

Zhuizong

程继隆

著



“民企二代”接班18种类型

超越父辈的“视野” | 超越父辈的“思路” | 超越父辈的“思想”

民企二代中的大多数,比父辈更为幸运,父辈的辛勤付出为他们提供了一流的教育条件和优越的生活环境,构筑了更高的发展平台。民企二代不会也决不能错对这份爱心,辜负父母的良苦用心。因为他们从父辈那里,学到了要做企业,先学做人。民企二代要做财富的主人,不做财富的奴隶。

中国社会科学出版社

国家一级出版社 ★ 全国百佳图书出版单位



“民企二代”接班18种类型



中国社会科学出版社

国家一级出版社 ★ 全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

追踪：“民企二代”接班 18 种类型/程继隆著. —北京：
中国社会出版社，2011.12

ISBN 978—7—5087—3736—2

I. ①追… II. ①程… III. ①民营企业—企业领导学
IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 231017 号

书 名：追踪——“民企二代”接班 18 种类型

著 者：程继隆

责任编辑：薛丽仙

出版发行：中国社会出版社 **邮政编码：**100032

通联方法：北京市西城区二龙路甲 33 号

电话：编辑部：(010) 66082098

邮购部：(010) 66060275

销售部：(010) 66080300 传真：(010) 66051713

(010) 66051698 传真：(010) 66080880

(010) 66080360 (010) 66063678

网 址：www.shcbs.com.cn

经 销：各地新华书店

印刷装订：中国电影出版社印刷厂

开 本：170mm×240mm 1/16

印 张：16.25

字 数：200 千字

版 次：2012 年 1 月第 1 版

印 次：2012 年 1 月第 1 次印刷

定 价：30.00 元

作者自序：

对“民企二代”接班类型的追踪

自党的十一届三中全会确立了改革开放政策以来，国家为了适应新时期的需要，允许私营经济发展。私营经济是我国市场经济的重要组成部分，它为我国的经济发展作出了不可估量的贡献，也可以说是中国特色社会主义市场经济的产物。随着私营经济的发展，中国的民营企业应运而生，由草根成长起来的中国第一代民营企业家是最富历史意义的一代人。曾几何时，原本全部属于国有企业的钱，开始部分转账到民营企业中。中国第一批民营企业家经过了三十多年的风风雨雨，逐渐老去。然而，中国的民营企业却恰似草木枯荣，循而不灭。因为他们的子女长大了，现已陆续进入交接班阶段。以此为核心的一系列相关民企二代接班的事件和讨论甚是热闹，不仅预示着家族产业的交接，也预示着中国民间资本的去留问题已列于台前，成为中国经济领域的一件大事。

民企二代中的大多数，比父辈更为幸运，父辈的辛勤付出为他们提供了一流的教育条件和优越的生活环境，构筑了更高的发展平台。民企二代不会也决不能错对这份爱心，辜负父母的良苦用心。因为他们从父辈那里，学到了要做企业，先学做人。民企二代要做财富的主人，不做财富的奴隶。

民企二代从小就看着父母忙碌的身影，他们知道财富的积累不是一朝一夕的。父辈交到他们手上的是沉甸甸的家业，是民企一代几十年如一日的奋斗，是他们忍辱负重，千辛万苦积累的光荣与梦想，是他们整个生命的延续。民企二代唯有勇敢地挑起这副重担，才是对父辈的最好回报。

父辈交到他们手上的更是他们“走遍千山万水、说尽千言万语、吃尽千辛万苦、想尽千方百计”的“四千”精神，是父辈“白天当老板，晚上睡地板”的吃苦精神，是他们“守正出奇、破难创新”的创业精神。财富可以有增减，父辈精神不能丢。

民企二代传承的不仅是财富，更是一份崇高的责任！他们接过的不仅仅是父辈的“班”，更是整个中国民营经济转型升级的“接力棒”。面对这一份历史使命，他们责无旁贷。面对着千载难逢的机遇，也面临着前所未有的挑战，作为民企二代，必须求新求变，勇于超越！

超越父辈的“视野”。全球化、国际化是不可阻挡的潮流。民企二代只有站得更高，才能看得更远，走得更久；他们既要脚踏中国大地，更要走向世界各地，在国际舞台展示他们的新形象、新理想！

超越父辈的“思路”。新的时代需要新的理念、新的变革。民企二代既要“苦干”，更要“巧干”；既要坚守主业，更要学会整合资源；既要稳健经营，更要抓住机遇、逆势超越，后来居上。

超越父辈的“思想”。父辈为民企二代留下了丰厚的思想宝库。他们要继承，更要发扬！王永庆说过：没有人可以真正拥有财富，它终究只是上天托付，作妥善管理和支配的。所以，民企二代不仅要创造财富，更要学会与员工、与社会分享财富；不仅要为企业公民，更要承担社会责任；不仅要遵循商业规则，更要创造新的商业文明。

作为系统研究中国民企二代群体的作家和学者，近年来，把民企二代已经接班的群体作为主要课题来研究，取得了一系列成果，出版了《“民企二代”调查》（现代出版社2011年2月）、《好女早当家——中国民企第二代》（中国经济出版社2010年10月）、《传承——中国“富二代”揭秘》（凤凰出版传媒集团·江苏人民出版社2011年4月）等著作。笔者在大量调查研究的基础上，本着“系统就是学问”的原则，追踪民企二代这个特殊的群体，针对“民企二代”接班现象和问题，进行了认真梳理，分门别类地概括划分为18种类型。

通过调查发现，民企二代与民企一代既有血缘和财富上的共通性，既为父辈们的杰出成就、大智大勇感到由衷的自豪与敬佩，也有着在思维方式、创业精神、经营思路和发展理念上与民企一代的差异性。他们肩负着对父辈的传承和超越。接过权杖的第二代民营企业家以其青年人的锐气，务实地对父辈打下的基业进行重组。他们正试图寻找家族式企业与现代企业制度的契合点，以他们所具有的开阔视野和知识胆

识，在更广泛的领域参与市场分工与竞争。

通过调查研究发现，“民企二代”正在挑战“富不过三代”这一家族企业兴衰的“宿命论”。他们以青年人的锐气和务实的态度，对“父辈民企”进行“扬弃”，力图寻找家族式企业与现代企业制度的契合点，不断革新“企业政治”。“换代执政”的民营企业正逐步回归市场本原，以完全的市场经济主体身份参与国内外市场竞争，步入依靠品牌与资本运营的现代企业发展阶段。

程继隆

2011年7月



作者自序：对“民企二代”接班类型的追踪 / 1

1. 子承父业型 / 1

- ★ 压力与民企一代不同 4
- ★ 父子搭档，传化兴旺 7
- ★ 气质相同的父与子 10
- ★ 和父亲一起创立安踏 13
- ★ 选择下海的“民企一代半” 15

2. 家族支柱型 / 19

- ★ 让家的感觉更好 22
- ★ 老董事长是“大家长” 25
- ★ 家族管理成分较重 27

3. 临危受命型 / 29

- ★ 非常态下临危接班 31
- ★ 精神领袖逝去，威风不减 34
- ★ 江民辞世，公司面临考验 38

4. 紧急召回型 / 41

- ★ 说不清被召回的滋味 45
- ★ 父亲怂恿，儿子不得不从 46
- ★ 为让女归，父追到深圳 49

5. 海外学成型 / 53

- ★ 留学澳洲的“第一女董” 56
- ★ 从圣马力诺到佩珀代因 58
- ★ 重庆女孩与迈阿密 60
- ★ 留学多年，彰显国际个性 63
- ★ 出国留学，练就本领回归 65

6. 扶送一程型 / 69

- ★ 父子是各司其职的驾驶员 72
- ★ “世茂”二字把父子连在一起 74
- ★ 榜样的力量胜过言传身教 77
- ★ “扶上马送一程”的典型 78

7. 劳其筋骨型 / 81

- ★ 从做皮鞋的车间工干起 83
- ★ 去日本当一线工人 86
- ★ 七岁开始摆地摊 89

8. 试验培养型 / 91

- ★ 把试验平台做大做强 93
- ★ 在父亲交给的实验田里劳作 94
- ★ “服装摊儿”练出的“老总” 97

9. 独生女儿型 / 101

- ★ 接班使命责无旁贷 105
- ★ 小姑娘发现孕妇大市场 107
- ★ 独生女力挺投资 50 亿养猪 110

10. 先抑后扬型 / 115

- ★ 迟到九年的总裁 118
- ★ 当了七年的“打工仔” 119
- ★ 父亲的良苦用心 121

★ 磨炼之后得到的机遇	123
11. 内部培养型 / 125	
★ 有计划地“打造”接班人	128
★ 交棒也曾充满变化	129
★ 内部提拔是最好的激励	131
12. 外部搜寻型 / 135	
★ 国美黄陈之争很典型	140
★ 职业经理人的特殊作用	141
★ 位置安排不当，人才成庸才	149
★ 痛苦的民企职业经理人	152
13. 循序渐进型 / 155	
★ 方太交接班传帮带	157
★ 欠火候就要继续深造	159
★ 从小培养传授“本事”	162
14. 承担责任型 / 165	
★ 从“以人为本”到“社会责任”	168
★ 帮助农民脱贫致富	170
★ 父子打造助学基金	172
★ 父女同获慈善大奖	175
★ 亲赴地震灾区捐款捐物	177
★ 关爱社会，造福大众	179
★ 解读父亲，感受责任	182
15. 超越父辈型 / 187	
★ 以变突围，无怨无悔	191
★ 反客为主，摆脱技术壁垒	192
★ 辉瑞的今天是步长的明天	195
★ 用“新”创造未来	198

- ★ 敢于超越，甚至革父辈命 202

16. 活力勃发型 / 205

- ★ 科学发展的生动的样本 207
- ★ 宗申品牌在于运动 212
- ★ 新希望的“少壮派”观念超前 215
- ★ 波司登目标——永远的创造 217

17. 资本运作型 / 221

- ★ 女首富创造了资本神话 224
- ★ 简单的棋局充满了悬念 226
- ★ 领会父亲创业秘籍 228
- ★ 从拒绝投资到主动上市 230
- ★ 跨过师傅寻找师爷 232

18. 跨国经营型 / 237

- ★ 把小天鹅带向国际 239
- ★ 把“中国”带到德国去 240
- ★ 带领传化向非洲发展 243
- ★ 让温州鞋走向世界 244

结束语 / 249



1. 子承父业型

“子承父业”，既是民营企业父辈向子女转移财富的过程，也可能是家族企业成长进程中最为脆弱的时刻，是民营经济演进过程中的一个“关口”。通过调查发现，目前已经接班的“民企二代”，他们没有辜负父辈的期望，正在民营企业新一轮竞争中大显身手。

民营企业的权力交接包括企业财产在创业者后代之间的分配和企业经营管理权的转移。其中企业经营管理权的转移，即继任问题是指由谁来接替上一代管理者负责运营整个企业，也就是通常所说的 CEO、总裁和总经理人选的确定。从中国已经实现权力交接的民营企业来看，90%以上的企业都选择了“子承父业”型。为什么大量的创业者理性的选择是这样呢？这说明民企继任在中国目前的这块“土壤”上，更适合企业家们做出这样的选择。

在古训《增广贤文》补遗本中，曾记录了这样的话：“父子合力山成玉，弟兄同心土变金。”在中国民营企业初始阶段，存在着这样一种现象，一部分“民企二代”自父辈创业时就是父辈的搭档，是在父辈的言传身教下成长起来的。而且这种父子型结构是一种最稳定的民营企业结构。父子型结构之所以是一种较为稳定的结构，主要原因是这种结构符合中国国情。中国有“子承父业”的悠久传统，在人们的眼里，包括在家族内部“子承父业”也是一种天经地义的事情，较少有什么非议。中国的传统伦理也保证了父子型结构的稳定性。据调查，在民企密集的浙江，民企多以“上阵父子兵”的形态组成了管理架构。毫无疑问，这种父子型结构，对财富继承者的经营能力和道德素养是大有好处的，直接关系到民企今后的持续发展以及民营经济的蓬勃发展。

在中国人的传统观念中，“子承父业”虽然天经地义，但当子女接不了班或者没有兴趣接班的时候，“赶鸭子上架”也并非明智之举。因此，选择和培养合适的职业经理人作为接班人，也被有些企业主悄悄提上了议事日程。当然，截至目前，真正这样做的企业并不多，因为许多创业者对将企业交给职业经理人打理疑虑重重；偶尔为之，也不会维持太长时间便不欢而散。

基于中国国家文化背景、现阶段民企的特征、职业经理人市场状况、社会道德及法律水平，在短时期内对中国一般民企而言，在继任过程中不宜急于实现两权分离，“子承父业”模式是创业者理性的选择。然而，

怎样顺利完成权力的过渡，让“生死劫”的说法和“富不过三代”的魔咒落空，就要深刻分析“子承父业”继任过程中存在的主要风险，并做出针对性控制，是大有裨益的。

“上阵父子兵，打仗亲兄弟”是中国亘古以来的至理名言。在企业创建初期，由于资金和其他各项条件的限制，家族式共同经营确实在那个时期让大家一起拼搏，给企业经营者带来了安全感，让企业得以生存和发展。父子型结构无疑是一种较为稳定的结构。

“子承父业”的接班人选择方式正是中国传统社会注重家庭、家族伦理所致。正如著名社会学家费孝通先生所说的，中国的社会是一种以自己为中心、以血缘为纽带，层层外推的同心圆波纹，是“差序格局”，人际关系的远近依血缘关系自然分明。与此同时，家族企业是创业人常年艰苦创业的成果和见证，大多数对其家族企业有着深厚的感情，将其看作是自己及本家族的安身立命之本，因此企业的所有权通常都由一家族牢牢控制并在家族内代代相传。如果要求家族企业心甘情愿把权柄交给“外人”，是很难做到的事情。由此可见，当代中国家族企业选择“子承父业”的接班方式是不足为怪的。

中国民营企业正在上演换帅大戏。20世纪90年代中后期以来，80年代起家的第一代民企创业者开始逐步退居幕后，1970年前后出生的下一代开始接过接力棒，走向“企业政治”中的管理、决策前台。民营企业开始踏上“换代”路程，“家族式交接班”将成为新世纪新阶段重要的经济现象。

“子承父业”，既是民营企业父辈向子女转移财富的过程，也可能是家族企业成长进程中最为脆弱的时刻，是民营经济演进过程中的一个“关口”。通过调查发现，目前已经接班的“民企二代”，他们没有辜负父辈的期望，正在民营企业新一轮竞争中大显身手。

◎ 压力与民企一代不同

在中国民营企业界，万向集团的鲁冠球可谓大名鼎鼎，拥有“常青树”的美称。早年的鲁冠球当过铁匠，对农业机械有狂热的爱好。1969年，鲁冠球受宁围公社领导邀请，出掌宁围公社农机修配厂，开始他的第二次创业。鲁冠球的第二次创业长达10年，靠作坊式生产，拾遗补阙，生产犁刀、铁耙、万向节、失蜡铸钢等五花八门的产品。这种“多角经营”，在一无足够资金、二无人才、三无管理经验的情况下，为他完成了最初的原始积累。1979年，鲁冠球调整战略，放弃次要产品，集中力量专业化生产汽车万向节。

1980年，鲁冠球在经济十分拮据的情况下，将价值43万元不符合标准的万向节送往废品收购站。在全国万向节厂整顿检查中，他的工厂以99.4的高分居全国同行业之首，被列入全国仅有的三家万向节定点生产专业厂之一。从1980年至1989年，鲁冠球的万向节产品经济效益年均增长达40%以上。1988年，鲁冠球以1500万元向宁围镇政府买断万向节厂股权。

1990年开始，鲁冠球提出“大集团战略、小核算体系、资本式运作、国际化市场”的战略方针。他用“钱潮牌”万向节产品打开了日本、意大利、法国、澳大利亚、香港等18个国家和地区的市场，每年创汇在229万美元以上。回首鲁冠球的创业轨迹不难发现，鲁冠球对商机的精确把握和商业手段的扎实运用，将一切可以把握每个稍纵即逝的机会作为自己前进的手段，直到今天他依然处于时代大潮的浪尖。

30多年来，鲁冠球潜心经营，一切似乎都只是水到渠成。从1990年起，万向集团为浙江省计划单列集团，1997年起为国务院120家试点企业集团，连续多年综合实力位居全国民营企业第二位；2002年资产超过百亿元，营业收入118亿元，利税10.47亿元。

当鲁冠球被认定为“万向神话”演绎者的时候，作为万向企业的创始人，控制权与剩余权不对称的问题也随之出现。根据经济学家周其仁的观点，创始人在完全获得了控制权后，把自己的儿子“选”为企业接班人的方式能解决这个问题。但当有人问到鲁冠球为什么在一个公司接班人里边，要用自己的儿子？鲁冠球给出了这样一个答案：

“我现在选好我儿子，如果将来有能力超过我儿子的优秀人员出来，只要能够把企业搞得更好，能够为农民多增加收入，为农村富裕作出贡献的，我可能会要调一个，这个是可以改变的。”

1971年出生的鲁伟鼎是鲁冠球的儿子。鲁伟鼎早早就进入了万向集团，在集团的各种岗位轮转，1992年底开始任集团副总裁，1994年出任集团总裁，5年后又到美国读书，现任集团CEO。有了这样的经历，鲁伟鼎说出了这样一番话：“父辈们创造了过去，经历着现在，还将继续走下去。而我们这一代是踩着他们打下的基础沿着他们开辟的大道前进，理应走得更好、更远。”

鲁冠球可以让创业七“元老”之一的妻子一直在生产一线做钻工直到退休，也可以让儿子20岁出头就出任集团副总裁。即使在正式场合露面，鲁伟鼎也只有“名”，没有姓。2001年6月14日，他向全公司下发了一道关于接班人标准，大致内容是：有德有才，大胆启用，大胆聘用，可以三顾茅庐，高薪礼聘；有德无才，可以小用，通过教育培训，视其发展而定；无德有才，绝对不可用，让其伪装混入，后患无穷；无德无才，可以不用，因为一看就知道，不易混入，但可让其自食其力。从鲁伟鼎的经历，看得出来鲁冠球的苦心栽培，而鲁伟鼎自己也争气。尽管鲁冠球要求严苛，但他对鲁伟鼎的表现还是感到满意。鲁冠球认为，从这么多年的业绩看，鲁伟鼎能胜任这个职务，他有这个能力。

随着时间的推移，中国民营企业交接班的浪潮正悄悄袭来。中国上一代创业者大多于20世纪80年代初中期，在他们40岁上下的时候起步。现在，他们的年龄为60岁上下，开始规划交接班。在这股浪潮中他们大多选择了自己的子女，鲁伟鼎同样在这股浪潮中被推向了万向集

团总裁的位置。

1994年，万向美国公司成立，这是鲁冠球为整合海外资源而投下的一枚重要的棋子。万向美国公司最初主要负责将中国生产的产品销售到美国，通过“股权换市场”、“设备换市场”和“让利换市场”等方式，整合海内外两套资源，将市场信息与国内产品对接，并以较低价格收购舍勒和UAI这两家美国公司，万向在国际市场中初显魄力。

如今，万向集团已经将26家海外企业揽入自己的企业帝国版图之内。其后，万向投资在资本市场频频露脸。先是万向钱潮成为华冠科技的第二大股东，2000年底更谋取陕西金叶。2001年12月万向投资成为承德露露的第二大股东，并有望间接控制乐山科技。2006年8月，中国汽车网成功完成与以国际著名投资银行高盛集团为代表的Series B投资者的战略股份融资，使得万向在汽车行业的产品及服务更加优化。

而万向投资实际掌舵人却是鲁伟鼎。由于万向投资这些年来的不俗表现，一些证券界人士认为他驾驭资本市场的能力已超过其父亲鲁冠球。在鲁伟鼎的眼里自己并不是一个标准的创业者。他认为是自己福气很好，是前辈创业。但是像他这样的第二代，压力与第一代不同，有一点感觉可能会相似，“我的前辈告诉我，我自己也这样觉得，要量力而行，同时要有平衡的心态，千万不要跟自己说不可能”。

鲁伟鼎最新的一个和新经济有关的动作是成为中国最大的民营电影制作和发行公司华谊公司的股东。

万向集团致力于汽车零部件制造业，稳健经营，连续136个季度盈利。下一步，万向力争“奋斗十年再添一个零”：日创利润20世纪70年代1万元、80年代10万元、90年代100万元，2009年达1000万元。

作为民生人寿保险股份有限公司的创立人之一万向财务公司的总裁，鲁伟鼎出任民生人寿副董事长。万向和泛海曾并列为民生人寿第一大股东，后经增资，万向以17.06%持股比例成为单一第一大股东，泛海排名第二。

2009年8月，随着民生人寿总裁段景泉的辞职，鲁伟鼎出任民生人寿总裁，扛起了民生人寿作为第一家民营资本组建的人寿保险公司的

发展大旗。

2010年5月，鲁伟鼎以骄人的业绩，当选为青年领袖。

◎ 父子搭档，传化兴旺

在一本专门报道企业家的杂志里，是这样介绍徐冠巨的：1986年，正在杭州万向公司财务部当会计的徐冠巨，突然染上了治愈可能性极小的溶血性贫血。为了给徐冠巨治病，徐家在两个月里就欠了2万多元债务。身为农民的徐传化看着儿子被病魔折磨的面庞，下决心背水一战，从一口大锅开始了创业之路。没想到第二年就赢利3万元，徐冠巨的病也意外地好起来了。更让人意想不到的，这位体弱多病的年轻人，居然成长为了杰出的富二代。

徐冠巨和父亲以及大哥一起开始了对财富的追求。1995年，徐冠巨顺利地接过了父亲的衣钵，开始在这个家族控股的企业里淡化家族式管理。徐冠巨对企业变革过程中责任与权力之间的辩证关系看得很透：“不少民营企业在产权关系和决策控制上患得患失，就是因为只看到了权力的改变，而没有看到这种改变对企业发展的巨大推动作用。”

“传化集团对我来说，不仅仅是一个创办的事业，而且是我的第二次生命，是我的价值所在。”作为富二代的徐冠巨说，对中国的大多数企业家而言，改革开放意味着改变了自己的人生，但对于他还意味着生命的重生。创办企业，不仅解决了他看病的资金，同时让他找到了自己的人生价值。

实际上，徐冠巨并不愿意回忆自己的创业史。在他看来，回忆过去需要很多的时间，花费很多的精力。而他，却是一个珍惜时间、珍惜生命，想把更多的精力用在当下的人。

徐冠巨对待自己的人生，印证了现在的成功流行语：“不抛弃，不放弃。”奇迹般地战胜病魔，坦然地面对创业的坎坷，实现自己的人生