

“众创”书系

WILEY



海银资本
HAIYIN CAPITAL

译介

从富二代到创二代

家族企业继承、转型与创新课

[美] 安德鲁·基特 (Andrew Keyt) 著

◎译

MYTHS AND MORTALS

Family Business Leadership and
Succession Planning



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

MYTHS AND MORTALS

Family Business Leadership and
Succession Planning

从富二代 到创二代



家族企业继承、 转型与创新课

[美] 安德鲁·基特◎著
(Andrew Keyt)



蜂巢思维◎译
HIVEMIND

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Myths and Mortals Family Business Leadership and Succession Planning

ISBN: 978-1-118-92896-7, Andrew Keyt

Copyright©2015 by Andrew Keyt

All rights reserved. This translation published under license.

本书简体中文版专有翻译出版权授予电子工业出版社。未经许可，不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2016-1543

图书在版编目（CIP）数据

从富二代到创二代：家族企业继承、转型与创新课 / （美）基特（Keyt, A.）著；蜂巢思维译。—北京：电子工业出版社，2016.5

（众创）

书名原文：Myths and Mortals Family Business Leadership and Succession Planning

ISBN 978-7-121-28379-6

I. ①从… II. ①基… ②蜂… III. ①家庭企业—企业管理—研究
IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 056283 号

策划编辑：刘声峰（itsbest@phei.com.cn）

责任编辑：刘声峰 文字编辑：白俊红 冯 照

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1 000 1/16 印张：18.25 字数：226 千字

版 次：2016 年 5 月第 1 版

印 次：2016 年 5 月第 1 次印刷

定 价：55.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

| 推荐序 1 |

从“富二代”到“创二代”

茅理翔

方太集团创始人、名誉董事长

家业长青接班人学院院长

很高兴看到安德鲁·基特先生的《从富二代到创二代》一书在中国出版。译者明月先生以辛勤的劳动和卓越的研究为中国家族企业做了一件大好事。

这些年来我投身于家族企业的实践与研究，特别关注三个问题：一是如何与时俱进地抓准机遇，应对挑战；二是如何培育未来商业领袖，继往开来，传承创新；三是如何走上成为百年老店的大道，打破“富不过三代”的魔咒。特别是改革开放 30 多年后的今天，中国家族企业进入了传承高峰期、传承危机期、转型洗牌期三期叠加的时代，大批家族企业正同时面临传承与转型这两大世界性难题。

我们花了很大精力去寻找破解问题与难题的领导力，而“富二代”，或者说“创二代”、“超二代”在这一特殊时期被企业家、学者专家和社会乃至政府寄予了厚望。

但是，许多二代很困惑。有的说，自己没有选择工作的自由，不去接班，老爸说他不忠不孝，社会说他没有出息；去接班，搞好了，人家说这是老爸传下来的，搞不好，自己就是败家子。有的说，总经理我已经能当了三年了，但老爸什么权都不放，我提一个不同意见，老爸说你

还是小孩子，你懂什么。有的说，我去接班，面对叔叔伯伯、公司元老无所适从。还有的说，回去之后才发现进了一个四无企业：无技术、无品牌、无管理、无市场，危机四伏，天天操心，头发都白了……企业领袖的培育实质上是一个复杂的工程。特别是在家族企业里，既有家族的挑战，也有企业的挑战。父母的期望越大，社会的关注越多，二代的压力也越大，随之而来的是焦虑、迷茫、痛苦。更有个别爸爸还是权力狂、创业狂，不放心，不放手，不放权，不知不觉地在二代成长的道路上树起了一个巨大屏障。这更加使他们找不到心灵的依托，找不回年轻的梦想，找不清前行的方向，找不到自信感、成就感。

“创二代”的成长，不仅是第一代企业家辛辛苦苦创下的企业是否有人接班的问题，更是中国民族工业是否能持续振兴的大问题。如果二代成长为商业领袖，企业的发展机会将远超环境挑战；如果二代不能好好成长，甚至走向社会的反面，加上口袋里有钱，万一出了问题，对社会的危害会更大。

作者提出了由“富二代”变“创二代”，是从人生自我价值实现的角度鼓励二代成长为杰出的社会人才，这与我不谋而合。我在2010年的天津达沃斯分论坛上，提出了把“富二代”转变为“创二代”的倡议，呼吁爸爸妈妈和社会各界人士帮助二代摘掉“富”的帽子，鼓励他们戴上“创”的帽子，启迪他们树立“创”的使命感、责任感和价值观，培养他们成为新时代的领袖和英雄。大家有共识，越早地关注并培育未来的商业领袖，必定能更容易地找到企业再发展的根本动力。

我也认为，企业传承的过程就是转型升级的过程。在这本书中，作者反复强调“创二代”的“自我突破”“求新求变”“走出创始人迷信”，

这与中国家族企业所面临的普遍现实以及二代成长发展的普遍情况是相通的。他山之石，可以攻玉。作者所论述的观点与思想，从亲身体会的角度出发，探究了大量美国家族企业的案例，走进了美国二代或三代的心灵，从而发现并总结了接班人自我价值实现与家族企业转型的规律。这对中国的二代极具指导意义和启发作用。

欧洲和美国由于家族企业数量众多、历史悠久，在家族企业就接班转型方面积累了丰富的经验，值得我们借鉴。比如本书中提到的花花公子公司、箭牌糖类公司都是国际著名企业，有的已经传到第十一代。要我说，百年老店就是社会文明。我深刻相信，只有中国真正诞生一大批能够承担社会责任的、世界一流的百年老店，我们改革开放后的中国特色的社会文明才能真正立足于世界，由此我们需要更多的年轻人成长为创二代、创三代、创四代、创N代！

| 推荐序 2 |

走出前辈的阴影

孙 健

张裕葡萄酒股份有限公司副总经理

本书译者将翻译稿交给我的时候，谦虚地说还未作文字润色。我通读完书稿后，感觉文笔很流畅，翻译得很传神。心想同学毕业分手十多年了，大家当时学的都是管理，没想到他在英文翻译上有了如此造诣，真是不可小觑；更令我感慨的是，读完后发自内心地感受到此书很受用，很实用，值得推荐！

我想，这本书最值得去读的，还是那些想立志接班的创二代们，这本书就是给他们写的。现在市场环境变了，以前靠非市场手段就能将企业做大的机会越来越少了；相反，市场经济环境下，一个企业越来越需要凭借扎实的功力，一步一个脚印地成长。从这个意义上说，美国的企业传承和中国的企业传承，已经没有什么两样。家族企业领导力建设和传承的美国样本，非常值得中国的创二代去学习。

这本书的可贵之处在于，它在详细调研的基础上，将富二代蜕变成创二代的全面挑战进行了系统的归纳分析。全书分为 10 章，主要讲了要实现蜕变的十种素质，即接班人要有正确的心态；要走出前辈阴影，自我突破；要自信；要不怕失败；要能够看到并坚信未来；要坚持学习；要学会照顾和平衡好家庭与企业之间的关系；强调团队精神；要谨慎而大胆决策；要规划好自我。我觉得最难能可贵的是，作者讲的那些道理，

都构筑在很多一手案例之上，是对包括箭牌公司、花花公司之内的许多家族企业运作、转型实践的潜心总结，而非空穴来风。令我惊叹的是关于霍尔银行的案例，这家建立于 1672 年的银行是英国年代最久、盈利能力最强的银行之一，也是当今世界排名第五的最老家庭私人银行，而其掌门人已经传至家族第十一代！这样成功的家族企业是商业社会的奇迹，绝不能仅仅用幸运来表述。读完这本书，哪怕只对某一成功家族的某几点或某一点管理智慧有所感悟，读者也就受益匪浅了。

我所供职的张裕，其前身也是一家家族企业，有着家族企业的基因。创始人张弼士先生从米行、纸行的杂工起步，逐渐表现出非凡的经营能力，并在岳父去世后，接过小小的产业。这个历程倒是与本书中谈到的美国红不让食品集团的老板乔·佩里诺的经历如出一辙。

接过岳父产业的张弼士先生，没有表现出一点儿守成的意思，这个并不根红苗正的“创二代”干出了翻江倒海的大事业。在经营垦殖开发的同时，他积极捕捉机会创办各类实业：开采锡矿；开设银行；专门办理华侨储兑和侨汇业务；大力发展房地产业，在棉兰、槟榔屿兴建了大量中西合璧的住宅；建立了一个联系海内外的药材批发网络，连通了海内外药材市场。

通过不断的努力，从 19 世纪 60 年代开始的 30 多年里，张弼士终于建立起了自己的商业王国，他的资产也在这一时期积累到了最高点。成为华人世界的首富，也被美国人称为“中国的洛克菲勒”。曾有文章称：张弼士是比胡雪岩更成功的红顶商人。的确，当胡雪岩 1885 年在凄惨中结束自己的一生时，比他年少 18 岁的、连面见慈禧太后时都享有免跪特权的张弼士正位于人生事业的顶峰。

奠定他政商地位的很大原因是基于他为“实业兴邦”所做出的巨大努力。当我们现在自然而然品饮葡萄酒的时候，一般不会感受到他——中国葡萄酒酿造第一人，在当时是怀着多么强烈的爱国之心创办张裕葡萄酒公司的。

1890年，张弼士任巴城商务领事时，有一次参加法国领事举办的酒宴。酒会上张弼士一面品着世界闻名的法国葡萄酒，一面听法国领事介绍。当他得知“这酒如果用烟台所产之葡萄酿造，质量也毫无逊色”，而且当法国领事告诉他“曾听法国官兵议论，瓜分中国领土时，法国要力争山东，好在烟台设厂酿酒”之后大为震惊，遂产生了在山东烟台投资建葡萄酒厂的念头。

1891年，张弼士应督办铁路大臣盛宣怀之邀，到烟台商讨兴办铁路、开发矿山事宜。张弼士借此机会向盛宣怀提出要在烟台建葡萄酒厂的建议，并对烟台进行了全面考察，了解到此地靠山面海，气候湿润，土质肥美，确是种植葡萄的好地方，当即决定于此投资设厂，定名为“张裕葡萄酒公司”。1892年，张裕葡萄酒公司在烟台建立，引进欧洲优良酿酒葡萄品种，开辟纯种葡萄园；采用欧洲现代酿酒技术生产优质葡萄酒。应当说，张裕公司的建立，开创了我国葡萄酒工业化生产的先河。1894年，张弼士投资300万两白银，在烟台的东南和西部市郊开辟两座占地千亩的荒山，栽植从德、法、意等国引进的120多个优质葡萄品种，建立自己的大葡萄园；引进压榨机、蒸馏机、发酵机、白橡木贮酒桶等酿酒先进设备，建造闻名中外的地下大酒窖，重金聘请欧洲一流酿酒师，建立了我国最早采用现代科学技术酿造葡萄酒的大企业。

经过多年的辛勤耕耘，“张裕葡萄酒公司”终于获得了巨大成功。

所酿酒色泽金黄透明，酒质甘醇幽香，以其很强的“名牌”意识，狠抓葡萄酒的质量，从而使得张裕葡萄酒风行全国，远销海外，在世界市场上崭露头角。1914年，在南京召开的南洋劝业会和上海招商会的商品陈列赛会上，张裕葡萄酒被授予最优等奖章。1915年，在美国旧金山举行巴拿马国际商品赛会（世博会），张裕产的4种葡萄酒（可雅白兰地、红葡萄酒、味美思和雷司令）一举夺得了—个金奖、三个优秀奖。这是中华民族的产品在世界上获得的第一块金牌。中国人从此拥有了令西方人称道的金奖白兰地和系列葡萄酒，打破了洋酒不可战胜的神话。

1912年，孙中山先生为张裕葡萄酿酒公司题词“品重醴泉”，以示嘉勉。“浅饮张裕葡萄酒，种植豆台芍药花。更复法华写新句，欣于所遇即为家。”是维新派主要人物康有为下榻张裕酒厂时所写下的诗句。

在近当代的社会背景之下，张裕的发展走上了一条与时代脉搏相呼应的发展道路，但创始人从企业创建之初形成的文化影响力，以及其个人器宇格局、人格魅力和经营思想其实一直绵绵赓续，伴随着公司的发展之路。今天我们这些张裕的经营管理者们，难以忘怀先贤创造的巨大物质和精神财富，他是公司的精神支柱和偶像。虽然我们和他已经没有家族血脉渊源，但肯定是他精神血脉的传人和追随者。

我想，这也是译者邀请我来为本书作序的原因之一吧！

当然，这本书对“创一代”，或者既不是“创一代”也不是“创二代”但对企业经营感兴趣的读者来说，都是很有益处的。“创一代”可以从中验证和修正自己的管理理念和做法；对企业经营感兴趣的读者，如果能从中受到启发，说不准很快就能成为“创一代”了。

说到底，企业经营就是这样，有代代相传几十代生生不息的，也有富了二代就传不下去的，也有祖上不冒烟凭空创成“富一代”的，关键靠的文中提到的 10 种素质，关键就是这种“无中生有”、开拓求新不止的企业家精神！

2015 年 12 月 15 日

前言

20 世纪 90 年代初，我大学刚毕业。像众多刚踏入社会的新人一样，我对自己的人生没有规划。我乐于助人，却不知道怎样才能把这种激情用于事业中。当一名心理学家是个选择，但是心理治疗师的生活对我毫无吸引力。

我感到十分迷茫。

为了探索自己的职业热情之所向，我追根溯源地回顾了一下自己家庭的职业历史。我的祖父是俄亥俄州的一名县法官；我的父亲是芝加哥北方信托公司的一名律师；而我的哥哥，现在是一名律师助理，有望成为一名律师。那么我自然而然的选择会是什么呢？当然是从事法律方面的工作。我尝试做一名律师助理。

做律师助理时，我前往旧金山见一位客户。我清楚地记得，那是 1992 年 4 月。尽管我并没有痴迷于这份工作，但仍然觉得作为一个才 22 岁的小年轻，我能飞越国界去见大型跨国公司的律师和商务人员是一件很体面的事。一天晚上，我正坐在凯悦酒店的房间里，电话响了，是我父亲打来的。我知道出事了——我父亲从来不打电话，通常都是我

母亲打电话来，然后把电话递给我父亲：“来，跟你儿子说几句话。”

我父亲那年 52 岁，戒烟 15 年了，他说他得了肺癌。

震惊之余，我和母亲及两个兄弟（我是老二）开始一起寻找抗击癌症的办法。我们相信，父亲一定能战胜癌症！

慢慢地，现实情况表明他做不到。1992 年 7 月 4 日，我父亲决定和往年一样，全家一起到威斯康星州的避暑山庄去度假旅行，父亲很坦然地和我们一起从芝加哥出发了。这可真是一个短暂而又可怕的假期。他入院了，然后救护直升机把他送回了芝加哥。接下来的一个月，我们的主要任务就是尽快完成手头的工作，以便我们能够挤出尽可能多的时间在医院陪伴父亲。

一个月后，也就是 1992 年 8 月 6 日，我去探望父亲时被他留了下来。我母亲和两个兄弟先回去了。他心事重重地对我提出了一些要求。最后一个要求就是他要把他在家族企业中的所有权（一个家庭农场）全部传给我，而不是在我和兄弟们中间进行分配。

我简直难以置信：“我们居然还有家族企业？”原来在他的大半生中，为保护我们不被家庭压力和工作挑战所累，父亲选择了向我们隐瞒他和他的兄弟及堂兄弟共有一座农场这件事情。我满怀震惊地离开医院，一堆事情涌进脑海，我必须盘算怎样去帮助父亲了。

当晚我父亲去世了。

1992 年 8 月 7 日，我一觉醒来，成为新任的家族企业所有者。一方面要平复失去父亲的悲痛，一方面要迎接掌管家族企业的新挑战。尽管这 1/6 的所有权不是大量财富，却承载着一份期望和责任，而我在 22

岁时还没能完全准备好去承担这样一份重任。

我的父亲是他那些堂兄弟们的主心骨，他们相信父亲能够做出英明决策，所以在生意上，他们总是指望父亲拿主意。现在，他们开始寄希望于我扮演这样的角色，但我和我父亲毕竟是两码事啊！我只有心理学和音乐背景；而他是个税务律师，我不知道怎样才能扮演好这个角色。

更让我困惑的问题是，为什么父亲选中了我而不是我的某个兄弟来接班。像大多数人一样，我也认为我的哥哥布莱恩是理所当然的选择，他最年长并且即将成为一名律师。可不管是什么原因，父亲选中了我。

这是我走近并热衷于家族企业的开始。5年后，在西北大学接受完继续教育后，我来到芝加哥罗耀拉大学家族企业中心。在这里，我第一次通过“企业下一代领袖学院”接触到针对家族企业继承人的为期18个月的领导力开发课程。它旨在帮助继承者们超越自我，做一个最好的领导者——不是成为他们父母期望他们成为的那种领导者，而是一个能真实展示自我的领导者。一个通过自己的真才实学、真我风采来领导的商业领袖。

在过去的18年里，我带领着这个项目不断成长壮大，同时见证了富二代继承人们通过该项目取得的转变和进步，这成为我写作本书的动力。我努力让世人理解家族企业继承人，不要充满偏见地把他们看成无法胜任、懒惰散漫之人，也不要想当然地认为他们之所以能成为继承人，不过是因为他们光荣的姓氏。我要让世人知道，绝大多数继承人是名副其实的企业家，为了他们的家族和企业，为了所有需要依靠企业安身立命的人们，他们努力奋斗，追求成功。

世人需要了解继承人在努力发出属于自己的声音时，在努力建立自信和树立威信时所面临的那些艰苦挑战。

本书所述继承人的奋斗故事呈现的是追求卓越的历程，而非追逐权利的过程；这些生活在父母、祖父母或者其他被世人追崇神化的成功人士阴影下的人们，努力在商业世界展现出属于自己的风采。

我们每个人都面临着各式各样的挑战：无论是拒绝因袭父母，选择开创我们自己的事业；还是努力按照我们选定的人生导师的教导前行，并努力超越他们；还是努力复制父母作为演员、运动员、政治家或者企业家的完美成功。挑战就在于怎么在这些创造了昨日辉煌的英雄人物的阴影之下成就自己。

每个人的出生都是个已知的故事，从某种意义上讲，我们都是踩着前人的脚印前行。本书的核心部分就是讲述怎样在不脱离家庭背景和前人经验的基础上，逐渐展示出独具特色的个人风采。

尽管本书是写给家族企业继承人及其家庭的，但我希望每位读者都能从本书中的诸位主人公身上得到启发，努力建立自我认同感、个人威信及自信心，因为这个继往开来的世界需要每个人都勇敢地面对各自的挑战。