



## 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，有什么异同？

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。见面后发现她并不风花，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：更注重规则制度

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，也有年纪轻轻被提拔的人，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、课程的设计、研究目标和方向的确定，到全程参与、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，都还在一直直接向宗庆后汇报、销售精力仍然旺盛。“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，注重规则制度。”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，娃哈哈对此如何看待？对此，宗馥莉表示：“娃哈哈已经做到了这么大，已经不是某一个人某一个家族的，而是属于团队以及社会，大家在为更多的人做事。”

## Special report

## 特别报道



宗庆后

刘永好

任正非

# 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



2012年9月，宗庆后以一个非上市公司董事长的身份和800亿元资产再次登上胡润百富榜榜首；10月，他上了福布斯富豪榜榜首。

和宗庆后一样被媒体关注和追捧的还有他的女儿宗馥莉，其另一个身份更吸引眼球——娃哈哈集团少当家，宗庆后的“接班人”。

### 为什么是“她”们

眼下，中国民营企业“子承父业”的传统被宗馥莉们悄然打破，越来越多“女少主”接二连三登台，挑战并颠覆了人们对“女儿家”的刻板印象。她们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。

对宗馥莉这样的独女来说，接班，没有选择余地。新希望集团董事长刘永好和宗申集团总裁左宗申则是因为儿子年纪实在太小，只好先培养女儿接班。碧桂园创始人



作为新希望集团刘永好的掌上明珠，刘畅的人生似乎天生被注定。当她还是一个小女孩的时候，家族事业、家族传承这些宏大而内涵丰富的概念就成为她生活里挥之不去的难解之题。

### 从容面对选择与转折

1998年从国外读书回来，刘畅面临了人生的一个转折，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

## 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。

少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。在确认学养以前，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会副主任，4个月

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。

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

## 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，娃哈哈等于宗庆后等于什么，宗馥莉脱口而出“减为零”。即便是相对叛逆的左颖，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照片。对照，附图：我隆重地告诉你们：我要接班！我愿接班！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”。

中国首家芝麻香型原酒供应商  
荣登上海世博会“名产名片”特刊

傅潭、傅潭春、傅潭秋月、玖道坊系列酒全国招商  
公司总经理赵章报热忱欢迎广大客商光临选购。

河南省傅潭酒业有限公司  
公司地址：河南省南乐县城北环路北  
财富热线：0393-5318999 13707676148