

汇垠德擎基金许长忠：

# 破解民企传承困局需要模式创新

□本报记者 王雪青

许长忠，清华大学EMBA，清华五道口GFD。汇垠德擎基金董事长，中国产业海外发展协会副会长，上市公司企业家交流中心创始发起人。

## 实践标杆：长期资本+专业管理

**中国证券报：**在国际经验方面，有哪些成功的治理模式值得中国民营企业借鉴？这些跨国企业的治理经验是否能够适应中国的商业环境和文化背景？

**许长忠：**从国际经验来看，丹纳赫、赛默飞、思百吉等全球行业巨头，早已通过治理结构创新摆脱了对血缘传承的依赖。以丹纳赫为例，它从工业设备企业成功转型为全球生命科学领域的龙头企业，关键就在于建立了“财团控股+职业经理人专业化运营”的治理架构。创始人家族借助家族信托与机构资本搭建稳定持股平台，逐步退出经营层，董事会以专业背景成员为核心主导决策。其打造的“丹纳赫商业系统（DBS）”标准化运营框架，让职业经理人能够不断推动并购整合与企业效率提升，这种制度安排确保了企业的持续稳定发展。

赛默飞的“专业制衡术”也卓有成效。作为全球科学服务领域龙头，赛默飞12名董事中有8名为外部独立董事，覆盖生命科学、财务、合规等专业领域，审计委员会与薪酬委员会均由独立董事主导，从根源上规避了“内部人控制”风险。在职业经理人薪酬结构中，50%的长

期激励与公司净资产收益率、研发投入等硬性指标挂钩。从结果来看，公司的诊断业务板块在三任职业经理人接力深耕下，全球市场占有率突破35%。

思百吉的私募财团“赋能式控股”也值得借鉴。KKR通过旗下公司实现对思百吉100%现金收购，以产业财团身份掌握企业控制权，却不直接干预日常经营，仅在战略层面推动非核心资产剥离，助力企业聚焦材料分析主业。同时，KKR引入具备跨国企业背景的职业经理人团队，推行“事业部制+超额利润分成”机制，将业务单元利润率与管理层激励直接挂钩，两年内推动核心产品市占率提升了8个百分点。这种“财团定方向、经理抓执行”的模式，生动诠释了“资本与产业协同”的发展要求。

从上述三个国际案例可见，其共同治理逻辑清晰：通过信托、财团等形式实现“控制权与经营权分离”，以专业化董事会形成监督制衡，用长期激励机制绑定职业经理人与企业利益，让企业摆脱对“家族继承人”的依赖，这与我国民企治理改革的方向高度一致。

## 模式创新破解企业传承痛点

**中国证券报：**“财团+职业经理人”模式的具体内涵是什么？这种模式如何解决传统家族企业传承中的信任、专业能力和长期导向三大痛点？

**许长忠：**这一模式的核心是建立“财团控股稳方向、职业经理人操盘运营”的二元治理结构。财团作为长期资本持有者，替代传统家族成为企业稳定股东，其主要功能是提供战略指引、资本支持与风险兜底，而不是干预日常经营。职业经理人团队则凭借专业能力执掌企业运营，享有充分的经营自主权与明确的激励约束机制。两者通过董事会形成制衡与协同，既规避了家族传承的能力短板，又克服了单纯职业经理人模式下的短期主义倾向。

破解民企传承困局，核心在于打破“家族控制+个人主导”的治理惯性，构建“资本稳定+专业管理”的现代治理体系。“财团+职业经理人”模式通过资本属性与管理能力的精准匹配，为企业百年传承提供可行路径。

这种“财团+职业经理人”的模式可以解决三大关键问题。一是在信任重构方面，财团作为第三方长期资本，能够跳出家族内部纠葛，通过制度化安排搭建新型信任关系。二是在专业适配方面，职业经理人选拔完全基于市场标准，能够精准匹配企业数字化转型、科创升级的需求。三是在长期导向方面，财团的资本属性决定其更关注持续价值增长而非短期收益，这正好弥补了家族资本因代际更迭可能出现的短视问题。

**中国证券报：**目前，部分中国民营企业也出现了“财团+职业经理人”模式的局部探索。如何进一步推动这一探索走向体系化？

**许长忠：**首先，是培育财团，可以重点发展两类主体。一类是由龙头企业和金融资本共同组建的产业型财团，聚焦产业链长期布局，服务国家“强化产业链协同”战略；另一类是借鉴淡马锡模式，以长期价值投资为导向的专业投资型财团，契合“完善长钱长投生态”的部署。

其次，要建设职业经理人市场，完善资质评价体系与激励机制，同时建立职业声誉约束机制。

再次，是完善制度保障，如对家族信托设立给予税收支持，对职业经理人长期激励实行递延纳税，进一步优化民营企业治理生态。

**中国证券报：**民营企业治理现代化将对中国经济高质量发展产生怎样的深远影响？

**许长忠：**从更宏观的视角看，民营企业治理结构的现代化，是中国经济从高速增长转向高质量发展的微观基础。只有当大多数企业建立起可复制、可传承的制度体系，而不再依赖个体智慧与血脉延续，中国经济的韧性和稳定性才能得到根本提升。这场治理变革的本质，是中国民营企业从“创一代”的“胆识驱动”迈向“百年企业”的“系统驱动”，其意义将超越企业个体，助力中国式现代化。

民营企业已成为推动我国经济高质量发展的重要力量，而不少改革开放后崛起的民营企业，正面临关乎存续的“传承大考”。

据上市公司企业家交流中心统计，我国80%以上民营企业采用家族式经营，但仅有30%能成功传至第二代，传至第三代的比例更骤降至13%。当前，超50%的民营企业家步入50—60岁阶段，300多位民营上市公司董事长年过65岁，企业“无人接班”的窘境与“治理断层”的风险相互叠加，成为制约民营经济可持续发展的关键瓶颈。

近日，汇垠德擎基金董事长、上市公司企业家交流中心发起人许长忠接受了中国证券报记者专访，这位从一级市场股权投资起家，并致力于搭建上市公司企业家交流平台的资深投资人，围绕当前民营企业突出的“二代接班”困局，提出了自己的思考与建议。

他表示，“十五五”规划建议将“完善中国特色现代企业制度”与“弘扬企业家精神”并列提出，为破解这一困局指明方向——唯有通过治理架构的系统性重塑，才能实现从“家族传承”到“制度传承”的跨越，为百年企业筑牢根基。

## 民企“二代接班”面临现实挑战

**中国证券报：**当前中国民营企业传承面临怎样的形势？造成民营企业传承困难的根本原因有哪些？除了常见的二代不愿接班外，是否还存在更深层次的制度或文化障碍？

**许长忠：**“父亲打下的‘江山’，我不想接。”这是不少民企二代的心声。调研显示，超八成民企二代对接班缺乏兴趣；即便愿意接班，也常陷入“有身份无实权”的尴尬，即他们虽然享有高管的头衔，却难以撼动父辈的决策权威。总体来说，当前，家族企业传承正遭遇“意愿缺失、能力不足、系统排斥”的三重困境。

这背后，认知鸿沟与文化冲突加剧了家族传承的难度。创一代信奉“现金流为王”的生存哲学，管理上依赖人情与经验决策；而具备高学历、国际视野的二代则更推崇数据驱动、系统管理与技术创新。这种分歧在数字化转型、科创投入等领域尤为突出，往往导致改革举步维艰。更危险的是“信任三角”断裂：创始人对二代不放心，老员工对二代不认可，二代成为中间的“夹心层”，即便完成了形式上的交接，企业也难以形成发展合力。

这种“传子无力、放权不敢”的矛盾，暴露了公司治理体系的短板。例如，部分企业过度依赖职业经理人，引发“内部人控制”的风险，形成治理乱象。麦肯锡数据显示，全球家族企业平均寿命仅24年，与创始人平均工作年限基本一致。传承期的战略中断、供应商断供、银行抽贷等连锁反应，甚至可能冲击整条产业链。

追根溯源，这一困局源于两大历史惯性：一方面，改革开放初期的草根创业模式，让“父子并肩、兄弟搭档”的家族式治理成为主流，企业控制权与家族资产高度绑定，未能建立股权信托、职业经理人体系等现代化治理工具；另一方面，很多企业家受“讳言身后事”传统观念影响，缺乏系统性传承规划。

**中国证券报：**“十五五”规划建议提出，完善中国特色现代企业制度，弘扬企业家精神。这一要求与破解民企传承困局有什么内在联系？这将对中国经济的整体竞争力产生怎样的长远影响？

**许长忠：**我认为，“十五五”规划建议将“完善中国特色现代企业制度”与“弘扬企业家精神”并列提出，为企业的传承提供“制度锚点”与“文化基因”的双重解决方案。

从制度层面来说，现代企业制度通过股权结构多元化、董事会专业化、职业经理人市场化等多重举措打破家族控制和个人主导的公司治理惯性。从文化层面来说，企业家精神的核心是创新意识、风险承担与长期视野。这些都需要通过制度载体才能延续。确保掌门人更迭时，公司的核心业务仍保持连贯，这种制度设计正是企业家精神的具象化。若仅仅依赖家族传承，“文化断层”（比如老员工抵制改革）将可能成为常态。

在长远影响上，“完善中国特色现代企业制度”可以推动民企从经验驱动转向系统驱动，董事会可以由多领域专家组成，助力民企突破“本土局限”，在合作等决策中展现全球视野，支持民营企业在全球产业链中向高端攀升。同时，现代企业制度可以提升民企的抗周期韧性，避免家族传承期的“战略中断”风险。