

经济新动能 民企新力量

创二代  
来啦!

## 广东民营企业“交接班”进行时

“创一代”“创二代”共聚羊城共议传承之道

文/羊城晚报记者 莫谨榕 廖梦君 丁玲 孙晶 图/羊城晚报记者 严锦程 潘亮

前浪翻涌，后浪辈出。秋日岭南，一场关于广东民营企业传承与发展的讨论在广州展开。9月21日，《粤商新动力——中国民营企业传承样本》新书发布暨“2025继创先锋”榜单启动仪式在广州举行。知名企业家、“创一代”以“过来人”视角鼓励粤商年轻一代勇于开拓，不懈进取。专家学者共聚一堂，分享企业成功传承的经验与策略。多位80后、90后“创二代”齐齐登场，分享传承的精彩故事，他们有的子承父业，有的另辟赛道，不仅接过了薪火相传的接力棒，更以自身行动续写企业创新发展新篇章。



“创二代”代表亮相



粤商新动力：寻找广东民营企业传承样本

改革开放迄今四十余年，民营经济蓬勃发展，如今不少民营企业又站上了接班与传承的关口。有数据显示，中国目前有近300万家家族企业正处在传承的关键时期，中国百强家族企业创始人中1/4的人年龄在70岁及以上，且大多数仍在担任企业的重要职务，寻找合适的接班人和制定明智的传承策略成为了迫在眉睫的问题。

2019年，羊城晚报聚焦中国民企的传承与接班问题，率先启动《经济新动能 民企新力量·创二代来啦！》栏目，深入探访有典型意义的粤商“创一代”“创二代”，记录下民企代际交替过程中的碰撞和思考。如今，《创二代来啦！》栏目站在新一个5年的起点，第三季新书《粤商新动力——中国民营企业传承样本》在华南理工大学、百步青年实验室的支持下即将发布，将精彩的传承故事集结成册，为民企有序传承贡献妙招和智慧。

同时，由羊城晚报、华南理工大学、百步青年实验室联合推出的“2025继创先锋”优秀推荐全面启动。“家族企业的传承不仅仅是财富

的传承，更重要的是企业家精神的传承，一代代企业家在创业奋斗过程中的品格以及经验的传承。”百步青年领航人、华南理工大学工商管理学院EDP中心创始人许晓霞表示，该先锋榜的推荐，旨在深入探讨和记录中国家族企业传承的现状与挑战，分享成功案例，为家族企业的传承与发展提供参考和启示。“我们也希望通过榜单的推广和讨论，激发公众对家族企业传承问题的关注，促进相关政策和服务的发展，为家族企业的持续繁荣和社会经济的稳定贡献力量。”

“世界各地的家族企业都面临着成长和传承的烦恼，如何破题？目前看，家族成员传承式创业活动是一个比较重要的方法。家族企业的成员通过传承式创业活动，延续了家族的企业精神跟财富传承，这在国外和国内家族企业比例都很高。”华南理工大学工商管理学院院长许治表示，“2025继创先锋”榜单是为了寻找在大湾区家族企业中，通过传承式创业活动创造新的商业模式，为企业和社会发展作出更大贡献的优秀接班者，为大湾区民营企业传承发展提供更多样本和启发。



传承分享现场

畅谈接班：“创二代”不要怕试错，也不要心疼“学费”

在新的经济形势下，如何接好棒、掌好舵，帮助家族企业实现基业长青，是每个粤商“创二代”必须要面对的挑战。在此次新书发布现场，多位“创二代”分享自身接班或创业的精彩故事，为粤企传承创新提供了精彩的观点碰撞。

“我在2014年回到家族企业工作，这些年交了不少‘学费’，也有了很多成长，机会是留给有准备的人的。”中山市富兴集团有限公司（下称“富兴集团”）副总裁林健怡分享，回顾企业初期，富兴集团战略还是走经销渠道，在全国铺专卖店的传统模式，盈利模式单一。林健怡接班后开始以定制化艺术灯为主线产品，改革累赘的经销体系，并尝试企业“走出去”，如今已成功在印尼和沙特设立分公司。“接班之路不容易，当你坚定了自己的选择后，每一步都要走得稳，走得慢，走得清晰，才会有后来的各种可能。”创二代“不要怕试错，也不要心疼‘学费’，这些都是宝贵的历练。”

“我希望用灵活、创新、开拓的精神去做好企业传承。”90后“创二代”莫浩创业三年后接班广东天人山水旅游管理有限公司，负责天人山水项目的运营。“作为一名90后、动漫迷，我更多在运营端发力，重点打造天人山水的品牌IP，包括打造动漫IP、引入

专业赛事等。什么是传承？父辈将一手创立的企业放在我们手上，是传承；我们用各种各样的方式让企业力求进步，是发展。只有我们这一代人具备了发展的能力，才能将企业继续传承给我们的下一代，企业才能实现基业长青。企业的生命力就在于可持续发展，能不断培养引领企业前进的新鲜血液。”

广东老字号品牌锦泉眼镜第三代主人何敏怡表示，无论是历史悠久的老字号，还是传统的制造业，或是新兴的文旅产业，每一位“创二代”对家族产业都是充满热爱的，更倾注了自己的心血。“当‘创二代’将自己的创造力和活力注入其中，将给家族企业带来更多新的发展动力，这让我们对民营企业的未来更有信心。”



锦泉眼镜第三代主人何敏怡

继创圆桌派：

传承创新“99%的故事”和“1%的故事”

改革开放以来，一大批有情怀、有胆识、勇创新、敢拼搏的粤商披荆斩棘，成为推动广东经济高质量发展的中坚力量。时至今日，企业“创二代”的传承进入关键阶段，“创二代”们正在从父辈手上接棒，为家族企业的发展注入了创新活力。本次活动现场，几位成长背景、经营思路、生活观念迥异的非典型“创二代”齐聚“继创圆桌派”，共话企业传承与启程的二三事。

传承和创新就是从“听话”到“不听话”

作为家族企业的二代，传承与创新哪个更重要？在家族企业不同岗位都历练过的星辉娱乐董事长陈创煌认为，企业接棒过程中，只有传承好才能根基牢，并指出“传承是了解整个公司的商业模式，然后基于目前公司的问题再进行创新”。

深圳市成星自动化系统有限公司总经理彭立基曾一度被质疑“把父亲的产

业卖掉就是创新吗”，但彭立基还是坚定地选择做自己喜欢的事。他认为传承与创新同样重要，并将其比喻成“99%的故事”与“1%的故事”，他笑着分享：“父亲说听话就是传承，什么时候不听话了就是创新。‘变卖家产’是‘事故’，但我就是要把事故变成故事。”

润宇传感器董事长李亮新也同样认为，传承与创新本就是同一件事，他坦言自己的接班之路十分艰辛，从“职业艺术家”转行回家传承企业，再从认识传感器到引入更多创新科技，一路上他必须用手、腿一起走路。“对于科技公司来说，传承是一直在走的大道，创新是核心竞争力。”

接棒前行永远第一天 脚踏实地眺望星空

面对“从父辈那里继承的最重要的经验是什么”这个问题时，刚刚接班一年半的卓艺陶瓷副总经理古睿桐直言：“所

有的经验都是经验，但最重要的是要保持‘Always Day1’，永远都是第一天，永远保持最初的激情与激动。”

“创二代”无一不是在用前人的路书走出更靓丽的风景。对于未来三年的企业规划，几位“创二代”都殊途同归地聚焦在“巩固基本盘，拓展新兴市场”“把握风口，加强资源整合”“开拓创新，建立自主核心技术平台”等内容上。深圳市成星自动化系统有限公司总经理彭立基指出“三年是很明显的质的飞跃，有时候遇到问题上一代会想着找‘市长’，而我们则要找‘市场’”。

活动现场，龙脉集团创始人涂新山对企业传承发展建言献策。他指出，企业传承是否成功有三个标准，即企业所有权、控制权、经营权、财务支配权已跨越了代际；接班5年后企业美誉度、士气仍然向上发展；接班5年后企业生态关系仍然和谐向上。同时他认为每个企业都有一座宝藏，对于“创二代”来说，最触手可及的创新是“充分发挥老客户的创新需求”。（廖梦君）

《2024粤商“创二代”白皮书》发布：

“创二代”对“变化”接受度高，更注重创新和变革

《创二代来啦》栏目启动五年来，采访了上百个民营企业传承案例，为观察民企传承提供了丰富样本。羊城晚报广泛调研和深度剖析广东家族企业“创二代”管理者，发布《2024粤商“创二代”白皮书》（以下简称《白皮书》）。活动现场，记者了解到，《白皮书》从粤商精神底色、企业传承挑战以及创二代画像等多个角度切入，通过挖掘一个个典型的个体故事，呈现了粤商传承与发展的鲜活图景。

敢为人先、务实开放、创新突围、着眼全球是粤商的精神底色。走完“从0到1”的创业路径，如何完成未来十年乃至百年的传承创新，是摆在企业面前的一道难题。《白皮书》显示，“创一代”和“创二代”在交棒传承的过程中存在多重挑战。比如不少“创二代”接班的意愿和能力不强。根据调研，并非所有“创二代”都愿意或能够接管企业，这可能导致

企业无法顺利传承下去；不少企业对于接班传承也缺乏系统规划。许多家族企业在传承方面缺乏前瞻性和系统性的规划，这可能导致传承过程中的混乱和不确定性；此外，家族内部冲突以及外部环境变化也可能会给家族传承带来阻碍。如随着家族财富的扩大，家族成员之间可能因为权力、财富分配产生冲突，影响企业的稳定和传承。

为了平稳地实现交班传承，传承智慧必不可少。根据《白皮书》，家族协商与规则制定是一个重要方法。即两代人在治理模式上的冲突，可以通过有效的沟通、协商和治理机制的设计来解决。比如构建有效的家族治理体系——家族大会、家族委员会、家族办公室，帮助家族企业实现从“人治”向“法治”的转变，有助于企业的长期稳定和繁荣；此外，“有计划的引导和培养”也可以确保企业

在管理层更替时的稳定性，减少因权力真空或领导力不足导致的经营风险。比如某潮汕企业的“创一代”从小就给二代们灌输“接班”观点，通过日复一日的引导让“创二代”把接班的想法刻在心里。

那些在家族企业中接替或参与企业管理的第二代成员也有着自身鲜明的特色。在调研中，“海归”教育背景占比过半。超过55%的“创二代”拥有海外留学经历，这使得他们在全球化视野、现代企业管理知识和创新思维方面具有优势；相比父辈，在变化中长大的“创二代”们对于“变化”的接受程度更高，甚至愿意积极求变。“创二代”更加注重创新和变革，面对激烈的市场竞争和产业升级的要求，他们通过引入现代化管理理念、推动数字化转型、探索新的商业模式等方式，为企业注入新的活力。

（丁玲）

澎湃智造新动能 催生新质生产力

第二届广东建筑业  
高质量发展论坛

暨“智能建造及质量安全”现场观摩活动

2024.9.24-9.25

广州市天河区

指导单位：广东省住房和城乡建设厅

主办单位：羊城晚报报业集团 中建三局集团有限公司

协办单位：广东省建筑业协会

承办单位：广东建设报社 中建三局集团华南有限公司

鸣谢单位：民航机场建设工程有限公司