



## 宗馥莉： 站在父亲“肩上” 会想得更远

自2005年进入娃哈哈，宗馥莉一直被当作宗庆后的接班人，这让外界对宗馥莉充满好奇。她能掌舵娃哈哈这个“千亿帝国”吗？她的管理方式、用人之道如何，与其父相比，有什么不同？

不久前，记者在位于杭州萧山一家娃哈哈下属的饮料模具与饮料机械制造公司专访了宗馥莉。采访前，记者就耳闻宗馥莉在公司内部颇有“铁女子”风范，凡事注重规则与效率。见面后发现果不其然。1982年出生的她，衣着年轻简单，短袖加及膝裙，一脸严肃，气场颇足。接受采访时语速飞快，干脆利落。

### 管理：更注重规章制度

宗庆后主持娃哈哈已达25载，据娃哈哈一位内部人士告诉记者：“董事长几乎没有辞退过什么员工，一群和他一起创业的元老，至今仍然对宗庆后忠心耿耿，这种感情放在宗馥莉身上也没有变。”

不过，宗馥莉的管理方式就不一样了。“实在不符合这个岗位要求的员工，就会被辞退。”这位人士表示，“当然，也有年纪轻轻被擢拔的人，这又显示了其不拘一格用人才的一面。”

对此，宗馥莉向记者介绍了她的用人之道，就是一定要有上进心、责任心。

2012年9月，宗馥莉斥资7000万元，在浙江大学建立“馥莉食品研究院”，这被视为是宗馥莉第一次在媒体和公众前独立亮相。和国内一般企业家向大学捐款，建立一栋楼就完事了不同，宗馥莉从研究院师资的聘请、课程的设置、研究目标和方向的确定，都全程参与，详细制定，给浙江大学及其周遭留下了“严格”的印象。“我要对我每一笔钱的流向和用途都清楚，以确保钱用在了对人才培养、行业发展有用的地方。”宗馥莉说。

事实上，不仅是对浙江大学，就连娃哈哈内部，不少人士也都跟记者坦言，与其父讲求柔性管理的做事方式比起来，从美国归来的宗馥莉是一个注重用规章制度来管理公司的人。

娃哈哈一位内部人士告诉记者，时至今日，娃哈哈遍布全国31个省、自治区、直辖市的几十家工厂的200多位厂长、销售经理，都还在一直向宗庆后汇报，可见其精力仍然旺盛。“要知道，娃哈哈除了宗庆后，是没有副总经理的职位的。”这位人士表示。

但宗馥莉就不一样了，“我比较讲究团队作战，各司其职，注重规章制度。”宗馥莉这样评价自己。

### 转型：娃哈哈已不是某个家族的

在采访过程中，宗馥莉向记者透露了自己眼中的父亲样子：“我特别欣赏父亲的勤奋，他在做事业上的眼界，以及决策能力，做奶粉、做购物中心，这些都是父亲想出来的。事实证明，这些决策非常稳健。不过，我也有与父亲不同的地方，我觉得娃哈哈还比较缺一个长远的战略规划，因为父亲正如他自己说的那样，他是一个只想明天不想未来的人，而我就会想得更远。”

记者从娃哈哈内部人士了解到，宗庆后目前还没有“不干了”的打算，“反而精力充沛，打算干到不能干了为止”。而2012年8月25日，中国另一大家族企业——美的集团时任董事长何享健正式宣布“隐退”，仅任美的投资控股有限公司董事长一职。方洪波保留原职基础上，正式担任美的集团董事长，从而完成美的集团从“家族企业”向“现代职业经理人企业”转型。那么，娃哈哈对此如何看？对此，宗馥莉表示：“娃哈哈已经做到这么大，已经不是某一个人某一个家族的了，而是属于团队以及社会，大家在为更多的人做事。”



宗庆后

刘永好

任正非

未来10到15年，中国家族企业将迎来交接班高峰。

在中国，企业家选择接班人的方式都比较传统：传给儿子。康奈集团总经理郑秀康就在女儿更早进入公司，做出不菲成绩的情况下，依然把企业交给了小儿子。

在中国民营企业中，郑秀康代表财富一代的主流意识。但眼下，“子承父业”出现越来越多例外。过去两年，宗馥莉们接二连三登台，挑战并颠覆了人们对“女儿家”的刻板印象，以女性独特的手腕与风格，接手或时刻准备着接手父辈数以亿计的财富与未来。

# 家族企业交接班 “女承父业”巾帼不让须眉

■ 本组稿件采写 王玉如 严峻峰



## 亿万富豪千金纷纷上位 打破“子承父业”传统

杨国强的儿子早夭，大女儿又因幼时发烧，智力受到损害，因此，接班的重担就落到了二女儿杨惠妍身上。另外，儿子不愿接班，或能力不济，家族的未来只好由女儿来扛。汇源集团朱新礼的公子朱胜华，只在家族企业上了一年班，就感到兴趣索然，改去打高尔夫，成绩还不错，再也不愿接班。

### “乖乖女”接班路线图

在30岁以前，女继承人们能做的事也相差无几：出国留学、攻读管理、金融或者与家族企业主营项目相关的学科，回国后被安排入读商学院，广结人脉，接通地气。除了汇源的朱圣琴和华为的孟晚舟，宗馥莉、杨惠妍和宗申集团的左颖都是在美国上的大学，甚至高中。新希望刘永好的女儿刘畅在美国完成高中学业后，回国念的大学。尹明善的千金尹索微则是在英国读了管理专业本科。

小小留学海外的直接结果是：女孩们见多识广，思维西化，行事做派常常迥异于学历普遍偏低，白手起家的父辈。在确认继承以前，女继承人们多保持低调，这多半出自父辈的要求。他们认为，自己需要一手安排女儿上位的节奏，才能避免节外生枝。

女继承人的接班准备工作，低调而有条不紊地进行。当她被安排进家族企业，通常会从基层做起。

2005年回国后，宗馥莉开始担任娃哈哈萧山二号基地管委会副主任，4个月

之后兼任杭州娃哈哈童装有限公司与杭州娃哈哈卡倩娜日化有限公司总经理，开始进入到奶粉、香精、机械、包装、进出口等行业。2007年，宗庆后为女儿设立了杭州宏胜饮料集团“练手”饮品的国内销售。2010年，宗馥莉才开始出任新成立的娃哈哈进出口公司总经理，管理集团所有进出口业务。

而任正非的女儿孟晚舟刚读完高中就进了华为，岗位是前台接待员。此后，孟晚舟历任公司国际会计部总监、香港华为财务总监、账务管理部总裁、销售融资与资金管理部总裁等。其间，孟晚舟还在继续进修，先后获得华中科技大学硕士与南开大学博士学位。

### 柔中带刚 女少主不负使命

接班的准备工作完成后，接下来的事情也很有讲究——女继承人们如何第一次“公开亮相”。

有的经过精心铺垫。2010年，尹明善就开始有意让女儿尹索微在公众面前曝光。他带女儿在证交所参加了力帆股份的上市仪式。这也是尹索微首次公开亮相。次年，尹索微陪伴尹明善登上主席台，成为力帆高端乘用车基地开工仪式上的贵宾之一。几天后，父女一起高调出席一个商业峰会。当天，尹索微回避了所有媒体的采访，尹明善向媒体直接表示：“我也希望女儿能够接过我的班”。

有的比较低调。2005年，杨国强就决定将碧桂园70%股份转让给刚留学回国的杨惠妍。招股书中，杨国强明确表明：“将股权

转让给女儿杨惠妍，是希望训练她成为碧桂园继承人。”

不过眼下，家族大事，乃至女继承人的地位，还是当爹的说了算。

对于企业，“女少主”会更倾向于注重维系一种大家庭的感觉。由于女性的敏感特质，她们即使发起改革也是和风细雨，让人易于接受。不论是在管理并购企业还是接班的过程中，这一点都显得尤为重要。

柔中带刚的女继承人，杨惠妍再典型不过。在碧桂园内部，她的口碑颇佳。在杨国强一位下属的眼中，二小姐行事低调，勤奋务实，是给人“淡淡的亲切感、稳重感”的“邻家女孩”。但2005年杨国强赴美治病期间，杨惠妍不动声色杯酒释兵权，用从美国带来的管理团队替代了杨国强时代的创业团队，将碧桂园曾经混乱不堪的账目和采购程序平稳理顺。



◎任正非女儿孟晚舟



## 刘畅：做新希望的守护者

告投放等。作为一个融合多家品牌的刚刚起步的“联合舰队”，当大手笔投入、大街小巷都飘着新希望乳业广告的时候，渠道营销的工作却并没有同步跟上，最后“从工作上来讲是失败的”，但那是刘畅第一次真正参与到家族企业内部细节运作中的尝试，“从我个人人生积累上是一大笔财富”。

### 在失利与摔打中成长

在家族企业内部第一次尝试的失利，让20岁出头的刘畅情感上大受打击，理智上也自觉能力被辱没。在现实错综复杂的冲突和矛盾下，刘畅陷入了自我非常低落的两年，于是她选择了离开。

而恰恰是离开这两年，刘畅的家族企业意识、家族事业责任感开始慢慢萌发。经历了内部和外部的一些挫折后，刘畅开始学会以一个客观的角度、远距离的审视自己。

挫折使人成熟，失败催化成长。当刘畅苦于寻找答案的时候，她就越迫切地想到方法论。在此殷切期待之下，她选择了去北大，给自己充电。

北大学习的两年，成为刘畅重新出发的起点。也是从这时候开始，刘畅对自己、对家族、对事业、对围绕于自己周围一切社会关系的理解有了质的飞跃，她学会了回到原点找答案。

### 从容面对选择与转折

1998年从国外读书回来，刘畅面临了一个人生的转折，也内含了潜在的中西文化交锋，当时刘畅并没有意识到这一点。“刚从国外回来，家里开了很多条件给我，比如不能和小伙伴待在成都，必须去北京或上海，当时很郁闷的。”

刘畅选择去了北京，当时新希望在北京的各项事务也正处在起步阶段。父亲有意让其在集团外的公司历练，刘畅为此曾在北京金锣广告公司工作接近两年时间。在此期间，她参与了汇源果汁、伊利、完达山集团等市场营销项目，刘畅建立了对品牌的最初认识。

在此基础上，2002年新希望乳业控股有限公司成立，刘畅以百倍的热情投入到公司最初的筹建和运营当中。

在此期间，刘畅任办公室主任，同时负责乳业品牌的整合、定位、策划、广

农牧企业之一，并进入中国企业500强之列。

此时，北大毕业后的刘畅，再次回到集团内部工作，但心态已经和当初入乳业的时候完全不同了。2007年，刘畅来到上海，投身在如火如荼的房地产市场中，任职新希望集团房地产事业部副总经理，参与管理集团在上海的房地产业务。而2007年以后，新希望集团也驶上快车道，每年以41.2%的复合增长率高速增长。新希望集团发展至2011年销售额已经达到830亿元人民币，员工8.3万人，是中国最大的民营企业之一。

此时的刘畅，北京、上海的学习以及工作生活在不同程度上再塑了她，人脉资源逐渐宽广，人生阅历和社会价值观在这期间日臻成熟。在上海工作两年后，刘畅的事业重心逐渐转移到新希望集团的海外拓展上。因其海外求学的背景和多年国际间行走的经验，她在这个领域里如鱼得水。而之前新希望在海外所设立的工厂以及未来将要开设的工厂，都统归为新希望海外投资公司管理。在很多国际交流场合，当别人问起做什么时，刘畅的第一句话都是“我是养猪的”。

刘畅谈到，新希望下一步会去东欧、非洲。从2002年新希望集团在越南设立第一家海外工厂起，至今已经在东南亚以及北非、南非拥有13家海外工厂，刘永好在公开场合也曾表示，未来每年将以7-8家的速度在海外开厂。

千转百回，刘畅的事业心在父母多年的潜心锻造下，正谦和而有序地驶入快车道。“新希望是个大家庭，我不过是守护者之一。”

## 女儿接班的“两次机会”

与男性接班人不同，“女少主”们不必时刻去和父亲比霸气、比决断。父亲在儿子面前的威严感也很难在女儿身上起作用。浙江企业家们私下说，别看宗庆后在下属和经销商面前霸气十足，可在女儿宗馥莉面前就是没办法。

作为女继承人，她们与父辈共同面对的人生大事还包括嫁给谁。相比男继承人，她们的婚姻更受关注，也更有压力。有人戏言，让女儿接班就等于有了两次机会，女儿不合适还有女婿。“驸马爷”当然需要很优秀，并且最好能帮助女儿

操持家族王国。杨国强在女儿杨惠妍的恋爱和婚姻上有过明确的指向：事业与爱情需要兼顾，所以在恋爱时就要寻找有能力、进取的人。杨惠妍的丈夫是个“官二代”，毕业于清华大学，曾赴美留学。据媒体报道，杨国强对女儿的这桩婚事，“觉得非常有面子”。婚后，女婿确实还利用上自己的化学专业，帮助老丈人开拓了新业务。

高勇，在娶了朱圣琴后，也很快成为汇源集团的核心成员，曾经深得朱新礼器重，甚至一度传出被指定为接班人。朱新礼送女儿入读长江商学院念EMBA时，

也一并将女婿送了去。不过，在他被汇源内部曝出涉嫌利用汇源的广告业务牟取巨额利润后，慢慢淡出了汇源。

徐伟文，华为高管，在核心管理层中排名最高。不过这个格局在他娶了孟晚舟之后就改变了。也许对任正非而言，将女儿直接嫁给自己的能干下属，比起嫁给旁人再让他慢慢熟悉并参与公司管理，也更为经济快捷。

宗坤集团“左师傅”的女儿应该是最另类的女继承人了。她和一个叫麦克的美国人相识不久，便闪电结婚。

## 商界女强人 父辈“乖乖女”

刚接班或被宣布将接班的女继承人，绝大多数都很“乖”。一次被媒体问到，娃哈哈减去宗庆后等于什么，宗馥莉脱口而出“等于零”。即使是相对叛逆的左颖，虽然曾经因为逃避接班而出逃美国，但2009年经济危机来袭，家族企业所在的制造业不景气时她果断选择回国，与父亲共渡难关。

对于企业，“女少主”会更倾向于注重维系一种大家庭的感觉。由于女性的敏感特质，她们即使发起改革也是和风细雨，让人易于接受。不论是在管理并购企业还是接班的过程中，这一点都显得尤为重要。

据《中国企业家》报道，2006年，立白家族并购高姿公司，两年后，大小姐陈丹霞被父亲陈凯旋派往接管。刚去时，高姿的员工并不信任她。陈丹霞于是把销售人员全部召回公司，逐个找闹情绪的员工面谈沟通，建立归属感。她的姿态和诚恳，赢得了人心。这场企业变革过程绵密、细腻，最终，高姿与立白顺利合并。彼时，陈丹霞28岁。

柔中带刚的女继承人，杨惠妍再典型不过。在碧桂园内部，她的口碑颇佳。在杨国强一位下属的眼中，二小姐行事低调，勤奋务实，是给人“淡淡的亲切感、稳重感”的“邻家女孩”。但2005年杨国强赴美治病期间，杨惠妍不动声色杯酒释兵权，用从美国带来的管理团队替代了杨国强时代的创业团队，将碧桂园曾经混乱不堪的账目和采购程序平稳理顺。

另外，与男性接班人不同，她们不必时刻去和父亲比霸气、比决断。父亲在儿子面前的威严感也很难在女儿身上起作用。浙江企业家们私下说，别看宗庆后在下属和经销商面前霸气十足，可在女儿宗馥莉面前就是没办法。

女儿接班后，往往不会苛求自己超越父亲。她们继续过着“公主”的生活。刘畅热衷社交。她是“全球华商未来领袖俱乐部”的主席，这是一个有名的“富二代俱乐部”。她在四川“富二代”圈子中颇有号召力，人称“畅姐”。左颖仍然经常泡夜店，还在微博上传过一张与朋友集体竖中指的party合照，附文：我隆重地告诉你们：我要接班！我能接班！

也有宅“公主”。宗馥莉自称生活基本上都被工作占据。由于出国太早，她在国内甚至没什么朋友。至于那些高级派对，只是“变相地聚在一起，谈谈最近有什么项目可以投”。所以她“从来不去”。