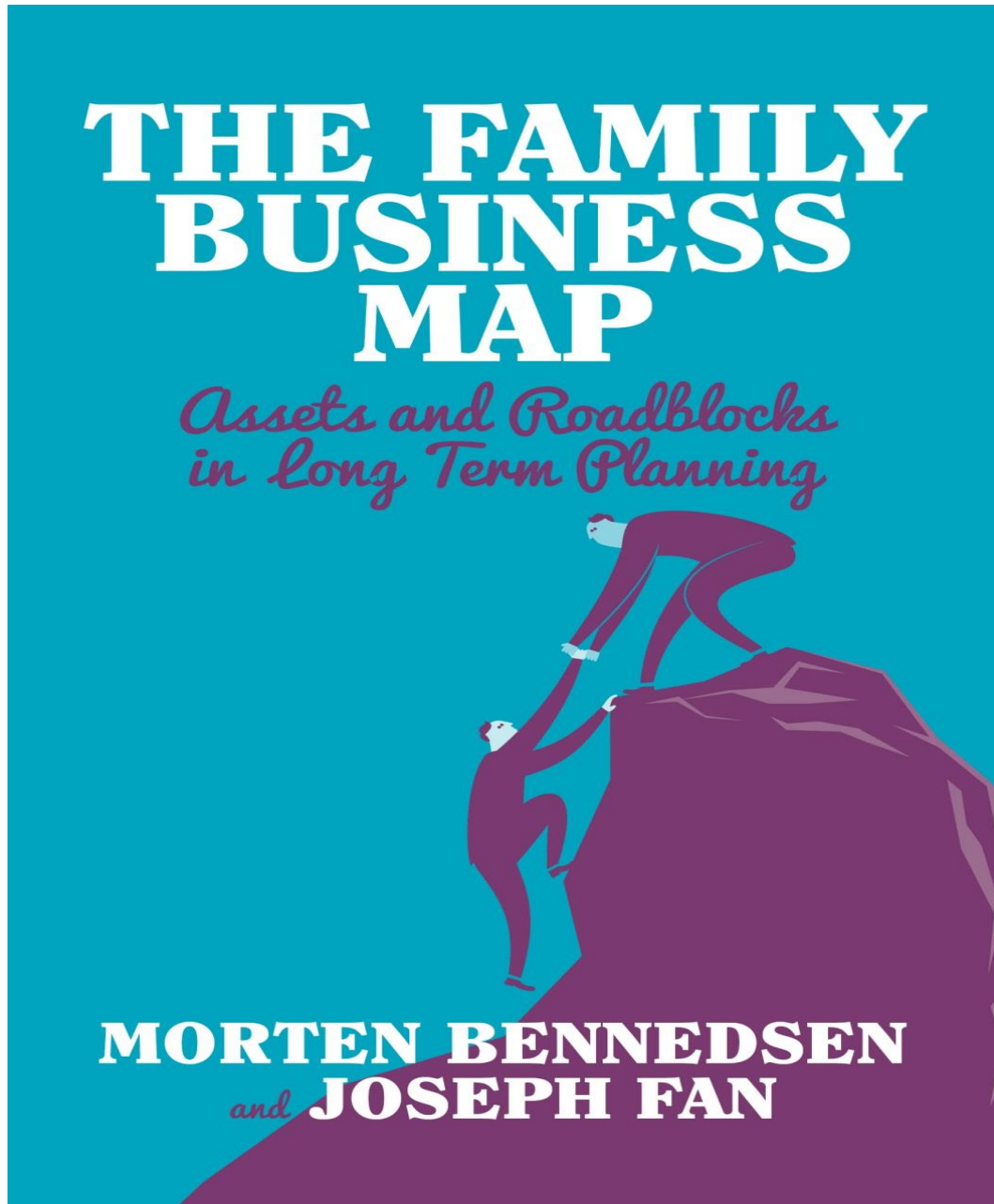


# 家族企業地圖

莫頓·班納德森（歐洲工商學院）

范博宏（香港中文大學）



# 第一章：總論

家族企業是世界上數量最多的企業類型。它們的特點、機遇和面臨的挑戰是本書探討的重點。除此之外，本書還解釋了家族企業所有者與家族應如何制定經營策略以充分把握這些機遇，如何制定治理策略以應對這些挑戰。對此，本章首次提出了“家族企業規劃圖”（Family Business Planning Map，簡稱“家族規劃圖”），這對企業家族來說是戰略決策過程中一個有力的分析工具。

讓我們以兩個家族的故事開始吧：穆里耶茲（the Mulliez）和王永慶家族。這兩個例子清楚地表明，身處不同社會、著手不同行業的家族是怎樣應對類似的挑戰。故事中的一個發生在法國北部，另一個則在臺灣。一個從 100 年前開始，故事角色已跨越四代人；另一個故事裡成功的創始人則在 2008 年方去世。這兩個故事揭曉了在行業、文化和地域差別之外，成功的企業家是如何將家族的獨特貢獻與企業戰略融為一體，並怎樣通過制度消弭家族所有制的不足之處。此外，這兩個故事也讓我們對“家族企業治理”（FBG, *family business governance*）框架有一個深刻的理解，以便我們在書中運用這個框架分析其他家族和經營問題。

## 穆里耶茲家族

穆里耶茲家族是法國家族企業中的傑出代表。

該家族不僅創辦了世界上最大的零售企業之一，還開創了一套獨特的家族風險投資模式，成功地讓企業家精神在四代成員的血液中流淌。路易士·穆里耶茲（Louis Mulliez）在 1900 年白手起家，成立了一家名叫菲爾達的小紡織廠。1903 年，他的二兒子吉拉德·穆里耶茲（Gerard Mulliez）也加入了公司。當路易士的大兒子于 1946 年加入公司零售部時，菲爾達品牌已因織料和縫紉的水準而聞名遐邇。此時公司開始通過設立特許加盟店的方法拓展銷售網，第一家加盟店於 1956 年開張。到上世紀末，菲爾達已經成為世界頂尖的紡織品銷售商，在各地擁有 1500 家門店。

吉拉德·裡耶茲正是在菲爾達積累了零售業的經驗。吉拉德·穆里耶茲未完成高中學業，全靠自學成才。1961年，年僅29歲的吉拉德·穆里耶茲決定自立門戶，他在魯貝市（Roubaix）開了一家雜貨店——這就是零售帝國歐尚（Auchan）的雛形。

諷刺的是，吉拉德的第一家店以倒閉告終。雖然如此，穆里耶茲家族很願意再給吉拉德一次機會，不過這次要求他在法國北部開一家超市，且必須在三年內成功。在愛德華·勒克雷爾（Edouard Leclerc，以前是一個牧師，後來成為E.Leclerc零售集團的創始人）的啟發下，虔誠的天主教徒吉拉德這次採用了折價加自主服務的經營模式，並一舉成功。僅第一年，歐尚就獲得了1000萬歐元的收入和可觀的利潤。在30年內，歐尚就成長為法國頂尖的零售商，並成為一家跨國公司。今天，歐尚在12個國家開展業務並擁有17.5萬名員工。

吉拉德·穆里耶茲的族人們在創立其他零售公司時也取得了驚人的成就，如體育用品零售商迪卡儂（Decathlon）、餐飲服務商Flunch和Pizza Pai、建材零售企業Leroy Merlin、家用電器零售商Boulangier等等。如今，穆里耶茲家族擁有的企業雇傭高達36.6萬人，年銷售額超過660億歐元。

家族的第一代，路易士·穆里耶茲有10個兄弟姐妹，而他本人有11個孩子。其長子小路易士（Louis Jr）更加“多產”，生了13個孩子。在其他子女中，伊格納茨（Ignace）和珍妮（Jeanne）各生了7個，而吉拉德生了6個。到2011年，穆里耶茲家族共有780位成員，其中550人屬於穆里耶茲家族聯合會（the Association Famille Mulliez，AFM）。

所有穆里耶茲成員都需要向家族證明他們的價值。在創立新企業或加入CIMOAM（穆里耶茲家族控股公司）下任何一家企業前，他們都需要接受嚴格的培訓。培訓從22歲開始，由安東尼·馬約（Antonine Mayaoud，老路易士·穆里耶茲的孫子，綽號“人力資源先生”）主導。這項培訓也是穆里耶茲家族的獨特之處之一：相對於頂級商學院，他們更傾向於家族內部的督導。在通過培訓並經AFM監事會批准之後，家族成員獲准進入AFM，並獲取他們在CIMOAM中的股份。也只有在此之後，他們可以為自己的專案尋求家族財務和智力資源的支持。

家族還設立了一個名為CREADEV的私募基金來支持家族成員的創新行為。由於穆里耶茲家族鄙視投機和股票市場，家族的企業一般通過內部融資解決財務問題。吉拉德的一個

兄弟，安德魯·穆里耶茲（André Mulliez），曾稱股票投機為“公司賣淫”。另一方面，家族認為金錢應該用於生產再投資，因此在家族歷史上，企業的分紅水準一直很低。

百年來，穆里耶茲家族為其旗下企業的發展做出了獨一無二的貢獻：首先，穆里耶茲家族將自己秉承的價值觀融入到企業經營之中。家族信條“百萬一心”（Tous dans tout）反映了諸如團結、繼承家族傳統、對後代負責等核心信念。作為一個天主教家庭，家族的觀念也源自天主教，諸如食利不可取，應靠自己的勞動生活；財富來自勤奮工作，由此帶來的不平等也是自然法則等等。這些觀念衍生了一套非常嚴格的工作紀律和精英主義的價值觀。第二，家族系統地在新一代家族成員中培養和發展企業家精神。也正是這一舉措使得家族能不斷創立新公司和新銷售鏈。第三，百年成功商業經營帶來的經驗和聲望使得家族成為一個極其強大的平臺，不管是對發展現有企業還是對創立新企業而言都是如此。最後，龐大的家族規模提供了豐富的人才庫。相比而言，規模較小的家族往往缺乏既有興趣又有能力的家族繼承人。

這一切令人驚歎：家族成為企業戰略的基石；家族資產藉由種種治理機制，如對新一代成員進行內部的企業家培訓、族內私募基金等不斷轉化和增長；家族信條“百萬一心”通過家族成員共有同一套資產組合來貫徹，即便不同成員分管著企業集團的不同部分。

然而，在代際交遞中，穆里耶茲家族也面臨著一系列的障礙。最大的問題來自於家族規模擴張過快。如何團結近 800 名家族成員，使他們為家族利益奮鬥是個很大的挑戰。其它問題包括：如何在維持家族財富的平衡，既要不斷投資於新事業，又要發放足夠的紅利，使得不斷增長的家庭成員都能維持體面的生活；如何為家族內最具天賦的企業家提供足夠的激勵，又不至於犧牲其他成員的利益；如何吸引新一代的家族成員，使他們為了穆里耶茲家族的利益而從商。

為了解決這些問題，穆里耶茲家族設計了一個獨特的家族管理機構——穆里耶茲家族聯合會（AFM）。AFM 最重要的任務之一，是確保家族成員將家族利益放在個人私欲之前。AFM 委員會在旗下各獨立公司董事會均有代表。第二，作為一項原則，家族成員持有控股公司股票而非具體公司股票，每份 CIMOVAM 公司的股票都代表對所有家族企業股票的持有。這樣，每個成員的利益就能和家族牢牢綁在一起。此外，有些家族成員的公司雖然短期內業績平平，卻也不致被隔離在家族福利之外。

穆里耶茲家族的成功表明，家族可以通過一套合理的治理體系，將家族和家族企業牢牢捆綁在一起，使家族貢獻成為家族企業戰略的核心，並在彼此間實現資源互補，共存共榮。我們在下一個案例中也可以發現這一點。

## 台塑集團

王永慶是靠白手起家的典型。他生於 1917 年，是臺灣北部一個貧苦茶農之子。雖然他很好學，但小學畢業後，他就不得不去一家米店做學徒，時年 15 歲。

一年後，靠自己的積累和父親從親朋好友處募來的 200 元新臺幣（約合現在 1000 美元），王永慶開了自己的米店。為了擴大他的生意，王永慶每天比他的同行多營業四個小時，他的店終於成為當地生意最好的米店。二戰期間，米店被迫關門，王永慶轉向了木材生意。1954 年，王永慶和他的弟弟王永在創辦了台塑集團——一個新時代從此拉開序幕。

一開始，台塑集團可謂是世上最小的 PVC 工廠。兩年後，台塑開始向下游發展，並建立了南亞塑膠工廠（Nan Ya Plastics Corporation）。經過 50 年的發展與擴張，台塑集團在臺灣、美國、中國、越南、菲律賓和印尼都成立了工廠，雇傭人數超過 9 萬人，並且是臺灣地區最大的私營企業。

王永慶和他的弟弟對台塑的發展貢獻無可替代。在臺灣，王永慶有“經營之神”的稱號，並且是國民偶像。他將一生都奉獻在經營中，直到 92 歲去世為止。王永慶原則性極強，工作極其刻苦，對成本錙銖必較，並親手規劃工作的每一個細節，他的格言就是“追根究底”。王氏兄弟將這種精神和價值觀傳遞給了下一代，他們的很多後代也因此成為成功的企業家。

王氏家族擴張很快。王永慶本人有三個妻子，共生下兩男七女，另外還有三個私生子。他的弟弟有八個孩子，因此家族的第二代有 20 人，有些為自家公司工作，有些則自立門戶。

王永慶花了三十年時間來籌畫企業傳承，他需要面對的不僅是複雜的家庭帶來的人際衝突，還有高達 50% 的遺產稅。如何讓企業帝國永續經營，是他考量的重中之重。最後，他

設計了一個複雜的所有權結構，讓所有權和管理結構集中統一，這使得整個企業集團可以持續經營，不致分崩離析。

整個集團擁有十家上市公司，其中包括四家核心公司：台塑公司、南亞塑膠工業股份有限公司、台塑化學纖維股份有限公司以及台塑石化公司。這四家公司彼此交叉持股，並以此為核心，通過金字塔型控股結構，控制了更大的企業集團。與很多家族企業不同，台塑集團的最終控制權不是在家族手中，而是留給了一家慈善機構：長庚紀念醫院。長庚紀念醫院於 1976 年成立，以紀念王永慶的父親王長庚。留給長庚醫院的股票是不可轉讓的，帶來的分紅也只可用于慈善而不可分配給任何個人。根據法律規定，醫院由董事會管理，成員包括五名家族成員，五名社會賢達（大部分和王氏家族關係緊密）和五名專業人士（醫院工作人員）。

王永慶沒有將管理權交給他的任何一個孩子。相反，在 2006 年，創業兩兄弟將管理權移交給了一個七人戰略委員會（2002 年成立），委員會包括王永在的兩個兒子，王永慶的兩個女兒和三名職業經理人。王永慶去世時未立遺囑，這讓人們非常困惑：沒有遺囑的情況下，對遺產的爭奪不僅對家族和諧還是公司經營都會帶來嚴重障礙。王永慶生前擁有約 55 億美元的財富，在去世時，是世界排名第 178，臺灣第二的富豪。他的遺產稅率高達 50%。稅後剩下的財產，會在他尚在人世的兩個妻子、九個婚生子女和三個私生子之間爭奪。臺灣民法規定，如果王永慶的第二和第三任妻子有證據證明他們的婚姻合法（結婚時有公開的婚禮儀式並有至少兩位證人在場），她們就享有和第一任妻子相同的繼承權，並可以得到同等份額的遺產。除了 9 個婚生子女外，他的 3 個私生子如果可以證明他們與王永慶的直系血統，他們也可以被認為是血親。王永慶或許知道，無論他留下怎樣的遺囑，複雜的家庭結構終究會帶來一場紛爭。

在他死後公佈的一封寫給子女的信裡，他說：“財富……並非與生俱來，同時也不是任何人可以隨身帶走。……生命終結，辭別人世之時，這些財富將全數歸還社會，無人可以例外……”

很顯然，在全力保證公司的持續經營後，王永慶選擇了將財產分割問題留給法院。

## 經驗與教訓

穆里耶茲家族和王永慶家族的故事表明了創立者和他的家族是怎樣才成為家族企業競爭力的核心。穆里耶茲家族將嚴格的自律和對精英主義的不斷追求從家族滲透到企業。對家族成員的嚴格內部培訓使得企業家精神和對英法乃至世界零售行業的知識沉澱一起代代相傳，為世界上所有勤奮的家族都提供了榜樣。

儘管文化、地域、行業各不相同，但王氏兄弟和穆里耶茲家族有很多共同之處。王氏家族通過言傳聲教，將對成功和創業的渴望留給了下一代。年輕時王氏兄弟並沒有機會接受很好的教育，但他們鼓勵自己的孩子們前往最優秀的學校受教，並開創自己的事業。但是，脆弱的家庭關係是王氏家族的一個弱點，與穆里耶茲家族不同，王永慶放棄了對家族治理和家族財富的控制，而著重于公司存續和社會責任上。

如何使得日趨龐大的家族同心同德，共同為家族的事業奮鬥，則是兩個家族都遇到的難題。

兩個家族各自發展出了一套獨特的家族治理結構來解決企業所有權和控制權因家族開枝散葉而分散的問題。在上世紀 50 年代，穆里耶茲家族制定了家族協定，除了訂立家規外，還設立了家族聯合會、家族控股公司和家族投資基金，這一系列軟硬體構成了家族治理的框架。事實證明，這一框架運作極為有效：至今家族整體沒有分崩離析，創業精神代代流傳，家族事業將來發展擴張所需的財力也得以保證。

王永慶的辦法則更具獨創性。他設立了一家醫院，並把台塑集團的所有權注入到醫院的慈善基金會裡。在豁免稅收之外，更是回報社會的一種方式。考慮到家族結構的複雜，慈善基金會能集中並有效保護家族對企業的控制——在可預期的未來，醫院不可以出售台塑集團的股票。今日，沒有一個家族成員持有支配性數量的股份，也不可能再在醫院董事會點頭之前進入台塑的核心管理層。王永慶相信，這樣的安排將使族內紛爭不至於影響到企業發展。因為時間太短，我們尚不知道這一模式能否如他所願。家族的分歧是否真能隔離於醫院董事會外？醫療專家和社會賢達是否能管理好大型企業集團？一切還有待時間來檢驗。

## 家族規劃圖

穆里耶茲家族和王氏家族的故事突出了本書中要探討的幾個問題：

- 家族特殊資產對企業的特殊貢獻有哪些？
- 家族成員如何基於其獨特的貢獻制定商業策略，使家族公司能在競爭激烈的環境中成功？
- 家族企業會遇到哪些路障？
- 家族成員如何制定治理策略來減輕克服這些路障所需的企業（和家族）成本？

穆里耶茲家族和王氏家族的經歷對這些問題給出了相反的答案，因為每一個家族公司都不盡相同。日本豐田和美國福特汽車家族成員再現公司高層的舉動則向我們提出了若干問題：家族成員如何為企業做貢獻，做出了什麼貢獻？家族管理人員與外部職業經理人有何區別？印度瑞萊斯（**Reliance**）集團兄弟鬩牆、澳門何鴻燊家族同室操戈、美國普里茲克（**Pritzker**）家族則族內混戰。這些教訓指出了家族傳承和治理方面的挑戰，而能成功應對這一挑戰的家族則能避免企業衰退、家族瓦解的噩運。路易威登（**LVMH**）在歐洲收購了許多老牌奢侈品家族，企業對奢侈品行業標杆愛馬仕（**Hermès**）的爭奪尤為矚目。這一現象突出了所有權結構設計的重要性，因為合理的設計可以平衡家族控制和企業發展。英國著名巧克力企業王國吉百利（**Cadbury**）作為家族企業的歷史已有 180 多年，美國食品企業卡夫（**Kraft**）卻不顧各界爭議惡意收購吉百利，這一事件值得我們深思：家族企業如何在上市後保護自身？諸如對沖基金這樣的機構投資者在為家族企業設計可持續的所有權結構時，該扮演怎樣的角色？

我們旨在弄清家族成員的獨特貢獻（即家族特殊資產）和特殊局限（即路障），並將此與企業經營和治理策略匹配，以在不犧牲家族利益或損壞企業價值的前提下充分利用家族的創業經歷，從而幫助家族管理人員和其它利益相關者回答上述問題。



## 家族特殊資產

成功的家族已經發現了利用家族特殊資產（如強烈的價值觀）制定商業策略的秘密。家族特殊資產可能是像王永慶所擁有的那種價值觀和遠見，也可能是像穆里耶茲那樣將家族核心價值代代相傳的能力。

Forever21 是由一個韓國家族在洛杉磯創辦的國際快時尚品牌，目標人群是年輕女性。在洛杉磯，韓裔把控了廉價服裝行業，而 Forever21 則充分利用了這一點，發掘韓式的文化、工作倫理和人脈，並依此大獲成功。幾個世紀以來，中國的海外家族企業也展示了其利用一套價值觀在不同商業文化中的遊刃有餘。與外部經理人相比起來，父母在子女童年與成年早期對其灌輸家庭價值觀要容易得多，這就是為何家族企業在制定基於價值觀的策略上更有優勢。

政界和商業人脈是另一個強大的家族特殊資產，因為人脈在家族內部維持容易，而傳給不相干的經理人卻較困難。在經久不衰的企業中，家族傳統也是一個資本，如最近豐田章男（Akio Toyoda）升任豐田社長而成功應對危機，金融市場對此也回應熱烈。家族傳統的效應從另一個角度也顯而易見：塞勒斯·密斯特裡（Cyrus Mistry）取代德高望重的拉丹·塔塔（Ratan Tata）成為擁有 144 年歷史的印度大企業集團塔塔（Tata）的第一個非家族成員 CEO，但繼任者的勝任能力問題卻引發了公眾的廣泛關注。

倘若家族成員能參與日常經營並親自撥打重要電話，人脈開發就相對容易，正如倘若他們能積極管理企業，將家族核心價值融入商業策略就相對容易。由於每個家族都有一套自己的資本，所以如果現有和未來成員想繼續經營家族企業，家族成員弄清、維持並發展這些資本就顯得尤為重要。

## 路障

我們在上文已經看到了穆里耶茲家族和王氏家族遇到的一些障礙。王氏家族僅第二代就有 20 個子女，而穆里耶茲家族在 100 年間竟壯大至擁有 780 位繼承人。我們將這個在全球企業家族中都很普遍的現象稱為“群眾的力量”。隨著家族的壯大，企業所有權會由於反復的分家和股權分配而被稀釋，這就會帶來一系列的挑戰，比如如何在股東眾多的企業中確保

有效治理；當家族成員間身價各異時如何維持家庭和睦；如何處理企業中管理許可權不一的股東之間的衝突；面對家庭成員利益分歧，如何制定紅利政策；以及如何設計所有權以適當激勵主動參與者，並允許被動成員退出。只有那些制定了合理的相關機制來克服這些挑戰的公司才會持久。

當家族追求擴張時往往需要以債務或股權的形式募資，這時企業就會陷入“發展困境”，因為這也提高了家族失去管理權的風險。為此，企業需要設計一個資本結構來平衡增長和控制的需要。另一個問題是上市與否，以使一部分股權可以公開交易。

有些路障來自於外部環境，比如那種有諸子均分傾向的繼承法，因為分散的股權會影響企業的長遠穩定。我們看到外部環境（遺產稅）對王永慶的接班造成了很大的影響而“獨生子女”政策則對全中國的家族企業傳承都帶來了障礙。如今的大部分中國企業家都只有一個家族繼承人來接他們的班，而且這個繼承人是否有能力和意願接管企業還是個問題。

確定路障並制定一個家族和企業治理系統來削弱路障的影響對所有權保護至關重要。如果路障很多，所有權就有被稀釋的危險。要使企業可持續發展，家族就要利用相關機制維持對關鍵資產的所有權。穆里耶茲家族通過內部培訓幫助初露頭角的企業家進行嚴格的職業準備，並實行一套獨特的所有權結構。王永慶利用特殊的所有權設計—將所有權轉移給一個慈善基金並任命社會賢達和醫院專業人士管理，成功應對了複雜又衝突頻發的家庭結構帶來的挑戰。

### *在家族規劃圖中的企業定位*

家族特殊資產和路障是我們所謂“家族規劃圖”（圖 1.1）的主要成分。家族特殊資產的重要性是家族人員參與程度的關鍵，而路障的嚴重程度是所有權結構的關鍵。將一個企業置於家族規劃圖的兩個軸之後，我們就如何在家族內部和外部人員之間分配所有權和管理責任得出了不同的結論。

圖 1.1：家族規劃圖

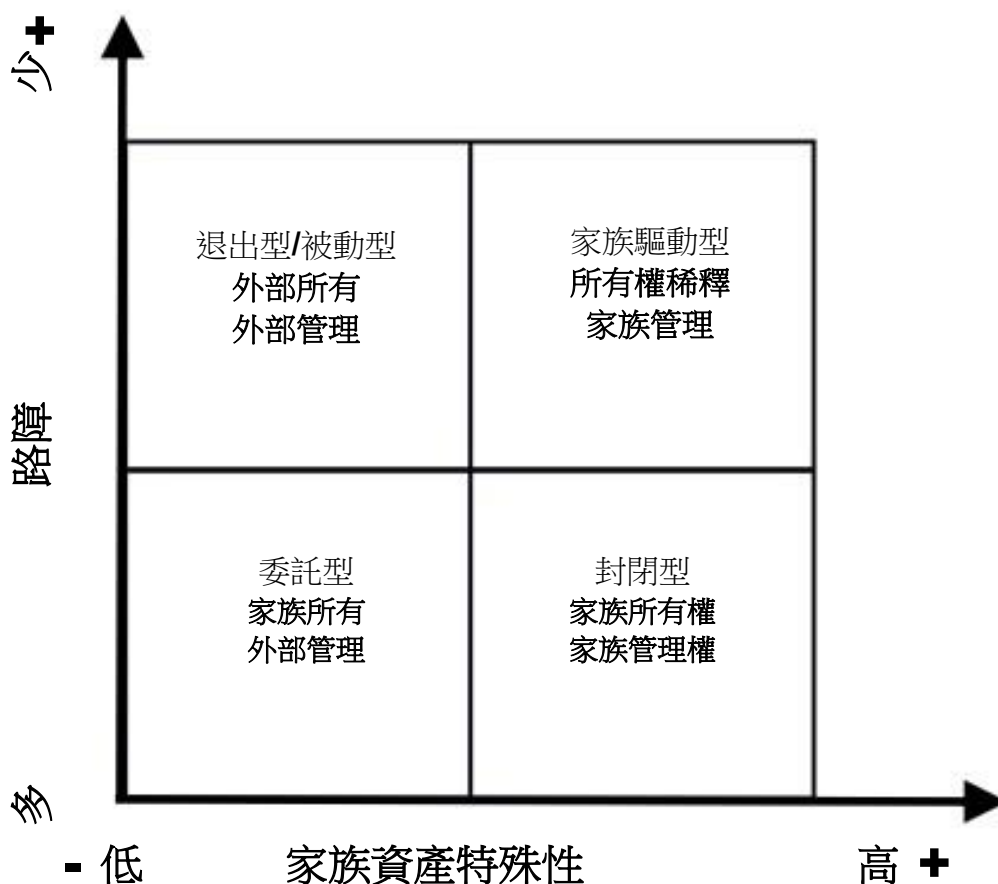


圖 1.1 中右下象限所指的是“封閉型”公司，代表著那些擁有顯著家族資產並面臨少數路障的家族公司。其中家族特殊資產在家族的管理貢獻中體現，這些貢獻主要依靠日常運營公司的核心家族成員。無論在財務或其它方面，將所有權局限在家族手中都不會限制公司的發展。所以我們建議那些高層家族成員繼續擔任總經理或企業所有人。在一個典型的封閉型公司中，家族會充分利用其特殊資產來發展公司，同時也會竭盡全力規避所有權問題潛在的局限。

這類封閉型公司比比皆是。科氏工業集團（Koch Industries）就是一個典型。費列德·查理斯·科赫（Fred C. Koch）於 1940 年創辦了 科氏工業集團，後來其兄弟查理斯·迦納爾·科赫（Charles de Ganahl Koch，總裁）和大衛·科赫（David H. Koch，執行副總裁）買下集團的股權，現如今他倆掌握著 84% 集團的股份。2012 年，科氏工業集團的營業收入達 1,120 億美

元，全球員工人數達 7 萬人。歐洲最大的折扣食品零售商之一阿爾迪（Aldi，Albrecht Discounts 的縮寫）也是個封閉型公司。該公司由阿爾布萊希特（Albrecht）兄弟泰歐（Theo）和卡爾（Karl）兩人創辦，現在全球有 6,100 家連鎖店。1960 年兄弟倆因是否銷售香煙爭吵後，阿爾迪被分為南店和北店經營。自從 1971 年泰歐被綁架長達 17 天之後，阿爾布萊希特家族就變得很低調。如今，93 歲的卡爾還是阿爾迪南店的所有人兼管理者。2010 年泰歐辭世，其子貝特霍爾德（Berthold）和小泰歐（Theo Jr.）接手了阿爾迪北店。2012 年貝特霍爾德去世，該公司的所有權開始向家族第三代傳承。

與封閉型公司相反的是圖 1.1 中左上象限的“退出型/被動型”公司。在這類公司中，相對外部經理人，家族對公司價值的提升不大，而且公司所有權面臨不可逾越的障礙。在這些公司中，家族成員都有退出經營的強烈動機。退出可能意味著切斷所有關係，完全變賣家族公司，但是如果該家族不參與經營，由少數被動的家庭成員持有公司股權，這個過程可能比較緩慢。很多大型美國公司都是如此，家族逐漸退出經營，同時非家族成員的經理人被扶上馬，家族所有權也因此被稀釋至一個象徵性的水準。在這些公司中，家族特殊資產在家族第一代或第二代後就變得不那麼重要，而非家族經理人逐漸上任。在這類公司中，很多會發展成大型公司，但這要求龐大的外部資金來支援其擴張。久而久之，創始家族只能擁有非控制性的少數股權。

圖 1.1 中左下象限指的是“委託型”家族公司。家族在這類公司創造很少的管理價值，但是不會面臨威脅其所有權的重大路障。這種情況下是否需要管理職業化（即從外部聘請高管）有待商榷，但是家族不必急著將所有權拱手讓人。

瑞典宜家家居公司（IKEA）就是“委託型”公司的一個典型。其創辦者英格瓦爾·卡姆普拉德（Ingmar Kampvad）領導公司近四十年，將成本-價值導向融入公司血液，但下一代並沒有很好地繼承這一價值觀。他退休後家族不能再領導宜家，所以只能退出高層管理。然而，家族所有權並沒有對公司擴張或融資造成明顯約束，而是被保留下來，這多虧了一系列的信託和控股公司。

在很多歐洲家族企業中，家族仍然能通過所有權控制公司，但是不會參與日常經營，並傾向於僱傭外部 CEO 代為經營公司。荷蘭啤酒品牌喜力（Heineken）就是一個例子。它由傑拉德·阿德里安·海尼根（Gerard Adriaan Heineken）于 1864 年在阿姆斯特丹創立。（2007 年，喜力在 70 多個國家擁有超過 125 家釀酒廠，僱傭了近 6 萬 6,000 名員工。）2002 年，當萬

人敬仰的家族和公司掌門人弗雷德·海尼根去世時，外部經理人接管了高層，但是其女夏琳·德卡瓦略·海尼根（Charlene de Carvalho）仍是最大股東。

圖1.1中最後一個象限，也就是右上象限代表的是“家族驅動型”公司，這類家族自創辦始就一直在提升管理價值，但是由於公司的發展，所有權已被稀釋。這就解釋了為什麼有的家族還參與管理，但僅擁有少數股權。這類公司很典型的一個做法就是以上市為其宏偉的發展計畫融資。三星電子（Samsung Electronics）就是其中之一。1938年，李秉哲（Lee Byung-chul）創辦了三星貿易公司，自此公司逐漸發展成為韓國最大的跨國企業集團。他的後代總共持有三星22%左右的股權。他的三兒子李健熙（Lee Kun-hee）是三星現任的董事長。

有時家族企業會壯大極快，從而與其他投資者的股權比起來，家族所有權縮小。鈴木（Suzuki）和佳能（Canon）就是典型。這兩個大企業的家族都在高層身居要職卻不位於最大股東之列。幾乎六分之一的日本上市公司都是如此：家族管理著公司，但他們卻不是最大的老闆。

### *作為規劃工具的家族規劃圖*

“家族規劃圖”是一個很有用的工具，它可以幫助家族設計企業的所有權和管理權結構，並制定相關策略以充分利用其特殊資產、減少路障。家族一旦確定了特殊資產和路障，就可以根據企業特點設計所有權/管理權結構。“家族規劃圖”可以回答如下基本問題：

- 家族與外部所有者之間、家族成員之間的所有權結構是否恰當？
- 現有的所有權結構能否維持家族特殊資產？現有的所有權結構能否降低克服路障的成本？
- 創始人退休後，家族應採用何種繼承模式來支撐企業的未來？

每個企業家族存續期間都會面臨這些問題，特別是繼承問題，這對許多家族企業來說都是一個挑戰，而且往往也是苦惱的來源，尤其在新興國家。我們在研究中發現，香港、臺灣和新加坡的許多上市家族企業在傳承期間損失了一半以上的市場價值。

“家族規劃圖”可以在傳遞家族特殊資產和減少路障方面幫助企業家族重新應對挑戰。它考慮到了所有可能的繼承模式，比如任由所有權稀釋、調整所有權結構、設立家族信託和基金、部分或全盤退出企業管理等。在這些模式中，機遇與局限並存，取決於特定的家族資產和路障。

此外，“家族規劃圖”還可以通過確定正確的所有權和管理權設計模式，指出家族企業面臨的關鍵治理問題。在一個封閉型企業，這些問題包括如何傳遞有利的家族特殊資產、如何應對未來路障等。比如，企業創始人去世之後如何維持家族成員和其他利益相關者之間的和諧關係？當家族逐漸壯大，越來越複雜時，如何避免利益分歧？

在所有權分散的企業中，如大型的美國上市公司，創始家族已不再負責管理，所以企業治理主要集中在管理層激勵和職責分配上：即怎樣才能聘請到最好的經理人？如何酬報經理人以確保他們所做的決策有利於企業股東？如何設計董事會的結構才能對企業和股東負責？

如果像許多大型歐洲家族企業那樣，家族保有所有權但是雇用外部經理人管理，問題的關鍵就是：如何回避路障？如何在不稀釋家族所有權的前提下為企業擴張和發展提供資金支持？如何聘請並監督最好的經理人？如何區分家族所有者和外部經理人的角色？

最後，當家族管理權在握但所有權被稀釋時，關鍵治理問題就是如何利用家族特殊資產以及如何維持家族經理人和外部所有者之間的信任。

## 不同類型的家族企業

如何定義家族企業頗為困難。德國貴金屬及技術集團賀利氏（Heraus）已經被同一個家族擁有並管理了 160 多年，所以沒有人會質疑它是一個家族企業。但是如果一個公司剛剛起步，但創始企業家打算 20 年後變賣，那這種企業還是家族企業嗎？如果一個公司由創始人和私募股權基金共同擁有，這種企業是家族企業嗎？如果一個公司像日本鈴木那樣，家族不是最大的老闆但是一直打理著公司種種事宜，這種企業該如何界定呢？為了給家族公司下一個確切的定義，我們主要考慮家族公司的三個特徵：家族所有權、家族管理權和家族繼承。

## 家族所有權

一個家族企業最基本的要素之一就是企業背後的家族擁有大比例的股權。對大部分中小型家族企業來說，這意味著一個或一小部分家族成員擁有整個公司或持有企業的過半數股權。在一些國家，過半數股權會隨著時間的推移和公司的壯大而減少為少數股權。在大型上市公司，如果家族是最大的所有者並持有大比例的股權（如超過 10%），這類公司也是家族公司。和記黃埔（Hutchison Whampoa）是香港最大的上市公司之一，幾乎 44%的股份由長江實業集團（Cheung Kong Holding）持有，而李嘉誠（Li Ka-Shing）家族持有長江實業 35%的股份。我們認為，和記黃埔和長江實業集團都是家族企業，因為李氏家族是兩個企業最大的股東。美國嘉吉公司（Cargill）是世界上最大的私有家族企業，在全球六大洲主營糧食、禽類、牛肉、鋼材、種子、鹽和其它商品。嘉吉家族擁有公司 85%的股份，其餘的 15%由一些核心員工持有，所以它也是一個家族企業。

## 家族管理權

通過在高層擔任要職或進入董事會，家族可以對公司進行管理。對中小型家族企業來說，持有過半數股權就可以實現對公司的管理。然而，多數大型（無論國有或私有）企業背後的家族擁有超過其名義所有權的管理權。事實上，家族可以通過精心設計實現所有權和管理權分離，比如設計不同表決權的股份、構建金字塔股權結構或者股權由被動大股東所持有。

在美國報業的 12 家最大公司中，有 9 家報紙實行雙層股票結構。通過保留優先表決權股份同時對投資者發行非表決權股票，這些企業的家族實行著有效的管理。以《紐約時報》（*New York Times*）為例：雖然奧克斯·蘇茲貝格（Ochs Sulzberger）家族僅持有已發行股票的一小部分，通過雙層股票結構他們卻得以管理整個公司。再如塔塔集團，它旗下擁有 28 家上市公司，80 多家子公司，而其控股公司塔塔有限公司（Tata Sons）的過半數股權都由慈善信託持有。2012 年 12 月 28 日，拉丹·塔塔退休成為控股公司的董事長（並擔任多家大型子公司的核心人物），將塔塔集團董事長的位置讓給塞勒斯·密斯特裡（Cyrus Mistry），密斯特裡是塔塔有限公司最大少數股份持有者的兒子。然而，拉丹·塔塔和其他家族成員在那些慈善信託中身居要職，從而握有集團的管理權。

有趣的是，家族可以不必通過正式的所有權機制也能有效管理企業。企業創始人的部分遺產如一套規則或專門貢獻都能使家族的權威得以延續，這樣家族成員就能代代擔任核心管理職位或在董事會佔有一席之地。

龜甲萬株式會社（Kikkoman Corporation）的案例可以給所有權之外的管理權提供一個解釋。龜甲萬公司是日本江戶地區生產醬油的家族企業，由 8 個家族於 1917 年創建，但其實它可以追溯到 1603 年茂木（Mogi）和高梨（Takanashi）家族起家的公司。如今，這些家族通過一個基金持有龜甲萬僅 3% 多一點的股份。儘管這些家族持有的股份很少，家族仍然可以進行企業管理，不僅僅因為他們手中握有生產醬油的秘密，而且企業創辦時就已立下規矩：企業必須由一個家族成員管理，且八個家族中每個家族僅限一個成員可以為龜甲萬效力。這樣做的目的是為了維持家族和睦。鋼鐵夥伴公司（Steel Partners）的情況類似，它是美國紐約的一家對沖基金，其背後的家族是公司的最大股東，卻僅持有不到 5% 的股份。

### 家族繼承

毫無疑問，每一個家族都希望看到企業在後代手裡發展壯大，這也是家族企業的第三個要素。許多老牌家族企業的標誌就是能夠成功的所有權和管理權傳承。350 多年前，雅各·範·亨克（Jacob van Eeghen）創建了荷蘭亨克商業公司（van Eeghen Merchant Company）。該公司在經營期間多次改變運營策略，但是公司的管理權卻總是代代相傳，從不間斷。範·亨克是漢諾基協會（Henokiens Association）值得驕傲的一名會員，該協會雲集了 38 個家族企業，這些家族企業的歷史均超過了 200 多年，而且它們迄今依舊被創始家族擁有和管理，其中包括五家日本公司，即赤福（Akafuku Tea and Confection）、月桂冠（Gekkakain Sake Company Ltd）、法師溫泉旅館（Hōshi Ryokan）、岡穀房產保險公司（Okaya Real Estate and Insurance）以及虎屋株式會社（Toraya Confectionary Co.）。多個世紀以來，這些公司不但成功發展壯大，其背後的家族還都維持了自身的管理權和所有權。

隨著家族的壯大和企業的發展，家族的所有權會逐漸被稀釋，甚至失去控股權，但如果家族還握有實際控制權，這個公司就仍然是一個“家族驅動型”公司。如果家族雖然持有多數股份，卻把日常管理權移交給職業經理人，則該公司就是“委託型”公司。如果家族不再持有大多數股份或在高層擔任要職，則該公司就是“分散型”公司。這些定義最主要的決定



因素就是家族是否願意將所有權和管理權轉移至下一代。然而，許多初創公司以及中小型企业甚至還沒經歷傳承就在 30 年內被出售或清盤。

綜上所述，我們可以合理地給家族公司下一個定義，如果一個企業至少符合家族所有權、家族管理權和家族繼承這三個特徵中的一個，並且企業背後的家族承認對企業產生了主要影響，那麼這就是一個家族企業。

### 家族企業：最主要的組織形式

我們經常會聽到這樣的說法：家族企業守舊、缺乏創新力，所以很容易被更有效的商業形式取代。和這個說法相反，最新研究表明：

- 在全球大部分國家，家族企業都是最主要的商業組織。除了中國和其它一些社會主義國家之外，所有國家的獨立中小型企业幾乎都由個體企業家及其親戚持有多數股份，而且通常會有多個家族成員為企業效力。
- 一個國家內家族企業的數量取決於家族企業的定義：如果我們運用所有權的標準，則多數發達國家中大部分大型上市公司都可以歸類為家族企業。
- 即便是特大型企業集團，家族企業的數量也很可觀。一項研究表明，在全球 27 個國家，企業家族控制著差不多一半以上的上市公司。美國 500 強企業中大約三分之一的公司由家族持股。
- 在亞洲，家族企業在大型企業集團中也很普遍。據估計，印度、臺灣、香港、新加坡、印尼、馬來西亞和泰國有超過三分之二的大型商業集團由家族管理。
- 在歐洲，家族持股也很常見。幾乎一半的歐洲上市公司由家族控制，這個比例高於美國，但還是低於亞洲。在比利時、法國、愛爾蘭、義大利、瑞士、英國和丹麥，一半左右家族企業的 CEO 由一個家族成員擔任。

### 家族企業的壽命

世界經濟史是一個個企業興衰故事的集合，但是有一些家族企業卻能經久不衰，憑藉其強大的競爭力，風風雨雨走過幾個世紀，期間一代代家族成員輪流掌權。

日本建築公司金剛組（Kongō Gumi）是世界上最古老的家族企業，創辦於西元 578 年。當時聖德太子（Prince Shotoku）從韓國百濟招請匠人至日本興建一個佛寺（四天王寺）。其中一名匠人留在日本並開始自己創業。1400 多年來，金剛組家族參與了許多著名建築的修建，其中包括大阪城天守閣（16 世紀，天守閣在日本的統一中起了關鍵作用）。至少 40 代金剛組家族的成員管理過該公司，有時甚至由入贅的女婿管理。2005 年，金剛組依舊由金剛組家族所有和管理，雇傭 100 多名員工，年收入達 75 億日元（約合 7000 萬美元）。然而，由於亞洲危機，金剛組遭受重創，最終在 2006 年 1 月宣佈清盤。金剛組最後一任總裁是正和金剛組（Masakazu Kongō），他是金剛組家族的第 40 代繼承人。2006 年 12 月，金剛組作為日本高松市的一個全資子公司繼續運營，而金剛組家族轉回老本行，繼續建設寺廟。

金剛組的悲劇揭示了一個道理：有的家族企業雖然長壽，但它們不會永續經營。與非家族企業一樣，發展壯大對於家族企業也是一個挑戰。日本雲集了多個世界上最古老的家族企業，這反映了日本文化在西方社會發展前就已在該國的家族企業中滲透。當然，歐洲也有古老的家族公司。庫塞戈酒莊（Domaine de Coussergues）始於 1321 年，它是法國歷史最悠久的葡萄酒公司。200 多年後，即 1526 年，槍械製造商伯萊塔（Beretta）在義大利成立。荷蘭的亨克商業公司創辦於 1662 年。在歐洲，許多大型上市公司都橫跨幾個世紀，其中包括為克裡斯汀迪奧（Christian Dior）生產高檔香水瓶的義大利玻璃生產商 Pochet SA。Kenzo 自 1623 年就被科隆納（Colonna de Giovellina）家族擁有和管理，至今已近 400 年。法國上市家族企業文德爾（Wendel）可以追溯到 1704 年，當時讓·馬丁·文德爾（Jean Martin Wendel）收購了洛林地區的魯道夫鐵工廠並創辦了一個鋼鐵企業，250 年後，該企業發展成為歐洲最大的鋼鐵公司之一。

我們相信這些蓬勃發展的老牌家族企業可以給年輕的家族很多啟示，比方如何克服這種特殊組織形式的局限性。因此，我們會在本書中反復提及這些家族企業。這些經久不衰的企業有一個共性，那就是對精神或無形價值觀的重視，它們已經例證了維持核心價值的重要性。滿足人類的基本需求往往是企業長壽的一個必要條件，而這些需求通常都是精神上的，而非物質上的。這些老牌家族企業的另一個共性就是它們已經形成了有效的治理機制來應對多個世紀以來的挑戰。年輕家族可以向這些企業學習如何將家族特殊資產作為戰略資源、如何設計所有權和繼承模式來應對家族的壯大等。

家族企業的大小是長壽的保障嗎?當企業壯大到一定階段時，總會遇到經濟衰退，那麼是否需要將企業發展至足夠規模，才能積攢足夠的資本實力熬過寒冬？雖然至今還沒有對企業大小和壽命之間關係的深入研究，但是我們已經看到很多小型公司至少已經存活了三代，但規模卻並沒有明顯壯大。無論在哪個國家，小型家族公司都比比皆是。

## 本章重點

- 法國的穆里耶茲家族和臺灣的王氏家族例證了如何制定有效的長遠規劃以開發家族資源的潛力並最大限度減少家族壯大帶來的挑戰。
- 家族規劃圖是一個長遠規劃工具，可以幫助企業家族充分利用其特殊資產的戰略價值並制定相關治理機制來降低應對挑戰的成本。
- 家族企業具有三個特徵：家族所有權、家族管理權和家族繼承。
- 在全球幾乎每個國家，家族企業都是最典型的商業組織。