

全通路時代新革命

流通服務企業如何 百年傳承、永續經營

范博宏

香港中文大學

會計學院與金融系教授

經濟及金融研究所主任

電話：(852) 3943 7839

電郵：pjfan@cuhk.edu.hk

微博：<http://weibo.com/u/2473797767>

網站：<http://ihome.cuhk.edu.hk/~b109671/>

請思考、分享



- 你的家庭與事業的目標是什麼？
 - 3年？
 - 10年？
 - 20年？
 - 50年？
 - 100年？
- 如果你的答案是“不知道或沒想過20年後家庭和事業該在那裡”，那麼這場講座對你有用

聚焦“第四度空間”：你為什麼要關心看不見的未來？

- 空非無
 - 人不只是追求看得到的
 - 最能讓你快樂的往往是現在看不到的
- 你最終想要的，需要長期的準備才能得到
 - 沒有準備，你今天成功不能持久
- 對你的家庭與社會有貢獻的價值與事業如果無以為繼，是你的子孫與全社會的損失



百年傳承

范博宏

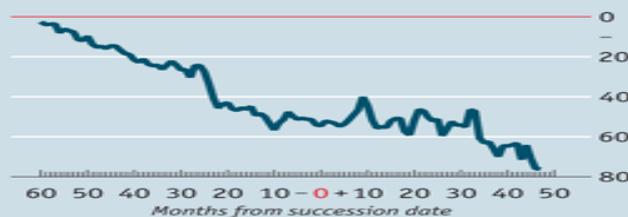
3

“如果一個國家地區的民營企業在同一時期交班，那會造成系統性風險”
范博宏，英國金融時報，2012年8月7日

持續發展與傳承是華人企業的嚴峻挑戰
250家香港、臺灣、新加坡企業傳承中的財富消散

To come

Accumulated stockmarket returns of Hong Kong, Taiwan and Singapore listed family firms in succession, 1980s-2000s, %



Source: Joesph Fan, Chinese University of Hong Kong

扣除市場變動後的月累計股票超額收益率

來源：範博宏等研究論文；英國經濟學人引用於2011年2月4日



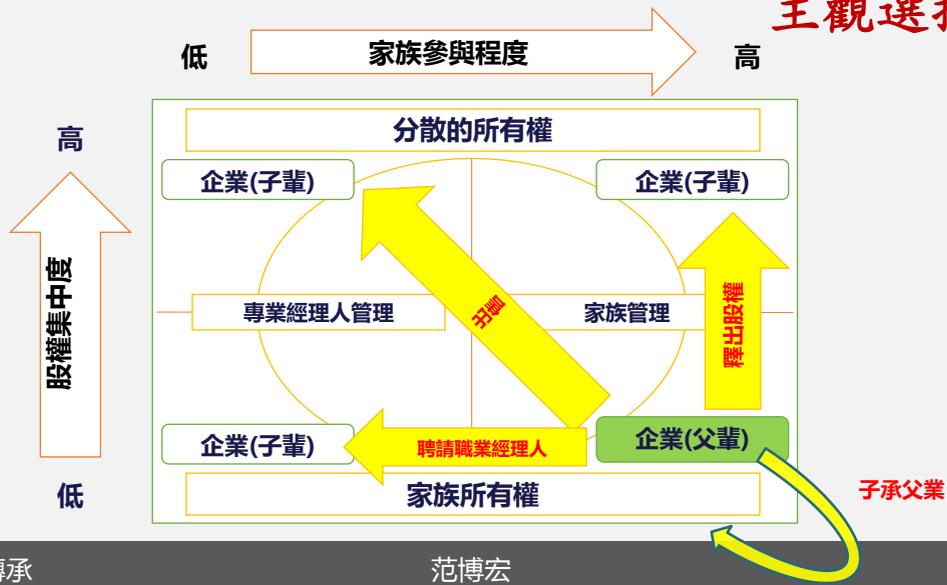
百年傳承

范博宏

4

你的企業20年後要到那裡？

隨機？
主觀選擇？



創始家族長期經營企業的優勢，取決於家族是否有無可取代的為企業增值的特殊投入。

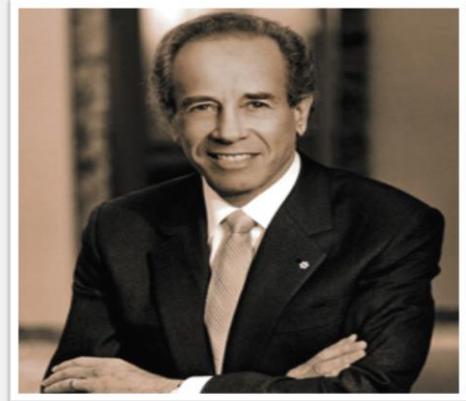
創始家族經營的價值



特殊資產：價值觀

“長期成就多半奠基於無形事物之上：信仰、想法、與看不見的理念。”

四季酒店創始人依薩多·夏普
(自傳第一句)



良心事業？ 臺灣“黑心油”風暴

大統食用油出問題

問題品項 特級橄欖油	葡萄籽茶多酚健康油	葡萄籽油	橄欖健康冷榨油	花生油
異常狀況 添加銅葉綠素	添加銅葉綠素	添加銅葉綠素	添加銅葉綠素	使用廉價食用油填充，混有花生成分

● 毒物專家表示，銅葉綠素雖是食用色素，不能添加到食用油內，因食用油在高溫烹調過程中會釋出銅及氧化，人體吸收過量，會傷肝腎或造成貧血，長期會危害健康。

資料來源：彰化縣衛生局、彰化地檢署 / 中央社報導



「食品安全」是我們經營內部管理最高的指導原則



胖達人：名人代言，包裝炒作，股票上市圈錢

- 在新店開幕上，小S等名人前來捧場月臺，新店瞬間火熱。
- 謝娜、王石、潘石屹和李開復的微博都先後提到胖達人。
- “天然酵母，手感烘焙”的八字箴言深入人心。



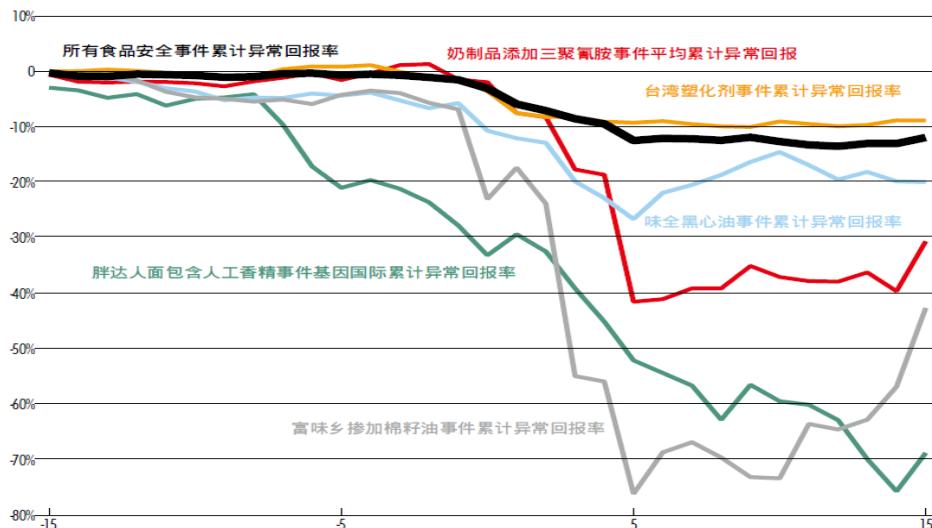
百年傳承



范博宏

9

食品安全事件曝光後的股市反應

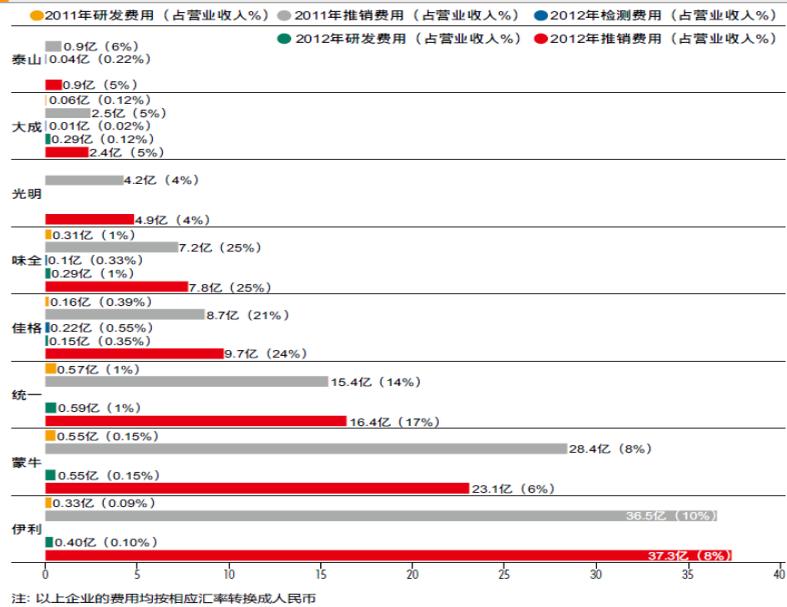


百年傳承

范博宏

10

各大食品公司推銷、研發和檢測費用



- 頂新集團旗下的味全的推銷費用高達當年營業收入的25%。
- 近期，伊利又以3.1億元創紀錄的高價拿下《爸爸去哪兒》第二季獨家冠名，企圖打開兒童奶市場。
- 蒙牛創始人牛根生說：“廣告的投入與銷售額的上升絕對成正比。”
- 相較巨額的廣告費用，保證產品品質及安全的支出相形見绌。在臺灣地區，泰山、大成、味全、佳格四家食品企業，檢測投入均不到營業收入的1%。
- 食品企業的研發費用普遍只占營業收入的1%以下。

企業家，

你要追求的是三度空間還是四度空間的

“大”？



世界最長壽的企業的秘密 — 法師旅館(Hoshi Ryokan)

西元718年開業，位於日本北陸石川縣粟津溫泉區
 訪問於2014年4月5日
 社長：46代法師善五郎 (Hoshi Zengoro)



百年傳承

范博宏

13

“造物”的商業精神 とらや

創立於 1526
 訪問於 2014年4月8日
 社長：17代黑川光博

- 『虎屋』執著於一套日式商業精神「造物」，字面的意思就是「製造物品」，當然它亦有更深奧的意思，而『虎屋』則借著製作最優良的商品來追求卓越，以**供應社會最優良的和菓子點心**為目標。
- 為了追求卓越和優質，『虎屋』制定了一套家訓，以下是其中幾條：
 - 要在每日早上六點清掃店面
 - 節儉是美德中之最，倘若有任何新建議請記下並且提出
 - 要禮貌地對待每位顧客，不論尊卑
 - 要親切地對待供應商
 - 如果顧客與你聊天，不要散播流言蜚語，對待幹雜事的小弟或小妹也要像對待顧客一樣禮貌地對待他們，不要戲弄他們
 - 與前輩們維持良好的關係並且互相信任，如果他們行為不端要坦白告訴他們
 - 激發年輕人多練習寫作和數學運算，想要能晉級為管理高層這些基本技能是必要的



百年傳承

范博宏

14

永續經營的秘笈

- 得幸與周圍的人，包括所有的員工
- 員工的信任
- 當家族領導企業渡過困難時所產生的信任
 - 1788年京都的大火
 - 從京都遷都至東京（明治維新時期）
 - 1923年關東大地震
 - 第二次世界大戰



長期持續的員工福利改善積累信任

年份	員工福利發展
1976	實績制；女性員工能領相同薪資
1980	特殊技能獎金
1983	修了病假的員工能重新被雇用
1991	產假制度
1992	個人發展及教育的補助
1999	因為孩子特許休假制度
2000	因為孩子的教育特特休假
2002	因為孩子生病特許休假
2004	彈性工作時間制度
2008	在家工作制度
2010	因為要照顧年長人士特許休假

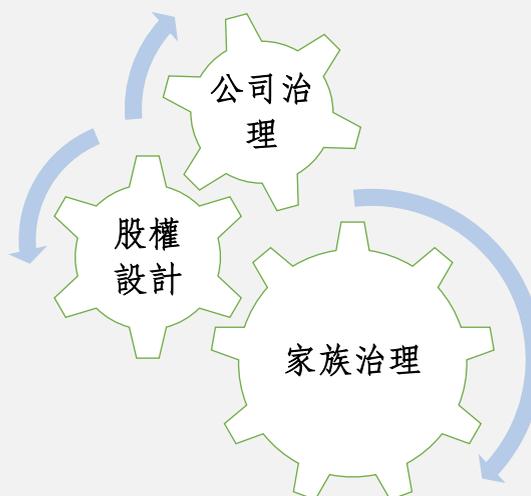


長壽與短命企業的對比

- 專著與多元
- 簡樸與光鮮
- 紀律與放任
- 價值觀的強烈與薄弱
- 家族與企業的一體與分離
- 成就企業與成就個人
- 賺小錢與大錢？
- 追求第四維空間還是三維空間



家族與企業治理體系：環環相扣

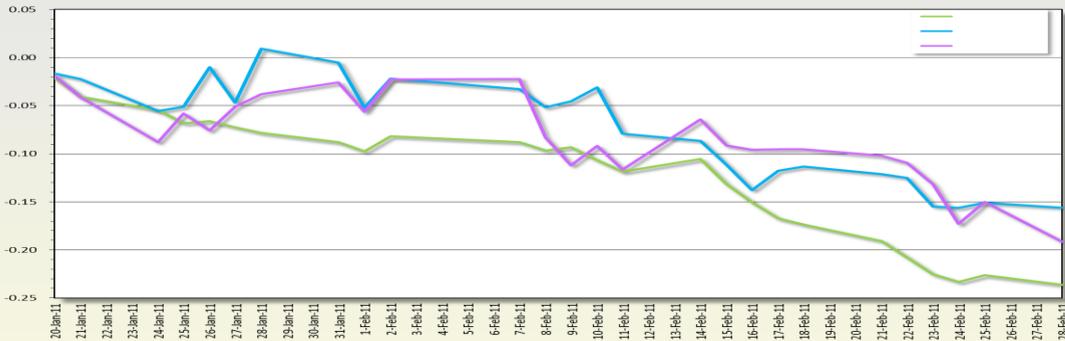


最大的敵人是自己

不和諧的家族導致企業價值毀滅



信德(0242)、澳博(0880)、新濠(0200)
过去40日的日度CAR(2011年1月20日至2011年2月28日)



百年傳承

范博宏

19



無形財富越分越多
物質財富越分越少

新一代

獲得家族價值

家族治理

通過溝通、啟迪、學習
凝聚家族共識，調和家族利益
分享和傳承家族無形財富

老一代

失去家族



百年傳承

家族治理：家族如何實踐和傳遞價值觀？

• 小家族：潛移默化

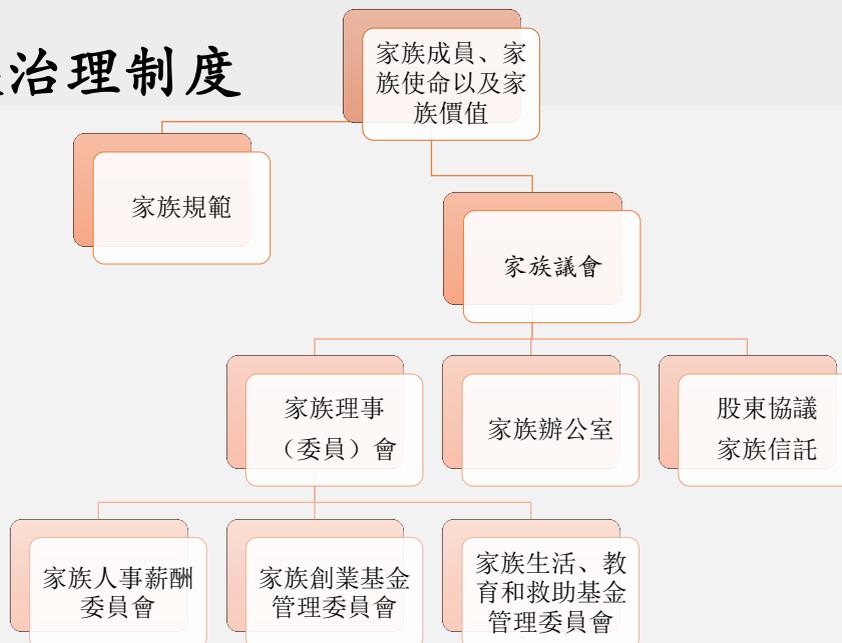
- 非正式的交流溝通（如晚餐時的閒話家常）
- 共同正式活動（如去教堂做禮拜，祭拜祖先，參與社會服務等）
- 作為大家長的行為自律，身教言教，言行合一

• 大家族：制度規範

- 討論家族事務和解決爭端的平臺與機制
- 家族行為的準則
- 教育，信仰，文化，慈善，創業等項目



家族治理制度





案例：
穆里耶茲家族
Mulliez Family



百年傳承

范博宏

23



企業歷史—紡織業起步、零售業發家



1903年，路易·穆里耶茲在法國成立小紡織廠——菲爾達。20世紀末，已經擁有1500家零售店



1961年，傑拉德·穆里耶茲在法國創立零售商店——歐尚（Auchan）；
歐尚理念：折扣+自有品牌+超大型自助式商場；
現今已成為分佈於12個國家，擁有超過17萬5千名雇員的大型跨國企業



百年傳承

范博宏

24

家族概況

創始人為路易·穆里耶茲

現處於第四、五代交替階段；家族共有780名繼承人，其中550人是“穆里耶茲家族聯合會” (AFM)成員

信奉天主教

家族的家族格言是：

“每人·每事”

(*everyone in everything / Tous dans tout*)

→表達了家族的核心價值觀：

家族團結

對長輩尊敬

對後代負責



百年傳承

范博宏

25

價值觀



➤ 每個人都可以成為家族企業的擁有者，也都可以擁有股權



➤ 為保障其他人的利益，沒有人有權力單方面更改自己的資產結構。



➤ 無論在家族中處於什麼地位，每一份股權都對應著家族中的一份固定比例的財產



➤ 家族利益永遠高於個人利益



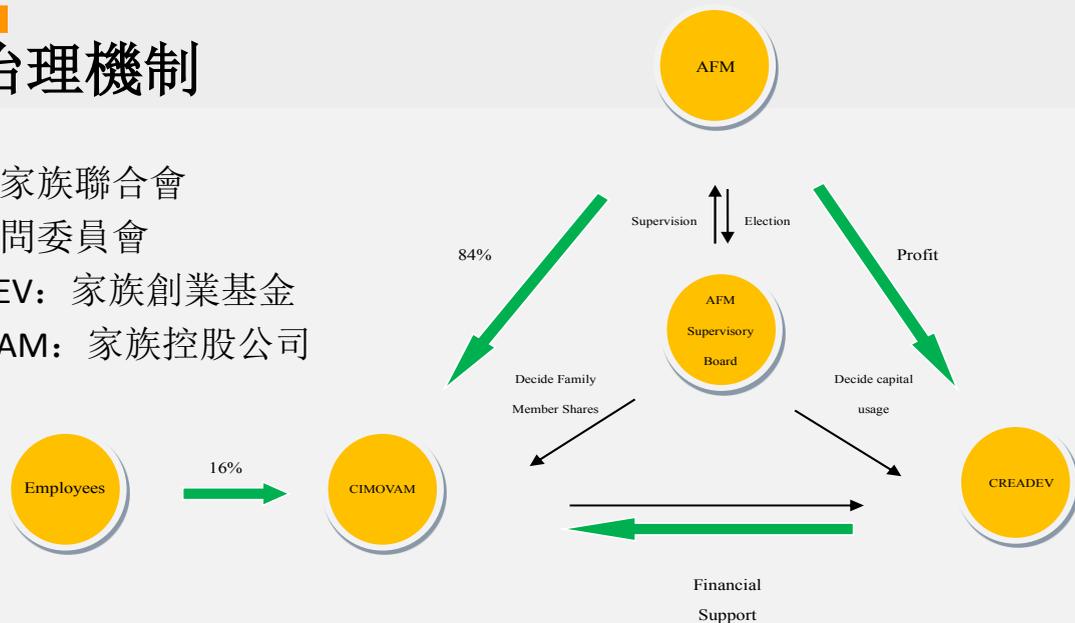
百年傳承

范博宏

26

治理機制

- AFM: 家族聯合會
- AFM顧問委員會
- CREADEV: 家族創業基金
- CIMOVAM: 家族控股公司



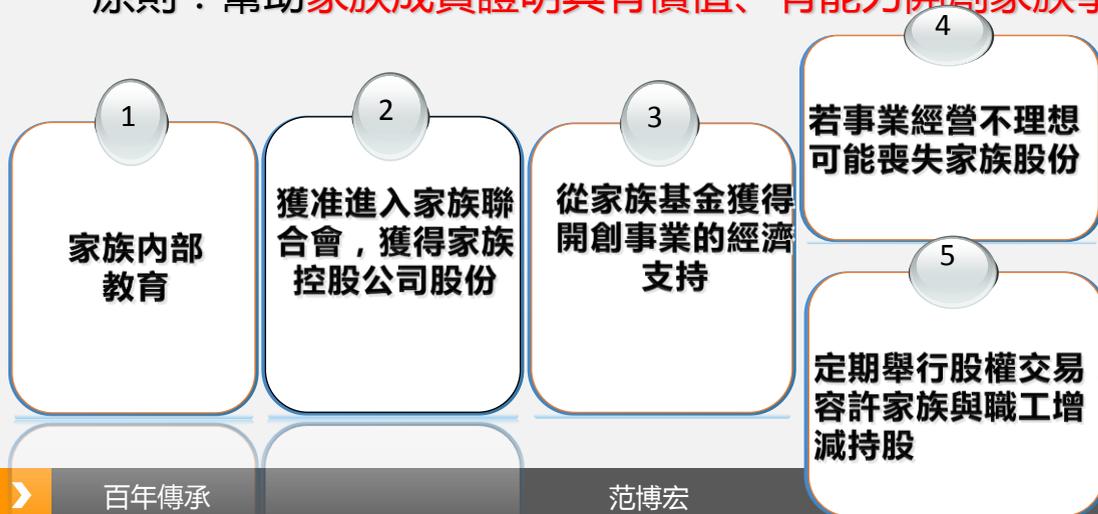
百年傳承

范博宏

27

繼承人（家族股東）培養機制

原則：幫助**家族成員證明其有價值、有能力開創家族事業**



百年傳承

范博宏

29

股權設計：最大化股東的共同價值

新一代

增加家族資產

股權設置：

分享並傳遞家族資產

透過激勵

整合意見，化解分歧

平衡成長與控制

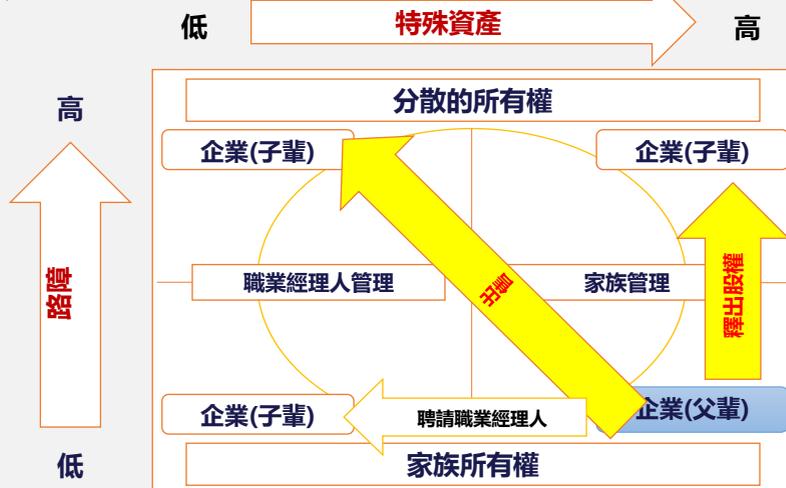
舊一代

損失家族資產



家族人口与企业融资路障

當家族/員工利益分配或企業融資需求增高時，公司所有權傾向於分散化



應否上市？

小肥羊的短暫資本市場之旅



1999.8
第一家
“小肥羊飯店”
投資100萬元人民幣

2006.6
引入PE (3i, Prax)
分別投資2000萬美元和
500萬美元;
可轉換債券

2009.3.25
PE 退出;
百勝進入,
持股19.99%,
第二大股東

2012.2.2
私有化;
百勝持股達到93.2%;
張鋼&陳洪凱持股6.8%;
收購價格6.5元/股;
(2011/4/21收盤價溢價30%);
總額46億元港幣

2001.7
“小肥羊餐飲連鎖有
限公司”

2008.6.12
IPO (港交所)
發售股價3.18元港幣; 籌資
4.6億元港幣

2009.10.22
百勝持股增至27.3%,
仍為第二大股東



百年傳承

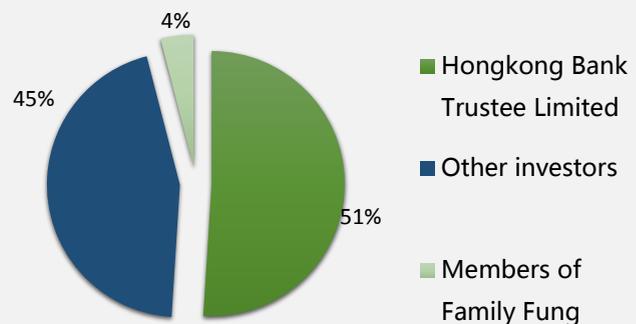
范博宏

32

修枝剪葉：利豐集團 (香港)



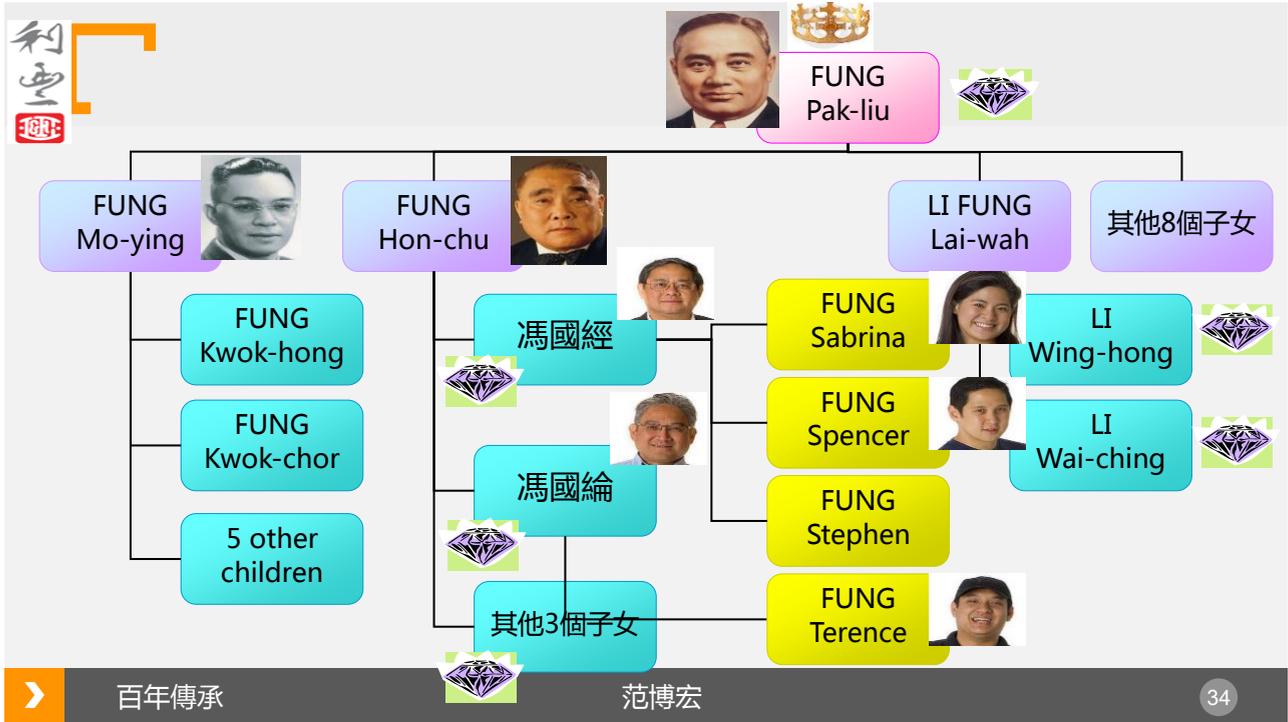
私有化之前利豐集團的所有權結構
(1937成立)



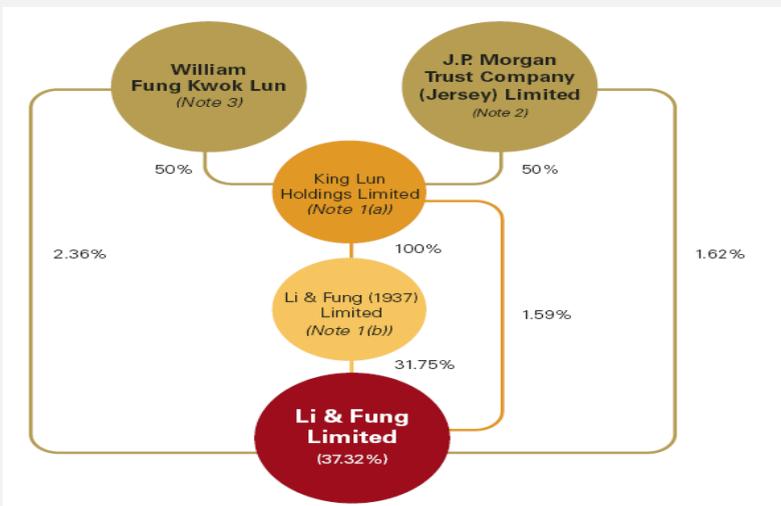
百年傳承

范博宏

33



利豐集團：股權重整後的結構



摩根大通信託有限公司是為維護馮國經先生利益而成立信託的託管人。

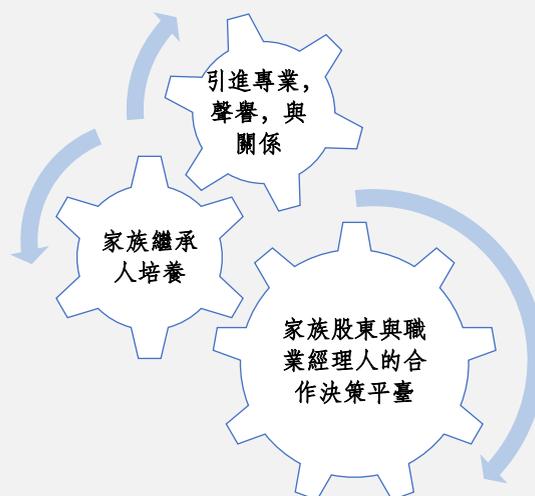
繼利豐於1989年私有化之後，公司經重組調整為兩個核心業務—出口貿易及零售。
1992年，利豐出口貿易業務以「利豐有限公司」名稱在香港聯交所上市。

提升公司治理

- 家族成員與專業經理人的分工合作
- 家族與專業經理人的薪酬升遷制度
- 接班人培養
- 董事會的設置與功能



董事會的重要功能



結語與共勉：轉念，追求第四度空間！

- 價值
 - 錢買得到的，便不值錢。
- 聚焦無形財富
 - 原來我們所顧念的不是所見的，而是顧念所不見的。因為所見的是一時的，所不見的是永遠的。
- 犧牲才能享受
 - 我們至暫至輕的苦楚要為我們成就極重無比永遠的榮耀。
- 回歸中華文化
 - 無我



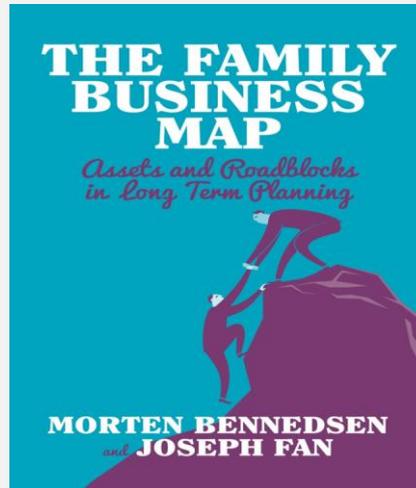
范博宏教授簡歷



- 范博宏是香港中文大學會計學院及財務學系的聯席教授，經濟及金融研究所主任。他於1996年在美國匹茲堡大學獲得財務學博士學位。在2004年加入香港中文大學前曾任教于香港科技大學和香港大學。范博宏的主要研究和教學領域是公司治理、公司財務、與組織經濟學。他對東亞的民營與家族企業有前沿的研究，特別是企業傳承問題。他也是新興市場企業財務與管理問題專家。他常在世界各國的論壇與會議中演講。他的研究成果在多種世界頂級學術期刊上發表，並被國際商業報刊雜誌報導，包括《經濟學人》、《紐約時報》、《英國金融時報》、《亞洲華爾街日報》、《日本產經新聞》、《香港南華早報》、《新財富》，及《21世紀經濟報導》。他是數個國際學術期刊的編委，《新財富》的學術顧問，及不定期擔任大、中型華人企業，世界銀行，OECD，和亞洲開發銀行的諮詢任務。范博宏已婚並有兩個孩子。



范博宏教授新書



百年傳承

范博宏

41

范博宏教授新書

“交托之重—范博宏論家族企業傳承01”

✦ 有意購買的朋友請于以下各大網上書店購買：

- 當當網：<http://www.dangdang.com/>
- 亞馬遜：<http://www.amazon.cn/>
- 京東商城：<http://www.jd.com/>
- 淘寶天貓旗艦店：<http://dfyxcbs.tmall.com/>

✦ 購買30本及以上的讀者請提供以下資料並聯繫上海極視龔靜麗小姐(Apple)：

(郵箱：441231453@qq.com 電話：+86 21 60477291 轉 8009)

- 購買總數量/送貨地址/連絡人名稱/電話/電郵



百年傳承

范博宏

42

請你支援我們的研究，也讓我們幫助你

如果你有意願參加范博宏教授未來家族傳承治理的課程、問卷調查研究、光遠薪傳工作坊，或收到范教授的新文章，請留下你的名片，以便聯絡。

如需瞭解更多資訊，請關注范博宏教授個人公眾平臺：

個人Line賬號二維碼：



微信公眾帳號二維碼：



新浪微博帳號： @范博宏_香港中文大學



百年傳承

范博宏

43