

# 泉商沙龙深挖“富不过三代”内因—— 解锁家族企业代际传承新范式

破除“富不过三代”魔咒  
前置系统规划行稳致远

邢菁华以全球调研数据、标杆案例与学术模型为支撑,深度剖析家族企业传承困境与永续发展新路径。

调研显示,全球家族企业传承难度持续攀升,仅5%的企业可顺利完成三代传承并持续盈利,中小企业家族企业存活率更低。邢菁华以“三环交叉”模型拆解核心矛盾并指出,企业所有权、家族成员、经营权三者相互交织,衍生出七种不同角色,各利益主体诉求差异极易引发企业内耗、治理混乱、发展迭代滞后等问题。当前行业已摒弃传统分类标准,转而以股权集中度、家族经营参与度划分企业形态,适度稀释股权、剥离人情管控、落地现代化治理已成为家族企业转型升级的主流趋势。

“结合调研大量内地、香港、东南亚家族企业家,我发现一个普遍现象:绝大多数企业家对外经营思维前瞻、布局长远、善于创新突破,但对内家族治理、代际传承、风险防范毫无规划。”通过大量正反案例对比验证,邢菁华认为,系统化、前置化的传承规划是家族企业基业长青的核心关键。

人们对家族企业普遍存在“管理低效、富不过三代、难以壮大”的固有认知,但在邢菁华看来,规范治理的家族企业具备强劲经营韧性,不少企业已实现多代传承且规模稳步提升。她分析,企业传承断层、管理低效的根源,在于外部资本冲击、创始人能力迭代滞后、家族信任瓦解,而人才吸纳不足、社会资本融合不畅,则限制了企业发展空间。

5月23日,泉州市工商联(市总商会)举办“薪火传家业 同心启新程”泉商同心沙龙活动。活动聚焦家族企业代际传承、治理优化及数字化转型等议题,特邀清华大学华商研究中心原副主任邢菁华、福建省区块链应用商会会长陈朝晖现场分享前沿理念与实战经验,助力传承泉商企业家精神,引导新生代企业家守正创新,为本土家族企业稳健经营、基业长青赋能蓄力。

□融媒体记者 郭剑平 文/图



邢菁华分享家族企业代际传承新范式

立足持续创业破局 依托制度家风筑牢基业

“优秀的家族企业家普遍具备四大特质:冒险精神、持续学习、坚守诚信、主动创新。家族企业永续的核心不是守业,而是持续家族创业。”在传承落地路径上,邢菁华强调,一代创业、二代守业、三代衰败的行业通病,本质是创新精神的断层。企业可依托“行动者一活动一态度”3A行动框架,构建多形态代际创业模式,推动家族代代创新迭代,彻底打破传承瓶颈。同时,企业需革新治理思维,推行股权激励机制,让核心员工共享发展红利、激活内生动力。

她以百年标杆家族企业李锦记为范本,详解家族企业现代化治理路径:以制度替代人治,以家风稳固基业。李锦记历经两

次分家危机后,搭建起权责清晰的家族办公室、慈善基金、新生代培育、家族投资四大治理体系,通过家族宪法、接班人红线准则、集体表决机制,杜绝家族内耗;以“思利及人”核心价值观统一家族理念,实现亲情与经营有效隔离,为家族企业治理升级提供成熟范本。

“弗洛伊德有句箴言与各位共勉:人生最重要的就是工作和爱,为了工作和爱要节制自己的欲望,以免伤了人生最重要的事和人。而人生最不能要的两样东西:不该拿的钱、不该要的感情。”邢菁华指出,唯有家族、所有权、企业经营三者权责清晰、理念同频、效率优先,家族企业才能真正行稳致远。

同时,她认为,专业的顶层资产与治理载体必不可少,而家族办公室、家族信托是基业长青的核心工具,单一家族办公室(SFO)、多元家族办公室(MFO)、虚拟家族办公室(VFO)三类模式可适配不同规模企业发展需求。她重点指出,香港凭借成熟的跨境金融、税务、信托体系,可助力内地家族企业实现风险隔离、财富定向传承、跨境资产配置、家风文化延续四大核心目标,是家族企业长效布局的优质载体。

在邢菁华看来,家族企业是跨代际长期事业,需短期抓实经营、中期完善治理、长期涵养家风,以持续创业、制度兜底、文化凝心实现家业永续。

拥抱新时代AI变革 以共生思维助长效发展

本次沙龙还探讨AI时代民营企业现代化转型新路径。围绕数字化变革,陈朝晖认为,AI技术的快速迭代彻底重塑市场竞争格局,传统人力、学历构建的行业壁垒逐步瓦解,智能化技术全流程落

地,大幅重构了企业经营模式与劳动力市场结构。

他提出,新时代民营企业必须跳出传统固化思维,摒弃单一雇佣管理模式,立足产业发展趋势,通过内外孵化人才、跨界整

合资源的方式,搭建员工、产业、政策多维共生的发展体系。企业需主动拥抱人工智能变革趋势,以生态化、创新化思维补齐发展短板、夯实核心竞争力,以数字化转型助力家族企业提质增效、长效发展。

全年开放征集  
首台(套)技术装备指导  
目录开启常态化申报

本报讯(融媒体记者黄文珍)记者获悉,日前,省工信厅启动常态化申报《福建省首台(套)技术装备推广应用指导目录》(以下简称《指导目录》)。《指导目录》全年开放征集,企业可随时向属地工信部门申报。

《指导目录》征集的技术装备产品须符合《福建省首台(套)技术装备评定和扶持管理办法》(以下简称《办法》)中,关于首台(套)技术装备认定的有关重点领域、知识产权、产业政策等条件。根据《办法》,首台(套)技术装备评定重点领域为高端装备以及新一代信息技术产业、新材料、新能源、生物与中医药、节能环保、海洋高新等产业和我省传统优势产业、未来产业发展所需的先进技术装备。值得注意的是,已在上年度初次列入《指导目录》的项目,如无变更,本年度无需重复申报。

据悉,《指导目录》动态调整更新。对具有较好技术先进性、创新性等符合支持条件的项目,新增列入《指导目录》;对已认定为首台(套)技术装备、不再具有技术先进性和创新性等的项目,从《指导目录》中删除;对已认定为首台(套)技术装备的同系列项目,若无重大技术突破,原则上不再列入;对相比原目录具有更好的技术先进性和创新性的项目,予以迭代更新;对与原目录为同类装备的项目,予以归并整合。

近3年我国存量外资  
企业数量逐年上升  
存量外资  
超3.6万亿美元

据新华社电 商务部23日发布数据显示,近3年,我国存量外资企业数量逐年上升,已超过53万家,存量外资已超过3.6万亿美元。

数据显示,绝大多数存量外资企业选择深耕中国,持续扩大投资。2025年,8000余家外资企业持续对华投资,同比增长超过10%;2026年1至4月,已有3000余家外资企业追加投资。

数据还显示,2026年1至4月,全国新设立外商投资企业20113家,同比增长6.8%;实际使用外资金额2876.9亿元人民币,同比下降10.3%。

从行业看,制造业实际使用外资788.8亿元人民币,服务业实际使用外资2041.5亿元人民币,高技术产业实际使用外资1163.3亿元人民币,同比增长20.3%,占全国实际使用外资的40.4%,较去年同期提升10.3个百分点。其中,研发与设计服务、计算机及办公设备制造业、电子及通信设备制造业实际使用外资同比分别增长108.4%、22.9%、20.2%。

从来源地看,卢森堡、瑞士、法国、美国实际对华投资同比分别增长110.3%、60.8%、58.3%、24.5%(含通过自由港投资数据)。

记者从商务部了解到,今年以来,商务部共召开5场外资企业圆桌会,已推动解决外资企业通过常态化交流机制反映的180余件困难诉求。

产业报告:  
户外用品市场  
增长“回归理性”

据新华社电 在第43届中国国际体育用品博览会上发布的行业报告指出,我国户外用品市场告别过去几年的“高速增长期”,进入稳健和理性的增长阶段,运动空间运营进入“数智化”时代。

22日,在本届博会的运动空间大会上,中国体育用品业联合会户外产业专业委员会发布《2025中国户外用品市场调研报告》。报告指出,中国户外用品市场从过去“情绪消费”驱动的非理性繁荣,向以真实需求和专业价值为核心的高质量发展阶段回归。消费者不再为“户外”标签买单,而是为真实的使用场景和体验价值付费。过度网红化、纯视觉导向的产品不再被消费者青睐,产品核心价值回归功能性、耐用性与专业性。单纯依靠流量投放与营销噱头快速崛起的品牌,在存量竞争时代遇到增长瓶颈。

报告中说,户外赛事核心人群从46至55岁降到36至45岁;户外赛事及活动参与者中,本科及以上学历占比超80%,付费意愿高。在越野跑、徒步等低门槛户外活动中,女性选手占比达40%至50%。户外鞋类、越野跑相关产品、徒步背包等是高增长品类;露营装备、垂钓等细分领域目前是承压品类。

中国体育用品业联合会运动空间专业委员会当天在大会上发布《2025运动空间行业发展报告》。报告指出,运动空间行业正在经历从“场地供给”到“场景运营”的转型。运动空间不再只是场馆设施,而是融合健身、社交、消费、培训、赛事等多元功能的复合消费场景,正在成为城市生活方式的重要入口。报告认为,运动空间最大的商业价值,不是场租贡献,而是带动复合消费。运动空间运营正在进入“数智化”时代。

## 泉州运动品牌加速探“金”东南亚

近日,运动品牌特步国际正式宣布,于马来西亚吉隆坡、檳城、新山等核心城市同步开设6家全新门店,全面落地“零售+社群”体验模式,标志着其东南亚战略进入加速期。特步官方表示,马来西亚6店仅为起点,未来将联合本土渠道商Bonia,5年内拓展至50家,打造东南亚“出海样板市场”。

同样在东南亚,安踏集团也早已落子,业务已覆盖新加坡、泰国、菲律宾、马来西亚、越南等主要东南亚国家。361°也更加注重在东南亚市场的扩张,2025年1月在吉隆坡开出首家直营门店后,2025年12月又在柬埔寨开出一家面积达到1400平方米的超品店。

□融媒体记者 刘文艳

### 东南亚千店计划

3月25日,安踏体育(02020.HK)披露2025年业绩。财报显示,2025年,安踏集团总收入首次突破800亿元大关,同比增长13.3%至802.19亿元。在财报中,与多品牌户外并行出现的,是全球战略。

年报显示,截至2025年年末,安踏主品牌在中国以外市场的单品牌门店数量为241家,FILA为21家,迪桑特为

4家。从体量来看,海外业务仍处于起步阶段,但扩张节奏正明显加快。业绩会上,管理层披露,2025年安踏海外业务同比增长70%,收入已突破8.5亿元。

财报显示,集团已将东南亚作为全球化布局的核心区域,并提出“安踏东南亚千店计划”,目前该地区已有256家门店。与此同时,公司正通过合作模式进入印度市场,预计自2026年起在当地主要城市落地线下门店。在国内市场主品牌增速放缓的压力之下,出海既是长期战略,也是短期解局之需。

从区域分布来看,安踏的海外布局已从单一市场拓展至东南亚、南亚、北美、欧洲及中东、非洲等多个区域。与过去相比,这一轮出海更强调渠道、品牌与本地化运营的同步推进。

### 优势复刻跑步生态

在东南亚市场的拓展上,特步选择了一条效率优先的路径:跳过品牌认知门槛较高的欧美,先到东南亚把国内跑通的“专业+赛事+社群”这套铁三角模式复刻一遍。

2025年,特步集团海外业务表现亮

眼,收入接近翻倍。其中,跨境电商在东南亚主要平台的强劲表现带动下,实现超过220%的增长。在Shopee拿下运动户外类目第一,在TikTok Shop和Lazada同样稳居前列;跑步品类登顶东南亚跨境电商第一,“两千公里”系列跑鞋在多个国家进入TOP5。

这些数字的背后,是国内20年跑步生态积累的平移——截至2025年年底,160X系列已累计助力141位运动员斩获620个冠军。

进入2026年,特步加速线下步伐:1月在印尼开设3家旗舰店,4月在马来西亚同步开启6家门店,形成“新马印”三角支点。

在特步的计划中,公司目标未来三年海外业务营收复合增速超50%,预计全年新增海外线下门店约20家。该公司表示:“特步计划进一步大幅扩展零售网络,在马来西亚及整个东南亚建立完整的跑步生态系统。”数据显示,特步海外“特跑族”会员突破7000人,增长达34倍。

### 线上线下齐头并进

2025年,361°国际零售流水同比增长125.4%,海外销售网点达1253个。早在

东南亚和欧洲市场取得突破后,2026年4月28日,361°宣布通过“先后后新”方式配售最多1亿股,计划将募资净额的约80%(约4.89亿港元)用于拓展海外市场网络。

出海的伏笔,多年前就已埋下。2018年8月,雅加达加诺体育场内,361°的Logo通过直播烙印在6.8亿东南亚观众眼中。开幕式前三天,361°与印尼百货巨头“太阳百货”达成深度合作,后者155家门店同步铺开361°产品线。

在线上渠道,361°通过与Shopee、Lazada等平台合作实现了显著增长,Shopee平台年销售额两年内增长3倍至5000万元,保持单月销售环比30%—40%的增长。

从品类上来看,在东南亚,跑步、休闲类产品依旧是消费者最喜爱的产品,该类产品在柬埔寨、越南、马来西亚等市场带来了接近30%的增长。吉隆坡自营店作为361°海外首家直营店,在当地及东南亚区域广受关注。店效方面表现优异,显著高于国内门店平均水平。

361°在赛事积累的品牌资产最终转化为东南亚消费者购物车中的订单,完成了从品牌传播到渠道建设再到消费者触达的完整商业闭环。

## 中国工商银行泉州分行一站式公积金缴存服务 惠企便民守护万家安居

中国工商银行泉州分行公积金缴存业务,为企事业单位、个体工商户提供便捷高效的缴存服务,用金融力量守护您的安居梦想。该业务秉承“以客户为中心”的服务理念,办理流程简单、审批效率高,多重优势解决企业和个人的缴存难题。

缴存门槛低,服务覆盖广,适配多元需求。企业、个体经营者等缴存无需往返多部门,在工行网点或泉州市住房公积金管理中心官方网站(https://qzgj.juan-zhou.gov.cn/bstfw/)即可完成开户登记、人员增减、基数调整、月度汇缴、账户变更等全流程业务,打破传统缴存限制,低门槛实现安居权益积累。公积金账户余额按年利率1.5%计息,存款利息高过银行一年定期利率。

缴存优势多,政策红利足,安居保障强。持续缴存公积金,即可享受多重民生福利:在职工缴存满6个月可申请低息房贷,利率低至年化2.6%,减轻置业压力;租房、装修、还贷等场景下可按规定提取公积金,

缓解资金周转压力;企业规范缴存公积金,更能完善员工福利体系,增强人才凝聚力,助力企业长远发展。同时,工行提供专属政策解读服务,协助企业规范缴存管理,帮助个人清晰掌握缴存权益与使用规则,让每一笔缴存都更安心、更透明。

材料简单,办理速度快,流程高效省心。相较于以往办理公积金业务的复杂流程,工商银行进一步简化缴存手续。企业客户仅需提供营业执照、经办人身份证、单位缴存业务申请表等基础材料,材料真实有效且手续完整,即可快速完成办理。线下网点开设公积金缴存专项窗口,实现“就近办、当场办、一次办”,让数据多跑路,客户少跑腿。同时,工行持续提供后续政策咨询、缴存权益解读、业务变更协助等服务,企业缴存后可享受专属客户经理一对一对接,让缴存全程无忧。

更多详情请通过中国工商银行泉州分行各营业网点或“工商银行泉州分行”微信公众号了解。(工行)

## 工行泉州分行参加2026年“5·15” 打击和防范经济犯罪宣传日活动



“5·15”活动现场

2026年5月15日,中国工商银行泉州分行参加2026年“5·15”打击和防范经济犯罪宣传日主题活动。本次活动由泉州市公安局经侦支队、中国人民银行泉州市分行联合主办,以“与民同心 为您守护”为主题,旨在深化警银联动,营造打击和防范经济犯罪浓厚氛围,筑牢金融安全防线。

活动现场设置宣传咨询台、风险警示

展板,工行宣传团队主动向参与活动的市民发放宣传折页、语言手册;聚焦活动主题,用通俗易懂的语言介绍电信网络诈骗、非法集资、跨境洗钱、出租出借银行卡等高发犯罪手法,揭露洗钱活动隐蔽化新套路,并讲解防范方式,推动金融安全知识直达市民身边,切实提升风险防范意识。

宣传活动还融合“趣味互动+有奖问答”,将反诈、反假币、反洗钱等金融知识融入趣味游戏,参与活动的市民热情高涨,踊跃打卡参与。

长期以来,中国工商银行泉州分行主动践行金融工作的政治性、人民性,坚守风险防控底线,深化警银联防联控,助力打击经济犯罪,维护地方金融稳定。下一步,该行将常态化开展金融安全宣传,强化内控管理,护航泉州经济高质量发展,守护市民财产安全。

(黄婧函)