

# 继承

## 中国式

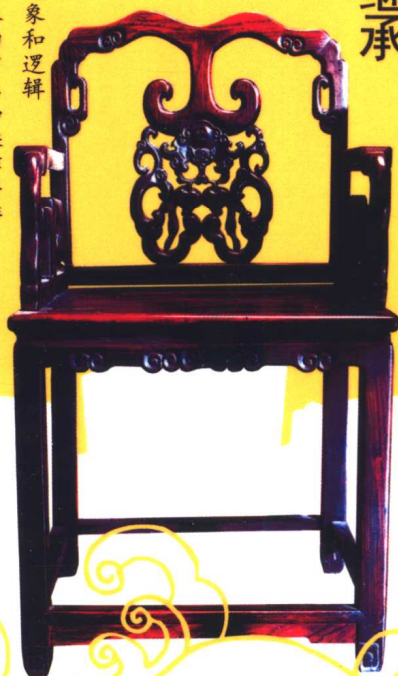
金手杖的传递

亿万富翁们的中国式继承

本书首次揭示了中国当代社会财富继承的现象和逻辑

全景式扫描和记录了中国富豪们财产继承的智慧和操作安排  
为改革开放30年来民间财富的走向提供了一个清晰的脉络

这是一幅中国亿万富翁们财富继承的《清明上河图》画卷



中国  
企业家  
丛书

刘建强  
边杰◎著



中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE



刘建强 边杰◎著

# 中国式继承

金手杖的传递  
亿万富翁们的中国式继承

中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式继承/边杰 刘建强著. —北京: 中信出版社, 2005.5

ISBN 7-5086-0410-5

I. 中… II. 边… III. 私营企业-企业管理-研究-中国 IV. F279.265

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第042759号

中国式继承

ZHONGGUOSHI JICHENG

---

著 者: 刘建强 边 杰

责任编辑: 余 江

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 15.5 字 数: 150 千字

版 次: 2005年5月第1版 印 次: 2005年5月第1次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0410-5/F · 880

定 价: 28.00 元

---

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

## 《中国企业家》丛书编委会

主 任：刘东华

主 编：牛文文

副 主 编：黄丽陆

委 员：房 毅 李 岷 杨伟智 张 珺

孔德海 程 红 齐 妙

出版策划：齐 妙

内容策划：边 杰（本书）

图片编辑：史小兵（本书）

# 序

## 创富难，传富更难

——一个中国式难题

从2000年开始，我们一直在关注和思索这样一个问题：随着继承高峰的到来，中国近20多年积累的民间财富以及创造这些财富的机器，能否延续下去？我们认为，这是个事关重大，但又未引起中国社会足够重视的大问题。

“眼看他起高楼，眼看他宴宾客，眼看他楼塌了”（《桃花扇》），家族勃兴忽衰，富不过三代，这在古代中国像是“财富诅咒”，一再影响着中国社会财富的积累延续。18世纪还占世界三分之一GDP的财富，到20世纪只剩下寥寥无几，那些华夏家族的巨富，早已灰飞烟灭；而老欧洲近100年经过两次世界大战，很多家族和财富仍然在延续。李嘉诚先生2004年曾在一次内部演讲中说，中国传统中，商人都如范蠡，三次散尽家财，以适应社会；而在西方传统中，企业家可如富兰克林，商业成功后进而追求以商业标准改造社会。创造财富的人以何种方式与社会共处，在很大程度上决定着一个国家财富创造的可持续性。

进入现代，新兴的中国民间企业，能否摆脱这个散尽家财适应社会的“千年宿命”？

今年是《中国企业家》杂志创刊20年，20年来，尤其是1996年二次创业以来，我们一直坚守企业家立场，秉承“国力的较量在于企业，企业的较量在于企业家”的理念，记述“一个阶层的生意与生活”，



推动商业文明与中国社会的融合。过去20年，我们一直在记录和研究“创富”，在以后的一段日子，我们更要记录和研究“传富”。我们相信，一个财富无法在代际间和平平稳传递的国度，决不可能有持续的繁荣。

可惜，经过近4~5年的持续关注，我们发现，财富的继承与代际传递，在中国仍然未引起足够重视。这种忽视，来自企业和社会两个层面。

在企业界，第一代民间创业者，虽然已接近自然退休年龄，但他们中的很多人仍忙于创富，未想到也没有去安排传富。在一个针对企业家的小型调查中，我们惊讶地发现，在“有没有立遗嘱”这个问题下，所有的被调查者全部选择了“NO”。很多企业以管理权的交接，掩盖了财产权的继承。在本书中，我们可以看到一个个突发悲剧下仓促安排继承的案例，也可以看到不少不太成功的传承：

老父的犹豫（2000~2001）——黄河变局/喷施宝危险的开放。在兰州，杨纪强没能在4个儿子中间平稳传递管理与财富，他所信任的职业经理在帮他把黄河啤酒集团弄上市的同时也差点将他取而代之，遭此打击，一时称雄西北的黄河啤酒从此消沉一直没有恢复过元气来。在北海，王林祥引进资本的同时向职业经理交出管理权，后来搞得不欢而散，双方至今缠斗不休。

灾难下的继承（2003~2005）——海鑫/均瑶/逸飞。这三起中国企业界标志性的突发继承案例之间，有着惊人的相似性。创始人在准备不足的情况下非正常故世，家族后人一方面要保证企业平稳发展，一方面要安排财产继承事宜。《中国企业家》杂志可能是唯一一家全过程见证了所有这些企业继承案例的媒体。本书作者之一刘建强，因此被同事们戏称为“葬礼记者”。

当然，也有成功解决继承难题的案例。不知是不是巧合，这些企业大多集中在江浙地区。江浙的精明（1999~2002）——红豆/方太/万向。“幸福的家庭大同小异”，这些成功继承的背后，创始人对第二代都进行了长达7、8年的培养，并且，先交管理权，以管理权的平稳交



## 序

接保证财产权的继承和分割。

在社会层面，准备并不比企业充分，问题更多。且不说中国在立法上是否清晰地表明私人财产继承的保护，在行政执法上能否有一套可执行的规范，单是国民心态和公众舆论的潜在压力，就使这个问题没有办法“浮出水面”，展开全国范围的认真的规划。国家迄今尚没有《继承法》，不少企业的产权还没有得到清晰界定。整个社会尚未做好接受和安排私人企业财富大规模代际继承和转移的准备。读者可以看到，在本书中涉及到的所有继承案例，都是在缺乏规范的情况下，由地方政府主持个案解决的。我们一方面为这些地方政府的开明和尽职所高兴，但另一方面也为更多的企业捏把汗。在中国，把关系命脉的重大问题交给一个个地方官，缺乏总体的法律，总是令人忐忑。再说，如果总这样个案解决，是不是将来也有一天会像俄罗斯发生的那样，秋后算帐，重新评价企业财富的继承？单单是补继承税，就可能让已经顺利继承的企业，彻底肢解。

## 一个世界性难题

企业继承在中国是难题，在全世界其它社会，是不是有成熟的经验可供我们借鉴呢？从2002年起，我们先后与一些国家的商业杂志负责人探讨过这个问题。从国际同行那里知道，不单是在中国存在，企业继承也是个世界性的商业难题。不同的社会文化，解决这个共同难题的办法和思路，有些微妙的差异。

2003年，我们与德国〈经济周刊〉杂志主编巴龙先生讨论了德国家族企业的继承问题。

2003年，我们与韩国〈经济学家〉杂志主编金光洙先生探讨了韩国第一代企业家的身后事。

2004年，我们与美国〈商业伦理〉杂志主编艾尔伯特先生也探讨过相关问题。

把这些交流心得放在一起看，关键是继承人（接班人）能否像创





## 中 国 式 继 承

始人那样敬业而称职。各国的办法，各有特色。

美国：继承人辅导队。据说，在美国的家族后代，一般在未继承家产前，就会被托付给一个由教师、律师、公关人员、保安组成的团队，长期服务。

欧洲：辅助者。第一代是创始人，第二代在企业工作，但一般不直接接班，而是由一个年长的老臣短暂接力、辅佐，再交给第二代。等到第三代、第四代，公司已经公众化，继承人也已经“由富到贵到雅”，不愿意从事企业管理，成为单纯的“食利阶层”。

日本：养子制度。从17世纪开始，日本企业界一直有“养子当家”的传统。为防止嫡系子孙即或不肖导致家业衰败，保证家业长盛不衰，很多企业家族都早收德才兼备的养子，继承家业。日本三井集团，自17世纪创业历300年不衰，不乏养子之功，仅1900年-1945年，总管家等29位家长中，有6位养子。住友集团开业数百年，其“中兴元戎”广濑宰平，原为乡村医生次子，被住友江户支号掌柜广濑义右卫门收为养子，由于勤勉刻苦，善于经营，于1965年升为住友总裁，其后30年间“恢兴事业，扶植家道”，立住友于三井、三菱鼎足之地位。其他著名财阀，如丰田汽车第一任社长、松下电器创始人松下幸之助传位的对象，都是养子。

当然，在法律方面，国外的继承法要比中国完善；成熟的商业社会，对财富的继承也习以为常。

在以后的若干年里，我们可能还会不断被这些问题困扰：“富不过三代”是否在中国重演？“百年企业”能否不因继承而坠？财富继承人与创造财富的机器，是合是分？希望这本《中国式继承》的出版，能抛砖引玉，引起社会对企业继承问题更多更深的关注和思考。

《中国企业家》杂志社社长 刘东华

《中国企业家》杂志总编辑 牛文文

2005年4月 北京

## 绪论

### 关注中国民间财富第一次大规模的转移

2003、2004两年，中国民营企业界发生了两起最悲情也是最轰动的财富继承事件。

2003年1月22日上午11时40分许，中华全国工商联合会第九届执委会副主席、时任山西海鑫钢铁公司董事长兼总经理的李海仓，在山西省运城市闻喜县东镇遭枪杀，经抢救无效死亡，时年47岁。一年多之后，均瑶集团创始人、董事长王均瑶因癌症医治无效，于2004年11月7日在上海病逝，年仅38岁。

这两个优秀的创业者在壮年时突然之间撒手人寰，各自在身后留下了多达40多个亿的资产。笔者分别见证了这两次著名的财产继承的全过程，并先后采访了财富的继承者——李兆会（李海仓之子）和王均金、王均豪兄弟（两者均为王均瑶的弟弟）。

在这两起个案之外，我们也通过更广泛的案例来观察了正在进行的家族企业财富的转移。我们看到万向集团、横店集团、格兰仕集团、江苏永鼎集团、红豆实业、宁波方太等知名的家族企业都已经顺利完成了财富继承的第一步——管理权的转移，而所有权的转移则情况各异，有的可能已经完成，有的正在进行。

财富（包括管理权和所有权）转移的过程中，也是这些企业最敏感、脆弱和不稳定的时期。选择合适的人选继承财富的衣钵是头等大事，但也是最令人头疼的事情。李海仓、王均瑶、牛根生（蒙牛集团



创始人)、吴良定(中宝企业集团创始人)等创业家在社会主义市场经济刚刚萌动的初期,凭借自己的胆量和勇气,选择了合适的产业和产品,再加上自己优秀的企业家素质,造就了数亿元的身家。他们各自企业如今依然活跃并在健康发展,有一个关键的因素,是他们个人的宏观驾驭能力以及他们整合利用各种资源的能力。

但问题是,如今的市场环境和企业的内部环境都发生了很大变化,尤其是象突遭变故的李海仓、王均瑶们,他们本身有极高的权威,家族企业里的员工和他们之间也有很深厚的感情,管理起来得心应手,而他们不在了,企业内部的管理包括人心的向心力都发生了巨大的改变,所以对财富的继承者来说,要顺利实现接替并完成新的创业,压力和挑战更加突出。

继承者们面临的挑战有如下诸方面:一是家族权威的重新树立。父辈带领创业者们一起打下了江山,员工的信任和理解是很自然的,而新的继承者,他们或是父辈钦定的或者是子承父业的继承者,他们的领袖品质、能力还没得到集体的认同,员工的不充分信任是很正常的现象。树立自己的威信需要一个漫长的过程,

第二个压力来自企业商业模式的再造,以保证企业业绩和生命周期的延续。跟第一代创业者比起来,财富继承者所处的时代环境已经发生了很大的变化,竞争更加剧烈,市场空白点越来越狭窄,大多数企业很难再保持过去的那种高速增长模式,新的商业模式的再造是摆在每个财富继承者面前的难题,除非他只是想坐吃山空。

第三是企业管理文化的重新塑造。财富的创造者们通过自己的言传身教已经形成了一整套完整的企业文化模型,而财富继承者们的思维方式、个性、行为方式、视野能否适应企业的发展?这需要他们的重新整合,在保证企业文化延续性的基础上能适应新的形势发展。

第四个挑战是人才和管理队伍的培养。财富的更替也意味着以往的管理团队要面临新的主人,新主人和老管理团队之间的矛盾怎样处理,也考验着每个继承者,他们需要再造新的团队,使自己真正能够驾驭团队,并成为团队里的领袖和灵魂。



## 绪 论

作为20年来中国民间财富增长和转移的旁观者，本书全景式扫描和记录了中国富豪们财产继承的智慧、操作安排，并提供了一些生动的案例，分析了中国式继承的特点，展现了中国家族企业主们对财富传承的真实想法和目前作为，提醒中国企业家们早日做好财产继承的安排。我们也想同时提醒社会，以正确的心态关注中国民间财富20年来第一次大规模的转移。



# Contents

## 目录

### XIII | 绪 论 关注中国民间财富第一次大规模的转移

#### 1 | 第一章 中国式继承

平静而顺畅的继承

双重继承

继承中的力量

继承顺序：儿子第一

调查：“股权继承”问题的两个“0”

#### 17 | 第二章 灾变

##### 一、海鑫集团：少帅铁腕新政

###### （一）海鑫卅日——一个企业的继承

惊变

谁来继承？谁来接班？

接班人

海鑫悬念

###### （二）少帅夺宫新政

不流血的夺宫

新政

##### 二、均瑶集团：继承无悬念

遗嘱



退回董事会

“三三制”难题

后记

王均瑶的生前身后

### 三、黄河实业：平稳的权杖交接

乔金岭的“自杀拼图”

拼图一：债务纠纷

拼图二：公用事业投资不顺

拼图三：“牵连说”

乔秋生的权杖交接

### 四、逸飞集团：一幅未竟的商业草图

一幅商业王国的草图

商业草图

陈逸飞生前的检讨：摊子铺得太大了

如果是皮尔·卡丹

是艺术家，还是商人？

谁来继续描画“逸飞”商业草图？

“逸飞”悬疑——专访陈凜、陈逸鸣

陈逸飞部分作品历年拍卖录

#### 一、自然继承

（一）反例：黄河集团历险记

（二）尹明善：家族企业的管理应该50  
年不变



一朝被蛇咬

如何管理家族企业：老子看管儿子

(三) 茅氏父子：淡化家族制

茅理翔自述创业史

老茅与小茅

家族制与“口袋”理论

(四) 红豆集团：接班人是如何培养的

## 二、散财式继承

吴良定：分权而治下的继承安排

牛根生：共产“实验”

## 三、继承范本

柳传志：“换上新人我也不会复出”

王石：“我高兴被牵着鼻子走”

## 四、创始人谢幕后的生活

吴仁宝和徐传化

# 163 第四章 富爸爸，好爸爸？

——富豪对财富继承者的教育

王林祥和上剑桥的女儿

张杰庭：严厉的富爸爸

刘维志：“亡羊补牢”

尹家绪：以身作则

黄辉堂：一定要和孩子在一起

胡葆森宝马车：给女儿的生日礼物

企业家子女教育状况调查





|     |            |                  |
|-----|------------|------------------|
|     |            | 民营企业的接班人准备       |
| 181 | <b>第五章</b> | <b>遗产税风波</b>     |
|     |            | 了解遗产税            |
|     |            | 三种不同文化下的家族继承     |
|     |            | 台湾版：多层投资公司控制     |
|     |            | 德国版：共同承担责任       |
|     |            | 美国版：还富于民间        |
|     |            | 典型案例：温世仁的四十亿     |
|     |            | 逃避遗产税            |
|     |            | 访谈               |
|     |            | 胡润：遗产税主要影响的是中小企业 |
|     |            | 钟朋荣：民营企业交接班不需要提醒 |
| 205 | <b>第六章</b> | <b>继承之难</b>      |
|     |            | 企业接班的年代          |
|     |            | 家族企业传不过三代？       |
|     |            | 必须知道的一个图表        |
|     |            | 股权怎样继承？          |
|     |            | 中国式继承的法律难题       |
| 225 | <b>后 记</b> |                  |

金手杖的传递

——亿万富翁们的中国式继承



# 第一章

# 中国式继承



