

随着改革开放三十多年的发展，众多民营企业都将处在一代与二代交接班的节点上。有研究显示，在近 10 年内，全国将有 300 万家民营企业要完成交接班，其数量之多、时间之紧，在世界企业传承史上绝无仅有。未来企业是传给子女，还是交给经理人？7 月 25 日，被称为“民企教父”的著名经济学家郎咸平来到佛山，与志高空调创始人李兴浩、瑞龙纺织董事长万顺妹母子等 7 位南海民营企业家代表共话创一代与创二代传承。

“交接班是一个长期规划的过程，创一代企业家应该早制定培养接班人计划。”郎咸平的忠告让在场的民营企业家们深受触动。

郎咸平为民营企业家传承“支招”

■ 本组稿件采写 戴欢婷 刘艳玲 李嘉文

郎咸平与佛山创一代创二代共话传承

2013 年 7 月 25 日，一场主题为“接棒！创一代与创二代共话传承”大型对话论坛在广东省佛山市举行。国内顶尖经济学者郎咸平与佛山民营企业家坐在一起，共同探讨民营企业交接班问题，会场气氛相当热烈。

指点迷津 接班人应早培养

佛山“创一代”相继步入五六十岁，未来十年内将陆续进入“交棒期”，企业是传给子女，还是交给经理人？25 日，志高空调创始人李兴浩、瑞龙纺织董事长万顺妹母子等 7 位南海民营企业家有机会与“民企教父”郎咸平坐在一起，共话创一代与创二代传承。

“企业交给二代，二代对企业不感兴趣怎么办？”“企业交给职业经理人又怕他们责任意识不强。”……围绕创一代、二代企业家交接班遇到的困惑，7 名南海企业家现场大吐“苦水”。“牛仔女王”万顺妹和佛山瑞龙酒店管理有限公司董事长黄瑞龙以“母子档”同时参与对话。

“交接班是一个长期规划的过程，创一代企业家应该早制定培养接班人计划。”郎咸平表示，如果创二代不愿意接管企业，创一代企业家应该提前物色职业经理人，让公司尽早建立一套高效的激励系统，完善公司的内部系统，让公司不至于缺了谁而无法运作。

家族传承 or 职业经理人？

有研究数据显示，在近 10 年内，全国将有 300 万家民营企业要完成交接班，其数量之多、时间之紧，在世界企业传承史上绝无仅有。而对于民营经济战主导地位的珠三角特别是佛山来说，未来的 5 到 8 年，也是集中交接班的时期。交接班是否顺利将直接影响到佛山民营经济、甚至佛山经济社会的发展前景，而这个时期恰好夹杂着国内外经济下行、

郎咸平引经据典侃传承

引用丰田传承故事：“企业还是家族的好”

古语富不过三代，但在郎咸平看来说法过于简单了。他开场讲起丰田的故事，第一代创始人丰田佐吉将丰田汽车传承给了丰田喜一郎，后又传给女儿女婿。但他们家族做了一个错误的决定，在 2005 年聘请职业经理人来管理，2007 年，丰田达到创纪录的利润，2008 年市场占有率达到全球第一，但最终爆发丰田质量门事件，丰田第三代掌门人临危受命，最后带领丰田走出困境。“丰田家族最后意识到职业经理人由于短视，牺牲质量换取短期的高利润和成长。这是很惨痛的教训。”郎咸平总结说。

继而，郎咸平用大量数据说明全世界家族企业才是主体，且运营比聘用职业经理人的公司业绩突出。“美国企业 500 强中 37%

佛企 5000 亿财富 二代如何接住——郎咸平现场点评传承之惑

25 日对话会现场，民营企业“接棒”过程中遇到的种种问题引发了激烈的讨论。

创二代接棒何时开始

创二代高振中 2008 年毕业于加拿大渥太华大学。大学毕业后，他才慢慢接触家族企业。他坦言自己是“一步跨入式”地走入家族企业。带着海归的经历，这位 80 后的新锐，提出了坚持走差异化发展路线，不走寻常路，坚持企业自主创新。

佛山宏屹贸易公司总经理洪屹也是一名创二代。她从初中开始，每年放暑假和寒假都在父亲工厂打工，从每月 200 多元工钱的工作岗位做起。“因为经历过，所以很容易感受到父亲创业的不容易，父亲的创业精神和做人态度也给我留下了很深刻的印象。如今走入企业管理的道路，工作更容易上手，更了解企业的发展需求。”她说。



本地产业面临转型升级，因此又为企业的成功过渡带来更多的困难和不确定因素。

权威研究机构透露：家族企业能够成功传到第二代的，只有三成；能传到第三代的也就一成多；能传到第四代的，仅仅是千分之一。这就是所谓的第一代艰苦创业，第二代保守守业，第三代无能败业。造成传承困难的原因，首先体现在二代身上。首先，优秀的二代毕竟只是少数，接班的能力有所欠缺；其次，二代是否有接班意愿，也是制约家族企业传承的关键因素，更多的二代不愿意涉足父业，特别是对于制造企业更加有抗拒的心理，认为太辛苦、利润太薄弱。而在外部环境方面，天时地利人和等环境的变量，也导致二代接班企业时，所面对的经营环境与创一代企业家已经大相径庭，这些变量包括政策环境的变化、宏观经济环境的变化、市场环境的变化、劳动力资源等成本高企、企业老臣子是否

认同和欢迎二代企业家等，都是影响企业顺利交接班的重要因素。另外，目前的二代企业家不少是留学归来，西方的管理理念虽好，但是却不符合中国国情，这种文化带来的冲突也对企业交接班带来障碍。

一场精彩的思想盛宴

目前，南海民营企业占全区生产总值 75%。随着改革开放三十多年的发展，南海很多本土企业都将处在一代与二代交接班的节点上。本次对话会旨在针对民企在转型升级过程中创一代与创二代面临的传承问题与困惑，为企业破题解难，帮助创二代在传承中创新、在创新中转型，促进民企做优做强。

当日的对话会吸引了不少从顺德等地赶过来的企业家。一位企业家因没抢到提问的机会，非常遗憾地说：“没有机会和郎咸平对

信托制度

郎咸平进一步讲述了美国为何形成职业经理人市场的历史渊源。他讲道，1533 年，英国 240 个股东每人出 25 英镑买三条船去寻找中国。但其中两条沉没，剩下一条船的船长带领船员向北走到了现在白雪覆盖的莫斯科，用船上的羽毛笔和墨水换了大量的貂皮，回国后为股东创造了庞大财富。“我是股东聘用的，我基本的职责就是把工作做好，这就是融入到英国人血液中的信托责任。但是我们中国却没有，前几年国企改革我反对 M BO（管理层持股），就是因为职业经理人没有信托责任，你请个保姆把家收拾好之后，家就是他的了？”

等到英国人殖民到美国，美国在 1890 年颁布反托拉斯（垄断）法，美国政府要求各大家族企业在市盈率最高时退出历史舞台，就是要达到藏富于民的目的。家族企业都变为大众持股，职业经理人制度慢慢成熟。“美国以法律的力量定下来什么叫信托责任，在这种压力下，职业经理人只有把这个工作做好，



场，已经成功接过父辈生意的广东高登铝业有限公司 80 后创二代高振中，佛山瑞龙纺织企二代黄瑞龙均坦言，创一代和创二代在交接的过程中出现过“代沟”，他们都在寻找解决办法。80 后的高振中进入家族企业后，从低层做起，在工作中不怕辛苦，大胆地进行变革管理，但在这个过程中遇到过不少的阻碍

话，希望主办方下次多举办这种高端论坛。”佛山市姐妹花内衣有限公司总经理潘楚文听完郎咸平教授的专题演讲后直呼过瘾，“胜读十年书”。他说：“郎教授的‘知所进退’理论非常好，二代企业家一定不能心浮气躁，不能一接手企业就想大有作为，首先要稳得住，以退为进，说不定另有一片天地。”

对话会结束，走出会场的佳美达自行车有限公司董事长陈旭弘表示：“对话会是一场精彩的思想盛宴。”

陈旭弘表示，虽然儿子还小，但是他还是会面临企业交接班的问题，对于本次对话会上嘉宾们提到的家族企业传承肯定是传给创二代，或者创二代加职业经理人共同打理，他十分认同，“对于本次对话会，回去后一定要再细细消化。”

相关链接

郎咸平：1956 年出生，博士；现任香港中文大学讲座教授。公司治理和金融专家，主要致力于公司监管、项目融资、直接投资、企业重组、兼并与收购、破产等方面的研究。郎咸平用财务分析方法，痛陈国企改革中的国有资产流失弊端，质疑某些企业侵吞国资，并提出目前一些地方上推行的“国退民进”式的国企产权改革已步入误区。郎咸平的系列作品出版后均为畅销书。2010 年被 30 多万网民公推为 2010 中国互联网九大风云人物之一，2011 年 11 月 21 日，“2011 第六届中国作家富豪榜”重磅发布，郎咸平以 485 万元的年度版税收入，荣登作家富豪榜第 8 位，引发广泛关注。

否则让你倾家荡产、家破人亡。请问这样的信托制度和责任，中国有吗？”

引用李嘉诚故事：富二代要拥有进退自如的智慧

郎咸平说，创一代让富二代去国外学习回到企业时往往水土不服。“这个时候，很多创一代、富二代企业家问我，你说该投资什么行业？我听到这话就知道你是只知进不知退的人。”郎咸平举李嘉诚的经历为证，在 2008 年金融海啸来临前的几个月，李嘉诚把上海的投资项目出售后用来还银行贷款，囤积了 210 个亿的现金，之后又将和记黄埔所有投资项目叫停，为企业后期东山再起储备了足够的粮草。“最后他在其他房地产企业资金链紧张时，又在上海拿下大项目赚钱，这就是进退自如。”

郎咸平认为，创一代很多的成功甚至伴随着机遇和侥幸，但是知道进退的很少。“在经济萧条时，创一代要帮助富二代培养进退自如的智慧，这才是中国企业家缺乏的东西。”

与困难。“刚开始的时候，为爸爸打江山的老员工，他们面对我这个‘空降兵’，抵触是很明显的。”他说。

尽管如此，高振中始终坚持自己的原则。他一直秉承着父亲“小富靠智，大富靠德”的企业经营理念，在企业管理中尊重老员工，还吸收了不少的新鲜血液加入公司。

而对于佛山瑞龙纺织企二代黄瑞龙来说，他从学校毕业后选择了当兵，三年军旅生活后，分配到温州市直单位工作，当上了公务员，捧上铁饭碗，可谓一路坦途。但是遗传着全身商业细胞的他，却不甘于过安逸平静的生活，提出南下和母亲一起干，决心到广东实现自己的创业理想。如今，经过 10 年的打拼，黄瑞龙当上了佛山瑞龙酒店管理有限公司董事长。他表示，平时母亲管财，在企业扩大规模、文化投入等方面，母子俩还是有分歧。

对于高振中主动放下身段，尊重老员工，并主动向他们学习，郎咸平表示称赞，认为他懂得有所进退，是一种很好的品质。他还用李嘉诚成功的诀窍，告诉大家面对危急要懂得进退：“退是为了更好地储备粮草。只知道投资的企业，是三流的企业。”

除了尊重老员工，对于两代人之间的“代

求解“富不过三代”魔咒 家族传承信托呼之欲出

■ 王鹤

随着改革开放后第一代民营企业家到了隐退年纪，卖掉企业还是子女接班？家族财富如何传承？信托公司最近纷纷“盯”上国内富豪家族。中国富人借此求解打破“富不过三代”的魔咒。

上海信托董事长潘卫东近日透露，上海信托将利用信托的制度优势，凭借多年积累的海内外合作关系和经验，着手为中国的企业家族量身定制具有家族特色、家族文化的传承规划。

近段时间，不少信托公司都对家族信托“青睐有加”，认为这是未来信托业务的“蓝海”。

对外经济贸易信托公司副总经理范华表示，未来有以下几点需要信托行业关注：城镇化、资产证券化、社会责任、财富传承。“特别是财富传承信托，我们明显看到高净值客户的需求。这也是信托制度真正赋予信托公司的业务。”

北京信托总经理王晓龙也表示，应该把信托制度引入整个财富管理当中，把信托制度运用于家族信托，以解决家族财富发展、风险防范的问题，这是北京信托未来六大重点业务之一。

“随着中国居民财富的增长，为有钱人理财的市场日趋扩大，中国的家族财富管理为信托业的发展提供了广阔的空间。”经济学家王连洲说。

记者了解到，平安信托曾尝试发行过国内唯一一款家族传承信托产品，总额度为 5000 万元，合同期为 50 年，客户是一位年过 40 岁的企业家。根据约定，客户即信托委托人将与平安信托共同管理这笔资产。客户可通过指定继承人为受益人的方式来实现财产传承，收益分配方案根据客户的要求来执行。

信托作为一种灵活便利的金融工具，因其在财产管理、资金融通、投资理财和社会公益等方面的独特功能，在家族财富传承涉及的包括法律、财务、管理、慈善、教育等方面，都能发挥优势。

不过，在我国，家族信托虽然需求不小，但若真正有所作为还为时尚早。

业内人士指出，按照我国信托法规定，家庭财富中的现金资产无需登记，而非现金资产则要办理信托登记才能确保信托生效。而我国尚未建立信托登记制度，所以家族信托可能无法产生效力，这是阻碍家族信托业务发展的主要障碍。

此外，我国将公示作为信托生效要件。设立家族信托要将财产情况进行公示，可能会引发高端客户的不安。

清华大学五道口金融学院副院长吴凤华表示，我国家族信托相关法律和实践仍处于早期发展阶段，需要业界进一步探索。

沟”，郎咸平表示，要说服老一辈，要用数据说话，“有据有理，他们才容易接受。”

创一代如何顺利让创二代接班？

美思是盐步内衣龙头企业。吴艳芬育有两个儿子，大儿子已经到了可以接班的年龄，但企业做的产品是女士内衣，儿子对市场、对技术都不了解，她担忧儿子能否扛起来。为了让儿子尽快熟悉企业，她希望儿子从基层做起。

面对接班，不少创二代似乎并没有做好准备。美思的忧虑只是佛企面临交班问题的一个缩影。张旗康在谈到企业发展的时候也表示，蒙娜丽莎企业的接班人，也是到公司一步一步从底层做起。

佛山的一项调查显示，佛企当前到了“交班”的高峰期，第一代创业的企业家 90%正酝酿交班。

对话会上，郎咸平表示，现在创二代面临着的经济环境的冲击不少，压力很大。创一代要帮助二代发展，要尽力在企业建立起一套完善的制度，让公司走规范化的道路，只有把一整套系统建立起来后，通过制度去支持下一代，才是最好的办法。