



顶层设计 决定传承成败

中国家族企业传承蓝图

刘靖民 刘春波 杨宗岳◎著



家族企业交接潮业已来临！家族传承如何步入进行时？

顶层设计到位是成败关键！

新华出版社



顶层设计 决定传承成败

中国家族企业传承蓝图

刘靖民 刘春波 杨宗岳◎著

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

顶层设计决定传承成败 / 刘靖民, 刘春波, 杨宗岳著. —北京: 新华出版社, 2015.8

ISBN 978-7-5166-1883-7

I. ①顶… II. ①刘…②刘…③杨… III. ①家族-私营企业-企业管理-研究 IV. ①F276.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第164746号

顶层设计决定传承成败

作 者: 刘靖民 刘春波 杨宗岳

出 品 人: 张百新

责任编辑: 段晓红

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路8号

邮 编: 100040

网 址: <http://www.xinhupub.com>

<http://press.xinhuanet.com>

经 销: 新华书店

购书热线: 010-63077122

中国新闻书店购书热线: 010-63072012

照 排: 博士德

印 刷: 北京凯达印务有限公司

成品尺寸: 160mm×230mm 1/16

印 张: 20

字 数: 280千字

版 次: 2015年8月第一版

印 次: 2015年8月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5166-1883-7

定 价: 39.80元

图书如有印装问题请联系: 010-68487640

前言

Preface

当书稿从邮箱里发出，进入出版程序，我终于松了一口气，晚上，老伴包饺子为我庆贺。庆贺之中，突然想起《中欧商业评论》副主编潘东燕先生建议我针对书的内容本身，写个短一些的序言，主要写个人的经历、想法和理解等比较感性一些的内容。写点什么呢？我反复思考，想好了三个关键词：机遇、经历和责任。

一、机遇

2007年，我从山东大学山大华特公司退休之前，接触、参加了北大民经院的一些活动，并于2008年3月退休后应邀加盟北大民经院，创立北大民经院领导力研究中心，还担任了中心主任。在中心组织的活动中，我认识了很多家族企业主，也接触了不少有传承需求的家族企业。但是，当时能够给传承企业提供应用研究的人很少，从网上查询，只有茅理翔先生，所以，我就在北大民经院申请创立了《中国家族企业传承模式课题组》，自任组长，专门从事家族企业传承的应用研究。从2008年7月动议到今年4月完成本书稿，历时六年九个月。

书稿是我们课题组全体成员辛苦劳动的结果。课题组顾问邢志清（原北京大学民营经济研究院副院长）、茅理翔（方太集团名誉董事长、《百

年传承》作者）、陈凌（浙江大学管理学院副院长、企业家学院院长）、汪中求（原北京大学民经院精细化研究中心主任、畅销书《细节决定成败》作者）、杨思卓（原北京大学民经院领导力研究中心副主任）、郑敬普（北京海川视野管理咨询公司创始人）、纪传盛（原北京大学民经院领导力研究中心合作伙伴、英盛企业管理顾问有限公司董事长）、程良越（原宁波家业长青接班人学院执行院长）、潘东燕（原北京大学民经院领导力研究中心研究员、《中欧商业评论》副主编）等，都不同程度地给出意见和建议。课题组研究员冯军涛（原北京大学民经院领导力研究中心研究员）、鞠宏（山东大学法学院重大疑难案件研究中心律师）、杨宗岳（原北京大学民经院领导力研究中心研究员）、殷立彬（北京华夏传承教育咨询有限公司咨询师）、方瀛（原北京大学民经院领导力研究中心研究员）、刘春波（山东财经大学副教授）、张羽（原北京大学民经院领导力研究中心研究员）、胡玄微（上海隆逸科技信息咨询中心主任、国学讲师）等，都坚持在一线从事研究，为课题做出了很大的贡献。在此，我向各位致以崇高的敬意。

当下，我国已经有300多万家族企业进入传承期，这对检验我们的研究结果实在是难得的机遇。

二、经历

为什么我们选择了这样的课题？这是近三年我一直在思考的问题。传承对我也是一个新课题，产生动议后两年多，我们北大领导力中心包括我有三个人一直在搜集和阅读传承书籍、论文、报告、案例等，我们系统学习了传承的常识，但是，很少发现能指导传承现场工作的内容。2011年12月12日，适逢中国民（私）营经济研究会发布《中国家族企业发展报告》的日

子，我们课题组得以批准。年底，我儿子要调整工作，我邀请他加入课题组，他没有答应我，但是给我提出了两个问题：我们要给传承企业解决什么问题？怎么解决？这是他的经历所致，他曾经做过五年咨询。事实上，课题组从事纯粹的应用研究，基本观点就是从此时开始展开的。我们用了一年的时间探索了大多数家族企业传承存在的20多个问题，我们书中的《传承战略形势图》就是依据这20多个问题来绘制的；我们现在为总裁班开设的课程《中国家族企业传承10大问题》，也是在这20多个问题的基础上通过分类总结出来的。

在帮助和指导企业的传承活动中，我们基本上能够帮助企业解决大多数需要解决的问题，我们就是这样做的。第一步学习，用1~2小时，同家族企业传承领导小组成员一起学习、讨论传承基本知识；第二步调研，就企业传承现状与企业主及家庭成员达成共识；第三步，邀请企业和课题组相关人员，采用头脑风暴法梳理传承问题及问题产生的原因；第四步，组织相关人员采用行动学习法探索解决问题的原则、策略和措施。暂时没有答案的问题，我们就采用整合资源的办法，去向专业人士学习，请他们出主意，或者请他们到现场帮助或指导。这种解决问题的做法，与我的经历有关。

我从小学到高中，一直是学生头，当过班长，也当过学生会主席；高中、大学两次回乡8年，当过生产队长，也当过大队长；我打过工，也创办过公司，当过副总经理、总经理，也当过董事长；我办过学，教过书，做过培训，也做过咨询；我当过大学老师，也做过企业老板顾问；更重要的是，我们与基层接触比较多，还能帮他们解决“家务事”，这就是我的经历。从1969年当生产队长起，46年一直在解决问题，经历告诉我，解决问题最好的办法是头脑风暴、行动学习、高参相伴、借用外脑。不能说攻无不克，也没

有多少难题。也就是说，我们帮助企业的根本办法，不是给企业提供方案，而是指导企业自己设计方案，不是给他鱼，而是教给他钓鱼的套路和技能。我想，这就是我选择传承应用研究课题的缘由，也是我们敢于去指导企业解决传承问题的底气所在。当然，这种底气也来自我们课题组内外有一大帮能够指导解决传承问题的专家和企业家的。

三、责任

2009年，我们动议这个课题时，有两组公开报道的数据，一组来自欧美：家族企业一代能顺利传给二代的只有30%，能传到三代的10~12%，能传到四代的仅3%；另一组来自国内：目前中国家族企业主年龄在55岁左右的有300万人，如果按65~70岁交班退休，当下中国已经有近300万家家族企业迎来交班倒计时。将这两组数据放在一起思考，这意味着在未来的10~15年，进入交班进行时的中国家族企业将会有200多万家被淘汰！

所以说，传承问题将成为中国家族企业可持续发展的一大危机，必须引起全社会的高度关注！

改革开放30年，中国家族企业创造了中国经济和社会繁荣，未来中国要全面实现小康社会，要成为世界强国，还需要家族企业发挥更加巨大的作用。这是一个不可逆转的时代潮流。所以，家族企业的传承不仅仅是企业自身的事，更是民族昌盛、中华复兴的大事。

为此，我认为自己有责任做好这个课题，也希望与国内的家族企业传承专家及企业家合作，给中国的家族企业传承提供解决方案。所以，提高中国家族企业传承成功率是我们课题组的使命。

这几年的研究，我们是靠自筹资金完成的。我把退休以后所有的办学

收入、咨询收入、顾问收入及讲课收入，全部都投进研究。有2000多人听过我们课题组的宣讲，基本上是免费的；我们为企业做传承指导和咨询顾问，也是以公益为主；个别企业给的讲课费和赞助费，我也全部“充公”。

我们这本书，历时两年半，修改过六稿。从最初作培训讲义，到今天可以作为自学用书、培训教科书，对企业主和接班人都有参考价值。

因为经历，我抓住了机遇；因为经历，我有一种责任心、使命感；因为使命感，在解决传承问题的过程中，我们又探索了“富不过三代”这一命题。“家庭教育成就三代”是我们的结论，要富过三代，必须从家庭教育开始！

从动议到完成书稿一晃就是六年多，一路上碰到不少困难，但是，我们挺过来了，仔细想想，一路上多有贵人相助。有帮助我们解决经费困难的，有帮助我们组织公开课或沙龙的，有同我们一起探讨传承问题的，更有愿意让我们进企业研究的，他们是李文杰、李进山、安亮、李玉水、段博惠、张羽、李涛、郭明霞、曹明、李伟民、于魁梧、王安忠、齐振虎、王学勇、刘凯、姚丹、郭爱国、单国芳、尤月林、赵祖杰、李伟、姜晨、徐富、崔永顺、曲向东、樊小兵、徐芳珍、王玉、张洪剑、刘艳、吕欣、陆国英、冯耀坤、孙红，等等。各位贵人，老刘在此向您表示衷心感谢。

刘靖民

2015.4.29于济南

序一

Preface

家族企业传承需要顶层设计

我与刘靖民老师认识七年有余，他虚心、执著，每年都来方太拜访我。每当谈到家族企业传承的话题时，我们都会热血沸腾，因为我们有共同的语言、共同的梦想。我深知，他是一个以对中国家族企业传承事业高度关切的紧迫感和责任心为驱动，因追求人生梦想、实现人生价值而投身于家族企业传承事业的人。所以现在得知，在跑遍了大江南北，接触了大批专家与企业家，做了大量实践研究和教学咨询的工作之后，刘老师将他的思想、热忱和汗水融入到这本书当中，我更加敬佩，也深感兴奋。因为我们又可以看到一本专为家族企业传承而作的，带着问题去钻研、去实践、去分享的，兼具实用性、指导性、理论性的专著。

刘老师提出了传承顶层设计的理念，那么顶层设计的意义与作用是什么呢？

首先，我认为要站在顶层思维的高度，从根本上唤醒企业家和二代对传承的使命感、紧迫感和责任感。我说，传承是一项伟大的使命，是关乎家族命运和企业命运的大事，也是关乎中国能否真正诞生一大批承担责任、承载文明、承继发展的百年老店的大事。同时我们也深深感到，传承又是一项世界性的难题，按照世界的规律，从第一代到第二代成功传承的比例只有30%，这意味着在这一轮传承高峰期里会有一大批中国的家族企业被

淘汰。所以，企业家从根本上深刻认知传承的意义对成功传承至关重要。

其次，要从战略上做好传承顶层设计。传承不是一蹴而就，传承是一个过程。我认为传承顶层设计的实质是从全局的、战略的角度来规划传承：一是要想清楚传给谁、传什么，这是一个自我诊断的过程，也是一个反复酝酿、统一思想、达成共识的过程；二是要想清楚怎么传和怎么承，这是一个实践检验的过程，也是一个多角度、多层次、长时间碰撞和调整的过程；三是要想清楚后续安排，这是一个自我适应、自我实现的过程，为此刘老师特别提出了“将退休生活职业化”的观点，这是贴切实际的。刘老师从研究中提出了家族企业传承的实现途径有三大要素，即传承领导小组、传承专业顾问、传承计划的管理与实施，这对从全局的角度推进传承尤其重要。

第三，计划要尽可能周全，实施要尽可能落地。刘老师提出以家族治理计划、企业转型计划、接班人成长计划、企业主发展计划等四类计划来推进家族企业制定传承方案，这是完全可行的。当然具体企业的情况不一样，应该因企制宜。

刘老师的理念来源于他在实践工作中的深刻体会和有效总结，他既吸收了西方经验，也融入了本土智慧，使得这本书具备了极大的参考价值，相信对大家会有所启发。

方太集团创始人 名誉董事长

家业长青接班人学院院长

茅理翔

浙江大学企业家学院理事长

2015年6月于方太

顶层设计为什么决定传承成败

改革开放以来，国内涌现的大量民营企业是家族企业，而这批企业的掌门人陆续进入五六十岁的年龄段，生命规律迫使他们必须考虑接班人问题，有些企业已经在实践这一过程，有成功的经验，也有失败的教训。这背后是否有一定的客观规律存在呢？通过这一规律的探索我们能否告诫晚来者避免继承中的“陷阱”和“地雷”呢？现在无论是理论界还是企业界都非常关注家族企业传承，近几年出现了相关的论著与探讨，然而真正具有实操性、能帮助家族企业完成传承的专著还极少，刘靖民先生的《顶层设计决定传承成败》一书填补了这方面的空白。

家族企业能否顺利交接班、如何交接班将决定企业的成败和未来走向。一般情况下，人们把换代以前的企业归为创业型企业，也就是说这些企业还在尚未定型的初期。几乎所有企业都是从小到大在企业家中发展起来的，企业的一切都带上了企业家的烙印，或好或坏。一旦企业过了脆弱的创业初期并不断壮大，两代企业家之间交接棒的过程就是下一个事故多发路段。因此，国际上最有名的家族企业协会FBN（Family Business Network）对成员的要求除了必须达到一定规模、国际化水平和社会美誉度以外，最重要的一条就是家族的后代认同企业的目标与价值观，企业经营的指挥棒必须已经顺利地交到了家族的下一代手中，交接棒成功了，家族企业才算合格了，

而FBN的不少成员企业已经传到三代以上。

家族企业是家族与企业的特殊复合体，你中有我，我中有你，外人无法在家族与企业之间划一条清晰的分界线，因此家庭矛盾和冲突会直接影响企业的经营和发展。本来企业领导人的继任就是管理学中研究的重要课题，而家族企业的换代既是企业领导人的新老交替，更是家族潜在矛盾和冲突集中爆发的时点，因此就会变得格外复杂和多样化。刘先生的著作从顶层设计角度着手可谓匠心独运，因为家族企业传承牵涉到企业愿景与核心理念的提炼，股权设计和公司-家族双重治理、接班人和企业主培养、企业经营和管理系统转型等诸多方面，着手传承必须具有系统观点和科学精神。作者指出，既然是搞顶层设计，就要从家族企业的最高利益出发，按照家族长久和睦兴旺、企业持续健康发展的目标，实事求是，根据对于家族企业现实情况的细致诊断，做出切实可行的规划方案，碰到什么问题就解决什么问题。要敢碰，不能回避，否则，企业中的好多问题永远解决不了。

同时，作者对于顶层设计的方向是开放的，这就要求企业主（当然首先是传承的外部专家）要打破自身思想的禁锢，可以传给子女也可以给职业经理人，可以传给儿子也可以给女儿，可以卖掉企业也可以非亲情传承。在传承设计的实现路径上，可以选择渐进路径，也可以选择突破路径。更加难能可贵的是，作者列举了丰富的实践案例，这就使得本书有着传承指南的可操作性。

研究换代问题不仅有意义，而且非常富有挑战性，比如，全球的家族企业有一个共性，就是它们不愿意让外人太多地了解自己。我们中国人有“家丑不外扬”的处世哲学，外界的研究者很难窥得家族内部实际状况之一二，那么我们如何展开这一敏感话题的讨论呢？显然，本书给了我们一个

宝贵的尝试，那就是把顶层设计和具体传承实操结合起来。家族企业传承是一个系统工程，只有对家族企业的相关领域和内在机制有较好的把握，才有可能对症下药地探讨传承方案。从很大程度上来说，顶层设计是否妥当和有效，将最终决定传承方案的成败。

浙江大学管理学院教授、副院长

浙江大学企业家学院院长

陈凌

2015年6月于杭州

业、企业、企业传承

——写在刘靖民老师《顶层设计决定传承成败》之后

刘靖民老师的《顶层设计决定传承成败》将面市，适时地谈一个重要的话题。老刘的重点放在怎么传承上，极具指导意义。

读完全书，我倒想到书外的一个话题：传承什么？

业是什么？业有四解：职业，曾荫权出任特首时说“努力打好这份工”说的就是职业；家业，老刘给出的方法主要是针对家业的，当然包括了这份使家业增长的载体——家族企业；行业，30多年前读到的比尔·盖茨的《未来之路》就属于这一类书，它指出了人类社会信息化时代的行业方向；事业，好像是孔子说的，“举而措之天下之民，谓之事业”。

企业不是“业”的一种？可以算，但很勉强。上面我说它只是家业的载体，积聚家业的一种工具。非家族企业呢？一样，一群人家业兴旺的外壳。有人会骂我说，你搞企业管理研究，竟然这样看待企业，让人心冷。是的，我本心冷。

与刘老师的书同步再版的是我和王筱宇老师合著的《中国需要工业精神》，其中有一段话是这样的：“中国需要工业精神的呼喊，唤起了中国社会对企业竞争力、行业前景、民族实力、国家后劲、企业家境界、历史责任以及对人类的贡献的思考。一个民族的工业化应该有一种担当，一个国家的

企业家群体应该有一种信仰。”不知看官能读到其中的丝丝凉意吗？

企业传承，除了财富和财富的器皿之外，还需要传承什么？刘老师可能会在下本书中讲吧。老刘先是在大学教书，后来做大学办的企业，现在做企业传承研究，厚积而薄发。我想，刘老师一定有思考。

手边正好有些资料，可以佐证我的心冷不是无病呻吟。此前《福布斯》发布的2015年全球家族企业100强榜单，中国大陆企业无一上榜。中国企业不是有100家都进入世界500强了吗？中国一向以家庭导向型文化著称，家族企业怎么会不强？中国企业都在做大，但历史排在第一名的日本企业金刚组，2005年全年的销售额也不过1亿美元。研究还发现，全球最古老的100家长寿企业甚至知名度都非常低，并不“驰名世界”。

话说回来，家业也的确需要传承。我也一样希望有一大笔家业能从老爸那里转交给我，遗憾的是我家祖祖辈辈都是农民，而且到父亲一代没有土地，有什么可传承的？一间瓦房总算一份家业，准备兄弟俩过几年再分了，殊不知1998年一场大洪水冲了个无踪无影。

家业没有也罢，有家业我也未必能传承下来。《福布斯》去年发布的《中国现代家族企业调查报告》显示，在所有2528家A股上市公司中，747家是民营上市的家族企业，其中完成二代接班的只有10%。

交接班途中的两代人，好好读读刘靖民老师的这本《顶层设计决定传承成败》，我相信，你一定会受益。

汪中求

2015年5月19日于珠海阳台斋

家族企业传承顶层设计干什么？

近几年，对顶层设计的讨论越来越多。就顶层设计本身来看，它原本是一个系统工程学概念，其字面含义是自高端开始的总体构想，换句话说，在系统工程学中，顶层设计是指理念与实践之间的“蓝图”。

第二次世界大战前后，顶层设计被西方国家广泛应用于军事与社会管理领域，是政府统筹内外政策和制定国家发展战略的重要思维方法。在我国，顶层设计的在电子政务建设中被广泛应用，主要强调电子政务要避免重复建设，突出战略规划的地位，以及实现这一战略规划的具体实施路径。

顶层设计被引入我国改革领域，首见于十二五规划。其核心理念是，加快转变经济发展方式是一场深刻的变革，必须进行整体谋划。顶层设计概念的提出，标志着中国的改革发展取向结束了“摸着石头过河”的历史，进入一个目标明确、规划具体、战略得当的新的时代。

我们将顶层设计引入家族企业传承，就是站在企业的层面对企业传承的整体谋划，对制约企业传承的全局性、关键性问题进行顶层判断，提出解决问题的整体思路和框架，即家族企业传承之“蓝图”。

企业家关注传承顶层设计，表明企业能从战略高度把握传承全局，借助众多标杆企业的经验和教训，借助传承方法论的常用技术、方法和工具，通过顶层设计快速了解企业传承的模式架构、模型架构、组织架构、

计划架构、方法论架构和程序架构，标志着家族企业传承可以结束“摸石头”的历史，进入一个目标明确、规划具体、战略得当的新的发展时代。

我们提出家族企业传承需要顶层设计，是因为众多企业的传承已经步入“深水区”，尤其是伴随传承而来的企业转型，使传承难度和复杂性同时加大。有了顶层设计，就会较快地了解传承的蓝图和实现路径，传承的自信力和传承的驾驭力也会自然增强。只要企业家在实践中认真去做，传承就一定会成功。

国家行政学院竹立家教授2011年2月11日在《浙江日报》撰文《什么是“改革顶层设计”？》，认为胡锦涛同志对“顶层设计”这一概念在中国改革过程中的使用有一个全面的表述，概括起来有三层含义：一是指导方针，二是基本内容，三是实现路径。

我们认为，改革顶层设计的这三层含义同样适用于中国的家族企业传承，所以传承顶层设计要做三件事。

一、确定传承的指导方针

指导方针是指导整个企业传承发展的行动纲领，包括传承的发展方向、追求目标、基本政策。确定指导方针的具体要求有四点：

（一）要解决问题

家族企业在进行代际传承时，会面临一大堆尖锐的矛盾，所以顶层设计绝不是一般的传承理论讨论，而是要解决实际问题。要解决企业传承的各种矛盾，解决基于传承的企业转型引发的企业风险。顶层设计应该用头脑风暴法列出传承问题清单。表1是我们课题组在对企业进行传承常识教育时给企业主提供的传承问题参考。