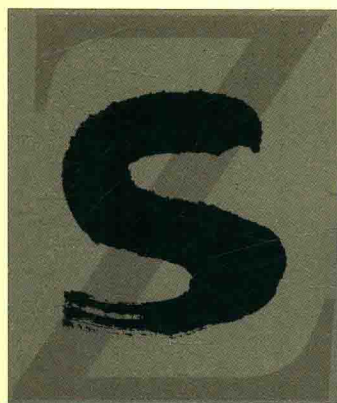


中国地方社会科学院学术精品文库·浙江系列

浙江省社科规划课题成果

传承与超越

——家族企业“创二代”成长研究



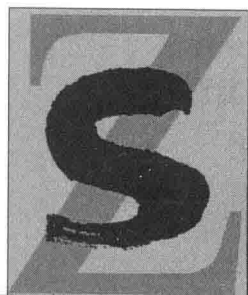
Inheritance and Transcendence
Research on the Growth of
the Second Generation Entrepreneurs in
Family Businesses

● 应焕红 / 著

中国地方社会科学院学术精品文库·浙江系列
浙江省社科规划课题成果

传承与超越

——家族企业“创二代”成长研究



**Inheritance and Transcendence
Research on the Growth of the
Second Generation Entrepreneurs
in Family Businesses**

● 应焕红 / 著



社会科学文献出版社

SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

传承与超越：家族企业“创二代”成长研究 / 应焕红著. -- 北京：社会科学文献出版社，2019.1

(中国地方社会科学院学术精品文库·浙江系列)

ISBN 978-7-5201-4170-3

I. ①传… II. ①应… III. ①家族-私营企业-企业发展-研究-浙江 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 010876 号

中国地方社会科学院学术精品文库·浙江系列

传承与超越

——家族企业“创二代”成长研究

著 者 / 应焕红

出 版 人 / 谢寿光

项目统筹 / 宋月华 杨春花

责任编辑 / 范明礼

出 版 / 社会科学文献出版社·人文分社(010)59367215

地址：北京市北三环中路甲 29 号院华龙大厦 邮编：100029

网址：www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心(010)59367081 59367083

印 装 / 三河市尚艺印装有限公司

规 格 / 开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：21.75 字 数：269 千字

版 次 / 2019 年 1 月第 1 版 2019 年 1 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5201-4170-3

定 价 / 98.00 元

本书如有印装质量问题，请与读者服务中心(010-59367028)联系

 版权所有 翻印必究

编辑委员会名单

主 任： 张伟斌 迟全华

副主任： 葛立成 毛 跃 潘捷军 陈柳裕 王金玲

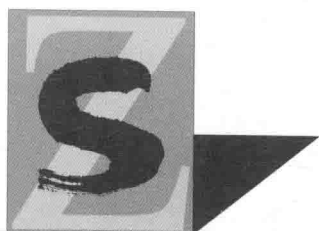
成 员： （按姓氏笔画排序）

万 斌 毛亚敏 卢敦基 华忠林 杨建华

吴 蓓 谷迎春 宋月华 陈 野 陈永革

陈华兴 林华东 徐吉军 徐剑锋 董郁奎

解力平 戴 亮



中国地方社会科学院学术精品文库·浙江系列

本书由浙江省省级社会科学学术著作
出版资金资助出版

2018 年度浙江省哲学社会科学规划课题
“传承与超越——家族企业创二代成长研究”
(18NDJC244YB) 研究成果

浙江省新型重点专业智库浙江省社会科学院
发展战略和公共政策研究院研究成果

特色学科“发展经济学”阶段成果

打造精品 勇攀“一流”

《中国地方社会科学院学术精品文库·浙江系列》序

光阴荏苒，浙江省社会科学院与社会科学文献出版社合力打造的《中国地方社会科学院学术精品文库·浙江系列》（以下简称《浙江系列》）已经迈上了新的台阶，可谓洋洋大观。从全省范围看，单一科研机构资助本单位科研人员出版学术专著，持续时间之长、出版体量之大，都是首屈一指的。这既凝聚了我院科研人员的心血智慧，也闪烁着社会科学文献出版社同志们的汗水结晶。回首十年，《浙江系列》为我院形成立足浙江、研究浙江的学科建设特色打造了高端的传播平台，为我院走出一条贴近实际、贴近决策的智库建设之路奠定了坚实的学术基础，成为我院多出成果、快出成果的主要载体。

立足浙江、研究浙江是最大的亮点

浙江是文献之邦，名家辈出，大师林立，是中国历史文化版图上的巍巍重镇；浙江又是改革开放的排头兵，很多关系全局的新经验、新问题、新办法都源自浙江。从一定程度上说，在不少文化领域，浙江的高度就代表了全国的高度；在不少问题对策上，浙江的经验最终都升华为全国的经验。因此，立足浙江、研究浙江成为我院智库建设和学科建设的一大亮点。《浙江系列》自策划启动之日起，就把为省委、省政府决策服务和研究浙江历史文化作为重中之重。十年来，《浙江系列》涉猎

领域包括经济、哲学、社会、文学、历史、法律、政治七大一级学科，覆盖范围不可谓不广；研究对象上至史前时代，下至 21 世纪，跨度不可谓不大。但立足浙江、研究浙江的主线一以贯之，毫不动摇，为繁荣浙江省哲学社会科学事业积累了丰富的学术储备。

贴近实际、贴近决策是最大的特色

学科建设与智库建设双轮驱动，是地方社会科学院的必由之路，打造区域性的思想库与智囊团，是地方社会科学院理性的自我定位。《浙江系列》诞生十年来，推出了一大批关注浙江现实，积极为省委、省政府决策提供參考的力作，主题涉及民营企业发展、市场经济体系与法制建设、土地征收、党内监督、社会分层、流动人口、妇女儿童保护等重点、热点、难点问题。这些研究坚持求真务实的态度、全面历史的视角、扎实的论证，既有细致入微、客观真实的经验观察，也有基于顶层设计和学科理论框架的理性反思，从而为“短、平、快”的智库报告和决策咨询提供了坚实的理论基础和可靠的科学论证，为建设物质富裕、精神富有的现代化浙江贡献了自己的绵薄之力。

多出成果、出好成果是最大的收获

众所周知，著书立说是学者成熟的标志；出版专著，是学者研究成果的阶段性总结，更是学术研究成果传播、转化的最基本形式。进入 20 世纪 90 年代以来，我国出现了学术专著出版极端困难的情况，尤其是基础理论著作出版难、青年科研人员出版难的矛盾特别突出。为了缓解这一矛盾和压力，在中共浙江省委宣传部、浙江省财政厅的关心支持下，我院于 2001 年设立了浙江省省级社会科学院优秀学术专著出版专项资金，从 2004 年开始，《浙江系列》成为使用这一出版资助的主渠道。同时，社会科学文献出版社高度重视、精诚协作，为我院科研人员学术专著出版提供了畅通的渠道、严谨专业的编辑力量、权威高效的书

稿评审程序，从而加速了科研成果的出版速度。十年来，我院一半左右科研人员都出版了专著，很多青年科研人员入院两三年就拿出了专著，一批专著获得了省政府奖。可以说，《浙江系列》已经成为浙江省社会科学院多出成果、快出成果的重要载体。

打造精品、勇攀“一流”是最大的愿景

2012年，省委、省政府为我院确立了建设“一流省级社科院”的总体战略目标。今后，我们将坚持“贴近实际、贴近决策、贴近学术前沿”的科研理念，继续坚持智库建设与学科建设“双轮驱动”，加快实施“科研立院、人才兴院、创新强院、开放办院”的发展战略，努力在2020年年底总体上进入国内一流省级社会科学院的行列。

根据新形势、新任务，《浙江系列》要在牢牢把握高标准的学术品质不放松的前提下，进一步优化评审程序，突出学术水准第一的评价标准；进一步把好编校质量关，提高出版印刷质量；进一步改革配套激励措施，鼓励科研人员将最好的代表作放在《浙江系列》出版。希望通过上述努力，能够涌现一批在全国学术界有较大影响力的学术精品力作，把《浙江系列》打造成荟萃精品力作的传世丛书。

是为序。

张伟斌

2013年10月

前 言

家族企业是中国民营经济发展中一道亮丽的风景线，近 40 年的改革开放史从某种程度上也可以说是家族企业的复兴史。家族企业以蓬勃的生命力根植于各行各业，以非凡的行动力活跃于时代浪潮。相当数量的家族企业成为行业的翘楚，在整个国民经济中发挥着重要的作用。

随着第一代创业企业家们纷纷进入花甲之年，企业传承已经成为家族企业不容回避的话题。经过几十年的商业化、市场化进程，借助改革开放的政策红利成长起来的“创一代”企业家，开始为他们的商业王国寻找合适的接班人。家族企业能否顺利交接，能否传承延续并发展壮大，不仅仅是家族和企业的私事，还关系到我国国民经济的整体运行。

一直以来，在民营经济活跃的浙江，家族企业的传承向来是企业家长们所关注的问题，更是摆在他们眼前的一道坎。“企二代”们能否接棒以及能否有能力接棒成为两代人之间亟待思考的问题，这是一个涉及企业能否持续发展、财富能否平稳传承的现实问题。“企二代”们稚嫩的肩膀能否扛住，他们该怎样接过父辈手上充满创业光芒的

“接力棒”，代际的理念冲突和碰撞又应该如何加以调和，如何在传承与创新中拥抱自己的创业时代，都是事关家族企业兴衰的不可避免的问题。

血浓于水以及相对缺乏规范化职业经理人市场，让大部分创业企业家把继承人的选择聚焦在了子女身上。而一批 80 后、90 后的“企二代”，也已经逐渐登上商业舞台，接受接班的考验。放眼今日浙商活动的舞台，每天都在出演纵横捭阖、威武雄壮、色彩斑斓的活剧：父亲做实业，儿子做“虚拟”；父亲做加工，儿子做投资；父亲说家族管理便捷，儿子非引进职业经理人不可。思维的跳跃、观念的碰撞、头脑的风暴，正是这些让浙商的企业充满着永续的活力。

1927 年 6 月，12 岁的胡耀邦正在文家市高小上学。有一天傍晚放学后，胡耀邦听说学校操场上有部队开会，就跟几个同学去看热闹。这支部队就是毛泽东率领的秋收起义的部队，还有一些别的起义军，共一千多人，正准备转移。一个清瘦的高个子在台上发表演讲，说：“我们现在就好比一块小石子，蒋介石是一口大水缸。只要我们团结得紧，打得勇，总有一天，我们这块小石头，就要打破蒋介石那口大水缸。”胡耀邦后来回忆说，就是这短短的几句话，在他幼小的心里种下了革命的种子，他原本想象中的革命是非常遥远、非常复杂的，却没想到被这个人一说，竟然如此简单！这个高个子就是毛泽东。能在纷繁复杂的形势下一眼就看清事情的本质，并用最简单的话概括出来，这是毛泽东的过人之处。同样家族企业的发展也有其特有的规律，其发展的本质之处就是“传承”和“超越”。

美国麦肯锡咨询公司一项关于家族企业的研究结果表明：全球范围内家族企业的平均寿命只有 24 年，其中只有大约 10% 的家族企业可以传到第二代，到达第三代的家族企业数量还不足总量的 13%，只有

5%的家族企业可以在三代以后还能股东创造价值。任何企业都有一个由小变大、由弱变强的成长周期，要有几代企业家前赴后继、不懈努力才有可能为一个伟大的企业积累物质和精神的财富。因此，继任成功与否不仅对家族企业的生存至关重要，而且对其长期成长至关重要。美国加州职业心理学院组织心理学教授克林·盖尔西克将这个改变过程归纳为两个词语：“继承”和“连续”。继承反映了一种改变的状态，但这种改变是一把双刃剑，一方面带给企业新的东西，避免企业的管理僵化；另一方面权力转移带来的破坏性也非常大。要将破坏性降至最低，就要求企业的继任保持一定的连续，即将企业中的原有一部分保留在新一代中。可见在家族企业的代际传承中，要保证管理的延续性，就必须注意处理“继承”和“连续”适当的平衡。当然，传承不是墨守，而是新的发现和超越。“企二代”一方面要学习父辈的智慧与经验，同时也应求新求变求创新。“企二代”们既要体验传统管理智慧与全球商业思想的交锋，又要加强管理前沿理论与企业操作实践的融合。从世界五百强的卓越之道到企业战略经营与决策，从商业竞争与战略博弈到经济新常态和供给侧改革，从实体经济到“互联网+”，所有以上都必须一一加以关注。

当前，全球化正在改变中国的商业环境，也对中国的企业提出了更高的要求，这意味着中国需要更多具有创新精神和国际化能力的企业家。相对于父辈，这些“创二代”们有着更活跃的思维和更充沛的学习能力，相信未来他们将形成飞速进步的新锐力量，推动并影响着中国的家族企业向更规范、更高维度的方向发展。以“创二代”为代表的浙商系已成为浙江“双创”的“新四军”^①重要力量之一。他们

^① 浙江已形成了创业创新的“四方面军”：以浙大为代表的高校系、阿里巴巴 IPO 后出来创业的阿里系、以“千人计划”人才为代表的渔归系、以“创二代”和新生代为代表的浙商系。

大多是独生子女，凭着青春活力、浓厚兴趣和奉献激情，具有非凡的创新精神和创造力。“创二代”的崛起，是浙江创新内在的潜力所在，是浙江未来所在。

过去 40 年，一代企业家创造了中国商业奇迹，成为全球经济的跟随者；未来几十年，二代企业家传承家族梦想，传承突破、转型升级、创新超越，将成为新一代商业规则的制定者以及企业管理的引领者，实现家族企业百年基业长青。

加强家族企业的理论研究，深入探索家族企业传承的规律、方式和方法，发现和总结“创二代”成长的经验和规律已迫在眉睫。细数“一代”成功创业之缘由不难，而深究“二代”成功传承之路径不易。本书的主题就是“在传承中成长、在传承中超越”。本书旨在在传承与超越理念的指导下，以全球化视角融会东西方商业智慧，赋予广大读者责任、使命、传承、超越精神，为企业领导更迭和“创二代”成长提供理论支持，助力“创二代”实现两代人的愿景与梦想。

本专著是 2018 年度浙江省哲学社会科学规划课题“传承与超越——家族企业‘创二代’成长研究”（课题编号：18NDJC244YB）的最终研究成果。

目 录

第一篇 导论

第 1 章 绪论	3
一 问题提出和研究背景	3
二 以往研究和文献综述	20
三 学术价值和应用价值	23
四 研究思路和研究方法	26
五 研究内容和结构安排	27
第 2 章 代际传承的理论基础	34
一 国内外对家族企业传承理论的研究	34
二 国内外对家族企业“企二代”的研究	55

第二篇 代际传承制度分析和文化因子

第3章 代际传承的路径设计	67
一 家族企业传承路径研究富有现实意义	67
二 家族企业“企二代”成功接班的基础	69
三 家族企业代际传承的路径和阶段	71
第4章 代际传承的制度建设	96
一 制度建设是家族企业恒久延续的关键	96
二 家族企业传承制度的基本内容	100
三 家族企业传承制度主要特征	102
四 家族企业传承制度的创新	104
五 企业代际传承制度的借鉴模式	126
第5章 代际传承的文化因子	131
一 家族企业文化是传统家文化的集中体现	131
二 家族文化与家族企业制度安排	139
三 淡化家族情结、突破文化束缚	147
第6章 代际传承的瓶颈障碍	153
一 浙商“接力棒”转接瓶颈并非个案而呈普遍趋势	153
二 家族企业传承的影响因素	155
三 创业者和继承者两代特点分析	160
四 家族企业传承的风险	165

五 浙江家族企业传承瓶颈的原因剖析	176
六 解决代际冲突传承困境的路径选择	181
七 家族企业传承的风险防范机制创新	183

第三篇 “创二代”创新能力与健康成长

第 7 章 “创二代”群体特征	189
一 浙江民营企业的发展历程	189
二 浙江省家族企业传承现状和特点	197
三 家族企业传承对浙江经济的影响	214
四 “创二代”群体特征	216
第 8 章 “创二代”的梦想愿景	223
一 梦想与愿景是家族企业传承的重要根基	223
二 从“企二代”到“创二代”再到“超二代”	233
三 家族企业传承的愿景和内容	241
第 9 章 “创二代”与创新能力	256
一 “创二代”特点分析	257
二 “企二代”面临的挑战和“创二代”应有的素质	263
三 “企二代”的接班意愿	274
第 10 章 “创二代”与成长机制	285
一 营造良好的“创二代”健康成长氛围	286
二 建立科学的“创二代”素质提升机制	288

三 构造系统的“创二代”教育培训机制	291
四 完善优质的“创二代”交流合作机制	306
五 构建有效的“创二代”激发激励机制	307
六 完善有效的“创二代”权威塑造机制	308
主要参考文献	314
后 记	328