

东方企业或偏爱“世袭制”

记者 蔡梦葵 报道

前不久曝光的四川民营企业多由第一代企业家的子女，也就是所谓的富二代接班一事，事实上只是中国民营企业的一个缩影。

经记者调查发现，在中国大陆，甚至港台、日本等东方国家和地区，家族企业以世袭的方式接班，并让后代直接参与企业管理，均为十分普遍之现象。

“长和系”权力完美移交

在刘永好宣布辞任新希望集团董事长，让其女儿刘畅出任新董事长的几天以前，现任长江实业与和记黄埔董事局主席——今年 7 月将年满 85 岁的亚洲首富李嘉诚在 5 月 21 日的股东大会上一反常态地连续两次提及“退休”二字。而在过往被提到“退休”时，李嘉诚总会斩钉截铁予以否定，并称自己放长假都难。

据香港当地媒体报道，该次股东会仍由李嘉诚主持大局，不过对于李嘉诚当天的精神状态，香港媒体普遍用“声音沙哑”、“抱恙”等词表述。对于退休，李嘉诚表示，“现在这一秒钟，即使我想退休，全部机构都原封不动，除了战争、政治我无法控制，其他都应该做得很好。”

李嘉诚此言被认为并非夸张的说辞。事实上，李嘉诚在去年 7 月便完成了对“长和系”的股权划分，并被香港媒体称为“最漂亮”的接班计划。

信息显示，时年 48 岁的长子李泽钜将接管旗下家族资产，时年 46 岁的次子李泽楷由于爱好并不在现有业务上，则被给予资金，让其在家族企业外开拓。除了李嘉诚自己持有的三分之一权益，李泽钜获得家族信托三分之二权益，未来将全面接管“长和系”。而根据李泽钜的实际业务能力来看，在李嘉诚退休之后，实际管理者的接棒人，很有可能也就是其本人。

尽管完成股权交接后李嘉诚仍为集团头号人物，掌管集团大权，但从股权划分的情况来看，“长和系”目前的头号人物，早已是其长子李泽钜。而根据李泽钜的实际业务能力来看，在李嘉诚退休之后，实际管理者的接棒人，很有可能也就是其本人。

此前有媒体报道，“超人”其实早在数年前已逐步将权力交予“小超”，至现时李泽钜已隐然是集团的真正“话事人”。

对于退休的自信满满，除了整个公司业务运转正常，管理也无问题外，李嘉诚的这种底气，很有可能也来自于李泽钜的能力，而且李泽钜也有意愿做接班工作。这也让李嘉诚十分放心。



不自主当上接班人

记者了解到，除了长和系以外，还有不少华人开办的企业以及日韩企业，都固守家族企业的模式进行发展，如远东集团的掌门人，台湾五大富豪之一徐旭东，就是远东集团创始人徐有嘏二房太太的长子。

而丰田集团现任社长丰田章男，更是丰田家族第四代长孙。不少东方的企业都酷爱用“自己人”来接班的现象可见一斑。

然而，事实证明，并不是每个人都适合作父母的事业接班人，部分企业的董事长为了让子女接班，甚至采取几分“逼迫”的方式。如 1995 年就被国家工商行政管理局、中国企业评价协会评为“中国 500 家最大私营企业”第 23 位的宗申产业集团有限公司，其现任董事，重庆宗申高速艇开发公司董事长、总经理，宗申进出口公司总经理，就是集团的创始人和目前的一号掌门人左宗申的女儿，毕业于迈阿密大学的 80 后左颖。

而左颖的入驻，正是被父亲左宗申从美国苦口婆心逼劝回国的。然而，据媒体报道，左颖在加盟自家企业一年后，由于受不了国内复杂的人际关系、父亲严苛的管理方式，以及重庆潮湿的气候，最终又回到了迈阿密。

直至 2009 年年初，经济危机愈演愈烈，摩托车出口量大跌。一个人苦苦撑着整个集团的左宗申才再一次召唤、游说左颖回国。左颖出于对父亲“压力太大”的同情，才第二次加入宗申集团，并被委以重任，主要负责经营宗申集团受挫最严重的进出口业务。

左颖曾说过，自己是宗申集团“不想接都得接”的“接班人”。早在她还在读初中的时候，家人就不断给她灌输要做接班人、要养活成百上千号人的思想。这让左颖感到胆战心惊，因为她无法接受自己也像父亲那样没日没夜的工作。

另外，左颖的兴趣据称也并不在摩托车的制造上，而更在于炒股投资。据报道，左颖读大学时就在迈阿密尝试了几项房地产投资，赚足了学费。2007 年她进入美国股市，用零花钱试试手气。她在金融海啸前清仓，又于 2009 年抄底苹果、金沙等股票。左颖自己也曾表示，他最大的兴趣，就是在全球一边旅游一边玩股票。

据称，左颖加入宗申担任董事，并成为其多个子公司的一把手，左宗申的管理方式却最终又被宗申集团自己所推翻。而且，左宗庆也于 2009 年重回宗申集团。

据报道，左颖也不习惯跟愿意与企业里的经理人们打成一片，她更愿意与叔叔左宗庆聊天，她认为“自己家族的人不会有歪想法。”目前，宗申集团高层中，董事长兼总裁仍是左宗申，二号人物为常务副总裁李耀，左颖和左宗庆分别任高级副总裁与集团顾问。“四大天王”里就有三个人来自左家。

据称，在重庆的“摩帮”里，家族管理的情况十分普遍，如渝安、鑫源、银钢等皆是如此。全国范围内，家族企业“子承父业”的情形也比比皆是，随处可见。从宗申集团目前的人员架构来看，他们并不习惯 100% 的放权，并认为自家人进行一定的管理对公司发展更为有利。这种思想，很可能存在于不少中国民营企业家的头脑中。

据称，格兰仕集团、方太集团、横店集团、红豆集团等广为人知的知名民族企业，现任总裁均是创始人或前任总裁的儿女。还有上述的“长和系”与远东集团均如此。而且，这种思路甚至不仅仅在中国大陆以及港台地区存在，包括富可敌国的韩国巨头三星集团，也是一家不折不扣的家族管理企业，旗下各个三星产业均由家族中的其他成员管理，目前的集团领导人已传至李氏第三代。

企业大佬爱找子女接班

宗申集团是典型的家族企业，2003 年以前，左宗申持有宗申产业集团 80% 的股权，其夫人袁德秀占 10%，袁德山（袁德秀的哥哥）持股 4%，袁德荣（袁德秀的弟

弟）占 3%，左宗庆（左宗申的弟弟）占 3%。除了拥有股权外，左宗申的这些直系旁系亲属，均在宗申集团担任副总裁，分别掌管财务、生产、开发、行政、营销等大权。

但从 2000 年开始，左宗申就已总结出“家族制管理”企业的诸多弊端，左宗申认为，类似于宗申集团这类家族经营存在三大缺陷：家长式的独断专横决策导致企业投资的随意性与非持续性；企业投资主体的单一制约着企业规模的进一步扩展；人才机制的传统性，限制了企业对人力资源选择的范围。

因此，左宗申从 2003 年开始就对企业的管理模式进行改革。左宗申效仿国外家族企业，对集团内部的亲戚进行了内部清理，并大量聘请高级职业经理人掌控集团的诸多具体事务。信息显示，他设计的思路是“所有权家族化、经营权社会化、股权公众化”，左颖在宗申集团的第一股正是这个时间段所得。

改革两年下来，左宗申把当年担任副总裁的四位家族成员全部送进董事会，包括他的夫人和小舅子，让他们只管当“翘脚老板”。这次改革以左宗申的弟弟左宗庆的离职而被外界所熟知。

然而，随着左颖加入宗申担任董事，并成为其多个子公司的一把手，左宗申的管理方式却最终又被宗申集团自己所推翻。而且，左宗庆也于 2009 年重回宗申集团。

据报道，左颖也不习惯跟愿意与企业里的经理人们打成一片，她更愿意与叔叔左宗庆聊天，她认为“自己家族的人不会有歪想法。”目前，宗申集团高层中，董事长兼总裁仍是左宗申，二号人物为常务副总裁李耀，左颖和左宗庆分别任高级副总裁与集团顾问。“四大天王”里就有三个人来自左家。

据称，在重庆的“摩帮”里，家族管理的情况十分普遍，如渝安、鑫源、银钢等皆是如此。全国范围内，家族企业“子承父业”的情形也比比皆是，随处可见。从宗申集团目前的人员架构来看，他们并不习惯 100% 的放权，并认为自家人进行一定的管理对公司发展更为有利。这种思想，很可能存在于不少中国民营企业家的头脑中。

据称，格兰仕集团、方太集团、横店集团、红豆集团等广为人知的知名民族企业，现任总裁均是创始人或前任总裁的儿女。还有上述的“长和系”与远东集团均如此。而且，这种思路甚至不仅仅在中国大陆以及港台地区存在，包括富可敌国的韩国巨头三星集团，也是一家不折不扣的家族管理企业，旗下各个三星产业均由家族中的其他成员管理，目前的集团领导人已传至李氏第三代。

强扭的瓜不甜 企业的“民主与世袭”

记者 蔡梦葵 报道

为何家族企业、家族式管理在中国乃至整个东亚都大行其道？

有专家认为，这与民族观念大有关系，“子承父业”的接班人选择方式正是中国传统社会注重家族伦理所致。因为中国人际关系的远近血缘关系自然分明。要中国的企业家、或是拥有最多股份的掌门人放心地把企业的纸张大权交给“外人”，是很难做到的事情。

就像宗申集团左颖很难跟职业经理人打成一片，而觉得自家人更可靠一样。而且，专家认为，家族企业是创业者常年艰苦创业的成果和见证，大多数对其家族企业有着深厚的感情，将其看作是自己及本家族的安身立命之本。让企业家交出权力，恍若抽出他生命的一部分。这

让企业家的感情上很难接受。

之前就有消息显示，亚洲的企业家年龄很多都不愿退休的普遍现象，是亚洲企业家不愿放权心态的一种体现。而企业的所有权与管理权都由一个家族牢牢控制并在家族内代代相传，把权力交给最亲的人，仍同样体现出中国企业家不愿轻易放权的心态。

正因为如此，专家表示，中国家族企业的主人很难做到用人不疑，疑人不用，以至于一些高级管理人员不能真正参与企业的决策，有名无实，难于施展才华，久而久之还可能形成抵抗现实。

而在中国，更为严峻的现实是目前尚未形成职业经理人阶层，法律也尚不健全。

力帆集团的董事长就曾因此遭遇了十分不堪的经历。尹明善的一位创业伙伴曾经提了一箱子机密文件出走，威胁不答应他的条件就把这些机密披露。提起这件事情，尹明善至今依然颇为愤懑。

惨痛的教训也让尹明善对职业经理人至今仍抱有戒心：“毫无疑问，中国职业经理人在职业操守、素养等方面和发达国家差距还很大。让一个外人掌握你企业的技术核心机密，很危险，他完全可以随时拿走，造成企业不稳定。而我国的法律对此没有明文规定，商业机密拿出去是正常的，不拿出去反而不正常，我只有靠家族才能稳定，家人背叛的可能性小，稳定的成本就低。”由于中国至今仍没有一个成熟的社会信用体系，这让企

业家无法相信没有血缘关系的人。

对于力帆集团而言，由于尹明善的儿子“并不完全具备接班的素质”（尹明善语），而女儿的兴趣与发展更偏向于金融业。这让 70 多岁的尹明善仍不得不重新考虑让职业经理人接班，抑或像左宗申那样“强扭瓜”两者间作出艰难的抉择。

可见，中国的家族企业多实行家族化管理，这既有民族性的主观原因，也不乏不成熟的社会现状所造成的客观原因。中国式家族管理，有时也可能是个不得已而为之的抉择。像“长和系”、远东集团那样，富二代是个称职的创二代还好说，但如中国大部分接班人都是被强扭的不甜的西瓜，无疑为中国企业的可持续发展蒙上了一层阴影。

八成富二代不愿子承父业

何商 报道

上海交通大学管理学院教授余明阳团队对国内 182 家在各行业排名居前 3 位的杰出家族企业进行了调查，并对其中最具有代表性的 54 个中国家族企业接班人状态加以剖析。结果显示，这些大多在改革开放初期创业的企业家平均年龄 52 岁，未来 10 年，都将进入或者已经完成接班人产生与权力交接过程。

然而目前，18% 的接班人愿意并主动接班，82% 的接班人不愿意、非主动接班，像国内大学生热衷于考公务员一样，一些“富二代”的理想竟是“当官”。

余明阳教授分析说，中国民营企业的

接班人大多具有国外留学背景或在国内名校获得学位，视野开阔，多数具有领导特质，与“草根”父辈相比，他们缺乏第一线生产、营销、建厂房、搬货品、搞推销等市场磨炼，多数是大学毕业后进入企业担任高管，或由一般公务员等转入企业，在企业里面其身份特殊，没有过多压力、委屈。

因父辈创业忙碌，在他们成长阶段较少交流相处，很多接班人生活环境较为特殊，养成较强的个性。与父辈创业时一群患难兄弟相辅佐不同，大多数接班人的朋友圈子是酒肉兄弟。大多数接班人为 70 后、80 后，受网络影响深刻，具有内心孤独、自

主感受强烈等特质。他们钟情于“虚拟经济”，对网络、电子商务、盈利模式、VC、PE 等投资方式兴趣浓厚，对创办实业、成本控制、精细化管理等则兴趣不足。

“富二代”不愿接班，有的是对严厉、小气、事无巨细、自以为是的父辈不满，有的是对传统产业没兴趣，有的养尊处优惯了不习惯被约束，有的是国外生活多年不适应国内节奏。大部分接班者都是被动接班，且接班后与父辈及原始创业人群冲突显著。

中国民营企业中，家族企业比例相当高。因此，未来 10 年将是中国民营企业全面“改朝换代”和面临“接班人危机”的阶段。

余明阳说，接班人危机的深层原因，在于“职业经理人”体系尚未成形，与家族企业的管理方式和纽带关系相比，显得非常脆弱；当代社会主流价值观缺失，加上工业化文明发展阶段较短，对中国家族企业走向现代企业制度，进行规范管理和团队整合带来巨大的困难。家族企业受创始企业家的人格影响大，对其接班者构成了巨大挑战。

此外，全球经济一体化和全球市场共享化、市场细分等因素，使得“二世”企业家所处的时代和其父辈相比已有本质差异，很难再凭“一招鲜吃遍天”的简单竞争方式获利。在错综复杂的环境和内外要素中间

述评 “富二代”接班的财富传承意义

金灿/文

新希望集团迎来了“富二代”刘刘畅掌门的新时代，娃哈哈的宗庆后也多次明确要将娃哈哈交给女儿宗馥莉。改革开放三十多年后，摸着石头过河的老一代企业家们已经逐渐开始将企业的权利部分或者全部地转移给后代。

如果不出意外，将会有更多的“富二代”走入大家的视线。中国社科院的一项调查数据显示，目前，中国第一代企业家的年龄平均为 55 岁到 75 岁，在未来 5 到 10 年内，全国有 300 多万家长民营企业将面临企业传承问题。接班人们具备比父辈们更扎实的商业和法律知识，对全球化有更深刻的认识。但他们同样也被社会打上问号：没有父辈吃苦耐劳和在商海中摸爬滚打的经历，年纪轻轻就坐上企业的最高位置，到底是好是坏？

不管怎么说，出于传统中国的家庭伦理秩序，私营企业的接班人注定是这些含着金汤匙出生的“富二代”们。但类似新希望这样的具有标志性意义的民营企业，掌门人的代际传承已经不是一个企业的传承那么简单了，大企业的社会属性比一般小企业要强得多，大企业的传承可以看作社会财富的传承，事关企业上下游成千上万就业人员的福利甚至一个全产业链的兴衰，因此是全社会需要密切关注的大事件。

大型民营企业具有明晰的所有权，毫无疑问属于私有财产。但作为国民经济的组成部分，企业的受益人除了企业主和大股东，更多的是企业的员工和其家庭，还有政府和各种慈善机构、公益事业。另据有关研究，发达国家大型私人企业在传承过程中，通过税收或者捐赠方式，至少有 80% 财富会回馈社会，成为社会共同拥有的公共财富。

相对于欧美、日本等发达经济体那些拥有上百甚至几百年的家族企业，我国真正意义上白手起家的富人刚开始传承到第二代。要逃过“富不过三代”的魔咒，帮助这些民营企业完成财富的传承，打造成类似洛克菲勒家族这样代表国家形象的企业家族，政府显然也肩负着某种责任。

首先，我们现在已经具备了让一个企业得以传承下去的最基本因素：稳定的政治环境。只有在在一个长久稳定和平的环境下，企业的所有者和经营者才会用长远的眼光去规划企业未来，在财富传承过程中，才会更为谨慎地挑选接班人。当下，为了保证这些优质的民营企业逐步成为具有中国特色和标志性的家族企业，政府有责任和义务营造和维护一个和谐的、安居乐业的社会。

其次，我国需要尽快形成一个完善的财产继承的税收体系。西方发达国家开征遗产税的时间较早，但在运作过程中，由于各国的情况不同，因而在税制结构、税率设计、征收依据、税种划分、扣除减免等方面，又各有不同，而且随着经济的发展与经济关系的变化，也在与时俱进地改进和完善。完善合理的财产继承的税收体系长期缺位，不利于稳定社会预期，已经造成不少有产者选择移民等转移资产的事实，导致本属于中国的财富出现流失海外的现象。

再者，应该建立和完善委托代理机制。并不是每一个“富二代”都心甘情愿地接班，也不是每一个接班人都有能力管理好一个大型企业。委托代理制度，已成全球范围内大型私人企业经营发展的主要形态，而这离不开完善的法律制度和诚信的社会。

最后，应该给富人们参与社会慈善的机会并且有合理回馈的机制。欧美大型企业的所有人往往都是一些慈善基金会的发起人或重要成员，他们不仅通过慈善来回馈社会，也通过税收优惠获得社会回馈。这些都可以借鉴到我国的社会财富管理中去，建立完善民间基金会的制度规则，让企业有机会通过这种形式获取对社会的参与感，从而自觉担当起企业的社会责任。

看似和老百姓生活毫不相干的“富二代”接班，实际上体现的是社会财富传承的秩序和效率，体现的是整个社会对个人创造财富的尊重和对社会财富的保护。