

FAMILY ENTERPRISES

中国家族企业 为什么交不了班

解密不为人知的
家族企业交接班内幕

周锡冰/著



耄耋之年才谢幕，谁的错？

“老子不放心” “儿子没信心” “职业经理人不真心”，
家族企业的重担到底交给谁？

“立长不立次，立男不立女”，创始人“家文化”观念为什么根深蒂固？

“富不过三代”的魔咒该如何解除？

来自一线的内幕调查，拨开家族企业交接班的重重迷雾

人民东方出版传媒

东方出版社

FAMILY ENTERPRISES

中国家族企业 为什么交不了班

——解密不为人知的
家族企业交接班内幕——

周锡冰/著

人民东方出版传媒

 东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国家族企业为什么交不了班 / 周锡冰著. - 北京: 东方出版社, 2014. 6
ISBN 978 - 7 - 5060 - 7545 - 9

I. ①中… II. ①周… III. ①家族 - 私营企业 - 企业 - 管理 - 研究 - 中国
IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 129212 号

中国家族企业为什么交不了班

(ZHONGGUO JIAZU QIYE WEISHENME JIAOBULIAO BAN)

周锡冰 著

责任编辑: 鲁艳芳

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 192 号

邮政编码: 100010

印 刷: 三河市金泰源印务有限公司

版 次: 2014 年 8 月第 1 版

印 次: 2014 年 8 月北京第 1 次印刷

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 22

字 数: 293 千字

书 号: ISBN 978 - 7 - 5060 - 7545 - 9

定 价: 42.00 元

发行电话: (010) 64258117 64258115 64258112

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 64258127

推荐序

2013年，新希望的“少帮主”刘畅接替创始人刘永好担任新希望六和联席董事长，这一事件一石激起千层浪，赢得中国媒体的一致好评。

在这一事件之后，媒体的头版头条大量充斥着对家族企业接班的忧虑。媒体忧虑的一个原因就是，许多曾经风光无限的家族企业，不仅没有永续经营，而在交接班或者换代之后黯然失色，有的家族企业甚至分崩离析。

这样的际遇令人扼腕叹息。因此，对于任何一个家族企业而言，探索出一个能够有效解决家族企业权力交接中的各种矛盾、顺利完成家族企业的继任——交接班的有效方法，一直是中国乃至欧美发达国家企业界和学术界研究的一个重要课题。

2011年12月12日，首份在北京发布的《中国家族企业发展报告》更是把家族企业的接班问题聚焦在公众和媒体面前。据该报告显示，未来5年至10年之内，中国大陆地区家族企业将大量进入交接班期，即在民营经济中占有重要地位的家族企业正在面临着一个关键的十字路口。

这个十字路口就是传承。因为如果不能解决家族企业中的接班问题，那么“富不过三代”这个无奈的现实就会出现在这些家族企业中。

这样的结局是家族企业创始人所不愿意看到的。客观地讲，“富不过三代”的说法在中国古已有之，并不是什么新名词，但是却往往与败家子联系在一起。

其实，家族企业的传承问题在世界范围内都是一个非常棘手的难题。研究表明，国外也约有70%的家族企业未能传到下一代，88%的家族企

业未能传到第三代，只有 3% 的家族企业在第四代及以后还在经营。据一份调查显示，国外的家族企业传至下一代后业绩普遍都不如父辈，而中国未来家族企业传承的风险会更大，况且，目前最大的问题是子女不愿意接班，这就是中国家族企业目前为什么交不了班的因素之一。

在《中国家族企业为什么交不了班》一书中，周锡冰系统地列举了 14 个交不了班的原因，这不仅体现了周锡冰精于挖掘家族企业问题的能力 and 深度，同时也体现了周锡冰作为一个财经作家的责任。

“在一个喧嚣的话语圈下面，始终有一个沉默的大多数。”这是王小波在《沉默的大多数》一文中开头的第一句话。引用这句话的目的其实是要阐释一个中国最奇特的现象，即在今天中国历史以来最民主的时刻，大多数人仍然选择了沉默。

老实说，写本序并不是为了宣传《中国家族企业为什么交不了班》这本书，只是想告诫家族企业创始人，要想让家族企业基业永续，就必须根据自己的实际情况，做好交班准备。当然，我力挺周锡冰的书并为其作序的深层次原因并不是我要炒作自己，或者故弄玄虚，主要还是由于大多数人，也包括从前的我，对家族企业及其交接班问题存在着或多或少的偏见。

就像本书中所说：在中国家族企业中，创始人大都像秦始皇一样往往愿意将家族企业这艘大船的方向盘握在自己手中，就算是交班也要在自己“鞠躬尽瘁，死而后已”的情况下才完全放手，而接班人往往都是“临危受命”。

这几年我实地考察和通过电话采访了不少家族企业的经营者，在很多企业家论坛和沙龙上，许多企业家和专家教授、培训师、咨询师都对家族企业及其交接班问题的认识存在着误解和偏差。在他们眼中，家族企业管理混乱、竞争力不强、交接班问题困难重重，这使得家族式企业很难成长起来，更不能做大做强，似乎家族企业“富过三代”根本就不可能。

这更加激发了我支持周锡冰的决心，非常希望通过本书能使人们正确认识 and 对待家族企业的接班问题，从而使占据我国内资企业总数 70% 以上的家族企业的交接班问题有一个可以参考的范本。

可能有人认为我在小题大做，也可能有人认为我是在哗众取宠，但是，我要告诉大家的是，正是因为中国人喜欢猜疑的原因才导致了只有少数人在宽广无边的旷野中呐喊，从而让更多的人沉默。

在这个喧嚣的年代，沉默是一种选择，然而当绝大部分人都选择沉默的时候，呐喊就显得非常重要。20 世纪，中国文化革命的主将鲁迅就曾为中国人民的觉醒而呐喊过。当然，选择呐喊需要勇气，更需要的是责任。

而今，在家族企业领域，具有划时代管理意义的呐喊再一次响起。谈到周锡冰的呐喊，我们不得不从 2004 年开始谈起。2004 年周锡冰写作了一本名叫《家企之路：解读卓越家族企业的 8 大经营理念》的书，这本书客观地梳理了世界级家族企业的发展之路。2 年后，周锡冰出版新作《命门：中国家族企业死亡真相调查》，本书重点介绍了中国家族企业的死亡现象，特别典型地介绍了常见的 35 种死亡方式。3 年后，周锡冰重新梳理了家族企业的成功法则，从而完成了新作《中外家族企业成功之道》。6 年后，周锡冰深度剖析了家族企业长盛不衰的 50 个秘诀，从而出版了《家族企业长盛不衰的秘诀》。出版后 2 个月，就赢得了市场的认可，一个财经媒体的朋友小叶告诉我，该书进入新书销售财经类书籍排名第二的位置上。又 2 年后，周锡冰新作《命门：中国家族企业死亡真相调查（升级版）》出版。

2014 年初春，周锡冰的新作《中国家族企业为什么交不了班》写就，并让我做一个推荐序，这件事情让我非常震惊，主要原因是，一个执着的青年学者试图通过自己的著作来给备受争议的中国家族企业正名，从而让中国人改变对家族企业的客观看法，我想这是一个相当艰难的过程。不过从我一个旁观者、一个传媒者的角度来看，这不仅需要坚持，更多

的是需要一个时代赋予的责任。

尽管在《中国家族企业为什么交不了班》一书中并没有华丽的辞藻，也没有煽情的鼓动，但是这些文字却深深地打动了我，因为我从他的文字中读出了责任感。在这个为自己而忙活的时代，周锡冰的时代责任感是不容争议的，他的著作极有可能演化为一次在备受争议的家族企业管理领域最激烈的交锋。

的确，从周锡冰第一本家族企业著作《家企之路：解读卓越家族企业的8大经营理念》到《命门：中国家族企业死亡真相调查》，到《中外家族企业成功之道》，到《家族企业长盛不衰的秘诀》，到《命门：中国家族企业死亡真相调查》重新修订再次出版，再到《中国家族企业为什么交不了班》，这些著作无不体现了周锡冰作为一个时代财经作者的紧迫感和时代责任感，更令人钦佩的是周锡冰的这种特立独行的呐喊精神，这也是我写本序言的重要原因。

《商界》资深记者 周云成

2014年4月20日

自序

毫无疑问，中国家族企业正上演着一出出交接班悲剧。在这一出出交接班悲剧里，凭借制度化交接班优势盘剥中国企业的外商们笑逐颜开，得意洋洋；而中国家族企业却在交接班悲剧的哭泣声中徘徊不前。

在悲情和赞歌中，一系列的“权力交接”案例呈现在读者面前……

涌金集团前董事长魏东自杀；

复旦复华前“掌门人”陈苏阳在“11·21”东航包头空难中意外辞世；

山西海鑫钢铁集团董事长、民营钢铁大王李海仓被刺杀身亡；

前“河南首富”、河南黄河集团董事长乔金岭在位于河南长葛市的别墅内自缢身亡；

38岁的均瑶集团董事长王均瑶因劳累过度，患肠癌，英年早逝；

陕西省咸阳华龙企业集团有限责任公司总裁张泉林和夫人耿丽琴及其司机车祸身亡；

……

作为中国崛起的主要力量的家族企业，这样的交接班悲剧必须终结。在中国崛起之时，中国家族企业交接班悲剧已经是危急存亡之秋。

作为一个有责任感的中国家族企业研究者，解决中国家族企业交接班悲剧问题也是我们刻不容缓的责任和义务。

研究发现，要解决中国家族企业交接班瓶颈问题，首先要提升家族企业创始人的思维，这样才能为交接班悲剧画上休止符。

历史学家眼中有一种周期，他们认为朝代由盛转衰是一定的，开国

时必定兴盛太平，而这个朝代将要结束时，一定是内忧外患接踵而至。这两个观念中所说的“周期”，并不是一个必然的历史规律。^①

同样，在家族企业交接班问题上，这样的周期依然存在。不管是瑞蚨祥的王洛川，还是《大宅门》百家老号白景奇，抑或是《乔家大院》的乔致庸，只有遇到能挑起家族企业大梁的接班人，这样的家族企业才可能真正地基业长青。

就像中国台湾省“中研院”院士许倬云谈到的那样：“一个国家在盛衰周期，朝代刚起来的时候，似乎满地都是人才；朝代结束的时候，人才都不见了。这并不是说天地生才在不同的时段有不同的分布，而是有才之士能不能被吸收到国家的管理机构之中，以维持一个有效的管理体系。中国历代的王朝都是帝国制度，而且中央集权的趋向一朝比一朝严重。也就是说，统治阶层是一个密封的集团。在开国之初，功臣将相来自各方，成分是多元而复杂的，这些人才放在一起，又经过打天下的历练，都是富有经验的人物，他们的合作确实可以形成一个很强的团队。一代、两代过下去，功臣子弟成了纨绔，只知享乐，不会办事。皇室集团本身是一个非常狭小的团体，再加上逐渐有了皇权传嫡子的规矩，这个可以从中选择领导的人才库，就非常狭小了。皇权本身是不容挑战的，于是，依附在皇权四周的权贵包括宦官和宠臣，代表皇权统治整个庞大的国家。这个团体延续日久，吸收新生力量的可能性也越小。固然中国有长期存在的科举制度，理论上可以选拔全国最好的人才进入政府；不过，上面向下选拔人才，一定是挑最听话的人。于是，虽然有新人进入这小圈子，两三代以后，这小圈子的新生力量也只是陈旧力量的复制品。他们不会有新的观念，也没有勇气作新的尝试。一个掌握绝对权力的小圈子，如果两三代以后，只是同样形态人物的复制，而两三代之后随着内外环境的改变，必定出现新

① 许倬云：《许倬云说历史：大国霸业的兴废》，上海文化出版社2012年版。

的挑战，这些领导者就不能应付了。”^①

在家族企业领域，这样的理论依然适用，这就是中国家族企业为什么交不了班的一个重要原因。

当翻开一些著名的家族企业名册时，我们不难发现，从20世纪70年代开始创业的第一批新中国民企企业家们，即使当时只是20岁左右的小伙子，如今这些家族企业创始人的年龄也都在60岁以上了。

就算是始于20世纪80年代初中期的家族企业创始人，如果按照20岁左右创业，到现在已经年近花甲了，其精力、知识结构、对市场的灵敏度无疑开始逐步退化。这就不得不开始解决棘手的接班难题。

按照传承的规律，新中国家族企业的第一代向第二代的交接从20世纪末就开始展开了。目前，一些家族企业“少帮主”已经接过父辈的接力棒走上领导者的岗位，成为家族企业的新舵手。而这些“二代少帅”在引领中国家族企业前行中已经成了一个引人注目的群落。可以肯定的是，在未来5~10年之内，中国大陆地区家族企业将掀起一场规模巨大的交接班高潮。

回归现实问题，家族企业创始人如何交班。企业传承，最难的地方在于最具个性的企业家精神很难传递，中国很多民营企业家的个人魅力对企业的影响较大，这也在一定程度上放大了市场的怀疑。一般地，交班问题往往涉及三个方面：要不要交？交给谁？如何交？

然而，创始人面临诸多的交接班难题让家族企业存在着诸多的不确定。不过，在中国家族企业中，具有典型意义的家族企业家已经成功地探索出一条自己的交接班道路。比如：方太创始人茅理翔，新希望创始人刘永好，万向创始人鲁冠球……

可以肯定地说，在不久的将来，在中国经济大舞台上，将有一批更有朝气、更有活力的年轻舵手率领更强大的中国家族企业舰队驶向世界。

^① 许倬云：《许倬云说历史：大国霸业的兴废》上海文化出版社2012年版。

推荐序 001

自 序 005

第一部分 最大的问题：交接班

第一章 仅有 30% 的家族企业能活到第二代 002

“交接班时代”已经悄然来临 / 003

200 多万中国家族企业面临传承危机 / 005

“马背上可以打江山，但是绝不可以马背上治理江山” / 009

第二章 家族企业交接班：“冰火两重天” 013

最古老家族企业榜：中国和印度名落孙山 / 014

上榜企业的六个特点 / 022

家族企业接班“冰火两重天”的根源 / 026

第三章 家族企业接班的魔咒：“传不过三代” 034

不仅仅是魔咒 / 034

并非中国独有 / 037

打破魔咒 / 040

第四章 家族企业接班是全球性难题 046

欧美家族企业接班也危机重重 / 047

亚洲九成家族企业“富不过三代” / 060

第二部分 中国家族企业为什么交不了班

第一章 “夕阳无限好，只是近黄昏”

——家族企业“一代”创业者接近或迈入老年 066

第一代创始人耄耋之年才谢幕 / 067

“创始人老矣，尚能饭否” / 069

家族企业接班问题值得警惕 / 072

第二章 “老子不放心”、“儿子没信心”、“职业经理人不真心”

——家族企业创始人不知道把班交给谁 075

“交接不好比金融危机冲击更大” / 076

“老子不放心”、“儿子没信心” / 078

“老板不放心”、“职业经理人不真心” / 081

第三章 “大权在握，始皇再现”

——家族企业创始人缺乏交班计划 085

迷恋权力影响继承者接班 / 086

扶苏是一个合格的接班人 / 090

创始人普遍没有做好交班准备 / 093

第四章 “立长不立次，立男不立女”

——创始人“家文化”观念根深蒂固 098

“玄武门之变”背后的交班秩序 / 099

长子继承并非总是上策 / 104	
女性接班常见的三大障碍 / 106	
第五章 “前不见古人，后不见来者”	
——家族企业接班面临后继无人 ……	113
后继无人源于继承者断层 / 114	
深陷“接班人”危机实质是后继无人 / 119	
后继无人是华人家族企业的通病 / 121	
第六章 “蜀中无大将，矮子头上选将军”	
——家族企业接班人素质低下 ……	125
“蜀中无大将，廖化作先锋” / 126	
接班人素质低下，责任在父辈 / 129	
创始人常见的错误培养方式 / 131	
第七章 “合久必分，家族有矛盾”	
——家族企业接班人分歧导致分裂 ……	135
家族企业面临窝里斗问题 / 136	
接班失败往往祸起萧墙 / 138	
频发遗产争夺导致传承之困 / 146	
第八章 “山雨忽来，群龙无首”	
——创始人突然离世或者突然缺位 ……	150
普遍缺乏交班计划 / 152	
仓促交班与仓促接班 / 157	
尽早地做好交接班准备 / 161	
第九章 “退而不休，垂帘听政”	
——创始人干预接班人的日常管理 ……	166
“退而不休，垂帘听政” / 167	
交班者要勇于放手 / 169	

第十章 “混世魔王，纨绔子弟，屡屡败家”

——家族企业接班人不学无术 …… 174

只重物质给予，忽视品德培养 / 175

败家子多是富二代 / 177

第十一章 “胸无大志，乐不思蜀”

——二代接班人不愿意接班 …… 184

“此间乐，不思蜀” / 185

仅有 36% 的子女愿意接班 / 189

子女不愿接班已成为普遍现象 / 194

第十二章 “虎父犬子，有心栽花花不开”

——把家族企业硬性传给无竞争能力或没有准备好
的继承者 …… 199

“虎父犬子，有心栽花花不开” / 200

没有传承，基业长青犹如无根之本 / 207

第十三章 “匆忙交班，兄弟阋墙”

——在进行企业传承时没有处理好后代的
财产分配问题 …… 213

李锦记曾两次“兄弟阋墙” / 214

“分家文化”导致“同室操戈” / 218

“家族”性利益相争 / 223

第十四章 “坚守圣训，传子不传贤”

——家族企业创始人交班问题思维僵化 …… 228

“坚守圣训，传子不传贤” / 230

立贤、立亲都是很纠结的事情 / 236

第三部分 中国家族企业成功交班的 8 大金科玉律

第一章 及早地选拔和培养合格的接班人 240

凡事预则立，不预则废 / 241

接班人具备的八种素养 / 246

培养接班人是一个大问题 / 248

第二章 选择科学合理的接班培养模式 252

接班人计划是长期的系统工程 / 253

五种接班人培养模式 / 255

第三章 对接班人进行系统培养和帮扶 262

精心设计培养和帮扶路线 / 264

言传身教，授权授责 / 266

实施科学的培养和帮扶计划 / 270

第四章 让接班人系统地接受现代管理教育 279

让接班人系统地接受现代管理教育 / 280

华人家族企业更注重接班人教育 / 283

第五章 尽可能让接班人从一线工作干起 287

引导二代接班人从基层做起 / 288

让接班人从一线岗位干起 / 291

第六章 建立科学合理的交接班协调机制 295

继承矛盾的协调机制 / 296

代际传承机制建立不可或缺 / 298

第七章 “带三年，帮三年，看三年”的方太“三三制”

交接班模式 304

家族企业传承的责任在父辈 / 304

将接班人“扶上马，送一程” / 307	
第八章 适当地引进职业经理人 ·····	311
两个好汉三个帮 / 311	
有德有才，大胆启用 / 316	
参考文献 ·····	319
后 记 ·····	332

第一部分



最大的问题：交接班

家族企业的传承就像是“选择 2000 年奥运游泳冠军的儿子去赢取 2020 年奥运冠军”，这是一种成功几率很小的尝试。

——“股神”沃伦·巴菲特（Warren Buffet）

