

范博宏 | 著

关键世代

走出华人家族企业传承之困

关键世代

走出华人家族企业传承之困

范博宏 著

东方出版社

香港中文大学教授、家族企业治理研究权威学者著作
 民营企业如何顺利进行家业传承
 实现永续经营，成就百年基业

东方出版社



范博宏

1996年于美国匹兹堡大学获得金融学博士学位后在香港从事教学工作，曾任职于香港大学和香港科技大学，现任香港中文大学会计学院及财务学系联席教授、经济及金融研究所所长。范博宏对华人民营企业与家族企业治理及传承问题有前且且权威的研究，他也是新兴市场公司金融与管理问题专家。他经常在世界各国的学术会议与商业论坛中演讲，研究成果在多种世界顶级学术期刊上发表，并被《经济学者》、《纽约时报》、英国《金融时报》、《亚洲华尔街日报》、香港《南华早报》等国际主流媒体广泛报道。范博宏是数个国际学术期刊的编委、《新财富》杂志的学术顾问与公司治理专栏执笔人。他定期担任东亚家族企业、世界银行、世界经济合作组织及亚洲开发银行的咨询顾问。近年，他致力研究与宣讲家族与企业长青之道，他的家族企业治理讲座与课程学员遍布东南亚、中国大陆及香港地区。

中国的民营经济发展已进入新旧交接的阶段，今后将有一波接一波的企业家退休，将企业与家族财富交给下一代。但是他们的下一代没有经验，而且面临高度不确定的商业环境。从过去东亚商业家族交接的经验中我们知道，中国人的家业传承挑战很大，企业与家族的财富与价值观往往在家族斗争与后继无人的不堪境况中溃散。如何安排企业接班，传承家族有形与无形价值，是令多数商业家族头疼的问题。

作者以平易的笔触与丰富的案例介绍基业长青问题的最新沿思想与研究发现，包括如何发掘家族经营事业的特殊优势、如何传承家族理念等无形资产、如何设计与分配家族股权、如何设置执行整合家族意见的家族治理机制、如何培养事业接班人、如何激励职业经理人、如何实践永续经营的公司治理等。

《关键世代》强调科学客观的分析，以世界的视角看中国的问题，借鉴西方与东亚华人商业家族的经验为大陆的民营企业家族找到永续之道。尽管家家有本难念的经，但是寻求家族共同价值、部署并执行保有家族价值的制度，并以此价值影响企业、造福社会，的确有共通的方法。

最后，本书提醒中国企业家、家族成员与企业员工们：基业长青需要作长期的准备，而且许多决定不能在短期逆转。所以，趁年轻，从今天起就开始准备！

2012年，中国企业家不约而同地进入了家业与事业的新阶段。从这一年起，我们要关注中国民营企业的传承问题；从这一年起，将有一波接一波的中国企业家首次经历传承。他们在未来10年中的一些决定与作为，将深深地影响家庭与事业未来100年的发展。

《家族企业治理丛书》主编：高 皓
 策划人：张 切
 产品经理：东方管理评论 + 张 切
 责任编辑：张 切
 责任审读：宋春燕
 统 筹：吴玉萍
 封面创意：张 切 + 王 晖
 封面制作：赵元祺
 责任营销：孙宇婧 010-65210037
 sunyuqing@redeast.cn
 投稿邮箱：tougao@redeast.cn



上架建议：管理/家族企业治理
 淘宝店铺代购：东方出版社 <http://diyxcbs.tmall.com>
 微博、博客热搜：东方管理评论

《关键世代：走出华人家族企业传承之困》

香港中文大学教授、华人家族企业治理权威

范博宏为华人家族企业问诊把脉，助其顺利进行企业传承，

迈过 2012 民营企业关键元年！

市场营销：

东方出版社《家族企业治理丛书》之一，今年会陆续出版行业内最权威学者的相关著作并重点推广。该书系将填补国内市场这一领域的空白。东方出版社会为本书开辟专栏与专题进行同步推广。

本书卖点：

1. 香港中文大学教授，背景强大
2. 本书不仅适合家族企业的创始人、高层领导及其家人、员工，也适合企业咨询顾问、高校师生、研究机构及相关行业从业者。本书观点科学，一针见血，但内容极其通俗易懂，完全为中国企业量身定做。
3. 本书所有案例都是来自著名的家族企业，基本涵盖了所有类型的企业传承，具有很强的参考性。



出版者：东方出版社
印刷时间：2012 年 4 月
定价：48.00 元
ISBN：978-7-5060-4526-1
上架类别：管理/家族企业治理

编辑推荐：

2012 年，中国企业家不约而同地进入了家庭与事业的新阶段。从这一年起，我们要关注中国民营企业的传承问题；从这一年起，将有一波接一波的中国企业家首次经历传承。他们在未来 10 年中的一些决定与作为，将深深地影响家庭与事业未来 100 年的发展。中国的企业员工最关心的是供职的公司是否会有英明而体恤下属的老板为其谋福利，中国的企业家关心的是自己的企业如何进行有效治理、永续辉煌。值此传承的关键年代，本书回答了上述老板与员工的问题，帮助企业进行规划，教会老板如何培养接班人、激励经理人，最终实现企业与员工的双赢，成就百年基业。无论是澳门赌王何鸿燊，还是台湾首富王永庆；无论是奢侈巨头 LVMH，还是本土品牌红豆西服——这些为中国人所熟知的个人和企业故事向读者展示了一幅幅充满传奇色彩的画卷，让读者领略到家族企业在历史长河中的兴衰成败，使读者在阅读案例的时候有身临其境之感。本书作者是香港中文大学教授、家族企业治理权威范博宏，本书为中国企业家、管理者量身定做，所有的案例都是最有代表性的西方及华人家族企业，内容通俗易懂，又不失严谨，是企业管理者及继任者必读的著作。

内容简介：

经过 30 多年的发展，中国的民营经济发展已进入新旧交接的阶段，今后将有一波波的企业家退休，将企业与家族财富交给下一代。但是他们的下一代没有经验，而且面临高度不确定的商业环境。从过去东亚商业家族交棒的经验中我们知道，中国人的家业传承挑战很大，企业与家族的财富与价值观往往在家族斗争与后继无人的不堪境况中溃散。如何安排企业接班，传承家族有形与无形价值，是令多数商业家族头疼的问题。

作者以平易的笔触与丰富的案例介绍基业长青问题的最前沿思想与研究发现，包括如何发掘家族经营事业的特殊优势、如何传承家族理念等无形资产、如何设计与分配家族股权、如何设置执行整合家族意见的家族治理机制、如何培养事业接班人、如何激励职业经理人、如何实践永续经营的公司治理等。

《关键世代》强调科学客观的分析，以世界的视角看中国的问题，借鉴西方与东亚华人商业家族的经验为中国大陆的民营企业家族找到永续之道。尽管家家有本难念的经，但是寻求家族共同价值、部署并执行保存家族价值的制度，并以此价值影响企业、造福社会，的确有共通的方法。

最后，本书提醒中国企业家、家族成员与企业员工们：基业长青需要作长期的准备，而且许多决定不能在短期逆转。所以，趁年轻，从今天起就开始准备！

作者介绍：

范博宏

范博宏 1996 年于美国匹兹堡大学获得金融学博士学位后在香港从事教学研究工作，曾任职于香港大学和香港科技大学，现任香港中文大学会计学院及财务学系联席教授、经济金融研究所主任。范博宏对华人民营与家族企业治理及传承问题有前沿且权威的研究，他也是新兴市场公司金融与管理问题专家。他经常在世界各国的学术会议与商业论坛中演讲，研究成果在多种世界顶级学术期刊上发表，并被包括《经济学人》、《纽约时报》、英国《金融时报》、《亚洲华尔街日报》、香港《南华早报》等国际主流媒体广泛报道。

范博宏是数个国际学术期刊的编委、《新财富》杂志的学术顾问与公司治理专栏执笔人。他不定期担任东亚家族企业、世界银行、世界经济合作组织及亚洲开发银行的咨询顾问。近年，他致力研究与宣讲家族与企业长青之道，他的家族企业治理讲座与课程学员遍布东南亚、中国大陆及香港地区。

简要目录：

前言

第一部分 迎接传承的挑战

导读

第 1 章 家族企业价值为何在继承中蒸发六成

第 2 章 拆解企业长青密码：特殊资产

第 3 章 广厦控股：路障重重的企业传承

第 4 章 寻找永续经营的治理模式

第 5 章 企业家早作退出准备，好于“永不言退”

第 6 章 交棒的科学：如何预测企业传承模式

第二部分 家族治理与股权设计

导读

第 7 章 筹谋家族治理，避免同室操戈

第 8 章 家族宪法：治家传业的根本法

第 9 章 企业永续经营，如何设计股权

第 10 章 应否上市：企业家的艰难决定

第 11 章 家族信托，并非完美的股权设计

第 12 章 普利兹克家族：家族信托之殇

第三部分 无形资产的传承：价值观，品牌，创新，转型

导读

第 13 章 百年老店的挑战：无形价值观如何传承

第 14 章 王永庆：有形与无形财富的传承

第 15 章 山寨之后，民企创新的制度性安排

第 16 章 从 LVMH 的奢侈品名牌兼并整合战略看创始家族的功成身退

第 17 章 红豆传承：一场品牌接力跑

第 18 章 浙江龙盛传承：技术型接班人后来居上

第四部分 经理人与公司治理

导读

第 19 章 家族继承人与职业经理人的两难选择

第 20 章 民营企业如何激励经理人

第 21 章 民营企业如何设置董事会

第 22 章 中国民企如何阳光化生存

第 23 章 多元化：失败的公式 VS 成功的原则

附录

附录一 大亨的黄昏（译自《经济学人》）

附录二 家族企业研究：北京大学演讲

附录三 传承之感（凤凰卫视《财经正前方》访谈）

附录四 家族财富（译自《中国企业》杂志）

附录五 铺记股权风云（转载自《新财富》杂志）

后记

精彩书摘：

前首富王永庆的子女经

对王永庆来说，“富不过三代”不是什么令人惊奇的事。他解释说，创立和维持一个企业会遇到很多挑战，要令企业成功，创办人必须排除万难，鞠躬尽瘁；若要企业的成功延续下去，他的继承人必须同样拥有这种强人特质，甚至更强、更能干。可是，富裕的生活很容易消磨人的雄心，于是，第一个继承者很可能比创办者意志要弱，第二个又更弱，最终企业会因为未能好好接班而衰落。王永庆希望永续经营，他期望子女能独立自主。“由低做起”是他培养下一代的引导原则。纵使子女拥有很高的学历，他也会先安排他们担任基层领导职务，一方面训练他们的才能，一方面又磨练他们的意志。另外，他的子女也会自己创业，这完全体现了王永庆教育子女自力更生的理念。

王文洋——王永庆的长子，20 岁大学毕业，24 岁于英国取得化工博士学位及工商管理硕士学位。回台湾后，他加入了台塑集团，任职初级经理，其后成为南亚塑料工业股份有限公司的执行副董事长。1995 年，他在婚外情传闻令集团股价下跌 14% 后被迫离开台塑。一年后，他在广州成立了宏仁企业集团，巨额投资石油化学及电子工业。2000 年，他又联手他人在上海创办了价值 16.3 亿美元的上海宏力半导体有限公司。

王永庆是儒家思想的拥护者，作出了很多慈善贡献。除 1976 年成立长庚纪念医院外，他亦成立大学、医学院和护士学校，为贫穷但有抱负的学生提供免费教育。王永庆的捐款并不仅限于台湾地区，2008 年 5 月，他曾捐赠 1 亿元支持四川大地震后的重建。他曾于 2004 年写信给子女，提及希望把遗产留给社会。同年，他动用总值 6 亿元新台币的现金及公司股份设立王长庚公益信托。王永在则成立了王詹样慈善信托去纪念他们的母亲。他们两兄弟的信托，是台湾地区最大的两个慈善信托。2007 年，王瑞华和王瑞瑜以父亲为榜样，也捐赠了自己部分的家族股权（市值 4.5 亿元新台币）予王长庚公益信托。

王永庆奉献了毕生的时间、努力和热诚给他的企业，数十年来带领企业经历无数风雨，企业上下都深受他的管理哲学与理念影响。他尽力把台塑这个企业王国完整地传给子孙，又以捐赠的行为树立榜样，教导子女成为有才能、有承担的社会栋梁。其中表现最突出的当属王雪红。

身为二房女儿的王雪红只身创业，统领的威盛（VIA）、宏达（HTC）不仅可以叫板 Intel、苹果，最近又收购了香港 TVB。2011 年，53 岁的王雪红更以 68 亿美元的身家新晋台湾首富，堪称“富二代”楷模。

“富二代”的成功，离不开“富一代”的言传身教。王永庆家教严格：“每一个兄弟姐妹，都被父亲扔到国外独自求学、生活。”15 岁时，王雪红就被父亲送到美国读高中。王永庆从不给子女打电话，因为“太贵了”。他大约每隔两周给每个孩子写信，多半叙述他的工作心得，特别强调“寻根究底”。王永庆也要求每个子女写家书，报告花了哪些钱，“连买条牙膏也写上去”，这样才继续寄生活费。王雪红的母亲杨娇说，儿女们在美国的生活并不富裕，王永庆给的学费、生活费“刚刚好”。在一生勤俭的父亲影响下，王雪红如今所用的记事本不到 5 元，座驾是开了多年的丰田佳美。

高中毕业后，王雪红进入加州伯克利大学，初时主修音乐作曲，但三周后就意识到天赋不足，转读经济。1981 年，在伯克利取得经济学硕士后，王雪红曾在台塑集团短暂工作，但不到一个月就辞职，加入二姐王雪龄创办的大众电脑公司。由于经验不足，王雪红被骗 70 万美元。为追债，她远赴欧洲，雇保镖、打官司，却分文未得。然而，在等待案件审理的半年中，王雪红在欧洲各地推销，竟顺便打开了大众电脑的欧洲市场。她说：“每当遇到挫折的时候，我就想父亲会怎么做呢？会不会放弃？”

1987 年，王雪红把母亲送的房子作抵押，向银行借款 500 万元新台币收购一家做芯片的小公司，改名威盛。初期为大型企业代工，1992 年，威盛将业务重心转向芯片组。1999 年，威盛上市，并迅速占据全球 70% 芯片组市场。

威盛走上正轨后，王雪红开始扩张她的 IT 帝国。1997 年，她找到台湾 IT 界名人、号称“拼命三郎”的卓火土，成立宏达国际电子股份有限公司（HTC）。到 2011 年 4 月，HTC 市值超越诺基亚，成为继苹果、三星之后全球第三大智能手机生产商，约占世界智能手机市场的 8.9%。

一般来说，“富二代”能够发扬父业已属不易，而凭己之力创业成功的更屈指可数。台湾商界也因此流传着这样一句话：“生女当如王雪红。”王雪红是公认最像父亲的人。王永庆每天凌晨 3 点起床长跑；王雪红 5 点半起床，每周固定四天长跑，坚持几十年不懈。王文洋曾是台塑集团接班人，后因婚外情影响公司股价被迫出走。不知王文洋的婚外情是否多少受了父亲三妻四妾的影响？从这两个细节不难看出，父辈对子女的影响无所不及。“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。

Biography of Joseph P. H. Fan

Professor Joseph Fan is Professor of School of Accountancy and Department of Finance, and Director of Institute of Economics and Finance of The Chinese University of Hong Kong. Professor Fan received his Ph.D. in finance from University of Pittsburgh, USA. His research and teaching areas are corporate governance, corporate finance, and family business governance. He has done extensive research on family business in emerging markets, covering issues such as succession, ownership design, and family networks. He is also an expert in finance and entrepreneurship in China. He has published many of his works in world top academic journals, and is on editorial boards of several academic journals. Professor Fan is one of the most well cited finance professors in Asia. His corporate governance and family business research has been featured by various business press, including *The Economist*, *New York Times*, *Asian Wall Street Journal*, and *Financial Times*. He often gives speeches and courses on family business governance topics across China and South East Asia, and has consulting activities with the World Bank, OECD, and Asian Development Bank.

Book Summary

Critical Generations – Out of the Succession Dilemma of Chinese Family Businesses (关键世代：走出华人家族企业传承之困) is the latest book by Professor Joseph P.H. Fan (范博宏), a dedicated researcher and educator of family business governance at The Chinese University of Hong Kong. According to his pioneer research, market value of 250 listed family firms in Hong Kong, Taiwan and Singapore declined by almost 60% on average starting from five years before to the year patriarch handed over the business to his successor.

Critical Generations is a serious inquiry into the causes and remedies of Chinese families' succession struggle. Many materials in the book are outcomes of Professor Fan's research on family businesses in China and Southeast Asia. He uncovers that the reason behind the shocking succession decline is twofold. Firstly, intangible assets such as values, skills and networks, although commonly found among the first generation entrepreneurs, are difficult to be passed on to the next generation. Secondly, Chinese families also face various family, industrial, and institutional obstacles such as family brain drain, regulatory changes, and political uncertainty, which can devastate the families and their businesses.

To overcome the challenges, *Critical Generations* emphasizes three critical tasks including family governance, ownership design, and corporate governance. Chinese families need to install and enforce a system of governance which identifies shared values, consolidates family interests and resolves conflict. The system should also regulate family members' involvement and exiting from the family business. Effective tools should be consistent with Chinese cultural values. Direct transplant of Western solutions are usually not applicable. In addition, Chinese business founders often prefer to "lock-up" the wealth and ownership of the business in some way. Family members however, expect to get a "fair" share of their inheritance and after the founding generation passes away, family fight and court action inevitably follow. The book offers in-depth analysis on how ownership design that facilitates the transferability of assets and shares matters greatly to the consolidation of family interests and resolution of disputes. Finally, successors of family business, even if they share values and passion of their parent founders, may not be seasoned business professionals. It is therefore important to build a strong management team and put into place an effective model of corporate governance which can effectively monitor leadership and results. Professor Fan's research shows that Chinese companies that have been led by succeeding generations tend to implement more transparent accounting practices and greater checks and balances.

Chinese family founders are using a range of different methods to solve their succession problems and often these are ad hoc resulting in varying degrees of success. *Critical Generations* encourage Chinese business owners to consider the broader aspects of family governance, ownership structure and corporate governance when planning for succession. Many Chinese business founders are now becoming more proactive on this matter and are joining classes and seeking knowledge to resolve the succession issue. Professor Fan is doing his share by researching, writing and teaching on this topic.

**Critical Generations –
Out of the Succession Dilemma of Chinese Family Businesses**
《关键世代：走出华人家族企业传承之困》
Joseph P.H. Fan

[Book Purchase Instructions](#)

Mainland China, Taiwan, HK and Macau (Purchase of 30 copies or less)

- Please purchase the book in XinHua Bookshop (新华书店) in Mainland China; or
- Please purchase the book via online bookshop. Some large online bookshops in which this book is available are shown as follows:

Online Bookshop	Website
Dangdang.com	http://product.dangdang.com/product.aspx?product_id=22723873
Amazon.cn	http://tinyurl.com/amazon-jf
360buy.com	http://www.360buy.com
Tao Bao	http://www.taobao.com

Mainland China, Taiwan, HK and Macau (Bulk purchase of 30 copies or more); or
Outside China (Purchase of any quantity)

Please contact Mr. Sun Qiao of Dong Fang Publisher (东方出版社孙桥先生)
(Email: sunqiao79@163.com ; Telephone: 86-10-65210056) by providing the following information:

- 1) Total number of books to be purchased
- 2) Delivery Address
- 3) Contact Person / Telephone / Email

For further inquiries about the book purchase instructions, please contact Miss Maggie Lau
(Email: maggielau@cuhk.edu.hk ; Telephone: 852-39431777) of Institute of Economics
and Finance at The Chinese University of Hong Kong

《关键世代：走出华人家族企业传承之困》

范博宏 | 著

订购方法

中国大陆, 台湾和港澳地区 (购买 30 本以下):

- 请在国内各省市的“新华书店”购买; 或
- 请于网上书店直接购买, 以下是几个大型的网站有此书销售:

网上书店	网址
当当网	http://product.dangdang.com/product.aspx?product_id=22723873
卓越亚马逊网	http://tinyurl.com/amazon-jf
京东商城	http://book.360buy.com/10974240.html
淘宝网	http://www.taobao.com

中国大陆, 台湾和港澳地区 (大量购买 30 本或以上); 或
中国以外的地区 (购买任何数量)

请提供以下资料并联系东方出版社发行主管孙桥先生
(电邮: sunqiao79@163.com; 电话: 86-10-65210056)

- 1) 购买总数量
- 2) 送货地址
- 3) 联系人名称 /电话 /电邮

如对订购方法有任何查询, 请联系香港中文大学经济及金融研究所
刘美娇小姐 (电邮: maggielau@cuhk.edu.hk; 电话: 852-39431777)