

《家业长青》姊妹篇

四年之功倾心之作

百年传承

茅理翔 著

探索中国特色现代家族
企业传承之道



浙江人民出版社

百年传承

茅理翔 著

探索中国特色现代家族
企业传承之道

图书在版编目(CIP)数据

百年传承:探索中国特色现代家族企业传承之道 / 茅理翔
著. —杭州:浙江人民出版社, 2013.10
ISBN 978-7-213-05757-1

I. ①百… II. ①茅… III. ①家族—私营企业—企业管理—中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 225670 号

百年传承:探索中国特色现代家族企业传承之道

作 者: 茅理翔 著

出版发行: 浙江人民出版社(杭州市体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话:(0571)85061682 85176516

责任编辑: 陈庆初

责任校对: 鞠 朗 戴文英

封面设计: 上海胜加广告有限公司

电脑制版: 杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷: 浙江新华印刷技术有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16 印 张: 19

字 数: 29.3 万 插 页: 2

版 次: 2013 年 10 月第 1 版 印 次: 2013 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-05757-1

定 价: 38.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

序 一

庄聪生

中国民(私)营经济研究会会长

改革开放以来,我国社会主义市场经济取得了巨大发展,民营企业成为最具活力和最具创造力的市场主体。目前,民营企业中90%以上都是以家族控股或家族控制形态存在的家族企业。深入研究我国家族企业的可持续发展问题,对于我国经济转型和民营经济健康发展具有重要意义。

家族企业是最原始的经济组织,也是最普遍的一种经济组织形态,在世界各国经济发展中都占据重要地位。改革开放30多年来,我国家族企业快速发展,在促进经济增长、提供就业岗位、满足市场需求、增加居民收入、加强自主创新、维护社会稳定等方面发挥了重要作用,已经成为促进经济社会发展的一支重要力量。但相对于其他国家的家族企业,我国大多数家族企业规模较小、层次较低,还处在发展与成长的阶段。如何缩小差距、迎头赶上,甚至缔造一批世界品牌、百年老店,是我国家族企业乃至我国民营经济发展面临的一个重要课题。

根据世界有关国家的研究和统计,家族企业从第一代传到第二代的成功比例是30%,从第二代传到第三代的成功比例是15%,从第三代传到第四代的成功比例是5%。因此,人们常用“富不过三代”来预示家族企业的命运。为什么家族企业会出现传承难、发展难、转型难等问题?可以从两个方面来分析原因:

从客观方面看,一是起步比较晚,经验普遍不足;二是规模小,经营分散,抗风险能力弱;三是经济转型带来巨大压力,市场竞争日趋激烈。这些问题在一定程度上对家族企业的传承与发展带来影响。

从主观方面看,第一种情况是大多数家族企业靠人治,造成人才引进难、团队建设难、制度执行难、创新发展难的问题,有的创始人甚至到了60、70岁还在亲自实施管理,不放心、不放手,最终企业没有接班人;第二种情况是大多数家族企业不重视家族价值观与企业价值观、社会价值观

的融合,不重视家族内部的教育与管理,以致有的企业出现家族矛盾、兄弟争吵,有的企业接班人贪图享受、不思进取,经营管理不善,导致企业在激烈的竞争中败下阵来;第三种情况是接班人专业不对口,没有兴趣接班,同时现代企业制度又没有建立起来,缺乏职业经理人队伍,最后没人接班,企业逐渐走向衰落。

这些现实问题已经淘汰了一批家族企业。有的退步了,有的破产了,有的卖掉了。这既是市场经济的正常代谢,也是我们必须面对和不断改进的薄弱之处。在家族企业传承与转型这个问题上,全国工商联高度重视,通过中国民(私)营经济研究会专门成立课题组,以调查案例、研究问题、提出方案的形式,深入研究探讨和不断推进家族企业的健康可持续发展。

茅理翔先生是值得赞赏和学习的企业家。他创办了方太这样一个优秀的家族企业,顺利完成交接班之后又开始办学校,把自己实践的经验和研究的心得总结成书让广大企业分享。这10年来,他为推动我国家族企业的社会认同、自我认知与传承发展做了许多事情。尤其值得赞扬的是,茅理翔先生在这本《百年传承》开篇就提出了“为中国家族企业的百年传承奋斗终生”的梦想。这既是他个人的梦想,更是老一代企业家们共同的梦想。73岁还有如此壮志和抱负,这种责任精神和社会担当,值得我们特别是广大年轻企业家好好学习。

传承作为一个历史命题,是承前启后,也是继往开来;是责任,也是使命。我国优秀传统文化需要传承,社会主义事业需要传承,人民幸福生活需要传承,家族企业发展也需要传承。茅理翔先生将这本书命名为《百年传承》,其本身就富有深切的情感和美好的愿望,不仅仅是对方太百年传承的期望,更有对我国家族企业百年传承和中华民族伟大复兴的期待。

未来的路还很长,但我相信,作为中国特色社会主义市场经济中一个充满活力的重要经济组织,我国的家族企业一定能够不断发展壮大,在坚持科学发展的道路上,为全面建成小康社会、实现中华民族伟大复兴的中国梦作出新贡献。

序二

保育钧

国务院参事室特邀研究员

中华民营企业联合会会长

茅理翔同志通过邮箱传来他的新书稿《百年传承》，200多页，页码不算多，但总觉得沉甸甸的。翻阅之后，顿时被他的使命感和责任感震撼了！

一位年过七旬的民营企业家，退而不休，在视力极度衰退的岁月里，笔耕不辍，联系自己企业的转型与传承经历，针对家族企业的种种误解，面向全国各类家族企业和社会各界，力陈自己的观点：家族企业不能否定！富二代应当做创二代！为了履行他为中国家族企业百年传承奋斗的誓言，他对中国家族企业的传承作出了一系列中肯的分析，提出了经过实践检验的对策。是耶？非耶？见仁见智。读者可以根据自己的认识作出评判，但有一点是任何人也否认不了的，那就是他对事业的执着精神，对社会、对祖国的负责态度！

经过改革开放30多年的实践，中国的民营企业面临着两大问题：一是如何转型，二是如何传承。茅理翔同志作为第一代民营企业家，对这两个问题都作出了令人满意的回答。在这两个问题上，他有充分的发言权。

尽管如此，他的发言能否赢得同行的认同，能否得到主流社会的认可，我却不敢保证。因为，第一，不少人，包括领导层面中的实权人物，直到现在，还对民营企业特别是家族企业持有根深蒂固的偏见；第二，还有相当一批人把家族企业的传承当作家族企业的家事，好坏任由他们去，认为用不着社会操心。正因为如此，我要站出来说几句话。

第一，改革开放后出现的民营企业，是中国特色社会主义理论与实践的产物，是同中国特色社会主义制度紧紧联系在一起的。它不是新中国成立前的资本主义经济，也有别于新中国成立初期的民族工商业，而是广大人民群众响应党的改革开放号召，自己起来创造财富、创造就业岗位的人民经济。民营企业（家族企业）的创业者，既是改革开放的受益者，又是中

国特色社会主义事业的建设者,更是中国共产党的坚定拥护者。他们不是“异己力量”,而是“自家人”。中国民营企业的创新实践和勇敢探索,丰富了并将进一步丰富中国特色社会主义理论宝库。如果不承认这些,中国特色社会主义,将特在何处?我们的道路自信、理论自信、制度自信,将依托何物?那样,“一视同仁”也将成为一句空话!

第二,实现中华民族伟大复兴,首先要在2020年实现两个翻番。提供了80%左右就业岗位、创造了65%以上GDP的民营企业,有一大半将在今后8—10年内面临企业传承的大问题。家族企业的传承,看似是它们的家事,实际上是关乎着党和国家承诺的战略目标能否实现的大事。民营企业中的80%是家族企业,如果他们传承得好,“富二代”接过父亲创下的家业,成为名副其实的“创二代”,中国民营企业的转型升级、健康发展就有了保障,2020年两个翻番的目标就可以实现。

共产党人的胸怀,应当放得下民营企业,共产党人应当把民营企业也当成自己执政的基础。有了这个认识,对民营企业的传承就会有一种紧迫感。正是基于这一点,我们应当关注茅理翔同志在《百年传承》中的呼唤。

序 三

Jess H. Chua, PhD

Chair Professor of Fangtai, School of Management, Zhejiang University
Professor of Finance and Family Business Governance, Haskayne School of
Business, University of Calgary, Canada

蔡济铭 博士

浙江大学管理学院方太讲座教授

加拿大卡尔加里大学哈斯凯因商学院金融学和家族企业治理教授

This book is truly a passionate, eloquent, philosophical yet practical, and comprehensive discourse about the critical issues in family business succession, a topic of great importance to China's current stage of economic and social development. Therefore, I am very much honored that Chairman Mao Li Xiang has invited me to write a preface for his book.

这是一部充满激情、文字优美、既有哲学高度又有实践意义、对有关家族企业传承若干关键问题进行全面讨论的著作。家族企业传承是当前中国经济和社会发展阶段极为重要的课题。因此,我非常荣幸地接受茅理翔董事长的邀请为他的作品作序。

Why business families, especially the founder, wish for intra-family succession is a question regarding which family business researchers have paid almost no attention and, thus, have very little knowledge. But there are many conjectures; some are doubtful while others more plausible. Financial security for the next generation is often mentioned but one that I consider doubtful in today's highly competitive and dynamic global economy. A business that exists today can easily disappear by next year. So leaving a business to the next generation for the purpose of financial security if they have no commitment and talent is sheer folly.

为什么企业家族尤其是其创始人都渴求实现企业在家族内的传承

呢?家族企业学者对这个问题还没有注意过,可以说当前学术界对此所知甚少。当然,有许多猜测,其中一些令人生疑,而另一些比较可信。经常被提到的解释比如有:将企业传给下一代是为了财富的安全性。但是,因为今天的企业处在急剧变化的全球化经济竞争大环境中,我对于这个解释深表疑虑。今天很好的企业明年很容易没有了!如果下一代缺乏使命感而且才智平庸,希望把企业传给他们来保证家族财富的安全简直就是笑话。

The two reasons that I most believe in, although without any empirical evidence, are giving the future generations meaning in life and yearning for immortality. I think the connection between meaning of life and intra-family succession may be very much a male thing. It is said that the closest the human male can get to childbirth is giving birth to an enterprise. Consequently, the enterprise is to the male as the child is to the female.

尽管没有任何实证数据的支持,我最相信的还是如下两个理由:为了生命的意义和对永恒的追求。在我看来,把企业在家族内的传承和生命的意义连在一起,可能是件非常“男性”的事情。据说,因为男人不能在分娩中得到创造生命的经历,所以只得以开创企业“差可拟”。因此,男性对于企业,会有如女性对于孩子那样的奉献和感情上的依属。

In fact, Steve Jobs put it in exactly those terms in his commencement speech at Stanford University, “the rewarding thing isn’t merely to start a company … Although the birth experience is a miracle, what’s truly rewarding is living with your child and helping him grow up.” So, aside from the fact that one does not let strangers take care of one’s child unless it is absolutely unavoidable, letting the next generation “help the child grow up” can give their lives meaning. In fact, the easiest way to bequest financial security is to harvest the businesses’ value and set up trust funds for future generations. But, as we have seen through the experiences of some families that have done this, drug addiction, divorce, suicides are rampant among descendants deprived of meaningful pursuits.

事实上,苹果创始人史蒂夫·乔布斯在斯坦福大学毕业典礼的演讲中用过类似的词句:有意义的事情不仅仅是开创了一家企业……虽然创业

经历是一个奇迹,但是真正有意义的是陪着它并帮助它成长。所以,除非迫不得已,父母才会把自己孩子的将来交托给生人;同样地,把企业交班给后代,让他们来帮助企业进一步成长,会让后代感受到跟创业者同样的生命意义。事实上,实现家族财富安全的最简单办法是收获企业中的财富来为后代建立信托基金。但是,我们可以从很多这样做的家族中看到后代子弟吸毒、婚变甚至自杀,因为他们都被夺去了生命的意义。

But, again, businesses are going to come and go in our rapidly changing global economy. So how would intra-family succession help future generations continue to derive meaning from the family's enterprises in this environment? Chairman Mao addresses this in the book by observing that intra-family succession does not mean that future generations will operate the same businesses forever; instead, what they will continue to maintain are the entrepreneurial spirit, family values, and commitment to benefiting society through their lives' endeavors. With these, future generations can find meaning in their lives by continuing to give birth to enterprises and helping them grow up, but only if the succession is successful. From this book, it is clear that this is one of Chairman Mao's greatest concerns and why he has decided to share his experience and thoughts with us. I think it is also why the book does not stress the enjoyment of wealth by or the financial security of future generations but, instead, emphasizes the contributions that successful intra-family succession can make to China's economy and society.

当然,在急剧变化的全球化经济中,生意会盛衰无定。因此,企业在家族内传承,如何能够帮助未来一代代的家族成员从中得到生命的意义呢?茅董事长对此事在这本书中的观察是:实现企业的家族传承,并不意味着后人要永远保住眼下的家族生意;恰恰相反,后人要坚守的是企业家精神、家族价值观以及毕生致力于对社会作出有益的贡献。如此,后人可以通过不断地改革或创业并帮助企业成长得到人生的意义。但这成果需要成功的传承。从这部书中可以看出,成功的家族内传承是茅董事长最为关注的事情之一,也是他决定与大家分享经历和思想精髓的一个主要原因。我肯定这也是为什么这部著作并没有强调享受金钱财富或者考虑家族财

富安全的问题，因为茅董事长一而再地强调的是通过家族内的成功传承为中国经济和社会作出贡献。

I learned from someone, I do not remember who, that human being's yearning for immortality, spiritual not physical, most likely arises from self-consciousness. After becoming self-aware, it is difficult for the human mind to accept that once one dies, it is all over. As Abraham Lincoln complained, "Surely God would not have created such a being as man, with an ability to grasp the infinite, to exist only for a day! No, no, man was made for immortality." Thus, different civilizations have tried to help us fill this hollowness with their versions of immortality. For example, Christianity and Islam have the immortal soul while Hinduism and Buddhism have reincarnation and nirvana. We Chinese have ancestral rituals.

有人说过(我不记得是谁说的):人们追求永生——精神而非肉体的永生,乃源于自我觉醒。一旦变得有自我意识之后,人的思想就很难接受人一旦离世一切都结束了的情况。正如美国前总统林肯所述:“神不会把人创造到能意识到永恒的地步然后只让他生存于世上一朝半日而已!非也,非也,人应是为永生而被造的。”所以,不同文化都有关于实现永生的观点来补实这个人生哲学的空洞。比如,基督教和伊斯兰教都有灵魂永生的教义,印度教和佛教则有重生和涅槃的说法。我们中华则有祭祖的礼制。

In my ancestral village in southern Fujian which was established in 1268 CE, we have two ancestral temples, the old East one and the new West one. The second one was built because there was no longer room in the first one to house all of the ancestral tablets. But, after more than seven centuries, only about half a dozen among the hundreds of thousands have their pictures hanging in the main rooms of the two temples. Thus, although all of the people who have gone before are recorded in the ancestral records, not many of them are still remembered let alone specifically mentioned when families engage in the traditional ancestral rituals. Those who are still remembered and have their effigies hanging on the walls of the ancestral temple or their descendants' homes are the ones who have done great deeds or written great

books. Again, this observation is not original but I think we know instinctively that immortality, in terms of being remembered, comes from a legacy that continues to benefit generations after generations either through material resources or, even better, through values, wisdom, and knowledge, in that order. Building an enterprise and sustaining the values and culture through future family generations' involvement in it constitute one of the best means to having one remembered as an ancestor. This way, I think the yearning for immortality begets the pursuance of intra-family succession.

我祖上随宋室南迁后入闽,村落始于1268年,坐落于福建南部。村里建有两个祠堂,分别位于村落的東西两头。后建村西的祠堂是因为村东祠堂再也放不下宗族先人的牌位。但是,经过7个多世纪的沉淀,大约数十万先人中只有6位有画像挂于两座祠堂的正殿。尽管先人们都在族谱里面有记载,但是只有这么几位仍然不断地被纪念,被纪念并有画像挂于祠堂的先人都是那些有卓举或者著书立说之人。这个观点也不是我首创,但是我相信我们直觉地明白,被后人永记的关键是遗留下来能让代代持续受益的财富,可以是物质的,但更好的是——按照重要性来划分——价值观、智慧或知识等精神财富。所以,创建家族企业并通过一代代后人的涉入来保持价值观和文化,是让后代不断缅怀先人的极好途径。由此,就会因追求永生而产生对企业传承于家族之内的追求。

Chairman Mao has done great deeds in his service to society, in the enterprises that he has fostered, the values he has endowed among his children and workers, and the wisdom imparted to hundreds of other family business successors through the Evergreen School for family business successors. Now, he has also written a book to share his experience and thoughts with even more of us. I do not think Chairman Mao wrote this book for immortality but that is one of the potential consequences. As a result, he is among the few who has not only given his descendants meaning in life but also has the potential to achieve immortality through both his deeds and his writing.

茅董事长的卓举给社会诸多贡献,创建公司、把企业精神和价值观传给自己的孩子与公司人员,并通过家业长青接班人学院与数百位家族接

班人共享智慧。如今,他又通过这部书让我们更多的人同享他的经历和思想。我以为茅董事长写这部书并不是为了实现某种永生,但是我相信它有达到这种效果的潜力。所以,茅董事长不但已给予子孙后代以生命的意义,而且可能通过自己的卓举和著作达到永恒。

序 四

陈凌

浙江大学管理学院教授、副院长

浙江大学家族企业研究所所长

毫无疑问,中国家族企业正处于从第一代到第二代的交接班过程中,这同时也是从创业型企业逐步成熟和发展的关键阶段。一般人们把企业发展的最初若干年称为创业型企业或企业家的企业。几乎所有企业都是从小到大在企业家手中发展起来的,企业的一切都带上了企业家的烙印,或好或坏。一旦企业过了脆弱的创业初期并不断壮大以后,两代人之间交接棒的过程就是下一个事故多发路段。从茅理翔先生的《百年传承》这本书里所收集的很多企业案例可以看出,两代人的交接班可以说是险象环生。茅先生用十一大难题概括了这些挑战,很少现实中的家族企业能够完全幸免这些难题。

由于历史的原因,我们中国大陆的家族企业都是企业的第一代创始人,大家都没有企业传承的经验,大家都是在摸着石头过河。虽然欧美、日本和东南亚国家有许多存在和传承了很多代、生存期已经超过 100 年的家族企业,学术界也已经有很多的研究和总结,它们的经验教训值得中国家族企业学习借鉴,但是由于特殊的国情和环境,这些他山之石拿到中国来还需要一个小心谨慎的分拣、加工和消化的过程。因此,作为一个长期从事家族企业研究的理论工作者,笔者不无忧虑地看到,中国当今家族企业传承,是没有太多历史经验,无法相互借鉴,也缺乏理论指导的“闯关”大冒险。本书出自中国家族企业教父级的实践者和研究者之手。本书的意义就在于,它能够给后来者提供经验分享和多发事故路段的中肯提醒。

由于研究和工作的关系,笔者与茅理翔董事长已经认识 10 余年,也通过多次接触,认识了茅董的部分家人;通过前年得到的茅家一家老小为茅董父亲茅长明先生诞辰 100 周年所作的纪念册,了解了一些茅家的历史。这是一个普通但是不平凡的中国家族。茅长明先生 1909 年出生于浙江余

姚一个世代以小商人为主的清贫而又有点书香气氛的家庭,13岁开始做会计学徒,勤奋好学,能写会算。在他漫长的艰辛生活中,担任过会计、业务主管,也跑过销售。他的家人提到,茅长明先生71岁退休以后生活中不离身边的是一个收音机和一个闹钟。只是由于历史的原因,他没有能够成为企业家。茅理翔董事长的母亲孙亚娥女士,在丈夫收入不稳定、孩子又多的情况下,不停接一些裁缝和女工的活补贴家用,有时候整个晚上不睡觉,就在一针一针地给人家缝衣服。茅理翔小时候与邻居伙伴玩游戏时把别人的头撞破了,要赔人家150斤谷子,这个数字几乎是父亲一年的收入。母亲第二天一早去4户要好的人家才凑到这些谷子。回来后母亲狠狠打了茅理翔一顿,但打完以后母子俩抱头痛哭。母亲说:“以后你要好好为家争气。”60余年过去了,谈到此事,茅理翔还清晰地记得母亲说这句话时的语气和神态。

茅理翔先生的童年是辛酸、艰苦甚至是饥饿的,他的成长同样充满了坎坷和挫折。茅理翔从小体弱多病,有一段时期甚至只好长年卧床休息。他回忆当时在床上就翻看两本书,一本是《钢铁是怎样炼成的》,另一本是《中医入门》。这两本书对他影响终身,一本给了他信心和坚强,另一本锻炼了他的思维和想象,他又重新站立起来。后来,他为社队企业到处奔波寻找产品和市场。1985年,乡镇企业实行厂长聘任制,茅理翔开始了第一次创业。第二年,国家宏观调控,企业遇到困难,妻子张招娣放弃了自己更好的工作来帮助茅先生。通过10多年的默默耕耘和不懈努力,茅理翔成功了。他成为中国著名的企业家,他成功地创办飞翔集团并把这个企业交给了女儿茅雪飞,他和儿子茅忠群一起创办了方太集团并创建了中国厨房电器的高端品牌,这些故事已经传遍大江南北。而且可贵的是,他不是把企业交给自己的子女后去享清福,而是把自己的所有时间和精力放到帮助其他家族企业的传承这一神圣事业中去。

现在我们回顾茅理翔先生成长历史的这些故事,是为了帮助读者理解为什么这本书如作者所说是“用心写成”的,“一颗为实现中国家族企业百年传承梦想而奋斗终生的、几乎着了迷的、燃烧着的心”。一个过了70岁还能够保持一颗滚烫的、继续创业的雄心,还能够如此狂热地去学习、去思考、去写作、去奔波、去演讲、去分享,这是一种怎样的人生体验?茅老用

他的著书和实践感动了我,也感动了周围的人们。当然,作为家族企业的冷静研究者,我深信,本书不仅给中国家族企业带来百年传承的信心和感动,更重要的是,本书能够给读者带来中国情境下企业传承的实战经验和经营智慧。

序五

李新春

中山大学管理学院教授
中国家族企业研究中心主任

茅理翔先生嘱我为他历经4年为之痴迷和夙夜思索的《百年传承》写序言,我既感到十分荣幸,又自觉盛情难却。序言不敢当,只能说是写点读后感言。

茅先生在他70多岁的高龄写作此书,书中透着他一颗赤诚之心,期望将他终生积累的宝贵经验和对人生、对创业、对家族事业发展的思考无私地奉献出来,给正在为家族企业奋斗的人们提供指引。同时,他站在中国家族企业转型与传承发展的关口,带着深切的社会关怀,看到家族传承对于中国经济未来发展的重大意义。为此,他发出呐喊,希望唤醒人们对于家族企业传承发展的社会关注。这是一个具有时代责任感的课题,他愿意“为中国家族企业百年传承奋斗终生”。他在用他的行动和心血在践行这一诺言。

中国家族企业正在经历前所未有的历史性考验。二代的传承发展不仅是家族企业生命周期的一次承接转换,更是在考验家族企业的生命力和延续能力。在考验个人的雄心抱负能否转化为家族的梦想和愿景、能否转化为担当社会责任和使命的伟大组织,是对家族领导能力、创新能力和道德责任的生存检验。同时,我们的时代还将中国经济的战略转型、融入国际竞争的压力和机会,还有全球性的金融危机、新技术的挑战等一起强加在这次传承过程之中。因此,这注定是一个处在重要历史性关口、具有多重危机和新生意义的生存检验。

茅先生一直在呼吁建设“一个伟大的具有强烈使命感、责任感,且具备现代管理、先进文化的家族企业”。据我理解,这是他写作《百年传承》的中心思想。家族企业是最古老的、与社会和历史变迁息息相关而又与时俱进的组织,一个缺乏使命感和责任感的家族企业注定只能成为短视和短命的赚取金钱和利益的工具。这为家族企业存在的意义作了很好的诠释。家