



# 2023

## 第八届新生代企业家组织 暨中国新生代企业家调研

8<sup>th</sup> & CHINA NEW GENERATION ENTREPRENEUR ORGANIZATION  
NEW GENERATION ENTREPRENEUR SURVEY

联合发布：  
**家族企业** 杂志  
CHINA FAMILY BUSINESS REVIEW

**CEIBS**  
中欧国际工商学院



# 目录

## Contents

序言	2	案例	
调研亮点	3	经历至暗时刻 探索转型新出路	
		汉帛集团：突发试传承的韧性	31
<b>第一章 群体画像 &amp; 企业画像</b>	<b>5</b>	从“以铝代木”到“万物皆可铝”	
1.1 新生代企业家画像	6	高登铝业：创新驱动的韧性与传承	34
1.2 家族企业画像	8		
		<b>第四章 中国新生代企业家的财富韧性</b>	<b>37</b>
<b>第二章 中国家族企业的组织韧性</b>	<b>10</b>	4.1 财富安全	38
2.1 何为韧性？	11	4.2 资产配置	39
2.2 危机与态度	11	4.3 家族投资	40
2.3 面对危机采取的措施	14	4.4 本章小结	40
2.4 危机后的变化	15		
2.5 本章小结	18	<b>第五章 中国新生代企业家的健康韧性</b>	<b>41</b>
<b>案例</b>		5.1 个人及家庭健康管理	42
持续创新 颠覆传统的“养蚕人”		5.2 养老管理	43
巴贝集团：组织中的战略韧性	19	5.3 本章小结	44
蹲下来 活下去 站起来			
旭辉集团：危机中的韧性文化	23	<b>第六章 结论与应用</b>	<b>45</b>
		<b>新生代组织专访</b>	
<b>第三章 中国新生代企业家的心理韧性</b>	<b>26</b>	构建“5·5·6”+“1”体系 为企业增动力添活力	
3.1 新生代企业家更加积极参与企业的经营	27	专访广东省青企联党支部书记吴冰	47
3.2 新生代企业家的目标导向	27	年轻即韧性 链接有未来	
3.3 新生代企业家面对危机的反应	29	专访中山海创会会长李嘉声	50
3.4 新生代企业家的心理资本	29	让佛山企业逐梦全球	
3.5 本章小结	30	专访佛山市青年商会秘书长李永浩	52

## · 序言 ·

面对未来的经济、社会、环境以及全球秩序的动荡和变迁，层出不穷的新观念、快速迭代的新模式、日新月异的新技术，带来前所未见的发展机遇，但也使得不确定性的危机成为当前家族企业和领导者所面临的巨大挑战。在危机之中，没有哪个个体能置身事外，没有哪家企业能独善其身。当危机降临，真正考验的是企业抵御危机并快速恢复的能力。面对当前环境巨大的不确定性，中国的家族企业要想抵御危机，迈向未来，必须具备韧性，对于家族企业而言，这一点尤为重要。

研究家族企业的学者们普遍认为，家族企业作为一种在全世界普遍存在的经济现象和组织形式，具有独特的“韧性”特征，其根源在于家族企业的长期导向。长期导向和传承的使命拓展了家族企业的未来属性，也使家族企业接受更高的风险和长期价值的培育。相对于非家族企业而言，家族企业具有更强的抗风险能力，尤其是在经济不景气的时期表现抢眼。

如何强化家族企业的韧性？“韧性”不仅体现在家族企业的领导者个人，乃至团队，更重要的是企业的组织韧性。对家族企业的领导者，特别是目前积极参与企业实际经营的新生代领导者来说，韧性是领导者个人面临挫折和打击时快速调整、重整旗鼓的必备品质，是乌卡（VUCA）时代的关键领导力之一。拥有韧性的领导者，更容易带团队度过危机。在企业层面，组织韧性更为关键，它能帮助组织在逆境中突

围，最终将危机转为机遇，并实现逆势增长。那些能够跨越经济周期、应对突发事件的企业，依靠韧性领导力和组织能力实现可持续发展，是商业长期主义的最佳体现。而关系到家族企业的永续，关注家族财富管理、家族领导者的健康问题以及未来的养老问题，也是极其重要的。

今年中欧家族传承研究中心与《家族企业》杂志联合对124家中国家族企业的韧性进行了调研。基于对中国家族企业韧性的调查分析，本报告探讨了家族企业在面对危机时的组织韧性，家族企业展现出强烈的创业精神，企业员工的抗打击能力增强，在履行社会责任方面也作出了贡献。针对新生代企业家群体，我们深入探究其心理韧性、财富管理、健康以及养老的相关问题。本报告特别从新生代的角色变迁、目标导向、面对危机的反应和心理资本四个角度，深入了解新生代企业家的心理韧性。

该报告基于对中国家族企业韧性现状的深入研究，提出了家族企业的新一代领导者和企业领导者如何增强抗风险能力，打造心理韧性，以积极乐观的态度迎接挑战，特别是在企业和组织层面的应对策略方面，提供了一些有价值的见解。我们期望这项调研能推动中国家族企业在面对危机和不确定的环境下实现持续的增长和创新。❶

李秀娟

中欧国际工商学院管理学教授、米其林领导力和人力资源管理教席教授、副教授（研究事务）、中欧家族传承研究中心联合主任。

## · 调研亮点 ·

参与本次调研的新生代企业家共计 124 位，其中第一代创业者占比 17%，二代企业家占比 77%，三代企业家占比 6%。这些新生代企业家大多毕业于名牌大学，有海外留学经历，整体受教育程度较高。他们所在的家族企业所属行业大多为制造业，占 43%；其次是建筑业，占 13%。他们所在的家族企业有 6% 是上市公司，半数以上 2022 年营业额在 1 亿元以上。

从家族企业的组织韧性角度看，在面对危机及风险时，新生代企业家普遍认为，企业最关键的是确保财务稳健，维持低负债率，以及保有充足的现金流（29%）；其次，他们重视建立稳定且多元化的人才库（13%）、健全的风险控制体系（10%），以及制订具有前瞻性和平衡性的组织战略（9%）。为了应对危机，家族企业采取了一系列的应对措施，其中包括业务调整，寻找新的增长点（73%）；进行人员优化（63%）；进行产品/服务创新（53%）；积极推进数字化建设，实现信息的及时更新和共享（47%）；削减业务板块等（41%）。面对危机，家族企业表现出强烈的创业精神，39% 的企业更倾向于新事业开发，其次是创新（36%）和战略更新（25%）。家族企业在履行社会责任方面也作出了贡献。员工在经历 3 年危机后，抗打击能力增强，也更善于学习。

从新生代企业家的心理韧性角度看，新生代企业家面对挑战时，更愿意付出努力，在逆境中持之以恒。在过去 3 年中 72% 的新生代企业家的角色有所提升，更多地积极参与到企业的日常经营活动中。在面对危机时，新生代企业家的心理韧性展现出高学习型目标，更关注学习和成长的机会，拥有成长型思维；新生代企业家更倾向于解决问题的能力，更愿意积极直接地处理和改变危机事件。新生代企业家们更愿意应对挑战付出努力以获得成功，在逆境中持之以恒。

新生代企业家在家族财富管理中使用最多的工具是保险，其次是家族信托。有 59% 参与调研的企业家购买了保险，44% 设立了家族信托，28% 通过赠与方式进行家族财富传承，24% 设立了基金会，21% 立了遗嘱，10% 设立了慈善信托。不过，仍有 25% 参与调研的企业家没有采用任何财富管理工具。值得关注的是，与往年相比，设立了家族信托的企业家比例有较大幅度提升。

大部分新生代企业家对自身的身体健康状况并不满意。46% 对当前健康状况比较满意，但近一半的人表示存在一些小毛病或者需要关注的健康指标。新生代企业家面临的主要健康问题包括容易疲倦、睡眠质量不高（70%），慢性病如颈椎腰椎、肠胃问题（37%），免疫力、记忆力下降（35%），高血糖、高血压、高血脂、高体重指数等问题（29%）。近半数的新生代企业家认为自己对个人和家庭健康管理的重视不够，需要制订相关计划。具体来看，49% 的企业家准备制订相关计划，22% 打算或已经购买健康保险产品，19% 打算或已经请专业医生或医疗机构制订健康管理规划，17% 打算或已经请专业教练或健身机构制订健康管理规划。

新生代企业家对养老问题的态度发生了变化，他们开始更积极地筹备医疗和养老所需的资金和资源，并对机构养老有更高的偏好。新生代企业家对理想的养老方式有多种观点，包括居家养老（41%）、候鸟式养老（24%）、入住养老社区（15%）和海外养老（20%）。新生代企业家最担心的是护理方面专业人士和服务的欠缺，其次是担心亲人不能在身边陪伴，服务的持久性，海内外高端医疗资源获取问题，资金储备是否充足和无法维持原有生活水平等问题。



## 群体画像 & 企业画像

参与本次调研的新生代企业家共计 124 位，其中第一代创业者占比 17%，二代企业家占比 77%，三代企业家占比 6%。

参与本次调研的新生代企业家共计 124 位，其中第一代创业者占比 17%，二代企业家占比 77%，三代企业家占比 6%。这些新生代企业家大多毕业于名牌大学、有海外留学经历，整体受教育程度较高。他们所在的家族企业所属行业大多为制造业，占 43%；其次是建筑业，占 13%。他们所在的家族企业有 6% 是上市公司，半数以上 2022 年营业额在 1 亿元以上。

### 1.1 新生代企业家画像

如图 1-1，参与本次调研的新生代企业家共计 124 位，其中第一代创业者占比 17%，二代企业家占比 77%，三代企业家占比 6%。

如图 1-2，参与本次调研的新生代企业家中，女性占 36%，男性占 64%。

如图 1-3，参与本次调研的企业家年龄在 25~34 岁区间的占 51%，在 35~44 岁区间的占 41%，在 45~54 岁区间的占 6%，在 55~64 岁区间的占 1%，小于 24 岁的企业家也占 1%。

这个数据中不难看出，参与本次调研的新生代企业家九成以上是 25~44 岁的“青壮年”。

调研数据显示，参与调研的新生代企业家多毕业于名牌大学，有海外留学经历，整体受教育程度较高，他们的精英教育模式与一代企业家多出身草莽形成了较大的反差。可以说，现在的新生代企业家无论在视野、知识体系还是学历上，都比一代企业家们起点更高。

如图 1-4，参与调研的企业家中

52% 是本科学历，40% 为硕士，拥有博士学位和大专学历的分别占 1% 和 7%。九成以上为本科和硕士，可见参

图 1-3 参与调研的企业家年龄

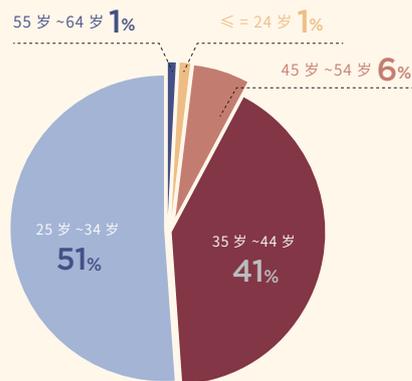


图 1-1 参与调研的企业家代别

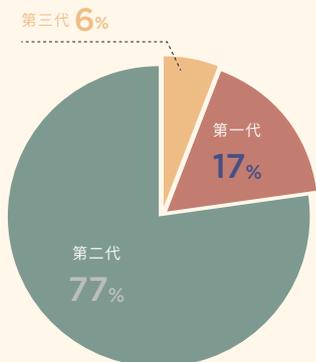


图 1-2 参与调研的企业家性别

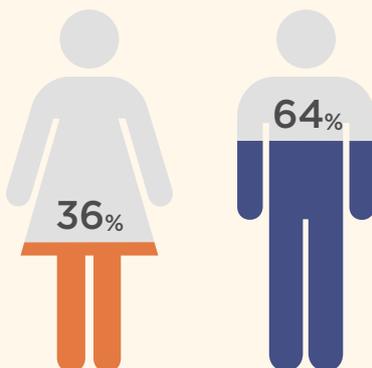


图 1-4 参与调研的企业家受教育程度

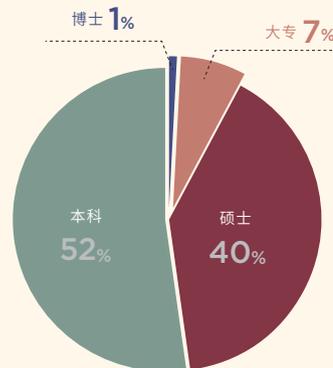


图 1-5 参与调研的二代及以上企业家的父辈受教育程度

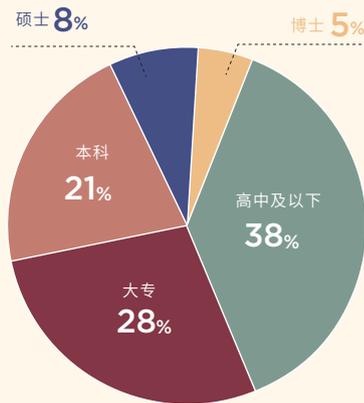


图 1-6 新生代企业家的海外经历

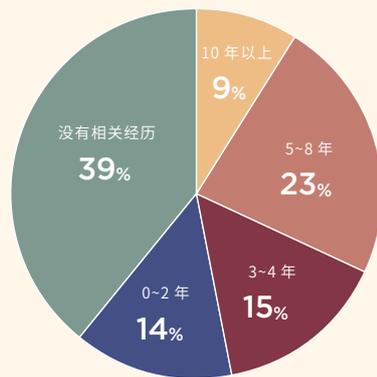
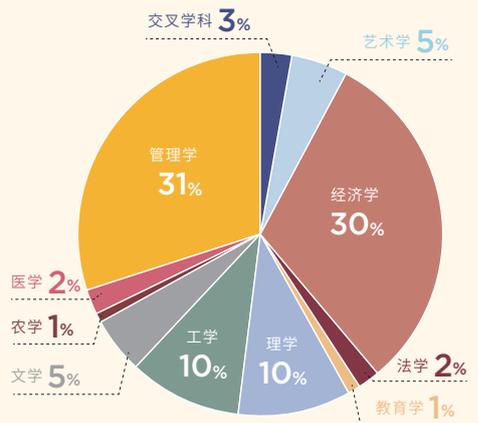


图 1-7 新生代企业家在接受高等教育期间所修专业



加本次调研的新生代企业家学历普遍较高。与此同时，调研数据显示，新生代企业家的父辈学历普遍比他们低。如图 1-5，参与本次调研的二代及以上企业家的父辈有 21% 是本科，8% 是硕士，5% 是博士。而大专学历的占 28%，高中及以下学历的占 38%。

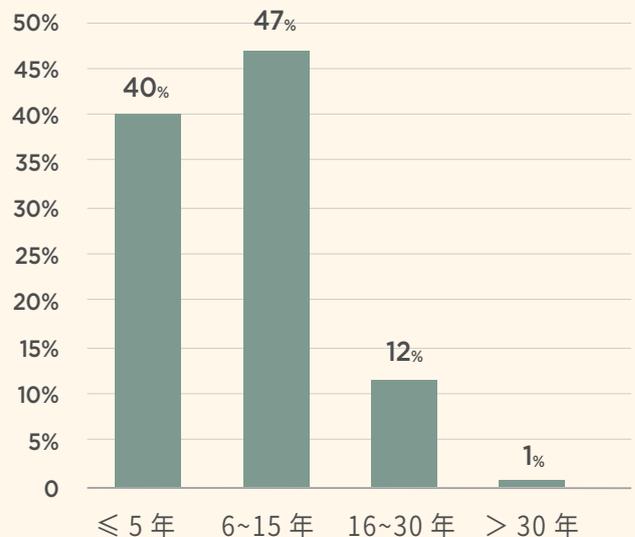
参与本次调研的新生代企业家中六成以上有海外经历。如图 1-6，有 0~2 年海外经历的新生代企业家占 14%，有 3~5 年海外经历的占 15%，有 5~8 年海外经历的占 23%，有 10 年以上海外经历的占 9%。

调研数据显示，新生代企业家们在接受高等教育期间所修专业多为经管类和理学类。如图 1-7，管理学和经济学出身的新生代企业家各占 31% 和 30%，理学占 10%，文学和艺术学各占 5%，还有 3% 新生代企业家学的是交叉学科专业。

参与本次调研的新生代企业家中有六成在当前公司任

职时间大于 5 年。如图 1-8，有 47% 在当前公司任职了 6~15 年，12% 任职了 16~30 年，还有 1% 任职超过 30 年。

图 1-8 新生代企业家在当前公司任职时间



## 1.2 家族企业画像

如图 1-9，参与本次调研的企业家所在的家族企业有 14% 创立了不到 5 年，有 14% 创立了 6~10 年，有 15% 创立了 11~15 年，有 15% 创立了 16~20 年，有 42% 已经创立了 20 年以上。

如图 1-10，参与本次调研的企业家所在的家族企业所属行业大多数为制造业，占 43%；其次是建筑业，占 13%；再次是批发和零售业，占 8%。

如图 1-11，参与本次调研的企业家所在的家族企业半数以上员工数量大于 100 人，员工数量为 100~199 人的占 16%，200~499 人的占 21%，还有 17% 的企业员工数量为 500 人及以上。

如图 1-12，参与本次调研的企业家所在家族企业 2022 年营业额半数以上

图 1-9 企业创立时长

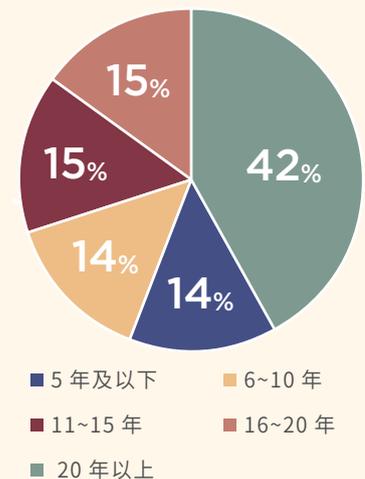


图 1-10 企业所属行业

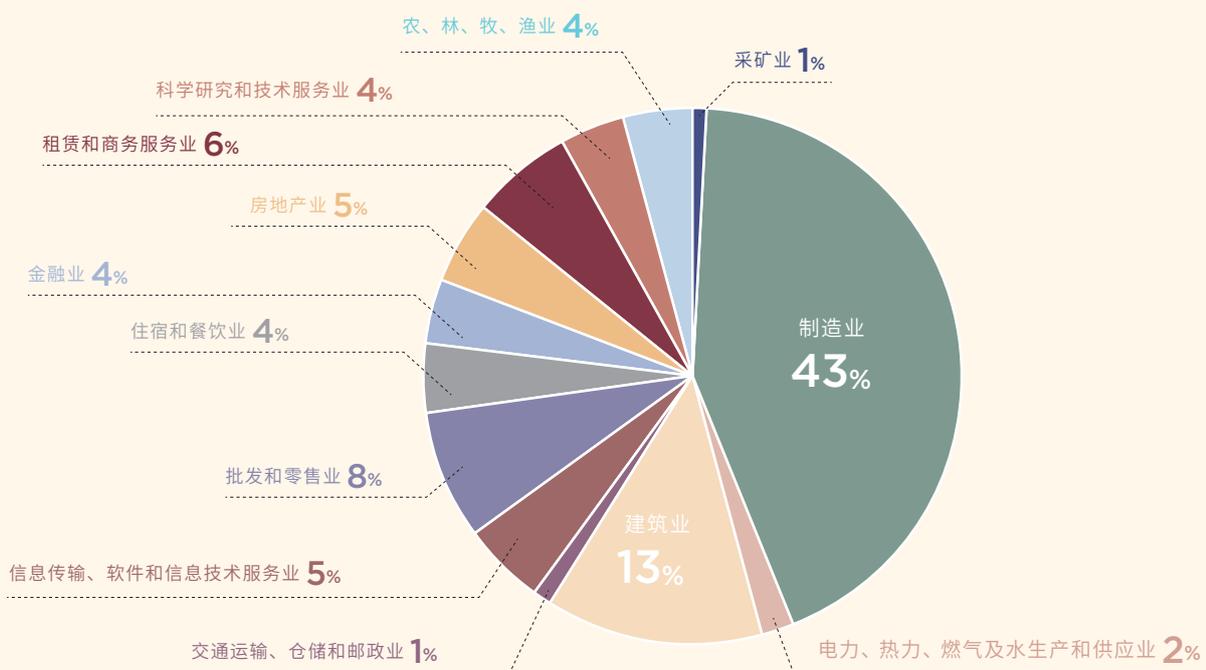


图 1-11 企业员工数量

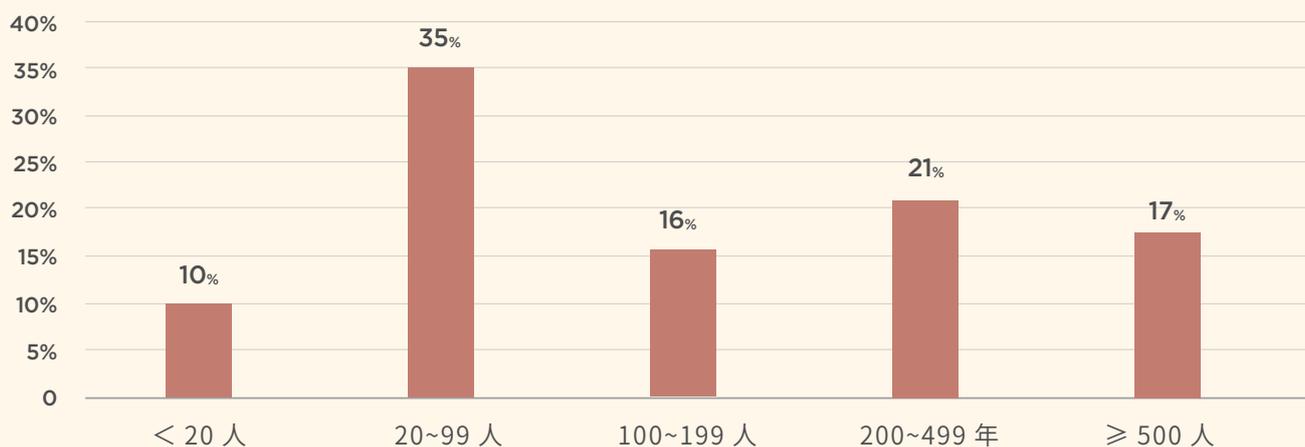


图 1-12 企业 2022 年营业额

单位：元

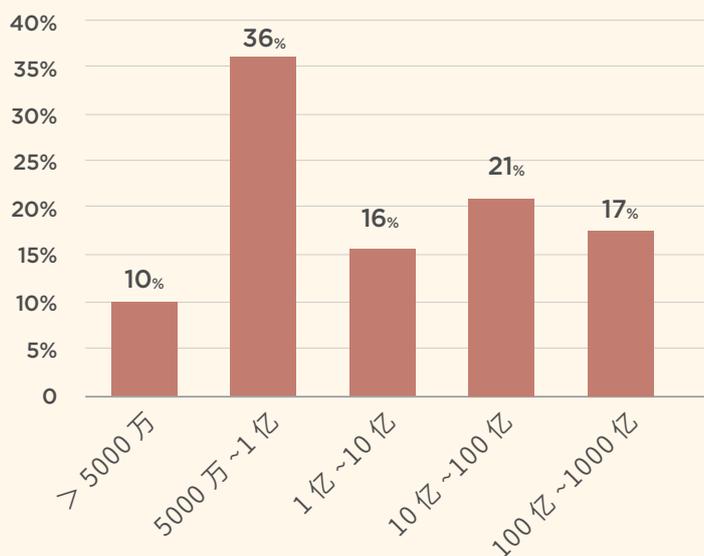
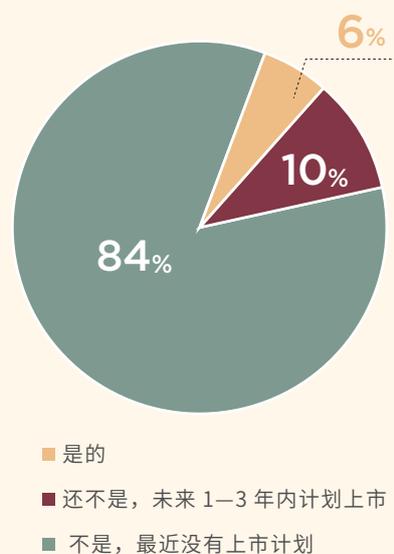


图 1-13 企业是否是上市公司？



都超过 1 亿元。营业额为 1 亿~10 亿元的占 16%，营业额为 10 亿~100 亿元的占 21%，营业额为 100 亿~1000 亿元的占 17%。

如图 1-13，参与本次调研的企业家所在的家族企业中，有 6% 是上市公司，有 10% 计划未来 1~3 年上市，有 84% 不是上市公司且最近没有计划上市。④



*SECOND*

## 中国家族企业的组织韧性

“韧性”已逐渐成为一个热门词汇。越来越多的人开始探讨如何培养强大的内心力量，以战胜各种挫折和逆境。

现如今，越来越多的企业开始关注如何打造高韧性的组织，以便在危机中渡过难关，甚至实现在困难中超越竞争，转危为机。

## 2.1 何为韧性？

“韧性”已逐渐成为一个热门词汇。越来越多的人开始探讨如何培养强大的内心力量，以战胜各种挫折和逆境。特别是在当前的 VUCA 时代。突发的逆境、黑天鹅事件日益频繁，对个人和组织的可持续发展构成了潜在威胁。如过去 3 年的疫情，全球经济与政治的动荡不安，逆全球化趋势，全球供应链、产业链的加速重组，数字化转型等紧迫的问题，都使得个人和组织在应对逆境和危机时的韧性能力变得越来越重要。

“韧性”的研究最初起源于生态学和工程学，它指的是物体在受到外力挤压时不易折断并能回弹的性质。后来，这个概念在积极心理学等领域得到了进一步的发展。积极心理学通过理论构建和研究证明，韧性可以“源于普通的、规范的人力资源的神奇力量”，并且“对于提升个人和社会的胜任力和人力资本具有深远的意义”。著名管理学家弗雷德·卢森斯（Fred Luthans）教授将韧性定义为“从逆境、矛盾、失败，甚至积极事件、进步和更多责任中恢复的能力”。心理资本的韧性不仅包括恢复到“正常”状态，而且还包括将逆境视为通向成长和发展的跳板。

在当前瞬息万变的环境下，不可预知的逆境事件频发，家族企业若想成功抵御风险、迅速恢复甚至实现成长，企业的组织韧性便显得尤为重要。如图 2-1 所示，当企业

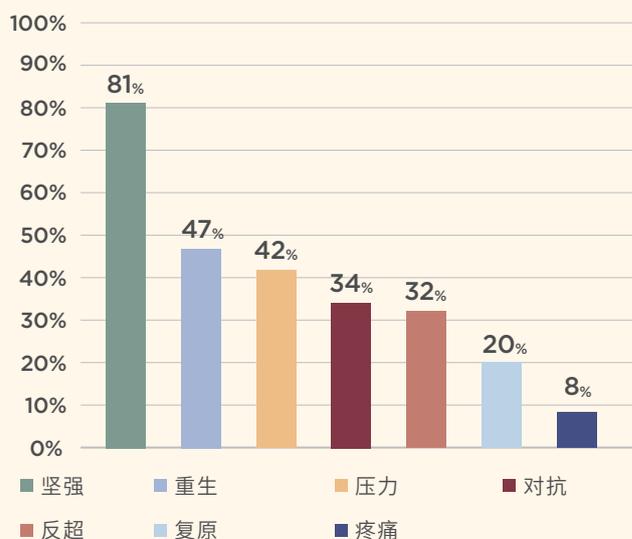
家看到“韧性”这个词时，他们的直观感受首先是坚强（81%），其次是重生（47%）、压力（42%）和对抗（34%）。

## 2.2 危机与态度

### （1）过去 3 年经历的危机

很少有企业在发展过程中能够一帆风顺，大部分组织都在大风大浪中艰难前行，历经过多次危机和逆境。然而，危机和逆境事件往往具有不同的严重程度，对组织的韧性带来的影响也各不相同。根据危机的影响程度，可以将其分为轻度、中度和重度。轻度逆境事件通常指

图 2-1 看到“韧性”两字后的直观感受



的是组织内外部慢慢积累的问题，如组织内部的焦虑感以及环境变化带来的压力。中度逆境事件多指组织内部的意外事件或是组织外部持续的变化，如技术漏洞、数据安全风险、社会舆论影响以及气候变化等。至于重度逆境事件，则是指组织内外部突发的、无法预测的、对组织造成严重威胁的事件，例如经济危机、自然 / 科技灾难以及人为事故。轻度逆境事件考验的是组织的反应机制以及快速反弹的能力——企业的快速恢复能力，这是韧性的初级阶段。然而，真正能给企业带来转机的往往是较大的危机，也就是中度和重度逆境事件带来的冲击，它们能为企业带来学习、改进的机遇和动力，不仅刺激企业发挥其恢复能力，还有学习改进的反超能力。

图 2-2 过去 3 年中企业经历的危机

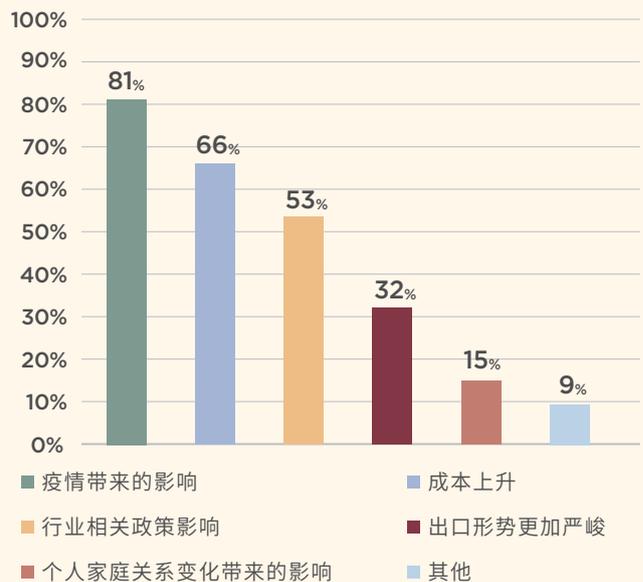
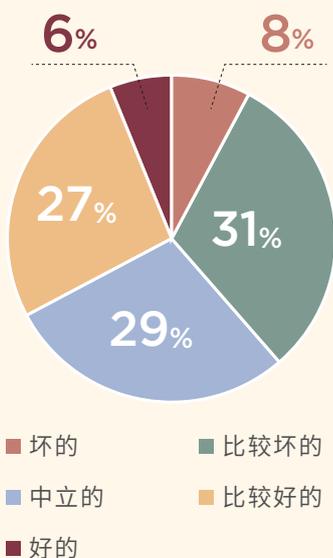


图 2-3-1 如何评估过往 3 年中经历的各种危机（坏的 & 好的）



换言之，小的逆境挑战的是见识和能力，而大的逆境则可能引发心性的转变。

调研数据显示，过去的 3 年里，参与调研的家族企业经历了各类危机。如图 2-2 所示，其中 81% 的企业受到了疫情的负面影响，66% 的企业经历了成本上升的困扰，53% 的企业受到了行业相关政策的影响。

如图 2-3-1 所示，在评估过去 3 年的危机事件时，有 39% 的企业家认为自身经历的各种危机事件对企业产生了负面影响；然而，也有 33%

的企业家认为这些危机事件反而带来了积极的结果。当我们观察企业家对这些危机的态度时，如图 2-3-2 所示，积极应对的企业家占据了大部分，达到了 48%，而持消极态度的则仅占 23%。这些数据充分展现了家族企业领导者的特质——在面对压力和困难时，他们依然能以积极的心态应对。

在对过去 3 年经历的危机进行反思时，如图 2-4 所示，有 10% 的企业家认为目前的情况难以改变，43% 的企业家对此持迟疑、不确定的态度。然而，也有 36% 的企业家表示他们

图 2-3-2 如何评估过往 3 年中经历的各种危机（消极的 & 积极的）

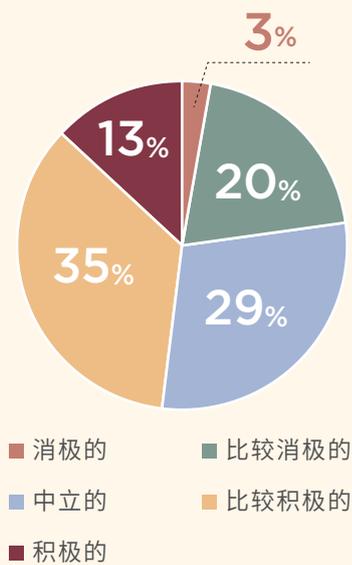


图 2-4 企业家认为在多大程度上可以改变这种情况

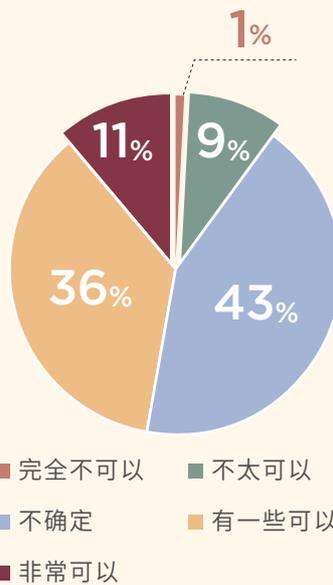
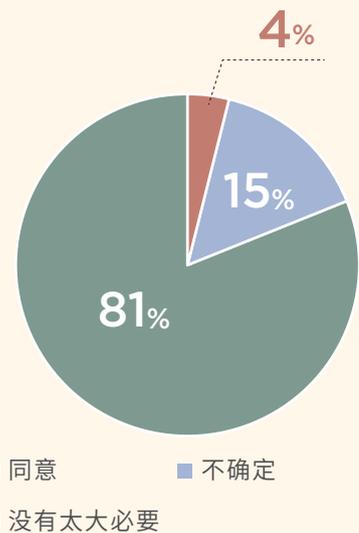


图 2-5 最近几年，选择主动走出舒适区

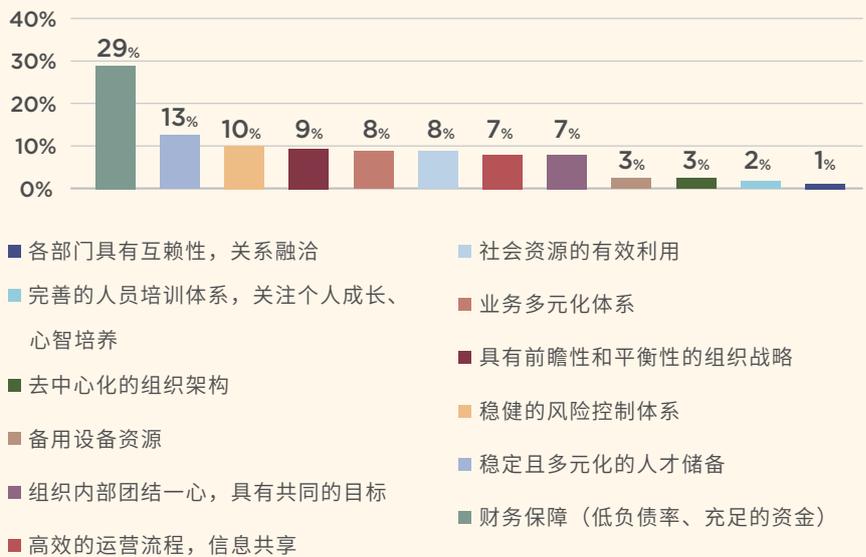


能够采取一些行动去改变现状，甚至有 11% 的企业家认为他们能在很大程度上改变当前的情况。总的来说，虽然有一大部分企业家对未来抱有悲观或不确定的态度，但也有近一半的企业家坚信他们有能力采取行动改变现状。

### (2) 企业家面对危机的态度

尽管在过去的 3 年里面临了各种危机，但在被问及是否会选择主动走出舒适区时，如图 2-5 所示，在最近几年中，有 81% 的企业家表示他们

图 2-6 企业对应风险和危机的准备措施



会选择走出舒适区，而 15% 的企业家对此持不确定的态度，只有 4% 的企业家认为没有必要这样做。

在面对危机及风险时，企业家们普遍认为，最关键的是确保财务稳健，维持低负债率，以及保有充足的现金流（29%）；其次，他们重视建立稳定且多元化的人才储备（13%）、稳健的风险控制体系（10%），以及制订具有前瞻性和平衡性的组织战略（9%）。

在过去的 3 年里，发展的不确定性和各种危机为大多数企业带来了前所未有的挑战，这在很大程度上影响了企业的发展。如图 2-7 所示，有 58% 的企业家认为他们的企业在未来较长一段时间内仍会受到此类影响；23% 的企业家则认为这些影响属于短期现象，他们的企业会很快恢复；而只有 9% 的企业相对幸运，没有受到任何影响。

图 2-7 面对过去 3 年危机的感受

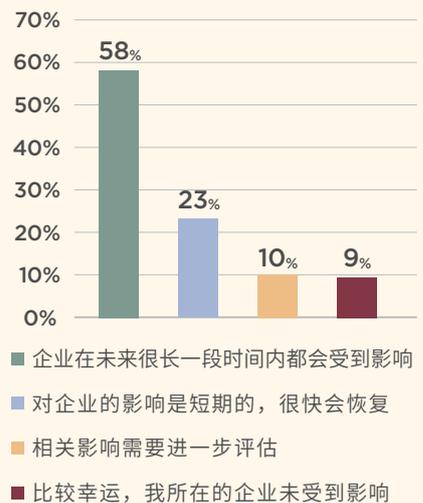


图 2-8 企业应对危机采取的措施



## 2.3 面对危机采取的措施

人在逆境中往往能激发出自己意想不到的能力，企业也同样可以在困境中激发出创新力和内在潜力。为了应对危机，如图 2-8 所示，企业采取了一系列的应对措施，其中包括业务调整，寻找新的增长点（73%）；进行人员优化（63%）；进行产品 / 服务创新（53%）；积极推进数字化建设，实现信息的及时更新和共享（47%）；削减业务板块等（41%）。

如图 2-9 所示，在当前情况下，企业在以下几个方面的表现较为出色：首先是财务保障（包括低负债率、充足的资金）（20%）；其次是社会资源的有效利用（12%）和稳健的风险控制体系（10%）。

在应对风险和危机时，参与此次调研的企业家认为，企业最应优先考虑的几个方面是财务保障（低负债率、

充足的资金）（29%）、稳定且多元化的人才储备（13%）以及稳健的风险控制体系（10%）。然而，在实际运营过程中，如图 2-10 所示，企业实际执行得最好的几个方面却是社会资源的有效利用，各部门之间的互相依赖和关系和谐，组织内部团结一心、具有共同的目标以及备用设备资源等；而在财务保障（低负债率、充足的资金）、稳定且多元化的人才储备、具有前瞻性和平衡性的组织战略等方面，虽然企业家们认为重要，但在实际行动上的执行效果却并未达到预期。

## 2.4 危机后的变化

### （1）企业过去 3 年的业绩与未来 3 年增速的预测

过去 3 年中，大多数企业的业绩呈现下降趋势：有 32% 的企业业绩明显低于 3 年前，28% 的企业业绩略低于 3 年前。如图 2-11 所示，在参与此次调研的企业中，金融和地产行业受到的影响最大，其中 55% 的企业业绩明显低于 3 年前，27% 的企业业绩略低于 3 年前。消费零售行业和服务业也受到了相当大的影响：

图 2-9 企业应对危机表现较为出色的方面



图 2-10 面对危机，企业应对措施的认知与实际行为差异



图 2-11 企业过去 3 年的业绩

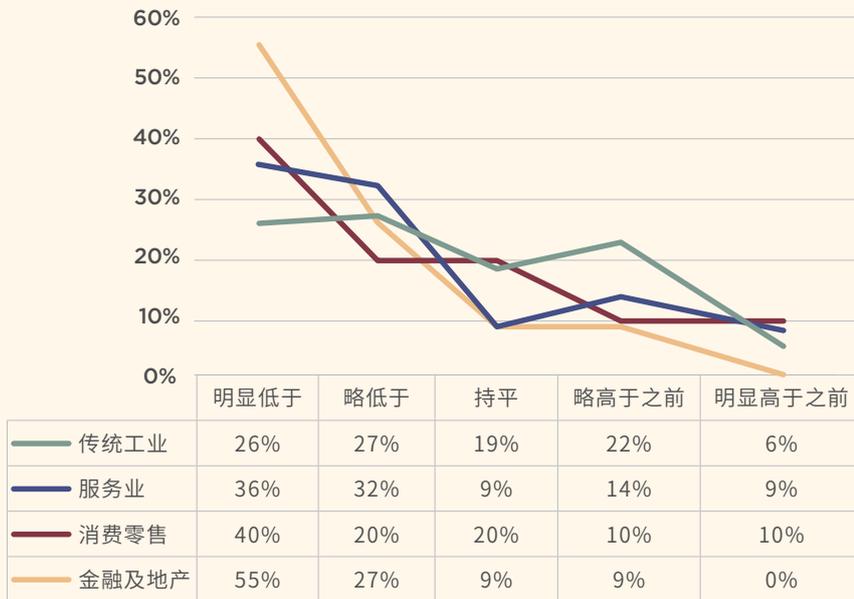
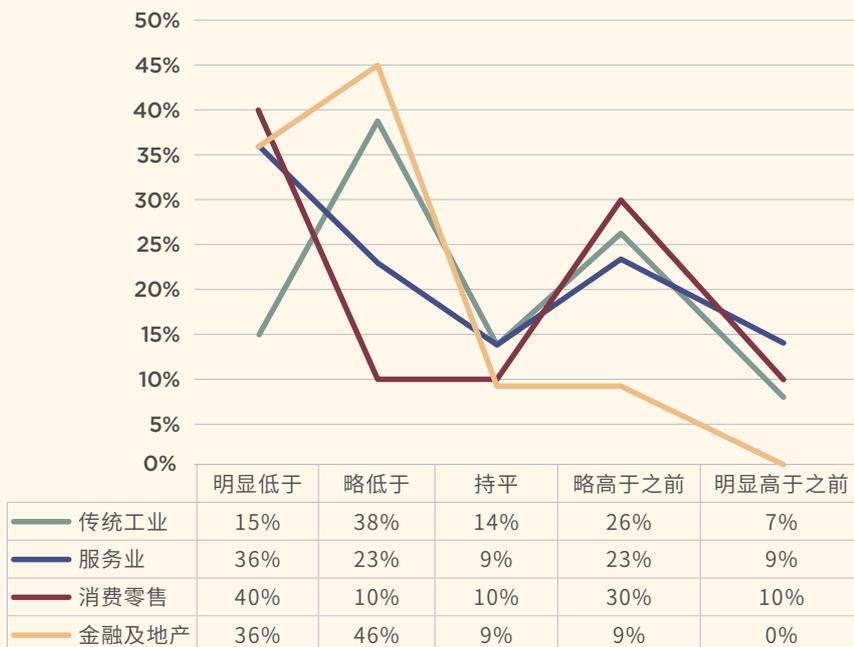


图 2-12 企业未来 3 年增速的预期



在消费零售行业中，有 40% 的企业业绩明显低于 3 年前，20% 的企业业绩略低于 3 年前；在服务业中，有 36% 的企业业绩明显低于 3 年前，32% 的企业业绩略低于 3 年前。

对于未来的展望，大多数企业家的态度并不乐观。有 23% 的企业家预测企业在未来 3 年的增长速度将明显低于过去 3 年，而有 34% 的企业家认为，未来 3 年的增长速度将略低于过去 3 年。具体到各个行业，如图 2-12 所示，预期未来增速会明显低于或略低于过去 3 年的企业主要分布在服务业（59%）和金融及地产行业（82%）。相比之下，传统工业中仍有 33% 的企业家认为未来 3 年增速会略高于或明显高于过去，消费零售行业中这一比例达到了 40%。然而，在金融及地产行业中，只有 9% 的企业家认为未来 3 年的增速会略高于或明显高于过去。

在比较企业过去 3 年的业绩和未来 3 年增长预期时不难发现，与其他行业相比，消费零售行业对未来 3 年的业绩增长更为乐观。

## （2）危机下员工的变化

从团队到组织，整个企业自上

而下，都在为实现共同的愿景而努力。具有高自我效能感的个体更具自信，因为他们相信自己的能力，并且在团队中也更信任自己的队友。他们能够坦诚地进行沟通，通过共情理解彼此，从而增强团队之间的信任。在本次调研中，如图 2-13 所示，经历过这 3 年的危机，企业员工的最大变化是抗打击力增强（61%）；其次，他们变得更善于学习（46%）和更具内驱力（39%）。在乐观情绪的积极影响下，团队成员相互赋能，以积极的态度面对危机，使整个组织更易于凝聚力量。在经历逆境之后，他们不仅可以恢复到“正常”，还能将逆境视为通向学习、成长和超越的机会，实现“反超”。

### （3）危机下的企业创新

在本次调研中，我们从创新、新事业开发和战略更新这三个维度来衡量公司的创业精神。其中，创新包括增大在产品开发上的投入、向市场推出大量新产品 / 新服务、比竞争对手获得更多的专利以及引领行业的创新发展等。新事业开发则包括进入新市场、建立或投资新企业以及在当前市场寻求新的增长点等。而战略更新则包括重新定义业务的竞争战略和策略、重组公司业务、部门和分支机构以加强相互之间的协调和沟通、重新定义公司的竞争行业、经常引入创新性的人力资源方案以及经常率先在行业内引入新的经营理念和实践等。调研结果如图 2-14 所示，企业更倾向于新事业开发（39%），其次是创新（36%）和战略更新（25%）。

在危机之下，不同行业的企业所采取的创新活动也各不相同。如图 2-15 所示，传统工业更倾向于创新（39%）和新事业开发（39%）；服务业则更倾向于将资源聚焦于

图 2-13 企业员工 3 年的变化

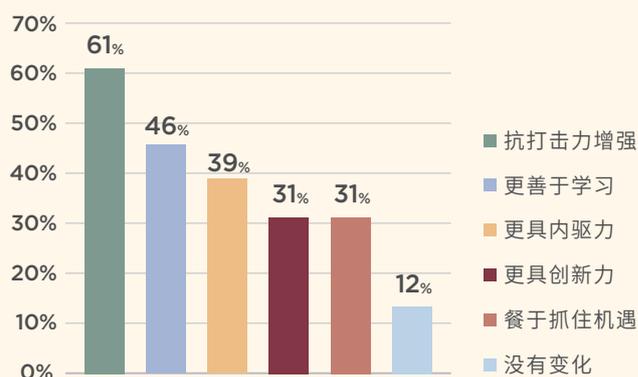


图 2-14 危机下企业开展的创新活动

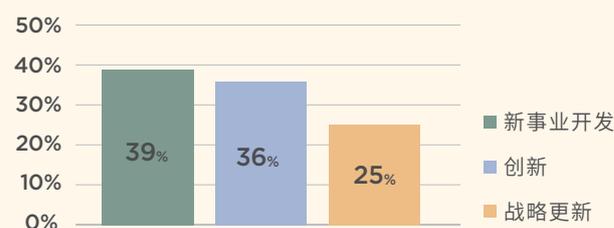
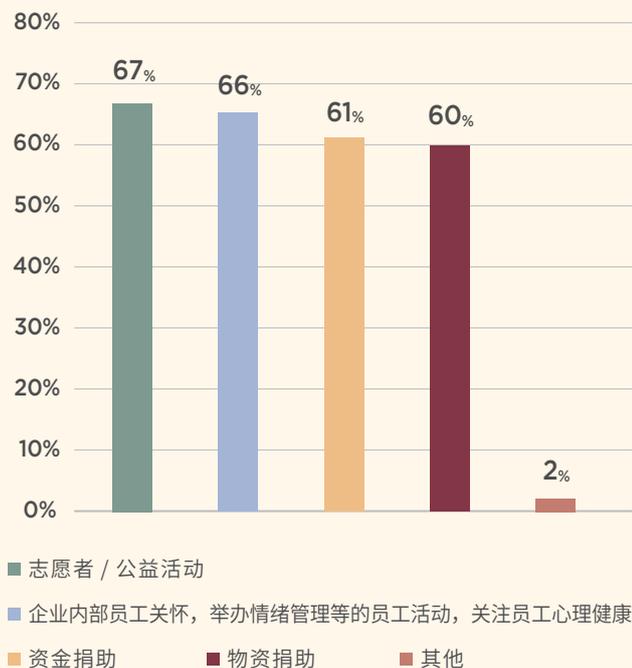


图 2-15 危机下不同行业下的企业创新活动



图 2-16 企业在过去 3 年的社会责任表现



新事业开发（42%）；消费零售行业则趋向于创新（36%）和战略更新（34%）；金融及房地产行业则集中于新事业开发（46%）和战略更新（41%）。这些数据显示，在面对危机时，不同行业的企业会根据自身情况和市场环境，选择最适合自己的创新策略。

#### （4）危机下的企业社会责任

在过去 3 年中，家族企业在履行企业社会责任方面作出了积极的努力。如图 2-16 所示，这些活动包括参与志愿者 / 公益活动（67%）、关心企业内部员工（66%）、进行资金捐助（61%）和物资捐助（60%）等。这些数据表明，家族企业不仅关注自身的经济利益，也积极承担社会责任，努力为社会作出贡献。同时，这也有助于

提升企业的社会形象，增强企业的竞争力。

## 2.5 本章小结

☞ 在过去的 3 年中，家族企业经历了各种危机，包括疫情带来的影响、成本上升、行业政策的变化等。面对这些挑战，家族企业的领导者展现出了积极的态度，愿意走出舒适区，积极应对危机。

☞ 对未来 3 年的预期，虽然大部分企业家的态度并不乐观，但他们都认为在应对风险和危机时，企业最需要做好的几个方面是：保证财务稳定（低负债率、充足的资金）、拥有稳定且多元化的人才储备以及建立稳健的风险控制体系。在实际运营过程中，企业做得最好的是：利用社会资源、保持各部门之间的互相依赖和良好关系、组织团结一心、有共同目标以及备有足够的设备资源。

☞ 面对危机，家族企业展现出了强烈的创业精神，主要体现在更倾向于新事业开发，其次是创新和战略更新。不同行业的企业在创新活动上也有所不同。例如，传统工业更倾向于强化创新和扩张新领域；服务业集中资源在扩张新领域上；消费零售行业趋向强化创新；金融及房地产行业集中于扩张新领域。

☞ 在经历了 3 年的危机之后，企业员工的抗击打能力增强，他们变得更善于学习，更具有驱动力。

☞ 家族企业在履行企业社会责任方面作出了贡献，参与了一系列的活动，如关心员工、资金捐助等。这些活动不仅体现了企业的社会责任，也增强了企业的管理韧性和社会关系韧性。☞

## 持续创新 颠覆传统的“养蚕人”

巴贝集团：组织中的战略韧性

文 / 赵 华

对于企业来说，组织层面的韧性尤为重要，因为它可以帮助企业在危机中重新调整组织资源、流程和关系，从而在危机中快速恢复，转危为机，实现反超。一个企业的组织韧性越强，越有助于其快速从危机中复原并实现持续增长。组织韧性并不只是一个单一的能力，而是一系列能力的集合。影响组织韧性的因素主要可以分为硬能力（如战略构思、资源储备、制度体系）和软能力（如心理韧性、领导力、团队合作、社会关系）两大类。这两类能力决定了组织在突然面临风险危机时的应对能力，即决定了组织是否脆弱，是否会遭受严重损失，甚至面临破产。具有战略韧性的企业能对外部环境保持敏锐的认知，随时警惕未来的潜在危机，并能提前作出预判。这样的战略以稳健和可持续性为经营原则，在长期主义价值观的引导下，始终保持战略的一致性，指导资源的合理配置，以最大限度地提高资源利用效率。

成立于1993年的巴贝集团，最初以领带起家，现已成为全球规模最大的高档领带生产企业，同时也是亚洲最大的真丝丝织提花面料生产基地。为了掌握生产原材料的主导权，巴贝集团创始人、董事长金耀以其超前的战略构思和长期主义价值观为指导，在过去十年的时间里，坚持研发突破千年种桑养蚕的传统技术。目前，新成立的陌桑高科股份有限公司隶属于巴贝集团，是全球首家专门研究高密度全龄人工饲料工厂化养蚕的科技型企业。经过七年的自主研发，他们成功解决了人工饲料工厂化养蚕这一世界性难题，颠覆了五千年的传统养蚕模式。

### 微笑曲线底端的无奈，“十美分”会长的转型追求

在20世纪90年代初，金耀预见到了领带产业的蓬勃发展。他游历西欧，走访北京，闯荡市场，毅然决定承担高达70%的负债率，斥资近千万元创办了巴贝公司。作为中国首家引进多款国际尖端织造设备的企业，金耀的大胆决策在当时被众多媒体称为“中国领带面料史上的一场革命”。自此，巴贝成为嵊州领带企业的龙头，也是全球生产规模最大的高档领带生产企业。

嵊州市被誉为“中国领带之乡”，其领带产量在全国占比高达90%，在全球占比70%。在2010年左右，嵊州领带的产量已经达到了顶峰，然而利润却一直低迷。蚕丝价格的不断上涨给企业生产带来了巨大的压力。金耀曾担任嵊州领带行业协会会长，他代表协会与美国采购商进行谈判，最终对方同意每条色织领带提价0.1美元。这笔“十美分”的涨价帮助嵊州领带业增收约1000万美元。因此，金耀曾一度被人尊称为“十美分会长”。

然而，在这艰难的提价背后，金耀看到了产业长期处在微笑曲线底端的苦涩。如何在产业链上掌握更多的话语权和定价权？这是他长年思考的问题。随着养蚕成本的增大，蚕农逐渐退出市场，养蚕行业持续萎缩，蚕茧市场的波动导致蚕丝价格不稳定。尽管巴贝在丝绸类产品的研发和生产方面具有优势，但由于领带行业利润薄弱，且受到原材料价格波动的影响，尤其是在没有定价权的情况下，金耀感觉不能再错失参与上游

产业变革的机会。“巴贝现在已经是全球最大的领带生产企业，特别是在国外市场上，我们主要进行销售。但随着生活习惯的改变，使用领带的人数在减少，领带的总体使用量也在减少。我们在十年前就看到了这个趋势，因此一直在考虑企业的转型升级。”金耀说。

## 大胆试验“人工饲料工厂化养蚕”

企业战略的制定需要全局的视角、深远的考虑和周全的安排，展现出对未来的前瞻性预见。只有这样，在危机到来的时候，才能做好充分的准备。在2008年，金耀已经意识到领带行业未来可能会面临衰退；同时，他也认识到掌握原材料话语权的重要性。于是，他尝试在广西、云南等地建立蚕桑原料基地，但后来因为各种原因放弃了。

2012年，金耀偶然得知省农科院正在进行人工饲料养蚕的试验。虽然这项实验还处在探索阶段，但他看到了企业转型升级的希望。其实早在20世纪60年代，日本就已经开始了这项研究，但至今仍在试验阶段。他曾试图去日本参观人工饲料养蚕的试验车间，但遭到了对方的婉拒。

“用工业化的理念来养蚕，用工厂化的方式代替传统的养蚕方法，既能增加产量，又能保证质量。”这个“人工饲料工厂化养蚕”的大胆想法在他脑海中诞生。回国后，金耀便开始了人工饲料养蚕的项目。要将实验室的研究成果转化为工业化生产，其中的难度可想而知。但他下定决心引入专业的研发团队，与研究机构开展战略合作，开始了漫长的养蚕之路。

走在实验前沿的日本，多年尝试仍未有重大突破，这使得金耀带领团队去实现突破的任务更加艰巨。工厂化养蚕究竟有多难？这是一个全新的探索过程，“工厂化养蚕不仅仅是一个单一的技术项目，而是一个涉及蚕种改良、饲料配方、饲养器具、防病体系和环境控制等多种新技术的项目体系。每一项工作都

没有先例可循，任何一次疏忽，都可能导致全盘皆输”。面对这个挑战，金耀和他的团队扎实地开展研发，每一个核心环节的成功，都经历了成百上千次的失败。

## “作茧自缚”的七年

制定战略是一门艺术，需要在保守和激进之间找到平衡，对企业的成长既要充满期待，又要时刻保持敬畏之心。

“初次尝试时，我们的想法其实很简单，但在实际操作中，我们遇到了越来越多的问题。在整个研发过程中，我们团队除了自身的努力，还得到了外部专家团队的指导。他们总是提醒我要考虑到投入的巨大成本和相应的风险。但我一直坚信，如果这只是一个简单的投资项目，专业的人才会比我们更适合完成。正因为它充满了挑战，我们才有机会参与其中。优秀的创新项目需要我们花费时间和精力去投入，这才能创造价值。”

有了明确的目标和坚定的信心，巴贝团队在实施时也始终秉持着以科学为导向的原则。从2014年开始，巴贝团队开始在全无菌实验室内对饲料配方、蚕具设备、环境变量等进行试验。2017年11月，总投资7000万元，占地5000平方米的中试车间建设完成并投入运营。在更大的空间内，他们进行了长期的试验，精确控制了气流、气温、湿度等环境指标，从而找到最适合养蚕生长的环境。金耀说：“我们的研发团队非常努力，所有的成员都放弃了休息时间，通宵达旦更是家常便饭，我们密切关注着每一个可能出现的问题。”

在此基础上，巴贝团队按照机械化、智能化养蚕的要求，对饲养器具及关键设备进行了无数次的运行、测试和验证，以保证大规模产业化生产的顺利进行。“仅仅是这些设备的开模费用，我们就投入了1000多万元。”金耀说。

他还提到，养蚕的每一种饲养器具及关键设备从无到有，都是团队成员经过反复思考、修改和研发才最终完成的。

家蚕对疾病非常敏感，一旦有一只蚕出现问题，就可能整个生产线遭受重创。这种情况，巴贝的研发团队经历过好几次。有一次，2000平方米的养蚕房间内的蚕宝宝都因病而死，生产线遭受了重大损失。当时，团队的第一反应是如何正确处理死亡的蚕宝宝。他们立即与省农科院的专家取得联系，寻求他们的建议和处理方案。经历了四次疾病暴发后，巴贝团队深刻认识到，家蚕疾病防治是规模化养蚕面临的一大难题。

为了深入探究蚕病的源头及其传播途径，巴贝投入了1.5亿元，自主研发生产设备，在整个行业内这样的先例并不多见。他们在蚕病防治的关键领域开展了大量试验，以找到传播途径并总结防控方法。通过数百次的试验，巴贝成功构建了一个系统而科学的疾病防控体系。近年来，他们的养蚕生产从未出现过家蚕疫病事件，科研成果的转化为实际生产提供了坚实的防疫保障。

“生产设备和器具，均需要我们自行设计和研制。”金耀的办公室堆满了各种图纸，都是他根据生产需求熬夜绘制的设备套图。连续七年，金耀和他的团队没有休息，即使是春节。除非外出，金耀每天早晨都会召集研发团队开会，探讨蚕宝宝的变化，分析研究数据。

面对研发技术的挑战，浙江大学动物科学学院鲁兴萌教授领导的团队积极参与其中，为工厂化养蚕防病体系和环境控制带来了创新思路。他们成功克服了对蚕宝宝最具威胁的蚕病，改变了“一条蚕得病，一批蚕覆灭”的困境。产学研三方通力合作，研发出优化的人工饲料配方，并将饲料成本降至可接受的水平。与此同时，省农科院也选育出适用于全龄蚕宝宝的人工饲料蚕种，成功解决了批量全龄人工饲养的技术难题。在整个探索过程中，金耀常挂在嘴边的一句话是：“创新需要做好失败的准备。”无论面临什么挫折，无论损失多少资金，他都从不抱怨。

工业化养蚕面临更多的技术挑战，例如，控制蚕对桑叶的摄入需求，就涉及对品种的精心选育。那些看似饼干的饲料，不仅要根据蚕的不同成长阶段的营养需求进行调配，还需在成本最低化的前提下，根据蚕的不同生长阶段习惯，特别设计其形状。

2018年12月，投资3.5亿元的第一阶段工程正式启动，产能达到1万吨。这标志着该项目从实验室研究阶段，真正进入工厂生产阶段，实现了家蚕饲养的集约化、规模化、标准化、常年化和工厂化。

工厂化养蚕提升了养蚕效率。以年产蚕茧1万吨为例，传统养殖需要大约10万名养殖户参与，而工厂化养殖只需不到200名生产线工人就可完成，且蚕丝的品质更为稳定，色彩、强度、抗菌等性能也可以根据需求进行改变和提升。目前，巴贝集团在工厂化养蚕领域已经取得了464项专利，其中包括发明专利207项、实用新型专利208项以及外观设计专利49项。

## 危机与应对

阶段性的战略目标设定需要与企业的成长节奏相匹配。低难度的目标有助于积累信心，而高难度或梦想性的目标则更易激发创新。企业最终会从对初心的坚守和对使命的专注中受益，这使得组织内部能够自我增长，不易受到外界干扰，从而能够顺利度过危机。

在巴贝一期项目投产之前，外界尤其是一些专家并不看好人工养蚕。国内也有很多研究者在尝试，但并未成功，主要原因是成本过高。“我们进行试验时发现有些指标达不到，我自己也压力很大。但是我从财务角度做过计算，觉得还是可行的。我始终坚信，只要我们持续努力，这个项目就一定成功。”有人怀疑，即使研发成功，产品成本也可能高于市场，产品也不一定能盈利，这就意味着

不能产业化。“针对这个问题，我从一开始就预判到技术问题是关键因素，因此我们围绕核心技术不断进行研发，最后成功解决了一些关键问题。到目前为止，这个项目的盈利能力还是非常好的。”

2018年年底，工厂化养蚕一期工程投入生产，年产1万吨蚕丝，销售一直火爆。然而，2020年4月一场由电路短路引发的火灾，暂时“逼停”了生产。新建的项目原本期待能有正式的营业收入，但这场火灾几乎将一切烧光。

面对多年心血化为灰烬，大家都很沮丧，甚至有人产生了放弃的念头。“这只是一次意外，只要人在、团队在、技术在，我们可以从头再来。”金耀再次为大家鼓足了士气。尽管面临技术和资金上的困难，但政府高度重视，银行也给予支持。真正好的创新项目一定要投入大量的资源和时间，才有可能在市场竞争中胜出。人工养蚕一直被认为成本过高，未曾在国内外获得成功。但金耀坚信，只要核心技术获得突破，就能实现盈利，因此一直坚持下去。“虽然一场大火烧毁了一切，但幸好没有人员伤亡，我们现在只需要等待时间的救赎。”在金耀的鼓励和支持下，巴贝的员工重新站了起来，他们开始从更深层次考虑自主创新的全面性，决定对一期工程进行全面改造升级，并研发更精细化、标准化的全龄养蚕装备。同时，基于火灾事故的教训，工厂的建设也按照甲类消防标准来进行。直到2022年3月，他们才收获了复产后的第一批蚕茧。

## “破茧成蝶”

历经七年的艰辛努力，2019年1月20日，巴贝终于向全世界宣布：人工饲料工厂化养蚕这一世界性的难题已被攻克！在巴贝恒温恒湿无菌的生产车间里，一批批的蚕宝宝被“机器人”放置在饲养盘中。盘底铺着由玉米粉、番薯粉、复合维生素等制成的人工饲料。蚕的整个生命周期都将在车间里

完成，全程只吃饲料，不吃桑叶。一颗蚕卵，从破壳到结茧，只需要28天。“我们已经突破了养蚕的季节性限制和蚕对桑叶的高度依赖，车间里的蚕可以全天候24小时、全年365天不间断产茧。”金耀不无自豪地表示。

如今，巴贝已经培育出适合全龄人工饲养化养蚕的专用蚕种，也研制出工厂化养蚕的低成本人工饲料及配套饲养工艺技术，建立了工业化养蚕环境控制体系、病害防控体系、人工智能工厂化养蚕技术体系，实现了工厂化养蚕的产业化开发。未来，工业化养蚕有望成为集团最大的业务板块。

2019年，总投资3.5亿元的一期项目投产，年产鲜茧一万吨。2022年，二期项目I阶段投产，建筑面积44万平方米，总投资28亿元，年产鲜茧四万吨，占全国产量的6%，全球产量的5%，茧丝品质达到国家标准5A级以上。二期项目II阶段全面投产后，公司可年产十万吨功能性蛋白质纤维，成为全球规模最大的工厂化蚕茧生产企业。在巴贝的规划里，将以工厂化养蚕二期项目为核心，致力于打通产业链上下游，打造一个百亿元级的传统产业集群“中国蚕丝高地”。巴贝的出现解决了行业可持续发展的问题，也为传统农业创新发展提供了更多想象空间。

近年来，巴贝集团的研发投入超过了销售收入的10%。在谈到领导新的创新研发项目，或者开创新业务时，金耀认为作为领导者，一定要亲自深入参与，确保创新项目不要半途而废。

蚕丝蛋白的天然性给了替代性产品以巨大的开发空间。目前，巴贝集团正在与浙江省农业科学院等科研院所合作，致力于在蚕丝蛋白纺织面料涂层及高值化利用等领域进行全产业链的科技攻关和产业应用。接下来，除了纺织产业，蚕丝还将在农业、生物医药、高端装备、新材料等多个领域得到应用，未来的开发空间十分广阔。④

# 蹲下来 活下去 站起来

## 旭辉集团：危机中的韧性文化

文 / 中欧家族传承研究中心

旭辉集团股份有限公司（以下简称“旭辉集团”或“旭辉”）自 2000 年成立以来，主营业务包括房地产开发、商业运营和物业服务，一直致力于成为“受人信赖的城市综合运营服务商”。旭辉集团创立之初便将总部设在上海，并审慎布局一、二线城市，此后开启了超过 20 年的高速发展之旅。凭借其持续优秀的业绩和强大的综合实力，2012 年旭辉集团在香港上市，2018 年旗下的物业与城市服务板块——旭辉永升服务也在香港上市。旭辉集团连续 10 年入选《财富》中国 500 强，并在 2022 年中国房地产开发企业综合实力 500 强中荣获第 11 名。然而近两年，中国房地产行业经历了剧变，监管力度加大，新增投资急剧下滑，房地产市场销售环境萎缩，整个行业面临严峻挑战，旭辉集团也不例外。

在过去 20 余年的发展过程中，旭辉集团创始人林中始终注重企业文化建设，特别是“行者”文化。尽管中国房地产行业风云变幻，林中却始终将长期主义、目标导向和执行导向贯穿于旭辉的重大决策中，每次都能精准把握市场大局，引领旭辉稳步前行，从容应对楼市起伏。旭辉一直致力于打造持续进步的组织文化，例如自 2014 年起连续举办了 8 年的“行者无疆杯”戈壁徒步挑战赛。经过多年的发展，旭辉已经形成了独特的“行者”精神，通过戈壁徒步和商业攀登的过程去感悟、实践和发展“理想、拼搏、坚持、超越”的真谛。一系列戈壁徒步活动不仅培养了团队对“行者”精神的认同，也为旭辉塑造“行者”形象、展示“行者”精神提供了沃土，使“行者”精神成为旭辉韧性文化的最佳诠释。林中将经营企业比喻为戈壁徒步，在房地产业的“黄金时代”中，旭辉或许不是最引人注目的，也不是走得最快的，但却是最坚持“行



者”精神的。

从组织韧性的形成和运行过程来看，作为组织与环境互动的结果，组织韧性具有动态和反复迭代的特征，整体过程包括危机前、危机中、危机后三个阶段。在危机前，组织需重视战略、资源和制度体系层面的事前准备和防御能力；在危机中，组织需重视调整和创新的能力；在危机后，组织需重视恢复、学习和改进的能力。

作为领导者，林中将个人的韧性注入到组织文化中，通过员工和人力资源管理体系等制度要素，在旭辉集团内部最终形成并坚持了“行者”精神，以确保旭辉集团的稳健发展，以及在危机面前的战略转型。他的信念是“蹲下来，活下去，站起来”。在面对危机前、危机中和危机后的变化时，这种“行者”精神帮助旭辉更从容地应对逆境的冲击。

### 危机前：积累承载力

近 20 年，受益于我国经济、城镇化、土地政策和人口结

构等多重因素的快速发展，房地产市场规模不断扩大，行业也经历了快速发展。在此期间，旭辉凭借对市场的精准把握，实现了全方位的增长，同时，也从多个维度积累了抵御危机的能力。特别是随着旭辉的“行者”精神不断深化，组织韧性在抗压承载力方面发挥了催化作用。

在发展规模方面，林中于2000年正式将公司总部从厦门迁往上海，并创建旭辉集团。来到上海后的旭辉如同强龙入海，发展步伐明显加快。经过多年的发展，旭辉于2012年成功登陆港资本市场，2017年，正式跨入销售额千亿级阵营。

在经营风格方面，林中认为房地产行业终将进入平稳增长期，去杠杆是必然趋势。因此，旭辉提出“二五战略”，追求有质量的均衡增长，注重财务指标的平衡，以提高现金回款率，保持健康经营现金流。同时，旭辉也逐步升级产品和服务，并在主业之外开展房地产+多元化业务布局，打造房地产生态圈。

在人才发展方面，旭辉始终重视人才，认为人才是企业经营与发展的基础，员工是最宝贵的财富。为了实现目标，旭辉坚持前瞻性的顶层设计，确保组织和人才策略能有效地支撑战略的落地。同时，旭辉在人力资源管理体系中系统地融入韧性价值观，吸引和培养那些认同旭辉长期导向、理想主义的优质人才，提高了员工对组织的认同感，使公司在面对危机和风险时具备了强大的抗击能力。

## 危机中：迸发反弹力

在中国房地产行业的发展历程中，2021年无疑是一个特殊的年份。在这一年，地产行业的融资监管力度加大，一系列调控新政如“三道红线”和房地产贷款的“两集中”等接连出台。同时，土地拍卖市场迎来了新规则，人口进入负增长区间，民众对房地产投资的兴趣显著降低，导致房地产市

场销售出现萎缩。然而，面对这样的大潮，旭辉并未选择“躺平”。相反，它发起了一场全力以赴攻坚克难的“战役”，从团结人心、创新业务到调整架构和提升人效，旭辉稳健向前，只为熬过黎明前的黑暗。

林中在给旭辉员工的内部信中直言，“未来几个月，旭辉的现金流将面临前所未有的挑战，这是需要全体员工齐心协力、毫不退缩拼搏的时刻。”挑战对旭辉人来说并不陌生。他们每年都会组织一次戈壁徒步活动。林中表示，“每次走戈壁都会在第三天遇到最艰难的挑战，大部分员工会达到体力的临界点。然而，只要心中有坚定的信念，坚持对理想和初心的追求，我们就能完成使命。”

2022年，除了旭辉的控股股东林氏三兄弟增持了共计1203万股旭辉股票外，独立董事和高级管理人员也持续增持公司股票并购买了债券。这种行动向市场传递了他们对公司发展前景的坚定信心。面对行业前所未有的挑战，旭辉团队的团结一心以及他们对公司长期发展的信心得到了充分的展现。

坚守长期主义和稳健经营理念的旭辉深刻认识到，保交楼、守品质是推动企业良性循环和持续健康发展的重要前提。林中强调：“在困难时期，我们需要过紧日子，节约所有可节约的开支，把有限的资源集中在‘保交付、保品质’的民生工程上。”这种理念推动旭辉在2022年1—11月累计交付6.4万套新房，其中超过1.2万套提前交付。旭辉在坚守“保交楼”的同时，也重视交付品质。每个小区在交付前都会经历三级检查，验收环节更有分户验收、物业承接验收等机制，一系列闭环流程确保了交付品质的实现。

由于销售并未达到预期，开源遇到阻碍，对旭辉来说，节流显得尤为重要。与按亿计的管理费率相比，投资拿地的成本常常高达十亿元甚至百亿元。因此，旭辉选择“蹲下来”，适应节奏，调整拿地策略。这次，林中的决心极其坚定，投

资暂时冻结，投资拓展中心更名为投资管理部，专注于后续地块跟进和合作方管理。对现阶段的旭辉来说，规模已不再是最主要的发展目标。他们将工作重点转向内部修炼，通过提升管理水平，强化产品去化、回款及经营现金流，以提升经营效率，增加企业的利润空间，为公司积累充足的现金。

行业正逐步进入低增长时代，企业经营也开始回归本质。旭辉将练内功的重点放在精简架构、提升效能、控制费用上。旭辉遵循“小总部、强区域”的原则，以此构建组织竞争力，激发组织活力，并提升运营效率。在架构调整上，旭辉严格执行围绕销售、交付以及财务保障的原则，借助“奥卡姆剃刀”理论，精简总部职能架构。多个职能中心被撤销，集团层面仅保留营销中心、运营中心、财务资本中心与综合管理中心。在区域管理架构上，旭辉也进一步减少管理层级，缩编城市公司。通过一系列管理架构的精简和人员优化，旭辉在2022年下半年的管理费用比上年同期减少了34%。

面对行业的巨大变革，旭辉秉持长期导向，依托自身的高执行力，不断提升产品和服务质量，加强创新和可持续发展能力。在消费者端，旭辉建立了承诺和信任，通过管理优化和拥抱变革来顺应变化，保障公司的可持续发展，这为旭辉“熬过寒冬”提供了有力的支持。

## 危机后：焕发反超力

受宏观经济下行、前期调控政策对市场传导作用的滞后显现等因素影响，房地产行业已走出高增长时代。如何保持长期、平稳的增长，成为当下房地产企业普遍关注的课题。然而，在数个发展周期中，旭辉已从昔日的“黑马”转型为一匹后劲充足的“千里马”。其秘诀在于坚持前瞻性的顶层设计，确保组织和人才策略能有效支撑战略的落地。该秘诀至今仍有效，尤其在危机关头，旭辉团结一心，许多难以展开的

战略变革也有机会得到推行。

2019年，林在接受访谈时预测，旭辉的真正转型将会是在2022年开始的“三五战略”阶段，即从开发销售型企业转变为综合运营型企业。当“三五战略”真正到来时，林中倡议“要有二次创业的心态、精神和艰苦奋斗！”，旭辉的“二次创业”也确定要走“轻重结合的战略道路”，依靠“同心圆战略”大力发展轻资产业务，构建“轻重结合”，“以开发为主业、一业为主、相关多元”的发展模式。在强化核心主业的同时，大力发展轻资产业务，提高经营性收入在总收入中的比重。在组织架构上，旭辉对组织结构进行调整，设立开发平台、商业平台、代建平台、职能平台四大平台，助力“同心圆战略”的落地。

在新的发展周期中，商业和代建逐渐成为旭辉的发力重点，多元化收入占比提升，也被认为是公司抵御行业周期的重要基石。经过多年发展，旭辉商业已有一定规模，2022年上半年总收入超过6.6亿元，同比增长69%。在代建方面，旭辉也实现了快速发展，旭辉代建现有商业代建、政府代建、资本代建、企业定制、管理咨询五种模式，已与地方城投、AMC、信托公司等合作，以及和政府在建交楼上展开越来越多的合作。

为了适应新的发展阶段和战略，旭辉发起了架构精简、人员缩编、投资节流和运营放慢等管理和业务上的调整。以人力资源管理为例，旭辉并未选择短期的裁员或降薪，而是借此危机为契机，通过行业调整重塑了旭辉未来长期的组织和人力资源基础。这包括变革组织管理架构，回归以岗位为中心的职级职位和薪酬体系，以及以培养复合型人才为导向的人才标准。尽管旭辉新时期的人力资源变革可能会影响到许多人的利益，但在林中和集团副总裁葛明的推动下，旭辉仅用了五个月的时间就全部完成了这次变革。<sup>①</sup>



*THIRD*

## 中国新生代企业家的心理韧性

从新生代企业家的企业角色变迁、目标导向、面对危机的应对反应和心理资本四个角度出发，来解读新生代企业家的心理韧性。

长期以来，许多研究都表明，良好的领导力对于组织的健康至关重要，它是推动企业价值创造的重要力量。领导力对企业的组织文化、员工的承诺和企业的抗风险能力都有着不可忽视的影响，能够显著地影响企业的韧性水平。

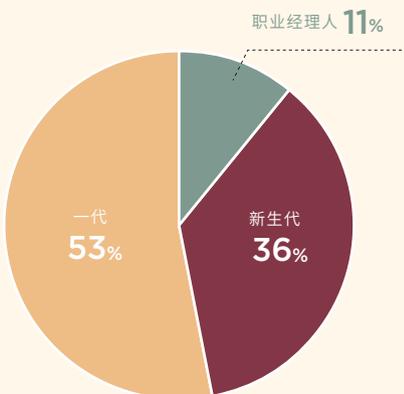
要构建一个有韧性的团队和组织，首先需要有一个有韧性的领导者。具有韧性的领导者能够快速从逆境中恢复过来，他们坚定地接受现实，有稳定的价值观支持，深信生活是有意义的，同时还具有临时应对和适应重大变化的能力，以及解决问题的能力。

在这次调研中，我们从新生代企业家的企业角色变迁、目标导向、面对危机的应对反应和心理资本四个角度出发，来深入了解新生代企业家的心理韧性。调研结果将有助于我们更好地理解新生代企业家的领导风格和应对危机的策略，从而为未来的企业管理提供参考。

### 3.1 新生代企业家更加积极参与企业的经营

如图 3-1 所示，在过去的 3 年中，第一代企业家仍然

图 3-1 企业过去 3 年的主要经营负责人



是主导企业经营的主要人物，占 53%。而且，38% 的第一代企业家更加积极地参与到企业的经营决策中。这意味着，当企业遇到危机时，第一代企业家仍然是企业的“中流砥柱”。他们在企业面临挑战、应对危机的过程中仍扮演着非常重要且不可或缺的角色。这也反映出第一代企业家的经验和领导力在企业发展尤其是在危机应对中的重要性。

调研结果显示，在危机之下，新生代企业家的角色正在发生着变化。如图 3-2，72% 的新生代企业家更加积极地参与到企业的经营中。这表明，新生代在家族企业中的角色正在升级，他们正在更加积极地参与到企业的实际经营中。这也说明，新生代企业家正在逐步承担起更多的责任和挑战，他们的领导力和才能正在得到充分的发挥和认可。

### 3.2 新生代企业家的目标导向

调研结果显示，新生代企业家中有 82% 的人群是学习型目标人群，如图 3-3-1 所示。这表明他们更注重发展

图 3-2 一代 & 新生代在企业的角色变化

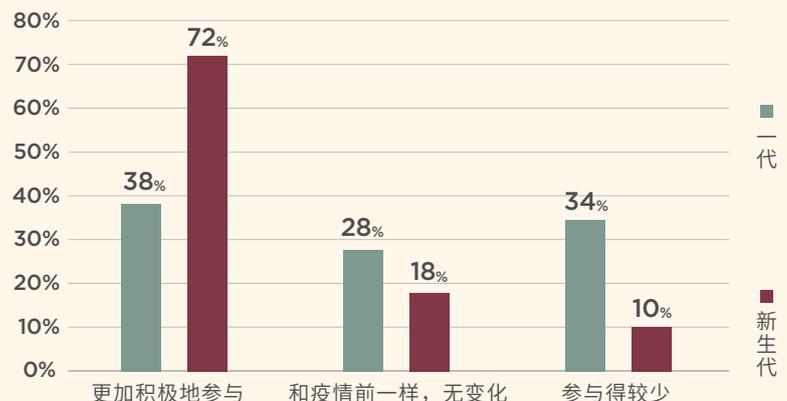
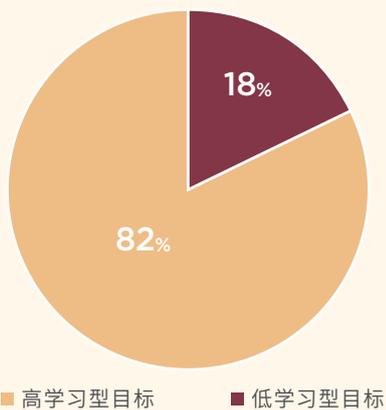


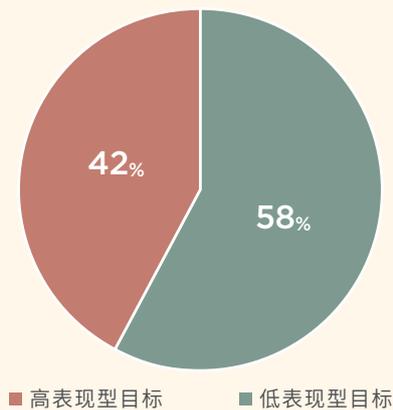
图 3-3-1 新生代企业家的学习型目标



自己的技能和知识，他们的目标是“比过去的自己更好”。在面对危机或挫折时，他们会被学习和进步的过程所激励，将此视为学习与成长的机会。这种心态使他们在面对困难时展现出更高的韧性和适应能力，从长远来看，这也使他们更有可能取得成功。

目标导向分为学习型目标 (learning goal orientation) 和表现型目标 (performance goal orientation)。学习型目标的人在面对挑战时，渴望获得新知识，发展新技能，并不断提高自己。他们通常热衷于学习，愿意接受挑战，将错误视为成长的机会。同时，他们会寻求新的体验，重视学习的过程，并坚持不懈地努力拓展自己的知识和能力。

图 3-3-2 新生代企业家的表现型目标



相比之下，表现型目标的人则更关注自己是否能够胜过他人，他们希望通过任务表现来证明自己的能力，并获得他人对自己能力的肯定。他们通常偏好非挑战性的活动，避免犯错误，并倾向于通过他人的表现来评估自己的表现。

本次调研的结果进一步证明了学习型目标对于提升企业家韧性的重要作用。新生代企业家的高学习型目标使他们更加专注于自我成长和提升，这无疑是在面对危机时，能够快速恢复并取得成功的重要因素。

如图 3-3-2 所示，在新生代企业家中，有 58% 的人群是低表现型目标人群，42% 的人群是高表现型目标人群。

表现型目标的人通常会被实现

特定的结果或目标所激励，他们渴望超越他人。他们具有竞争性，寻求机会来展示自己的能力，并渴望得到他人的认可和赞扬。他们往往更关注取得高分或赢得奖项，而不是学习过程本身。同时，由于他们的自我价值感与表现能力紧密相连，在面对失败或挫折时，他们可能会感到更大的打击。

这一结果反映出新生代企业家中，有一部分人群仍然保持着高表现型目标，他们追求优秀的业绩和高度的认可。然而，更多的新生代企业家是低表现型目标人群，他们更注重学习和提升，而不仅仅是追求优秀的表现。这也反映出新生代企业家在面对挑战和压力时，更倾向于采取积极的态度和方法，以学习和成长为目标，而不只是为了获得他人的认可。

目标导向理论中研究发现，设定“学习型目标”的人，比较容易在面临挑战时坚持下去，取得良好的绩效。在对比新生代企业家的高学习型目标和低表现型目标时，调研结果发现新生代企业家在面对危机或挫折时，更愿意把困难当作机遇，愿意花费时间和精力去解决困难，会被学习和进步

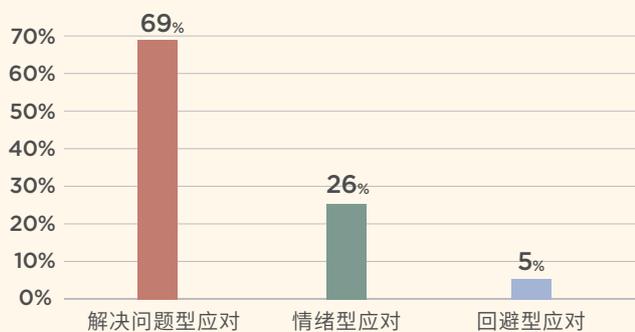
的过程所激励，更关注学习与成长的机会，追求比“过去的自己更好”。

### 3.3 新生代企业家面对危机的反应

面对危机，深度压力情况下引发的情绪和生理反应常常让人感到极度不适，这会驱动个体采取一些行动来缓解这些心理和生理的反应。个体在试图管理和应对压力的过程中，通常会采取三种方式：解决问题型应对、情绪型应对和回避型应对。解决问题型应对的目标在于解决导致痛苦的问题本身，以理性和直接的方式去处理或改变压力事件，试图找出解决方法或避免在未来面临类似的情况。情绪型应对的焦点在于应对压力情境引发的情绪反应，主要是为了调节和缓解情绪，关注的是如何缓和由压力引发的情绪反应。而回避型应对则是将压力排除在意识之外，否认压力的严重性，接受现状并认为环境无法改变。

解决问题型应对旨在改变所面临的压力情境，这通常意味着强大的心理力量、毅力和实际的解决问题的方法，并预示着积极的结果。新生代企业家面对危机的应对反应，如图 3-4 所示，69% 的新生代企业家采取的是解决问题型

图 3-4 新生代企业家面对危机的应对反应



应对。这说明新生代企业家在面对危机时，更倾向于理性和直接的应对方式，他们往往会将情绪置于一边，不逃避问题，而是直接处理或改变危机事件。

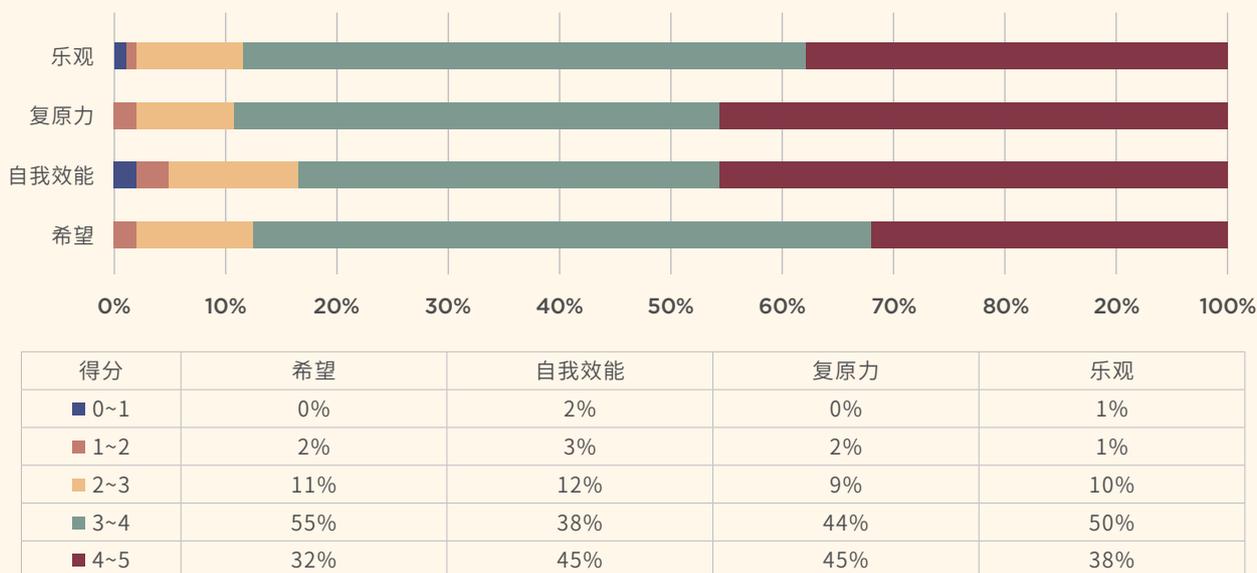
### 3.4 新生代企业家的心理资本

心理资本是建立在人力资本和社会资本现有理论和研究基础之上，是一种超越了人力资本和社会资本的核心要素。心理资本指的是个体在成长和发展过程中表现出的积极心理状态，是促进个人成长和提升绩效的心理资源。2004 年，美国管理学教授弗雷德·卢森斯提出了心理资本的概念，来描述包括自我效能（对挑战付出努力以获得成功）、乐观（对成功有积极归因）、希望（对目标锲而不舍）和复原力（在逆境中持之以恒）这四种积极心理状态。这四个维度要素并不是简单的相加，而是形成一种综合的、整体的心理力量，能产生超出单个元素之和的额外效应。研究已经有力地证明了心理资本具有可塑性，至少 40% 的心理资本是可以塑造的。

自心理资本概念产生以来，众多研究显示心理资本能对一系列结果产生积极影响，包括态度（如工作满意度和幸福感）、行为（如组织公民行为）和工作绩效。拥有高水平心理资本的领导者更有可能表现优秀，因为他们对克服挑战的能力充满信心，对未来结果持有积极预期，能够想出多种方案实现目标，并且在经历挫折后能迅速恢复。

在本次调研中，我们从希望、自我效能、复原力和乐观四个维度对家族企业新生代企业家的心理资本进行了测量。对达成目标充满希望的新生代企业家会积极关注未来发展，主动探索未来，努力发展人际关系，锲而不舍地追求目标。如图 3-5 所示，对于希望维度，新生代群体中“3~4”

图 3-5 新生代企业家的心理资本



分最多（55%），其次是“4~5”分（32%）。自我效能高的企业家相信自己能应对各种挑战，这有助于提升其自信水平。在自我效能维度上，新生代群体“4~5”分最多（45%），其次是“3~4”分（38%）。乐观和具有复原力的新生代企业家能积极、灵活地应对困难和挫折，并能从中迅速恢复。调研显示，在复原力维度上，新生代群体“4~5分”（45%）和“3~4”分（44%）较多；在乐观维度上，“3~4”分最多（50%），其次是“4~5”分（38%）。总的来看，在自我效能和复原力这两个维度上，4分以上的占比较多。这表明新生代企业家在面对挑战时愿意付出努力，在逆境中持之以恒，以期获得成功。

### 3.5 本章小结

☞ 在家族企业中，新生代企业家的角色有所变化，并

积极参与到企业的日常经营活动中。

☞ 在面临危机时，新生代企业家展现出高度的学习目标型和较低的表现型目标。他们在学习和进步的过程中找到激励，更加关注学习和成长的机会，这表明他们拥有成长型的思维模式。

☞ 在应对危机时，新生代企业家更倾向于解决问题的方式，这表明新生代群体更愿意以积极、直接的方式去处理或改变危机事件。

☞ 在VUCA环境中，心理资本被视为个体最有价值的个人资源之一，它能够帮助领导者在动态环境中更好地发挥领导效能。从希望、自我效能、复原力和乐观这四个心理资本维度来看，在自我效能和复原力这两个维度上，得分4分以上的占比较大。这表明新生代企业家在面对挑战时愿意付出努力，在逆境中持之以恒，以期获得成功。☞

## 经历至暗时刻 探索转型新出路

### 汉帛集团：突发试传承的韧性

文 / 赵 华

韧性的特点包括逆境、适应和成长。对个人而言，韧性是在面临挫折和打击时，能够快速调整自我，重新振作，从而实现目标的一种品质。拥有韧性的人能够坚定地面对逆境和困难，宛如弹簧，即便在巨大的压力之下，也能迅速恢复活力，甚至超越以往，取得成功。

对于家族企业的二代接班人来说，他们通常需要面临各种危机和挑战，克服各种困难，表现出他们自己独特的韧性，守业和创新。

汉帛国际集团有限公司（以下简称“汉帛”）于1992年由服装行业的领军人物——高志伟先生创立。公司总部位于浙江杭州，是一家以服装为主导产业，拥有自己的品牌和产业基地，以及全面配套产业链的跨国集团。汉帛集团的分支机构遍布海内外，已成为国际社会观察和了解中国服装产业的标志性企业之一。

2011年，汉帛的创始人高志伟先生突然离世，其独生女高敏在未到而立之年就临危受命，成为企业的新掌舵人。如今，经过10余年的发展，新一代汉帛在总裁高敏的带领下，向互联网、物联网、大数据等服务型企业进行探索转型，利用科技赋能传统服装产业，并在这一领域持续深耕。在接班过程中，高敏历经了各种困境、危机和磨难，但她展现出了高度的韧性领导力，成为当下中国家族企业二代接班人的精神楷模。

### 临危受命 危机重重

当年28岁并怀有身孕的高敏，在父亲突然去世的打击和巨大的心理压力下接过了汉帛集团的领导权，并成为中国服装协会最年轻的副会长。她当时面对的唯一选择，就是在最

短时间内接替父亲的职务，全面接管汉帛集团。然而，此时的服装行业正面临着外界环境的重大变化。电商的崛起给像汉帛这样在全国布局有300多家直营零售门店的实体品牌带来了巨大压力，传统订单也面临着向东南亚转移的风险。同时，汉帛在房地产和百货等领域的投资，也让“家大业大”的汉帛陷入了严重的债务危机。

2013年，汉帛在订单和债务危机的双重压力下，急需寻找突破口。生长在互联网时代的高敏，敏感地洞察到了互联网发展对实体行业所带来的冲击、挑战以及可能的机遇。因此，她在集团内部提出了“全民营销”的概念，并尝试在“微商”和“云集”等电商平台上实行。然而，这一想法在集团内部遭到了强烈的反对。在当时的服装行业看来，一个传统品牌的品牌去涉足互联网，并让导购去做数字化和透明化的销售，几乎是难以想象的。全民营销的提议在一片反对声中未能在汉帛成功推行。在这一阶段，高敏将自己定位为“负二代”，在团队中被视为“创新失败者”。

### 至暗时刻 探索行业转型新出路

回顾父亲离世后的六七年，高敏坦言那是她人生的“至暗时刻”。家庭与事业都面临着重重难关，外部投资的巨大负债压力和内部对全民营销的强烈反对，让高敏在很长一段时间里不断自我追问：我是谁？我们适合做什么？应该解决什么问题？她深深记得父亲在公司十周年庆典时说过的话：“做企业不仅是为了赚钱，更应该有一种使命感，能为整个行业、整个社会做一些尝试和贡献。这才是汉帛的价值！”

当汉帛面临如此艰难的困境，自身的表现并不尽如人意，那要如何为整个社会作出贡献呢？经过深入思考，她得出了一

一个重要结论：流量时代已经到来，服装行业急需全链条的重塑。虽然行业前辈们已经为推动行业转型投入了巨额的资金、大量的时间和精力，许多互联网公司也试图进入并改变服装行业，但这些尝试最终都未能奏效。

作为在服装行业中长大并与全国服装协会及行业内前辈们共事多年的高敏，对这个行业有着深深的感情。她目睹了行业前辈们的艰辛变革历程，认定自己有责任去做些什么，去重塑整个服装行业的价值链！

## 内外关系的重塑

除了主导汉帛的运营，高敏还需要接手众多外部资源，如中国服装协会副会长的职务。从女性角度来看，她无法像父亲那样在社交场合游刃有余。然而，“父亲留给我的这些资源，我必须花费时间和精力去经营和维护，并不是现成可取的，我需要重新去建立联系。而在这个过程中，别人会将父亲的优秀品质投射到我身上，自然而然地形成了一种对比。”

在企业内部管理方面，无数问题在短时间内压在了她的肩上。在没有取得任何成就之前，人们对她的印象仅停留在父亲给她的光环。面对“人走茶凉，一落千丈”的局面，高敏花费了大量时间和精力去与团队沟通，处理好与老员工的关系，一步步渗透自己的管理和经营理念，逐渐构建自己的影响力。还为自立门户的老厂长提供设备等支持。她深知，经营企业的本质就是经营人心。

虽然最初与母亲在公司经营理念上产生了很大的冲突，但母亲一直是高敏生命中很重要的一个偶像，给了她很多力量。“服装行业非常讲究人情，时尚产业也更加感性。所以在这个过程中，我需要运用这种情感，引入新的元素。”经过与母亲五年的磨合，母女俩也找到了新的工作协作模式，“母亲是董



高敏  
汉帛集团总裁

事长，我是总经理；但是我负责决策，母亲负责执行支持”。

## 数智化转型 开启柔性生产战略

2015年，汉帛启动了柔性生产战略，关闭了全国范围内的300多家门店，推动柔性生产线的改造。在这一变革之下，汉帛的生产方式从之前的大量生产转向了小批量生产，以至于生产周期也从原先的10至15天缩短为3至7天。为了实现这种小批量定制化生产并缩短制造周期，工厂需要数智化技术的配合。数智化不仅是企业在应对外部环境变化、转亏为盈的必要手段，也是实现行业可持续发展的重要工具。

由于更新换代速度过快，时尚产业产生了巨大的资源浪费，成为全球第二大污染源。在这样的情况下，为了实现行业的可持续发展，需要对生产全过程进行协同和追踪，使其透明化和可追溯。

对于像汉帛这样的传统服装公司来说，实现数智化并非易事。但高敏坚定地推动这一变革。自2016年开始，她花了3年时间，尝试用不同的技术团队来构建数智化系统，并在2019年推出了哈勃智慧云。这是一个基于柔性制造理念构建的时尚服务平台。哈勃智慧云的智能终端在接收客户个性化需求的同时，将生产工序进行拆解，并为工人提供具体的图片和视频指导，以便他们快速学习，使得小批量生产成为可能。

哈勃智慧云的建成让高敏对未来充满信心，她满怀热情

地希望将此成果推向市场，为时尚行业注入新的活力。然而，现实却是这一数智化成果并未得到市场的热烈欢迎，“脱离实际”“无法满足客户需求”，并未实现预期效果。

## 与产业发展结合

这次失败使高敏对数智化与产业结合的思考更深入了。她努力实现数智化与产业发展的紧密结合，使其能够符合产业需求。技术与产业之间存在巨大鸿沟，“如何让技术团队了解产业业务和运营逻辑，实现产业需求”是一个非常艰巨的任务。这需要一个翻译官来连接双方，促进相互理解并进行有效对话。高敏在这个过程中就担任了这个翻译官的角色，使技术人员能够了解和满足产业需求，而不是仅仅追求表面上的高、精、尖、深。正是她的协调作用使得技术和产业能够有机结合起来，实现其他互联网公司和产业团队所无法实现的综合效果。

高敏积极了解一线生产员工的需求，使数智化在一线推广成为可能。在工厂中，数智化的推广从年轻的工人开始，通过年轻工人的示范，向年长的工人展示数智化带来的更透明、可追溯的生产过程和更明确、可衡量的生产结果。这也激励工人提高生产效率，实现收入增长，并积极主动地加入应用数智化的生产实践中。

在柔性制造的基础上，高敏进一步提出了更高的使命愿景：实现每个人心中的时尚梦想！通过柔性制造、智能派单和流量孵化，哈勃智慧云大大降低了服装行业的试错成本。小批量快速生产的方式使得服装行业的创业者能够从一个单品开始进行小规模试单，然后根据互联网数据进行快速迭代。甚至可以借助 AI 技术进行产品设计的细节重组和调整，以满足消费者个性化需求。同时，这也为从业人员提供了成本更低的孵化品牌的机会，使他们心中的时尚梦想成为可能。

## 韧性领导力并非与生俱来

很多人问高敏是如何熬过这些困难时刻的。她回答道：“因为责任而挺过来了。在公司看到那么多员工，在家里看到孩子们，如果在这一分钟选择放弃或倒下，我内心不会好过。我母亲也坚定地要将父亲留下的事业传承下去，想尽一切办法实现这个目标。虽然面临着许多挑战，但我认为这是上天给我的一次历练。我觉得很多时候，只有经历过大事的人才能支持更多的人。如果只是经历一些小的困难，其实是不足以支持更多人的。”

韧性领导力对于组织的韧性起着非常关键的作用。然而，这种能力并非与生俱来，而是领导者在个人特质和工作经历中逐步发展并不断强化的一种能力。在传承变革的过程中，高敏的传承和变革遇到了过去经验的阻碍，面临着外界的质疑声音，并经历了失败。但她也在不断自我反思，吸取经验和教训。在重塑的过程中，她想清楚了关于自身定位和人生目标的最根本问题，感知到正在生成的未来，为今后的数智化转型提供了源源不断的内在驱动力。她坚定地与外界链接，让技术团队、员工和客户深度参与共同的目标；展望未来，充满希望地描绘出在数智化推动下能够实现的行业未来图景；打破思维惯性，不断向未来学习，在使命愿景的驱动下推动数智化转型升级，实现行业变革。

高敏感叹道：“除了二代这个身份以外，我的人生确实经历了很多。我的确是‘FU’，但我不是有钱的‘富’，而是心灵富有、精神富有。而且我是一个非常有福气的二代，我希望能够抱着感恩的心去感谢身边的每一个人，然后继续往前走。因为想象，因为坚持，所以做到。无论成与败，只要坚持去做，用心去做，踏踏实实去做，总会有好的回报！”



## 从“以铝代木”到“万物皆可铝”

高登铝业：创新驱动的韧性与传承

文 / 郑四方

本次新生代企业家调研结果显示，在面对危机时，新生代企业家的心理韧性展现出高学习型目标，更关注学习和成长的机会，拥有成长型思维；新生代企业家更倾向于解决问题的能力，更愿意积极直接地处理和改变危机事件。在接班的过程中，新生代企业家在传统的守业基础上，不断追求创新，在逆境中持之以恒。广东高登铝业高振中李婧夫妇就是优秀的新生代企业家典范。

来到位于广东省肇庆市的高登铝业有限公司（以下简称“高登铝业”）厂区，首先映入眼帘的是“百亿高登、世界名牌、百年高登”的硕大门牌，这12个字的目标，关乎奋斗，也关乎传承。

从一家小五金厂，到集铝棒生产，模具开发，表面处理，高品质型材、门窗、全铝家具、全铝户外等产品系统研发、生产、销售、服务为一体的全产业链领军品牌；从简单的OEM贴牌代工，到行业领先的铝产品解决方案提供商，高登铝业走了近40年。

从“以铝代木”的实践，到“万物皆可铝”的探索，高登铝业始终以文化引领创新，以创新驱动发展，将冷硬铝材变为千姿百态的实用产品，走出一条高质量发展的康庄大道。

### 夫妻接班：“要守业更要创业”的信念

1985年，高登铝业创始人高力登用多年的积蓄咬牙买了一台车床，办起了小五金加工厂，这就是高登铝业的前身。随着中国改革开放的不断推进，尤其是房地产行业的蓬勃发展，塑钢窗、木窗等被铝合金门窗取代，中国铝型材消费量也节节攀升，相关统计数字显示：我国铝型材的消费量从2000年的161万吨增长到2009年的816万吨，年均复合增长率为19.7%。高登铝业也随着时代的浪潮，步步登高。

不过勃勃生机之下也有隐忧，长期以来，高登铝业做的都是OEM贴牌代工，技术含量低，利润空间低。随着行业竞争加剧，卖方市场逐渐转变为买方市场，加上产品同质化严重等因素，2008年，高登铝业一度跌出行业前30名。

恰逢此时，高力登的儿子高振中从加拿大渥太华大学经济管理学毕业，与妻子李婧一同进入高登铝业。

“2009年，我们回到企业的第二天，父辈带着我们走遍了生产基地的各个角落，并跟我们进行了长达两小时的谈话，他跟我们讲述了自己的创业故事和经营智慧，提炼出16个字：‘小富靠智，大富靠德，真诚待人，用心做事’。”李婧表示，这么多年来，这16个字一直指导着她前行。



李婧

广东高登铝业有限公司执行总裁

李婧夫妇接过来的，不仅是长辈们的期盼，还有一份沉甸甸的责任，正如高力登所说：“做制造业就是很辛苦，除了员工和他们背后的两千多个家庭，加上上下游客户和供应商，那可是上万个家庭，我们要对这些家庭现在和未来的生活负责。”

如何克服困难，扭转下滑趋势，成为摆在李婧夫妇面前最迫切的棘手问题。李婧认为首先要凝心聚力、统一思想，于是她召集集团的元老和高管，用三天时间围绕一个核心问题展开深入讨论，这个问题就是：中国民营企业的平均寿命是2.9年，为什么高登可以20余年长盛不衰？

一石激起千层浪，会议现场有慷慨激昂的讨论，也有感人至深的诉说，也正是这次会议，定下了高登铝业的愿景、使命和价值观。在头脑风暴中，一条通往更美好未来的航线被擘画出来，那就是：自主创新、打造高端品牌。

“在我看来，传承不仅是‘守业’，更是要‘二次创业’，只有不断学习，不断迭代，才能走向更远的未来。”李婧认为，要有创新的思维，只有做出跟上一辈不一样的东西，企业才会有持续的生命力。如果墨守成规，就不可能脱颖而出，也慢慢会被行业、被时代淘汰。

## 矢志创新：“以铝代木”的实践

创新是一件知易行难的事情，如何从一个“空中楼阁”的设想，落地成为让人眼前一亮的产品，宛如在走一条险隘曲折的羊肠小道，稍有不慎，就可能万劫不复。

作为一名行业小白，李婧从零做起，走访每一个车间、知悉每一道工序、了解每一项技术、熟悉每一个渠道，不到一年时间，她就掌握了整个研发生产销售流程。

一次偶然的“跨界”，为李婧打开了一片新天地。2009年，李婧的一位朋友，给她寄来四盒红木标本供观赏把玩。抚摸着

温润的木质，看着金丝楠木、小叶紫檀、红酸枝等精美的木纹，李婧灵光一闪：人们对木制品往往有一种偏好，那能否把铝制品做出木纹的效果呢？

说干就干，李婧马上与供应商沟通产品细节。样品出来后，纹理细腻、凹凸有致的手感，让李婧十分满意，她预感这会是一个非常好的创新。从2010年开始，高登铝业陆续推出多款超感木纹铝材，包括3D手感刨花木纹、拉丝木纹、古木木纹、PU木纹、晶泳木纹等，还推出了系统门窗、铝梯、铝制凉亭、阳光房等产品，引领了行业新潮流。

“我们既然想做全世界的生意，就要有国际化的思维和眼光，整合全球供应链资源，去做产品创新。”李婧说。高登铝业向德国企业学习，改善门窗系统的隔音性、抗风压、水密性、气密性等；向日本企业学习，让铝材表面处理更显高端，打造轻奢柔光系列；向奥地利企业学习，增添闪亮的质感，推出拉斐尔系列；深挖中国传统文化，推出忆江南系列……高登铝业相继推出的创意美学与铝材表面融合的七大表面处理色系，受到了市场和消费者的高度认可。

这种对流行趋势的把握，以及快速反应的能力，除了李婧的勤奋之外，还源于其自身的“软实力”——从小爱好艺术的李婧，有着相当出色的审美。“审美都是相通的，色彩的搭配好不好、大众会不会喜欢，你要有自己的感知，这种感知不仅来自专门的学习，更是源自日积月累的沉淀。”

李婧将办公楼变为艺术熏陶的课堂，她在大堂、展厅、办公室悬挂油画、布置鲜花，赋予一家制造企业更多的艺术气息。“我喜欢大自然的颜色，并把它们应用到日常工作生活中，营造出新的氛围，希望员工们都能感受美、欣赏美。”

这种兼顾艺术与现实，更具有人文气息的工业要求，在超感木纹系列上也有所体现，除了要“真耐久”（色泽饱满可用10年以上）、“真立体”（4D真实立体木纹）“真肌理”

(纹理丰富, 超过 3000 种木纹供选择) 外, 李婧还特别要求“真温和”, 也就是要有实木的体感温度, 不能有金属的冰冷感。

“正是受益于木纹铝材产品的增长, 过去 10 年间, 高登铝业的业绩保持了两位数的平均增长率, 产品远销美国、新加坡等 100 多个国家和地区, 这一切都是因创新而取得的成绩。”李婧说。

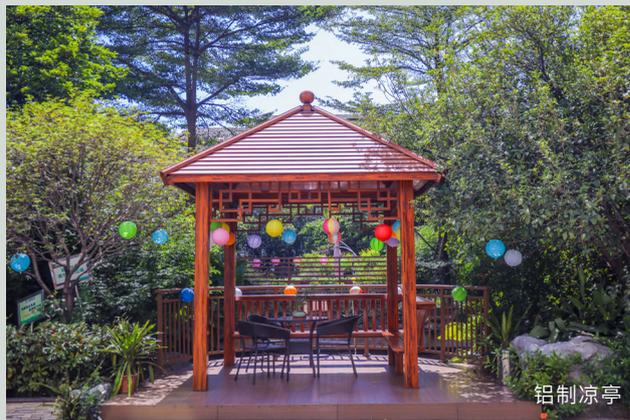
## 文化引领：“万物皆可铝”的探索

广州白云国际会议中心, 地处白云新城中央地带、白云山西麓, 坐拥优美自然风光和深厚人文底蕴, 是华南区一处新地标。而鲜为人知的是, 经层层筛选和考察认证, 高登铝业成为了白云国际会议中心的绿色建筑屋顶供应商, 为其“添砖加瓦”——由高登铝业研发生产的香槟色铝材制作而成的建筑屋顶, 增添了一份“云山叠景”文化特色。

“铝可以做门窗、做凉亭, 为什么不能做屋顶呢? 我们的企业文化崇尚的是‘向上而行、向阳而生’, 也就是既要不断精进学习、超越自我, 也要积极阳光、身心健康。总而言之, 不要自我设限, 万物皆可铝!” 李婧说道。

走进高登铝业的展厅, 令人印象深刻的不仅有流沙金、爱马仕橙、蒂芙尼蓝、轻奢铁木灰等各种时尚颜色, 还有桌椅、酒柜、梯子、门窗、沙发等由铝制成的各种产品, 这打破了大众对于铝型材“单一色调”“质感冰冷”的刻板印象, 自然与科技在这里融合交织。而在最新的探索中, 高登铝业正将铝的应用拓展到新能源汽车行业。

高登铝业地处肇庆市, 在工业和信息化部公布的《2023 年度中小企业特色产业集群名单》中, 肇庆高新区新能源智能网联汽车产业集群榜上有名。近 3 年, 肇庆高新区已招引新能源汽车及汽车零部件项目 48 个, 计划投资额约 200 亿元, 已初步形成新能源整车、汽车关键零部件、智能网联、汽车轻量化、充电设施、汽车后市场等领域全面发展新格局, 千



亿级新能源汽车产业集群已初现雏形。借着这股东风, 高登铝业趁势而起。

“早在 3 年前, 我们就在研究铝制汽车零部件, 现在已经能批量生产。去年我们拿下了 IATF 16949 国际性汽车行业质量管理体系标准认证, 并组建了自己的研发团队, 如今, 高登铝业已经进入比亚迪、广汽等车企的供应链体系。”李婧介绍, 在汽车材料端, 公司业务增长明显, 今年实现了两位数的增长。

在当前较为严峻的市场环境下, 高登铝业仍表现出不错的韧性, 一方面是由于苦练内功; 另一方面则是因为在多个领域的提前布局, 降低对单一产品和单一渠道的依赖, 在风浪中屹立潮头。

如今, 高登铝业又有新动作。2022 年, 住建部印发的《“十四五”建筑业发展规划》指出, “十四五”期间装配式建筑占新建建筑的比例要达到 30% 以上。不断开拓的高登铝业, 将装配式建筑作为下一个布局的领域, 在当今绿色低碳转型、强调可持续发展的当下, 有很大的发展前景。“装配式建筑不怕雨淋、不怕日晒, 又没有甲醛, 我们已经做出了样品。”李婧透露。①

# 4

*FOURTH*

## 中国新生代企业家的财富韧性

在未来的发展中，新生代企业家需要不断提升自身的财富管理能力，以应对日益复杂的经济环境，实现财富的持续增长。

新生代企业家的财富韧性包含财富安全、资产配置和家族投资这三大要素。

新生代企业家的财富韧性包含财富安全、资产配置和家族投资这三大要素。

首先，家族财富管理关注的并不仅仅是指财富的增长，更重要的是保障财富不受损失。在市场经济中，风险无处不在，企业家需要对风险有足够的认识和前瞻性的应对策略。如何在不断变化的经济环境中保持财富稳定，是每一个企业家必须面对的问题。为此，新生代企业家需要通过学习和实践，不断提升自己的风险管理能力，以确保财富的安全。

其次，资产配置也是财富韧性的重要体现。正确的资产配置能够平衡风险和收益，保障财富的增值。新生代企业家需要具备全球视野，洞察国内外经济形势，以便能够做出明智的投资决策。同时，他们还需要建立多元化的投资组合，通过分散投资来降低风险，实现财富的可持续增长。在此过程中，企业家需要借助专业的财富管理团队，以确保资产配置的科学性和有效性。

最后，家族投资是财富韧性的另一个重要方面。新生代企业家在积累财富的同时，也需要考虑如何将财富传承给下一代。家族投资的目标不仅是实现财富的增值，更重要的是通过家族企业的形式，实现财富的长期保值和增值。为此，企业家需要制定合理的家族投资策略，确保家族财富的长期稳健发展。

总的来说，财富安全、资产配置和家族投资这三大要

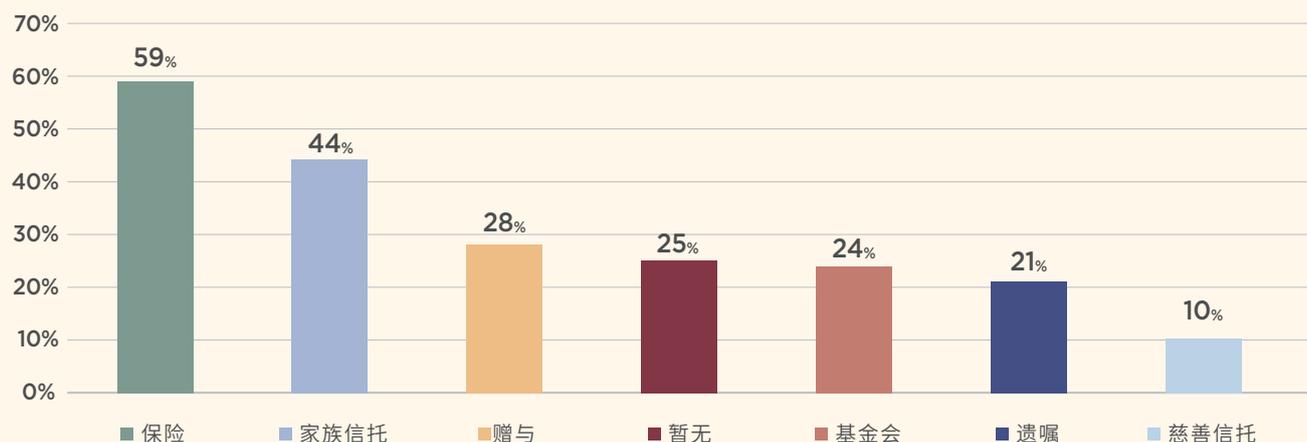
素相互关联，共同构成了企业家在经济环境变化中保持财富韧性的策略框架。在未来的发展中，新生代企业家需要不断提升自身的财富管理能力，以应对日益复杂的经济环境，实现财富的持续增长。

#### 4.1 财富安全

个人 / 家庭资产与企业资产之间的隔离对新生代企业家的财富韧性而言最为关键，是家族财富管理的前置条件和核心要素。可以说，没有资产隔离的财富传承是走不远的传承。调研显示，中国的新生代企业家中的绝大多数在这方面已有安排或正在规划布局。九成新生代企业家已经做了或正在规划对于个人 / 家庭资产与企业资产之间的隔离。参与本次调研的企业家中，有 10% 认为自身在个人 / 家庭资产与企业资产之间的隔离方面已经做得很好，有 44% 表示其个人 / 家庭资产与企业资产之间的隔离正在推进中，有 36% 表示其个人 / 家庭资产与企业资产之间的隔离正处于规划阶段，只有 10% 表示暂时没有这个打算。

家族财富管理的首要目的是家族财富的保护与传承，这里需要用到一些法商工具，如：信托（包括遗嘱信托、慈善信托、保险金信托）、保险、遗嘱、协议等。高净值人士还可以通过设立基金会等方式来进行财富的保护与传承。调研数据显示，中国新生代企业家在家族财富管理中最多使用的工具是保险，其次是家族信托。如图 4-1，有

图 4-1 您了解并运用了哪几项家族财富管理工具？



59% 参与调研的企业家购买了保险，44% 的企业家设立了家族信托，28% 的企业家通过赠与方式进行家族财富传承，24% 设立了基金会，21% 立了遗嘱，10% 设立了慈善信托。不过，仍有 25% 参与调研的企业家没有采用任何财富管理工具。值得关注的是，与往年相比，设立了家族信托的企业家比例有较大幅度的提升。从法律理论的角度来说，可以装入家族信托的资产类别较为多样化，包括但不限于资金、保单、不动产、股权、黄金、艺术品等；但从我国家族信托实践的角度来说，目前装入家族信托的资产类别仍以金融类资产为主，比如资金和保险。这与我国目前的信托登记制度、税收政策、信托公司的管理能力等都有一定的关系。这里还需注意的一点是，设置家族信托的前提是资产来源的合法性。

## 4.2 资产配置

财富韧性的第二大要素就是资产配置。随着资管新规

过渡期结束，包含银行理财等各类财富管理类产品真正迈入了“真”净值时代。只要企业家持有的不是纯存款配置，任何资产配置组合的净值均可能出现波动。受到整体经济和投资环境影响，各类资产价格波动增大，投资的复杂性显著上升，在这样的形势下，财富管理行业的业务模式和市场格局面临重构，资产配置和多元化投资的需求不断增长，这对财富管理机构和私人银行的服务能力提出了更高的要求。那么，中国新生代企业家是如何看待市场波动导致的个人资产价格波动的呢？有 44% 的新生代企业家认为，有波动很正常，不会影响心态；有 27% 的企业家认为，波动意味着需要及时进行相关资产配置组合的调整；有 20% 的企业家认为在市场波动中，需要强化自己的避险意识；还有 9% 的企业家认为，尽管面临市场波动，但是自己将依然坚持在自己所了解并认同的领域进行投资。

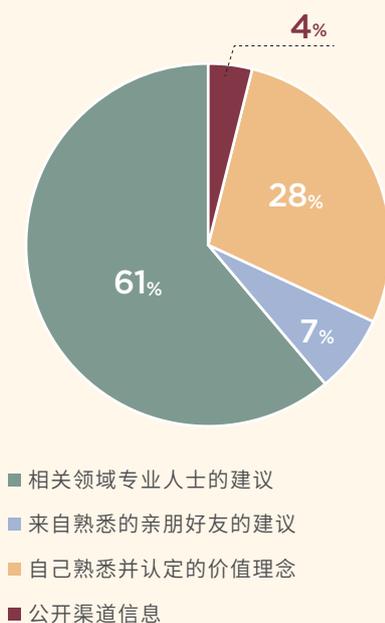
那么，在资产配置上，中国新生代企业家更倾向于采取谁的建议呢？是专业人士、亲朋好友还是自己？调

研结果显示，与往年相比，新生代企业家在资产配置方面更加认可“专业”二字。如图4-2，有61%的新生代企业家在资产配置上倾向于采取相关领域专业人士的建议，有28%的企业家倾向于采取自己熟悉并认定的价值理念，有7%的企业家倾向于采取来自熟悉的亲朋好友的建议，还有4%的企业家倾向于依据公开渠道信息进行资产配置。

### 4.3 家族投资

财富韧性的第三个关键因素就是家族投资。不同家族在风险偏好、投资期限、资产规模和资金配置等方面都有所不同。家族处于不同发展阶段和时期中，投资策略和决策周期也会有所不同。因此，本次调研主要问及新生代企业家对于投资方向的选择。数据显示，参与调研的新生代企业家最为关注的三大行业是：能源、医疗保健以及信息和通信技术。当被问及“从未来5年的情况看，您愿意在哪些行业倾斜更多资源”时，53%的新生代企业家选择了能源行业，42%的企业家选择了医疗保健行业，38%选择了信息和通信

图4-2 新生代企业家在资产配置上倾向于采取的建议



技术行业，33%选择了金融服务（不包括微型金融）行业，32%选择了制造业。可以看出，新生代企业家认为上述五大行业在未来5年内将有较大发展前景。

### 4.4 本章小结

总体来看，新生代企业家财富韧性包括财富安全、资产配置和家族投资三个要素。中国新生代企业家在财富管理方面越来越倾向于专业化，并且在资产配置和家族投资上有明确

的目标和方向。个人/家庭与企业的资产隔离、合理的资产配置和明智的家族投资是他们实现财富增长和传承的主要策略。

**财富安全：**对于新生代企业家来说，个人/家庭资产与企业资产之间的隔离是保障财富韧性的关键。九成新生代企业家已经或正在规划进行资产隔离。在财富管理工具中，保险和家族信托最为常用。然而，仍有25%的企业家没有采用任何财富管理工具。

**资产配置：**随着资管新规过渡期结束，各类财富管理类产品走入“真”净值时代，个人/家庭资产价格变动越发复杂并且易受市场波动影响。面对市场波动，44%的新生代企业家认为波动是正常的且不会影响他们的心态。在资产配置建议上，61%的新生代企业家倾向于采取相关领域专业人士的建议。

**家族投资：**家族投资是财富韧性的第三个关键因素。每个家族的风险偏好、投资期限、资产规模和资金配置都有所不同。在未来五年，新生代企业家最为关注的三个行业是能源、医疗保健以及信息和通信技术。④



## 中国新生代企业家的健康韧性

只有通过良好的个人和家庭健康管理，以及适当的养老规划，新生代企业家才能在竞争激烈的商业环境中保持韧性，应对挑战，实现长期的成功。

在激烈的竞争中，中国新生代企业家的健康韧性成为家族企业能否实现长期成功的关键。健康韧性主要包括两个方面因素：个人及家庭健康管理和养老管理。

在激烈的竞争中，中国新生代企业家的健康韧性成为家族企业能否实现长期成功的关键。健康韧性主要包括两个方面因素：个人及家庭健康管理和养老管理。

一方面，个人及家庭健康管理是中国新生代企业家及其家族健康韧性的基石。身心健康的企业家能更好地面对商业上的挑战，作出明智的决策。同时，健康的生活方式，如均衡饮食、适量运动和良好的睡眠，可以提升他们的工作效率，增强抗压能力。此外，家庭健康管理同样重要。家庭成员的良好身心状态有助于营造和谐幸福的家庭环境，能为企业家提供情感支持，帮助他们更好地处理工作压力。因此，新生代企业家需要在繁忙的商业生活中，管理好个人及家庭健康。

另一方面，养老管理是健康韧性的另一重要组成部分。随着社会的发展，人们对养老的需求和期望也在不断提高。新生代企业家需要提前规划

他们的退休生活，为自己在经济上和健康上的未来做好准备。通过合理的投资策略和健康养生的生活方式，他们可以保证自己在退休后仍能享受到高品质的生活。

综合来看，中国新生代企业家的健康韧性并不仅仅是身体的健康，还包括精神的健康、家庭的和谐，以及对未来的规划。他们已经开始认识到，只有通过良好的个人和家庭健康管理，以及适当的养老规划，才能在竞争激烈的商业环境中保持韧性，应对挑战，实现长期的成功。

### 5.1 个人及家庭健康管理

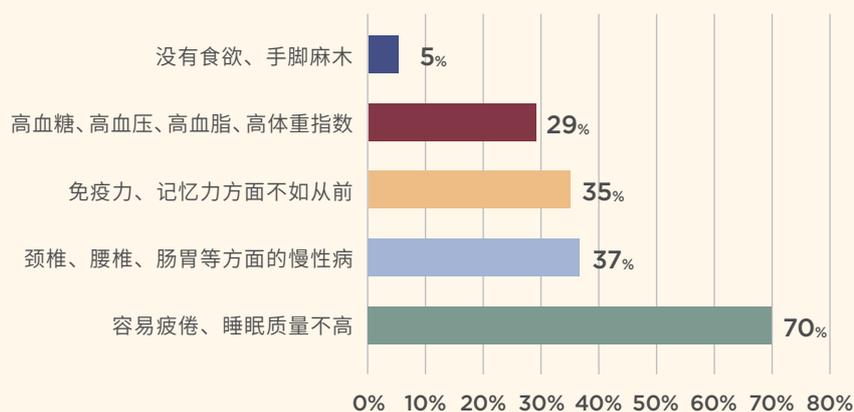
调研数据显示，半数以上的新生代企业家对自己的身体健康状态并不满意。46%的新生代企业家对自己目前的身体健康状态较为满意，28%的企业家认为自己的身体一直存在一些小毛病，23%的企业家表示，关于自己身体健康的一些指标变化值得注意，还有3%的企业家已经采取相

关治疗手段。

那么，新生代企业家面临的健康问题主要集中在哪几方面？调研数据显示，七成企业家面临容易疲倦和睡眠质量不高的问题。近四成企业家受到颈椎、腰椎、肠胃等方面的慢性病困扰。如图 5-1，当被问及“在过去两年，以下哪些方面的变化提醒您更加注重身体健康”时，参与调研的新生代企业家中 70% 选择了“容易疲倦、睡眠质量不高”，37% 选择了“颈椎、腰椎、肠胃等方面的慢性病”，35% 选择了“免疫力、记忆力方面不如从前”，29% 选择了“高血糖、高血压、高血脂、高体重指数”，还有 5% 选择了“没有食欲、手脚麻木”。

调研数据显示，近半数新生代企业家认为，对于个人及家庭健康管理这件事，自己之前重视不够，需要制定相关计划。49% 参与调研的企业家认为，自己之前对于个人及家庭健康管理重视不够，需要制定相关计划；有 22% 参与调研的企业家打算或已

图 5-1 过去两年里，您面临的健康问题主要集中在哪几方面？



经购买健康保险产品；有 19% 参与调研的企业家打算或已经请专业医生或医疗机构制定健康管理规划，有 17% 的参与调研的企业家打算或已经请专业教练或健身机构制定健康管理规划。对于个人及家庭健康管理规划，有 19% 的参与调研的企业家表示之前一直在做并且坚持得还不错；但也有 40% 的参与调研的企业家认为，自己只要在日常工作和生活方面多注意即可；还有 19% 的参与调研的企业家表示即便做了计划可能也没时间实施。

## 5.2 养老管理

疫情之后，新生代企业家们以更谨慎但不躺平的心态面向长寿时代。“谨慎”体现在减少非必要的开销支出，

“不躺平”则表现为在保持高奋斗动力的同时，更积极筹备医疗与养老所需的资金和资源，为未来保障加码。此外，对于理想养老方式的选择也发生了较大变化，居家养老的偏好明显下降，取而代之的是机构养老偏好比例逐年增长。

调研数据显示，超过六成的新生代企业家对高端社区养老方式感兴趣，或会选择这种方式养老。有 34% 参加本次调研的新生代企业家对高端社区养老感兴趣，有 25% 表示自己可能会入住高端养老社区，还有 2% 表示自己肯定会入住。但也有 19% 的企业家表示此前对此不了解，有 20% 的企业家表示不感兴趣。

那么，新生代企业家比较理想的

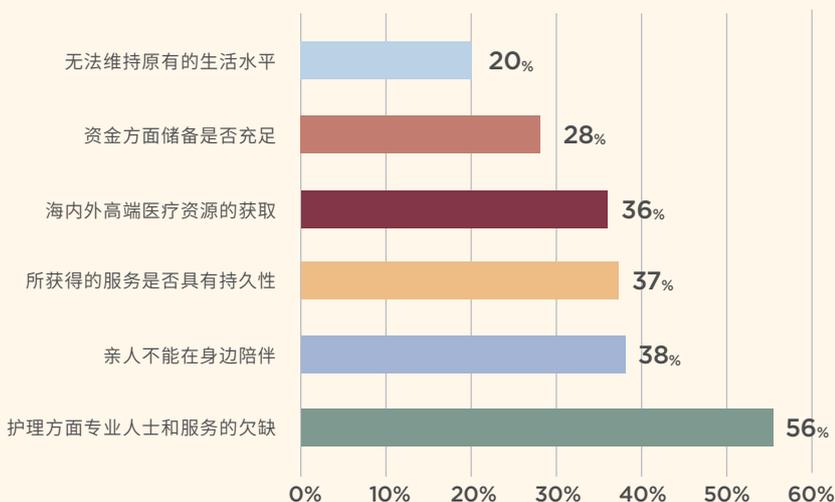
养老方式是什么呢？参与本次调研的企业家中，有 41% 认为居家养老是自己比较理想的养老方式，有 24% 偏好候鸟式养老，有 15% 偏好入住养老社区，还有 20% 偏好海外养老。

那么，对于自己未来的养老问题，新生代企业家最大的忧虑又在哪些方面？对于这个问题，超过半数的参与本次调研的企业家选择了“护理方面专业人士和服务的欠缺”，可见这是企业家人群养老方面的最大痛点。如图 5-2，有 56% 的参与本次调研的企业家认为，护理方面专业人士和服务的欠缺将成为自身养老的痛点问题。除此以外，担心亲人不能在身边陪伴的企业家占 38%，担心自己所获得的服务不能具有持久性的占 37%，担心海内外高端医疗资源获取问题的占 36%，担心资金储备是否充足的占 28%，担心自己无法维持原有生活水平的占 20%。

在百岁人生步伐临近的长寿时代中，随着人们寿命的延长，企业家人群已经逐渐意识到上述需求是未来老年生活不可忽视的领域。而他们所面临的养老方面的痛点难点，也为我国高净值人群养老服务产业的未来指明

# 5 中国新生代企业家的健康韧性

图 5-2 新生代企业家对养老问题比较担心的方面



了发展的目标和方向。

## 5.3 本章小结

调研数据揭示了中国新生代企业家的健康韧性，包括他们的身体健康状况和养老管理的现状以及未来的预期。

**企业家的身体健康状况：**大部分新生代企业家对自身的身体健康状况并不满意，46%的人对当前健康状况比较满意，但近一半的人表示存在一些小毛病或者需要关注的健康指标。用更具体的数字来说，23%的企业家已经开始关注自己身体的一些指标变化，而3%的企业家已经开始采取相关治疗手段。

**具体的健康问题：**调研数据显示，新生代企业家面临的主要健康问题包括容易疲倦、睡眠质量不高（70%）、慢性病如颈椎、腰椎、肠胃问题（37%）、免疫力、记忆力下降（35%）和高血糖、高血压、高血脂、高体重指数等问题（29%）。

**健康管理的态度和行动：**近半数的新生代企业家认为自己对个人和家庭健康管理的重视不够，需要制订相关计划。具体来看，49%的企业家准备制订相关计划，22%的企业家打算或已经购买健康保险产品，19%的企业家打算或已经请专业医生或医疗机构制定健康管理规划，17%的企

业家打算或已经请专业教练或健身机构制定健康管理规划。

**养老管理的现状和预期：**新生代企业家对养老问题的态度发生了变化，他们开始更积极地筹备医疗和养老所需的资金和资源，并对机构养老有更高的偏好。调研数据显示，超过六成的新生代企业家对高端社区养老方式感兴趣或会选择这种方式养老。

**理想的养老方式：**新生代企业家对理想的养老方式有多种观点，包括居家养老（41%）、候鸟式养老（24%）、入住养老社区（15%）和海外养老（20%）。

**养老的主要忧虑：**超过半数的新生代企业家最担心的是护理方面专业人士和服务的欠缺，其次是担心亲人不能在身边陪伴、服务的持久性、海内外高端医疗资源获取问题、资金储备是否充足和无法维持原有生活水平等问题。

**对未来的展望：**在长寿时代中，企业家人群已经逐渐意识到上述需求是未来老年生活不可忽视的领域。他们所面临的养老方面的痛点难点，也为我国高净值人群养老服务产业的未来指明了发展的目标和方向。④

# 6

SIXTH

## 结论与应用

对家族企业及新生代企业家在应对危机、提升韧性等方面的启示。

## 1. 对于家族企业在应对危机和未来发展方向上的启示

调研结果显示，在过去的3年中，家族企业面临了各种危机和挑战，包括疫情、成本上升和政策变化等。尽管大部分企业家对未来的预期并不乐观，但他们积极应对危机，展现出愿意走出舒适区的态度。未来，家族企业需要保持积极的态度，勇于走出舒适区，主动应对危机。其次，企业应注重财务稳定，控制好负债率，确保充足的资金流。此外，建立稳健的风险控制体系和多元化的人才储备也是重要的策略。在实际运营中，企业应注重社会资源的合理利用，维持良好的部门关系和团队合作，确立共同目标，同时备有足够的设备资源。创新和新事业开发也是家族企业应关注的方向，不同行业可以根据自身特点选择合适的创新策略。此外，家族企业还应注重履行企业社会责任，参与社会公益活动，增强企业的管理韧性和社会关系韧性。最后，加强员工培训和提升员工抗击打能力，使员工更具学习能力和内驱力，有助于企业的长期发展。

## 2. 对于家族企业的新生代企业家成长的启示

调研结果显示，在家族企业中，新生代企业家的角色得到提升；在面临危机时，新生代企业家展现出高度的学习型目标和较低的表现型目标；他们更加关注学习和成长的机会，拥有成长型的思维模式；在应对危机时，新生代企业家更倾向于解决问题的方式，愿意以积极、直接的方式去处理或改变危机事件。未来，新生代企业家应积极参与到企业的日常经营活动中，发挥自己的能力和潜力。其次，他们应保持学习型的心态，注重自身的成长和进步，不断寻找学习和成长的机会。同时，他们应倾向于积极、直接地解决问题，以应对危机和挑战。此外，新生代企业家还应注重培养和提升自我效能和复原力，以应对不确定的环境和逆境。在面对挑战时，他们应持之以恒，充满希望和

乐观地面对困难，努力实现成功。家族企业可以通过培养新生代企业家的学习能力和成长态度，提高他们的解决问题的能力和积极应对危机的意识。同时，家族企业可以注重发展和提升心理资本，帮助新生代企业家在动态环境中更好地发挥领导效能。通过这些措施，家族企业可以更好地应对挑战，实现可持续发展。

## 3. 对于新生代企业家在财富管理和传承方面的启示

调研数据显示，对于新生代企业家来说，个人/家庭资产与企业资产之间的隔离是保障财富韧性的关键，资产配置是财富韧性的重要组成部分，家族投资是财富韧性的另一个关键因素。未来，新生代企业家应注重个人/家庭与企业资产的隔离，采用合适的财富管理工具来保障财富安全。其次，应倾向于采取相关领域专业人士的建议，在资产配置方面谨慎而明智。此外，还应根据家族的特点和目标，进行合理的家族投资规划。在未来的发展中，新生代企业家应密切关注能源、医疗保健和信息通信技术等行业的机会，以实现财富增长和传承的目标。

## 4. 对于新生代企业家在健康管理和养老规划方面的启示

调研数据揭示了中国新生代企业家的健康韧性和养老管理现状及未来预期。新生代企业家意识到养老需求是不可忽视的领域。他们所面临的养老痛点和难点为高净值人群养老服务产业的发展指明了方向。未来，企业家们应更加关注个人身体健康，及时关注和管理健康问题，并制定健康管理计划。同时，他们应积极筹备医疗和养老所需的资金和资源，考虑高端社区养老方式，并关注护理人员和服务的質量。此外，政府和相关机构也需要关注和满足新生代企业家在健康和养老方面的需求，提供更好的服务和资源。④

## 构建“5·5·6”+“1”体系 为企业增动力添活力

专访广东省青企联党支部书记吴冰

文 / 郑四方

广东省青年企业家联合会（以下简称“广东省青企联”）成立于2012年5月17日，是由广东省委统战部和广东省工商业联合会牵头组建，在广东省社会组织管理局核准登记注册的省级社团组织，是广东省工商联及全国工商联“四好商会”。

会员（含团体）总人数过千人，均为广东省各地区颇具行业影响力和企业规模的民营企业接班人和优秀的青年企业家，平均年龄35岁，会员企业的行业涵盖：制造业、房地产、高新科技、文化教育、金融投资、医药、服务、商贸等多个领域，广东省青企联整体实力雄厚，会员总资产超过万亿元。

“商会会员人数众多、企业规模大小不一，涉及的行业大类多达60余个。因此，在开展协会活动时，除了要让会员感到获益，还需要给他们明确的方向，这样才能统一思想、齐心协力，真正凝聚力量、激发活力。”广东省青企联党支部书记吴冰表示。

为此，广东省青企联根据商会的特点，结合多年积累的经验，致力于打造“5·5·6”+“1”体系，包括“5个商会文化、5个工作机制、6个品牌活动和1个跟党走的理念”。

从单点突破到整体布局，在加强自身建设、推动商会改革的同时，广东省青企联还更加积极地发挥桥梁纽带和助推作用，引导企业家凝聚共识、强化基础、增强韧性，积极融入粤港澳大湾区的发展大局，为中国式现代化不断作出新的贡献。

### “1”心听党话、跟党走、感党恩

“商会的所有文化、机制和活动都融入了党建元素。”吴冰介绍说，广东省青企联党支部在2020年成立之初就积极参与抗疫工作，号召会员参与一线防疫工作，并多次组织会员企业捐赠防疫物资。党员发挥了模范带头作用，展现了新生代企业家履行社会责任的勇气和担当。

广东省青企联党支部积极引导广大青年企业家坚定不移地听党话、跟党走、感党恩，并将党建工作写入商会章程，制定并颁布了党建日常工作规范和标准化流程，进一步促进了党支部的健康有序发展。按照要求，严格开展了“三会一课”、



民主生活会、党员活动日等活动；围绕“学习四史、悟思想、强信念”主题，将商会活动与党的主题教育相结合，开展了形式多样、内容丰富的活动；组织开展了理想信念教育活动，不断增强全体会员的党性意识，夯实青年企业家的思想基础，凝聚共同奋进的共识。

“党建引领，为企业高质量发展树立导航标志。”吴冰介绍说，党建在提供“方向、活力、动力”方面起着重要作用，商会的许多会员企业坚持用党的思想武装员工思想，引导干部职工在依法合规的生产经营底线上，提升个人素质，树立更高的价值观念，培养员工内化于心的精神与信念，共同塑造企业的愿景，使企业与员工形成命运共同体，更有信心和有能力应对地缘冲突加剧、全球经济下行等带来的挑战。

### “6”大项目品牌活动

如何让活动焕发新的活力？如何提升活动的知名度、参与度和美誉度？如何更好地为会员提供支持？这些问题不仅是广东省青企联面临的，也是几乎所有商会都需要解决的难题。

经过深思熟虑，吴冰和商会主要领导班子成员决定采用头脑风暴的方式，广泛征求意见，召集会员企业家们共同探讨，鼓励大家分享自己的知识和经验，打破常规，积极思考，

将他们见过或参与过的各种集体活动记录在笔记本上。

最终，他们收集整理了100多个活动，并将其分为6个类别。根据活动的特点，为每个类别起了一个独特且易于识别的名称：

- (1) 名企行（加强优秀企业之间的互动学习）
- (2) 政企汇（搭建政企交流平台）
- (3) 动企来（引导会员过上健康的生活）
- (4) 聚企智（为会员企业招才引智）
- (5) 益企千（倡导会员积极参与社会公益活动）
- (6) 众企赢（打造会员合作共赢的平台）

“这6个品牌活动只是形式，而不是我们的目标。”吴冰认为，建立了这套品牌活动后，会员们能更加清楚活动的意义，“比如爬山不仅仅是为了爬山，除了感受运动的快乐，更重要的是引导会员过上健康的生活。只有这样，我们的活动才能具有灵魂，才能在形式和内容创新中更有放矢”。

## “5”项工作机制

六大项目品牌活动确定后，为了确保能够有效地进行落地执行，广东省青企联建立了五项工作机制，使工作程序和规则有机联系和有效运转，形成一个相辅相成的整体，贯穿各个环节。

**1. 轮值会长制：**为充分发挥商会领导班子成员的资源优势，并避免过度消耗负责人的时间、精力和热情，商会采取了轮值会长制度。副会长级别以上的会员按照一定的轮值周期担任会长职务。

**2. 项目负责制：**为保证活动的质量并不断推陈出新，商会的6大品牌项目分别由一位常务副会长负责，实行项目负责制。

**3. 分区服务制：**为加强会员联系，使服务更加全面和细化，商会将地区划分为不同的区域，每个区域由一到两位牵头人负责发动和组织会员在各自区域开展活动，实行分区服务制。

## 新时代 · 新 粤港澳青年企业家助力高质量发展峰会暨





吴冰  
广东省青企联党支部书记

**4. 一核多元制：**为强化联动效应，以广东省青企联为核心，多个附属于广东省青企联的群团组织协同发展，实行一核多元制。

**5. 绩效考核制：**为奖励优秀和惩罚不良表现，广东省青企联对相关会员和各项活动进行量化考核，激发干事热情，实行绩效考核制。

“这5项工作机制既要服务于品牌活动，又要贴合人性。”吴冰解释了这些机制背后的考虑。

## “5”项商会文化

除了党建引领和机制保障，文化的浸润与熏陶也是必不可少的。作为在长期实践中形成的，并被会员们认同和遵循的思想观念、价值标准和思维方式的总和，文化体现了商会独特的内涵、素质和风格，也是商会发展的持久动力所在。

“长期以来，广东省青企联的商会文化并不统一。”吴

冰介绍说，因为上级部门领导、商会各届领导班子以及青企联会员等都提出过不同的期望和要求，但一直没有认真梳理、提炼和总结。经过集体讨论后，商会形成了以下5项商会文化。

**1. 精神：**锐意进取、开拓创新、志存高远、勇担重任。

**2. 使命：**走“传承、凝聚、学习、创新、成长、奉献”之路，培养新一代企业领袖，实现民营企业基业长青和企业家精神传承！

**3. 目标：**搭建会员情感连接平台、搭建会员学习成果平台、搭建会员资源整合平台。

**4. 标准：**会员亲、会务清、活动青。

**5. 口号：**一家人、一起飞、一辈子！

“商会文化具有导向性，即价值导向和行为导向，能够为商会提供具有长远意义的、更大范围的正确方向，为商会的决策提供依据，这无疑十分重要。”吴冰认为，文化是商会发展不可或缺的一部分，将指引广东省青企联如澎湃的珠江一般滚滚向前。①

## 新担当 · 新光芒 广东省青年企业家联合会十周年庆典合影

2023.05.17 广州



## 年轻即韧性 链接有未来

专访中山海创会会长李嘉声

文 / 郑四方



中山市海外归国人员创业协会（以下简称“中山海创会”）于2015年5月26日经民政局批准注册成立，是中山市归国华侨联合会最活跃的直属团体之一。

中山海创会是由拥有中国国籍的在中山工作或生活、具备海外留学工作或生活等经历、特别是年轻一代的海外归国人员自愿组成的民间团体，是一个以促进海外归国人员回国创业为目的，独立自主开展活动的联动性、地方性的非营利性社会组织。

此会“归国缘起中华情，创业始于强国梦”为精神，广泛、深入联系海外归国人员，增进友好情谊、发展合作交流；同时促进本地海外归国人员的紧密联系，务求达到资源共享、共同发展，促进海外归国人员的成功创业。致力于利用本地社会、环境优势，促进海外归国人员及海内外精英人员之间的经济贸易、科学技术、文化教育、旅游观光、卫生体育、社会福利等领域的合作交流，引进、研发高新技术成果，为有志创业、振兴祖国经济的海外归国人员提供帮助。

纵观全国各地的青年企业家协会，个人会员平均年龄多在35岁左右，但中山海创会的会员平均年龄仅为31岁，是一家相当年轻的商会。

“年轻本身就是一种韧性！”中山海创会会长李嘉声认为，因为年轻人的时间成本、金钱成本、机会成本更低，压力和负担也相对较小，所以应更加勇于试错，“创业趁年轻”。

### 融合，牵起彼此的手

轻轻啜饮一口，用舌尖在口中回荡一圈，随后木质的清香味道弥漫开来，与巧克力的风味融合在一起，细细品味，余味缭绕……中山海创会的会员们一边交流，一边学习威士忌的品鉴技巧和餐酒搭配知识——这是商会举办的众多富有特色的活

动之一。

早在2010年左右，中山市的几位留学归来的年轻人发现，因为日常缺少联络，国内的朋友越来越少，仅剩的几位也因为缺少共同话题而渐行渐远。

“留学生在外国读书其实是比较艰辛的，这与金钱多少无关，更多的是来自环境的压力和氛围，很多时候不能被公平和友好地对待，所以习惯于抱团取暖。”李嘉声介绍说，回国后，因为对环境的不适应，这些年轻人普遍感到苦闷、无趣、缺乏认同感。

心理健康连续体（MHC）将心理健康状态分为心理繁荣、心理健康、颓废和心理不健康四个区间，这些年轻人就陷入了一种“颓废”的状态：虽然精力尚未耗尽，但很难兴奋起来，每天生活停滞不前，仿佛被掏空了一样低落。

于是，他们自发地创建了“海归人员生活群”。李嘉声说：“一群孤独的人聚在一起，随着群的规模越来越大，为了更广泛地联系会员、更方便地组织活动，2015年，‘海归人员生活群’升级为‘中山海创会’。”

这些曾经散布在全球不同国家和地区的年轻人虽然没有一起读书或工作过，但他们的审美取向、兴趣爱好、思维方式和个人经历等有很多相似之处，因此衍生出了许多共同话题。中山海创会结合群体的特点，举办登山、品酒、打高尔夫等团体活动，会员们结下了深厚的友谊，甚至间接促成了6~7对会员成为夫妻。

李嘉声

中山海创会会长



## 交流，拆掉思维的墙

自由女神像、巴黎埃菲尔铁塔、富士山、悉尼歌剧院以及其他国际象征性建筑物错落有致，富有美感又展现出气势中山海创会的信笺设计，体现了其国际化特色。

“这是我们集体讨论设计出来的，是集体智慧的结晶。”李嘉声介绍说，虽然协会的名字是“创业协会”，但对会员唯一的硬性要求是“有海外一年以上的留学或工作背景”。目前，协会既有20岁出头的年轻人，也有40多岁的中年人；既有功成名就的企业家，也有初出茅庐的创业者，还有从事金融、信息技术、先进制造、生物医药等各个行业的“打工仔”。

这种“热带雨林”式的组织形态，吸纳了更为多元化的会员群体，不同行业、不同背景、不同思维的人的聚合与碰撞，使得商会充满活力、百花齐放。

“可能同一件事情，有人提出新的角度，就能看到另外一番风景。”

除此之外，这里还是一个经验分享的场所。创业有哪些坑，对人才是雇佣还是合伙，如何与政府打交道，从事某个行业需要什么资质，如何更有效地管理员工……这些书面上看不见的问题，有经验的“老大哥”“老大姐”会帮你出谋划策。

“目前很多新生代面临的共同问题，就是如何处理与父辈的关系。此前，我们也有意识地组织会员们进行交流，既可以



宣泄和吐槽，也能学习和借鉴。”李嘉声透露，鉴于子女与父母私下交流时，身份地位往往不平等，很难有效沟通，商会正计划举办一代与二代的对话活动，并进行常态化推行。

千金难买的经验在一次次交流中传播开来，实际上帮助更多企业家规避了未来可能遇到的陷阱，让大家少交学费、少走弯路，尽快走上高质量发展的道路。

## 共享，擎举未来的火炬

2023年10月23日上午，葡萄牙国家商贸科技代表团来访，中山海创会常务副会长梁汉杰及众多会员出席，双方就经济、科技、文化和旅游等方面如何密切合作展开了深入交流。

与全球对话，积极开展交流合作，也是中山海创会的基因。

早在2013年，中国提出了“一带一路”合作倡议，旨在借用古代丝绸之路的历史符号，高举和平发展的旗帜，积极发展与合作伙伴的经济合作关系。中山海创会的会员就敏锐地意识到了此项倡议的巨大潜力和机遇，并投身跨境电商。

“会员们非常擅长整合资源，增强竞争优势。例如，建立海外仓可以大大缩减运输时间和成本，但是需要租赁仓库、聘用员工，运营费用也比较高。对于初创企业来说，资金是个大问题。”李嘉声介绍说，会员们利用自己和商会其他成员的人脉关系，发起了海外同学的联合创业，将同学的车库变成了仓库，解决了场地问题，并逐渐由混乱走向规范，由弱小走向壮大。

共享经验、共享资源、共享信息、共享机遇，让商会成员之间的关系更加紧密。中山海创会不仅鼓励会员进行资源对接和商业合作，也有可能直接投资那些符合社会性、商业性和创新性的创业项目。

“中山海创会的会员之前主要在全球27个国家和地区读书、工作和生活，也希望以此为契机，发掘更多机遇、开拓更大市场。”李嘉声说。

## 让佛山企业逐梦全球

### 专访佛山市青年商会秘书长李永浩

文 / 郑四方



2019年12月，佛山市青年商会参与佛港澳青年融创基地、禅港澳青年交流基地、国际青年发展联盟佛山基地揭牌仪式。

广东省佛山市青年商会成立于1988年，是广东省佛山市首个凝聚及培育佛山高素质青年管理人才的综合型、枢纽型专业社团。业务主管单位是佛山市投资促进局，业务指导单位是共青团佛山市委员会。

佛山市青年商会在推动科技创新创业和新产业的发展、粤港澳大湾区建设、引导佛山企业链接全球等方面做了大量卓有成效的工作，是落实佛山重大发展战略、联系和服务青年企业家的重要载体。在全国率先提出构建市、区、镇三级青商组织。佛山市已建有5个区级青商组织，镇街青商组织26个，凝聚全市青年企业家4000多名。

“在当前环境下，青商刀刀向内、颠覆自我，通过不断变革，谋求在‘断舍离’后，探索出一条高质量发展的新路。”佛山市青年商会秘书长李永浩认为，只有保持交融互通，青商及企业才能保持敏锐、保持创新，才能有顽强鲜活的生命力，才能在动荡变化的时局中保持强大的韧性。

李永浩所说的“颠覆”，就是引导会员企业立足佛山、融入湾区、放眼世界，持续发扬企业家精神，打响自主品牌、拓展全球“朋友圈”。

### 促佛山发展，发挥“青年力量”

“青年强，则国家强。”能否做到对青年友好，让青年在城市更有为，提升城市对青年的吸引力，直接关系到一座城市的发展前景。2022年6月，佛山市成功入围全国青年发展型城市建设试点，佛山市青年商会也努力推动青年企业家与城市的

“双向奔赴”，促进青年高质量发展与城市高质量发展共同提升。

“我们坚持把好源头关，招募新会员时，会着重甄别其自我定位是一名商人还是企业家。”李永浩认为，虽然两者都拥有事业和金钱，但一个明显的区别就在于有没有人文情怀，能不能心系社会，为佛山发展做贡献。

为提高会员能力素质，佛山市青年商会深入实施了一系列新时代民营企业家培育工程。举办清华大学“青创十万+”培训、国家工信部“专精特新”专题培训等主题培训班。邀请光电技术、芯片制造、云计算等领域专家、学者对时代前沿话题做知识分享。引入高科技企业、前沿技术、专业人才，支持民营企业组建技术创新中心，鼓励民营企业承担政府科研项目和参与创新平台建设，引导青年企业家在强化企业自主创新能力中挖掘人才、成就人才，助力佛山打造制造业创新高地。

同时，为了推介企业、凝聚共识、讲好佛山故事，佛山市青年商会相继推出《湾区新生代》《百行百面孔》专题报道，“善作善成新青年”系列访谈，“湾区青年说”直播活动，以青年之声打造城市名片，积极吸引集聚全球各类优秀人才近悦远来。

“青商将以更开放的态度、更务实的服务，引导更多会员以‘产业报国、实业强国’为己任，发展壮大自身企业。同时，也注重激发会员敢想敢为的青年



李永浩  
佛山市青年商会秘书长

志气，助力他们实现从要素驱动到创新驱动，以企业的转型升级，推动佛山高质量发展，找到经济增长的第二曲线。”李永浩说。

## 与湾区共振，强化“链接互通”

佛山位于广东省中南部，珠江下游东岸，东临广州、毗邻港澳，地处粤港澳大湾区核心位置。

“佛山，是粤港澳大湾区的佛山。我们将紧紧围绕‘515’高质量发展战略目标，以助力打造大湾区重要节点城市和新发展格局重要节点城市为立足点和切入点，充分发挥桥梁和纽带作用，促进湾区企业家友好交流、共融发展，扩大开放合作格局。”李永浩说。

早在2019年，《粤港澳大湾区发展规划纲要》印发后仅4个月，佛山市青年商会就启动佛港澳青年人才服务站项目，在佛山、香港、澳门三地同步建设青年合作交流平台。3年间，佛山市青年商会依托此项目联系港澳青年超1700人次，平均每年推送政策信息约250次，解答过万条问题，为湾区青年及企业搭建了资源双向对接与创新创业服务的有效平台。

佛山市青年商会积极举办青年经济论坛、青年企业家经济座谈会、佛港澳青年菁英国情考察等活动；紧密联系港澳台优秀商协会，开展港澳青年交流活动近百次；主动发起广佛港澳青年企业家融合领跑计划，首期24名青年企业家结对交流互学已完成，第二期已于2023年启动……携手共进，创新前行，共生共荣融入湾区发展。

在2023年佛山两会期间，李永浩提交了一份《加快培育独角兽企业，推动经济高质量发展》的提案。他观察到，广州、深圳、珠海等湾区城市已成功孵化多家独角兽（成立不过10年，估值超10亿美元，获得私募投资但未上市）企业，而人口过千万、GDP过万亿的佛山在这方面相形见绌。

“独角兽企业能汇聚大量的顶尖人才和资本，这对一座城市有着非凡的意义。”李永浩建议，由佛山发起粤港澳大湾区独角兽及未来独角兽的遴选榜单，由政府性产业投资基

金联手民间资本，不断完善独角兽人才体系建设。他透露，明年上半年，佛山市青年商会将联合港澳地区政商两界，发起大湾区首个“未来独角兽”榜单的评选工作。

## 向世界出发，打响“自主品牌”

陶瓷产量全球第一、电风扇产量全球第一、微波炉产量全球第一、冰箱产量全球第一、空调产量全球第一、铝材产量全球第一……佛山以坚实的工业实力，闯下“有家就有佛山造”的偌大名头！在这座制造之城，海量产品沿着“一带一路”进入全球千家万户。

“佛山制造与全球的链接非常紧密，但品牌力仍稍显不足。”李永浩认为，佛山市青年商会助力企业打造自主品牌并推向全球，这不仅有助于融入国内国际双循环发展格局，培育孵化更多行业领军人物，也能有效提升佛山企业的全球影响力。

广东省佛山市青年商会充分发挥自身桥梁作用，带领会员企业家赴日本、韩国、以色列等国家和地区考察学习交流，推荐会员企业赴重庆参展中国国际智能产业博览会、中国国际进口博览会，多次参加青年企业家国际经贸合作推介会以及国际商务推介会。紧密联系美国、德国、以色列、匈牙利等50多个国际优秀青年领袖组织，促进国内外资源对接，协办“四海英才智创佛山”，承办中日青年企业家主题经贸活动等国家级、世界级青年交流项目。

据不完全统计，自2019年以来，佛山市青年商会主办、参与各类经贸文化商务交流活动130多场，带领会员企业家赴日本、韩国、以色列等国家和国内多个省市及港澳台地区考察学习交流，与国内外3000多名优秀青年代表探讨合作、交流经验。

“立足佛山看全球，也要立足全球看佛山，才能在世界商业格局中找准自己的定位。在青商推动下，更多佛山企业家正提升认知，从佛山这一条溪流汇入全球经济的汪洋大海中。”李永浩说。📍

## 中欧家族传承研究中心

中欧家族传承研究中心是由中欧国际工商学院成立，旨在成为中国家族企业面向国际，国际企业了解中国家族企业的知识中心。家族企业管理研究和教育是中欧国际工商学院的发展重点。在日益全球化的背景下，中心尤其专注于家族在企业发展和永续传承中的力量。中心将基于中欧国际工商学院的平台，凭借强大的学术研究与教育资源，与数以千计的校友企业家交流合作，并与海外家族企业和学术机构进行联盟与协作，共同打造家族企业精神与财富的创造、传扬和承载的平台。

### 愿景

成为领先的家族企业学术研究机构，创造、分享家族企业在新兴市场的相关资源及知识，并为东西方家族企业提供交流平台。

### 使命

- 原创并丰富中国家族企业相关的理论、方法论和最佳实践
- 影响华人家族企业的长远发展
- 关注家族在商业、传承和全球化中的软实力

### 价值观

知识创造 知识共享 知识传承



#### 学术顾问

李秀娟 中欧国际工商学院管理学教授、米其林领导力和人力资源管理教席教授、副教授长（研究事务）、中欧家族传承研究中心联合主任

#### 调研组组长

王立鹏 《家族企业》杂志出品人兼主编

#### 调研报告撰写

文 婧 《家族企业》杂志资深编辑

赵 华 中欧国际工商学院中欧家族传承研究中心研究助理 & 行政主任

郑 芙 中欧国际工商学院中欧家族传承研究中心研究助理

#### 调研组成员

张媛媛、文婧、郑四方、吕丹、郑晓芳、顾立琦、董岩、刘佳、肖婧

赵华、郑芙

#### 特别鸣谢以下新生代组织助力本届调研

全国工商联青年企业家委员会、北京青年企业家商会、天津市青年商会、上海市闵行区青年联合会、上海市静安区青年商会、武汉非公经济新生代联谊会、福建省青年闽商联合会、广东省青年企业家联合会、广东省青年企业家协会、中山市海外归国人员创业协会、佛山市青年商会、江苏省青年企业家联合会、安徽省青年徽商商会、湖北省青年民营企业家联合会、湖北省青年民营企业家联谊会、河北省青年民营企业家商会、黑龙江省青年民营企业家商会、吉业长青俱乐部、陕西省青年企业家协会、云南省青年企业家商会、贵州省民营青年企业家联合会、贵州省工商联青年企业家委员会、青海省青年企业家商会

#### 特别鸣谢以下专业机构、专家学者、专业人士助力本届调研

中欧家族传承研究中心创二代私董会会员，梅州爱而生国际教育董事长张秀珍，浙江省嵊州市新生代企业家协会王鹏程，浙江省上虞新生代企业家协会周梁、李炬辉，浙江省诸暨新生代企业家协会陈锋、朱金娜

设计：陈 曦

制表：高利利

校对：彭玉凤、陈丽

# 修身 · 治业 · 齐家 · 益天下

*Self-Cultivation · Corporate Governance · Family Harmony · World Peace*

《家族企业》杂志秉承“只有中国的传承才能传承中国”的理念，坚持“用专业的精神关注‘大传承’以积极的态度推动‘大学习’”的使命，与目标人群一起探讨企业如何传承、财富如何传承、精神如何传承，旨在通过知识传导、意识提升、行为改变，助力中国民营企业实现基业长青的伟大梦想。

## 修身

Self-Cultivation

激发出本性里的智慧才能解决“企”字所承诺的“忧”。《礼记·大学》中说：“物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修。”说到底，企业家需要从修心、修养、修器三方面入手，做有为、有识、有品的君子，才能以“企”立业，顺企成业。

## 治业

Corporate Governance

家族企业在发展过程中，会出现各种各样的问题，有各种变数——市场疲软、竞争加剧、技术变革，有不同矛盾——家族内兄弟纷争、企业内元老分崩离析等。企业传承是条长路。我们的专栏作者窦少杰博士在他的《百年传

承的秘密》中用了三个关键词来描述百年老铺的关键：继承、创新、再生。

## 齐家

Family Harmony

人人各有欲望，争则纷乱，礼则安邦。君仁臣忠，父慈子孝，兄友弟恭，夫妇相敬，天下可治。

家族企业，天然是一种需要同时兼顾家庭和企业两种属性的组织机构。国以家为基、家以和为贵、家和万事兴，家族企业的拥有者更是概莫能外，正所谓“欲治其国者，先齐其家”！

## 益天下

World Peace

生财有大道，仁者以财发身。仗义疏财，放眼长远，益天下黎民，利他利己，利国利家。如今，家族企业已晋级为发挥重大社会作用的企业公民，家族企业在财富的延续和传承过程中持续造福于社会。

杂志为月刊，每月 8 日出刊，全年 12 期，全年订阅价 600 元。



