

# 企业传承的科学



## 范博宏

香港中文大学会计学院与财务学系联席教授

经济金融研究所主任，财务学系主任

Phone: 852-26097839; Email: [pifan@cuhk.edu.hk](mailto:pifan@cuhk.edu.hk)

Web: <http://ihome.cuhk.edu.hk/~b109671/index.html>

## 企业传承是科学，心理学，还是巫術？

- 把东西方企业与企业家的行为差异归因为文化差异 – 这是肤浅的说法
- 把企业的管理问题归因于心理学 – 有听说心理治疗师解决了这些问题吗？
- 企业家，私人银行家，律师，保险从业者，管理顾问们，知不知道你们开的药的效果是否大于副作用？
- 管理问题以文化一言以蔽之，或以巫術解决，常因为缺乏对这些问题有系统的科学研究
- 我们以下对企业长青的秘密作科学探讨

## 企业传承是当务之急 (部分已完成传承的香港上市家族)

公司	传承年度	创办人	年龄	下一代(继承人)	年龄
恒基地产(00012.HK)	1999	李兆基	80	李家杰(长子)	46
名力集团 <sup>1</sup>	2000	查济民	已故	查懋声(长子)	66
德昌电机(00179.HK)	1996	汪松亮	已故	汪穗中(次子)	58
大同机械(00118.HK)	1997	邓焜	86	邓焯(子)	61
大快活集团(00052.HK)	1999	罗芳祥	已故	罗开扬(子)	57
乐声电子(00213.HK)	2000	李志和	—	李源清	62
华光航业 <sup>2</sup>	1998	赵从衍	已故	赵世彭(长子)	已故
金源米业(00677.HK)	2000	林曾淑仪	95	林炯灿(子)	已故
新昌营造 <sup>3</sup> (00404.HK)	2002	叶谋彰	已故	叶维义(侄子)	50
希慎兴业(00014.HK)	2001	利汉钊	80	利定昌(堂弟)	已故
蚬壳电器(00081.HK)	2003	翁佑	已故	翁国基(长子)	56
华信地产财务(00252.HK)	2000	蔡绍华	已故	蔡乃端	57

范博宏

企业常青

3

## 企业传承是当务之急 (部分仍未完成传承的香港上市家族)

公司	创办人	年龄	家族成员	现任职务
长江实业(00001.HK)	李嘉诚	81	李泽钊(长子)	董事会副主席兼董事总经理
利丰(00494.HK)	冯国经	64	冯裕钧(子)	执行董事
东亚银行(00023.HK)	李国宝	70	李民桥(长子)	副行政总裁
合和实业(00054.HK)	胡应湘	74	胡文新(长子)	执行董事兼董事总经理
大新银行集团(02356.HK)	王守业	69	王祖兴(长子)	执行董事
创科实业(00669.HK)	Julius Pudwill	65	Stephan Pudwill	执行董事
澳博控股(00880.HK)	何鸿燊	87	梁安琪(四太)	执行董事
信德集团(00242.HK)	何鸿燊	87	何超琼(女)	执行董事兼董事总经理
新濠国际*(00200.HK)	何鸿燊	87	何猷龙(子)	董事会主席兼董事总经理
电视广播(00511.HK)	邵逸夫	102	方逸华(妻)	董事会副主席兼董事总经理
银河娱乐(00027.HK)	吕志和	80	吕耀东(长子)	董事会副主席兼执行董事
理文造纸(02314.HK)	李运强	66	李文俊(长子)	执行董事兼首席执行官
富豪酒店(00078.HK)	罗旭瑞	65	罗宝文(女)	执行董事
潘皓里拉(亚洲)(00069.HK)	郭鹤年	86 企业常青	郭孔演(次子)	董事会主席兼首席执行官
利民实业(00229.HK)	黄乾利	74	黄文显(子)	董事会副主席兼执行董事

4

## 企业传承是严峻挑战

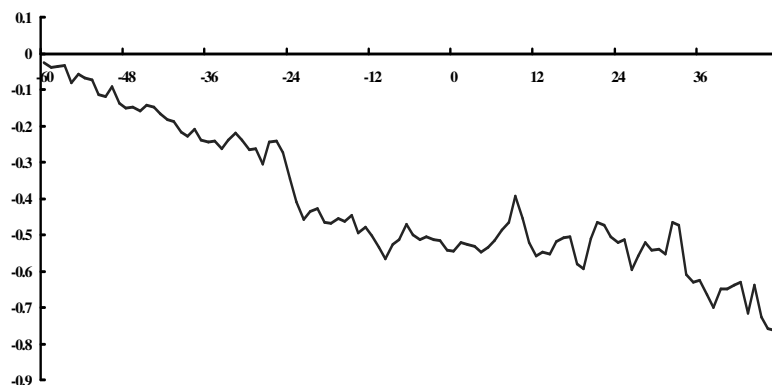
- 我们在香港中文大学进行的一项对近20年来香港、台湾、新加坡250宗家族企业传承案例的研究显示
- 家族企业在继承过程中都面临巨大的财富损失，在继承年度（董事长交接年度）及此前5年、此后3年的累计股票超额收益率平均高达-60%
- 换言之，股权所有人于企业传承前5年每份价值100元的股权，在传承完成时只剩下40元
- 相比其他两地，香港近80宗经历传承企业的价值损失更大，高达-120%。

范博宏

企业常青

5

## 香港、台湾、新加坡企业传承中的财富消散(扣除市场变动后的月累计股票超额收益率)

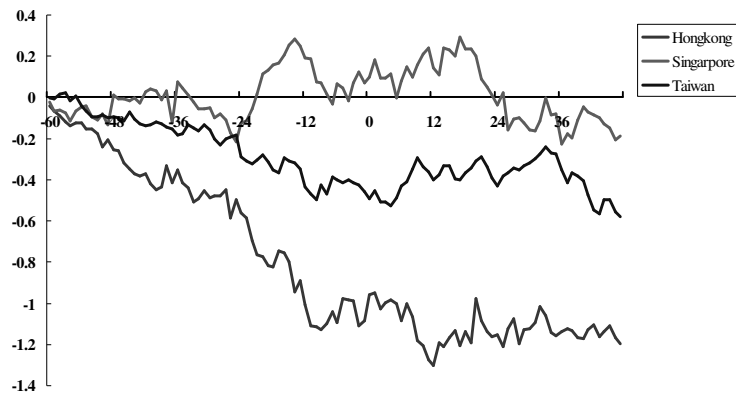


范博宏

企业常青

6

## 香港、台湾、新加坡企业传承中的财富消散 (扣除市场变动后的月累计股票超额收益率)



范博宏

企业常青

7

## 企业传承的四大挑战

- 特殊资产难以转让
- 家族内斗
- 无以为继- 没有适合的接班人
- 创办人恋栈
- 企业家欲避免与改善这些问题，必须从了解企业所在地的制度因素与企业的资产性质入手

范博宏

企业常青

8

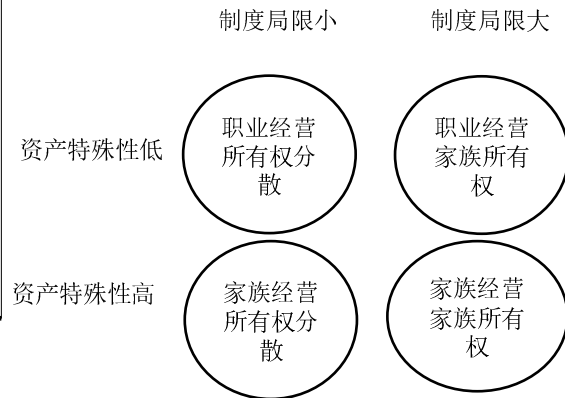
## 解码企业文化

- 企业的特殊资产（也可能是负债）的总和，统称为企业文化
- 称之为文化是因为从前我们不知道它是什么，不知道怎么拆解它，或衡量它的价值
- 为你的企业资产分类，找出各个难以传承转让的特殊资产是企业制度化与传承非常重要的任务
- 拆解与归类企业的资产，有助于为企业选择标准化的治理模式，而不止停留于空泛的文化讨论

## 选择企业最适治理模式

- 班纳德孙-范氏 (Bennedsen-Fan) 模型帮助企业企业家
  - 依其企业所在地的制度环境约束与企业的资产特殊性选择合适的企业治理模式
  - 并制定执行此治理模式的配套策略
  - 当制度环境与企业资产性质改变，企业治理模式亦须调整
- 企业传承伴随着企业资产的重大改变，我们必须及早作好必要的企业治理变革

## 企业最适治理模式的选择 班纳德孙-范氏 (Bennedsen-Fan) 模型



范博宏

企业常青

11

## 特殊资产

- 创业者强烈的个人兴趣（意识型态）
- 创办人难以被模仿的能力，创意，政商关系，特殊领导与管理方式
- 内隐知识
- 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
- 创业成员共同创造拥有的资产与财富
- 其他未标准化的经营制造模式

范博宏

企业常青

12

## 意识型态

### - 最有钱的人，都是忠于内心的选择。

- 巴菲特：“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。”



范博宏

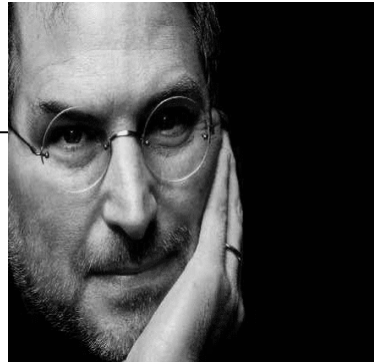
企业常青

13

## 意识型态

### - 追求美的设计

- 苹果电脑CEO贾伯斯，不仅做电脑，还做电影。
- 毫不相关的事情，却都在追求美的设计。



范博宏

企业常青

14

# 1. 宗庆后与娃哈哈

- 宗庆后常常说，给他影响最大的就是毛泽东。
- 宗庆后认为，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，生产、销售等各个领域的管理则是通过各个部长担任。
- 宗的办公桌上没有电脑，他喜欢用“朱批”的文件来下达命令，有时亲自撰写每月的销售通报，并在考察市场时直接用电话指示下属迅速行动。



范博宏

企业常青

15

# 5. 制度抑或权威？

- 创业初期的英雄主义、亲历亲为在企业发展的成熟阶段能够代替良好制度吗？
- 宗庆后的继任者还能是个“宗庆后”吗？

范博宏

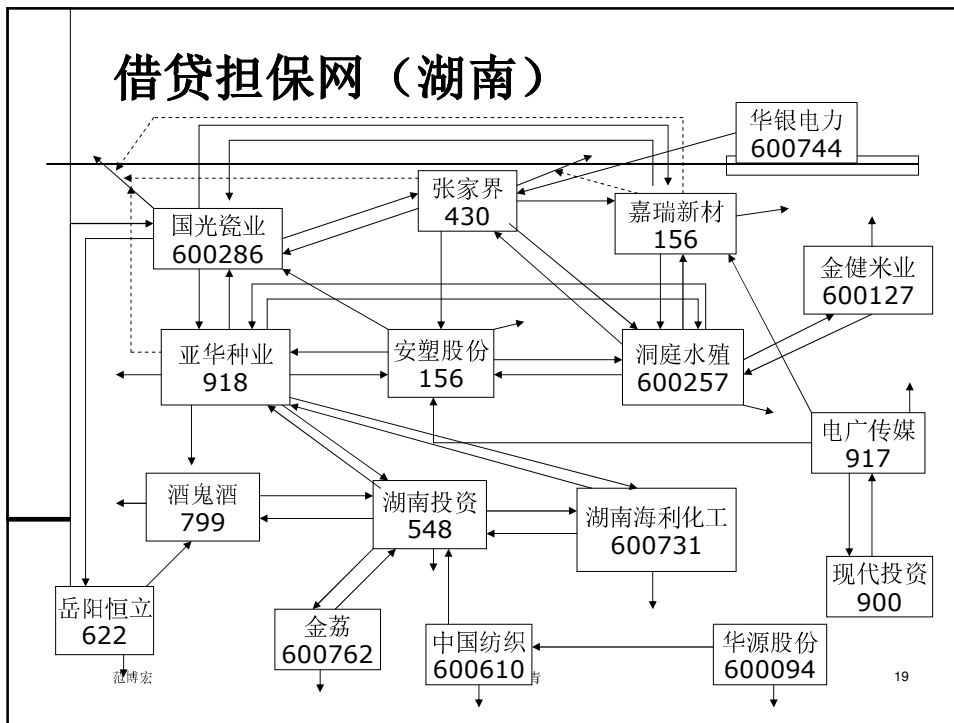
企业常青

16

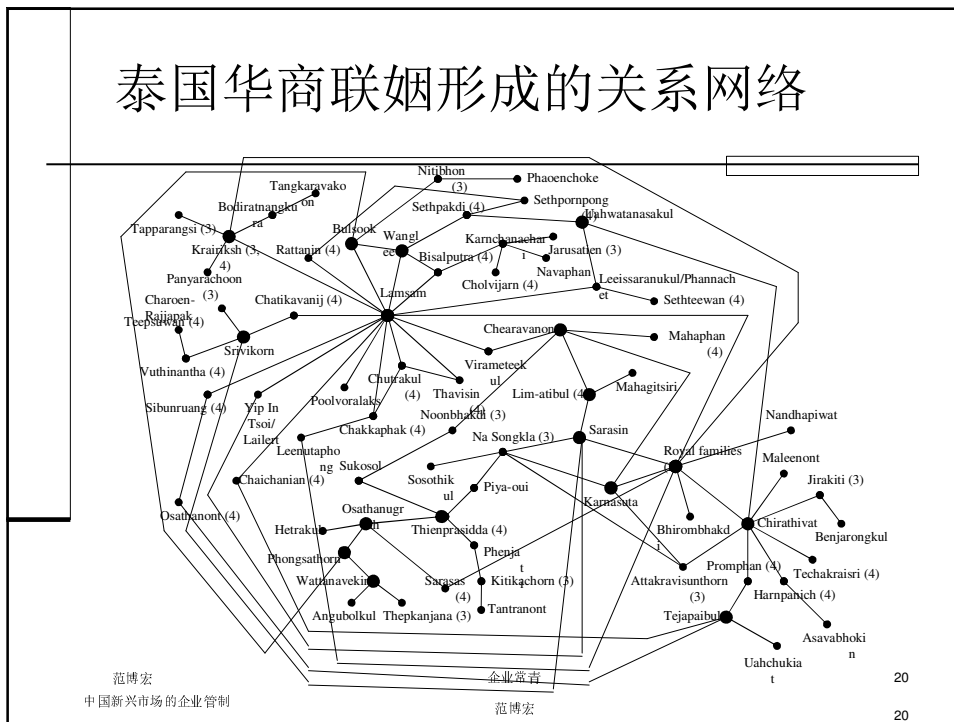




## 借贷担保网（湖南）



## 泰国华商联姻形成的关系网络



范博宏  
中国新兴市场的企业管制

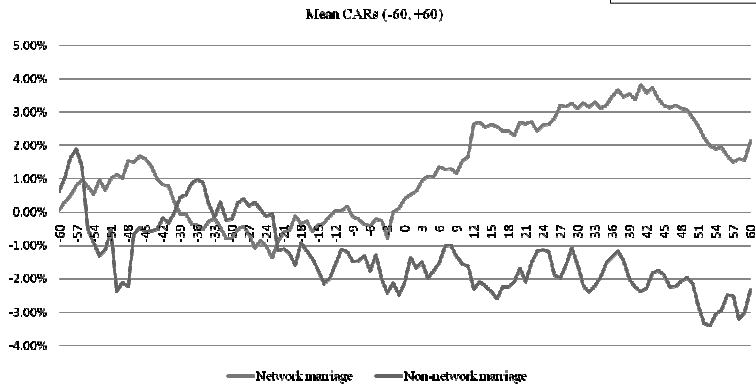
范博宏  
企业常青

20

20

## 泰国华裔子女政商联姻前后家族企业的股票累计超额回报

(蓝线-政商联姻; 红线-非政商联姻)



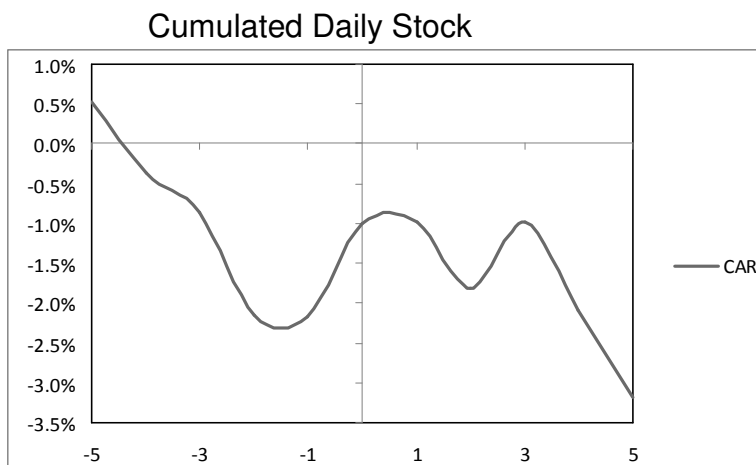
范博宏

企业常青

21

## 长江实业在创办人李嘉诚77岁时因病入院前后扣除市场变动后的日累计股票回报

22



范博宏

企业常青

22

## 内隐知识

- 内隐知识：为个人主观的经验性、模拟性、具各别情境特殊性的知识，通常无法直辨认，保存于人身上、制作过程、关系等形式中，此类知识传递较为费时。
- 举例：佛家禅宗开宗的第一个故事：佛陀在传教时拿起一朵花，底下一个颇有慧根的门人，一见他拈花就会心微笑，这个故事就结束了。“佛陀拈花、迦叶一笑，不立文字、教外别传”，“不立文字”：没有立下一个可以传递的文字；“教外别传”：传递了佛家八大宗之一的禅宗。

- 内隐知识分为两类：
- 一类属于技术性知识，就是无法公式化和难以具体说明的技巧手艺或专门技术。例如画家梵高的画别人很难复制；另一类是认知性知识，“心智模式，信仰和直觉力，以含蓄的模式塑造了感知身外世界的方式。”
- 日本作家野中郁次、次内弘高1995年所著的知识管理经典之作《The knowledge - creating company》，研究日本企业成功的原因就在于这些企业成功的透过一些机制来传递内隐知识。

## 街头智慧 VS 学院智慧

—— 哪个才是商战生存法则？

### 街头智慧——因时、因地制宜权变的能力

- 没有框架的实势力。
- 不是来自学校，而是来自第一手交战现实。



## 打赢大象的丛林冒险家：马云

- “大象踩不死蚂蚁”：蚂蚁只要躲在缝里，大象根本踩不到，只要能活下来，就能得到最后的胜利。唯一的条件是，蚂蚁必须比大象精明！
- 马云，从西湖边上身无分文的小学老师，到今天创下市值约为110亿美元的网络帝国。以蚂蚁的灵活，打赢资本额比自己大五千倍的中国电信，再购并中国雅虎、又进攻网络拍卖，主动出招，打得对手无法还击。
- 《华尔街日报》前中国分社社长麦健陆也指出，在中国做生意，**规则**随时在变动，在这样混乱的市场要能够**生存**，必须学习到街头智慧。



范博宏

企业常青

27

## 面包机的诞生：街头十学院

- 1985年，日本大阪松下电器公司想要开发一款家用面包机，但始终无法揉出好的面团。研发人员绞尽脑汁分析问题，甚至拿机器打的面团和专业面包师傅揉制的面团放在X光下，进行严格的透视比较，依旧无解。
- 后来，一位研发人员向大阪国际饭店的面包师傅学习，一年后悟到，原来师傅在拉开面团时有独特的手法。她在面包机里加了一根特别的搅拌棒，成功复制了饭店师傅揉揉捶打的韧性。最后松下开发出这款具有独特绞面团手法的家用面包机，推出后大为轰动。
- 大饭店师傅手里不断被揉搓的面团，浓缩了他毕生技艺的精华，也是他无法宣之于口的**内隐智能**，他知其然，但未知其所以然。

这种知识经由研发人员和师傅学习，转换为白纸黑字、能够系统化表达并传播的**外显知识**，热卖面包机因此诞生。



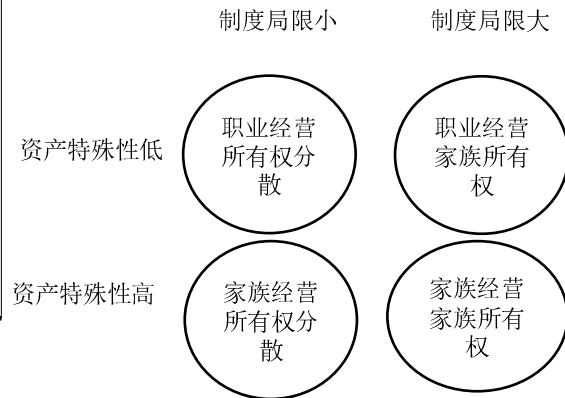
范博宏

企业常青

28

家族企业是资产特殊性高制度局限大的最适治理模式，但传承极其不易

班纳德孙-范氏 (Bennedsen-Fan) 模型



范博宏

企业常青

29

## 传承七大纲领

- 明晰所有权与控制权
- 培养值得信赖，有竞争力的接班人
- 招聘，激励，留任职业经理人
- 职业化员工与标准化流程
- 发现并保存企业核心价值
- 强化公司治理
- 不恋栈过去与现有的安逸，勇于求新求变

范博宏

企业常青

30

# 明晰所有权与控制权

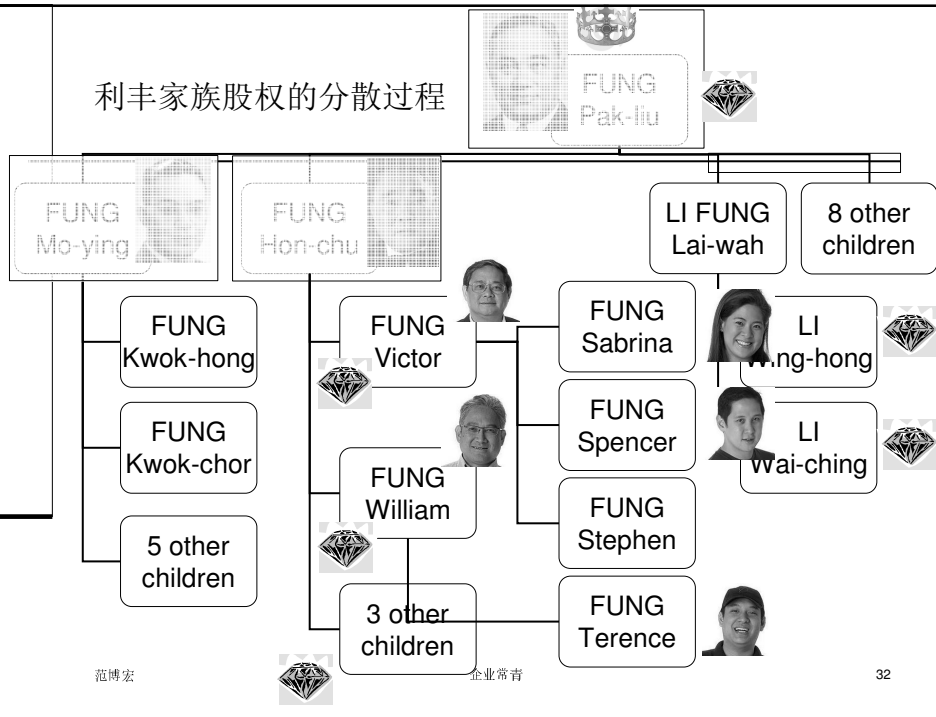
- 所有权设计是企业长青的一大重点，主要的考量是
  - 家族所有权集中度
    - 家族股权随企业上市或家族成员增加而愈趋分散
    - 过于分散，家族股东意见分歧造成低决策效率，并有被外人敌意收购的危险（例如最近的香港东亚银行）
  - 集中控制权的方法
    - 以传统，习俗为基础的嫡长子集中继承
    - 家族透过控股公司控制企业
    - 家族股权信托基金

范博宏

企业常青

31

## 利丰家族股权的分散过程



范博宏

企业常青

32



## 以股权信托基金控股是万灵丹吗？

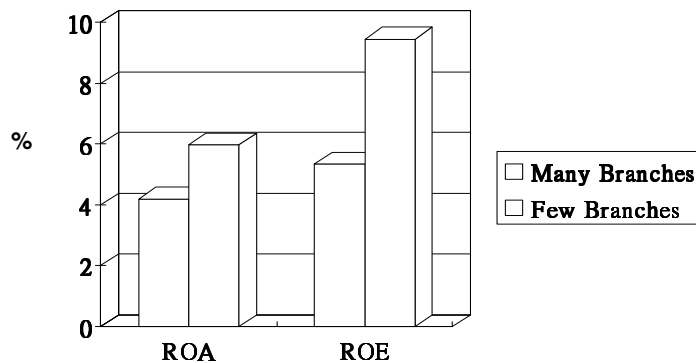
- 优点
  - 确保家族控制，避税，可由基金理事会引进内部治理
- 缺点
  - 创办人常规定家族股权不得转让，无法以转让股权消弥家族纷争，家族成员因无具体所有权而缺乏激励甚而掏空家族资产，基金理事会的治理功能堪虞
  - 以上的缺点随企业的规模，家族成员的人数增加而加剧
- 我们对香港103家上市企业的研究显示
  - 以股权信托基金控股的企业业绩表现并没有比由家族个人或控股公司控股的企业好。
  - 特别是当家族成员多时，以股权信托基金控股的企业业绩表现明显比由家族个人或控股公司控股的企业差。

范博宏

企业常青

33

## 由家族股权信托基金控股企业的业绩表现- 比较家族成员多少的影响



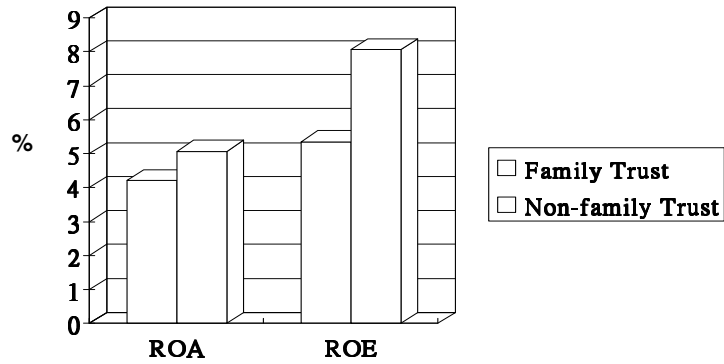
- When firms used family trusts, those with many family branches had worse performance.
  - Infighting but hard to exit
  - Less profit incentive due to less alignment between ownership and control

范博宏

企业常青

34

当家族成员繁多时，企业由股权信托基金控股其业绩明显比以个人或控股公司控股差



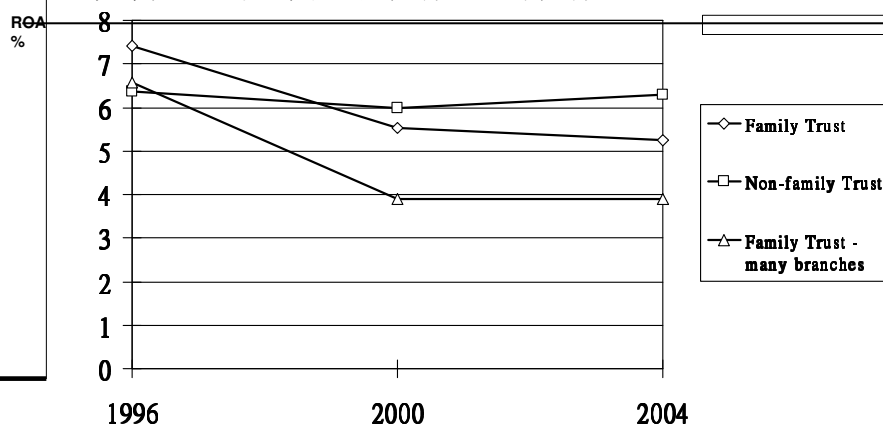
■ Given many family branches, those using family trusts had worse performance.

范博宏

企业常青

35

由股权信托基金控股的家族企业，特别是家族成员繁多者，在亚洲金融危机后的业绩表现明显比以个人或控股公司控股差



■ Firms using family trusts had a bigger drop in performance across the crisis. They could not adjust their corporate governance system through their ownership structure.

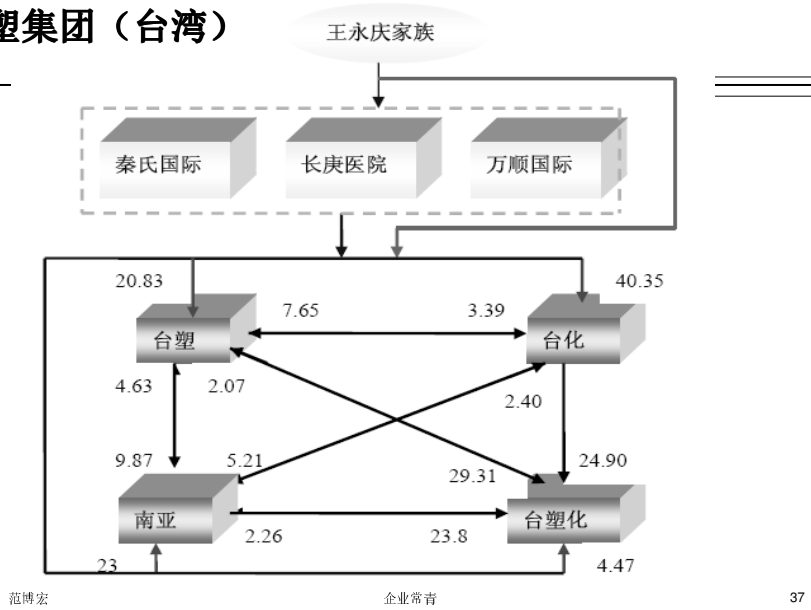
范博宏

企业常青

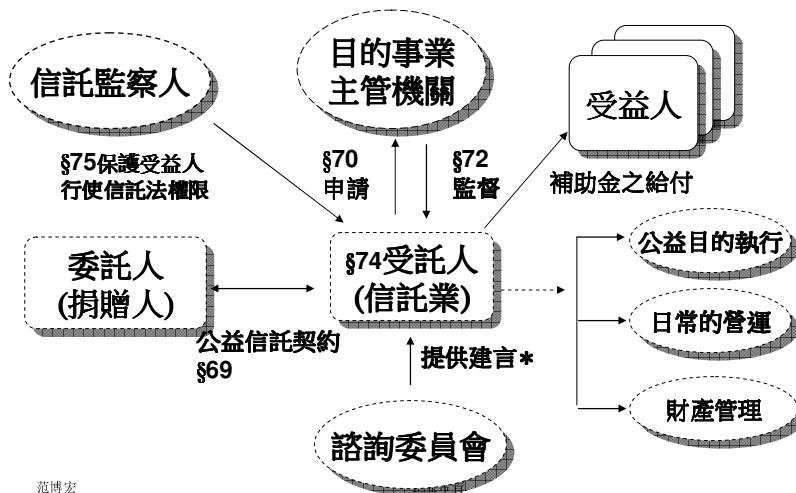
36

## 公益信託

### 台塑集團（台灣）



## 公益信託之運作架構（台灣）



## 王永庆生前留给儿女们的一封信

子女们：

财富虽然是每个人都喜欢的事物，但它并非与生俱来，同时也不是任何人可以随身带走。人经由各自努力程度之不同，在其一生中固然可能累积或多或少之财富，然而当生命终结，辞别人世之时，这些财富将悉数归还社会，无人可以例外。

因此如果我们透视财富的本质，它终究只是上天托付作妥善管理和支配之用，没有人可以真正拥有。面对财富问题，我希望你们每一个人都能正确予以认知，并且在这样的认知基础上营造充实的人生。

我本出身于贫困家庭，历经努力耕耘，能够有所成就。在一生奋斗过程中，我日益坚定的相信，人生最大的意义和价值所在，乃是藉由一己力量的发挥，能够对于社会作出实质贡献，为人群创造更为美好的发展前景，同时唯有建立这样的观念和人生目标，才能在漫长一生中持续不断自我期许勉励，永不懈怠，并且能以缔造若干贡献与成就，而不虚此生。

基于这样的深刻体会，因此我希望所有子女都能够充分理解生命的真义所在，并且出自内心的认同和支持，将我个人财富留给社会大众，使之继续发挥促进社会进步，增进人群福祉之功能，并使一生创办之企业能达到永续之经营，长远造福员工与社会。

与此同时，我也殷切期盼所有子女，在创业与日常生活中，不忘以服务奉献社会、造福人群为宗旨，而非只以私利作为追求目标，如此才能建立广阔和宏伟的见识及胸襟，充分发挥智能力量，而不负于生命之意义。

范博

39

## 传承七大纲领

- 明晰所有权与控制权
- 培养值得信赖，有竞争力的接班人
- 招聘，激励，留任职业经理人
- 职业化员工与标准化流程
- 发现并保存企业核心价值
- 强化公司治理
- 不恋栈过去与现有的安逸，勇于求新求变

范博宏

企业常青

40

## 217家亚洲企业接班人的选择

	香港		新加坡		台湾		总计	
家族成员	43	69%	17	36%	80	74%	140	65%
儿子	18	29%	4	9%	57	53%	79	36%
近亲	25	40%	13	28%	23	21%	61	28%
非家族成员	6	10%	17	36%	24	22%	47	22%
卖出	13	21%	8	17%	4	4%	25	12%
不可考	0	0%	5	11%	0	0%	5	2%
总计	62	100%	47	100%	108	100%	217	100%

范博宏

企业常青

41

## 家族传承的缺陷

- 谈到家族企业传承，“股神”巴菲特有一句名言：
- “(就像)在2000年奥运会金牌选手们的长子中，选择2020年奥运会的参赛选手。”

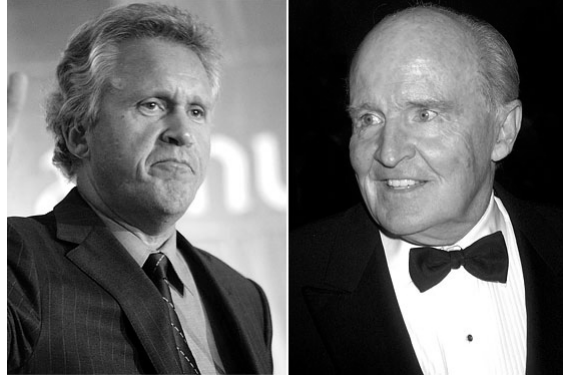


范博宏

企业常青

42

## 杰克·威尔许如何选择继承人？



范博宏

企业常青

43

## 龟甲万（传统+现代）

■ 龟甲万公司是一家有360年历史的日本家族企业，其年收入高达20亿美元，是全球第一的日本食品佐料制造商兼供应商。

- “龟”：长寿与幸运
- “甲”：甲级
- “万”：长长久久



范博宏

企业常青

44

## 龟甲万的传承内规

- 龟甲万公司目前是独立的上市公司，家族成员通过财务协会——千秋社拥有公司3.41%的股份，是十大股东之一；纽约激进对冲基金Steel Partners是该公司最大的股东，持有5%的股份。
- 1917年，8个家族共同创立龟甲万时便约法三章，共同遵守一份商场家规。
- 龟甲万公司规定：8个家族始终掌握着公司经营权。
- 龟甲万创立之初不成文的规定：8个家族的每一代只有一位男性成员可以进入公司，这样的体制可以确保各家族分支之间的权力斗争保持在健康但又激烈的水平上。

## 龟甲万的传承内规

- 通常各个家族会着力培养一位候选人，希望他能跻身公司上层，直至董事长与社长。
- 而非候选人必须自行在别的领域中另谋出路，或即使有特殊情况进入公司，但也不可能进入权力核心。
- 自1917年以来，各家族不曾出现过2位以上的社长。在10任社长中，柏家、誉家、佐家分别占据了2位，本家出了1位，其余家族一共出现3位。
- 无论哪个家族成员出任社长，稳健和选择性的冒险都是龟甲万一贯的风格。

## 传承七大纲领

- 明晰所有权与控制权
- 培养值得信赖，有竞争力的接班人
- 招聘，激励，留任职业经理人
- 职业化员工与标准化流程
- 发现并保存企业核心价值
- 强化公司治理
- 不恋栈过去与现有的安逸，勇于求新求变

范博宏

企业常青

47

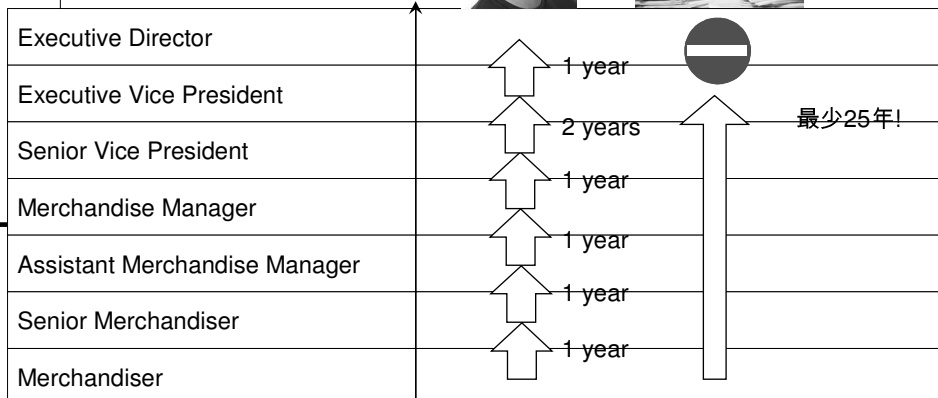
## 接班号快车

(香港利丰集团)

Spencer Fung

Normal

7年就到位!





## 招聘，激励，留任职业经理人

- 忠诚的职业经理人不能免费
- 如果你不能像提拔你的儿子一样的提拔职业经理人，你必须在其他方面对他们好
- 如何设计职业经理人的薪酬与升迁？
- 职业经理人的薪酬与升迁应与家族经理人有何不同？
  - 迷思：家族企业付与职业经理人较低薪酬与较少升迁与成长空间
- 如何留任与激励适任的职业经理人？
  - 股权激励
  - 内部创业
- 如何融合家族与职业经理人，让他们并肩作战？

## 传承七大纲领

- 明晰所有权与控制权
- 培养值得信赖，有竞争力的接班人
- 招聘，激励，留任职业经理人
- 职业化员工与标准化流程
- 发现并保存企业核心价值
- 强化公司治理
- 不恋栈过去与现有的安逸，勇于求新求变

## 标准化 – 让你的企业清楚易懂

- 标准化能帮助企业资产的分割，定价与转让，因此对企业顺利传承非常重要
- 标准化就是将一件工作分割成多个步骤，描述并测度每一个步骤内所需要的投入与产出，制定协调各步骤的最佳方法，并不断找出成本较低，产出较大的流程。

## 知识管理与技术传承

—— 基于台湾中钢的案例分析

## 公司背景

- 台湾中钢，简称中钢，全称中国钢铁股份有限公司。
- 1971年成立，总部与主要工厂位于台湾高雄市临海作业区。目前是台湾规模最大的炼钢厂，且是唯一的一贯作业钢铁厂。
- 中钢有员工9000名，平均年龄49岁，平均工龄23年，2013年起，每年将有近600名员工退休，等于10年后，近一半拥有炼钢技术的资深员工就不再是公司资产。



- 为避免退休潮带来的人力断层，中钢从2004年起开始推动知识管理。
- 如何让新人快速有效吸收资深同仁的经验？人力资源处人力发展组组长兼训练中心主任赵立功表示，要“用年轻人的频道把知识传给年轻人”。

## 步骤之一：构建知识库

- 中钢各部门挑选出五、六项关键专业技术，以大、中、小分类，将1971年建厂以来的报告做系统化整理。比如：“炼铁技术”项下有“炼焦技术、烧结”等中分类，“炼焦技术”项下又有“配煤、炉温技术”等至多五个小分类。
- 中钢不仅将内隐知识文字化，更进一步将关键技术“影音化”。由资深同仁用数码照相机、摄影机自行制作数码影音教材。

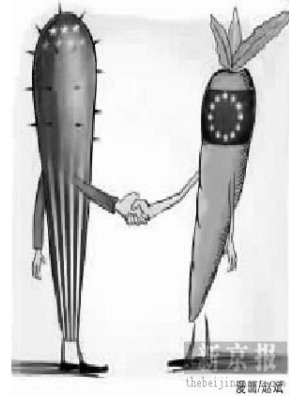
## 步骤之二：推动在线学习

- 中钢2007年成立网络知识社群，包括41个各部门的内部社群、和6个外部社群（可由公司外的网域连结），建立网络讨论区，提供平台给跨部门讨论工作技术。
- 每个讨论主题最后产生结论报告，主管自行判断可行性，再试行到工作流程中。社群的讨论区精华则会再进入知识库，让遇到同样困难的同仁有前人的轨迹可循。
- 例如：研发部门参与炼钢团队在社群上对炼焦炉清洗的讨论，后来炼钢厂将原本一年两次固定淋洗的频率变更为一年一次，以此降低焦炉故障频率。
- 例如：2007和2008年招募逾千名的中钢新人，皆以此进行新生训练，使用在线学习时数已占总训练时数三分之二。



## 步骤三：胡萝卜十大棒

- 先给予奖励诱因：中钢每年举办知识管理绩优颁奖暨成果发表会，由董事长亲自颁发个人奖、团体奖、和知识社群奖，四次颁奖共发出五十七万元的奖金。2007年获得个人奖、在中钢服务三十四年的设备处机械设备技术组组长徐荣盛说，“将自己的技术贡献出来，是留给中钢的纪念品。”
- 再给予考核标准：中钢规定每部门每年至少产出“20人一堂课”数码教材，比如设备处有200人，每年最少要产出10门影音课程。影音内容的产出，与主管考绩连动，因此，39个一级单位主管需负起推动、执行多媒体知识的创造。



## 知识管理帮助技术传承

- 知识管理的程序为创造、累积、扩散、移转。创造的重点在于将每个人脑袋中的知识外显化，累积是在信息系统上从无到有建置知识库，扩散是使知识在人与人间相互传播、学习，移转则是在不同组织间复制，如扩大至上下游供应商、同业间。
- 最终，这些前人智能要能够在师徒制外发挥传承效果。
- 启示：标准化知识后便于传承



## 传承七大纲领

- 明晰所有权与控制权
- 培养值得信赖，有竞争力的接班人
- 招聘，激励，留任职业经理人
- 职业化员工与标准化流程
- 发现并保存企业核心价值
- 强化公司治理
- 不恋栈过去与现有的安逸，勇于求新求变

## 发现并保存企业核心价值

- 核心价值: 一种信念，相信坚持一些原则与作法会为企业带来最大的（金钱与非物质的）回报

## 要永久成功，先找到有意义的事情，再定目标。

- 一开始只想追逐成功的心态，反而是成功长青的最大障碍。
- 只有热情，才能使人专注与持续。
- 要永久成功，一开始要选择自己有热情且有天赋的事情，即核心竞争力。

范博宏

企业常青

61

## 共同理念的员工，才是企业成功的关键。

- Google会用6个月去考察员工是否与公司有共同的理念，而不是他能做什么。
- 情感因素在员工选拔中的作用。



范博宏

62

## 核心价值- 企业也要活得有意义

世界最长寿企业的经验

- 世界最长寿的企业是有**1400**多年历史的日本金刚组，始建于公元**578**年，历经四十代传承。
- 其核心价值来自八郎（**32**代）在“遗言书”中所立“勤勉、戒醉、慎行、为人”的家训，这一理念为家族企业的发展明确了精神乃至行为方向，家族的价值观得到了传承。
- 另一长寿企业有是近**1300**年历史的日本温泉酒店，其核心价值来自一个近乎神话传说的故事，据说企业创建者依照神的旨意找到了温泉并且要世代守护他

株式会社 金刚组





## Hoshi Ryokan



范博宏整理中国新兴市场的企业管理



范博宏整理

65

## 案例：Amanco 的核心价值



- 所在行业：塑料管道
- 隶属关系：巴西一家国有化工企业的下属公司
- 主要服务市场：巴西
- 总裁：Roberto Salas
- 使命：想有需要的人输送用水
  - 管理层和员工对完成此项使命都有强烈的满足感
- 挑战：腐败问题
  - 公司召集同业公司商讨共同创建一项核心的价值：无商业贿赂的行业准则
- 可能存在的问题：如何在企业传承中继续保持核心价值？

范博宏整理中国新兴市场的企业管理

范博宏整理

66

66

## 传承七大纲领

- 明晰所有权与控制权
- 培养值得信赖，有竞争力的接班人
- 招聘，激励，留任职业经理人
- 职业化员工与标准化流程
- 发现并保存企业核心价值
- 强化公司治理
- 不恋栈过去与现有的安逸，勇于求新求变

## 强化公司治理

- A governance structure that provides objective and professional **advices**, and provides **credibility** and protection to stakeholders is needed
- If successor cannot completely inherit his/her previous generation's credibility to stakeholders, he/she will likely subject to tighter governance constraints
  - More outside independent members on board
  - More professional management
  - Separating chairman and CEO positions
  - More concentrated ownership
  - More transparency in accounting and organization
  - Higher dividend payment

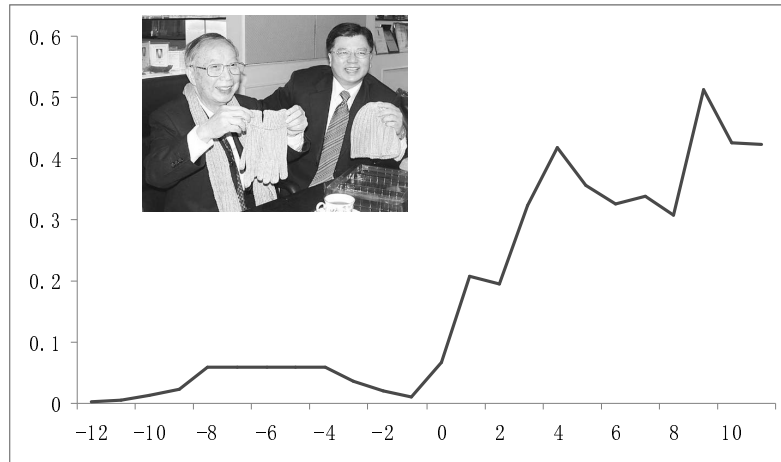
## 传承七大纲领

- 明晰所有权与控制权
- 培养值得信赖，有竞争力的接班人
- 招聘，激励，留任职业经理人
- 职业化员工与标准化流程
- 发现并保存企业核心价值
- 强化公司治理
- 不恋栈过去与现有的安逸，勇于求新求变

## 不恋栈

- 有时候很难说服仍沉醉在过去成功滋味的企业家作必要的变革，直到为时已晚
- 企业如江河日下，直至企业家垂老不得不退位
- 企业家必须在自己仍理性清醒时及早做好制度化，接班的部署。光荣退休，莫让大家等待。

## 丽新股票在林百欣92岁去世前后扣除市场变动后的日累计股票回报

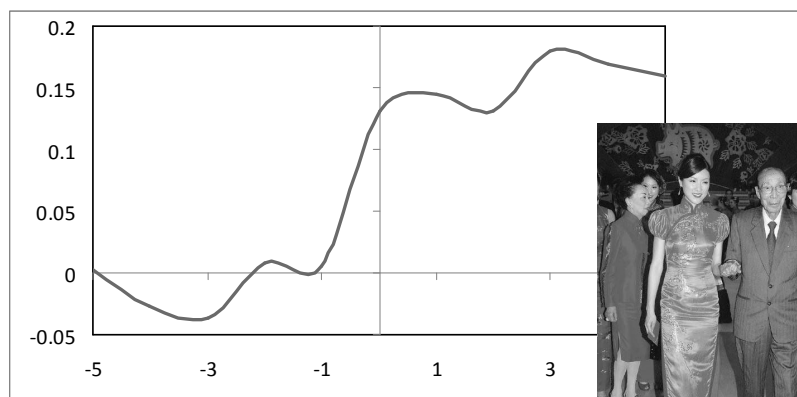


范博宏

企业常青

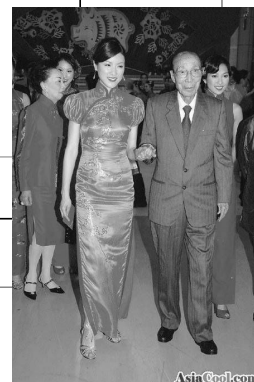
71

## TVB在创办人邵逸夫98岁时因病入院前后扣除市场变动后的日累计股票回报



范博宏

企业常青



## 结语

- 企业长青的难处，是难以管理传承过程中必要的观念改变与利益调和，乃至难以制度管理代替过去赖以成功的人治管理
- 我们迫切需要客观的科学知识引导企业长青
  - 开发，深化，并应用班纳德逊-范氏最适治理模型
- 传承七大纲领
  - 明晰所有权与控制权
  - 培养值得信赖，有竞争力的接班人
  - 招聘，激励，留任职业经理人
  - 职业化员工与标准化流程
  - 发现并保存企业核心价值
  - 强化公司治理
  - 不恋栈过去与现有的安逸，勇于求新求变

## 谢谢

