

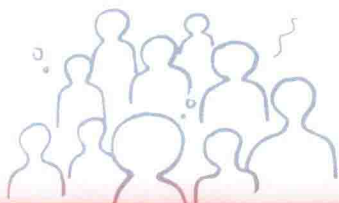
未来5-10年国内家族企业将步入交接班的密集期

# 家业传承

## 富二代采访手记

JIAYECHUANCHENG FUERDAI CAIFANGSHOUJI

韩东◎著



JIAYECHUANCHENG

家族一代代繁衍开来，传承下来的东西很多。我们知道，企业是家族中最重要的资产载体，也是未来传承中的核心问题。

 当代世界出版社  
THE CONTEMPORARY WORLD PRESS

# 家业传承

富二代采访手记

JIAYECHUANCHENG FUERDAI CAIFANGSHOUJI

韩东◎著



当代世界出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

家业传承：富二代采访手记 / 韩东著. -- 北京：当代世界出版社，2017.9

ISBN 978-7-5090-1256-7

I. ①家… II. ①韩… III. ①企业家—访问记—中国—现代 IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 195322 号

## 家业传承：富二代采访手记

---

作者：韩东

出版发行：当代世界出版社

地址：北京市复兴路4号(100860)

网址：<http://www.worldpress.org.cn>

编务电话：(010) 83908456

发行电话：(010) 83908409

(010) 83908377

(010) 83908423 (邮购)

(010) 83908410 (传真)

经销：全国新华书店

印刷：北京紫瑞利印刷有限公司

开本：710毫米×1000毫米 1/16

印张：12.25

字数：164千字

版次：2017年9月第1版

印次：2017年9月第1次

书号：ISBN 978-7-5090-1256-7

定价：36.00元

---

如发现印装质量问题，请与承印厂联系调换。  
版权所有，翻版必究，未经许可，不得转载！

## 父辈的旗帜

暨南大学管理学院院长助理 邓地博士

老韩让我给这本新书写个序。我眼前很自然地浮现出一幕不常想起的往事。

十多年前，我和记者朋友去拜访珠三角的一家民营企业。企业上上下下都很热情。临别，总经理亲自把我们送到门口。突然，厂区里传来剧烈的发动机的轰鸣和轮胎摩擦地面的刺耳噪声。原来是董事长两个十几岁的孩子开着一台奔驰轿跑在厂区开阔的路面上玩漂移。这时，出身外省贫寒家庭、与董事长一手一脚打下江山的总经理皱了皱眉，用他半咸不淡的粤语嘟囔了一句：“二世祖啊，都是惯的！”

十多年过去了，“二世祖”们如今应该都长大了。他们还会在厂区里玩漂移吗？总经理还在那个公司吗？企业的发展势头还像当年那么蓬勃吗？老韩打算用他亲手采集的15个案例来回答这些问题。

### 关于家族企业

我们中国人好像天生喜欢宏大叙事。升斗小民天天关心王石的董事长位子保不保得住、马爸爸在达沃斯如何舌灿莲花、“贾布斯”的几百亿究竟去了哪儿……可是我们常常漠视身边一个沉默而庞大的群体：中国85%的民营企业属于泛家族企业。其实美国的数字也差不多。欧洲德、法两国上市公司当中家

族企业也占了将近 2/3。无数名不见经传、由某个家庭的父母兄弟胼手胝足打造出来的家族企业，常常是一个经济体喧嚣表象背后的静水深流。

然而，无论对于商业媒体的记者们还是商学院的学者们，有关家族企业的观察和探讨都不算热门的主题。原因可能起码有这几点：第一，家族企业多数不是上市公司，关于它们的数据和事实难以获得。第二，家族企业中小公司居多。而且在中国，它们通常不属于国计民生的重要产业或者风口浪尖的高科技行业，所以常常被认为“缺乏影响力”。换句话说：它们不算成功。第三，家族企业的管理常常与封闭保守划上等号，甚至被认为代表了落后的生产组织形式。我们这个“家文化”绵延千载的国度，一旦服膺了现代科技与制度，反思的意味尤其浓烈。

第一个挑战无疑一直是客观存在的。也正因为它们在信息披露方面的相对“沉默”，所以这本书里 15 个有血有肉的案例才显得弥足珍贵。但是，后面的两条理由真的站得住脚吗？

企业成功的标准是什么？任正非的答案是“经历九死一生仍然活着就是成功”。他老说“华为最大的使命就是活下去”。谁活得更长呢？麦肯锡的统计：美国家族企业的平均寿命是 24 年。而一般跨国公司的寿命只有 10 ~ 12 年。中国的民营企业，平均寿命有的说 2.9 年，有的说 3.7 年，总之它们当中的大部分没有机会经历两届以上的奥运会举办。而本书里的这些公司既然都已经在谈论第二代接班的问题，它们的平均年龄至少已经超过 15 岁了吧。相比之下，这些家族企业是何等的成功！

至于封闭保守的判断，我们只需要看一大一小两个例子。大的是美的。2012 年，何享健将自己一手打造的千亿帝国托付给一个“外人”方洪波。小的例子是海底捞。为了企业的发展，当初四个股东开的小店，张勇先让自己的太太回了家，然后是朋友施永宏的太太回家，再然后是跟自己平起平坐的股东、

20 多年忠心耿耿的死党施永宏本人也下岗。在这本书里，作者也观察到越来越多的中国家族公司有了这样的胸怀。家族企业不再等于夫妻店，也可以是海纳百川的世界 500 强。

## 关于传承

传承是家族企业独特的关键词。因为只有把企业当“儿子”养而不是当“猪”养的创业者才有机会谈传承。你很少会看到哪个家族企业的老板从创业开始就忙活着一轮又一轮的融资，然后盘算着啥时候把企业卖个好价钱。家族企业引入职业经理人、上市的过程中，也许表面上“家人”的角色淡了，但是家族企业重情、守信、谋求永续发展的精神内核反而更加光彩照人。

两位加拿大学者 Miller 和 Breton 在 21 世纪初发表过一组重要的学术文章，研究家族企业的所谓“stewardship”。个人觉得，如果“entrepreneurship”翻译成“创业精神”的话，“stewardship”这个词大概可以翻译成“持家精神”。他们发现，家族企业的当家人，无论对于产品和品牌、对于员工和社区，还是对于客户，都有着比非家族企业领导者更坚韧的承诺。在这本书里，我们可以发现这样一个生动的例子。比如第三次回归的章家大小姐有一句话：“如果不是老板的女儿，我可能会选择放弃。但我不能那样做，那样会被人看不起。”

虽然传承是全世界家族企业的共同话题，但是在今天的中国，讨论家族企业的传承无疑有特殊的文化与时代背景。

一方面，家庭在中国的传统中几乎是一种信仰。其意义比个人主义底色的盎格鲁 - 撒克逊文化突出得多。1998 年，费孝通和台湾学者李亦园教授有过一次影响深远的对话。费孝通说：“中国文化的活力我想就在世代之间。一个人不觉得自己多么重要，要紧的是光宗耀祖……养育出色的孩子。把这样的社

会事实充分地调查清楚，研究透彻，并且用现在的话讲出来，这是我们的责任。”

另一方面，我们这些年高歌猛进、大起大伏的经济发展历程全世界几乎没有先例。大家常常说，中国人用三十年的时间走完了西方两百年才走完的发展道路。这也就意味着许多工业产业在中国的生命周期是别的国家不曾有的“快进模式”。站在企业的微观视角来看，很可能它所从事的那个产业从大幕开启到意兴阑珊甚至曲终人散的全过程，就在创业者一代人的脚下走完了。也就是说，第一代企业家可能就面临转型、升级的考验，企业甚至熬不到第一次接班。比如说当年的 VCD、DVD、MP3、U 盘（尽是一些暴露年龄的缩写名词啊），又比如本书中提到的制衣、制鞋等低端的代工产业……即使企业能熬到接班，后继者要想简单重复创业者的成功也已经没有条件，所以他们根本已经谈不上接过父辈的产业，那他们还接什么班呢？

他们能接过来的，只有父辈的旗帜。

这本书里有许多“创二代”的故事：做电商“异军突起”的郭家小弟；成功试水新媒体的暨大 MBA 师弟江同学；一起开拓节能 LED 市场、青出于蓝的小丁和老丁……就像作者自己总结的那样，无形资产的继承、在父辈事业基石上的创新，真正让人看到中国“创二代”们的充满想象空间的未来。

## 关于老韩

最后说说这本书的作者吧。

有一个关于 MBA 的段子：在商学院的走廊里，你碰到那些长得像学生的人，很可能是老师；长得像老师的，多半都是学生。老韩就是这样一个长得像老师的 MBA 学生。

老韩待人接物沉着、周到，几近细腻；侃大山的时候却又有些愤世嫉俗，

偶尔会在 Q 群、微信里开开玩笑。他是北方人，在大国企待过，后来又在东莞做了多年外贸，典型的珠三角经理人加创业者的背景。印象中他好像从未有过摇笔杆子的经历。所以当他说 MBA 毕业后准备做点研究、写本书，我完全当是他心血来潮。直到老韩成为校友之后的某一天，他回到学校找我，问我能不能开一张介绍信，让他去采访的时候不至于被拒门外，而且还能侃侃而谈国内几位著名学者关于家族企业研究的路径、观点，我才突然意识到——这哥们是来真的！

老韩研究家族企业这个事让我想起一本书。德鲁克一辈子写了许多名动天下的煌煌大作，但是他自己最钟爱的是他青少年时代的自传，叫做《旁观者》（Adventures of a Bystander）。大家都知道德鲁克平生从事过许多不同的职业：记者、证券分析师、教授、咨询师……但他觉得归根到底自己在这世界上的角色是个“旁观者”。在那样一个风云激荡的大时代，不愿意放弃独立思考，也不愿意走入舞台的中央，于是他选择做一个旁观者——一个最终影响了世界的旁观者。

我希望老韩的旁观也越来越精彩。



2017 年盛夏 暨南园



# 传承是与生俱来的事

井田商学院 梁嘉

一直没有找到“富二代”这个词汇的出处，只知道近年间流行应用甚广。刚开始，它较为正面地代表巨额财富的继承人。后来，它又偏向负面地代表有钱且任性的年轻人。发展到现在，当年轻人被标签为“富二代”时，会瞬间反驳：“你这是骂谁呢你？！”

回归传承这个主题，在我个人的理解：传承是与生俱来的事，不仅仅适用于所谓的“富二代”！再简单不过的例证就是：从我们出生的时候，就自然而然地传承了父母的DNA了。传承的范畴应该包含“显形资产”与“隐形资产”。显形资产的传承包含了现金、企业、物业、品牌等，隐形资产的传承包含了言谈举止、兴趣爱好、思维角度、精神信仰、手艺经验等。

我出生于广东一个生产五金制品的家庭，父辈在1980年开始下海创业，而31岁的我迄今还没有“传承/接班”父辈所建立的产业。自行分析主要有两个原因，其一，父亲才50来岁，绝对还有精神和体力去做他喜欢的工作。其二，我的兴趣不在生产制造，没有把握可以让企业往更好的方向发展。相信很多没有用“传统定义”去传承的年轻人必定有其不为外间所知道的原因。

在此从年轻人的角度去分享几个身边的故事。

有一位做建材的企业家把股份和职位都转给了女儿，只有一个要求：赚够银行利息就可以了。怎么理解这个要求呢？就是假设这个企业所投入运营的资

本都是从银行贷款所得，你赚回贷款利息就可以了。天知道投入上亿的产业要赚回多少纯利才可以抵消所谓的“银行利息”啊？所以，这样子的传承不是每一个人都扛得住的。

有一位朋友家里有很多兄弟姊妹，自己是老大，却不是兄弟姊妹中最聪明的。他曾在公开场合分享：“要在兄弟姊妹中胜出，拿到家里产业掌控权，必须要摸透父亲心里的想法，然后往那个方向走。”不知道为何，当时在现场听到这一段的我，心里凉飕飕的。所以，传承有时候还需要“内部竞争”。

还有一朋友家里经营着纸箱厂，从2010年毕业之后开始勤勤恳恳地在工厂各个岗位轮职体验，好不容易浸泡到2016年父亲退居二线让他全权管理。结果，遇上环保风暴，纸张价格飙升，本来已是微利的企业没有熬过这几个月，工厂现已结业。所以，不是所有传承者都拿着一手好牌。

身边实例太多，不逐一细数。

与其聚焦在这些“显形资产”的传承，是否更应该关注那些“隐形资产”的传承呢？因为那是根深蒂固在骨子里的东西，那是每一个人都可以传承的东西。例如：父亲会画画，他的小朋友是否对艺术也感兴趣呢？妈妈是一位医生，她的小朋友是否也喜欢研究生物科学呢？爷爷是某传统工艺匠人，孙子是否对传统工艺有所认知呢？奶奶是温文有礼的家庭主妇，孙子是否待人处事也文质彬彬呢？

在传承这个课题上韩东老师采访收集了很多案例，这些案例有共性，也有不同的地方。世界因为有不一样的色彩，所以漂亮。社会因为有不一样的人，所以精彩。传承是每个人的义务，需要传承的东西太多，允我们关注的不仅仅是财富。



2017年6月 广东

## 家族企业应该传给谁

北京大学原民经院中国家族企业传承模式课题组组长 | 刘靖民  
中国管理科学研究院学术委员会特约研究员

不久前，收到韩东先生的作序邀请。说心里话，还真不知道这个序怎么写。所以，就花了几天时间认真研读了他的文字。作为长辈，我倒是很佩服作者的专注研究精神，尤其是他从实地调研入手，踏踏实实地通过案例来解读传承中的诸多障碍，毕竟家业传承涉及到家族、企业和社会的方方面面，是一个系统性的工程，不是一蹴而就的事情。

文章读完了还是觉得无从下手。按照我个人的习惯，想不好的事不会动笔，所以，这一拖又是十几天。对于传承中的诸项难题，传承模式还是我最为关心的，结合韩东先生所采集的案例，借序言的一角，我谈下个人的看法。

子承父业。这是国内家族企业的首选，符合东方社会的传统文化和习惯。用韩东先生的话说：“绝大多数一代人始终是无法割舍自己亲手缔造的事业，尽管他们心里很清楚放手是迟早的事情。这其中承载了创始人太多的东西，汗水、喜怒哀乐、事业、成就梦想，甚至是生命。对于他们而言，如果没有特殊原因，将自己的事业传递到子孙后代手里无疑是最佳的选择，这更是华人世界里的一贯做法”。本书的几个案例都是围绕着这一主题展开的。

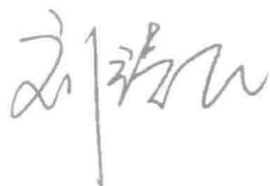
主仆共承。随着家族企业的壮大和时代的发展，我们有理由相信越来越多的德才兼备的职业经理人将被赋予更多权力参与家族企业经营决策和管理。在相对传统和封闭的家族企业中，企业主通常很难让非家族成员接班总经理，更

别说是董事长了，除非是孩子无意愿无能力。若美的集团第一代创始人离世，方洪波是否还能当董事长兼总裁，起码现在难以预测，这考验着美的股权持有人和职业经理人的智慧。

非亲传承。这是近三年我重点思考的传承问题，对于家族企业来说，也是难度最大的选项。如果孩子对接班无意愿或者没能力，那就千万不要赶着鸭子上架，本书《把家业交给职业经理》一文中的亚明的爸妈就很开明。在孩子意愿上，母亲开明地尊重了儿子的选择：“那些年，他爸爸一直很纠结。亚明读大四时，他就迫切想知道儿子毕业后的打算，他希望儿子能够回来，但被我劝阻了。既然儿子对我们的工作没兴趣，就别为难他了，而且这也不是他的义务。”同时，没有能力接班的孩子若强行上岗，必“车毁人亡”。

总之，在少人研究的传承领域里，韩东先生用了几年的时间，通过对珠三角地区身边的企业家的调研，在总结传承问题普遍规律的同时，也留给企业家们很多思考，这本书倒是值得他们读一读。

写到这里，回头看了一下，似乎不像个序，无奈之下，只好如此了。



2017年夏至

## 身边的传承故事

暨南大学管理学院副教授 | 李进一  
广电运通、海格通信等上市公司独立董事

几年前，当韩东先生向我提起他准备着手研究关于家族企业传承的课题时，我暗暗为他捏了一把汗。倒不是怀疑他的学识和研究能力，而是惧于该课题的纵深性和复杂性，并且牵扯面极广，担心他一路上会走得很辛苦……直到前不久，当我收到他寄来的样书时，我着实被他的研究热情和执着所感染，更被他从实践出发潜心调研、开发身边企业家案例的精神所感动。因为我深知，若想打开封闭的家族之门，并且触及到他们内心深处最柔弱的部分，那是一件多么不容易的事情。

随着一篇篇案例的阅读，那些家族传承故事浮现在我的眼前，焦虑、困惑、期待等诸多情感在两代人的内心里交织着。对于那些经营良好且后继有人的企业主来说，只要有一线机会，相信谁都不会对将等同于己命的企业轻言放弃或易手他人；同样对于他们的子女来说亦是如此，不论他们将来是否参与其中，但家业兴盛始终是他们的内心期盼。在这场传与承的对话中，在充满不确定因素之中的碰撞和挑战何其多。


与西方国家的某些家族企业相比，我国大多数家族企业规模比较小、技术水平不高，目前还处在发展和成长当中。在全球化的经济浪潮中，家族企业不但要投身于市场竞争，同时还要面临转型、发展和代际传承的考验，如何帮助企业主的下一代成员从中体会到生命的意义并承担起家族使命呢？这不但考验

着每一个企业主的智慧、胆量和格局，更是一个时代的课题。在缺少有效历史经验借鉴之下，“富不过三代”在国内仍有很大的舆论市场。但我相信已经饱受改革和发展洗礼的家族企业主们一定会在家族企业传承研究者的帮助之下破解难题。

近些年来，出现了不少关于家族企业传承研究的论著和探讨，但我发现大多数倾向于学术化的理论研究和对国外理论的演绎，很少发现具有实操性且能帮助指导传承现场工作的内容，其中所涉及到的案例多是被频繁引用的公开性内容，很少发现我们身边有价值的、与时俱进的家族企业传承案例。欣慰的是，韩东先生没有选择老路，而是另辟蹊径，用了将近3年的调研时间，在珠三角地区挖掘、开发出一批具有一定影响力的传承案例，分门别类地呈现出来。

本书中的案例内容翔实，可读性很强；作者通过夹叙夹议的方式对每个案例进行了观点阐述，所以很值得家族企业中的两代人阅读，更重要的是，本书能够给他们带来围绕企业传承的实战经验和经营智慧。

最后，寄希望韩东先生能够继续努力前行，为中国家族企业的未来传承问题做出更多有意义的探索。



2017年仲夏 广州

## 盛世传承 领航未来

深圳市家族办公室促进会会长 闵齐双

拿到这份书稿，细读之下，深深感受到韩东先生倾注中国家族企业传承问题的拳拳之心。通过与家族企业长期的交往和访谈，韩东先生以独特的视角，向我们展示了众多创一代和守二代们面对企业传承的不同悲喜、思考和困惑，使我们有幸聆听中国家族企业传承进程中两代“当事人”最真切的心声。

从世界范围来看，家族企业成功传承超过第三代的概率不到 5%，中国家族企业能不能走出“富不过三代”的魔咒，将是今后 10—20 年摆在每个家族企业创始人案头的重大课题。相信通过本书众多真实故事的描述和思考，一定会对读者有所启迪，亦能为当下中国家族企业传承研究带来实操性的启发。

韩东先生作为深圳市家族办公室促进会的创始会员，能够创作出这样一本佳作，我们感到由衷的欣慰，祝愿他在家族传承领域有更多的研究发现，帮助国内家族企业成长。祝愿中国家族企业基业长青！让我们一起探索并领航这个伟大的时代，共筑盛世传承的中国梦！



2017 年 7 月 深圳

## 序 言

新中国成立后不久，延续了几千年的私有制经济一夜之间突然被连根拔起，彻底消失了将近30年！直到改革开放开始，它们才得以恢复到本来的面貌，先是个体经济悄然复苏，然后再以企业形式出现。今天仍在一片质疑声中，头顶非公有制经济帽子之下疯长到中国经济的半壁江山。

三十年河东。转眼间，在经历高速发展后，中国经济冲到了今天的拐点，很多企业从创业变成了守业或转型；创始人在衰老的同时，他们的二代子女们正在茁壮成长。细算一下，任正非、柳传志、宗庆后、茅理翔、何享健等正步入古稀；刘永好兄弟们也已过花甲之年；以马云、马化腾等为代表的新兴经济体的中青年企业领袖的平均年龄也在50岁上下。以此推算，未来5—10年将是国内民营企业交接班的密集期。

尽管一代人擅长创业，但许多人在传承问题上却遇到了麻烦，其复杂性甚至超越了当年创业初期的艰难。尽管其中的有些智者已经在先知先觉中未雨绸缪，但是仍有相当一部分人感到困惑，因为时代变了，世界变了，格局变了，孩子们更变了……

在未来的传承设计上，国内的家族企业面临着太多的不确定因素和诸多挑战，如：现代企业的发展规律，企业和家族治理经验，子女的意愿和能力，等等。诚然，我国的家族企业经营时间普遍较短，而且没有太多的历史经验可供借鉴；同时，国内在这方面的相关研究工作起步较晚；受西方教育影响，父子两代人



之间在经营理念和事业选择上存有较大的代沟裂痕。企业主如何解决下半场的传承问题，企业又该如何适应新时代发展的要求？这些都将考验企业主们的智慧和格局。在华人的世界里，把家业交给后代子女无疑是企业主们的首选，但这却不是一厢情愿的事情。虽然有人已经很好地解决了这个问题，如方太的茅忠群、新希望的刘畅，还有本书中的江先生，成为了二代中的优秀代表；但也有人失败了，如海鑫钢铁的李兆会、海翔药业的罗煜竑、本文中的小浩。成与败本身就是镜子的两面，需要我们花些时间认真思考。

进入 21 世纪后，国内掀起了家族传承的研究热潮，许多关于知名家族的传承故事相继被披露出来。我发现其实很多人并不关心两代人之间的传承故事，而那些发生在豪门的兄弟阋墙和内部争斗却广被热议，如新鸿基郭氏三兄弟争夺权益、何鸿燊家族子女争利、李兆会与车晓的闪婚闪离……家族的八卦新闻显然不是我的研究内容，唏嘘的同时旨在发现背后的成因，并以防微杜渐的方式帮助企业主们不要重蹈覆辙。

历时将近三年的时间，行遍珠江两岸，就家业传承话题我有幸采访到四十多家家族企业中的青年二代，其中有些还包括他们的父辈。

如过筛子一般，我反复翻看着采访记录，试图唤起当时的情景。最后从中挑选出 15 篇具有代表性的案例并整理成册，详细记录了二代青年各自的成长历程、对传承的理解和参与情况。他们当中除个别已经顺利完成接班外，有些因不愿意接班而选择创业，更多的则正处于接班前的准备当中。候选人的名单里有儿子、女儿或女婿，还有职业经理人。他们当中年龄最大的 45 岁，最小的才 20 岁出头，还没有走出校门；平均年龄 30.2 岁，85% 以上是男性。尽管有些人还很年轻，但却比同龄人表现得明显老成一些。访谈当中，三个很有意思的发现让我印象深刻。

其一，部分女性对家族事业的使命感表现得更为强烈一些，参与兴趣也高，