

## 全球 资讯



### 创一代 VS 富二代：中国家族传承面临哪些挑战？

财富创造，是过去 30 多年中国企业家思考的核心命题，“创一代”们用勤苦、智慧与胆识打下属于自己的“江山”。然而“打江山容易守江山难”，比创造财富更具挑战性的是如何传承财富。

培养成功的接班人，是全世界家族企业面临的共同难题。当个性张扬、追求新生事物的 80 后、90 后继承者们蓄势待发时，传统家族传承模式需要新的变革。

“其实在全世界，85%以上的家族企业很难传过第二代。独生子女政策让中国家族传承难度更大,经常出现后代不想继承或者不适合继承的现象,这时候不妨考虑将企业交给职业经理人去管理，所有权仍由家族掌握。”美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院管理学教授、沃顿全球家族联盟(WGFA)创始人拉斐尔·阿米特(Raphael Amit)近日在接受《第一财经日报》记者专访时说道。

#### “富二代”爱投资不爱实业

改革开放 30 多年来，中国出现了一大批具有影响力和创造力的民营企业企业家。他们拥有独特的经营理念并擅长在某一个领域深耕细作。

然而，越来越多的继承者们对于父辈辛苦打拼的实体产业并不感兴趣，他们更热衷于充满刺激并且“来钱快”的资本市场。

调查显示，更多的企业接班人更看好“虚拟经济”，热衷于网际网路、电子商务、VC(创业投资)、PE(私募股权投资)等投资方式，而对于创办实业、企业管理、成本控制等则兴趣不足。

“中国的企业家正面临一个严峻的问题，他们辛辛苦苦打下的基业、财富、品牌、理想、专长该如何传给下一代。在很多年轻一代看来，外面的世界精彩、机会多、钱好赚。所谓的资本运作、兼并收购、投资杠杆让人眼花心乱。很明显，他们对实体经济、制造行业的兴趣正在减退。”近日，中欧国际工商学院副院长兼中方教务长张维炯在“第四届中国家族传承论坛”中说道。

张维炯指出，目前相当一部分富二代(至少五分之一)选择创办自己的企业，且大多进入了与父母不同的领域，以此来证明自己的能力。除了这个理由外，“家族企业太过时”也是他们不想接手上一代事业的另一主要理由。

“虽然欧美国家在家族传承方面已经积累了丰富的经验，但中国企业家面临的特殊情况决定了他们无法照搬西方模式。”阿米对《第一财经日报》说道，“中国的家族企业存在时间比较短，还没有形成一定体系，而独生子女政策决定中国企业家没有太多选择余地，同时东、西方文化的差异也导致到西方的管理模式没法应用到中国的家族企业中。”

## 老臣卖老：“富二代”接班没那么容易

即使对于那些有心继承父辈实业的富二代来说，将一个企业、家族传承下去也并非易事，可以顺利接班的人，几乎都经历过一番挣扎。

“我在台泥集团从基层开始做起，足足打了十年工，才可以和我父亲第一次在同一个会议室当中开会。”台泥集团董事长辜成允在论坛上说道。2014年辜成允以16.5亿美元的身家跻身福布斯富豪榜，名列中国台湾地区第22位，其父亲辜振甫是台湾地区知名企业家。

在辜成允看来，企业接班人面临三大挑战：被绑架、被架空和被蒙蔽。

“取得那些跟父亲一起打‘江山’老臣的信任和威信是接手家族企业初期最大的难关。”

“老臣卖老、二代被‘绑架’的情况并不少见。在父亲的公司中，虽然我贵为总经理，但是公司总监或分公司的老总他们会说，‘在你还没出生的时候，我就跟你老爸打天下了，不是你告诉我怎么做，而是我告诉你怎么做’”辜成允说道，“当老臣倚老卖老的话，二代很容易被绑架。他们会说，如果你不听我的产生业绩亏损的话，那我可不负责，就用这句话来绑架你。”

“被架空”指的是在家族企业中，常常重要职位由不同亲属担任。接班的二代、三代，其股权所有需要其他家族成员的协助才可以巩固他在董事会或公司里的经营权。

“在这种情况下，接班人碰到对他而言有直接股权和经营权威胁的‘皇亲国戚’的时候，也不一定管得动。尤其是当你没法直接有效地管理一些重要部门时，权力会被直接架空。”辜成允如是说。

此外，继承者在接班时，还有一种风险不容忽视，那就是被蒙蔽。很多二代年纪轻轻就“空降”到公司重要职位，虽然可能有很高的学历，但是无法融入到家族企业的核心，或者无法了解其中实际运作的窍门，这样的话很容易就会被蒙蔽。

在 2003 年已经与父亲完成企业顺利交接的辜成允，回顾自己 12 年来在公司的经历，他认为一个比较好的接班方式有三步——融入、创新以及变革。

“首先给自己足够的时间融入到公司组织中，跟父亲达到和平共存、互相欣赏，帮助。第二个就是创新，跳出框框，把自己学到的新知识、科技提炼成新概念，与父亲分享，这样可以使家族产业在经过严重的阵痛后得以延续发展。在全面接班后，对于那些不能接受你的价值观的人，可能需要非常大的动作，也就是变革。”

值得注意的是，为了让家族能够顺利传承下去，“创一代”也亟须转变一些旧的观念。

“在亚洲公司里，职业经理人发展得并不顺利，比起在欧美公司要困难很多，很多中国企业家喜欢所有事情都亲力亲为，对于外来的职业经理人管理企业缺乏一定信任。”阿米特对《第一财经日报》说道。

在中国，常常一个家族企业的所有者、控制者以及管理者集中在一个人身上，但在欧美家族企业中，所有权、治理权和管理权通常由不同人承担，这可以有效地降低所有权的集中程度，而管理权则由职业经理人负责。

阿米特对本报记者表示，“沃顿全球家族联盟”通过十几年来对大量欧美家族企业进行观察发现，一个家族要顺利实现财富交接往往具有相同特征。

首先，家族成员拥有共同的信仰、价值观和强烈的认同感，并且保持有效而频繁的交流。此外，家族需要有自己的“家规”以及运行良好的家族机构和决策过程。在对于企业的交接问题上，要有可以实现流动性和退出机制的所有权结构。最后，还有促进创新的企业文化使得家族成员可以探索他们自己的创新热情。还要有责任和权利明确的划分。

（引自：第一财经日报）