

传承人格

哈佛也学不到的传承力

FAMILY BUSINESS SUCCESSOR TYPE

家族传承是爱的传承，资产分配是爱的分配。
爱是家庭的能量、企业的根基、社会的土壤。



吕元栋 著
Jeremy Lu

四川科学技术出版社

传 承 人 格

Family Business Successor Type

哈佛也学不到的传承力

家族传承是爱的传承,资产分配是爱的分配。

爱是家庭的能量、家族企业的根基、贡献社会的土壤。

吕元栋 著

· 四川科学技术出版社 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

传承人格: 哈佛也学不到的传承力 / 吕元栋著. — 成都:
四川科学技术出版社, 2015.11
ISBN 978-7-5364-8229-6

I. ①传… II. ①吕… III. ①家族—私营企业—企业
管理IV. ①F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 268156 号

传承人格

CHUANCHENG RENGE

著 者 吕元栋
出 品 人 钱丹凝
责任编辑 牛小红
责任出版 欧晓春
出版发行 四川科学技术出版社
成都市槐树街 2 号 邮政编码: 610031
官方微博: <http://e.weibo.com/sckjchs>
官方微信公众号: sckjchs
传真: 028-87734039

成品尺寸 147mm×210mm
印 张 8.75
字 数 300 千字
印 刷 北京楠萍印刷有限公司
版 次 2016 年 1 月第 1 版
印 次 2016 年 1 月第 1 次印刷
定 价 48.00 元

ISBN 978-7-5364-8229-6

■ 版权所有 翻印必究 ■

■ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。

■ 如需购买本书, 请与本社邮购组联系。

地址 / 成都市三洞桥路 12 号 电话 / (028) 87734035

邮政编码 / 610031 网址: www.sckjs.com

FAMILY BUSINESS
SUCCESSOR TYPE

推荐序一

今春与“传承人格理论”的创造者吕元栋先生相识之时,我们一见如故。我为吕先生的潜心思考而深深共鸣,亦对吕先生的研究成就而深表敬重,更为能在本书出版之前先睹为快而深感荣幸。读这本书就如与吕先生交流一样,可谓酣畅淋漓。

吕元栋先生之“传承人格”的提出,是对传承理论的一大创新,也是对传承实践的有效指导。

从理论的角度,吕先生牢牢抓住了人格的特点,并依托严谨的逻辑学和心理学,深刻阐述了“人格在哪里,爱就在哪里,传承就在哪里”的思想,由此而建立了一个以自我认知、家族关系、家族企业治理、财富管理、贡献社会等五大类别为主体的理论体系,我想这对中国家族企业的传承理论研究将产生重要的推动作用。

从实践的角度,吕先生在书中特别讨论了“小家族、大企业”的问题,这亦是中国内地正大批出现却又备受忽视的问题:面对权力、股权、财富、责任的传承,家族企业怎么办?吕先生以亲历者与研究者的双重身份,以中西结合的视角,深度剖析了以香港和内地为主的企业案例,提出了从传承人格的角度来认知并化解隔阂、分歧、矛盾,厘清并制定计划、预案、方向,既给出了长远考虑的战略建议,又给出了解决当前问题的落地方法,这是极具实践参考性的。

我细细想来,吕先生的这本书揭开了传承的本质:传承是爱的传承,分配是爱的分配。而用爱来提升自我、关怀家人、经营企业、奉献社会,进而传承永续,这是理性的、可行的逻辑,既是西方的一套,又符合东方的人情社会。

对于“传承人格”这四个字,最后我想分享的是,传的人要传人格,承的人要承人格,如果离开了对人格的深刻认知,就离开了家族的爱、企业的爱以及世间的爱,那么传承也将失去意义。我想,这也是我敬读吕先生之思想的最大感悟。我深信,国内的企业家、学者以及关心家族企业传承的各界人士将从这本书中找到有益启示。



方太集团创始人、名誉董事长、
家业长青接班人学院院长

2015年5月

家族传承没有一套必胜方法，“富不过三代”一直是中国家族企业的魔咒。吕元栋先生于企业世家中沉浸数十年，历练深厚，观人于微，善于分析理顺问题。拜读《传承人格》后对吕先生的心思缜密、于家族企业传承深入细致的分析深受感动。

作为家族企业的第三代，当年接管家族企业时的挑战、艰辛还历历在目。当时我单靠一股毅力和信念重整家族企业，努力创新，才让百年的家族企业再创新局面，达到有华人的地方就有李锦记。吕先生利用自行创建的工具分析家族成员的传承人格，并对当今的家族企业作系统的案例研究，将个案事例作理论剖析，让其他家族参考，实在难得。

吕先生写道：“家族企业的核心是爱”“家族企业是社

会的一部分,爱心从家族成员间产生,由家族企业散发出去”,我十分认同。以我的家族为例,我们以“思利及人”为家族精神和企业的核心价值,不仅以“务实、诚信”的态度待人处事,还要有“永远创业精神”,把家族企业发扬光大之余,与社会共享成果。这一点与吕先生“爱的循环”的理念不谋而合。

感谢吕先生对李锦记的案例以“大家族、大企业”治理模式分析,李锦记曾处于分裂边缘,经过很大的努力才得以重整发展,更领悟到“家是李锦记家族成功的基石”。我们认为家族比企业更为重要,因此,早于2002年我们就成立了家族委员会,注重维系家族、保障家族和企业持续发展,并尽自身力量贡献社会。希望我们的成长经历可以为其他家族企业作借鉴,让大家一同分享、改进。

每一个家族企业都有它不同的经历,我相信吕先生系统的传承人格分析能为中国家族企业传承带来启发,《传承人格》也将会是家族企业传承和管理的重要参考书。



李锦记集团主席

2015年6月18日

当我开始家族企业咨询顾问工作的时候,经常被问到这样一个问题:“你做这一行多久了?”

我心里明白,人们这样提问,是想掂量一下你的经验、资历,看看你的“道行深浅”。

应付这样的场合,我有很多技巧,但我很少使用。不论在美国,还是在中国香港、内地。通常,我只是简单介绍我的身世和经历,而他们的反应,却让我觉得十分有趣。

每当我告诉美国同行,“在这一行,我有超过 40 多年的经验”。他们总是一脸的惊讶和疑惑。

家族企业是一种古老的组织形态,但关于它的研究和咨询却是一个新兴行业。美国在这一领域走在世界前列。最资深的两位美国专家约翰·沃德博士(Dr. John Ward)和伊万·兰兹伯格博士(Dr. Ivan Lansberg),从业也不超

过30年。因此,美国同行向我流露出难以置信的表情,“你的资历,怎么可能比他们还长?”

但我所言确是实情。我出生于香港商业世家,祖父吕明才先生在商场拼搏一生,创立下吕氏家业。祖父热心公益,因经营金融和大米生意,代理澳洲“金冠牌”大米等,被港人称为“慈善米王”。为纪念祖父,家族成立“吕明才基金会”,捐建许多公益机构,以吕明才和吕郭碧凤命名的中小学及幼儿园近20所,遍布港九新界。

我是家族第三代成员,我有15位叔伯和姑妈,以及35位以上堂表兄弟姐妹。许多香港商业家族与我们是姻亲或世交,他们的子弟与我一同玩耍、一同长大,对于他们家族的事务,我也耳熟能详。那些报章电视上出现的商业家族新闻,就是我们生活的常态,我一点也不觉得新鲜。生长在如此环境,很多事情在耳濡目染之间发生。从十多岁记事起,我就对家族企业产生了概念。等到开始从事家族企业咨询工作的时候,我已在家族企业“浸泡”了40多年。

我在香港出生,初中就读于圣保罗男女中学,高中入读美国曼隆中学(Menlo School,李嘉诚两个儿子李泽钜、李泽楷也是就读于这两所学校,我是他们的师兄)。美国南加州大学(University of Southern California)毕业后,我曾在花旗银行、香港启祥集团等机构任职,辗转加拿大、新加坡及中国香港、内地,从事财务、投资、管理等工作。

大约10年前,在我的原生家庭,其中一个家族成员做出不好的事情,伤害了其他家族成员的感情。这促使我放下原有的事业,投

入家族企业研究,希望通过我的研究帮助其他家族企业进行有效治理和传承。

大量深入学习和研究后,我发现,美国专家善于采用系统化、条理化的工具,去分门别类地定义、处理和解决家族企业发生的各类问题。我的原生家庭和周边家族企业发生的事情也能从中得到映射。这些看似高深的理论和工具,我却能够触类旁通、融会贯通,因为我本身就是在家族企业中成长和生活。美国专家研究的内容,正是我看到、听到、经历的常态。

我对家族企业了解得越深入,越是坚信,家族企业的许多问题,如果在家族成员 14 岁(或更早)的时候没有处理好,到了 41 岁,还会重复发生。

原因何在?我在香港志愿辅导 14~19 岁的青少年和 21~35 岁的成年人,在超过 12 年的辅导过程中发现,14 岁时(或更早),一个人所有的情绪包括喜怒哀乐、自尊、恐惧、消极和积极情绪,如果无法得到有效对待和处理,到 41 岁时可能仍然会导致同样的问题。

更关键的是,这些问题还会影响他(她)的父母、兄弟姐妹、伴侣、子女、下属、企业高管。41 岁时的伤害程度将放大 10 倍!

真正投身其中时,我发现,原来在海外,许多商业家族和专业人士(医生、律师、会计师、银行家等,他们在当地享有很高的经济和社会地位)有属于自己的私人顾问、治疗师甚至心理师。但是在中国,特别是内地,很多这方面的问题,无人帮助他们调节。

■ 我目前在杭州的浙江大学担任讲师,也曾在香港中文大学家族企业研究中心担任客座讲师,还是数家家族企业的高级顾问。我大部分时间是与家族企业及其成员打交道。这个过程中,我深深地感受到,这是一个表面光鲜和喜乐,内心里却有很多不为外人知的辛酸和痛苦的群体。他们缺乏可靠的排解渠道,因而带来纷杂的困扰。

■ 有一次,在香港,我提及自己从事的工作,一个家族企业成员不以为然地说:“这个很正常啦,我都听说过,需要找人辅佐吗?”于是我问他:“你有没有心里的话,是从来不敢,或者不愿跟父亲说的?”听到这里,他如同被雷电击中,顿时默不作声了,低下了头。

■ 作为香港青年志愿者工作辅导主任、青年专业人士领袖顾问,我拥有10多年教导培训青少年,向35岁以下的专业人士(律师、会计师、银行家等)及其父母提供咨询的经验,我尤其擅长处理父母与成年子女(21~35岁)之间的沟通、解决冲突,以及个人转变过程,迄今已经惠及千人。

■ 由于接触到大量青年人和成年子女,掌握了心理学技能,加上对家族关系天然的熟稔,我具备了这样一种能力:通过言谈举止分析一个人的家庭关系,并由这种关系推断出它对家族成员心理和行为的影响。

■ 有一次,接受辅导的一位内地女生,一开始就向我抱怨:她的男朋友如何不好,但是从小一起长大,又舍不得分开。之后才谈到自己在家族企业的烦恼:自己很努力,可是不受老爸重用,只在家族企

业中掌管一个小部门,几乎可以忽略不计,与企业元老关系也不好。

听完她的话,我告诉她:“你想一想,你男朋友是不是很像你老爸?”

听到这里,她一振,说:“哇,你好厉害,马上就知道他跟我老爸差不多!”

我接着分析:“你老爸的管教模式属于‘专制式’,他小的时候,在成长过程中,可能受到负面事情的影响,产生很多负面情绪,这导致他无意识地用负面情绪对待子女,但内心深处他希望对子女好。他可能有强烈的控制欲,在潜意识里面,如果失去控制会激发他内心的恐惧。因此,虽然你特别愿意表现自己的能力和成绩,但是老爸不愿意给你这样的机会。空间不够,所以你要压其他人,而且为了突出自己,可能会说企业元老的不好,令他们不太喜欢你……”

不等我话说完,这个女生就表示赞同:“就是这样。”

一年当中,我大概会接触好几十个家族企业第二代,一番交谈下来,他们总是觉得我很了解他们,不给老爸讲的话,统统讲给我听。当然,我不只充当倾听者,还帮助他们调整身心、理顺家族关系,并因此获得信任和尊重。这令我更肯定家族咨询顾问的意义和价值。

关于家族企业,流传着“富不过三代”的魔咒。但其实,家族企业之复杂,不能一概而论。家族企业传承与家族财富传承是两个不同的概念,不应混为一谈。企业只是一个工具,来完成自己的某种理念,而不应当成为传承的目的,家族企业成员更不应该被这个目

的束缚和绑架。

今天,一些大家族所采用的家族宪法、家族委员会等一整套治理方案取得了一定的成效,他们希望成为家族传承的标杆,并邀请其他家族一起学习这一套家族治理理念。但是,他们所采用的是美国人研发的家族治理模式(Family Governance),在成员众多、同时具有实体企业和投资组合的“大家族、大企业”中被广泛应用。中国内地大多数家族企业,发展历史不超过30年,还处于第一代向第二代交接班的过渡阶段,家族成员数量不多,大部分是独生子女,家族财富以实体企业的形式存在,属于典型的“小家族、大企业”,与大家族的情况存在巨大差异,当然不能盲目学习这套美式治理模式。

近些年,我在内地走动,发现内地家族企业谈得很多是创新,流行“要做创二代,不做富二代,也不做守二代”之类的说法。这一类的理念,表面上是一种进步,但是,也催生了许多相反的结果,比如在温州,高贷款、高负债、高风险的投资组合创新,就搞垮了不少家族企业。

由此可见,为了创新而创新是行不通的,盲目追求创新可能带来意外的危机。应当提倡“无为而创”,这才是合理的创新。家族企业成员是否适合创新,创新成功的概率有多大,取决于他的传承人格,他属于稳健型,还是进取型,他的强项在哪里,需要提升的方面又是什么?

其实,任何企业都要有适当、合理的创新,才可以拓展自身的业务,而不仅仅局限在家族企业。

有一次,一位家族企业研究员说,“中国缺少成功传承的案例”。

我跟他说,“你只说对了一半,难道香港不是中国的一部分?”香港有大量家族企业的第二、三、四或五代接班传承的案例,可以为内地家族企业提供借鉴。给我最大的感受是,相比港澳家族企业,内地家族企业无论第一代还是第二代都非常喜欢学习。这一点令我相信,内地家族企业传承的成功率一定会是可观的。

还有一次,一位内地家族企业第二代问我:“家族企业接班传承的案例有很多,美国式和香港式案例各有所长,究竟哪一种更适合内地家族企业?”我告诉他:“家族企业各不相同,但也具有一定的共性,最本质的共同点是,家族企业均由两个部分构成:家族和企业。全世界范围内,每个家族企业面临的问题和挑战都是极其相似的。关键是找到一个科学化、系统性的治理工具,辨识每一个家族企业的共性与特性,从中提炼出针对性的解决方案。”

结合自身40余年家族企业成长经历,通过与周边家族企业成员的互动,以及借助丰富的家族企业咨询经验,我们在大量测试和应用基础上,研究出一套独有的传承理念和工具——“传承人格”(传承五生肖)与“家族五大治理”(自我认知、家族关系、家族企业治理、财富管理、贡献社会),适用于包括“小家族、大企业”与“大家族、大企业”在内的所有家族企业类型。

20世纪70~80年代,沙田、新界一带还不是很发达,为了使这些地区的子弟有机会接受好的教育,吕明才慈善基金出资创建起“吕明才小学”和“吕明才中学”。经过几十年的发展,这些地区开始

富足起来,建在这里的吕明才小学和吕明才中学,也成为今日闻名香港的名校。

家族企业是社会的一部分,爱心从家族成员间产生,由家族企业散发出去,传递到员工、顾客、朋友和社会,将影响很多人。祖父虽逝世多年,他的言行却流传至今,影响深远,令我深切感受到,家族企业的核心是爱。有爱和诚信的家族企业,对员工的升职、加薪、退休会照顾周全,也会对生产、质量和环保严格控制,为客户提供可靠的产品和服务,使客户感受到尊敬和诚意,从而获得商业回报,赚更多钱的同时,积极帮助弱势群体,贡献社会,形成“爱的循环”(见下图)。



这种爱心,一点点传递、发散、放大,使整个社会文化不断地改善、优化和提升,最终会发挥意想不到的作用,而这颗“爱心的种子”,就从家族企业成员之间日常的爱开始。

FAMILY BUSINESS
SUCCESSOR TYPE

目录

推荐序一 / 001

推荐序二 / 001

自序 / 001

第一章 传承的挑战与机会 / 001

家和万事兴不等于不分家 / 003

家族企业的生存困境 / 004

家族法律纠纷 / 006

第二代接班问题 / 007

中国内地家族企业的最大特点——“小家族、大企业” / 008

“傻瓜儿子综合征” / 010

家族传承的五大治理模式 / 012

第二章 自我认知 / 015

认识你自己 / 018

信念的形成机制 / 018

学习圈 / 020

恐惧的根源 / 022

如何驱散负能量 / 023

人格类型(MBTI) / 024

荣格的八种心智模式 / 025

MBTI 人格类型 / 026

传承人格(FBST) / 027

五种传承人格类型 / 028

传承人格的测评方法 / 032

传承人格测试对“小家族、大企业”的必要性 / 033

案例：李嘉诚两个儿子的传承人格密码 / 034

李泽钜传承人格分析 / 037

李泽楷传承人格分析 / 039

李泽钜、李泽楷两兄弟的差异 / 041

进取行为表现 / 043

稳健行为表现 / 044

中国内地“小家族、大企业”可以从李嘉诚家族得到的借鉴 / 045

总结：李嘉诚的传承启示 / 048

案例：上海“新天地”背后的罗氏家族 / 049

罗氏家风：“严父”与“慈母” / 050

长子罗孔瑞传承人格分析 / 052

二子罗旭瑞传承人格分析 / 056

三子罗嘉瑞传承人格分析 / 059

四子罗康瑞传承人格分析 / 062

五子罗鹰瑞传承人格分析 / 069

六子罗启瑞传承人格分析 / 071

总结：罗鹰石家族的传承启示 / 072