



中国家族企业

CHINA FAMILY BUSINESS

2014

传承新思维

固有的传承模式已无法适应当前时代。华人家族企业须及早制定出有效的企业传承方案。

文 ROGER KING、WINNIE PENG、KEVIN AU

从华人家族企业的发展史看，为数不多的华人家族企业能够屹立百年而不倒，甚至把祖业更加发扬光大，越做越出色，与时俱进，为家族企业注入现代企业的经营活力，例如，香港的利丰、李锦记，还有新加坡的余仁生等，都是成功的个案。更多的华人家族企业一度十分显赫，可惜发展无以为继，挣不脱“富不过三代”的困境。

富不过三代的魔咒

据我们的研究，华人家族企业大部分无法走出富不过三代的魔咒，成因多端，很难用一个单一原因来概括。早期由于国家政局的不稳定，很多华人背井离乡到海外求生并创立家族企业，由于一心希望回到祖国，“背包已经打好”，其建立的家族企业普遍缺乏可持续发展的经验模式，视野短浅，缺乏长线和高瞻远瞩的发展规划，过于依赖低成本价值的优势，对研究和发展投入不足，在这些制约下，无法开拓出具有企业品牌的产品，扩大企业的发展规模，成为富不过三代的其中一个重要成因。很多华人家族企业妻儿众多，枝叶繁盛。在这种家庭结构下，不仅意见多，话事权无法集中，而且在家产分配过程中，往往

以“均分模式”进行，这样一来，当三代之后，股权便愈来愈分散，企业所有权的“碎片化”，为固有企业的生存和发展带来威胁。

华人家族企业一直受到儒家思想的影响，尊崇三纲（臣事君、子事父、妻事夫）五常（仁、义、礼、智、信），这些价值规范虽然确保了家长的权威，但却也容易产生“一言堂”的专制效果；另一方面年轻一辈对长辈恭顺，唯命是从，以长辈的决定为优先，导致决策的有效性无法得到保证。

另外家族企业的生意往来以“关系”、“牙齿当金使”为常态模式，缺乏合约的法律意识，这种营运手法，难以传递到下一代；加上对外人和非家族成员缺乏信任，局限了人才库的规模；以长子继承，亦即以年龄作为优先继承的圭臬，而非以能力作为衡量准则，亦弱化了企业能够得到“有能之士”推动发展的机会。

华人家族企业传承新难题

家族企业的创办人千辛万苦奠下基业，自然希望把一手创立的基业传给下一代，令家族的声名和财富持续不衰，甚至再发扬光大；另一方面，身为子女，对于父辈传下来的基业，接棒继承，也被视为

一种责任。在过往儒家思想的主导下，这种“传”——“承”几乎成为华人家族企业营运和管治权力更迭的一个范式。

可是，华人家族企业这个传承范式，或许已无法适应今日时代的转变。首先，在客观环境上，教育的普及化，改变了个人的发展前景和工作机会的选择。今天，很多出国留学的“下一代”，他们学有所成，在欧美地区亦有很多发展机会了。从近十年的情况看，华人在欧美国家可以获得可观的发展机会。当“下一代”在当地完成学习后，取得不少发展机会，若要他们回来继承父业，或放弃自己的理想、兴趣或发展机遇，他们未必甘心情愿，去继承他们眼中或者是“利润微薄”、发展前景欠佳的家族生意，在一些夕阳行业，情况尤为严重；加上今天男女平等，“下一代”中的女性也可以冲破传统的羁绊，按能力获得发展机会，因此，继承家族事业的人，有极大诱因不再“萧规曹随”，继续走这条“子承父业”的老路。

中国内地家族企业的挑战

与海外华人家族企业相比，中国内地家族企业比较年轻，在传承方面有不同的挑战和困难。据统计资料，中国内地目前约1,200多万企业中，民营企业

便有1,025万户，占八成以上；而且，在民营企业中，有超过八成以上是第一代家族企业。这些家族企业当中，又有八成在今后10至20年间，将面临企业接班和传承给第二代的问题。据全国工商联、中国民（私）营经济研究会、中山大学、浙江大学和李锦记家族等多家单位合作完成的2011年《中国家族企业发展报告》资料，在所调查的3,286户家族企业里，其中24.9%的受访者渴望由下一代继承基业，尤其是在平均年龄为50岁的1,014个企业创办人当中，有41.7%的人希望子女能够继承家族企业，渴望下一代能够继承家族生意。在年龄超过50岁的1,014位企业主中，子女有接班意愿的占35%，虽然超过了没有接班意愿的31%，但是年长企业主的子女不愿意接班的比例，仍然处在较高水平。

另据上海交通大学安泰经济与管理学

三个案例的启示

在此不妨以三家延续过百年的华人家族企业为例：利丰、李锦记和余仁生，分析其成功的因素，或许其他企业可以从中得到启迪。

• 利丰集团

利丰集团1906年于广州创立，目前是一家在香港上市、市值达到140亿美元的现代跨国供应链管理集团，由第四代管理运营。利丰能够延续百年基业，最关键的一点，是在家族传至第三代时，成功实现家族股权结构的重组与集中。集团在1970年代上市时，股权较为分散，1989年冯国经、冯国纶兄弟引入私募基金，将公司私有化，并买入表兄弟的股权，1992年重新上市，私募基金退出，两兄弟在公司取得绝对控股权，使企业能快速和有力执行发展战略目标。另外，利丰打破华人家族企业任人为亲的局限，聘用加拿大籍人士担任公司总裁数年，实现现代式企业经营。

• 李锦记集团

李锦记集团1888年于广东省珠海南水镇开业，创始人李锦裳发明了蚝油，历经125年的发展，成为一个规模庞大的酱料王国。李锦记目前供应约220种酱料的调味品，品牌营销世界各地，并由李氏家族第四代参与日常管理工作。李锦记屹立百年，成功的因素不少与利丰集团相似，也是在第三代时，成功实现家族股权的重组与集中。

院的调查，182家行业领先的中国家族企业中，有90%的企业主渴望有子女接班，但是，调查亦发现，有82%的下一代并不愿意继承父业，只有12%愿意接手，反映出接班传承对中国家族企业来说，的确是一个严重的问题。究其原因，除了上节提到的子女有更好的发展机会以外，内地延续超过三十年的“一胎政策”也对家族传承带来冲击。该政策限制了家族人才的数目，若然家族企业无法消除对外人不信任的心结，则人才凋零，势必大大制约了企业的发展。再者，目前中国内地的家庭关系也出现了新变化，据资料显示，以年度离婚数目与总人口相比的“粗离婚率”持续年年上升，由1990年的0.69‰，升至2013年的2.58‰，升幅超过2.7倍，三十多年间的变化相当巨大。父母婚姻关系的破裂对子女的教育有重大的负面影响，再加上不少企业主业务缠身，无暇向下一代

但与利丰不同，李锦记是家族100%控股的私有企业。李锦记集团注重创新，1990年代进军中草药行业，还通过旗下的无限极公司，出产中草药健康产品，如今中草药产品的总收入已超过酱料产品。

• 余仁生

余仁生创办人余广在1879年成立了余仁生，目前为一家全球性的医疗保健公司，并于新加坡上市，专门制造和销售中草药，由余氏家族第四代经营企业的日常工作。余仁生的业务因第二及第三代出现纷争，遭到抛售。家族短暂丧失控制权后，在第四代余义明的主导下进行了管理层收购，成功取回控制权，并逐渐实现制度化、股份化以及产品的标准化等现代化企业管理模式。余仁生在亚洲建立了广泛的零售网络，不断推动在新开发市场的发展，成功建立起全球性的品牌。

成功传承的共同点

综合看这三家百年企业有三个成功传承的共同点：第一，在关键的第三代成功实现所有权重组与集中，使家族基业得以牢固地掌握在家庭核心成员之手。第二，敢于开拓创新，注重品牌策略，积极实现全球化发展。第三，吸收西方文化精髓的同时，亦不扬弃中国传统文化，建立起华资企业的特色。

灌输有益的价值观念，为企业的成功传承带来更多变数。

以“CCKP”选择接班人

因此，华人家族企业固有的传承模式或许已无法适应当前时代的转变。华人家族企业主必须以新思维，去面对这个问题，并且及早订出有效的企业传承方案。对于家族企业接班人的选择和培养，我们总结出四个必要但不充分的条件，并以四个英文字母“CCKP”加以概括，即为Confidence自信，Commitment承担，Knowledge知识，和Passion热情。换言之，“自信、承担、知识、热情”是不可或缺的选择标准。F

作者简介



Roger King 金乐琦教授
香港科大商学院陈江和亚洲家族企业创业研究中心主任

金教授主要在EMBA、MBA和高管培训项目中教授家族企业和创业课程，并常获邀就家族企业、创业和公司管治等课题作演讲。



Winnie Peng 彭倩教授
香港科大商学院陈江和亚洲家族企业创业研究中心副主任

彭教授同时为康信商业案例中心副主任和财务系兼任助理教授。她主要教授家族企业与创业、私募股权与风险投资等高管培训课程。



Kevin Au 区玉辉教授
香港中文大学家族企业研究中心暨创业研究中心主任

区教授为中大家族企业研究中心及中大创业研究中心主任、曾任工商管理硕士课程（MBA）课程副主任。他的研究领域包括跨国管理、社会网络、创业学、家族企业，对微观及宏观问题皆有涉猎。



Jeremy Cheng 郑志扬
香港科大商学院陈江和亚洲家族企业创业研究中心经理

郑志扬曾带领香港中文大学的团队，筹办高管培训课程和创立其家族企业研究中心。他致力推广亚太地区家族企业教育、研究和实践。