

经济学家 钟朋荣
中山大学教授 储小平
作序推荐

—— 郑敬普◎著 ——

家族企业传承之 顶层设计

交接班是个系统活儿
今天不主动，明天就被动
60多个家族企业咨询项目实操经验的无私分享



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS
悦读书·悦旅行·悦人生

—— 郑敬普◎著 ——

家族企业传承之 顶层设计



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

图书在版编目 (CIP) 数据

家族企业传承之顶层设计 / 郑敬普著. —广州: 广东旅游出版社, 2014. 4

ISBN 978-7-80766-562-5

I. ①家… II. ①郑… III. ①家族—私营企业—企业管理—经验—中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 162240 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市越秀区先烈中路 76 号中侨大厦 22 楼 D、E 单元 邮编: 510075)

印刷: 北京同文印刷有限责任公司

(地址: 北京市密云县十里堡镇庄禾屯村)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址: 广州市越秀区先烈中路 76 号中侨大厦 22 楼 D、E 单元

联系电话: 020-87347994 邮编: 510075

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 10.75 印张 111 千字

2014 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 36.00 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

推荐序一



郑敬普先生邀请我为本书作序，我欣然接受。拿到书稿的第一时间，我就一口气把它读完了，感觉很是“解渴”。

这是一本专门研究中国本土家族企业的书，是“跑出来”的一本书。所谓“跑出来”，是指书中的理论和观点不是作者坐在家里凭空想出来的，而是通过与众多老一辈企业家和少帅们的沟通交流，在实践的基础上总结出来的。

这是一本源于实践又高于实践的书，是集合团队实践和个人思考的智慧结晶，更是当代中国家族企业现状的真实写照。

郑敬普先生提到“少帅不是定下来的，而是练出来的”，我对此非常认同。企业管理既是一种艺术，也是一门科学，更是一项实践活动。管理能力是在实践中练出来的，少帅们的成长也离不开实践。权力和威信单靠继承是不够的，即使能够继承下来，也是短暂的。要服众，不是一代说了算，而是少帅们自身的管理能力以及管理实践中取得的成绩说了算。

作者在书中明确提出：对于培养少帅，一代创始人要负主要责任，想要少帅继承企业，承担责任，一代创始人就要宽容、要敢于试错。因此，我个人认为，少帅们的成功一定程度上也是试

出来的。首先，一代创始人要给少帅提供试错的环境，不怕承担少帅失败的代价。没有这个环境，少帅就失去了“试”和“练”的平台和机会，就难以积累经验。其次，少帅要有敢于尝试的勇气，敢于创新，敢于面对挑战，患得患失是不会有大出息的。最后，家族成员要积极协助少帅，明确自己在企业中的定位，多做给少帅加分的事情，免去少帅的后顾之忧。

作者在书中重点谈到，“富二代与少帅最大的区别在于责任，少帅需要承担家族责任、企业责任和社会责任”。这一点说得很好。是否具备强烈的责任感和使命感，是判断富二代能否成为少帅的关键指标。从全书来看，作者还提到了另一个指标，就是业绩，只是作者没有单独拿出来讲，而是体现在各案例的点评中。不管是“应高峰：有责任把企业做好”，还是“应咏志：没丢祖辈的脸”等，很多案例实际上都隐含着一个观点：责任的背后也得有业绩来支撑。没有成绩，空谈责任毫无意义。

作者认为，首先要在家族核心成员内部挑选接班人，其次是家族其他成员，最后才是职业经理人。这也是我非常认可的。少帅接班有几大好处：对企业内部更加了解，具有信息优势；对企业关心程度高，具有情感优势；更容易得到家族成员的支持，具有权力优势。相比家族其他成员或者职业经理人，这些优势让少帅接班更加顺利。我个人认为，对于少帅来说，接班既是一种激励，又是一种约束。“做得好是应该的，做不好就会被看做败家子”——这种内在机制既能对少帅不合理的行为产生约束，又能激励少帅不断进步，不断取得更好的成绩。此外，作者建议，家

族企业接班可以从所有权和管理权继承、产业继承、精神传承和关系承接这四个方面进行，接班时机最好选择在企业的危机时期，这些都是作者多年经验的总结，是非常有道理的。

一个地区有一个地区的特点，地区的文化传统对这个地区的影响非常深远。在实地调查中我们发现，少帅接班也有地区“扎堆”的现象。在产业集群的江浙一带，这种现象尤其普遍，像永康市就是如此。你是少帅，我也要成为少帅，即使我现在不是少帅，我也要想办法尽快成为少帅。这种你追我赶、力争上游的区域文化环境，打造出了很多少帅；少帅多了，反过来又能巩固这种区域文化环境。这就形成了一个良性循环。

少帅接班是中国家族企业实现成功转型的重要契机。这个契机如果把握得好，对于家族、对于企业、对于社会都是一种福祉。少帅接班，不仅关系到家族企业自身的发展，也关系到区域经济的可持续发展，关系到整个社会的和谐稳定。希望郑敬普及其团队的研究成果给中国众多家族企业带来更多的实惠，哪怕只是理念上的一些突破、思想上的一些创新、行动上的一些改进。

衷心呼吁中国未来有更多像海川视野家族企业研究中心一样的研究机构出现，助推中国家族企业不断发展壮大。

钟朋荣

2011年8月于北京



推荐序二

家族企业的发展和家族企业的研究受到越来越广泛的关注。很多人对家族企业持负面看法：认为家族企业是一种陈旧而又低效率的企业组织形式，家族企业的管理方法是一种落后的管理模式，家族制管理一定要加快变革，引入现代科学管理制度。但改革开放以来，在不断倡导学习西方发达国家现代管理理论和方法、尽快建立现代企业制度的过程中，家族企业依然大量涌现，带有浓重家族化色彩的管理模式依然非常普遍，家族企业的生命力十分顽强。

实际上，中国的家族企业并不是封闭的、一成不变的。在社会经济转型刚开始的一段时间里，出现了很多私人创业者，他们很难获得社会和资源的支持，大都依靠家族的资源 and 力量才能成功创业并支撑企业的成长。随着社会经济环境的变化，相当多的家族企业与时俱进，不断走向开放，不断融合外部资源，引进了现代企业制度。在这个过程中产生的一个突出问题就是家族企业所有者与职业经理人之间的冲突，有的表现为企业所有者、创业元老与职业经理人三方之间的冲突。这个问题引发了很多学者的

研究，很多家族企业也不断在实践中摸索前进，取得了一定的成果。如今，越来越多的家族企业创始人到了退休年龄，家族企业接班问题凸显出来。家族企业能否有效传承，不但成为企业第一代创始人最关心的事，而且受到地方政府的极大关注，因为这不仅关系到企业的前途命运，也影响到地方经济的发展，尤其是在沿海发达地区。

郑敬普先生对家族企业管理，特别是家族企业传承问题有浓厚的兴趣和丰富的心得体会，在理论思考与咨询实践基础上写成了这本书。全书围绕“将富二代打造成少帅”这一主题，结合大量企业管理实例，从四个大的方面进行了论述：

第一，探讨了目前富二代这一群体的困境及这一群体应当承担的责任。作者认为，不能戴着有色眼镜看富二代，不能因为其中个别人的行为而否定富二代整个群体，大多数富二代是优秀的，是能够承担责任的。富二代不能成为少帅主要应该归咎于一代创始人。责任，是富二代与少帅的分水岭，少帅必然要能承担家族责任、企业责任和社会责任。此外，阻碍富二代成为少帅的四个具体障碍是：对创始人不够理解，对家族产业认识不足，对压力的承受能力不足以及难以继承一代的创业精神和经验。

第二，作者提出，接班规划的制定，是富二代成为少帅，实现顺利接班的重要条件。没有接班规划的企业风险很大，尤其在中国目前和今后一段时期，接班高峰的到来会产生更多风险，而系统的接班规划可以起到规避风险的作用。作者探讨了少帅接班的时机，认为危机中接班比顺境中接班好，而且接班不是一个人

接班，而是一个团队接班。

第三，少帅应该从以下四个方面来接班：所有权和管理权继承、产业继承、精神传承和关系承接。接班以后，建立一个一代创始人和接班人都能够认同的管理和决策机制十分重要。

第四，作者对接班以后的人员关系进行了梳理。一代创始人要敢于“试错”，让少帅在挫折中成长、成熟；家族成员要正确评估自己，找准定位，积极辅佐少帅，在职业化、专业化方面不断提升；引入职业经理人机制，少帅要理解职业经理人，职业经理人要理解少帅，双方共同促进企业向制度化、规范化的方向发展；少帅要加强自我修炼，在各方面提升自己，让自己成为合格的领头人。

作者的旨意在于：全面、客观地评价富二代，并提醒一代创始人，尽早制定接班规划，促成二代成为名副其实的少帅，实现家族企业的基业长青，实现社会经济的稳定发展。我相信，这本书对于正在或将要进入代际传承而又陷入困境或感到迷惑的家族企业而言，是一份很有帮助的行动指南。

储小平

2011年8月于广州中山大学康乐园



目 录

推荐序一 / 钟朋荣 / V

推荐序二 / 储小平 / IX

第一章 不要戴着有色眼镜看待“富二代”

别叫我“富二代” / 004

其实你不懂我伤悲 / 007

“子不教，父之过” / 011

延伸阅读 许志华：“挫折教育”让我顺利接班 / 013

第二章 二代接班，任重而道远

延伸阅读 一项关于“企二代”的问卷调查 / 019

责任，是“富二代”与少帅的分水岭 / 023

延伸阅读 应高峰：有责任把企业办好 / 025

阻碍二代成为少帅的“四座大山” / 028

延伸阅读 应咏志：没丢祖辈的脸 / 030

延伸阅读 阮伟祥：产业传承，技术创新 / 034

从提升接班人自身素养开始 / 039

第三章 接班规划助推“富二代”成为少帅

制定接班规划的障碍 / 048

延伸阅读 蒋梦兰：谁来接班？ / 049

如何制定接班规划 / 053

第四章 少帅接班时机的选择

危机中接班 / 058

延伸阅读 曹晖：困境中接班 / 059

顺境中接班 / 065

延伸阅读 王钟忆：自我加压——创业式接班 / 066

第五章 少帅接班究竟接什么

所有权和管理权继承 / 075

延伸阅读 鸿星尔克的分权模式 / 076

产业继承 / 078

延伸阅读 鲁永：遗传父亲创新基因 / 079

精神传承 / 082

延伸阅读 洛克菲勒家族信条 / 084

延伸阅读 李锦记“思利及人”理念的传承 / 086

关系承接 / 088

第六章 接班以后，企业往何处去

决策机构的选择和安排 / 095

延伸阅读 李锦记的决策机制——家族委员会 / 097

接班后的企业愿景和战略规划 / 102

延伸阅读 少帅茅忠群的“偏执” / 103

第七章 创始人要发挥余热

创始人应该坚持的“四项基本原则” / 109

敢于试错 / 112

延伸阅读 陈志贤：“放风筝”式培养 / 113

为少帅预备团队 / 116

延伸阅读 匹克的老员工怎么办？ / 116

第八章 接班后的人员安排

家族成员的转型 / 121

职业经理人的定位 / 123

延伸阅读 80 后周钊：新活力 新未来 / 125

形成安全的“铁三角”结构 / 128

附录

附录一 2009 年中国民营企业少帅榜 / 133

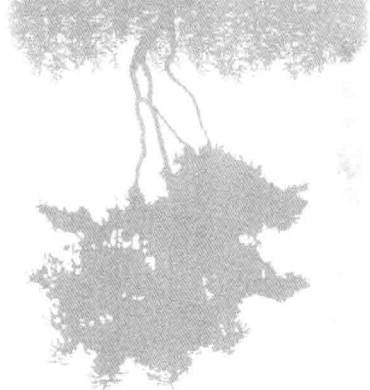
附录二 某知名企业少帅继任计划（草案，有删节） / 141

后记 / 153



第一章

不要戴着有色眼镜看待“富二代”



先来看一组调查数据：

2008 年花旗银行的一项调查显示，当东南亚各国的企业进入交接班高峰的时候，30% ~ 40% 企业创始人的子女愿意接班，20% 的企业创始人选择外人接班，还有 40% 的企业无人接班。

世界性的规律表明，第二代接班后企业成功传承的比例只有 30%。

由此可见，接班问题是世界范围内企业普遍面临的一个重大危机。

这场危机给中国的企业也提供了一些警示。目前中国的情况是什么呢？改革开放以来，经过二三十年的发展，中国的民企相继进入了接班倒计时，未来几年民企将进入密集交接班时代。

来自国内的数据更为悲观：二代传承的成功率只有 17%，三代则只有不到 5%。我们的调查也发现，虽然一代创始人中有 90% 非常愿意让自己的子女接班，但有意愿接班的二代并不多，能够接班的就更少了。

中国家族企业的传承问题迫在眉睫。第二代能否从第一代创始人手中顺利地接过企业发展的接力棒，是企业永续发展、保证家业长青的关键。我们做家族企业研究，就是要研究二代为什么不愿意接班，为什么不能够接班。

别叫我“富二代”

不知道从什么时候开始，“富二代”这个词开始出现在人们的视野中。“富二代”指的是我国改革开放以来，最早一代民营企业“富一代”的子女，如今他们靠继承家产，拥有丰厚财富。可是慢慢地，这个词开始充满贬义色彩。“富二代”这个词成为社会贴在这个群体身上的标签，仿佛这个群体所有人身上都具有“富二代”这个词里包含的那些令人厌恶的品质：以自我为中心，不思进取，生活奢侈，缺乏社会责任感……

这种刻板印象是怎么形成的呢？我们先来看一组信息：

2009年5月7日晚，一个叫胡斌的年轻人开着自己经过深度改装的三菱EVO，在杭州市文二西路将和他同样年轻的湖南小伙子谭卓撞飞数十米。谭卓年轻的生命就如风中的飘絮般消逝了。杭州交警部门快速反应，做出“此次车祸中肇事车辆的行驶速度在70码左右”的技术鉴定。这就是2009年中国网络大事记不得不提的“欺实马”事件。“富二代”这个群体随之被推上舆论的风口浪尖，成为众矢之的。

2009年10月5日晚，常熟市区，23岁的“富二代”蔡学平醉酒超速驾驶，开着自己价值120万元的保时捷，将一正在过斑马线的行人撞飞，伤者当夜经抢救无效死亡。