

民企二代 ●●●●

第二桶金

继往开来的“民企二代”

程继隆 著



“民企一代”
以“苦行僧”般的毅力掘得第一桶金
“民企二代”
受“华尔街精神”熏陶掘得第二桶金



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

第二桶金

继往开来的“民企二代”

程继隆 著



“民企一代”
以“苦行僧”般的毅力掘得第一桶金
“民企二代”
受“华尔街精神”熏陶掘得第二桶金



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

第二桶金:继往开来的“民企二代”/程继隆著. —北京:经济管理出版社, 2012. 3

ISBN 978-7-5096-1797-7

I. ①第… II. ①程… III. ①民营企业—企业管理—经济—中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 026551 号

出版发行:经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:三河市延风印装厂

经销:新华书店

组稿编辑:张 达

责任编辑:张 达

责任印制:杨国强

责任校对:蒋 方

720mm×1000mm/16

10.5 印张 140 千字

2012 年 4 月第 1 版

2012 年 4 月第 1 次印刷

定价:27.00 元

书号:ISBN 978-7-5096-1797-7

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街 2 号

电话:(010)68022974

邮编:100836

序言

第二桶金比父辈的第一桶金掘得体的面

中国民营企业自 20 世纪 80 年代之后快速成长，除了少数当年父子打江山、事业继承平滑运转的公司外，如今许多企业进入新老交替的敏感时期。尽管多数“民企一代”创业者都洞悉“富不过三代”的魔咒，但他们在感情上还是倾向于以“子承父业”的方式，实现财富的顺利移交。因此，他们不遗余力地高规格培育“民企二代”，送子女出国修习商业管理，归国后下基层了解企业运行细节。“民企二代”比父辈懂得更多的英文，能讲出更多的商业理论，受西方文化的熏陶，掘得的第二桶金要比“民企一代”掘得的第一桶金体面。但“民企二代”未曾遭遇挫折，更需要锻造的是企业家的重要资质——“独立的精神、乐观的个性、弹性的思想，以兴奋、紧张、竞争为其生活食粮，即便被打倒在地，也必然勇敢地站起来再次战斗”。

“民企二代”面临着二次创业的挑战，他们掘金会比“民企一代”体面，但可能会更加艰辛。中

国“民企一代”是在改革开放的初始阶段和经济体制转轨初期的特定背景下掘得第一桶金，是在与国有企业之间并非很残酷的竞争中发展起来的，而“民企二代”面临着新的环境，要在全球化竞争的环境和规则之下保持企业持续发展。商海行舟，不进则退，这同样是严峻考验。

还有更关键的一点是：民企创业者已开始探索的向现代企业制度管理过渡的问题，到“民企二代”上任后将更为迫切，这也是大势所趋。近日，一项针对浙江“民企一代”的调查显示，已有近半家族企业考虑让子女老老实实在地享受股东权益，公司聘请职业经理人来打理。但是，这种考虑只是良好的愿望，实施起来同样会有不少问题。从全球情况看，处理好企业的所有权和经营权关系绝不是简单的问题。“民企一代”创业者一般威望较高，更容易平衡股东与经理人关系，应当尽早推动公司步入现代治理轨道；否则，继承者进行公司治理结构改革时，可能无力面对复杂局面，必然会影响公司的经营。

《道德经》里有这样的话：“以其不自生，故能长生。”30多年前，改革开放的春风吹开了人们禁锢已久的心扉，第一代民营企业如遍地开花般迅速涌现。它们当中的大多数在今天已经不复存在，但也许去腐存菁只是个必然的自然选择，那些保留下来的企业大多已成长为参天大树、行业领头兵者。历史的车轮飞转不息，不知不觉间中国的“民企二代”已经成长起来了。如果说“民企一代”的开创者是凭借勇气和辛勤打下天下掘得第一桶金，那么，“民企二代”则受“华尔街精神”熏陶用智慧和胆识掘得第二桶金。

◎ 掘得第二桶金的方法与第一桶金完全不同

“民企一代”以“苦行僧”般的毅力掘得第一桶金。第一桶金是一个创业概念，是创业过程中赚的第一笔钱，或者说第一桶金是使你真正开始自己事业的那一笔钱。创业者如果与第一桶金无缘，创业很可能是一个失



败的结局。

关于第一桶金的量的问题，不光是钱的问题，还应该包括一个人的社会地位、社会名望、社会关系等。第一桶金，还一定要包括无形资产。其实，第一桶金是很难掘得的。有人说，30多年前，出身草根的“民企一代”是凭着“第一桶金+闯劲+机遇”，成就自己辉煌的事业的。崇尚“走千山万水、吃千辛万苦、想千方百计、说千言万语”的“民企一代”如今正逐渐老去，谁来承接他们经过艰苦创业掘得“第一桶金”？对于这些希望实现家族传承的企业家来说，“接班”成了一个绕不开的话题。然而，“民企二代”愿意继承父辈的资产继续掘得第二桶金吗？资本拥有者的个性和价值取向决定着资本的走向和属性，也将影响中国民营企业和民间资本的未来发展方向。在“民企二代”接班人眼里，吃苦耐劳已经成为口号，他们从小衣食无忧，大多有国外留学背景，价值观形成过程中受到的是所谓“华尔街精神”的熏陶，显然“民企二代”掘得第二桶金的方法与“民企一代”是完全不同的。

◎ 从民营企业发展的四个阶段看企业家掘金手段

一般来讲，中国早期的民营企业的发展经历了四个阶段：吃饭阶段、致富阶段、体面阶段、责任阶段。民营企业发展的历史和改革开放的历程是同步的。20世纪80年代初，我国的国民经济还处于非常落后的阶段，特别是在广大的农村地区，大部分家庭吃不饱。有些南方省份正是在这个时候有了民营经济的发展，以街边食品小摊、家庭小作坊、货郎等模式开始经营。一些人被生活所迫，开始做一些小买卖、小生意以图生计。这个时候的民营经济还处于摸索阶段，谈不上企业化经营，企业（如果可以叫作企业的话）内部没有明显的人员分工，是这个阶段民营经济最主要的特征。这是第一个阶段，称为吃饭阶段，掘到的都是一些散金碎银。全国有名的浙江正泰电器集团公司的主人南存辉说他自己就是在没有饭吃的情况



第二桶金

继往开来的“民企二代”

下开始创业的。

吃饭阶段主要解决的是民营企业家的温饱问题，当温饱问题解决了以后，企业家已经具备了在市场中讨生活的本领，也积累了一些资金，于是更多的民营企业家将目光放到了发家致富上面，这样我国早期的民营企业开始出现。民营企业家在这个阶段不单单考虑的是生活问题，而是快速致富，因此可以称为致富阶段。企业家带领自己身边的一帮人开始干事业，全国各地到处跑，什么赚钱做什么，哪里有金就到哪里去掘。这个阶段的民营企业仅仅是开始发展，尽管企业内部的人员还是以亲戚朋友为主，但企业内部的人员分工开始明晰，分工明确和讲究协作已经在企业内部形成。

民营企业发展的关键阶段是第三个阶段，即体面阶段，主要集中在20世纪90年代初。这个时期由于民营经济的社会地位开始逐步提高，民营企业开始大量出现。经过前两个阶段的发展，民营企业家历经风雨，积累了一定的财富，但是在很大程度上还没有被社会所承认和追捧，甚至有些国家机关人员包括国企的工人都看不起“民企一代”。于是，为了争得自己的社会地位，也就是为了自己的体面生活，民营企业家开始将自己的事业做大做强，加上国家的鼓励，民营经济的发展开始变快，掘到了真金白银，赚得盆满钵满。这个阶段对于“民企一代”来讲是最为关键和冒险的，如果投资或者运作失败，“民企一代”又将会一无所有，有些人在这个阶段就会收手，变得满足。这个阶段的民营企业发展对人才的需求特别大，企业管理要规范，而“民企一代”本人从来就没有经历过正规化的管理培训和经历，因此，大量外聘人员管理企业是这个阶段民营企业的特点。南方民营企业在全国范围内高薪搜罗人才的景象正是在这个时候出现的。

这个阶段，宣告了“民企一代”以“帽子戏法”为特征的“政治经济学”走向终结。

1998年以来，一场甄别民营企业经济性质、解决各种虚假挂靠和摘



掉“帽子”的行动在全国各地陆续展开。刚刚浮出经济舞台台面的“民企二代”对“摘帽”表现积极。这一具有中国特色的民企“摘帽”现象，标志着“民企二代”的企业发展战略决策思维与“民企一代”进行了彻底的决裂。

改革开放的前 20 年，民营企业由于在政治待遇、贷款、税收、购销以及人事管理等各方面受到歧视，相当一部分“民企一代”选择了“戴帽”：俯下身子寻求挂靠单位，以求生存发展。主要表现有二：

1. 挂靠乡镇集体企业，通常称戴“红帽”。20 世纪 80 年代末 90 年代初，国内出现了姓“社”姓“资”的争论，有人提出民营经济的性质姓“社”还是姓“资”的问题，使民营企业承受了巨大压力。当时，民营企业企业家们最害怕“变天”，“担心国家改革开放的政策会变”。为了寻求安全“待遇”，突破困境，从 1989 年起，民企掀起争戴集体企业“红帽子”热潮，将企业挂靠到村、镇集体企业名下。以创造中国民营经济的“晋江模式”的晋江民营企业为例，统计表明，截至 1992 年，在晋江市工商局核准登记注册的 7611 家内资企业中，集体所有制企业达到 7308 家，占 96% 还多。这些集体企业实际上大都是个人办的民营企业。

2. 设法造成合资假象，称为戴“洋帽”。1992 年是中国民营企业新一轮戴“帽”淘金起始年。当年年初，邓小平到南方视察。紧接着，党的十四大明确提出我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济。国家鼓励外商投资，并在税收、土地等政策上采取了优惠政策。从 1992 年起，许多稍微上点规模的民营企业纷纷找海外的亲戚、朋友投资，或变相到海外注册公司再回来投资，都挂上中外合资、外资、港资的牌子，实际上还是民营企业。有关资料显示，在此后 10 年的时间里，福建晋江“三资”企业由 1992 年年初的 505 家发展到近 2000 家。

20 世纪 90 年代中后期，民营企业面临的国外“大气候”与国内“小气候”发生变化。经济全球化趋势日益加剧，戴“帽”企业产权不清、权责不明的弊端凸显等问题，严重制约企业的进一步发展。党的十五大以



第二桶金

继往开来的“民企二代”

后，个体、私营经济成为社会主义市场经济的重要组成部分，并得到与国有、集体经济同样的法律保障和政策环境，戴“帽”已显得无关紧要了。作为“民企二代”的安踏（福建）鞋业有限公司集团总经理丁志忠这样评价“摘帽”的意义：“摘帽”使民营企业明晰了企业产权，逐步回归市场本原，将以完全的市场经济主体身份参与国内外市场竞争。

第四个阶段是责任阶段。民营企业经历了前面的三个阶段，财富和企业家的社会地位都有了，于是民营企业开始考虑自己对社会的责任，这个时候的民营企业企业家会在追求自己财富的同时把对社会的责任也放在突出位置。这个阶段的民企明显的特征是在某一行业里面已经牢牢扎稳根基，在行业内或者社会公众面前享有很高的威望。当然，我国经济发展到今天，社会财富的积累和科技的发展使得一些民营企业可以直接从第三个阶段开始发展，民营经济已经是社会经济发展不可或缺的部分和力量。然而，有些“民企一代”没能赶上这个阶段，连一块金子都没掘到就已经到任，看来这一阶段的任务主要靠“民企二代”来完成。

◎ “民企二代”靠现代企业制度掘得“第二桶金”

我们通过调查研究发现，“民企二代”正在挑战“富不过三代”这一家族企业兴衰的“宿命论”。他们以青年人的锐气、务实的态度，对“父辈民企”进行了“扬弃”，力图寻找家族式企业与现代企业制度的契合点，不断革新“企业政治”。“换代执政”的民营企业正逐步回归市场本原，以完全的市场经济主体身份参与国内外市场竞争，步入依靠品牌与资本运营的现代企业发展阶段。接过“印把子”的“民企二代”们，凭借着他们过人的才华和智慧，通过学习国内外先进企业的管理理论和管理实践，一定会在中国这片古老的土地上，与勤劳、智慧的中国人民共同创造着一个令人瞩目的奇迹。与此同时，他们创新的中国特色的管理模式，也必将随着他们的产品、企业逐步走向世界。



从现有状况来看，“民企二代”正在搭建现代企业制度挖掘“第二桶金”。随着全球经济一体化的加快，尤其是我国加入了世界贸易组织之后，市场竞争的规范化程度提高，民企要在全球化市场中，通过本土化力量与国际化力量的较量才能成长。“民企二代”传承的不仅是财富，更是一份崇高的责任！他们接过的不仅是父辈的“班”，更是整个中国民营经济转型升级的“接力棒”。面对历史使命，他们责无旁贷。面对千载难逢的机遇，也面临着前所未有的挑战。作为“民企二代”，必须求新求变，勇于超越。

“民企二代”与“民企一代”既有血缘和财富上的共通性，也有思维方式、创业精神、经营思路等方面的差异性。接过权杖的“民企二代”务实地对父辈打下的基业进行改革。他们注重现代公司发展战略，以开阔的视野学会经营品牌与资本运作，在更广泛的领域参与市场分工与竞争。“民企一代”创业者受时代局限，要在政治和经济之间、在现代与传统之间走钢丝，攫取“第一桶金”。到“民企二代”接班之时，民企成长的基本矛盾已经转变，不再是政府与市场的博弈，而是在全球化市场中本土化力量与国际化力量的较量。新的矛盾使“民企二代”注重现代公司发展战略，时常把与世界接轨挂在嘴边，开始依靠品牌与资本运营，创造出适合世界的产品，但并不是随心所欲地攫取“第二桶金”。比起“民企一代”喜欢银行贷款，“民企二代”则偏爱资本市场。他们正试图通过借力资本市场，加快股份制改造，实现资本运营，促进经营风格的全面转型，接轨现代企业制度。

浙江横店集团总裁徐文荣“履新”后在证券市场频频出招。2001年8月，横店正式入主青岛东方，目的是为了整合旗下的医药化工产业——这是横店集团若干产业中的一个主要产业。2001年12月28日，横店对青岛东方实施资产置换，置出传统的商业资产，置入横店控股拥有的康裕制药95%的股权、得邦化学90%的股权、抗生素中间体生产线的经营性资产等医药化工资产，涉及金额2.3亿元左右。这次重组可谓脱胎换骨式的



重组，青岛东方由一个商业类上市公司变成了医药科技类上市公司，公司2001年底的总资产和净资产也分别增至5.87亿元和2.47亿元。后来，横店集团和横店集团控股有限公司分别收购了太原刚玉母公司——太原双塔刚玉（集团）有限公司30%和70%的股权，实现间接控股。横店集团在资本市场上的运作，不仅实现了对拉得太长的产业链条的整合，更深层次的意义是，实现了对企业管理制度的改革和整合。

福建七匹狼实业股份有限公司的成功上市也反映了这一点。“少帅”周少雄对资本运作的认识十分精辟：“加入世界贸易组织后，中国企业要走出去，将面临更大挑战，除了经营品牌外，还要加强资本运作，把品牌打入国际市场。这是企业的与时俱进，现代企业的竞争已发生深刻变化，不再是你死我活的‘独赢’格局，而是更高层次的竞争与合作。资本运营就是这种更高层次竞争与合作的最佳境界。”

◎ 第一桶金的成功是一本教科书而不是一本工具书

“民企一代”掘得第一桶金的成功是一本教科书，但绝对不能成为一本工具书。

现在，很多“民企一代”对“民企二代”的不满意、不放心，就是“看不到我以前身上的那股劲了”。其实，环境的变化、机遇的变化、对手的变化，都使得“民企二代”需要转换思路看待新的市场环境。昔日，由于“缺钱、缺人、缺项目”，很多民企创业者只能选择家族企业、劳动密集型产业，而今天全球经济一体化、产业更新换代之间周期越来越短、产业品牌集中度越来越高，这些变化都促使“民企二代”在经营方式、企业文化、企业战略的选择上要适时而动。有些“民企一代”忘记了自己成功的真正法宝是“变化”，而今天面对一个看似雄伟的大厦，怎么能够轻言“以不变应万变”呢？因此，带有叛逆、反思色彩的“民企二代”可能会比“因循守旧”的“民企一代”更能创造新的辉煌。有了良好的产业基



础、良好的教育背景、良好的全球视野的“民企二代”一定能够有一大批人从竞争中脱颖而出，最终真正实现一些民企从“做大”到“做强”的梦想。

对于“民企一代”来说，大风大浪早已闯过，如今虽然仍旧面临着向现代企业机制和体制的过渡，但最主要的却是权力交接的难题。而对于“民企二代”来说，发展仍是硬生生的最大课题。方向在哪里？如何发展？如何成功地掘得第二桶金？也许，方向的选择对于拥有智慧和专长的“民企二代”还不算难事，但如何来发展的课题却并不容易解决。

从崛起过程来看，“民企二代”掘得第二桶金，绝不可能再走“民企一代”的老路，即依靠家族的力量，自我滚动发展。那种方式正在为现代的环境所淘汰，而时机也不会再给予它那么宽裕的等待。今天的环境要求从机制上一步到位，从速度上分秒必争，从形式上向外界开放。因此，“民企二代”的发展更加需要现代管理，需要外界的人才、资金和对各种资源的整合。

有一点毋庸置疑：当前外在的大环境显然对“民企二代”是有利的。无论是国退民进的历史大潮，还是对外资实行真正的国民待遇，“民企二代”面临的政策环境无疑比“民企一代”要好得多。在资源的选择上，无论是资金，还是人才、技术，“民企二代”同样要宽裕得多。当然，遍地黄金的时代早已一去不返，想在今天求发展更加需要智慧。所有经营企业的人都知道发展比创业艰辛，因此，“民企二代”掘金比“民企一代”体面，但可能会更加艰辛。让我们在祝福他们的同时多给他们一些关爱吧，因为他们是中国未来经济领域活力的代表，他们正在创造着中国的明天。

✿ 探析“民企二代”掘第二桶金的思路 / 1

坚持进行“二次创业” / 1

知识型企业管理 / 2

国际化营销观念 / 4

和谐的企业文化 / 5

✿ “民企二代”掘得第二桶金的资本 / 7

资本市场批量催生资本“民企二代” / 7

从炒股到实业与资本融合 / 8

民营企业国际化的重要力量 / 10

寻找“民企二代”企业的财富洼地 / 11

✿ “民企二代”靠变革掘得第二桶金 / 14

变革在广厦不断地进行 / 14



第二桶金

继往开来的“民企二代”

从“百强”到“百年”的新思维 / 15

从“微观”里寻找未来发展道路 / 16

着眼于民企的体制改革 / 18

从“哥们义气”到社会责任 / 19

✿ 电子商务是掘得第二桶金的利器 / 20

第一把火烧在“电子商务”上 / 20

用电子商务战胜金融危机 / 21

建立网络销售终端市场 / 25

✿ “民企二代”借父辈财富间接掘得第二桶金 / 28

两张不同财富榜单的比较 / 28

新财富总想打破旧传统 / 30

父子是各司其职的驾驶员 / 32

✿ 在悲痛中掘得第二桶金 / 36

小小年纪仓促接班 / 36

在悲情中接班的滋味 / 42

王营火线入主“江民” / 48

✿ 在企业转型中掘得第二桶金 / 51

方太革新家族制企业管理方式 / 52

有必要超越父辈，甚至“革父辈的命” / 55

康奈创立“破壁”新思维转变经营方式 / 59



娃哈哈童装一切从“新”开始 / 61

关键时刻惊心动魄的“两跳” / 64

❁ 打造企业文化掘得第二桶金 / 68

从企业文化建设和管理入手 / 69

民营企业构建企业文化的现状 / 71

抓精神文明建设为企业文化注入活力 / 73

❁ “民企二代”传承“顺商”的掘金精神 / 75

在一代接一代的传承中建立千秋基业 / 75

顺商“民企二代”具备与国际接轨视野 / 78

顺商“民企二代”设想如何超越父辈 / 80

顺商“民企二代”已走出父亲的影子 / 81

❁ “民企二代”崇尚“华尔街精神”运作资本 / 83

华尔街精神与资本运作 / 83

不愿接手经营“老家当” / 85

从小女孩到投资大腕 / 87

对资本市场的深刻理解 / 90

低调掌舵民生人寿 / 91

❁ 抓时机上市融资掘得第二桶金* / 94

领会父亲创业的秘籍 / 94

上市是更大挑战的开始 / 96

上市公司“第一女董” / 100

上市诞生“女首富” / 102

✿ 品牌是掘得第二桶金的王牌 / 105

宗申品牌在于运动 / 105

万事利品牌未来“四步走” / 108

创名牌打造百年劲霸 / 112

康奈品牌从国内到国外 / 116

✿ “民企二代”到海外攫取第二桶金 / 120

圆拓展海外市场之梦 / 120

掘金的脚步向非洲发展 / 124

把“中国”带到德国去 / 125

把重庆小天鹅带向国际 / 129

✿ “民企二代”用“第二桶金”筑起资本城邦 / 132

鲁伟鼎低调勾勒万向系资本版图 / 132

李兆会成为资本运作的新盟军 / 135

徐永安三次入股浙商银行收获颇丰 / 137

✿ 用“第二桶金”承担起社会责任 / 140

从“以人为本”到“社会责任” / 140

用“第二桶金”帮助农民脱贫致富 / 143

儿子支持父亲打造助学基金 / 145

父女同获慈善大奖 / 148

探析“民企二代”掘第二桶金的思路

“民企二代”和自己的父辈们相比较，虽然有很多明显的优势，却也有一些无法克服的弱点。例如，习惯了富裕生活环境的他们，缺乏一种做事吃苦耐劳的毅力；没有创业者的经历导致他们缺乏对于市场的直觉上的敏感；现有企业的稳定经营使他们缺乏改变现状的迫切愿望和生存的危机感；在现代经济观念的影响下，他们也缺乏调动全体成员目标一致的影响力。

中国经济的发展要靠企业，中国企业的发展要靠企业家，占绝大多数比例的民营企业是中国经济活力来源。市场竞争更激烈、经营环境更复杂，“第二代民营企业家”应该具备什么样的经营思路呢？我们可以先做一个简要的概括，即“坚持进行二次创业，运用知识型企业管理手段，执行国际化营销观念，创建和谐的企业文化和组织精神”。

◎ 坚持进行“二次创业”

俗话说得好：“创业难，守业更难。”如果在今天的市场竞争中抱着