

基业再造

新常态下企业转型升级之道

周子人 / 著

揭示百年企业传承密码，
探索企业传承新法则！

企业传承之前必须完成的系统化再造工程！

家族企业做大、做强、做长的秘密！

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

基 业 再 造

——新常态下企业转型升级之道

周子人 著

新世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

基业再造 : 新常态下企业转型升级之道 / 周子人著

. -- 北京 : 新世界出版社, 2016.11

ISBN 978-7-5104-6009-8

I . ①基… II . ①周… III . ①①企业管理 IV .

① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 250440 号

基业再造

作 者: 周子人

策划编辑: 张铁成

责任编辑: 佟 盟

责任印制: 李一鸣 王宝根

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京西城区百万庄大街 24 号 (100037)

发 行 部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8705 (传真)

总 编 室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.nwp.com.cn>

版 权 部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: nwped@sina.com

印 刷: 北京中印联印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 160 千字 印张: 13.5

版 次: 2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-6009-8

定 价: 42.80 元

版权所有, 侵权必究

凡购买本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

P 前言 reface

有关数据显示，2013年全国A股上市公司中家族企业有711家，占总数28.7%；在港上市的内地家族企业有194家，占中资民企在港上市总数的38.8%。这些数据背后，一方面是中国家族企业的崛起；另一方面也凸显出中国家族企业传承难题的困扰。

从全球范围看，家族企业能够顺利传承到第二代的只有30%，到第三代的只有13%，而到第四代就只剩下3%。同时，根据“2016年第一届国际家族办公室大会”透露：“未来10年内，80%的家族企业将会面临传承困难，因为有40%的第一代企业家子女不愿接手现有的家族企业。而剩下愿意接班的60%中，符合要求的仅仅是20%~30%。”

据中国社会科学院调查数据表明，目前

我国第一代企业家平均年龄为 55 岁到 75 岁之间。这一代企业家创造了中国经济的快速发展，奠定了家族企业的发展根基。然而，再强大的人也抵不住生命的变迁，传承和转型已经成为家族企业所面临的两大难题。

正是基于这两大难题的思考与探索，本书旨在寻求基业传承路上的解决办法。

第 1 章，对当前基业传承难的五大压力：继任压力、管理转型、家族内讧、老将阻力、文化危机进行了概括分析和解读。

第 2 章，继任者再造。基业传承的首要问题就是“传给谁”。纵观历史上得以传承百年的企业，其传承模式总结起来无非有三种：禅让制、继承制和共和制。禅让制是将企业传承给和企业共同成长起来、对企业比较了解的高管。这个人可能是家族成员，也可能是非家族成员。总之，在禅让制中，只以贤能论英雄。继承制主要是指由企业创始人的子女继承企业。继承制的重点在于一定要是家族成员，是否贤能则在其次。共和制是指通过股份制变革实现企业的传承。事实上，在实际操作中，并没有哪家企业单纯采用某一种模式进行传承，往往都是几种模式交叉进行。在本章，将重点介绍每种传承模式中需要关注的问题和解决的困难。

第 3 章，管理再造。如何从家族式管理向现代管理模式转型，是基业再造中的核心问题。从基业传承的角度来说，必须先做好管理转型才能实现企业的顺利传承。本章的关注点主要在对企业进行管理再造过程中，如何保持企业的盈利能力，实现企业的永续经营。

第 4 章，皇族再造。所谓“皇族”意指掌控企业的家族。对于家族企业来说，家族成员是企业传承的重点对象，同时也是传承路上最

关键的矛盾集合点。如何在保障家族利益不受损害的前提下，实现家族和企业永续发展的平衡，是本章讨论关注的重点。

第5章，权臣再造。“权臣”作为伴随企业一路成长的老将、功臣，当他们的知识结构、技术能力、思想观念逐渐跟不上企业发展的步伐时，就会成为企业转型升级、传承路上的“绊脚石”，该如何处置才既不伤感情，又不伤事业？本章提供了权臣再造的两个方向，仅供参考。

第6章，文化再造。任何一家传承百年以上的企业都有优秀的企业文化。在基业传承中，如何对传统的“家族文化”进行升级，使文化为基业的顺利传承添砖加瓦，保障企业的永续经营呢？本章主要从创新、学习和团队三种文化角度来谈企业文化的升级与再造，为基业长青注入全新的文化力量。

传承百年的企业往往得益于完善的制度、优秀的人才以及文化，而不是仅靠某个家族或者某代人的力量就可以实现。要想实现基业长青，需要依靠家族世代代的努力，更需要家族企业的创办人尽早做出完善的传承规划。本书并不能为家族企业的永续经营提供完善的解决方案，只希望能够为家族企业的传承打开一扇窗，帮助那些陷入企业传承困境的读者找到一个方向。

目录

Contents

Chapter 1 “富不过三代”的魔咒：百年企业传承难

案例解读：“杨协成”家族企业的百年传承	2
01 继任压力：子承父业 VS 职业经理	5
02 管理转型：游击队如何向正规军转型？	8
03 家族内讧：企业内部的亲眷如何处理？	11
04 老将阻力：一起打江山的权臣，何去何从？	14
05 文化危机：新旧文化如何碰撞取舍？	18

Chapter 2 继任者再造：传承模式决定基业前途

案例解读：台塑集团王永庆的接班布局	24
01 尧舜禅让：选择合适者进行权利交接	27
创始人的个人挑战：权与利的斗争	27
让企业为权力交接做好准备	31
培养最符合企业利益的接班人	34
理清紧张的家族关系，并妥善处理	37
权力禅让后，创始人的权利与义务	41

02	帝制传承：百年老店的原汁原味	41
	父子传承的利与弊	41
	“创一代”必须懂得放权艺术	45
	家族教育：继承子的选择与培养	48
	传承路上，父子分歧如何妥善处理	51
	帝位传承后，不要急于撒手	54
03	共和民主：股份制变革的喜与悲	57
	股权决定一切	58
	如何确保家族控股	61
	家族成员股权必须明确	65
	实际控制人的界定与控股	68

Chapter 3 管理再造：持续赚钱才能基业长青

案例解读：	方太集团传承之路的管理变革	74
01	梳理盈利结构：确定盈利点以及盈利模式	76
	盈利模式梳理 3 个关键问题	76
	做加法：挖掘新的利润增长点	79
	做减法：勇于“止损”	82
02	打造“金刚钻”：挖掘新常态下的竞争优势	85
	错位竞争，寻找差异化机会	86
	创新核心竞争力	89
	做市场的唯一	92
03	强化内部管控：粗放式管理向精益化管理转化	95
	岗位明细，责任到人	96

强调细节，重视过程管理	99
全面检查，加强监督力量	103

Chapter 4 皇族再造：亲与权背后的基业命运

案例解读：李锦记集团的“家族委员会”	108
01 利益与权利的界定	111
从企业的传承到家族的传承	111
家族成员的角色与职责	114
建立家族内部的沟通平台	118
家族宪法：家族治理的根本依据	122
02 亲戚与管理者的界定	126
家族成员任用：能力 + 努力	126
关键岗位最好聘请专业人士	130
私人关系绝不可凌驾于职务关系之上	134

Chapter 5 权臣再造：让老将和基业一起发展

案例解读：日本塚喜集团的“别家会”	140
01 从管理者到供应商	142
发挥老将优势，拓展上下游产业链	142
全方位辅助：资金 + 业务 + 人才	145
02 从经理人到企业顾问	148
内部培训师：传承技术与经验	148
配合工作：传承人脉与资源	152
经验交流：优化企业管理制度	155

Chapter 6 文化再造：激活基业长青的基因

案例解读：日本丰田家族企业的文化	160
01 激活创新文化基因	162
创新是企业永恒的主题	162
强化危机意识，营造创新氛围	166
制定创新机制，鼓励创新	169
持续宣传创新文化	172
02 激活学习文化基因	175
学习力是保持竞争优势的唯一方法	176
为员工提供学习的平台	179
从企业的需求驱动员工学习	183
03 激活团队文化基因	187
打造领导魅力	187
建立团队共同的目标	191
建立有效的沟通机制	195
随时准备好激励药片	198
让员工充满归属感	202

Chapter 1

“富不过三代”的魔咒： 百年企业传承难

全球知名的洛克菲勒、杜邦、沃尔玛·沃顿等名门望族，无论是在动荡期还是平稳期，都能顺利传承数百年，实现家族财富的永续累积。而对于中国家族企业来说，却正面临着严峻的传承考验。在“富不过三代的魔咒”下，中国家族企业的传承遇到了多方面的压力：继任压力、管理转型、家族内讧、老将阻力、文化危机。

案例解读：“杨协成”家族企业的百年传承

杨协成控股公司是一家有近百年历史的家族企业，从1900年创始人杨仁溜在福建创办到1994年瓦解。最终却因为家族内讧导致企业被收购，百年基业传承失败。

1900年，“杨协成”家族企业的创始人杨仁溜在福建漳州创办了“杨协成”，生产经营酱油。他共有8个孩子：5个儿子、3个女儿。

1935年，由于身体状况欠佳，杨仁溜就把企业管理权传承给年仅22岁的长子杨天恩，其他子女协助经营。

当时，中国正处在时局动荡期间。1937年，杨氏家族为了企业更好地生存和发展，决定把企业迁往新加坡。在新加坡建厂以后，由于“上下一心，协力求成”的经营理念，“杨协成”的业务获得了迅速发展，后来从酱油业务扩展到罐头、饮料等食品业务，杨协成酱油厂也随之改名为杨协成罐头酱油厂有限公司。此时，杨天恩把新组建的杨协成罐头酱油有限公司的股权平分为7份，他和4个兄弟以及2个子侄各得一份。

20世纪60年代，“杨协成”的发展步伐迅速加快，业务开始极度扩张，从新加坡拓展到东南亚其他国家、欧美以及中国香港等国

家和地区。1969年，“杨协成”在新加坡及吉隆坡股票市场挂牌上市。后来，“杨协成”把分厂开到了马来西亚。1975年，“杨协成”在马来西亚股票交易所挂牌，成为上市企业。“杨协成”上市以后，业绩逐年增长，发展更是突飞猛进。

1983年，“杨协成”成为亚洲（除日本）利乐包产品的第一制造商，生产销售10亿包产品。

1985年，“杨协成”第二代传人杨天恩去世。这时候，由于股权平分带来的家族企业传承矛盾开始凸显出来。由于董事会邀请杨天恩的兄弟杨天成担任董事会主席未果，1987年杨天恩之子杨至耀出任董事会主席，成为“杨协成”第三代继承人。

杨至耀担任董事会主席以及总裁以后，由“诸子平分”家产所埋下的各种矛盾在家族内部开始浮出水面，家族成员关于企业的投资决策和管理理念出现严重分歧。由于企业股权没有集中在继承者的手中，其他平分股权的家族成员都参与到了企业的经营管理中，使得企业的决策和执行出现了意见分歧，导致企业的经营管理举步维艰。

1993年以后，“杨协成”在企业的决策方面采用了集体决策的方式，即以家族成员投票的形式，多数表决来进行企业决策。虽然这样在一定程度上可以缓解企业决策的危机，但是由于家族成员越来越多，企业的经营决策和执行矛盾没能得到最终解决。由于家族内讧，没有解决经营管理的决策和执行等问题，导致“杨协成”在1993年全年的业绩平平，企业发展受到了极大的阻碍。

1994年初，永泰控股提出收购“杨协成”，这一收购意向直接导致了杨氏家族关系彻底破裂。1994年5月，“杨协成”第三代传

人杨至耀被迫向法院申请解散杨协成控股公司。至此，将近百年的家族企业“杨协成”瓦解，仅传承到第三代就戛然而止。

百年企业“杨协成”并没有走出“富不过三代”的传承魔咒。从“杨协成”传承失败的案例中，我们可以看出，“子承父业”的家族企业传承模式以及家族式管理在企业的发展初期有着一定的优势，但是，家族内部的矛盾又会必然导致企业传承失败。

01 继任压力：子承父业 VS 职业经理

1978 年中国开始实行改革开放，30 多年以来涌现出了一大批的企业家。但是，这些企业家现在都已年过半百，当时创业打拼时的气魄已不复存在，而且身体状况也不允许他们再为企业呕心沥血。另外，从另外一个角度来说，互联网经济的高速发展也逼迫着他们退出历史的舞台。在这些现实问题面前，要想实现企业的基业长青，就面临着一个非常迫切的问题——继任压力。

我有一个学员，在一次培训中找我探讨过关于企业继任压力的问题。他从 20 世纪 80 年代开始创业，目前有一个中型的生产企业，年生产总值在 8000 万元左右。他今年已经 63 岁，到了退休的年龄，在企业经营中明显感觉力不从心，却仍然奋斗在一线，只因偌大家业没有人可以接手。实际上，他有两个儿子。大儿子初中毕业后一直在公司帮忙，但能力不足，很难担起企业接班人的重任；小儿子大学学的却是艺术专业，一心想当一个艺术家，对继承家业根本不感兴趣。他希望小儿子能够接手他的企业，但是小儿子志向不在此，大儿子想接手但是能力又不足……

上述这个案例已经成为了中国传统民营企业存在的普遍问题。在中国，民营企业的传承方式一般都是世袭制，子承父业是选择接

班人的惯常做法。老一辈的企业家们都希望把自己辛辛苦苦半辈子打下来的江山留给子女，并希望他们能够继承企业并发展壮大。但是，子承父业可能会面临以下几个问题：

（1）子女能力不足。

子女一般都是父母的心头肉，在父母的呵护中长大，过着衣来伸手、饭来张口的舒适安逸生活，企业家的子女更是如此。他们从小娇生惯养，父母对他们宠爱有加、百依百顺，久而久之就会养成以自我为中心、我行我素、为所欲为的性格。而且他们没有受过什么苦难和挫折，成长的过程不愁吃不愁穿，长期以来就会害怕困难和挑战，乐于坐享其成，容易养成贪图享受的习性。更为重要的是，他们从小缺乏很多自我体验的机会，以至于在感知、记忆、想象、思维、情感、意志等方面没有得到很好的全面发展，导致自我教育、自我评价、自我认识能力较差，意志薄弱，缺乏适应现代社会复杂竞争的良好心态。以上这些就会导致继任者的企业和社会竞争中处于劣势地位。

（2）子女志向不在此。

每个人都有自己的追求，有自己喜欢从事的事业，而且只会对自己喜欢的东西努力付出。企业家的子女一般从小生活优越，接触的新鲜事物比同龄人更多，他们的兴趣会相对广泛一些。如果子女兴趣不在企业管理上，一味地把他们放在继承者的位置上，他们就会缺乏工作的动力，从而可能导致企业败落，最终只能走向“富不过三代”的结局。

（3）“太子”争夺和股权分裂。

当一个企业有多位条件相当的继承人选，就会出现“太子”地位争夺战，从而导致家族利益团体的分裂，进而导致企业分裂。如

果在家族成员中均分股权就会减弱继承者对企业控制力，而倾斜继承者股权又会造成其他成员的嫉妒和利益冲突。一旦家族企业丧失凝聚力，就会增加不稳定因素，引发动荡，那么它就会丧失相对于其他产权形式的优势。

针对子承父业的这一些矛盾问题，近年来出现了职业经理人这一行业。但是在中国的现实情况是职业经理人市场制度不健全，职业道德体系不成熟。在“所有权和经营权分离”的管理体制下，缺乏可以依赖的职业经理人是企业家们面临的一个痛点。北京某管理顾问公司 CEO 董权曾经说过：“在家族企业中，几乎所有请过职业经理人的企业，都有过被经理人抛弃的伤痛。”

由于职业经理人是企业所有者管理分工的结果，所以他们之间存在一个委托——代理的天然矛盾。这一矛盾表现在个人能力、即得利益、道德底线和价值目标四个方面的冲突。

（1）个人能力。

一种是企业所有者驾驭不了职业经理人，不敢轻易放权，导致企业发展受阻。一种是职业经理人能力驾驭不了整个企业，企业所有者放权或部分放权，导致企业失去控制，到头来还得企业所有者收拾残局。

（2）即得利益。

企业所有者要求职业经理人付出更多的努力，自己付出尽量少的利益；职业经理人希望用较少的努力换取更多的利益。当然这既是人性使然，也是缺乏有效的职业经理人市场机制所导致的。

（3）道德底线。

职业经理人除了遵循作为企业管理者的职业道德，要富有责任