

Minjian Caiwu Chuancheng Zhijyin

民间财富 传承指引

周邦瑶◎编著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS



浙江省社科联社科普及课题成果

Minjian Caiwu Chuancheng Zhijyin

民间财富 传承指引

周邦瑶◎编著



浙江工商大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

民间财富传承指引 / 周邦瑶编著. — 杭州: 浙江
工商大学出版社, 2012. 6
ISBN 978-7-81140-527-9

I. ①民… II. ①周… III. ①财产继承—研究—中国
IV. ①D923.54

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 109574 号

民间财富传承指引

周邦瑶 编著

责任编辑 刘 韵 陈维君
责任校对 周敏燕
封面设计 流 云
责任印制 汪 俊
出版发行 浙江工商大学出版社
(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)
(E-mail: zjgsupress@163.com)
(网址: <http://www.zjgsupress.com>)
电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

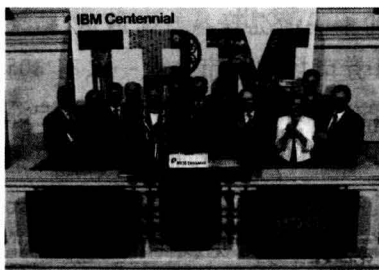
排 版 杭州朝曦图文设计有限公司
印 刷 杭州恒力通印务有限公司
开 本 880mm×1230mm 1/32
印 张 3.25
字 数 84 千
版 次 2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-81140-527-9
定 价 15.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换
浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88804227

目 录

第一篇 为传承做好准备了吗?	001
一、基业长青:世界各国的百年企业	003
二、中国式家业继承	006
三、欧美、亚洲企业的接班人培养与传承	014
第二篇 打破“富不过三代”宿命论:企业传承计划	021
一、传什么	023
二、传给谁	032
三、怎么传——传承计划	034
第三篇 财产的传承及工具	046
一、世界各国的遗产税及案例	048
二、美国合理避税的工具	053
三、避税工具一:人寿保险	060
四、避税工具二:信托	067
第四篇 财富继承的法律问题	079
一、怎么继承	079
二、谁来继承	086
三、继承什么	091
四、房产继承	094
五、涉港澳台继承和涉外继承	096

第一篇 为传承做好准备了吗？



2011年6月，IBM百年华诞，给世界百年企业又新添一个成员，在一个世纪的时间里，IBM领导了商业、科技和社会的变革，随之而来的是对“百年企业”生存之道的又一波研究热潮，“创业难，守业更难”，企业家们都想知

道究竟什么样的基因才能让这些企业长久不衰。

经过30多年的改革开放，中国企业已经得到了飞速发展，财富也得到了快速积累。在2011年度胡润百富榜中，梁稳根以财富700亿元首次成为“中国首富”，2010年首富宗庆后及其家族以财富680亿元退居第二，李彦宏以财富560亿元首次进入前三名，排名第三。

数据显示，在全球金融危机背景下，中国企业家的财富增长仍然很快，中国富豪人数继续快速扩大：百亿富豪达到127位，比2010年增加三成；十亿美金富豪达到271位，比2010年增加四成多。1000位上榜企业家平均财富为59亿



元，与2010年相比上涨了20%。不满足于现状，企业家们在做大做

强国内业务的同时,也纷纷迈出国门,走向世界。2011年评选的世界500强企业中,有69家中国企业入选,比2010年增加16家,该数字已经连续8年上升。这些数据告诉我们,我国的企业经过创业者们的不断努力和 innovation,正在快速发展,他们为我国国民经济带来了活力和动力。

2010年9月14日,全球知名商业媒体《福布斯》中文版首次推出“中国家族企业调查”。《福布斯》中文版对中国家族企业进行了全面、独立的调查,深入研究这些企业的经营情况、股权结构、股东与高管人员间的家族关系以及企业传承的相关情况等各方面信息,结果显示截至2010年6月底,沪深两地证券市场的上市企业一共有305家为家族企业,占民营上市企业总数的36.2%,其中有17家为沪深300指数企业。上市家族企业的总市值为14,657亿元,约占沪深上市企业总市值的7%。2009年它们的平均利润为1.69亿元,较之民营上市企业的整体平均利润高出14.2%,由此可见我国的家族企业在国民经济中的地位。世界500强中也有45%企业由家庭所有或经营,在美国,家族企业创造的价值占美国GDP的50%,在美国公开上市的最大企业中,42%被家族所控制。德国也是家族企业兴旺的地区,最近10年,德国的家族企业发展指数飙升206%,而非家族企业仅上升47%,此外在法国、意大利、西班牙、瑞士及英国,家族企业总体走势要强于非家族企业,利益较为稳定,这一点从上市企业的财务报表里可以看得出来。

然而,财富和企业发展的背后,却是渐渐老去的创业者。2011年胡润百富榜上榜企业家的平均年龄为51岁,其中前10位平均年龄为54岁,这些企业家们大都正在经历着或者正在思考权力棒的交接。国际调查机构麦肯锡的一项关于家族企业的研究结果表明:全球范围内家族企业的平均寿命只有24年,其中只有大约30%的家族企业可以传到第二代,能够传到第三代的家族企业数量还不足总量的13%,只有5%的家族企业在三代以后还能够继

续为股东创造价值。美国的《财富》杂志也报道,美国大约 62% 的企业寿命不超过 5 年,中小企业平均寿命不到 7 年,一般的跨国公司平均寿命为 10—12 年,世界 500 强企业平均寿命为 40—42 年,1000 强企业平均寿命为 30 年,只有 2% 的企业存活达到 50 年。众多“流星企业”时时刻刻敲响着警钟,提醒企业家思考:如何才能让企业得到长久发展,使它能一代代的传承下去? 怎样才能做出更多的百年企业?

一、基业长青:世界各国的百年企业

很多企业把“做大做强”作为发展目标,随着实力的不断提高,已经有越来越多的中国企业进入了世界 500 强,在 2011 年的世界 500 强排行中就有 69 家中国企业,比上年增长了 16 家。有人对世界 500 强企业的平均寿命做过统计,结论是 40 年,而中国企业 500 强的平均寿命仅为 23 年,这不禁让我们深思,企业究竟要怎样做才能得到长久发展?

20 世纪 80 年代中后期,海尔、联想、海信、长虹等企业开始提出“创办百年”、“办成百年老店”、“办成一个实实在在的长寿公司”等理念和口号,企业的“百年”已经成为中国大企业面临的下一个战略目标。事实上,世界上并不乏超过百年,甚至千年的古老企业,在胡润世界最古老家族企业排行榜中居首位的日本金刚组企业,成立于 578 年,至今已有 1400 多年的历史;日本的粟津温泉酒店成立于 718 年,至今也有 1200 多年的历史。这些古老企业不仅存活时间长,经营效益也不错,其中很多企业都进入了世界 500 强。如成立 200 多年的美国杜邦公司是最长寿的世界 500 强企业,位居世界 500 强第 25 位的福特汽车公司也有 109 年的历史。

表 1-1 世界上最古老的家族企业(2006)

排名	企 业	成立时间	国家	经营范围
1	金刚组	578	日本	建筑施工
2	粟津温泉酒店	718	日本	饭店管理
3	Château de Goulaine	1000	法国	葡萄园、博物馆、蝴蝶收藏
4	Fonderia Pontificia Marinelli	1000	意大利	铸钟场
5	Barone Ricasoli	1141	意大利	酒和橄榄油
6	Barovier & Toso	1295	意大利	玻璃制造
7	Pilgrim Haus	1304	德国	宾馆管理
8	Richard de Bas	1326	法国	纸
9	Torrini Firenze	1369	意大利	金饰品制作
10	Antinori	1385	意大利	酒业

1. 日本

日本是世界著名的“企业长寿国”。韩国中央银行曾发表过一个名为《日本企业长寿的要因与启示》的报告书,根据报告书显示的数据,世界上持续存在 200 年以上的企业有 5586 家,分属 41 个国家,让人惊叹的是其中半数以上的 3146 家集中在日本,其后是德国 837 家、荷兰 222 家、法国 196 家。在日本,创业达 1000 年以上的企业有 7 家、500 年以上的有 32 家、200 年以上的有 3146 家、100 年以上的有 5 万家,这些长寿企业的 89.4% 都是不满 300 人的中小企业,经营范围大部分是食品、料理、酒类、药品以及与传统文化相关的行业。

2. 意大利

据意大利家族企业协会评估,意大利 93% 的企业是由家族经营的,家族企业占到了该国 150 家最大企业中的 45%,比例之高,令人咋舌。

3. 美国

(1) 杜邦公司

杜邦公司是美国一家大型化学制品公司。1802年由法国移民 E. I. 杜邦(E. I. Du Pont)在美国特拉华州威尔明顿市附近建立,以制造火药为主。20世纪,开始转入产品和投资多样化,经营范围涉及军工、农业、化工、石油、煤炭、建筑、电子、食品、家具、纺织、冷冻和运输等 20 多个行业,在美国本土和世界近 50 个国家与地区设有 200 多个子公司和经营机构,生产石油化工、日用化学品、医药、涂料、农药以及各种聚合物等共 1700 个门类,20000 多个品种。2010 年营业收入达 845.97 亿美元,居世界化学制品公司年销售额之首。

(2) 沃尔玛公司

沃尔玛公司由美国零售业传奇人物山姆·沃尔顿(Sam Walton)于 1962 年在阿肯色州成立,经过 40 多年的发展,已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售商,2010 年营业收入 4218.49 亿美元,多次位列世界 500 强企业之首。目前,沃尔玛在全球开设了超过 7000 家商场,员工总数 210 多万人,分布在全球 16 个国家,每周光临沃尔玛的顾客超过 1 亿人次。

(3) 福特汽车公司

福特汽车公司是世界最大的汽车企业之一,位列 2011 年世界 500 强企业第 25 名。公司于 1903 年由亨利·福特(Henry Ford)创办于美国底特律市,现在的福特汽车公司已经发展成为世界超级跨国公司,总部设在美国密歇根州迪尔伯恩市,旗下拥有福特(Ford)、林肯(Lincoln)、水星(Mercury)等汽车品牌。此外,公司还开展了汽车信贷(Ford Credit)业务。福特汽车公司全球雇员有 17.6 万,负责制造和装配业务的约 80 家工厂遍及全球,产品行销全球 6 大洲,2010 年营业收入 2217.6 亿美元。

(4) 米其林公司

米其林兄弟创业之初几乎一无所有,只接手了一个烂摊子——一个濒临破产的小小的家族企业。1889年米其林公司成立,最初的产品只是自行车轮胎,后来创始人安德鲁·米其林(Andrew Michelin)与弟弟爱德华·米其林(Edward Michelin)致力于将所有新技术与革新用于改善交通,开创将充气轮胎安装在出租马车上的先河,使巴黎的街头安静了许多。1929年他们又制造了铁轨专用的车轮,2005年推出世界上最轻的轮胎被欧洲空中客车工业公司研发的客机空客A380采用。2006年,爱德华·米其林意外去世,但米其林公司却依然平稳前行,以轮胎为素材制作的米其林公仔形象,一直流传至今。米其林集团目前是全球最大的轮胎供应商,在2011年世界500强中,米其林位列第411位。

二、中国式家业继承

尽管我们拥有众多长寿的企业,但不可忽视的是,有更多的企业面临的是倒闭。企业的传承是个世界性难题,中国有“富不过三代”的说法,在葡萄牙有“富裕农民—贵族儿子—穷孙子”的说法,西班牙有“酒店老板—儿子富人—孙子讨饭”的说法。有数据显示,在东亚地区的家族企业中,至少有80%的企业在第二代手中结束,只有13%的企业能够成功地传承到第三代。

综观全球,大多数企业都难以度过传承这个坎。在欧洲,企业的平均寿命为12.5年,40%的企业不到10年便夭折,即便是大型公司,也难以超过40年的寿命。在美国,中小企业平均寿命不到7年,平均有62%的企业寿命不到5年,寿命超过20年的企业只占企业总数的10%,只有2%的企业能够存活50年以上,美国每年倒闭的企业约10万家,而中国则是100万家,中小企业平均寿命仅为2.9年。

目前中国民营企业500强的当家人平均年龄为46岁,2010年评

选出的十大“风云浙商”的平均年龄为 49.1 岁,按照中国人 60 岁退休的惯例,未来 10 到 15 年,中国的家族企业将迎来一个交接班的高峰。如何交接班,将是中国民企继续发展的第一热点,也是第一难点。

表 1-2 2010 年“风云浙商”企业家

企业家	企业名称	出生年份
方朝阳	浙江精工建设产业集团有限公司董事长	1967 年
徐冠巨	浙江传化集团有限公司董事长	1961 年
陈建华	浙江南大投资控股集团有限公司董事长	1967 年
葛永品	新疆通嘉集团董事长	1968 年
尹霄敏	巴西尹氏国际集团有限公司总裁	1969 年
王振滔	奥康集团有限公司董事长	1965 年
赵依芳	浙江华策影视股份有限公司总经理	1959 年
聂忠海	杭州汽轮集团董事长	1957 年
胡季强	康恩贝集团董事长	1961 年
任有法	海宁中国皮革城董事长	1955 年

1. 创富难,传富更难

岁月如梭,创业者们经过数十年的奋斗后,他们的年龄不断增加,身体状况每况愈下,专业 and 知识结构也开始老化,开始面临谢幕和退场;而企业却还年轻,还有很大的发展空间,这些内部因素都在发出信号,催促企业更新换代,由新的接班人来掌舵,以便走向更好的未来。除了年龄、个人健康原因外,专业突变转向其他领域、突然死亡等,都会引起企业所有权的转移,对于前两种原因,我们可以做传承的事前准备和计划工作,而对于第三种原因,由于事发的突然性,企业往往缺乏准备,这将对企业的传承带来混乱,对企业的未来发展产生巨大的负面影响,甚至令企业倒闭。如果一个企业缺乏传承计划,不光

会给企业的持续发展带来困难,而且会使企业失去新生的机会。

身体因素自然是我国家族企业家产生传承意愿的主导因素,企业家自身能力也是很多家族企业发展到一定程度停滞不前的主要原因,但创业者们很难认识到这一点。企业家们应该根据企业发展速度及要求来适时地进行企业传承,而非由于自己身体因素和能力因素被迫进行传承。日本的百年企业在下一代 30 岁时,就开始了他的继承计划,欧美企业也给予子女安排了完善的传承计划,给所有者和继承者更多的时间来磨合、适应,以更好地完成企业的传承。

2006 年 5 月 26 日,米其林公司总裁爱德华·米其林在法国桑岛附近海域溺水身亡。但是米其林公司董事会和投资人并不像其他私有跨国公司那样,需要进行漫长和紧张的程序来确定接任的最高管理者人选。意外事件并没有引起米其林集团运营管理工作的任何混乱和停滞,而是在同日董事会就将公司的最高决策权利顺利地移交到了另一位董事会成员米歇尔·罗利耶(Michel Rollter)先生手中。规模如此之大的跨国公司,最高决策权像这样平稳且及时的过渡让汽车业界有些吃惊。

这得益于米其林公司独特的董事会治理结构——共同管理合伙人制度。米其林集团的管理章程规定:公司的最高决策权利由董事会的两位管理合伙人共同拥有。在管理合伙人其一突然离开之时,将由另一位管理合伙人自然承担起集团的最高运



米其林公司总裁
爱德华·米其林

营和管理责任,而不需要进行任何的商讨程序。除了总裁爱德华·米其林以外,米歇尔·罗利耶就是另一位共同管理合伙人。

由于爱德华·米其林生前设立的这个特殊的董事会治理结构，总裁爱德华·米其林的不幸身故，并没有丝毫影响到公司的运营和管理。在宣布爱德华·米其林先生死讯的第二天，10多位集团管理执行委员会成员就已经在接任总裁米歇尔·罗利耶的带领下正常运营公司的业务了。

印度传奇商人迪鲁巴伊·安巴尼(Dhirubhai Ambani)白手起家，创立了庞大的家业，其家族被称为“印度的洛克·菲勒家族”，辞世时留下的信实集团总资产达168亿美元，相当于当时印度GDP的3.5%以及当时印度所有私人企业总利润的30%。印度股民每4人就有1人购买该家族公司的股票；世界上每100桶石油产品中，有两桶出自该家族；在印度全国的出口额中，5%属于这个家族。迪鲁巴伊·安巴尼于2002年意外身亡，并未留下遗嘱，两子穆克什(Mukesh)和阿尼尔(Anil)当时为瓜分横跨电信到能源的庞大家产而埋下心结。

按照印度由长子继承家业的传统，大儿子穆克什继承了信实帝国，兄弟间的不合由此产生。2005年，兄弟俩的矛盾全面爆发。1月，阿尼尔退出印度石化公司，随后又向董事会递交了一份长达500页的报告，历数穆克什的种种管理不当，此举导致信实集团的股票即刻下挫。这场豪门恩怨甚至惊动了印度财政部长奇丹·巴拉姆和总理辛格(Singh)，他们亲自出面调停，但也无济于事，整个印度经济也因此受到波及。这场兄弟纷争最终在老安巴尼的遗孀科姬娜70岁寿辰前夕的强令下化解，安巴尼兄弟终于达成协议——分家。穆克什主管核心产业信实工业有限公司和印度石化公司，阿尼尔则宣布成立阿尼尔·德鲁拜·安巴尼集团(ADAG)，囊括了原公司的电力、能源、电信、媒体娱乐、金融等几大部分，两人从此互不相干。

这场长达 5 年的兄弟之争最终以分家而结束, 创始人的突然辞世以及毫无计划的家业传承是兄弟纷争的主要原因, 而这场纷争的最终结果也使安巴尼家族的家业一分为二, 这也许并不是创始人所想要的结果。《福布斯》杂志 2010 年度全球富豪排行榜资料显示, 53 岁的兄长穆克什·安巴尼是亚洲首富, 世界排名第 4 位, 拥有 290 亿美元资产; 而 50 岁的弟弟阿尼尔·安巴尼世界排名 36, 拥有资产 137 亿美元, 在印度排名第 3 位。



亿万富翁安巴尼兄弟
哥哥穆克什·安巴尼(左)
和弟弟阿尼尔·安巴尼(右)

2. 中国式家业继承的成败故事

国内外很多学者研究都表明, 我国的一些家族企业已经在为领导权的代际传承做准备, 但是传承计划的实施程度普遍不高。具体而言, 在接班人的选择和培训方面, 我们的企业已经开始向其他国家学习, 将子女送到国外接受优质教育, 回国后, 在自己的企业或者其他企业工作以获取经验, 然后进入家族企业。但是在实际传承决策时, 企业家往往缺乏与家族企业中的其他关键成员的沟通和交流, 导致继承者无法顺利开展工作, 传承计划也因此障碍重重。一份 2008 年花旗银行调查报告数据显示, 东南亚的华人企业中, 大约 30%—40% 的子女有意向接班, 20% 的家族另外找到了接班人, 还有接近 40% 的企业后继无人。

在我国, 浙江方太、万向, 山西海鑫, 广东红豆、格兰仕等家族企业都顺利完成了传承, 这其中的很多经验值得借鉴和学习。但失败的案例也很多, 如与 IBM 分庭抗礼的王安电脑公司在第一次传承过程中就灰飞烟灭, 我们也经常能看到中国台湾富豪们的子女亲属间的遗产之争, 众多失败案例都暴露出了中国式的家业继承中存在着诸多的弊端。

(1) 遗产纷争

2008年10月15日,中国台湾前首富、有“经营之神”之称的台塑集团创办人王永庆因为食道堵塞、心肌梗死导致心肺衰竭在美国纽约与世长辞。由于他并未立下遗嘱,其身后遗下的3336亿新台币的资产分配以及台塑集团接班人选问题备受各界关注。王永庆一共有三房太太,九个子女。王永庆去世后,一场围绕3336亿新台币遗产的豪门家族争战骤然激化,王永庆的两房子女展开了一连串被外界解读为“争产”的动作。

早年财富几乎与王永庆齐名的台南帮商场名人侯雨利1989年过世后,留下七八千亿新台币的遗产,他的三房妻妾及12名子女,为了争夺遗产,竟在殡仪馆做“头七”时大吵大闹,最后致使灵堂空无一人。侯家争产官司打了15年才定案。

(2) 任人唯亲

王安出生于1920年,1951年创办王安实验室,1955年成立王安计算机公司,1964年推出桌面电脑,1986年王安电脑年收入30亿美元,在美国《财富》杂志评选的全球企业排行榜中排名第146位。但在继承人选拔方面,王安不顾董事会和部属的反对,强行任命其儿子王烈为公司总裁。由于王烈才识平庸、不了解公司业务,表现不佳,致使一些高管愤然离去。从1986年王烈接管公司以来,仅一年的时间,公司财务状况急剧恶化,到1988年亏损额高达4.24亿美元。尽管王安很快令王烈辞职,并高薪聘用职业经理人救场,但最终没有挽回公司。1992年8月,王安公司宣布破产。

(3) 方太家族传承模式:“三三三制”

1985年茅理翔创办慈溪无线电厂,因创业成功而被称为“点火枪大王”。1995年,茅理翔和儿子茅忠群一起进行他的二次创业,成功地创立了厨房领域品牌“方太”。因为认识到培养继承人的重要性,茅理翔早早地开始了对儿子的培养,使集团顺利完成权力交接。2006年,茅理翔还创立了家业长青学院,这是个旨在培训企业二代

顺利接班的学院,由茅理翔亲任院长,除此之外,茅理翔还在全国各地高校开课讲授如何传承家族企业。

茅理翔对儿子的培养是一个“三三三制”的过程,带三年、帮三年、看三年。创业的第一个三年(1996—1998),茅理翔首先交出的是产品的研发权。茅忠群是工科生,对油烟机产品设计轻车熟路,由他提出生产的符合国人烹饪习惯的油烟机得到了市场的认可。

第二个三年(1999—2001),茅理翔试着把营销权交给了儿子。1997年开始宏观经济急转直下,茅忠群却果断开始了营销方式的革新,他招聘了大批有现代营销经验的人才,建立了星罗棋布的销售网络,他还在电视上进行铺天盖地的广告宣传,广告效应带动了销售的大幅提升。

第三个三年(2002—2005),茅理翔放下了全部的管理权,甚至缺席日常例会,企业的工作完全交给儿子,自己投入家族企业的研究事业,在全国各地开道授业讲授家族企业的传承之道。这位曾经的企业创始人擅长总结规律,他偏好数字“3”,他号召企业家对接班人的培养要“带三年、帮三年、看三年”,对企业的责任要“大胆交、坚决交、彻底交”。这就是他亲身实践的交接班“三三三制”。

3. 传承计划的障碍

中国很久以来就有“富不过三代”的说法,历来经营有方的家族核心人物,较之他人必定有出色之处,但是这并不能保证他的后代一定是能力超群的人物。特别是中国家族的家业继承权在血缘关系上有明确的排他性,这类似于艺人“传内不传外”、“传男不传女”,这些风俗和信念,对中国家族企业集聚财富、世代相传构成阻碍。

(1) 重血缘和亲情

中国的传统观念,强调“情”、“理”、“法”,人情与关系是中国社会的主要特征,其中家族关系又是中国文化的中心。中国文化从家族观念上筑起,自家人、自己人、外人等观念,深深地根植于企业主的心

灵中。这种传统观念带来的就是在传承中容易产生“传内不传外”、“传男不传女”的错误观念，使得传承计划难以有效展开。

(2) 在任者对权力的眷恋和自我满足

每个人都希望拥有权力，一旦拥有过再失去，自然会产生一种失落感，因此很容易产生对权力的眷恋，而且在企业壮大过程中容易产生较强的自我意识和自我满足感，这些都阻碍着在任者直视传承这一现实。对他们来说，放弃自己对企业的控制权就好像是在自己的死亡证明书上签字一样。他们难以接受生命有限这一现实，坚信只有在自己的统领下，企业才能发展，没有人能够替代他在企业中的地位和作用。因此，他们往往尽可能地延长自己的工作时间，直至由于年龄、健康等原因无力支撑时，才去考虑权力的传承问题。

1997年，傻子瓜子集团宣告成立，但傻子瓜子创始人年广久却因他两个儿子分别担任傻子瓜子联合集团公司的董事长、监事长，自己仅任“空有荣誉、没有实权”的董事局主席而心存不悦，在集团成立仅1个月后，他便借机发难砸了牌子关了门，使傻子瓜子集团公司不欢而散。

(3) 家族候选人之间的冲突

如果家族企业中潜在的接班人不止一个，那么子女间的纷争就在所难免。在很多家族企业内部，产权并没有明确到每一个自然人，而且在企业创立和正常发展过程中，这一问题不会受到特别的关注。但当企业的继承问题出现时，产权问题就会凸显出来。家族成员产权分配是否明晰将直接影响到下一代对所有权的继承。即使企业内部产权是明晰的，在所有权的继承上，冲突也难以避免。当企业掌门人有多子女时，财产是平均分配，还是按实际贡献大小分配，或是按能力分配，这些都会引发继承候选人之间的矛盾。在经营权的传