



本版撰文 本报记者 徐森 霍玉茵 杨颖

**编者按:**上周,李嘉诚的家产分割计划正式启动——长子李泽钜获得家族企业资产,次子李泽楷获得巨额现金,老李家算得上是后继有人了。而在另一边,澳门赌王何鸿燊的分家战役也数次在网络上吹响“号角”。

家族企业的传承问题,不时被老百姓当做茶余饭后的谈资,但没人耐住性子深究其中种种矛盾的根源。

家族企业,在传承方面,总会遇到一些问题,而中国式的家族企业还有着自己的特色。相对于现代大型企业、外资公司、跨国集团,中国式家族企业均不同程度地表现出家长式粗放型管理、家族成员争权夺利等问题,还暴露出保守、任人唯亲等弊端,尤其是部分“富二代”,在安逸的生活中化身“负二代”,进而成为了家族企业的“负资产”。

# 传承浪潮临近 败家子基金能缓冲风险?

改革开放30余年来,在经济发展的浪潮中,一大批草根创业者或白手起家、或承袭祖业,通过自身的努力都颇有斩获,在商界闯出了一片天地。然而,在企业走上正轨、不必担心发展问题的今天,很多临近“耳顺之年”的创业者却越来越多地因为接班人能否扛起家族企业的大旗而殚精竭虑。

有人认为,把企业交给职业经理人打理,是不错的选择。但是,近年来,媒体爆出的一系列职业经理人“不诚信”事件也着实让企业家顾虑颇多。

不论是纷扰多时的国美电器控制权争夺战,还是新华都母公司总裁唐骏的假学历事件,都引发了各界对职业经理人强烈的不信任感。而作为家族观念亘古如斯的中国人,“富爸爸”对后辈接班的期望,或许更加强烈。

## “富二代”败家没商量

“富二代”,这个词,在中国已经被赋予了一些特定的意义,即那些不需要自己奋斗,靠着“拼爹”、“拼人品”的方式“赢”在了“起跑线”上的富家子弟。在老百姓的印象里,他们大多是败家子的代名词,不仅会把豪车、名包,这些可以象征身份的东西经常“晒”在网络上,而且生活方式很不健康,没有长远的人生规划和精神追求。

在某民企工作的小李告诉记者,虽然他们公司的“太子爷”被老总放在了二把手的位置,但由于其个人能力欠缺,上任3年来都不能服众。

“茶余饭后,大家会聊一些关于他的八卦,大多是他糟糕的交际能力、浅薄的公司发展意识以及丰富多彩的个人生活。”小李对记者爆料,“虽然不知道未来他的能力是否会有较大提升,但就目前的状态而言,他显然不具备公司领导人应有魄力。”

现实中,这种民营企业的继承尴尬也并非个例。在一些更知名的国内民企中,一些“富爸爸”也无奈地背负着甜蜜的重担。

尹明善,力帆集团董事长,今年已经74岁。在重庆,尹明善拥有巨大的荣耀以及财富。他被媒体称为47岁起步创业的亿万富翁。但是,年逾

古稀的他却还得为力帆的二代接班人发愁。

尹明善有一子一女,儿子叫尹喜地,女儿是尹索微。在这两个儿女中,尹喜地留给人的印象较为深刻。

尹喜地,重庆力帆足球俱乐部董事长。他热爱名车,对于购买名贵跑车他曾公开表示,他买的不是名车,而是寂寞。

事实上,外界对尹喜地的认知,除了豪华跑车的传说,其余一概云遮雾绕。尹喜地成为炙手可热的“富二代”红人,源自于2009年8月底,重庆机场高速公路上一辆布加迪威龙跑车的视频现身网络。这辆价值3000万人民币、全球限量配额、号称中国最牛跑车的主人正是尹喜地。

有媒体报道,无法改变儿子喜欢名车、名表行为的尹明善曾表示,以儿子的工作能力,不能接自己的班。今后,会留一笔资产给他。

## 创立基金防“败”

“富二代”败家,不知道让多少“富爸爸”操碎了心。这些富二代不能担当,也让这些当家人对企业的长久经营更为担忧。

虽然,家族企业可以交出经营权,通过引进职业经理人稳固企业经营、建立适合吸引优秀人才进入的企业等方式,使家族企业的经营发展得到改造,变得更加适应现代市场经济的要求。但在父子承观念的作用下,在国内职业经理人尚不成熟的大背景下,中国家族企业的管理和传承,显然还是个难题。

全球家族企业研究领域的权威威廉·S·卡洛克和约翰·L·沃德在1987年发表的《怎样保持家族企业健康发展》一书的开篇中就明确写道:“保持家族企业的活力也许是世界上最艰巨的管理任务。”而如何把创业者对财富和事业的理解薪火相传下去,才是真正考验国内家族企业是否能走出“富不过三代”怪圈的关键。

由此,一个名叫“败家子基金”的词应运而生。

败家子基金,是指企业家为了避免子女经营不善而设定的一种基金。该基金由投资理财队伍负责打理,用于供养不愿管理公司或者败家的后代。据报道,作为正泰电器实际控制人、董事长的南存辉,早在2004年就提议,若是儿女不成器,将由原始股东出资成立败家子基金,请专家管理,用基金来养那些败家子。

而对于这样做的目的,南存辉表示,就是防止高管子女将来接替父辈经营企业时,按股份多少而不是按能力高低来排座次,由此导致企业实行家族式管理,从而使父辈一手打拼出来的成果在儿孙手中败落。

而在北京大学民营经济研究院对外合作部副主任张山蛟看来,商业其实和政治一样,无论将来如何发展,都需要进行现实的制衡和监督。败家子基金只是家族企业发展过程中实现自我制衡的一种方式,并不具备普遍性。这种现象的出现,往往反映的是文化断层或思想更替,更多的是企业创始人对于未来可能性的提前预判和防范。

在国外,类似基金不会被公开提出来。败家子基金能够对家族企业管理起到阶段性的影响和作用,但是真正能够长期为家族企业注入动力的,还是机制和思想,钱基本上只能解决物质层面上的问题。而要想达到精神和物质生活的双重统一,并使二者之间更加平衡,还需要从文化和制度的层面着手。

中国有“富不过三代”的警句,败家子基金的设立虽属无奈,但在目前的这种环境中也可谓是权宜之策。

## 传统——传承还是打破?

不得不说,家族企业的传承瓶颈的出现,主要还是子承父业这种中国传统思想在作祟。千百年来,中国商业文化以及传承习惯已经发展得根深蒂固,但张山蛟指出,由于我们长期受到儒家思想的教育和影响,大多数家族企业的创始人都非常注重并且严格遵循传统文化习惯,他们骨子里就非常看重三纲五常和长幼尊卑。从文化角度来看,这并没有错,但它也很容

易造成企业因循守旧或墨守成规的局面,不利于其长远发展。

“中国的商业文化其实是商帮文化,传承下来不但要有一个显性合理的利益分配机制,还需要有一个隐性的‘忠义’概念在里面,一些企业的老人能够继续为这个家族的继承人尽心尽力,就是因为带有强烈的‘忠义’情结在里面。因此,中国家族式企业发展到现代社会,继承者的自我成长就显得尤为关键了。自我成长和掌控力也是一种文化缔造出来的,这种文化可以从国外和资本市场中找到。全球最富有的财团和传承最久的几个家族,要么是最具有绅士阶级划分的欧洲老牌家族,要么是最注重利益划分和自我更新的犹太家族。反观中国企业,在家族企业传承经营和接班问题上,还有很长一段路要走。”张山蛟强调,家族企业在交接班时,一定不要陷入到儒家传统的长幼尊卑观念之中,而是要善于发掘和培养那些品德良好、具有良好开拓意识和创新意识,并且敢想敢干、抗压能力强,同时具备责任和勇气的接班人。在这方面,日本的金刚家族就做得很好,这家成立于公元578年,至今已有1400年历史的建筑企业,就勇敢地背离了日本传统文化的长子继承制,而是选有健康心态、责任心和智慧的儿子继任。同样,韩国三星的创办人李秉反传统地选幼子李健熙而不选嫡长子李孟熙继承“帝位”,目的很明显,就是要“复制”一个和他一样强势的带头人。

## 传得下去的生意 传不下去的精神

根据相关调查显示,中国目前民营企业500强中当家人平均年龄为46岁。按照中国人60岁退休的惯例,未来10年至15年,中国的家族企业将集体进入一个交接班的高峰期。

无奈的是,“家族企业有其天生优势,也有与生俱来的缺陷。”中发实业集团董事局办公室主任罗照华对记者表示,面对激烈的市场竞争,不仅仅是产品及市场等问题,如何构建一个完善的企业治理结构,同样是影响一个家族企业成败与否的关键。

罗照华认为,公司的发展和治理完善是一个相伴而生的过程。家族企业在初创或者成长过程中,需要不断完善和改进公司治理,这是企业壮大和成熟的必要条件。家族企业可以在产权清晰化、股权结构合理化、决策程序制度化、合法化、激励机制科学化以及企业文化多元化等方面多下功夫,完善和提升公司治理。

管理学大师德鲁克认为,家族企业的核心是“企业”,而不是“家族”。当企业为家族服务时,这个家族企业就不会长久;当家族为企业服务时,这个家族企业才可能长久。家族企业接班人问题的本质也恰恰就在这里:到底应该是谁为谁服务?

在张山蛟看来,家族企业的传承问题从表象上看,需要传承的无外乎就是位子和股份。但经过深入思考就不难发现,其中还涉及到企业家的权威、企业家的精神、企业内部与外部的人脉资源、社会资源,企业家的经营管理经验、知识和技巧,企业文化和企业历史等多方面内容。但在诸多因素中,张山蛟认为最重要的是企业家精神。对于财富、知识、技术……这些显性的资源与能力,都是很容易进行传承的,而最难传承的反而是能够保证企业基业长青以及家族兴旺发达的企业家精神。

当然,现代企业传承不但需要有良好的大环境,比如财产权利的继承,同时,还需要有一个好的公司治理结构。但最重要的还是企业自身必须得有一个严格并且可以坚决执行的家规,对家族企业而言,这或许才是最根本的东西。

张山蛟特别指出,在家族企业传承的具体操作中,一定要实事求是,不能因循守旧地生搬硬套。从目前中国家族企业接班人选拔来看,主要存在世袭和职业经理人两种模式,二者各有利弊,并无高低之分。但考虑到家族式企业的长远发展,任何传承规划都必须充分考虑到家族治理、家族人员结构以及家族成员继承家业的能力及兴趣等相关问题,同时还要在选拔过程中设定各种公开透明的机制和规则,以此增加透明度、减少利益冲突。

## 链接:

虽然在民营企业中,败家子经常出现,但不可否认的是,“少帅”的身影也随处可见。若除去山西海鑫集团李兆会那种因父亲李海仓被害的“非常态”接班以外,很多民营企业很早就开始刻意培养自己的孩子来“子承父业”。

鲁冠球已把万向集团总裁之位传给其子鲁伟鼎。1971年出生的鲁伟鼎是鲁冠球独子,鲁伟鼎早就进入了万向集团,在集团各种岗位轮转,1992年底开始任集团副总裁,1994年出任集团总裁,5年后又到美国读书,现任集团首席执行官。而鲁伟鼎掌舵万向集团以后,在资本运作上的成就被证券界人士认为已经超过其父鲁冠球。

方太集团茅理翔一直是家族制的坚持者。在接班人的选择上,茅理翔并不避讳选儿子茅忠群做接班人。在他看来,由

于中国目前尚未形成职业经理人阶层,法律也尚不健全,所以创业者不可能将自己千辛万苦创下的资产交给家族以外的人去经营。1995年,55岁时茅理翔二次创业,和儿子茅忠群创办方太厨具,成为家族企业解决好接班人问题的典型。2005年,方太创业10周年,茅理翔将从方太董事长一职退休,转任整个集团主席。

浙江民企中子承父业的例子还有很多,如横店集团的徐文荣、徐永安父子。徐永安在开始创业时被父亲安排进入集团内一家制作节能灯泡的小工厂。在做出成绩后,也在徐永安没有充分准备的情况下,徐文荣突然宣布儿子接棒,同时带走船业的六元老,让徐永安独立决策。目前,横店集团在徐永安的经营下已经成为亚洲规模最大的影视基地。

## 接班不是接棒

## 乃是开创

**杨思卓V:**在家族企业比较成熟的美国,家族企业的平均寿命只有24年。有30%的可以传到第二代,有13%能够传到第三代。而创业成功率是33%,传承的跟白手起家创业的(相比)并没有多少优势。接班不是接棒,接班乃是开创。

**于永超律师V:**【家企当有别】家族企业中,家族和企业分别是两个系统。家族有亲情,亲情无原则;家庭本是避风港,可家庭成员一旦进入企业,公司之外就有了第二战场。由亲人经营企业,或共辱共荣,或给自身施了魔咒。

**股权激励晴森潘文贵V:**家族企业之所以

在企业还小的时候做得好,大了以后就不强了,最主要的是有三种权力都掌握在家族成员手中,因此注定做不大。这三种权力就是企业的所有权、受益权和管理权。

**唐义波V:**【家族企业的弊端】弊端一:组织机制障碍。弊端二:人力资源的限制。弊端三:不科学的决策程序导致失误。

**浙大陈凌V:**三国就是三个起步不同的家族企业,最后被一个更强的家族吞并的故事:曹操是国企老总,能力强,国企其实就是曹家的,到了儿子必须改制;吴国是孙氏家族通过世交联姻,团结外姓共同经营;蜀汉刘备家族

人才缺乏,就通过三顾茅庐和结拜兄弟交给外人打理,把刘禅无能的危害降到最低。

**周涛-白海豚:**【三国】从家庭背景来看,曹操是“官二代”、刘备是“穷二代”、孙权是“富二代”;从企业性质来看,曹操是国有企业、蜀汉是股份制企业、孙吴是家族企业;从用人来看,曹操是唯才是举、刘备是贤亲并用、孙权是唯亲是举;从子女教育来看,曹操是:生子当如孙仲谋,刘备是:勿以恶小而为之。

**Wayne\_邱幸V:**汉献帝的经历告诉我们:当家族企业被亲戚朋友或外姓人参股,而股份大过自己时,最终肯定是要更换董事长的。



微话题