



家族企业转型下的传承交棒
慧谷家族企业系列专题研究

因我不同
成就不凡

始于1845



基业长青的传承突围

改革开放以来，民营经济不断发展壮大，在推动经济发展、促进技术创新、提供就业岗位、深化市场改革等方面发挥了重要作用，2019年国家发展和改革委员会引用的“56789”足以说明民营经济不可替代的贡献和地位。十三五时期民营企业保持中高速增长，积极参与“三大攻坚战”、“一带一路”等国家战略建设，但部分经济指标表现欠佳，比如固定资产投资积极性下降，研发和创新投入不足，企业素质和能力亟待提高。进入十四五时期，民营企业面临更加复杂的国内外环境，机遇和挑战并存：双循环新发展格局下扩大内需战略的实施将为民营企业拓宽发展空间，数字化驱动的新一轮产业变革将提供新的发展机遇；但仍在蔓延的疫情和地缘政治带来的不确定性，加速迭代的行业竞争格局，以及绿色转型的提速，也使民营企业面临严峻挑战。

“未来民营企业的高质量发展，必然要突破“一言堂”模式，建立现代化的企业管理体系，并将社会责任融入到企业的愿景目标和战略实施中。”

中国经济进入高质量发展阶段，增长方式由过去的速度规模型向质量效益型转变，由资源驱动型向创新驱动型转变。随着环境约束趋紧、人口红利消失，民营企业面临的转型压力急剧上升，管理机制的升级愈发紧迫。据历次全国私营企业调查数据，七成以上的民营企业为广义的家族企业，多以一代创始人白手起家，多年来的管理决策模式使得企业过分依赖个人的领袖色彩和发展理念。未来民营企业的高质量发展，必然要突破“一言堂”模式，建立现代化的企业管理体系，并将社会责任融入到企业的愿景目标和战略实施中。

在转型大背景下，创始人向新生代企业家的交棒凸显出中国式传承的特殊性和复杂性。与发达经济体相比，中国的民营企业存在“寿命不长”的特点，百年企业寥寥无几。有抽样调查显示，中国大型企业的平均寿命为7-9年，远低于欧美的40年和日本的58年。中国中小企业的平均寿命仅为2.5年，而美国和日本分别为8.2年和12.5年¹。近几年媒体爆出诸多传承场景里的股权之争与豪门争斗，暴露出不少民营家族企业在接班安排时存在的误区和面临的挑战，如企业文化的缺失、未形成统一家族价值观、继任者培养准备不足、代际沟通不畅等。德勤联合慧谷家族向几位在代际传承中遇到典型问题的民营企业企业家发起了访谈，共同探索和分享对新发展时期企业接班和家族传承的理解，并汇总了他们在传承实践中的心得和感悟，以期提供一些借鉴和参考。

¹ 中国经济网，“与欧美国家相比，中国企业的平均寿命为什么那么短” http://views.ce.cn/view/ent/201606/01/t20160601_12379529.shtml

饮水思源，反哺社会

“家族企业可借助家族本身的影响力，在企业及家族内外树立共同的社会责任理念，提升使命感和凝聚力，比如借助家族聚会、企业生态，或两者相结合的形式。”

习近平总书记在2020年企业家座谈会上指出了企业家社会责任的新内涵，鼓励企业家积极履行社会责任，拥抱时代潮流。在新的时代发展格局下，涌现出越来越多社会企业的典范。它们在追求经济利益的同时，将解决社会问题融入愿景和战略，激发员工对企业理念的认同感和归属感，实现可持续高质量发展。家族企业的组织机制更有利于企业社会责任的建设，因为家族企业可借助家族本身的影响力，在企业及家族内外树立共同的社会责任理念，提升使命感和凝聚力，比如借助家族聚会、企业生态，或两者相结合的形式。

美克家居董事长寇卫平分享了家族文化建设的经验，通过设立教育基金、家族活动经费和祭祖活动，帮助子女树立共同的家族价值观。比如，家族共同出资教育基金，为表现突出的子女提供留学经费。每年的家庭聚会由各个小家庭轮值接待、组织旅行并补贴活动经费。家宴由子女亲自下厨，宴会上家族新生代交换礼物，与家族成员分享和交流各自的事业规划、成就等。

远东控股集团的创始人、董事局主席、党委书记蒋锡培一直秉持有国才有家思想，在带领企业员工和家族成员共同践行社会责任之余，同样重视组织使命的建设和家族传统的传承。蒋锡培主席亲自参与了远东控股集团慈善基金会和远东大学的成立事宜，并分别担任基金会的名誉理事长和名誉校长。蒋家一直有让子女们参与父辈工作的家族传统，比如两个儿子蒋承志和蒋承宏自小大部分时间都在公司度过，尽可能参与公司活动。现在蒋承志担任远东控股集团董事局副主席兼首席执行官、远东智慧能源股份有限公司（简称“远东股份”）电缆产业董事长、远东大学校长，蒋承宏担任远东控股集团董事、远东股份首席人力资源官、远东大学执行校长。远东控股集团还设有远东传承奖，用以鼓励集团内部表现优秀的远东“二代”员工。



创始人的带头作用主导企业文化建设

“创始人作为企业和家族的灵魂人物，在转型升级的压力下如何兼顾守业和创业，引入创新动能以构筑长期护城河；在团队培养上如何平衡家族和非家族员工的利益，做到一视同仁，公平公正。”

现代企业制度建设除了通过梳理社会责任来明确组织使命感，还包括了一系列软实力的打造，包括企业文化、价值观、治理体系和经营理念等。在此过程中，家族企业创始人的态度、观念和领导力非常关键。创始人作为企业和家族的灵魂人物，在转型升级的压力下如何兼顾守业和创业，引入创新动能以构筑长期护城河；在团队培养上如何平衡家族和非家族员工的利益，做到一视同仁，公平公正。对于面临代际传承的家族企业来说，有几点价值观和文化特征尤为重要：

首先是沟通方式上的透明、开放。家族企业的经营管理常受到“一言堂”、信息程序不透明、职业经理人上升通道有限等质疑。企业多层级的有效沟通机制不仅可以及时协调创始人和继任者之间的分歧，也为管理体系的逐步职业化奠定基础。创始人和继任者其实是一个企业不同发展时期的创业者，及时沟通有益于双方坦诚面对观念差异，明晰各自的定位和分工。分歧解决机制的建立也同样重要，如借助外部第三方协调，比如共同信任的人或组织等，或可定期化解企业决策中的矛盾。



其次是为年轻团队提供充足的试错空间。新生代员工的一大特点是接受过更高层次的教育，大部分创始人子女都曾留学海外，具有更广阔的视野，对新事物接受度高。企业的转型升级需要充分发挥年轻人敢于探索和尝试的特点，为他们提供施展和试错空间。同时，家族企业可考虑组建风险管理体系，必要时及时纠偏纠错。

第三是企业和家族内外的和谐共生。家族企业一般会有不少家族成员随创始人一同白手起家，而维系家族企业发展的不仅是利益关系，也包括家族个人之间的情感和血缘关系。企业的转型和传承势必会牵涉到这些家族成员的安排，所以企业的继任计划需要考虑到各方的利益和诉求，既保有家庭的温度，又忠于企业的使命和目标。借此转型和继任契机，家族企业亦可逐步升级内部人才管理体系，提升管理系统的规范化和专业性。

卓木王的杜承三董事长是红木家具产业的工艺大师，也是创办企业的先行者，创办了领军品牌卓木王。他这样总结杜家的家族文化：“低调做人、高调做事、兢兢业业、循序渐进，永远抱有感恩之心”。他以坦诚、敞亮的态度与晚辈、下属相处，给予年轻一代发挥空间，包容缺点，但在关键时刻总会出手相助。杜董事长认为企业的继任者需体现出家族领袖的大度和风范才能树立威望，他给儿子杜长江（现任卓木王总经理）立过一个规矩：由于杜家有三个子女，杜长江作为接班人即使为企业付出全部，也只能分到家族财富的三分之一。杜董事长还曾表态：“我是要在自己做董事长的时候，让下一代把该犯的错误都犯过一遍，由我来承担失败的后果。董事长是要对未来负责，所以要接受自己思维的局限性，机会往往孕育在自己看不懂或想不明白的地方。”杜董事长的开明和对年轻一代的良苦用心，赢得了家族内外的敬重和信服，也激励着新生代企业家们勇于承担家族责任，这些都为继任安排的顺利开展奠定了基础。

结合企业转型契机 培养继任者

很多民营企业都面临诸多战略转型上的选择，比如做实业还是投资、专注单一产业还是多元化、品牌的定位和布局等。继任者的培养很大程度上需要结合企业战略转型的发展阶段通盘考虑。在不少企业传承案例中，在不同公司积累行业和企业运营经验成为了新生代企业家继任前的必修课。许多新生代企业家都曾留学海外，本地的工作经验可以帮助继任者在高层次教育背景和国际视野的基础上熟悉国内市场，了解行业的前沿发展动向。一旦他们回归，借助家族企业的转型契机或开辟新的赛道，或开发新的品牌，或优化内部管理系统，这些经历和业绩都将为他们的继任打下坚实基础。

远东智慧能源股份有限公司电缆产业董事长蒋承志当年留美归来，先在中信产业投资基金担任投资分析师的工作，花了三年时间积累了行业投资并购经验。彼时远东控股集团刚刚完成对近30家企业、10余家基金的投资，投资资产价值近20亿元，蒋承志看到了自己回归家族企业的发展空间。他发挥新生代对于行业动向的敏锐洞察，围绕产业链牵头开展新能源领域的项目合作，负责推动集团在智慧能源、智慧城市领域的战略转型。除此之外，他也负责了系统化人力资源管理体系的搭建。

东方剑桥教育集团董事长兼总裁于越从北大毕业后，也在西门子和中信资本工作。2006年加入东方剑桥时，于越没有选择接手集团已有的成熟业务，而是基于经验和市场洞察，选择了当时还未出现全国性品牌的学前教育方向。从上海的第一所幼儿园开始，于越用6年时间将东方剑桥打造成了全国领先的学前教育品牌。在于越看来，新生代企业家一定要具备“职业心态”，虚心向父辈学习治企经验，先做好传承，再探索创新。坚守教育初心，是东方剑桥教育集团创始人于松岭和于越父子两代人的共识，也是集团传承和持续发展的根本。如今在现有各板块稳步发展的基础上，于越顺势而为，带领集团开拓创新业务，开启和探索教育行业的数字化转型。

卓木王总经理杜长江的继任过程体现出继任者回归家族企业的时机和起点同样关键。杜长江一开始对接班是拒绝的，英国留学回国任职于一家上海知名房地产开发公司，历任公司董事长秘书、房产销售部经理及公司副总经理，同时曾筹备及开发洲际集团旗下酒店并担任酒店事业部总经理。当时卓木王正面临品牌定位重塑，杜董事长便想到了拥有品牌和营销经验的杜长江，并以“共同创业”的名义邀请他回归。在杜长江回归后，董事长把1983加入到卓木王的图标里。1983是卓木王的创办元年，也是杜长江的生命元年。这样的图标设计代表了子承父业，表达了董事长联合创业的承诺，也提醒杜长江作为继任者对企业的责任和义务。经过父子的共同规划，卓木王调整了品牌定位，从单一的红木家具制造、销售发展成一体化的“中式精致生活大家居”商业模式，这一模式也引领了家居行业的转型升级。

“创始人作为企业和家族的灵魂人物，在转型升级的压力下如何兼顾守业和创业，引入创新动能以构筑长期护城河；在团队培养上如何平衡家族和非家族员工的利益，做到一视同仁，公平公正。”



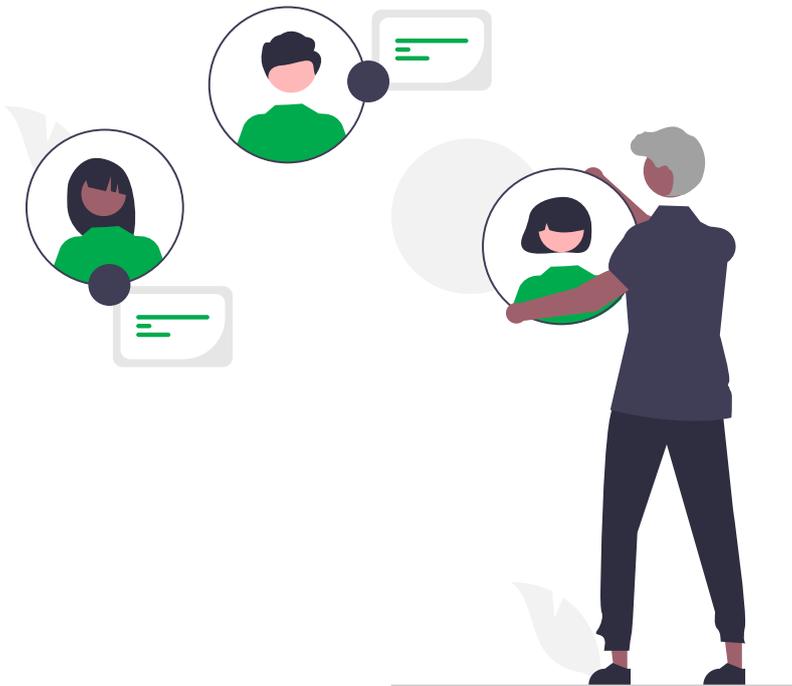
结束语

中国民营企业家新老交替已拉开帷幕，但在中国企业发展短暂的四十余年历程中，商业组织成功接班的案例仍屈指可数。在高质量发展时期，创始人如何把握企业转型升级的方向盘，为传承做好准备，培养合格的继任者，是古今中外企业普遍面临的难题，也是考验企业机制优劣、文化基因、管理智慧的试金石。

从上述企业家访谈的分享案例中，我们总结出几点成功经验，分享给正在经历或计划传承的家族企业：

- 运用家族影响力和社会责任体系提升企业和家族的使命感和归属感
- 创始人对企业文化的建设起到关键作用，企业可借助管理体系的升级，优化沟通和分歧解决机制，提升企业容错能力，并促进家企内外的和谐平衡
- 继任者的培养需综合企业转型机遇统筹规划，尤其关注继任者接班的时机和起点

前浪苍劲，后浪澎湃。在新发展时代，愿中国现代商业传承之火生生不息，凭借多代人的智慧和协作，开启百年基业常青之路。



德勤联系人

周锦昌

德勤民营企业与私人客户服务
亚太区总裁

+86 10 8520 7102

wilchou@deloitte.com.cn

陈颖

德勤家族办公室及家族企业咨询
亚太区总监

+86 755 3637 7088

cynthichen@deloitte.com.cn

陈岚

德勤研究
合伙人

+86 21 6141 2778

lydchen@deloitte.com.cn

徐宜冰

德勤研究
高级经理

+86 21 2316 6023

elliexu@deloitte.com.cn

慧谷家族联系人

陈婷

慧谷家族创始人、CEO
传承中国创始人、执行主席

+86 139 1105 7013

chenting@huigufamily.com

王晓宇

慧谷家族品牌总监

+86 183 0104 2834

wangxiaoyu@huigufamily.com

Deloitte.
Private



关于德勤

Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司, 以及其全球成员所网络和它们的关联机构 (统称为“德勤组织”)。德勤有限公司 (又称“德勤全球”) 及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任, 而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构, 为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构 (统称为“德勤组织”) 为财富全球500强企业中约80%的企业提供专业服务。敬请访问 www.deloitte.com/cn/about, 了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司 (即一家担保有限公司) 是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 在亚太地区超过100座城市提供专业服务, 包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构 (统称为“德勤组织”) 并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何 (明示或暗示) 陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2021。欲了解更多信息, 请联系德勤亚太有限公司
CQ-036SC-21



这是环保纸印刷品