

# 为家族企业规划未来路线

虽然并不是所有的家族企业都能像法师旅馆那样存续 1300 年，不过企业仍然可以选择其他恰当的、符合自身独特状况的路线。



**莫顿·班纳德森**

Morten Bennedsen

INSEAD 经济学教授, André and Rosalie Hoffmann 家族企业研究中心首席教授, 温德尔国际家族企业研究中心学术主任, 霍夫曼研究基金联合主任。莫顿·班纳德森是家族企业及其治理领域的领先研究者, 他关于家族企业传承和永续发展的研究和著作被广泛引用。他是丹麦商务部家族企业传承政策顾问, 并为私募基金、丹麦外交部、世界银行等企业和机构提供咨询。

今天, 家族企业正在统御全球商界。为了确保基业长青, 他们必须通过长期规划应对诸多挑战。第一步就是为企业和家族的未来治理规划路线图。

长期运营一家家族企业就像栽植一棵果树。如果你想 20 年后吃到苹果, 那么, 你必须现在就栽植苹果树, 为了确保好收成, 你还必须在未来数年里悉心培育它。你对家族企业的愿景也一样, 如果你想把企业以良好的状态交给下一代, 你同样必须现在就开始规划。

只要培育得当, 果树和家族企业都可以万古长青。世界上最古老的独立家族企业是法师旅馆, 在近 1300 年的时间里, 这家旅馆一直归日本法师家族所有和管理。该家族的 46 代人一直成功经营着这间小旅馆, 并因这家旅馆所能提供给客户的服务而颇感自豪。日本人对传统的热爱和家族姓氏的重视, 是成就这个传奇故事的重要元素。事实上, 法师家族的故事在我与香港中文大学范博宏教授合著的《家族企业规划图》(The Family Business Map) 一书中为我们描述的一个体系提供了很好的出发点。这个体系可以帮助所有的家族企业判明自己拥有的资产、预测未来的“障碍”, 并帮助企业为确保永续未来开始进行长期规划。

## 长期规划的三个必要步骤

### 第一步: 判明家族资产和障碍。

在成功的家族企业中, 不管是追求企业的长期增长, 还是专于利基市场, 或是更注重管理的敏捷性, 家族资产(也就是只有家族能为企业带来的独到贡献)都为企业的这些关键战略奠定了基础。这些贡献会让家族自然而然地参与到企业未来的规划中, 而当家族资产消失时, 就该考虑调整家族在企业中的角色了。

家族资产对每个家族及其企业来说都是独一无二的。我们在研究中发现, 有些类型的家族资产在不同领域、不同国家和不同地区的家族企业中是普遍存在的。只要通过回答某些非常简单的问题, 即可判明这些家族资产, 比如: 企业的某段重要历史或者某个品牌与家族姓氏密切相关吗? 家族所秉持的家庭观、文化观或者宗教价值观是否同样深入企业的运营方式? 家族的人际网络对运营企业有多重要? 这些人际网络在家族各个成员中的体现程度如何?

家族企业需要强大的家族资产来应对未来的诸多障碍。这些障碍产生于三个层面: 第一, 与家庭组织、家庭发展以及家庭利益分化相关; 第二, 与产品市场、资本市场和劳动力市场密切相关, 当行业增长、行业结构以及行业与劳动力市场之间的关系发生改变, 或者当行业募集新投资的方式发生改变时, 家族企业就会面临独特的挑战; 第三, 家族企业还会面临制度上的障碍, 这种障碍不仅层出不穷而且各式各样, 可能是政治和经济稳定问题, 或是不同国家之间继承法和税收政策的不同, 还可能是潜在阻碍企业增长的政府监管问题, 更不用说某些国家或地区的腐败问题和缺乏产权保护问题会毫无疑问地阻碍企业的活动。不可避免地, 企业总要或多或少地应对这些问题, 问题的多少取决于企业所在的地区和所在的市场。

精准确定自身的竞争优势以及面临的治理挑战, 对家族企业是至关重要的。为此, 他们必须对家族资产的价值以及目前和将来的障碍知之甚详。

### 第二步: 描绘未来的地图, 栽植正确的果树。

我们再回到苹果树那个比喻, 很显然, 如果你想 20 年后

你可以从家族企业路线图中学到的是：如何根据自己独一无二的家族资产和自己面对的独特障碍，为家族企业制订最佳长期规划。

吃到苹果，你今天就得栽下苹果树而不是橘子树或梨树。你对家族企业的愿景也一样。根据你对家族资产和障碍的判断，你需要为未来20年描绘正确的路线图。你必须选择正确的所有权结构、正确的家庭参与方式以及正确的管理结构。

如果你意识到目前的所有权结构存在很多障碍，那么，你必须现在就开始筹划所有权结构的改革。同样，如果家族资产日渐衰减将使家族不得不放弃对企业管理的控制权，那么你现在就要决定如何让管理团队专业化。这是家族企业路线图中的第二步。

家族企业路线图为家族可以选择的路线提供了一个非常简明的图解。通常，它能做出如下预测：家族资产渐趋减少的企业应该更多地寻求外部管理的介入，而目前以及未来面临重大障碍的企业，则应该积极寻求所有权结构的改革，以便将障碍可能造成的损失减小到最低。

### 第三步：培育果树。

当企业家和家族选定了总体路线后，接下来就要开始培育过程了。培育过程可能需要20到30年才能完成，对很多家族企业来说，这是个永无止境的过程。

对采用“家族内部继承”（也就是家族企业路线图中的“封闭持有”<Closely Held>）计划的家族来说，首要任务是培养一位家族接班人，并为家族资产的共享和传承提升家族治理水平。这个任务

听起来很简单，但实际上需要考虑众多因素。比如，一个国家的文化如何影响继任计划，如何在年轻的家族成员群体中选择恰当的接班人，以及如何为新继承人接管企业可能发生的商业战略改革进行筹划等。

对于选择将企业决策权交给非家族管理者（家族企业路线图中的“授权”<Delegated>）的企业来说，家族很重要的一个工作，就是培育良好的公司治理结构——可以促使非家族管理者做出符合企业最佳利益、提升公司价值的决策的治理结构。家族培育的治理结构应该达到这样的成果：在战略决策过程中，家族通过董事会影响企业的战略决策，但同时允许非家族成员开展企业的日常管理工作。也就是说，需要让家族企业所有者和外部管理者的价值取向保持一致。

另一种情况是，有些家族企业拥有可让他们成功管理企业的强大家族资产（家族企业路线图中的“家族驱动”<Family Driven>），但为了促进企业增长而募集资金时，他们可能需要稀释自己的所有权。这时候，家族应该明白，出售股份往往并不像想象得那么简单，他们会遭遇一些必然的挑战，包括丧失企业的所有权等问题（正如吉百利公司<Cadbury's>发生的情况一样）。

家族可以选择的最后一条路线是完全

退出企业（家族企业路线图中的“退出/屈从”<Exit/Passive>）。这是一条当家族无法对企业再做出多大贡献，以及当企业面临很多严峻的挑战（障碍）时选择的路线。

虽然并不是所有的家族企业都能像法师旅馆那样存续1300年，不过企业仍然可以选择其他恰当的、符合自身独特状况的路线。而你可以从家族企业路线图中学到的是：如何根据自己独一无二的家族资产和自己面对的独特障碍，为家族企业制订最佳长期规划。若对家族企业路线图了然于胸，你也就能让自己家族企业的未来安全无忧了。

本文转载自 INSEAD Knowledge，  
网址：<http://knowledge.insead.edu>，  
版权所有 INSEAD 2016  
译 / 艾鲁

## INSEAD

The Business School  
for the World®

INSEAD 是世界上最领先和最大的商学院之一。全球化的视角和文化的多样性体现在 INSEAD 研究和教学的方方面面。每年有超过 9500 位高管进入 INSEAD 法国枫丹白露、新加坡和阿布扎比的三个校区学习。2016 年 INSEAD 在《金融时报》全球 MBA 排行榜上名列第一。



INSEAD 家族企业管理公开课程网站



INSEAD 高级管理教育官方网站