

观企业传承风云，定家族未来兴衰

近代家族企业史上令人叹为观止的超能解决方案

努力成为别人是一件让人精疲力竭的事

继承OR颠覆？企业传承从0到1

看清、看透、看远，没有格局，哪有大局？

超越

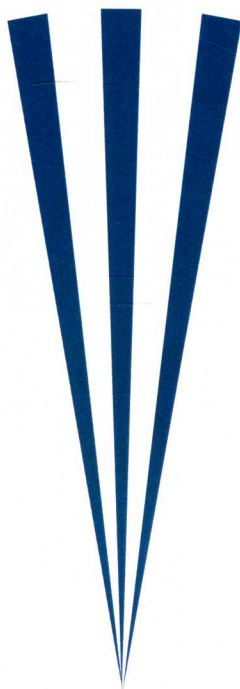
企业如何做强做优做大

TRANSCENDENCE

How

Enterprises Become Stronger,
Better And Bigger

雷志平 张浩峰/著



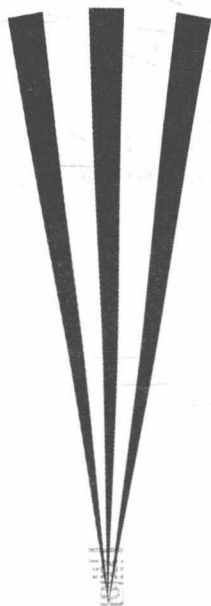
超越

企业如何做强做优做大

TRANSCENDENCE

How
Enterprises Become Stronger,
Better And Bigger

雷志平 张浩峰/著



图书在版编目 (CIP) 数据

超越: 企业如何做强做优做大 / 雷志平, 张浩峰著. -- 北京: 中华工商联合出版社, 2018.7

ISBN 978-7-5158-2344-7

I. ①超… II. ①雷… ②张… III. ①家庭企业-企业经营管理-研究-中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 124483 号

超越: 企业如何做强做优做大

作 者: 雷志平 张浩峰

营销总监: 姜 越 郑 奕

营销企划: 张俊飞 张 朋

责任审读: 傅德华

封面设计: 周 源

插 图: 钟 伟

责任印制: 迈致红

出 版: 中华工商联合出版社有限责任公司

发 行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版 次: 2018 年 9 月第 1 版

印 次: 2018 年 9 月第 1 次印刷

开 本: 650mm × 960mm 1/16

字 数: 200 千字

印 张: 13

书 号: ISBN 978-7-5158-2344-7

定 价: 49.00 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19-20 层, 100044

Http: //www.chgslebs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: y9001@163.com (第七编辑室)

工商联版图书

版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

改革开放以后，家族企业如雨后春笋般涌出。几十年过去了，不少企业主已成为千万、亿万富翁，他们经营的企业，有些也已成为中国行业的领头军。看似一片蓬勃，可在耀眼的光芒背后，却隐藏着堪忧的隐患和不安。

也许，这个事实说出来有点儿悲伤，可却是必须要面对的：第一批敢想敢干、有勇有谋的企业家们，已经迈入了人生的暮年，到了交接企业的时候。然而，家族企业传承这件事，却进展得极为不顺利。多少家族企业在“富不过三代，企业传不过两代”的“魔咒”中淡出了人们的视线，让所有的辉煌都成为曾经。

传承，为什么如此之难？“魔咒”，为什么总是被应验？怎样提升传承的成功率？更进一步，家族企业要如何超越一代企业家的成就，取得持续的辉煌？

这是萦绕在多少人心中的疑问，也是多少人在追寻的答案。

我们不妨把“传承”拆开来看，这样会让问题变得更清晰。

所谓“传”，是传授之意。一代企业家到了一定的年纪，体力精力都不够了，而内心还希望家业长青，必然要将企业传给接班人。此时，就引发了一连串的问题：企业要传给谁？给职业经理人还是子女？有多个子女继承，家业要不要分、怎么分？企业传给子女，是否就能延续下去？传递财富的同时，还要传递什么？这些，都是一代企业家需要思考的问题。

所谓“承”，是继承并发扬光大之意。然而，不是父辈们想要传，子女就一定愿意接、一定能接住。承与不承，牵扯到个人意愿、能力和家族责任，两者之间须有取舍。选择承，该如何扛起这份重担？如何超越父辈的光环？怎样在新环境下带领企业发展？每一道题，都是一份沉重的责任。

当“传”与“承”结合起来，进入接班的过程中，代际的矛盾又会爆发。

两代人的生活环境、教育背景、个人阅历都不同，意见发生分歧时该如何沟通？一代企业家放权后，是否能彻底放心？当传承遇到转型该如何应对？“少主”与企业“老臣”之间要如何相处？企业发展理念出现分歧，如何才能保证企业超越以往，百尺竿头更进一步？

上述的种种问题，都是一代企业家和二代接班人当下迫切需要思考和解决的问题。遗憾的是，不少民营企业家在传承和发展的问题上，还没有详细的规划；二代接班人在这个特殊时

期，也不知道该做什么样的准备。鉴于此，笔者策划并撰写了《超越》这本书。

这本书的主旨，是把家族企业传承和发扬光大的重要性、传承面临的困境、代际的磨合等问题，借助一个个真实的案例呈现出来，有正面的，也有反面的，让一代企业家和二代接班人对传承之事有深刻的了解，能够重视这件事，并尽早做好规划。

家族传承是一个庞大而系统的工程，需要建立一套科学、合理的传承制度。愿本书可以为陷入传承困境中的企业经营者带来一点儿帮助。哪怕其中的一个案例，一句话，能够给读者带来触动和启发，便是此书的价值所在，亦是给笔者最好的回馈。

谨以此书，献给所有的一代企业家，以及即将扛起家族企业大任、努力超越前辈的继承者们！

◆ 上 篇

超越之基：突破传承困境

传承陷困境，后继无人找妙招 / 003

传承治理一边是血脉，一边是制度 / 010

任人“唯亲”或“唯贤”并非一个硬币的两面 / 020

家族企业绕不过去的“坎儿” / 029

人生总有起落，精神不可遗失 / 039

家和才能企业兴 / 053

在巨富中死去是一种耻辱 / 061

传承有风险，未雨绸缪是关键 / 071

◆ 中 篇

超越之柱：不忘本来，开辟未来

欲戴皇冠，必承其重 / 087

努力成为别人永远是一件让人精疲力竭的事 / 101

传承与创新都是永恒的主题 / 107

从0做起，而不是从1做起 / 114

离开，不意味着“背叛” / 121

能力与素养是传承与超越的两大支柱 / 128

再出发——继承使命，二次创业 / 134

◆ 下 篇

超越之巅：冲破迷思，永续经营

“舍权”才能“得人” / 145

上下同欲者胜 / 156

恋爱是两个人的事，婚姻却不一样 / 168

打破代际沟通的困惑 / 178

礼法并重，增进少主老臣信任度 / 187

后记 / 198

附：参考文献 / 199

上 篇

超越之基：突破传承困境



传承陷困境，后继无人找妙招

什么是家族企业？简单来说，就是资本或股份主要掌控在一个家族手中，由家族成员担任企业的重要领导职务的企业。

中国改革开放之后，家族企业的种子在华夏大地处处开花。经过几十年的发展，有些家族企业已经成为中国行业的领头军。

然而，在家族企业蓬勃发展的背后，也藏着令人心忧的隐患和不安。第一批企业家大都生于20世纪40~60年代，现在他们都已迈入了人生的暮年，到了子承父业的时候。这就意味着，家族企业的“交接班时代”到来。对于许多只有几十年历史的中国家族企业来说，如何传承和超越发展，也成了商界空前关注和亟待解决的问题。

波士顿家族企业研究协会的数据显示：30%的企业能够成功传到第二代，10%能够传到第三代，能够传到第四代的只有

3%。照此说来，“富不过三代”也不只是一句俗语，它充分说明了企业传承和超越发展的艰难和复杂。

方太集团的创始人、宁波家业长青接班人学院院长茅理翔，在接受媒体采访时说：“我始终感到培养接班人比自己创业更重要。在未来五年至十年，将有一部分家族企业在交接班中消亡……民营企业交接班绝对算得上企业的一道生死坎儿，影响力远远超过金融危机。”

为什么中国家族企业交接班如此之难呢？这要从几个方面来说：

其一，决定基业长青的关键因素——企业家精神，不易传承。

我们都知道，财产、技术、知识、管理等内容比较好传授给二代接班人，但是开拓、创新、果敢、决策力、抗压力、抗风险等隐形的能力，却是难以言传身教的。然而，对于一个企业来说，恰恰是后面的这些企业家精神，才是决定基业长青的关键。

其二，一代企业家想交班，二代继承者难接力。

当前，家族企业面临的一个重要问题就是，很多二代继承者明确表示不愿意接班，至于为什么不愿意担任企业未来的管理者，情况不一。

情况1：二代继承者不愿意接班。他们大学毕业，有自己的特长，并找到了合适的工作。他们不愿意放弃自己的专业，

认为自己并不适合做生意，不熟悉企业的经营管理，也不太喜欢父辈现在所从事的行业，因而不想接班。

情况 2：二代继承者只想做副手。他们在家族企业中工作了一段时间，也担任了部门主管等职务，但他们并不想成为企业的接班人。在他们看来，市场竞争十分激烈，想要胜任太难，不如将这份大任让给贤者，自己当一个副手就足够。

情况 3：二代继承者的能力有限。他们有接班的意愿，但自身能力不足，家族成员也不同意，认为他们水平有限、没有远见，很难把家族企业经营好。

情况 4：二代继承者不思进取。他们不成器、不靠谱，总是一副吊儿郎当的模样，终日无所事事，挥霍无度，只愿享受父辈创造的财富，没想过担负起承接家族企业的责任。

二代继承者不愿意接班，不只是中国家族企业特有的问题，它一个世界性的问题。在欧美、日本等国家同样存在。家族企业的二代继承者往往在学习经历上比一代更胜一筹，这些接受过良好教育的二代继承者，很多想尝试一下自立门户。同时，由于不同的生活经历，使得他们在很多事情上跟父辈的看法有分歧。这些因素的共同作用，导致了二代继承者不愿接班的局面。

均瑶集团的董事长王均金曾说：“企业如果要传承，先要在小孩身上下功夫。”对任何一个家族企业来说，想要基业长青，都必须及早地制定接班人计划。正所谓：“凡事预则立，不预则废。”唯有让接班人及早地从基层开始磨砺，培养能力，

熟悉并认可企业，达到能力、意愿与企业统一，才能未雨绸缪，保持企业的持续发展，进而取得超越以往的成就。

有专家建议，企业至少要在现任高层管理者计划退出企业管理前4年就开始着手实施高层接班人计划。通用电气的前CEO 韦尔奇，花费了7年的时间斟酌挑选他的接班人。至于如何制定接班人计划，如何选择培养接班人，我们在此简单列出一些建议，仅供参考。

第一，让接班人系统接受现代管理知识和理念的教育，弥补家族企业创始人管理理论知识的不足，提升二代接班人的管理水平。

第二，对接班人进行全面评估，看其是否具备企业家的职业素养，如诚实守信、责任感、勤奋实干、审时度势、机智果断、抗压能力强、勇于开拓、具备专业能力和管理能力。

第三，选择合适的培养模式。比如，分权给几个预备接班人，让他们共同参与重要决策，几年后从中选出正式的接班人。再如，开辟与传统业务完全不同的业务给接班人操作，借助这个平台，让接班人培养自己的队伍，积累经验。最终，再让他来整合传统业务，可降低直接接手操作的难度。

第四，设计对接班人的帮扶路线，提升二代接班人各方面的素养，让其更好地抵御市场的狂风暴雨，增加对抗磨难的能力，增加成功的可能性。尽可能让接班人从基层工作做起，增加对产品需求和市场的敏感度。



交接班是企业的一道生死坎儿

养子继承制：日本家族企业的奇葩传承制度

“宁愿把继承权传给外人，也不能传给能力低的亲生儿子。”为了防止嫡系子孙因能力不足导致家业衰败，很多日本的家族企业信奉这样的传承理念。

日本成人收养制度有两种基本的形式：一种是家族企业的家长在没有男性继承者、只有女儿的情况下，招女婿进门，让其继承家业，即“婿养子”；另一种是家族企业的家长虽然有直系血缘的男性继承者，但其能力不足，所以收养其他人为养子。通常是从家族企业里最有前途的高层经理人中选拔，在履

行法律收养手续时，养子将自己原来的姓氏改为新家庭的姓氏，发誓效忠于新祖先。

松下幸之助的名字，多数人不陌生，他在9岁时去大阪船桥做学徒。大阪船桥商人有一个特殊的习惯，如果生了女儿或女儿初潮时，就会煮一碗红饭庆祝，庆贺自己有了选择“新儿子”的机会。这个“新儿子”，说的就是“婿养子”。

松下幸之助在传承企业时，采用的就是“婿养子”模式。他将女儿的丈夫平田正治收为养子，更名为“松下正治”，让其担任松下集团的第二代掌门人。松下正治毕业于日本东京帝国大学法学部，1940年与松下幸之助的女儿松下幸子结婚。1971年，他出任松下电器产业株式会社社长，1977年担任董事长。

外界在评价松下正治时表示，他不但继承了岳父的经营思想，且创造了新型持续增长的经营模式。此外，他还是一位著名的经济学家，撰写了大量的经营理论著作。松下正治退休后，担任松下电器名誉会长，直至2012年病逝，享年99岁。他将松下推向了世界，将其打造成国际知名品牌。

日本铃木公司的现任掌门人铃木修，1953年毕业于中央大学，之后被铃木家族的家长看中收为养子。1958年，他与铃木家族的长女结婚，被岳父安排进入铃木家族企业的核心层，直至继承整个家族企业，担任铃木公司的CEO、主席和家长。后来，他在传承时也采用了“婿养子”的方式，把家族企业传

承给自己的女婿小野孝。只是，小野孝英年早逝，铃木修后又担任铃木家族的主席和 CEO。

丰田集团的创始人丰田佐吉有亲生的儿子，但在传承时他还是采用了“婿养子”的模式，把自己的女婿儿玉利三郎收为养子，更名为“丰田利三郎”。这位继承者在丰田佐吉创建的丰田纺织的基础上，打造出了丰田汽车公司。

这种超越血缘的“养子”继承模式背后，深藏着日本人对“家”的理解。

日本社会所理解的“家”，不仅仅是同一屋檐下生活的几口人，而是超越血缘的共同体。可以说，这种不拘泥于亲生子、超血缘的“养子”继承模式，既确保了企业能够传给相对优秀的职业经理人，又兼顾了东方文化重视家族薪火相传的文化习俗。

由此看来，对家这样的理解，也成为日本企业有那么多“百年老铺”的奥秘之一。

从这个层面上来说，日本超血缘的养子制度也是值得中国家族企业学习的。