

# 家族企业

CHINA FAMILY BUSINESS REVIEW

11 2019  
Nov.

ISSN 2095-9222



9 772095 922192

11

修身 / 治业 / 齐家 / 益天下 ISSUE NO.53 RMB 50 | HKD 100



竞争千磨万击，如何核心坚韧？世事白云苍狗，如何基业长青？

闻“常与变”之道 解永续经营之谜

中国式传承探索进行时

认为父辈创办的企业并不一定非要传给子孙后代，他认为家族传承中最重要的是价值观的传承。“我是一位连续创业家(serial entrepreneur)，创建公司，过几年后卖出，再创建新的公司，再卖出。我没有给下一代接班的机会。我希望他们去做他们想做的事情。”

### 金乐琦

#### 继承人需要什么特质

“白手起家的第一代创始人在创业过程中都付出了非常艰辛的努力。因此，他们希望能够为自己的子孙后代提供更好的受教育机会，可以让下一代人更好地去传承家族财富。但是，一些中国的二代或者三代，他们并不想要传承家族企业，他们更想去创业。我曾问过我的孙子以后想做什么？他说想做音乐家。我个人非常鼓励他去做自己喜欢的事业，我希望让下一代追随他们的内心，让他们有机会去尝试自己理想的生活。

如何选择下一个继承人来继承我们的产业，如何持续地运行下去？根据我们家族的经验，我概括为四个要点，叫作CCKP。第一个C是承诺，即愿意在这里贡献力量；第二个C是信心，即必须对家族产业的发展和财富的发展有信心，不管前面的路有多么困难。有时候，父母经常会纠正子女的问题，总让他们认为，他们做的事情不对。但从我的经验来说，有的时候，我们培养孩子也要注意培养他们的信心，不要老是否认他们。第三个K就是知识，即要有一个基本的知识结构，要了解前面遇到的危险和挑战是什么，这样才能防患于未然。比如，行业相关的信息，哪些会摧毁或者影响行业的发展，因此要了解全局情况。最后一个P，就是你要有发展家族企业的激情，这样你才能有动力。我们家的画廊是由我的女儿去经营和管理的。画廊是我的太太30年前创立的，现在是香港非常出名的几所画廊之一。因为女儿对画廊的管理非常有激情，所以我相信她会成功。”

### Profile

#### 企业家转型的家族企业研究者

**赫尔穆特·科尔曼 (Hermut Kormann) 教授**



他是全球家族企业研究领域中，为数不多的由企业家转型的学者；他在德国技术密集型工业企业有着四十年的从业和管理经验，并在两家大型家族企业担任非家族成员的高管，其中他曾在福伊特集团担任CEO。从家族企业CEO的职位上退休后，他全身心地投入家族企业战略和治理的研究，并在德国齐柏林大学(Zeppelin University)授课。他就是莱比锡大学家族企业管理荣誉教授、齐柏林大学家族企业战略与商业管理荣誉教授及经济学终身教授，赫尔穆特·科尔曼。

科尔曼教授除了在博世、通快等数十家公司的董事会任职外，他还为家族企业创始家族提供制定传承计划、组建家族委员会、所有者战略、公司战略等咨询服务，在辅导家族下一代成员成为合格的企业管理者或家族管理者方面，拥有着丰富的经验。针对德国家族企业传承的战略和治理模式，科尔曼教授积累了大量具有国际影响力的研究成果。

在探求德国家族企业长寿的原因时，他通过记录德国家族企业在很长一段时期内的实际增长率，从这个独一无二的数据库里发现了其中的秘诀：低速增长是德国家族企业的长寿之道。他分析了350多家德国家族企业的数据，发现：这些家族企业获得每年高于20%增长率的时间不会超过20年，极少例外。这一“超速发展”时期也只出现在第一代人掌控企业的时期，而超速发展和与之相伴的资金紧张的压力是第一代人面临的常态。因此，实际增长率会不可避免地降到4%~8%这一可持续的区间。可以说，只有这样的增长率水平才能实现正常利润率带来的稳定的资金支持。