

民企二代 系列丛书

历练

“民企二代”接班纵横谈

程继隆 著



“民企一代”战千难，破万险，出奇制胜
“民企二代”接住班，守住业，个性鲜明

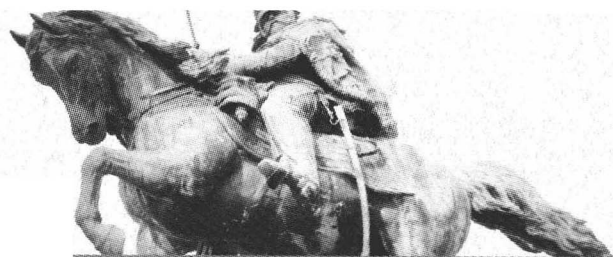


经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

历练

“民企二代”接班纵横谈

程继隆 著



“民企二代”接住班，守住业，个性鲜明



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

历练：“民企二代”接班纵横谈/程继隆著. —北京：
经济管理出版社, 2012. 3

ISBN 978—7—5096—1805—9

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 032016 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：郝光明

责任编辑：郭丽娟

责任印制：黄 铄

责任校对：李玉敏

720mm×1000mm/16

11.25 印张

2012 年 4 月第 1 版

2012 年 4 月第 1 次印刷

定价：29.00 元

书号：ISBN 978—7—5096—1805—9

· 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”毕竟年轻，成长需要历练

目前，中国民营企业超过 700 万家，民营经济总产值占到全国 GDP 的七成左右。这些企业掌握或管理着 20 万亿元左右的资本，贡献了全国 1/3 以上的税收，吸纳了 80% 以上的新增就业，已经成为中国国民经济的重要支柱。在这些民营企业中，家族式经营的企业占 95% 以上。经过 30 多年的发展，这些民营企业的第一代创业者已经到了退休的年龄，都不可避免地面临着新老传承和管理创新等共同的难题。

◎ “民企二代”即使接住班，仍面临守好业的问题

在现代社会，“民企二代”即使接住班，仍面临守好业的问题。“民企二代”的父辈——“民企一代”，哪一个创业容易？他们都是经过大浪淘沙，在千万个不成功者中脱颖而出，他们“走遍千山万



水、说尽千言万语、吃尽千辛万苦、想尽千方百汁”，他们“白天当老板，晚上睡地板”，他们“出奇制胜，破难创新”，才出类拔萃地到达成功的彼岸。“民企二代”接“民企一代”的班，是一个更为复杂的问题，以现在的社会生态而言，以他们的成长环境而言，“民企二代”毕竟年轻，成长需要历练。

多数不愿意接班的“民企二代”，都是富有个性且能拿稳主意的人。由于受到了良好教育及更愿意服从内心的需要，他们大都有明确的人生目标，做着自己喜爱做的事情。如果不能从接班中感受到成功，感受到快乐，感受到自由，让他们为接班而接班，则完全没有可能，他们更愿意自己创业，是一种新型的创业之人。还有一些“民企二代”，难以适应经济领域的竞争，他们只愿意待在自己选择的领域，实现自己的理想。另外一些“民企二代”，则是贬义的代称，也叫“富二代”、“二世主”。他们整日沉溺于花天酒地或其他不良嗜好中，过的是醉生梦死的生活。他们是接不了班、不能接班的一群，在旧时代，他们还有个名字叫“败家子”。

“民企二代”即使接住班，也还面临着守好业的问题。世间事情常有两重性，家族企业家大业大，难处也大。如果“民企二代”接住的家族企业不能进化成现代企业，不能成为创新型企业，他们不能把自己历练成富有责任心、进取心的企业家，那他们接手的企业就会像一座大厦，在竞争激烈的市场经济条件下随时都会倾覆。

◎ “民企一代”和“民企二代”的差异和冲突

相比同龄人，“民企二代”由于父辈提供了比较优越的学习和生活条件，他们的成长之路都比较顺利，笔者在这个群体中调查研究发现，与“民企一代”形成鲜明对比的是，这是一个高学历的群体，其中大学本科毕业的占到80%，有的还有研究生文凭，其中近20%的有海外留学的经历。



由于生长环境的不同，“民企二代”是一个有创新精神的群体，大多数思想活跃、观念新颖，既善于学习又敢于创新。那么，这个群体是否都顺理成章地子承父业呢？笔者在调查研究中得知，只有约 30% 的子承父业，20% 左右的“民企二代”选择了自主创业或自主择业，约 20% 的“民企二代”表示，先创业，再接班，约 20% 的“民企二代”既没创业、择业，也还没有接班，这部分以未毕业的学生为主。还有极少数属于社会上所说的“富二代”——纨绔子弟，他们不仅不能创业也不能守业，相反却会败业，比如有一家民营企业老板为送儿子到国外读书，花费数十万元，可儿子回国后躺在父亲的企业里过安稳日子，慢慢染上了吸毒的恶习，每年耗费几十万元，好端端的一个企业就这样给“吸”垮了。正因为有这样的“民企二代”存在，所以“民企二代”一出生就被冠上“富二代”的帽子，“富二代”被认为是“扶不起”的第二代，加上极少数“民企二代”的不良行为，导致社会对“民企二代”整个群体的误解。笔者在深入民营企业调查研究的时候，许多民营企业家，无论是“民企一代”还是“民企二代”，他们都纷纷表示非常反感“富二代”的提法。

民营企业传承最明显的特征是，“民企一代”和“民企二代”之间的差异甚至冲突十分明显。比如，“民企一代”是一群创业型的企业家，他们多信奉丛林法则，也就是自然界里生物学方面的物竞天择、优胜劣汰、弱肉强食的规律法则。这种丛林法则的特质也深深地植入企业基因。“民企二代”则普遍受过高等教育，其中不乏具有国际视野者，他们多具有强烈的法治意识和财务观念。这种文化上的冲突，在全球商业史上并非孤例，但如此集中地在一个时间段内出现，无出其右。其深刻的背景就在于，中国民营经济只用 30 多年的时间，走过了发达国家百年的工业化历程；在另一个 30 年或更长一段时间，民营经济要实现产业升级，从工业主导型向信息化、服务主导型经济过渡。

◎ “民企二代”感觉接班的压力太大

浓缩了历史，也包蕴了冲突的张力。也许冲突并不为外界所见，但变化无疑是剧烈的。现今出现的一些现象，比如，“民企二代”宁愿借钱创业，也不愿意接父辈“民企一代”的班，就可以说明问题。从这个意义上说，民企传承过程，是一个升华的过程，也是一个涅槃的过程，它飞跃的高度将直接影响中国经济腾飞的速度。

对于企业家、民营企业家——尤其是那些高瞻远瞩、富有梦想的企业家来说，一旦选择了这条路，就意味着在自己的人生中都将每天迎接新的挑战，沿着经济运行的曲线一直走下去。经营一个企业，就代表着无休止的历练、奋斗和追求更高标准的历程起点。无论成功，还是失败，都不是终点，甚至不是终点的起点，但可能是起点的终点。许多已经成为我们耳熟能详的明星企业家，或者虽掌控着强大企业资本，但出于种种考虑仍然十分低调的企业家们，其创业成功的背后无不隐藏着众多辛酸的故事。在残酷的生存竞争中，在众多企业生命体的新陈代谢中，中国民营经济经过30多年的发展，已经逐步成长起一大批具有竞争优势的优秀企业，人们称之为第一代民企。

不过，自从加入了世界贸易组织以后，中国企业所面临的残酷竞争环境，以及这些企业家们心中强烈的扩张本能，都让他们无法安顿于已有的成绩，这的确远远不是他们人生和事业的终点。事实上，这些第一代民营企业家们，正在集体性地走向二次创业的起点，意图创造新的辉煌。因为他们知道，沉舟侧畔千帆过，他们自己的成长史就是一个淘汰缺乏进取者的过程。但是，第二次创业与第一次创业时的环境已经有很大的不同，是采取多元化的成本战略以分散经营风险，还是采取通过进军高科技而实现高风险的专业化转型战略，每一家企业都会作出不同的选择，而其各自的命运也会大相径庭。



惠普公司的创业者威廉·惠列曾说：“回顾一生，我最自傲的，很可能是协助创设一家以价值观、做事方法而对世界各地企业管理方式产生深远影响的公司，我特别自傲的是，留下一个可以永续经营、可以在我百年之后恒久继续作为的典范组织。”

是的，大部分父辈把孩子接班看成是唯一希望，使得有的“民企二代”感觉接班的压力太大，以至于不想接班，真正不接班又怕背上不忠不孝的恶名，一旦接班，又担心企业的经营管理滑坡。已经接班的“民企二代”透露，原本想自主创业，无奈父辈让他们接班，当他们看到满头银发、日夜操劳的父辈时，只得放弃了自己的事业与追求，但内心还是感到了压力，不知道自己的路走得对不对。

◎ “民企二代”韧劲有待历练，沟通能力有待增强

目前，已经接班的“民企二代”其不足主要体现在两个方面：其一，韧劲有待历练。由于大多数人工作时间短，缺乏工作经验，克服困难的信心不够，遇到挫折时思想准备不充分。其二，沟通能力有待增强。笔者在深入民营企业调查研究的时候发现，多数受访者反映，他们人生走过的轨迹是“家庭——学校——企业”三点连成的直线，社会阅历浅，为人处世欠缺经验，沟通能力较差，凡事以自我为中心，容易采用简单、粗暴的工作方法，这一点也正是他们的父辈——“民企一代”所担忧的。

“民企二代”的健康成长和民营企业的顺利交接班，对于企业自身发展和整个民营经济的发展影响深远，人才成长的“综合效应规律”告诉我们，人才的成功和发展取决于两个基本条件，一个是自身素质，一个是社会环境，自身素质决定能力大小，社会环境决定能力发挥的程度。社会各方面要努力帮助“民企二代”提高自身素质，千方百计改善其成长环境。关注他们的成长，既不能操之过急、揠苗助长，也不能听天由命、放任自流。政府相关部门和工商联正在准备搭建“民企二代”成长的交流平台，



丰富商会活动，完善商会管理，努力把商会建设成为“民企二代”群体的“娘家”，这无疑将对“民企二代”创业起到推动作用。

“民企二代”作为创业者，比一般人更幸运一些，他们从父辈那里不仅接过了物质财富，也接过了为人处世的成功经验，但照样会遇到困难，甚至是他们的父辈——“民企一代”们所没有遇到过的困难，需要靠自己来解决，遇到坎儿一时半会儿迈不过去，也可能有悲观失望、消沉颓废的时候，我们应该多一些支持，多一些帮助，多一些理解，多一些宽容，多一些信任。毕竟“民企二代”还年轻，成长需要过程，需要代价，需要历练，真诚地祝福他们健康成长。

❁ “民企二代”继往开来	1
“民企二代”的优势和特质 / 2	
富人的孩子同样需要“早当家” / 4	
“民企二代”在历练中继续领跑 / 6	
❁ 女“民企二代”接班并不逊色	8
“民企二代”接班应体现男女平等 / 8	
女“民企二代”在管理上的优势 / 9	
性别不应成为女“民企二代”接班的障碍 / 10	
她们仰赖父辈慧眼识才和重点培养 / 10	
女“民企二代”已经崭露头角 / 11	
大多仍在父辈的羽翼下成长 / 12	



❖ “民企二代”在厚望中成长 14

“民企二代”接班是民营企业繁衍生息的需要 / 14

“民企二代”生存状况调查 / 15

民企传承，是家事，亦是国事 / 16

❖ “民企二代”接班与超越 18

在持续的接力赛中不断胜出 / 19

一个特殊而重要的群体——“民企二代” / 20

已经接班的“民企二代”群体 / 21

“民企二代”在管理上把姿态放低 / 22

静下心来发现企业的优势所在 / 23

“民企二代”接过升级的“接力棒” / 24

❖ 第二桶金比父辈的第一桶金掘得体面 26

掘得第二桶金的方法与第一桶金完全不同 / 27

从民营企业发展的四个阶段看企业家掘金手段 / 28

“民企二代”靠现代企业制度掘得“第二桶金” / 31

第一桶金的成功是一本教科书却不是工具书 / 33

❖ “民企二代”接班 20 种类型 35

父子传承型 / 35

家族支柱型 / 38

临危受命型 / 40



紧急召回型 / 43
海外学成型 / 45
扶送一程型 / 47
劳其筋骨型 / 49
试验培养型 / 50
独生女儿型 / 52
先抑后扬型 / 53
内部培养型 / 54
外部搜寻型 / 55
循序渐进型 / 55
分而治之型 / 56
承担责任型 / 57
超越父辈型 / 58
活力勃发型 / 61
资本运作型 / 62
跨国经营型 / 63
科学发展型 / 65

❁ “民企二代”接班的首选模式

—— “子承父业”	71
-----------------	----

“子承父业”是不是一剂良药 / 72

“子承父业”接班方式的局限性 / 74

“民企二代”面临的挑战 / 75

❁ 从“民企二代”倡议书所想到的



❁ “民企二代”接班的困境与机制 82

“民企二代”接班的现实困境 / 82

“民企二代”接班的具体内容 / 85

“民企二代”接班机制的建立 / 87

❁ 莫效仿诸葛亮扶阿斗 91

——有感于“民企二代”集训

无奈的责任，残酷的修炼 / 93

“民企二代”不拘一格来接班 / 93

“民企二代”接班人的圈子 / 94

“民企二代”接班有危亦有机 / 94

❁ “民企二代”接班的烦恼 96

“民企二代”接班问题的产生 / 96

国外家族企业如何交接班 / 98

如何选择“民企二代”接班人 / 100

❁ 民企传承=股权传承+管理传承 103

避免子女之间的争斗 / 103

选长子做继承人未必总是上策 / 105

让“民企二代”接班还是聘用职业经理人 / 106



❁ 交接不畅与接班压力巨大 108

唯一继承人许多责任不能逃避 / 108

必须要承担起企业的生死存亡 / 110

社会习惯用有色眼镜看“民企二代” / 111

❁ “民企二代”切勿与“创业元老”斗法 113

一朵大红花结下了疙瘩 / 113

融入家族企业的大集体之中 / 115

不要一上来就进行激烈变革 / 116

❁ “民企二代”如何对待创业元老 118

民企创业元老消极现状 / 118

创业元老蜕变的原因 / 120

创业元老安置的历史借鉴 / 121

创业元老安置的现实选择 / 122

处理元老问题需要注意的问题 / 125

❁ 民营企业“二次创业”的创新与变革 127

“民企一代”和“民企二代”都是制度创新的主体 / 127

产权制度创新是民企制度创新的核心内容 / 128

“民企二代”要善于经营管理体制变革 / 130



❁ “民企二代”如何警惕“民企一代”容易犯的 错误	132
错误一：让别人成为自己的决策者 / 132	
错误二：片面讲求忠诚，建立人身依附 / 133	
错误三：公司战略缺位，只有独裁者 / 133	
错误四：迷信腐蚀国家干部 / 134	
错误五：迷信人际关系 / 134	
错误六：忽视了钱以外的东西 / 134	
错误七：分钱的游戏 / 135	
错误八：不管理自己 / 135	
错误九：忽视组织变革 / 135	
错误十：英雄的黄昏 / 136	
❁ 民企传者与承者面临的问题及对策	137
传者——“民企一代”方面的问题 / 137	
承者——“民企二代”方面的问题 / 141	
职业经理人市场还不够成熟、规范 / 143	
社会舆论环境对民营企业的传承不够宽松 / 143	
促进民营企业顺利传承的对策 / 144	
❁ “民企一代”渐生退意，交接班正在进行	148
“民企二代”是一个有创新精神的群体 / 148	
“民企二代”承载着社会道德和自我价值的实现 / 149	
在“家业传承与二代超越”的分论坛上 / 151	



民企接班并不是简单的“我交你接” 153

“我交你接”的模式在“方太”失效 / 154

接不接班无所谓，关键是孩子能不能走正道 / 156

两代人的经营理念时常发生冲突 / 157

跳出父亲的光环，做得比父亲更好 / 158

“民企一代”向“民企二代”交班似乎是一种必然 / 161

“民企二代”继往开来

伴随着我国改革开放的不断深入，民营企业在短短的 30 年间，实现了从无到有、由小变大、由弱变强的巨大跨越，成为我国国民经济持续增长、发展方式升级转变、技术创新不断进步和中国经济国际化的强劲动力。由于我国“民企一代”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。事实上，民企一、二代交接班在 20 世纪末就开始了，有的“民企二代”已经成为企业举足轻重的决策者、经营者和管理者。据估计，未来十年依然是中国民企由第一代创业者向第二代继承人交接班的高峰期。

“民企二代”肩负着企业变革的重任，他们是继往开来的一代。在轰轰烈烈的企业大变革中，“民企二代”在父辈们的扶持下，或昂首阔步地已经走上了民营企业经营决策的大舞台，或跃跃欲试地行将接过父辈用心血和汗水打造的企业。这是民营企业繁衍生息的主观需要，也是民营企业发展壮大的客观选择。笔者对已经由“民企二代”接班了或正在接班的 23 家民营企业进行了调查研究，撰写了《“民企二代”调查》（现代出版社，2011 年 2 月）一书。在调查研究的过程中发现，相对于他们的父辈