



源流·历代治国评略

家族继承

陈抗行 任伟礼 编著

ORIGINAL

历史源流 管理世界

红旗出版社

本书的价值包含以下几方面：1. 供政界、商界管理层人士工作学习参阅；2. 是一套较为理想的职场培训辅读资料；3. 作为成功人士有意加强子女国学精英教育的上佳选择，非常适宜中学生和大学生课外阅读。



源 流

ISBN 978-7-5051-1484-5



9 787505 114845 >

定价：300元（全八册）

图书在版编目 (CIP) 数据

家族继承 / 陈抗行, 任伟礼编著.

— 北京: 红旗出版社, 2007.4

(历代治国评略)

ISBN 978-7-5051-1484-5

I. 家…

II. ①陈… ②任…

III. 家族—历史—中国—古代—通俗读物

IV. K820.9-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 026370 号

历代治国评略 家族继承

陈抗行 任伟礼 编著

责任编辑: 王农媛 封面设计: 何丽佳

红旗出版社出版发行

邮政编码: 100727 地址: 北京市沙滩北街 2 号

E-mail: hqchs@publica.bj.cninfo.net

编辑部: (010)64037149 发行部: (010)64037154

印刷: 杭州萧山日报印务有限公司

2007 年 6 月北京第 1 版 2007 年 6 月浙江第 1 次印刷

开本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 印张: 79.75 字数: 1050 千字

ISBN 978-7-5051-1484-5

定价: 300.00 元 (全八册)

目 录

引论 /2

第一章

赵国七百年（一）/12

始建赵氏 /12

赵衰三让 /14

专晋国之政 /16

“赵氏孤儿”的真相 /17

三家分晋 /19

赵国七百年（二）/23

立国之主：赵鞅 /23

晋阳之围 /24

北灭代 /27

迁都 /29

赵国七百年（三）/32

魏国开变法之风 /32

继承危机 /34

邯郸之难 /36

胡服骑射 /38

沙丘宫变 /39

赵国七百年（四）/43

继任计划的重要性 /43

“将相和”背后 /46

长平之战 /47

富不过三代 /51



第二章

秦始皇与二世 /54

汉家制度（一）/64

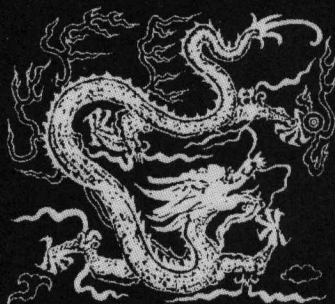
汉家制度（二）/75

成败唐太宗/85

宋孝宗的死穴（一）/95

宋孝宗的死穴（二）/103

康熙现象/111



第三章

破解难题四点建议/120

旧时王谢（一）/130

“家族企业”关键词/130

王祥与王览/132

狡兔三窟/135

王与马，共天下/137

旧时王谢（二）/141

文采风流的王羲之/141

殊途同归/143

庾氏速兴骤衰/145

权臣桓温/146

旧时王谢（三）/148

谢安出山/148

桓玄篡位/152

处贵而遗权/154

大小谢/156

源流·歷代治國評略

家族继承

陈抗行 任伟礼 编著

红旗出版社



引论

—

地球村正迎来历史上最大规模的财产转移。

随着世界经济的发展，巨富阶层的人数以及他们拥有的财富也不断得以增长。美国美林公司和法国凯捷咨询公司每年公布的《世界财富报告》对世界各地流动资产超过100万美元的个人的财富增长情况作了调查。其2006年6月20日公布的最新报告说，截至2005年，全世界共有870万“拥有高额净资产的人”，比上一年增加了6.5%。他们拥有的资产……达到33万亿美元。“拥有巨额净资产的人”，即个人金融资产超过3000万美元的人增长得更多……共有8.54万名。这两部分人拥有的财富占全球总量的24%。

个人财富主要来源于拥有一家或多家企业或股票。据这份《世界财富报告》显示，在过去一年中，韩国“拥有高额净资产的人”增加了21%，印度增加了19%，俄罗斯增加了17%。

印度、俄罗斯、中国和巴西被称为“金砖四国”，随着经济持续发展，富裕阶层人数不断攀升。目前，中国个人金融资产超过100万美元的大约在30万人左右。从国内外媒体（如《福布斯》）每年发布的各类富豪榜上，可以直观地看到“拥有高额净资产的人”的相关变动情况。

这些巨富们虽然分布在世界各地，却有着许多共同之处。首先，这些世界上最富有的人还能够赚更多的钱。其次，生活方式越来越全球化，比如购买游艇、飞机；住五星级饭店；在国外有豪宅和金融顾问；将孩子送到国外生活；等等。最后，这些巨富们还面临着同一个危机，就是：



因为日益接近退休年龄，他们不得不开始考虑如何处理自己的财富，是留给下一代还是捐给慈善事业。

报告说，全世界60%“拥有高额净资产的人”已经超过56岁。这可真是富裕带来的新挑战。

自己的财富，要不要留给子女们？留，还是不留，这是个问题。

二

应该说，大多数富人是靠着自己艰苦创业才积累起大量财富的，这使他们在选择分配财富的模式上一般都小心在意，慎之又慎。当然，对于大部分富人，他们还是习惯将其留给后代。原因很简单：家族传承是人类最古老和最强大的传统之一。

所以，当世界第二大富翁沃伦·巴菲特宣布将其440亿美元财产的大部分（95%）捐给比尔·盖茨夫妇创建的一个慈善基金会而不是传给子女时，很多人不明白他为什么这样“恨”他的孩子们。有的人认为，巴菲特一定是脑袋被门挤了。华尔街精英则分析说，如果没有这个“大动作”，很难想象会有如此多媒体热炒巴菲特，他的股票也不见得会飙升，另外，这件事给他的光环恰好让人们淡忘他之前的保险丑闻。

巴菲特此举果真有什么“黑幕”吗？面对人们一连串的疑惑和猜测，这位现年75岁的“股神”给出了令人信服甚至肃然起敬的解释。

巴菲特：我的孩子们很了解我在财产继承问题上的看法。他们拥有大多数人只能在梦中拥有的财富。我认为，富人应当给自己的孩子留下足够的财富，以便让他们能干他们想干的事情，但不能让他们有了足够的财富后可以什么都不干。

毫无疑问，盖茨、巴菲特开创的新潮流将得到其他人

家族传承是人类最古老和最强大的传统之一。



的追随。事实上，怕留给子女太多财富会剥夺他们自我创业、享受成功的乐趣，这一想法并非巴菲特所独有。美国通用汽车 CEO 里克·瓦戈纳持有相近看法。

瓦戈纳：从某种程度上说，我赞成这样的观点：留给子女大量财富并不是在帮助他们，除非你留给他们的是家族企业。

三

瓦戈纳特地将家族企业单列出来，然而没有说明他关于家族企业的定义。但弄清楚这一点非常重要。

在美国，家族企业创始人通常在企业发展早期就雇用职业经理人。因此，到创始人退休时，他和他的继承人仅维持最低限度的所有权。欧洲则有所不同。家族企业创始人退休后，企业所有权仍然很普遍地留在家族内，他们的继承人或者雇用职业经理人，或者亲自经营。

在欧洲大陆，上市公司中家族持有主要所有权的公司比例甚高。欧洲商业管理学院的研究表明，所谓的世袭公司——家族企业——在巴黎证券交易所（法国）前250家公司中占57%；而在法兰克福（德国）前250家上市公司中，有51%为家族或个人所有。这些公司包括一些家喻户晓的名字：宝马、保时捷、家乐福和米其林。

瓦戈纳身处的美国，虽然通用汽车一统世界汽车工业的风光早已不再，但美国企业运营的黄金时代似乎并未过去。从1995年开始至今，美国工业的生产率增长速度以及公司的股本回报率要胜过德国、法国和日本等竞争对手。究其原因，有论者指出，其中很重要的就是美国不偏袒长子的健康家规。

在法国和英国，长子继承家族公司的比率比美国高4倍。毫无疑问，这种反精英式管理的做法并非总能产生优秀的管理者。因此，欧美最优秀的公司在管理上大抵相同，而



欧洲却拥有美国所没有的大量二流公司。

以上是美国斯坦福大学的尼克·布陆姆和英国伦敦经济学院的约翰·范里宁经过调查得出的结论。显然，这一研究思路根本无法照搬到中国来。因为家族企业虽然非常普遍，但它又先天地含有历史、文化、制度等背景因素的巨大差别。

而中国家族企业对血缘关系的重视程度，比起地球村的另一头要更深切得多。

中国也很少偏袒长子，却由此走上了另一个极端。中国的家庭财产继承方式是子女均分，人则有份。这几乎就是推倒重来，因而令规模优势丧失殆尽，对产业发展更为不利。

四

给家族企业下一个为大家都承认的定义，依然面临许多争论。在一万个人心中也就有一万种家族企业。所以，本书仅试图以一个较为宽泛的定义来避免那些无关宏旨的争吵。建立家族企业，关键在于决策人是谁。

家族企业指的是领导层和决策层的关键职位由有血缘关系的人担任的企业或机构。这些家族成员也可以被视为企业部分或者完全意义上的主人。

当然，人们对于家族企业的理解上存在分歧，丝毫没有影响到它的优势和面临的巨大挑战。

家族企业在维持和推动地球村经济发展方面的重要作用作用是显而易见的。以美国为例：美国统计局的数据显示，家族企业员工人数占美国所有劳工人数的99.7%，最近10年，家族企业创造了60%~80%的新就业岗位。

很多大公司是从家族企业起家的。在中国香港，最著名的是李嘉诚掌舵的长江实业（集团）有限公司，其他知名家族企业还有合和实业有限公司、东亚银行、银河娱乐集

建立家族企业，关键在于决策人是谁。



团、信德公司和希慎兴业有限公司等，其中很多在中国内地和东南亚拥有大量资产。

经过近三十年的发展，中国国内的家族企业也已在中小企业中占据主流，并涌现出一批实力雄厚的大中型领军企业，除了少数行政垄断领域而外，遍布于几乎所有的竞争性企业。根据《中国民营企业发展报告》（2005年）蓝皮书统计，国内300多万家民营企业90%以上是家族企业，且绝大部分实行家族式管理。

这些数据和实例说明了家族企业在地球村中的重要性。但人们仍对家族企业存在诸多顾虑。有统计数据称，7/10的家族企业在第一次换代时就会消失，剩下的在第二次换代时只有1/3幸存。而麦肯锡的一项调查认为，只有不到15%的家族企业在第三代之后还能生存下去。

继承问题是世界上所有的家族企业面临的最为严峻的挑战之一。家族企业的继承问题，涉及企业的所有权分配、兄弟（姊妹）接班、家族企业的财产保护、家族成员的冲突解决、家族企业的发展计划（规划）等各个方面问题。可以这样认为，家族企业的继承问题，直接关系到家族企业的生命延续。

五

影响家族企业生存的因素固然成千上万，但不外乎出在家族、财产和企业这三个领域。下面逐一作简要概述。

家族领域的风险有二：（一）创始人的家长式作风。家族企业创始人通常又是家长，无论家族或企业，都由他一个人说了算。在企业的初期阶段，这有利于相对彻底地动员资源，效率比较高。但专横也在潜滋暗长，这将导致创新意识消失，一旦创始人失误，则企业的发展可能出现较大的偏差。（二）家族成员之间的情感恩怨。家族关系错综复杂，自然会产生相互之间争权夺势的现象。

家族企业的
继承问题，直接
关系家族企业的
生命延续。



财产分割同样是家族企业的重要内容。(三) 分配不公正容易产生权利的争斗。应该如何平衡? 中国传统的子女均分方式, 最大问题是把一个本来很大的企业分成了几个小企业, 造成后续经营的资金短缺。财富分散、变小是太容易的事情, 而财富集聚、变大却是太难的事情。

企业领域的风险主要在(四) 没有规划。家族企业往往以个人的设想和努力开始, 忽视长期规划的制定。(五) 公司结构不合理。很多家族成员往往干涉不属于自己负责领域的业务, 造成时间、资源的浪费。(六) 运营管理任人唯亲。好儿子并不等于是好总裁。

综上, 家族企业的代际传承与企业的生存周期(企业寿命) 有着极其密切的关联。在家族企业存在的上述风险中, 除(一) 属于创业期的以外(其实也有可能影响到接班人), 其他都可以与传承问题相关, 甚至直接指向于它。

如此看来, “第一代创业维艰, 第二代守成不易, 第三代坐吃山空” 是一个极其现实的问题。这也就难怪社会上对富人们财产继承的关注如此强烈了。

影响家族企业生存的因素固然成千上万, 但不外乎出在家族、财产和企业这三个领域。

六

目前, 地球村已经进入“接班时代”。调查表明, 全球67%的家族企业都将面临老一辈创业者或守成者对下一代的权力交接问题。

本世纪初, 美国有43%的家族企业更换了领导人。众多于二战后建立起来的企业, 在经历了创业时期经济和组织挑战的风风雨雨后, 现在面临企业创始人的离任。这一过程将持续10年左右。

走过了半个世纪的中国台湾第一代企业, 交棒同样渐成趋势。2004年的最后一天, 施振荣宣布退休, 把企业一分为三, 分别交付昔日跟随左右的三位大将, 此举被视为台湾大企业集团进入交棒期的一个重大界标。台湾大企业集团



未来5-10年则会是中国国内家族企业交接班的关键时期。中国不少著名家族企业，已经在进行传承工作。比如，浙江万象集团的鲁冠球让儿子当上了CEO。希望集团各公司的年轻一代也掌握着很大的决策权。

的创始人几乎都在80岁以上的高龄，让位势所必然。2006年年中，“经营之神”王永庆也作出了最终的选择。无论他曾经如何慨叹“富不过三代”，终究还是无法摆脱生命有限的自然规律。

在中国香港，上个世纪50~70年代创业的很多企业家也快退休了。2006年7月，里昂证券亚洲公司发表了一份名为《下一代》的报告，统计了总裁即将让位于子女的大公司，其总数占摩根士丹利资本国际香港指数成分公司的40%。在未来几年内有很多企业面临交接班问题。

世界各地家族企业进入交接班年代的顺序，与二战以后这些国家和地区实现经济腾飞或崛起的时间先后大体一致。首先是美国和欧洲，尔后将是日本和亚洲“四小龙”（韩国、新加坡和中国台湾、香港）迎来高峰，未来5~10年则会是中国国内家族企业交接班的关键时期。

事实上，中国国内不少著名家族企业，已经在进行传承工作。比如，浙江万象集团的鲁冠球让儿子当上了CEO。希望集团各公司的年轻一代也掌握着很大的决策权。

七

中国国内家族企业即将面对交接班浪潮的大规模来袭。许多人已经开始认真思考企业的传承问题。对这个问题进行探讨的学者更是不胜枚举。然而，一个显而易见的事实是，我们缺乏系统化的理论支撑，以及非常重要的实证研究。

导致这一缺失的原因，一个是有些人可能认定家族企业是短命的，研究家族企业的传承问题没有太大意义。另一个是因为中国家族企业才不过20余年的历史，还没有积累起足够多的有关案例供理论研究使用。

前一个原因大概不值一驳。仅世界范围内家族企业普遍存在这一现象（见上文）就足以令其不攻自破。对于后者，其实也有变通的办法。地球人都知道，中国是全世界受“家



天下”文化影响最大的国家，一个家族（或“家国”）传承数百年甚至千年以上可谓屡见不鲜。并且，家族企业的接班与集权王朝的世袭制传承方式较为接近，大同小异。因此，既然没有多少现成的案例，西方的模式又并不完全适合中国文化圈，那何不从历史中寻找智慧，借鉴其有益的经验，汲取其惨痛的教训呢？

本书就是从这一念头出发，为读者从浩瀚的文献典籍中选择若干或许有用的历史片段。

但本书无意于囊括家族企业理论的全部问题。况且，深受传统文化影响的中国家族企业，一般走的都是企业管理层内家族成员的管理专业化之路。本书作者赞同瑞士洛桑国际管理发展学院研究家族企业的阿希姆·施瓦斯教授以下的观察和论断，故而本书的主题即完全与此相关。

施瓦斯教授说，家族企业传承过程中出现的挑战与企业的发展模式有关。这种企业的创始人一般都是有创新精神和冒险精神的人，他们不满足于现状，总想有所创新，“这种巨大的动力推动他们不断前进”。但这些创始人（在把企业交给下一代人时），则通常会叮嘱下一代人，就照他们的做法去做，不要作任何改变。

施瓦斯：很多情况下，下一代人应对变化和挑战的能力很差。

当然，每个家族企业都有各自应对管理（权力）交接的战略，要总结规律很难。不过，新一代的总裁们都毫无例外地表示要致力于透明和严格的公司治理和内部控制。他们将重点放在专业化管理上，这是对上一辈直觉型（俗称“拍脑袋”）管理的补充。

八

本书以东周（春秋和战国）时代赵氏家族七百年兴衰作为正文第一篇。之所以如此，乃因为春秋战国是中国社会



组织变迁最剧烈的一段转型期,其对于中国历史的影响至深至远,而当前中国恰处于能与它相提并论的又一段转型期。

之所以在处于非常重要转型期的东周列国之中,不选他国而独选赵国,乃因为赵国的历史记录比(秦国之外的)诸国更为详确。

之所以在历史记录较详确的秦、赵之中,不选秦国而选中赵国,乃因为赵国的史事比秦国更富有戏剧性,本书作者私心里更喜欢些。其他不论,就是一出《赵氏孤儿》,那是何等的惨烈而奇特啊!

以下为本书正文。

第一章

我们对赵国七百余年盛衰兴亡

作了全景式描写：

从“始建赵氏于晋”，

到化“家”为“国”，

到卷入长期兼并战争，

直至国亡……



赵国七百年（一）

始建赵氏

据史书《史记·赵世家》记载，赵国早期的世系是这样的：

赵国与秦国同祖，出自帝颛顼女孙之后。因为助大禹平洪水，有功，又帮助帝舜调驯鸟兽，鸟兽多驯服，故而蒙帝舜赐姓嬴氏。到了殷商之际，“其后世蜚廉有子二人，一子曰恶来……其后为秦。恶来弟曰季胜，其后为赵。”

季胜生孟增（宅皋狼），孟增生衡父，衡父生造父。自造父始为赵氏。

1. 造父、叔带

造父当周穆王时，出于家族的遗传，以善御知名。周穆王曾经从洛阳出发，北征犬戎，然后出雁门，入河套，登昆仑，见过西王母，此后东征，南还。这漫长的征途，一路上就由造父驾乘。《穆天子传》中载：

天子命驾八骏之乘。右服骅骝，而左绿耳。右驂赤驎，而左白义。天子主车，造父为御，□□为右。次车之乘，右服渠黄，而左踰轮。右驂盗骊，而左山子。

我们今天还常常见到的画作《八骏图》，即来自上一典故。而这八骏，就是由造父驯服的。造父受到宠幸，又因为破徐戎有功，所以周穆王将赵城赐给他。据《竹书纪年》：

（周穆王）十三年春，祭公帅师从王西征，次于阳纡。秋七月，西戎来宾。徐戎侵洛。冬十月，造父御王，入于宗周。