

策划词 | CEHUACI

统计显示，未来5至10年，我国将有约300万家民营企业面临接班换代的问题。当年国美电器黄光裕与陈晓的争斗就说明了企业传承如果出现问题，对整个企业造成不可忽视的影响。企业传承问题是一个复杂的过程，但归根结底都是围绕着企业传承的几大基本问题展开的，包括立贤还是立亲、管理权与所有权是否应该分离以及如何传承后保障家族利益。



立贤还是立亲？

看著名企业家如何培养接班人

[紧接 A1 版]

山东东明石化集团 300万吨/年 重质油综合利用项目 竣工投产

编制了企业《十年发展规划》，提出了“转型发展、跨越发展、低碳发展”的指导思想：“转型发展”就是要实现由炼油企业到综合性、现代化石油化工企业的转型；“跨越发展”就是要到2015年，在“中国制造业企业500强”排名中由2010年的第208名上升到前100名以内，到2020年，在“中国企业500强”排名中由2010年的第391名上升到前100名以内；“低碳发展”就是要通过延伸产业链，提高产品附加值，减少单位工业增加值的二氧化碳排放量，同时加强碳排放的回收利用。该规划的主要产出物有油品、传统煤化工产品、合成树脂、有机原料、精细化工及新材料等五大类近60多个产品。计划新增投资约758亿元，新增产值约1260亿元，年新增利税约192亿元；“十二五”期间，年均新增销售收入约100亿元。

东明石化集团脱胎于县级国有企业——东明县石油化工厂，始建于1987年，集团现有员工5000人，总资产150亿元，是集原油加工、石油化工、氯碱化工、建筑安装、房地产开发等为一体的大型企业集团，下属恒昌化工2007年在新加坡上市。先后荣获了全国文明单位、中华环境友好企业、全国五一劳动奖状等众多荣誉，已连续六年入围“中国企业500强”。

稿件撰写 付云

A. 立贤还是立亲？

究竟立贤还是立亲？也许是家族传承过程中首先需要面对的问题。

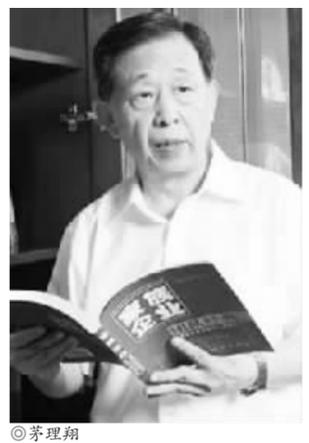
面对这个问题时，大多数人的第一想法就是“立亲”，毕竟子承父业，天经地义。

“我主张孩子接班，举贤不避内。”北京海川视野管理咨询有限公司董事长、家族企业研究中心首席专家郑敬普认为，“让子女接班教育成本最低，沟通方便，一个职业经理人需要磨合很长时间，自己的孩子这种磨合就相对容易；另外如果第二代接班，即使失败，创始人对其的容忍度远比对经理人的容忍度高。”

目前来看，传给有血缘关系的亲属仍然是企业传承方式的主流，民营企业更是如此。但不可忽视的是，在立亲过程中面临的家族内部争斗以及继承人是否有足够能力等问题都令人头痛不已，更何况立亲的方式很有可能造成企业“一言堂”的状况，不利于企业发展。

与家族企业不同，公众公司必然采用任人唯贤的传承模式，无论是IBM的“长板凳计划”还是GE的“新人计划”，都试图通过一套行之有效的选拔、培养体系来推出优秀的继承人。

如果把视野放回国内，海尔试图以立贤的方式让企业传承下去。2009年，青岛海尔董事长杨绵绵、总经理梁海山等7名高管以及42名核心员工获得了1771万股股票期权。一年后，总数1080万股股票期权又惠及了海尔空调集团总裁柴永森、数码及个人业务集团总裁喻子达及其他81名核心员工。海尔股权激励的目的，无疑是为了建立一



李嘉诚

种管理层与公司利益共享、风险共担的机制，也是张瑞敏“赛马不相马”思想的具体体现。

但另一方面，经理人传承企业的“立贤”模式也面临着很大的问题。“在近5年间，老板和经理人这两个群体之间的互信在下降”，而这种互信下降也导致许多老板不愿意让经理人接班。实际上，任何传承模式的本质都是传“贤”，只不过所有的企业家都试图让“亲”和“贤”能够统一，因此产生了不同的传承模式，区别只在于要么是把“亲”培养成“贤”，要么是把“贤”变成“亲”。

B. 从产业的高度 进行传承

解决了立亲还是立贤的问题后，企业家接下来要考虑的是企业传承与产业升级二者关系的问题。

企业传承说穿了还是企业的持续发展。因此许多企业家在传承问题上首先考虑的不是将财产传给谁，而是在传承过程中，产业的转型以及升级问题，因此他们的传承模式，实际上是从整个产业的角度去考虑的。今年李嘉诚分家产就是一个典型案例。即在整个产业高度下，通过财产分摊，达到未来产业转型，

从而实现财富增加的企业传承创新模式。

今年5月，李嘉诚完成了家族企业的传承。根据李嘉诚的安排，实业部分即长和系的所有资产，将授予长子李泽钜管理，其将得到超过40%的长江实业及和记黄埔的股权，以及加拿大最大的能源公司赫斯基35%的股权。

华人首富所拥有的255亿美元财产分配问题，至此结束。但其带来的讨论却还没有结束。诚然，李嘉诚的财产无论怎么分，都可以让两个儿子一生衣食无忧，因此其传承模式显然是从产业角度出发，让大儿子守旧，二儿子创新，这样在未来无论市场怎么变化，李嘉诚的家族都能屹立不倒。

与李嘉诚做法相类似的是数年前杨元庆替联想找接班人的方式。柳传志分拆联想与神州数码两家公司的模式就是较为成功的案例，柳传志把联想一分为二，联想集团给杨元庆，神州数码交给郭为。二者在一个产业链中互为盟友，分摊了风险的同时，又扩大了利益面。

李嘉诚与杨元庆的做法有许多相似之处，都是从整个产业格局为出发点进行的企业传承。两者都在分拆企业后又采用了创业式接班的方法，以扩展企业的产业布局，并为公司长远的发展未雨绸缪，而这种创业式接班的模式已经非常普遍。

C. 管理权和所有权的分离之感

明确了立贤还是立亲，并且将企业传承和产业升级一起考虑后，在企业传承过程中需要面对的一个具体问题是，所有权和管理权两个维度应该怎么分离。

目前被大多数企业所认可的做法是，将所有权和继承权统一到继承人手中，其中家督继承制、嫡长子

继承制以及茅理翔的口袋理论等，都是在管理权和所有权不分离基础上做出的尝试。

浙江方太集团创始人茅理翔，提出的口袋理论也是在家督继承制基础上的一种创新：钱最好放在一个口袋里，否则会给企业埋下隐患，最终将导致家族和企业的分裂。茅理翔认为自己、夫人以及儿子属于同一个口袋（也就是嫡系），不会有利益上的冲突；女儿和女婿（也就是所谓的旁系）属于另一个口袋。而具体的传承手段，茅理翔则采用三三制的传承办法，即企业传承需要分三个3年的时间来进行。

除了传统的嫡长子继承制以外，就是将所有权以及管理权分离的现代化传承模式。福耀集团曹德旺采用的是类似君主立宪的传承方法，名义上将接力棒交给儿子，却强调真正接班的是管理团队，强调儿子只是企业的精神领袖，是作为曹德旺淡出企业的时候，大家继续信任和凝聚在一起的一面旗帜。

“很多企业开始股权多元化，在保持整个家族控股地位的同时，让更多的职业经理人进来，这是趋势。”郑敬普认为未来的企业传承模式，尽管仍然会以血脉亲情为主导，但是职业经理人会更加频繁地活跃在这个舞台上。

D. 如何保护 家族利益？

当然，如果无法让“亲”和“贤”统一，到最后为了公司的发展，不得不将公司传给职业经理人的话，保证家族成员的利益就是传承者需要考虑的问题了。

福特集团在选择继承人时，无法从家族选取接班人，为了保证家族的传承，创造了一种股权模式—金股，使得在董事会的表决权上，福特依旧拥有高达49%的表决权。

比较福特的做法，国内正泰的做法更加为公司的利益着想。

在2004年浙江民营企业CEO圆桌会议上，正泰集团董事长南存辉，透露了他关于继承人问题的想法。南存辉鼓励正泰高级管理人员的子女念完书以后先不进正泰工作，而是要到外面去打拼，在这个过程中对其能力进行考察。证明有能力的，将由董事会聘请到正泰集团工作；若没有能力，原始股东会成立一个基金，由这个所谓的“败家子基金”来养那些“败家子”。

正泰的传承仍然坚持的是传贤，如果后代不争气，第一代创始人花钱养他一世衣食无忧，而把企业传给真正有能力的经理人或者高管的第二代继承人。

总之，企业传承应该追求的是“亲”和“贤”的统一。在此基础上，站在产业的高度看待传承问题，通过传承完成企业对产业链的布局，多使用能力强的职业经理人，使企业的管理权和所有权完美平衡，才是企业传承的不二原则。各种传承创新模式，看似百花缭乱，但逐本溯源，皆是基于以上几个问题的思考。

名企月薪曝光： 腾讯年终奖 发48月工资

□ 王辰越

近日发布的艾瑞2012年世界25家高科技行业公司员工平均月薪排行榜显示，谷歌平均月薪高达18160元，排在第1名；微软13789元，第4名；苹果11967元，第10名；华为10067元，第18名；腾讯9973元，第20名。同时，华为有自己的员工宿舍，每月租金只要几十到100多元，员工都可以住得离单位不远。

除了高月薪，跨国、本土科技公司都有啥福利？谁做家属最幸福？

跨国公司：重人文关怀

谷歌不久前公布了一项“死亡福利”：如员工在雇佣期内过世，未来10年，其未亡配偶或同居伴侣每年将获得一张金额相当于该过世员工年薪50%的支票。一位谷歌发言人证实，这项福利没有“员工任职年限要求”，谷歌34万名员工都有资格享受这项待遇——秒杀所有科技企业。

为了让员工保持愉快的心情，谷歌为员工提供免费美食、户外运动中心，每周定期邀请各路名人到公司演讲，为新晋父母提供宽裕的假期——公司的新妈妈可享受18周的假期，新爸爸的假期也有12周……这些福利让谷歌入选《财富》杂志评选的“最适宜工作的公司”排行榜。

尽管微软市场表现远不如谷歌，但员工福利紧追谷歌。每次新品问世，员工都会得到公司福利派发的新产品。今年的公司年会上，鲍尔默宣布，12月将向所有员工人手配发一台Windows 8 PC、Surface RT平板和一台Windows Phone 8智能手机。

微软一些跳槽到谷歌的前员工曾向谷歌CEO施密特抱怨，谷歌的医疗保险、牙医补贴和眼部保健等费用远不如微软。

本土企业：房子最实惠

华为有自己的员工宿舍，每月租金只要几十到100多元，员工都可以住得离单位不远。今年1月，华为还曝出要在深圳华为总部厂区附近为员工盖保障性住房的消息——这个项目完工后，内部提供给员工的每平米均价仅为8296元左右，而当地的均价是15000元左右。

然而华为员工称，“这样看来，老板们都知道你住哪儿，离得远近，随时叫你来加班，很方便，你还没有任何借口。”华为研发部门一技术人员告诉记者。

尽管平均月薪排名稍微靠后，但腾讯福利也相当丰厚。有内部员工爆料，腾讯人均年终奖都在4万元以上，由于年终奖和游戏业绩考核直接挂钩，最赚钱的游戏部门曾爆出过相当于48个月工资的年终奖。腾讯规定，员工能力和绩效达到某个等级时，就可以申请股权激励，2010年，董事会曾经决定授出366万股股权激励1454名员工，按当时的收盘价1304港元计算，总金额超过4亿港元。

今年6月，腾讯宣布推出员工“安居计划”，只要在腾讯工作满3年的基层员工购买首套房都可以申领到一笔额度为20-30万元、6年还清的无息贷款。这笔贷款总额将达到10亿元，目前，第一批申领者已经拿到了这笔贷款。

赵楠

据媒体报道，耐不住与美国老东家的“七年之痒”，亚马逊中国总裁王汉华在“被逐渐边缘化”的传闻声中，已向总部提出离职。

一个月前，王汉华还以亚马逊中国总裁的名义在公开场合频频现身，与媒体交换国内电商价格战的看法。

但业内人士认为，王汉华的离职也并不突然。今年一季度，美国亚马逊总部向亚马逊中国分派了多名高管，接管百货等众多业务，而仅将图书音像、开放平台留给王汉华直接管辖。

沉默告别

2005年4月，在亚马逊以7500万美元收购卓越网不到8个月后，美国亚马逊炒掉了卓越网原总裁林水星和如今已是凡客CEO的卓越网原副总裁陈年。王汉华以继任者的姿态开始了其在亚马逊中国(原卓越网)的总裁之路。

在那一年，陈年曾就离职原因对媒体谈到：因为失落，想做一份符合你

亚马逊中国总裁离职 七年再造卓越

理解的中国市场规划太难了，因为美国人基本上不听你的，我的2005年新规划不出来。

而7年过后，王汉华在与亚马逊告别时，则选择了沉默。

一名已离职的前亚马逊中国员工对记者表示，王汉华在亚马逊中国的7年可以说是亚马逊再造卓越，或者说，卓越复制亚马逊全球模式的7年。

王汉华也曾公开表示，从2005年到2010年，亚马逊中国的主要任务是，在过渡期完成从卓越系统向亚马逊系统的全面切换。而从2010年起，亚马逊中国将更多扮演亚马逊在全球市场中的一个运营中心，而不是地域的决策中心。

一名亚马逊中国内部人士称，王汉华在亚马逊中国更多的作用是“缓和”，不够“激进”，因此，在收购后的过渡期，他能够很好地带领团队达到战略转型需求，但在过渡期之后的抢市场阶段，则并不适合。

王汉华也曾多次表示，亚马逊中国已不再是中国的亚马逊，而是亚马逊在中国。在一些员工看来，王汉文是一个更善于守成的人。这种性格也使得王汉华在对待员工的各种提议时，推动的速度较慢。

国内业态的竞争加剧，亚马逊中国留给业界的不温不火，换来的是销售份额的递减。来自易观的报告显示，2012年第一季度，亚马逊中国在国内B2C的市场份额为2.33%，落后于天猫、京东、苏宁、腾讯之后位列第五。

王汉华却将之视为一种发展节奏，他更强调长远的发展。但这可能不能使美国总部满意。某种意义上说，作为亚马逊中国总裁，王汉华在业绩与保持全球协同上陷入了矛盾。

2012年初，亚马逊美国总部已派多名高管来直接负责百货等其他品类，虽然仍需要向王汉华汇报，但之间的意味已然不同。前述离职员工称，王汉华已面临信任危机。

简单复制是否适合中国

事实上，亚马逊全球CEO贝索斯并非不看重中国市场。2011年，亚马逊将“卓越亚马逊”改为“亚马逊中国”，就可看到其中意味。

王汉华也多次谈到，亚马逊总部对中国地区在资金上的投入是大方、不吝啬的。2010年，贝索斯曾将王汉华认为激进的预算翻倍，并鼓励其用于长远投资。

不过，亚马逊总部对中国的投入更多来自于资源，而非决策的自主上。

王汉华曾表示，亚马逊中国将与全球其他地区的运营中心一样，在一个统一的系统之下，将各种复杂问题或程序，转化为一个统一的简易逻辑，之后在全球推行开来。

这个简易逻辑是，以某个地区的用户体验为导向，倒推商业模式，然后放置于全球资源中共享推行。

但绝对的用户体验导向和数据驱动，在跨市场和本土问题上也并非受

用。中国高速扩张的市场环境与欧美成熟市场不同。

一名业内人士指出，以价格战为例，亚马逊中国的决策速度，已经足已打完一场战争。而亚马逊强调的“天天低价”在营销上并没有比某段时间电商的大幅度“促销”更有噱头。

电商分析师李成东认为，亚马逊中国是一个全球体系，不会因为王汉华的离职而受影响。但亚马逊应思考的是，只追寻对美国总部的复制而不想办法开辟的思路，是否适应于亚马逊中国的发展。

王汉华没有向记者谈及这7年在亚马逊中国的感受，以及他辞职后的继任者。亚马逊中国公关人员表示，亚马逊中国总裁的未来人选还未确定，并对王汉华辞职一事不予评论。

也许，对于王汉华以及他的继任者来说，有关中国化和本地决策的问题仍将在一段时间内，属于亚马逊中国的敏感话题。

西部当选 雄厚资金

CCI — 成功千万里 融资零距离 —

雄厚资金支持各类项目融资借款，两百万起贷，可免抵押，个人、企业不限，地域不限，手续简单、审批快、利率低、放款迅速。

电话：028-68000368