

中国企业家 二代出水

娃哈哈、碧桂园、汇源、新希望，一拨40后创立的大企业，面临着如何将企业顺畅平稳地传递给他们75后子女的大问题。老创始人即将退位，二世祖呼之欲出，江湖武侠小说是：旧力已尽、新力未生之时最难将息。这是企业家族最巅峰的时刻，也是最脆弱的时刻。



娃哈哈宗庆后与女儿宗馥莉。

大中华区 怎么“立太子”？

在香港，企业传承经常上演戏剧化的场面，或豪门恩怨，或金枝玉孽。最近的一宗是香港十大富豪之一陈廷骅家族争产案。陈有“棉纱大王”之称，在福布斯香港富豪榜排第八，表面财富估计240亿港元，实际应过千亿港元。

故事简单的来龙去脉是陈只有两女，业务一直交给次女陈慧慧，为南丰集团董事长及董事总经理（夫妇也在管理），长女陈慧芳不服，2010年11月，连同母亲杨福娥入禀香港高等法院，控告陈慧慧曾误导父亲，以致造成家族财产转移。南丰为私人公司，次女在港已经营公司超过二十年，由于陈廷骅（87岁）脑退化，无法摆平争局，下一个焦点会是法庭判决。

香港经济在上世纪60、70年代起飞，双手打江山的创业家已步入晚年。当时香港创富的动力是：一、为现实生活而创富；二、为家人儿女买脱贫买保险而创富；而什么延绵后代，百年基业这种观念相对薄弱，这是香港殖民地企业家特性。台湾的企业传承问题相对好一点。亦为此故，香港企业家，尤其非电子、非制造业如地产开发商，如陈廷骅般都不会去主动思考传承问题，最后只好等健康恶化或身故，由风波拖着企业走。估计未来十年，是家族纷争的高峰。

大陆观察

一二三线城市各不同

大陆后发先至，比香港更早进入私募风投业。成立控股公司，只是解决问题的开始。大陆

企业家其实可以将私募风投改良，并且提高档次，做成所谓三层架构：上市公司之上是控股公司，控股公司之上是家族的直投基金。对于二代的培训可以分成不同年龄，例如20岁在子公司SBU层，30岁在上市公司层，40岁进入控股公司，50岁进入家族直投基金。

据笔者观察，京沪地区金权交接，企业形态较进化，一代成器者已步55-65岁，儿子是25-30岁之间。这类企业在智慧运营与寻租运营之间，在一个投资控股公司的旗帜下，大部分是老爸由寻租迈向智慧运营不成，儿子偏溺寻租，甚至变成儿子克扣老爸收入，品格与商道两皆堕落，而金权企业由于机密多，关系网丝缕纵横，一般企业主未敢闯招聘，专业管理这关，做成一代而亡的机会很大。

反而二三线城市，由于无论你是传统工业家或官二代，优势将去是不争之实，商二代定要另创创业，而官二代一要将优势变商务，二要将商务变企业，逐步进入专业管理。所以这些二三线城市二代，工作上来得务实，勤快，更重要的是步履踏实于人间，不似京沪的同代，有条件可以金粉浮华。

至于学历方面，京沪玩其海外名牌常春藤同等大学，而二三线则在中学推子女与官二代结缘。另一个值得注意的，就是海归“由专入企”。这班人名牌大学毕业，然后入律师行、会计师行、顾问公司、风投私募、投行，然后再合伙做生意，中间有两个关键成功处，就是他们纵向力强，横向力未崭露，营销低亟待考验，中间若能产出够“横”够“低”之领袖，自可成大业，与京沪致富派不同，他们被形容为海外（连

结）派。

娃哈哈： 宗家有女初长成

她即使不愿意，也得这么出场——2010胡润百富榜首富宗庆后的独生女儿，全球第四大饮料生产企业杭州娃哈哈集团的少东家。但企业史的时间表显然很快就要翻到了她这一页：2010年，宗馥莉整合了娃哈哈供应部、工程部等各个部门的进出口相关业务，出任进出口公司的总经理，同时兼管集团对外投资，开始推动娃哈哈品牌的国际化。

“我跟我爸有分工，我爸负责国内，我负责国外。”接盘娃哈哈国际业务后，宗馥莉走到台前，希望把自己的想法推向市场。

这是不是接班前兆？一直以来，宗庆后在公开场合的表态都是，女儿将继续股东权利，但却未明确是否让她继承全部的经营管理权。

“我相信我爸应该自有安排。”按照宗馥莉的说法，65岁的宗庆后每天仍生活在亲手打理娃哈哈的乐趣里，至少还打算再做20年。此时把国际业务拆分出来给女儿练手，理当在他对宗馥莉观察与培养的安排里。

宗馥莉28岁，只比娃哈哈早生了5年。少年时就赴美留学，大学主修国际贸易，2004年回国，但至今鲜见媒体、鲜在公开场合出现。“上一代企业家可能想要承担更多国内社会责任，通过不断开发新产品提高人们生活品质，创造经济价值、社会财富。到我们这一代，我认为更大的责任是要通过企业国际化，逐步改变中国制造在全球的地位，提升中国品牌在国际上的形象。”

汇源： 暂未接班

几乎任何尖刻的问题，朱新礼都能以他憨厚的狡黠，第一时间内给出看似轻松的答案。当然，有一件事例外——谁来接班？

在记者把问题拐弯抹角到两个月前曾轰动业界的“任正非欲让其子任平接班”的传闻时，朱新礼先动之以情，从“父亲”的角度来回应外界的种种传言。

“任正非是一个头脑很清晰的人，我觉得他心态应该和我一样，首先得让他的孩子有乐趣、快乐，这是做父亲的应该承担的一个责任。”他觉得，如果把接班这个事强加到子女身上，是“不负责任的”。特别是对于企业，“你就是要担负起对员工的责任，社会的责任。你不能为了利益，你的孩子没有能力，也让他（她）去接班。这个企业不是你的了。”而且，汇源确实未对外提过朱圣琴接班。

但请不要就此认为，59岁的老朱没有培养自己女儿接班的意图。“我对汇源的所有人，都在有意识地培养。对我的女儿，我要求是非常严的。”他说，如果女儿能够满足自己从企业、从父亲出发的两方面条件，“那我就顺其自然了”。

2010年中，朱新礼主导了汇源的组织架构调整，并成立了五大事业部：商超事业部、流通事业部、餐饮事业部、桶装水事业部、乡镇市场事业部。事业部负责人多为汇源大区经理、汇源旧部或职业经理人，但最重要的，还是高于五大事业部的运营小组负责整体市场运作，组长正是35岁的朱圣琴。

不过，接班的过程注定漫长。

已经印证朱新礼出于“父爱情结”而没让子女接班的例子，是他的儿子朱胜华。

“我的儿子，他到公司上班，我很高兴。他在这儿上了一年，不上了，去打高尔夫了，一打，老是打第一。我也很高兴。”朱新礼乐呵呵地说，“我经常表扬我的儿子，我说：儿子，你最大的好处是老爸没有为你担心太多，你很懂事。至于你想做什么事儿，第一，你不危害社会，第二，你力所能及做你有兴趣的事儿。他自己现在也有一个小公司，也在做，挺好嘛。”

在朱胜华之后，朱圣琴顶了上来。

早在1996年，20岁的朱圣琴便进入汇源，先后出任市场部经理、广告总监、投资副总裁、董事会办公室主任等职位。其间，她参与过达能、华平基金的引进及汇源的路演、上市等。她还拿到了长江商学院高级工商管理硕士学位。

朱圣琴当然也没辜负老爸的期待。“她这两年进步很大。”尽管她如今依旧长发披肩、温和有加，但内部人士评价说，“她的风格和朱新礼越来越像，说话口气都像。”不过，朱圣琴跟父亲的区别，还是非常明显的。比如在观念方面，两者就有着本质不同，老朱显得有些憨厚，甚至“土”；小朱则很“潮”。

但是，由于汇源还处于与可口可乐联姻未果的低谷期，接班的棘手，可能会超出父女俩的想象。尤其是今年，他已近花甲之年。汇源一位高管表示，朱圣琴的接班，目前尚处于尝试阶段，短期内，朱新礼还很难摆脱“掌舵人”的角色。

（摘自《中国企业家》）