

接力与超越

“民企二代”

超越父辈的经营理念与处世智慧

程继隆 著



财富权力的代际交替
民营企业的传承大戏



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

接力与超越

“民企二代”

超越父辈的经营理念与处世智慧



财富权力的代际交替
民营企业的传承大戏



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

接力与超越：“民企二代”超越父辈的经营理念与处世智慧/程继隆著. —北京：经济管理出版社，2012.3
ISBN 978—7—5096—1796—0

I. ①接… II. ①程… III. ①民营企业—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.242

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 026553 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：王 琼

责任编辑：王 琼

责任印制：杨国强

责任校对：陈 颖

720mm×1000mm/16

13.5 印张 200 千字

2012 年 4 月第 1 版

2012 年 4 月第 1 次印刷

定价：32.00 元

书号：ISBN 978—7—5096—1796—0

· 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

“民企二代”接班正值现在进行时

接力，本是运动场上的一项团体竞技体育比赛项目。与其他比赛项目不同的是，它的竞技结果不仅取决于个人成绩，更取决于团队的目标以及为达到这一共同目标所做出的不懈努力——继承与创新。跑接力赛的人要有棒位意识，任何一棒都仅是比赛的一部分。第一棒要起好步，传好棒；中间棒要接好棒，传好棒；最后一棒要接好棒，冲刺好棒。

在日趋激烈的市场竞争中，民营企业的经营管理如同一场没有终点的接力赛，需要一代接一代地竞赛下去，才可能使企业做大、做强、做长久，达到稳定、持续、健康发展的目的，实现基业长青的理想。目前，我国民营企业的接力赛正处在“民企一代”向“民企二代”交棒的“节骨眼儿”上，用英语语法中的“ing”（现在进行时）来概括非常准确。无论是在广东，还是在福建；无论是在浙江，还是在上海；无论是在江苏，还是在山东；无论是在四川，还是在河南；无论是在山西，还是在辽宁……中国的民营企业在比较发达的省份均上演



着接力大戏。了解接力赛的人都知道，一场接力竞赛的成功，既取决于每位选手接棒后奔跑的速度，也取决于选手之间交接棒的质量与速度。就民营企业经营而言，要想实现可持续发展，良好的新老交接是关键一环。

在希腊神话里，有这样一个故事：工匠代达罗斯用蜡和鸟羽给自己和儿子伊卡洛斯各做了一对翅膀，父子俩翱翔在大海之上。代达罗斯告诫儿子说：“不可飞得太低，沾到海水翅膀会变沉飞不动；更不可飞得太高，否则蜡会被太阳烤熔，翅膀会散掉。”若将今天中国的“民企二代”喻为从父亲——“民企一代”那里得到翅膀的人，这个寓言算得上是一个警示。

人世绵延，生生不息。“民企一代”和“民企二代”就像代达罗斯父子一样，父亲在儿子那里找回了青春，儿子从父亲那里得到了灵魂；恰似太阳今天渐渐地落下去，第二天早上又光芒万丈地升起来。

◎“民企二代”接班成为中国经济领域的一件大事

自党的十一届三中全会确立了改革开放政策以来，国家为了适应新时期的需要，允许私营经济发展。私营经济是我国市场经济的重要组成部分，为我国经济发展做出了不可估量的贡献，也可以说是中国特色社会主义市场经济的产物。随着私营经济的发展，中国的民营企业应运而生，由草根成长起来的中国第一代民营企业家是最富历史意义的一代。但时光穿梭，中国第一批民营企业家经过了 30 多年的风风雨雨已逐渐变老，然而，中国的民营企业却恰似草木枯荣、循而不灭，因为一代代民营企业接班人在成长，陆续进入交接班阶段。以此为核心的一系列相关“民企二代”接班的事件和讨论甚嚣尘上，不仅预示着家族产业的交接，也预示着中国民间资本的去留问题已列示台前，成为中国经济领域的一件大事。

改革开放 30 多年来，民营企业已经发展成为中国经济的重要组成部分。今天，非公经济企业的数量占全社会企业数量的 70%；在 GDP



的总量中，非公经济占 65%，私营企业占 60%；非公经济出口总额占 68%；全国新增就业率中非公经济贡献占 90%；全国技术创新中非公群体占 70%；发明专利的申请中非公群体占 65%；新产品的开发中非公经济超过 80%。

中国的民营企业是中国经济真正的活力所在，如今民营经济发展到了一个重要的过渡时期。30 年多来，民营经济快速发展。之前，由于市场体制不完善、市场竞争不充分等原因，民营企业在粗放式的经营和管理下依然可以健康地成长。而在市场经济环境中，企业必须采用系统科学的管理理念及先进的管理技术和手段，才能避免被市场淘汰。中国的民营企业与国有企业和外资企业相比，总体上都属于管理粗放、资金紧缺、技术落后、人才匮乏的群体。因此，民营企业的转型升级尤为困难，且十分紧迫。

中外企业发展史证明，基业长青的企业是在持续的接力赛中不断胜出的企业。在这样的企业中，每一代掌门人卓越领导的目标，不仅是在自己握有接力棒时能赢得几个回合的胜利（或成功），而且是把自己手中的接力棒传出很久以后，企业仍然具备从一个胜利（或成功）走向另一个胜利（或成功）的能力，即具有可持续发展的能力。

民营企业经过 30 多年的发展壮大，“民企一代”的年龄也和企业一起变老，“民企一代”向“民企二代”交接班以及“民企二代”的崛起，不再是某一家民营企业父亲和儿子的事情，而是成为当代中国社会一个特殊而重要的现象。改革开放的辉煌史，凝结着民营企业创始人和接班人的汗水；应对国际金融危机的冲击，也有他们的贡献。目前，“民企二代”接班正值现在进行时，这既是民营企业的一件大事，也是中国经济领域的一件大事。

◎ 接班的“民企二代”修正了人们脑海中的既有印象

在当前社会，“民企二代”这个话题已经挂在了大家的嘴边。何谓“民企二代”？简单地说，他们是“民企一代”的子女。“民企一代”是改



改革开放后首先富起来的一批民营企业家，他们的子女即“民企二代”。他们大多出生于 20 世纪 80 年代，生活条件优越，接受过良好的教育，拥有丰富的社会资源。“民企二代”的父辈一代拼搏一辈子，他们不需努力，就继承了一笔丰厚的财富。这样的结果，直接造成了一部分孩子从小没有进取心，拿着父母的资本到处炫耀，开好车、穿名牌。

当然也不都是这样，有一些“民企二代”，利用自己的良好条件，积极进取，创造出了比父辈更大的成绩。与飙车、吸毒、追女明星这些符号化的东西无关，“民企二代”接班人和他们的接班现在进行时，修正了人们脑海中的既有印象。给人们的那些恶劣印象，或许只是他们青春时期留下的一点痕迹，被媒体过度传播，他们中的多数人最终还是找到了属于自己的天空。或许，财不外露的中国文化传统，让有修养、有内涵的“民企二代”过于低调，才使那些喧嚣的败家子成了这一群体的形象代言人。

中国改革开放 30 多年来，民营企业从无到有、由小变大、由弱而强，已经成为国民经济持续发展不可忽视的力量。由于我国民企第一代创业者们的年龄不断增大，越来越多的“民企二代”顺理成章地接过了父辈的重担，承上启下地成为企业举足轻重的决策者、经营者和管理者。他们肩负着企业变革的重任，他们在厚望中成长，是继往开来的一代。在他们稚嫩的肩膀上，扛着的不仅是富豪榜名号，他们的素质事关企业的发展前途，他们将接掌相当比例社会资源的支配权，也会影响未来一段时期的中国经济和社会发展。

接班人敢接班、愿接班，但这个“班”的确是个不一般的“班”。企业光靠守是守不住的，创新才是企业的灵魂。创新不容易，所以企业家才是社会的稀缺资源。面对创新的压力，接班人最怕的就是企业砸在自己手里。面对残酷竞争，吃穿不愁的“民企二代”，靠什么动力来支撑自己继续为企业打拼？大多数“民企二代”已经度过了叛逆的青春时期，甚至已为人夫、为人父。原先性情温和的，多了些从前没有的压力；桀骜不驯的，多了些约束。家庭的需要、企业的需要，让从前空洞的责任感变得越来越具体。



近年来，笔者把“民企二代”已经接班的群体作为主要课题进行了大量的研究，出版了《“民企二代”调查》、《好女早当家——中国民企第二代》、《传承——中国“富二代”揭秘》、《追踪——“民企二代”接班 18 种类型》等著作，得到了社会各界的认可和好评。通过笔者的采写，已经接班的“民企二代”，用自己的实际行动修正了人们脑海中的既有印象。

◎ 经过考察“民企二代”具有管理企业的意愿和能力

现在，笔者通过新一轮的调查研究发现，“民企二代”接班正在紧锣密鼓地进行着，采访的对象越来越多，可用的案例也越来越多。于是，在社会各界的帮助下，笔者又精心创作了三部书稿，即《接力与超越——“民企二代”超越父辈的经营理念与处世智慧》、《第二桶金——“民企二代”奋力掘进》、《历练——“民企二代”接班纵横谈》。从这三本书中可以看到，“民企二代”与“民企一代”创业者，既有血缘和财富上的共通性，他们对父辈们的杰出成就、大智大勇感到由衷的自豪与敬佩；也有其在思维方式、创业精神、经营思路和发展理念上的差异性，接过权杖的“民企二代”以其青年人的锐气，务实地对父辈打下的基业进行整合，他们正试图寻找家族式企业与现代企业制度的契合点，以他们所具有的开阔视野和知识、胆识，在更广泛的领域参与市场分工和竞争。

民营企业特别要重视和加强的一个方面就是管理。民营企业需要更多地运用先进的管理思想和管理手段来提高管理水平。民营企业的领导者们都很清楚资金、技术、人才的重要性，也会千方百计地谋求这些优势资源。事实上，大部分民营企业都是在其中的某一点或几点上占有优势而在市场上立足的；但是，甚少有民营企业是依靠管理水平的优势而在市场上占有一席之地的。因此，我国民营企业的管理水平有极大的提高空间。企业资源计划，简称 ERP，其实是一种管理思想，也是目前最先进的管理理论之一，在国外已被众多企业采用。管理软件是支持这种管理思想得以实现的一种工具，而中国的民营企业对这种先进管理理论的应用却还很



少。也有一部分企业只是配了一套 ERP 软件系统，却没有充分运用与掌握，可谓得不偿失。

“民企一代”领导者们精明能干，对企业有绝对的掌控力，而企业对这些领导者的依赖性也很强，一旦他们退下来，接班人的选定就成了大问题。中国的民营企业大部分都是家族企业，所有权高度集中，因此，由创始人子女来继承企业的领导权名正言顺。可是，这些被社会上称为“富二代”的子弟们，具有管理企业的意愿和能力吗？这一点人们一般都持怀疑态度。如果从企业中提拔高层人员担任领导者，一方面是找不到能服众的人；另一方面即使找到了优秀的领导，企业的所有者又难以放心，眼前就有国美的“黄陈之争”作为例子。中国的职业经理人制度的发展还远不成熟，家族式的企业特色也没有改变，民营企业的所有权和经营权还很难分开。就像接力赛，第一棒的人即将跑到终点，可是谁来接这第二棒呢？这其实也是管理思想的问题。因为中国民营企业的管理方式是人治，而不是法制。就像企业引入了先进的 ERP 思想和软件系统，可是企业从上到下都时不时地跳过软件系统来办事，还找借口说是灵活处理、例外或紧急情况。软件系统代表着企业的一种管理制度，只要出现一次例外情况被允许，那么，这种例外将会越来越多，最终导致企业制度的作废。

◎ “民企二代”接班以后应该采取渐进式变革

“民企二代”高调进入家族企业，会使他们觉得自己使命重大，觉得一定要带领民营企业走向新的辉煌，要立马显示出自己的能耐，于是急于求成、急于求变，这种心态会导致“民企二代”仓促行事。同时，“民企二代”高调进入企业，也是给企业元老一个信号：“小老板”要来了，“一朝天子一朝臣”，看来我们这些“老东西”马上要靠边站了！于是，他们内心会产生一种本能的抵触情绪，这其实对于“民企二代”接班很不利。所以，奉劝那些急于求成的“民企二代”，进入企业应当尽量把姿态放低，低调一些为好。



“民企二代”进入企业的第一件事情，是要了解企业、认同企业、热爱企业，发现企业的优势所在。一个外部人员进入企业以后，发现问题是很简单的事情，就像我们看别人一样，给别人挑刺总是比欣赏别人更容易。尤其是有过留学背景和外企经历的“民企二代”，一进入家族企业就会发现很多刺目之处：岗位分工不明确、员工素质不高、现场摆放杂乱、操作不规范等。然而，一家民营企业能生存下去，一定有它自己的优势所在。“民企二代”进入家族企业后，首先要做的就是静下心来发现它的优势所在，以及可以逐渐改善的地方。如果刚到公司，就立马大刀阔斧地改革，势必会得罪企业内的大部分人，因为他们大部分认同原来的企业文化和风格。特别是那些“元老”们，他们在企业的创业阶段付出了很多，对传统的否定，其实是在间接地否定他们多年来的努力，因此，建议已经接班的“民企二代”不要一上来就进行激烈的变革。

如果一家民营企业目前发展状况良好，没有生存危机，那更不适合激烈的变革。因为在一个没有生存危机的组织中，员工没有危机感，因而也没有强烈的变革意识和愿望。新上任的“民企二代”需要做的只是在业务和流程上的进一步完善，如果要变革的话，也应该采取渐进式的变革。

消除“元老”们的顾虑与担心，是“民企二代”接班人要着重考虑的事情。有许多“民企二代”新接班人在国外长大，对中国的文化不够了解和理解，尤其是与中国式的人际关系、人情网络格格不入，他们的决策往往会遭遇水土不服。此时，企业里元老级人物对新接班人的态度会直接影响企业的稳步发展。因此，现在的企业管理者有必要为“民企二代”新接班人和企业元老搭建一个相互沟通和学习平台，为他们达成共同的目标留出一段时间和空间，不要幻想一蹴而就。

在的确需要改革时，也要考虑到企业的“元老”们是企业的压舱石，他们曾经立下了汗马功劳，对企业还有很大的稳定作用。对这些人，不要搞“一刀切”，走人了事，这未免显得太不近人情，要有效利用他们的经验和权威，这样，企业“元老”们非但不是阻碍变革的大石头，而且可能是改革成功的坚实后盾。



◎ “民企二代” 肩负着对父辈的传承和超越

“民企二代”接班正值现在进行时，社会各界应该体谅他们的难处。父辈交到他们手上的是他们“走遍千山万水、说尽千言万语、吃尽千辛万苦、想尽千方百计”的“四千”精神，是他们“白天当老板，晚上睡地板”的吃苦精神，是他们“守正出奇、破难创新”的创业精神。现在进行接班的“民企二代”纷纷表示：“财富可以有增减，父辈精神不能丢。”

在“民企二代”接班的浪潮起伏间，虽然我们猜不到这一场场接力赛的结果，但可以预见的是，这样一场艰辛的接力赛，正在努力地传承，而且还得一直努力地跑下去。“民企二代”肩负着对父辈的传承和超越。当然，他们接班以后的烦恼也不会少。第一，他们没有选择工作的自由。第二，去接班，接好了是应该的，这是老爸传下来的；接不好，你就是败家子。第三，处理元老和亲戚的问题。第四，面对同学、亲戚、老乡的各种要求要是没办法应对，就会被骂没良心。第五，来自广告公司、媒体、协会的“骚扰”，这些人既不能得罪，也不可能都去应付。第六，招人难，用人更难。第七，市场的压力更大。第八，有的接班人十分优秀，全身心投入，没有双休日，没有八小时限制，最后把身体搞垮了。第九，我们的政府，除了 GDP 还是 GDP，大会小会座谈会，给“民企二代”压力很大。第十，银行只会锦上添花，不会雪中送炭。你不要钱的时候，跑来要给你贷款；你要钱的时候，抵押不够，没人担保，他们就不贷。第十一，做慈善，捐多少才是适当的……

“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”。面对这样一份历史使命，他们责无旁贷。他们面对着千载难逢的机遇，也面临着前所未有的挑战。作为“民企二代”，他们必须求新求变，勇于超越！

超越父辈的“视野”。全球化、国际化是不可阻挡的潮流。“民企二代”只有站得更高才能看得更远，走得更久；他们既要脚踏中国大地，更



要走向世界各地，在国际舞台展示他们的新形象、新理想！

超越父辈的“思路”。新的时代需要新的理念，新的变革。“民企二代”既要“苦干”，更要“巧干”；既要坚守主业，更要学会整合资源；既要稳健经营，更要抓住机遇、逆势超越，后来居上。

超越父辈的“思想”。父辈为“民企二代”留下了丰厚的思想宝库。他们要继承，更要发扬！王永庆说过：没有人可以真正拥有财富，它终究只是上天托付，作妥善管理和支配的。所以，“民企二代”不仅要创造财富，更要学会与员工、与社会分享财富；不仅要企业公民，更要承担社会责任；不仅要遵循商业规则，更要创造新的商业文明。

“民企二代”作为创业者，比一般人要幸运些，他们从父辈那里不仅传承了物质财富，也传承了其为人做事的成功经验。然而，“民企二代”照样会遇到困难，甚至是父辈们没有遇到过的困难，需要自己来解决，这个坎儿可能一时半会儿迈不过去，也可能有悲观、消沉、颓废的时候，我们应该多给予支持、帮助、理解、宽容和信任。“民企二代”还年轻，成长需要过程，需要代价，真诚地祝福他们健康成长。

目 录

❁ 广东：“民企二代”接班游刃有余	1
巾幗挂帅“玩品牌”	3
——伟雄集团有限公司总裁林超群	
文化不高的父亲看重品牌 / 3	
女儿才是企业的“当家人” / 5	
三大品牌出尽盛世风头 / 6	
科技与全球共享	9
——格兰仕集团执行总裁梁昭贤	
伟大，在于创造 / 9	
倡导“牵引式管理” / 12	
提升核心竞争力 / 15	
亚洲最富有的女人	17
——碧桂园集团执行董事杨惠妍	
13岁“旁听”董事会 / 17	
上市诞生“女首富” / 19	
父女善举受赞誉 / 21	



❖ 福建：“民企二代”接班敬业实干 25

接班创业 脚踏实地 27

——安踏（中国）有限公司总裁丁志忠

获得企业的主导权 / 27

聘请孔令辉作品牌代言人 / 29

“安踏”瞄准了标杆 / 30

没有刻意培养的接班人 34

——匹克集团有限公司总经理许志华

“匹克”一度由盛而衰 / 34

接班，履行长子的责任 / 36

使“匹克”突出重围 / 37

出江入海的劲霸 39

——劲霸男装股份有限公司董事长洪忠信

“我七岁就学摆地摊了” / 39

从“产品”转向“品牌” / 41

专心做茄克成泉州服装行业纳税状元，劲霸欲打造

“世界茄克第一品牌” / 42

晋江，只是一个里程碑 / 44

❖ 浙江：“民企二代”接班名声大振 47

“常青树”下的后来人 49

——万向集团公司总裁鲁伟鼎

“老鲁”与“小鲁”的故事 / 49

海外战略的大手笔 / 51

上市进军金融领域 / 52



家是心灵的归宿 55

——方太厨具公司总裁茅忠群

“方太，让家的感觉更好” / 55

员工需要“家”文化 / 57

让“家”的理念升华 / 60

父亲眼中的“冠军” 63

——康奈集团公司副总裁郑茉莉

“冠军”是这样成长的 / 63

做皮鞋的车间工 / 65

以“创业”来“守业” / 67

❁ 上海：“民企二代”接班转变观念 71

重新整理传承的产业 73

——上海添香科技针织有限公司总裁许涛芳

小女孩发现大市场 / 73

“添香”成为新卖点 / 75

她有一股执着劲儿 / 76

在市场竞争中胜出 79

——龙元建设集团股份有限公司总经理赖朝辉

30年征战上海滩 / 79

接班，并没有“一步登天” / 81

与员工“互信互利”奔向前 / 82

展翅翱翔的健鹰 84

——健鹰食品科技有限公司董事长兼总经理万剑吟

把对父亲的感情融入工作 / 84



“守业”更需勤奋加创新 / 85

以一流品质铸第一品牌 / 86

❁ 江苏：“民企二代”接班创新超越 87

创造中国 EPS 业奇迹 89

——兴达泡塑新材料股份有限公司总经理华啸威

父亲一如既往的支持 / 89

儿子一往无前的努力 / 92

扛起中国 EPS 业大旗 / 93

在父辈的基础上跨越 96

——波司登股份有限公司总经理高晓东

父亲的榜样力量 / 96

打造国际知名品牌 / 98

创造奇迹的新动力 / 99

在全球寻找战略联盟 102

——江阴模塑集团有限公司副董事长曹克波

“大曹总”和“小曹总” / 102

用行动证明自己 / 104

把“中国”带到德国去 / 105

❁ 山东：“民企二代”接班准备充分 109

做健康油，做良心油 111

——山东西王食品集团董事长王棣

西王集团远近闻名 / 111



六年后接过权杖 / 113	
上任伊始获双料大奖 / 113	

经受住了过渡期的考验	116
------------------	-----

——祥光铜业有限公司总经理刘志光

3 年过渡期 / 116

差别与磨合 / 117

初战“开门红” / 118

压力来自守业	120
--------------	-----

——科达股份公司董事长刘锋杰

科达民营化“三部曲” / 120

五个董事长一身兼 / 121

亡羊补牢出新招 / 123

 四川：“民企二代”接班思维新颖	125
--	-----

为老牌房地产注入新思维	127
-------------------	-----

——合力达集团发展成都有限公司副董事长罗劼

对祖国母亲的热爱 / 127

与富家公子不一样 / 129

建绿色低碳建筑 / 130

交接在事业鼎盛时	133
----------------	-----

——海特高新技术股份有限公司董事长李飏

发展路上稳步行 / 133

危难时方显英雄本色 / 135

低空开发赐良机 / 136