

家族传承



张建华 景一 薛梅 / 著

揭示家族传承过程的方法与技巧
一本助力家族基业长青的实用宝典



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



家族传承



张建华

景一

薛梅



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

在改革开放以来的三十余年时间里,中国第一代创业者积累了巨大的财富。这些财富既是家族的,也是中国三十余年积累的社会财富。这笔财富如何安全继承,不仅是财富创造者们面临的问题,更关系到中国在世界经济中的地位。

本书以问题为导向,针对家族财富如何传承、家族企业如何培养接班人和家族文化如何延续等传承过程中的重点问题提出解决方法,解决企业家们那些观念性的困惑与技术操作的困难。

图书在版编目(CIP)数据

家族传承/张建华,景一,薛梅著. —北京:机械工业出版社,

2017.1

ISBN 978-7-111-56189-7

I. ①家… II. ①张… ②景… ③薛… III. ①家族—私营企业—企业管理—研究—中国 IV. ① F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 039201 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:刘博 责任编辑:刘博

责任校对:舒莹 责任印制:常天培

涿州市京南印刷厂印刷

2017 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

145mm×210mm·8.125 印张·3 插页·127 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-56189-7

定价:69.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:(010) 88361066 机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:(010) 68326294 机工官博:weibo.com/cmp1952

(010) 88379203 金书网:www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网:www.cmpedu.com

引言

家族社会与家族传承

毫无疑问，我们已经步入家族社会！

家是以血缘为基础、最小的现代社会组织结构；家是社会组织的基础细胞，更是国家的缩影。家族是以血缘关系为基础，由数个家结成的社会组织，包括同一血缘的几代人。

在人类进化的历史长河中，家族既是人类文明发展的载体又是动力。我们甚至可以说：一部人类文明史，就是一部部家族的成长史。历史上，一些家族成长发展过程，其行为影响甚至改变了人类社会。如，我们耳熟能详的英国王室家族，至今已有一千多年历史、传承了七十余代。如今，英国女王已经看到自己第四代传人的出生。如果没有什么意外的话，我们可以预见百年后，温莎家族依然是英国象征。日本天皇家族更有一千二百多年的历史，传承百代。

人类文明社会发展大致可分三个时代：以氏族为主体的原始社会，也是所谓史前文明；以农耕为主的农牧业时代，这是家族、族群萌芽发展到成熟的时代，大约有两千多年的历史；工业时代，尤其工业革命后这两百余年，创造了超过人类有文明以来 3000 年的物质财富。而这个奇迹创造中，企业家以及企业家族做出了卓越贡献。这个时代是传统家族转化为现代家族的发展时代。家族用现代的组织方式改变了传统的观念，已经进入新家族时代。比如，人类第一位亿万富翁家族的洛克菲勒家族。洛克菲勒从发迹至今，家族已经绵延七代。还有我们经常讲起的罗斯柴尔德家族。

家族的成长是社会发展的一面镜子。中国人是以家族为本的。被誉为中国儒家文化圭臬四书五经的《大学》里讲：“古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身。”所谓，一家仁，举国兴仁，治国需要先“齐家”。

但实际上，我们这个民族对家族的传承方法及理念相比于西方国家是十分落后的。

我们首先看欧美，这些地方有悠久的家族传统。单从美国来讲，他的整个社会政治、经济都是由大家族来引领

和掌控的。当有这样一些大的家族形成的社会精英阶层在引领这个社会，整个社会就不一样了。

我常常自问：为什么西方这些政治、企业家族能持续百年、千年？今天的中国，需要汲取哪些营养？我认为有以下几点。

第一，荣誉与使命。第一次世界大战期间，英国 600 万人参战，死亡率为 12.6%，但贵族学校的学生的死亡率是 45%；第二次世界大战期间，英国阵亡的 3000 余名飞行员，贵族占 85%。欧洲的社会精英有这样一句法语：noblesse oblige 译为“贵族的义务”或“高贵的义务”，被赋予财富和权力的特权阶层，也要承担与之相应的义务。为了培养继承人应有的素养，除了学校教育之外，在各种关键时刻，经营者还必须有意愿地下大力气，让他们学习“帝王学”的基本理念。

第二，家族联姻。其实，欧洲王室成员之间通常沾亲带故，如果追溯到维多利亚女王时代，女王的子孙后代曾坐在 10 个欧洲国家的王位上，至今依然有 5 个国家的君主是她的后裔。约 90% 的欧洲王室都和女王有血缘关系。企业家族的长盛不衰也是如此。两个不相干的人，如何建立血缘关系——婚姻。

第三，弹性的传承文化。首先是女性接班，英国王室历史上有7位女王，日本历史上也有6位女天皇；其次是妥协的文化，英国王室家族的姓氏是随着政治形势改变的：乔治、威廉、维多利亚、汉诺威、温莎。第一次世界大战，英国与德国互为敌对国。而当时英国王室是有德国血统的汉诺威王朝。面对英国的敌人，王室果断地把带有明显德国印记的汉诺威改为温莎，并一直沿用至今。

第四，培养。英国有句谚语：贵族是教育出来的。谈到教育，一是完整的国民教育；二是家族传统教育；三是履职教育。

第五，传承文化。美国哈佛大学克拉克教授研究表明，英国人的代际地位稳固相关性和财富代际传承率可达75%，亦即代际收入的相关系数有0.75。克拉克教授还指出，如果把过去七个世纪分成不同的时间段，英国社会财富阶层的连贯性基本没有变化，富有的姓氏家族有70%~80%的可能性继续富有，有50%左右的概率在两代后仍然富有。克拉克教授还用统计数字证明，自13世纪以来，英国政治精英阶层的家族稳固程度更甚，有91%的“官二代”可能成为政治精英。

在今天的中国社会，最具代表性的家族群体是企业家

族群体。从20世纪80年代开始，经过三十余年的发展，中国民营资本用不到30%的国家资源，创造了65%以上的GDP、上交了50%税收、解决了80%的就业人口，以及超过70%的公益捐款。中国民营企业用三十多年的时间，走过了西方企业300年的发展历程，打造了一批比肩世界的企业，如：万科、华为、联想等。在中国历史上，企业家和企业家族从没有像今天这样不仅和国家民族利益密切相关，而且和世界甚至人类社会的发展紧密相关。

一方面，“修身、齐家、治国、平天下”是中国人的文化传统。把经营好“家”，放到了人生成长的重要位置。换言之，人生最大的失败，是没有经营好“家”。另一方面，中国人似乎又跳不出“富不过三代”的宿命。财富的积是经历积攒、毁灭，再积攒、再毁灭，永远在“勤劳”的道路上奔波。

当然，中国少有延续百年、千年的大家族，也有客观因素：

(1) 中国独特的地理环境。中国四周的少数民族，但构成威胁的主要是北方游牧民族。逐水草而居，当地气候特别寒冷和干旱的时候，他们就向相对温暖的地带迁徙。而这个相对温暖的地方，就是农耕民族活动地带。西周末

期的犬戎南下，魏晋南北朝的五胡乱中华均是如此。

(2) 自然灾害。历史上每 300 年左右，黄河就会大改道一次，与此对应的是中原汉人的大迁徙。而这种情况也与中国历史上王朝一般延续 300 年相契合。所以，历史上，中国历朝统治者一是治理水患，二是对外用兵。

(3) 社会文化。在王朝更迭中，我们对财富继承的观念变得淡薄。最典型的是项羽推翻秦王朝，一把火烧了秦王宫，也烧了大秦王朝积攒的财富。其次，是中国厚葬文化，大量的财富被埋在地下，而不是财富的再创造（财富只有流动才能实现再创造）。

大约 15 年前，我第一次接触中国民营企业的家族传承问题，并开始系统思考家族的传承。2008 年，我写过一本《富过三代：家族企业如何培养接班人》，讨论家族企业最迫切的接班人培养问题。今天，中国经济和中国企业家群体发生了很大的变化，家族传承开始成为比企业传承更广泛的话题。如果说，十年前，我们要解决的是家族企业接班的问题，那么过去这个十年的经验和教训是，接班已经在或成功或失败中实践了各种各样的方案，而财富的传承与文化的传承成为今天关切的话题。所以，今天，我想在家族企业传承的基础上，着眼家族传承，看看我们如何

从更广阔的视角，以更开放的心态，接受代际的转换与传承，不仅包括家族企业的传承，更包括家族财富的传承以及家族文化的传承与永续。

家族的延续靠传承。人类社会自有文明以来，就在探索家族的传承之道。换言之，家族传承是民族和国家文明的一个组成部分。站在世界历史高度看，一个家族在长达千百年历史进程中一直长盛不衰，无疑是一种值得关注的文化现象。

从氏族社会、族群社会到以家庭为基本单元的新家族社会，人类社会文明的发展进程中，传承始终是文明进步发展的核心。

传承实际上包括三个方面。

第一，血缘的传承。人类血缘传承经历上万年的进化，其文明标志是婚姻制度的确立和发展。这是人类最基本的文明。

第二，财富、财产的传承。人类传承中，财富的传承具有特殊地位。财富传承是家庭和私有制度的起源，也是社会文明进步的标志。

第三，文化传承。家族文化是社会文化的一个组成部分，有着鲜明的家族烙印。有什么样的文化，就有什么样

■ 家族传承

的血缘和财富传承方式，进而就有什么样与之相匹配的传承制度。

本书的三个部分重点回答以下三个问题：

第一个问题，家族财富传承。重点回答为什么要传承？传承给谁？以及操作层面上如何用现代产权制度解决财产继承、家族财富管理办公室、家族信托、家族基金等问题。

第二个问题，家族企业传承。重点谈谁能接班？培养接班人的六个步骤。

第三个问题，家族精神的传承和延续。谈家族传承过程中的文化传承问题。

本书以问题为导向，解决那些观念性的困惑与技术操作性的困难。

• 目 录 •

引言 家族社会与家族传承

上篇 家族财富传承

第一章 为什么要传承? 5

第一节 “富不过三代”是谎言 5

第二节 家族传承不仅仅是家族的事情 6

第三节 家族传承已经成为一门科学 8

第二章 传承给谁? 10

第一节 “传给谁”的不同维度 10

第二节 “家产均分”与“不可分国” 25

第三节 “传给谁”的现实选择 29

第三章 传承什么、怎么传? 32

第一节 传承什么? 32

第二节 所有权高于控制权、经营权 35

第三节 文化传承 37

第四章 家族信托	42
第一节 揭秘家族信托	42
第二节 为什么要设立家族信托?	45
第三节 中国家族信托	55
第四节 家族信托实务	58
第五章 家族保险	66
第一节 家族风险的分类	66
第二节 保险如何规避家族风险?	67
第三节 富裕家族对保险的需求有哪些不同?	68
第六章 家族财富管理办公室：皇冠上的明珠	73
第一节 像比尔·盖茨一样管理资产	74
第二节 何为家族财富管理办公室?	77
第三节 家族办公室的设立及类型	78
第四节 家族办公室的目标与顶层设计	93
第五节 家族办公室的主要职能	95

中篇 家族企业传承

第七章 企业组织传承的顶层设计：所有权（股权） 与经营权	102
---------------------------------------	-----

第一节 所有权（股权）传承	103
第二节 经营权传承：所有权（股权）与经营权的 分离	106
第八章 中国的现实：仓促的交班与接班	111
第一节 家族企业交接班面临的困境与难题	112
第二节 上一代准备好了吗？	114
第三节 下一代准备好了吗？	119
第四节 环境准备好了吗？	121
第九章 接班人是培养出来的	123
第一节 谁能接班？	123
第二节 接班人选择的模式	132
第三节 家族企业领导者的特质	138
第十章 接班人培养计划：接班人培养的五个台阶	142
第一节 第一个台阶 早期培养	142
第二节 第二个台阶 进入企业——责任与荣誉	148
第三节 第三个台阶 新团队形成——是组织而不 仅仅是个人	159
第四节 第四个台阶 权力移交——完成新老 交替	162

第五节 第五个台阶 形成新的核心——有组织核 心才有组织成长	173
第十一章 公众公司时代	175
第一节 家族企业发展进化规律	175
第二节 职业化社会的抉择——内部培养和提拔	178
第三节 管家与主人——职业经理人时代	181
下篇 家族精神的传承和延续	
第十二章 变与不变：解码家族基因	188
第一节 寻找家族基因密码	188
第二节 传承家族基因	191
第三节 “子承父业”与“子不类父”	196
第十三章 家族教育	202
第一节 家族教育的基本内容	202
第二节 家族教育的主要方式	205
第三节 家族教育的基本原则	208
第四节 家族教育的核心点	209
第十四章 家族理事会与家族立宪	218
第一节 家族治理结构与治理机制	218

第二节 家族大会	222
第三节 家族立宪	223
第四节 家族理事会与治理结构	230
第十五章 家族基金会	233
第一节 什么是家族基金会?	234
第二节 家族为什么要设立基金会?	239
第三节 家族基金会成功的关键	241

上 篇

家族财富传承