

## 1. 父与子

### 两个完全不同的“操作系统”

很多时候,来自两代人的差异决定了矛盾难以避免。这也正是绝大多数家族企业在代际传承中很难逾越的藩篱。

8月17日,万隆长子万洪建的一篇文章——《万洪建:我眼中的父亲和万隆》引爆了家族内部的矛盾,也将这家起源于河南漯河,一路大刀阔斧,高歌猛进,先后拥有两家上市公司,甚至将美国最大的猪肉加工企业——史密斯菲尔德收入囊中,跻身《财富》世界500强榜单的家族企业推向了舆论的旋涡。

这封被外界视为“检举信”的文章披露了作为父亲的万隆包养情妇、损公肥私、偷税漏税、重美轻中等不当行为,而这些问题的严重性在于,一旦证明属实可能给他的父亲造成很大麻烦。

尽管万隆方面随后在8月18日回应称,万洪建“指控不真实且具有误导性”,但万洲国际股价当天仍然大跌11%,蒸发的市值高达127亿元。

8月23日,万洲国际于午间发布澄清公告回应诸多指控,由万洪建父亲万隆亲自签发,将父子二人“内斗”推至顶点。

8月31日,双汇发展董事会会议选举万隆为公司第八届董事会董事长,这是万隆的第四次连任,同时,会议选举万洪建的弟弟万宏伟为公司第八届董事会副董事长。受此影响,双汇发展小幅

上涨0.63%,报24.10元。然而,就在一年前的8月,双汇发展的股价曾高达65.65元/股。显然,家族矛盾的爆发让企业的股价应声下落,同时由于是“内部引爆”,很多问题的揭露更加深刻并带有“血淋淋”的色彩,对公司管理层及企业声誉造成了极大的负面影响,从而在家族、企业以及股东之间形成了连锁反应。

清华大学五道口金融学院全球家族企业研究中心主任高皓告诉《中国经营报》记者,“代际传承是家族企业最脆弱的时刻,因为传承意味着企业内外部责任、权力和利益关系的根本性调整,会对企业高管、员工、供应商、客户、其他股东、债权人、资本市场、媒体、公众乃至政府等多方利益相关者产生不同程度的影响。”

代际传承的影响如此广泛而深远,其传承过程又如此敏感。然而,很多时候,来自两代人的差异决定了矛盾难以避免。这也正是绝大多数家族企业在代际传承中很难逾越的藩篱。

暨合家族办公室合伙人汪欣告诉记者,“两代人最大的矛

盾在于:父辈与子女的‘操作系统’存在重大差异。父辈往前走

的驱动力是生存,是拥有物质,但实质上让后辈往前走的驱动力是尊重、认同和获得爱。这是两个完全不同的世界。”

来看一下家族矛盾中的两个关键角色:作为父亲的万隆和作为儿子的万洪建,在个性、观念、权威等方面都存在着巨大的差异。

万隆的个性非常强硬,他是凭着自身的铁腕手段,硬生生让一家将倒闭的猪肉厂,逐渐从偏安河南一隅逐渐走向全国和世界。他从最底层做起,却创造了资本市场的神话。从1984年万隆当选为厂长,到1998年底上市,企业市值从20.32亿元一路飙升到2020年8月的2100亿元。

记者曾在河南漯河专访过万隆本人,他有个习惯,每天很早起床,然后会去工厂视察一圈,这体现了他要牢牢掌握所有情况的特点。而公司员工对于万隆的评价就是铁血无情、铁腕政策,而他自己也曾经表示,“没有搞不定的事情”。

而万洪建则不同,他一直在父亲高大的影子里成长,很早就进入工厂,但缺少在关键事务上进行决断的机会。他描述父亲如“神明”一般,甚至直言“我非常、非常、非常怕我的父亲,怕得不得了……”

尽管一直生长在父亲的权威之下,但这并不影响他在企业发展战略和生产经营方面逐渐形成了的自我判断,比如在收购史密斯菲尔德和投资美式工厂方面,万洪建提出了不同的意见,而这些意见,让他与父亲产生了分歧甚至矛盾。

事实上,在家族企业的代际传承过程中,父与子在公司战略和经营策略上的差异和分歧极其普遍。比如著名的AB啤酒,在2008年11月被比利时英博集团(InBev)收购前,它曾是一个拥有150多年历史的家族企业。其控制人布希三世和布希四世之间矛盾也曾显而易见。举例来说,布希四世主张公司进行适当的全球收购工作,而布希三世的态度相对保守,不主张冒险;布希四世掌管公司后,把父亲最重视的休息场所和专机取消,这一度让两人关系变得紧张。显然,虽然父子之间“操作系统”有着很大的不同,双方如果想调和,必须首先彼此认识到观念上的差异。

## 2. 代际传承

### 提前5-10年进行准备

“对于具有复杂家庭关系或者多子女的企业家而言,要特别关注三类公平:分配公平(决策结果的公平性)、程序公平(决策过程的公平性)和互动公平(在决策过程中人际对待的公平性)。”

早在今年6月,在万洪建以“检举信”的极端方式引爆家族内部矛盾之前,父子在经营理念上的差异,以及长期以来在家庭问题上蓄积的恩怨就已经以激烈的方式呈现了出来。

6月17日,万洲国际发布执行董事免职公告,免去万洪建执行董事、董事会副主席等职务。对此,万洲国际当时对外解释原因:万洪建近期对公司的财物作出不当的攻击行为,使公司认为他无法履行其作为董事的才能、审慎及勤勉行事的职责。

而万洪建的“不当的攻击行为”,却源自于一个细节,公开报道显示,当万洪建正准备走出办公室,一个不该露面的人出场了——万隆的秘书沈瑞芳对他又是呵斥又是拉扯。这位沈秘书的行为彻底引爆了万洪建。据万洪建本人描述,他“情绪激动、大声狂呼‘滚’,并用拳头砸向靠墙房门、用头撞击玻璃墙柜,直至满头鲜血。”

事实上,正是这个细节改变了一切,将父子关系推向了“恶化”的深渊。因为这个细节发生的背景,如万洪建所述,“这些年来,万隆始终住在香港,和母亲的接触远不如这位‘贴身’秘书。”这正是万隆的家庭问题。

在这样一个复杂的婚姻关系和

多子女的背景之下,代际传承显然有了更多的敏感因素,同样也增加了更多的不确定性。

高皓就指出,“企业家首先要考虑适合自己的传承选项:家族内部传承、转让给非家族经理人、转让给企业既有股东、出售给财务投资者、出售给战略投资者等,用5-10年的时间去构建传承流程,并在财务上和心理上都要做好准备,否则极易发生重大问题。”

从连任双汇发展董事长的万隆来看,外界很难看出其对传承是否进行了提早的准备。而从万洪建被视作“废太子”的报道来看,双汇给外界的“接班人计划”依然充满了不确定性。

高皓认为,“传承对大多数一代企业家来说都是极重大的挑战,这不仅是因为传承是一代企业家一生中只会经历一次的重大事件,还因为传承需要综合考虑一系列问题,包括财务、战略、法律、税收和社会情感等。例如,感情和情绪等因素就可能扭曲传承决策制定。”

由于家族企业在代际传承中的矛盾无法避免,这意味着企业应对传承挑战需要具备多种能力,而企业家本人很少能够完全具备这些能力。即使是专业的传承顾问,也往

# “双汇式”家族传承困境

**编者按/**最近,双汇家族矛盾的“内向爆破”引发了舆论的广泛关注,不仅在于儿子万洪建爆出的“五大焦点问题”一旦证实可能给父亲造成很大麻烦,更重要的是这一事件将家族传承中的困境以极端的方式显现了出来。

公开数据显示:未来5到10年内,国内将有300万家民营企业面临接班换代的问题,其中90%为家族式经营。现在,50岁以上的民营企业比例已经占到了七成。

这意味着,代际传承将会成为绝大多数企业无法逃避的问题。一方面,对于一代创业者来说,企业和子女往往是其最为骄傲的成就,从这个意义上来说,将企业传承给子女,对于父亲来说意味着“理想自我再来一次的重生机会”。

另一方面,说一不二的态度和骁勇善战的个性,是第一代创业者在野蛮生长年代的生存法则,同时也成就了其绝对家长制的权威,加上一代企业家“对不朽的追求”,继续建功立业的理想,让其很难在“时间”上承认自己老去,这也埋下了传承过程中潜在的困局与矛盾。

事实上,从AB啤酒的Busch(老布希)、August III(布希三世)到August IV(布希四世)三代人的领导变更,从IBM总裁托马斯·沃森到小托马斯·沃森,从三一集团梁稳根到儿子梁治中,从万向集团鲁冠球到儿子鲁伟鼎,从科宝·博洛尼蔡先培到儿子蔡明,从褚时健到儿子褚一斌,从万达集团的王健林到儿子王思聪,等等,在众多或成功,或失路的代际传承案例中,父与子的角力都是不曾缺席的环节。

本期商业案例将以双汇为背景,讲述代际传承中的关键环节,以为更多企业提供借鉴。

## 2021年8月17日深夜 公众号“新肉业”发布一篇题为 《万洪建:我眼中的父亲和万隆》的文章

该文署名正是不久前被免去万洲国际执行董事等所有职位的万隆长子万洪建

### 万洪建在文中称

2021年2月26日  
万隆携万洲国际CFO郭丽军一起签发“关于调整美国六分体价格建议”,不理国内双汇管理层的强烈反对,继续大量进口美国六分体

2月底进口六分体的市场平均价格只有21500元/吨,他们却强行将美国产品进口结算价格从21000元/吨大幅提高至25800元/吨,进口量接近10万吨

这批从美国史密斯出口到中国的(猪肉)六分体,给中国双汇造成的损失多达8亿元人民币以上

他认为,这样的关联交易明显违规,且事涉大股东利益输送



万洪建深夜炮轰万隆,直指“违规关联交易”致双汇损失逾8亿元。

本报资料室/图

## 3. 家族矛盾

### 防止“内向爆破”的方法和措施

高皓告诉记者,“家族企业是‘家族’和‘企业’的结合,在家族企业中同时存在着三种逻辑:家族、企业和股权。这三种逻辑存在显著的差异,例如,就沟通风格而言,家族是情感式沟通,企业是决策式沟通,而股权是法律式沟通。”

事实上,由不公平感引发的家族战争屡见不鲜,例如香港四大家族之一新鸿基郭氏三兄弟相争的不幸结局是:大哥英年早逝,二哥牢狱之灾、企业市值暴跌、品牌声誉受损等,同时亦使香港前政务司司长等一众公职人员入狱。

高皓告诉记者,“家族冲突升级会经历九个步骤:局面恶化、激烈争辩、放弃谈判、关注形象、丢面子、威慑性战略、有限的破坏性打击、撕毁对手、同归于尽。其中,前三个有可能实现双赢结局,中间三个可能实现一方获胜结局,后三个则更可能实现双输结局。在双汇案例的父子相争中,原本有可能止于前两个步骤的‘局面恶化’和‘激烈争辩’,双方能够互相妥协、体面退出冲突,实现双赢结局,但是随着儿子被侮辱式地罢免,无法控制的张力导致冲突迅速升级为‘有限的破坏性打击’和‘撕毁对手’的步骤,最终很可能会以双输模式终结。”

那么,在脆弱的代际传承过程中,如何将家族内部矛盾止步于前三个步骤,如何避免出现激烈极端的“内向爆破”的情况呢?

显然,家族内部沟通的逻辑和方式非常关键。高皓告诉记者,“家族企业是‘家族’和‘企业’的结合,在家族企业中同时存在着三种逻辑:家族、企业和股权。这三种逻辑存在显著的差异,例如,就沟通风格而言,家族是情感式沟通,企业是决策式沟通,而股权是法律式沟通。举例来说,就公平原则而言,家族是需求性原则,企业是绩效性原则,而股权是合法性原则。但在家族企业中,各

方往往会将这三种逻辑混为一谈,这样就会发生沟通扭曲,进而造成不公平感,引发激烈的冲突。”

同时,早期的预防也非常重要。汪欣告诉记者,“要避免分歧扩大化,就一定要保证家族内部经常性的交流和沟通,把一些小问题化解在日常,如果一旦发现非正常的分歧,这时可以考虑求助外部。小毛病小感冒可以自己吃药,一旦有大毛病了,千万不要拖,很多问题的解决都有宝贵的时间窗口。”

当然,很多企业家认为几十年大风大浪都见过了,这些分歧又算什么?正是因为这种思想,往往忽略了大分歧信号的预警。

比如,当家族内部的文化已经出现了相互竞争的思潮,或者家里有新成员的加入,带来了新的想法和价值观时,价值观上的分歧很可能会在行动上一步步体现出来,最终由分歧逐步演变成冲突。

不仅如此,如果父子之间缺少爱,那么发生问题时就没有缓冲地带,这时如果有一人起到调和的作用,那么冲突的烈性爆发就会被大大降低。这时企业家太太的重要性就会被突显。“在双汇事件中,万洪建的父亲不是跟他的母亲在一起,而是跟别的女人在一起。所以这个例子很明显,父子没有中间人,否则母亲是可以扮演中间人的。”分析人士指出。

“你别看有的太太默默无闻,其实她非常重要,但平时这个角色被给予的关注度太低了,太太的价值被严重低估了。”汪欣表示。

## 观察

### 父与子:封神与超越

在家族企业内部,父亲之于儿子,很多时候有如“神明”般的存在。古今中外,不知多少儿子生活在被“封神”的父亲影子里。这不难理解,一手缔造家族江山的父亲,必然有着强势的性情,强大的控盘能力与欲望。这种控制力不仅体现在企业里,同样会平移到家庭内部。

但是,由于父亲在“时间”上的有限性,将家族企业传承下去是不可回避的现实,除非企业破产。尽管很多父亲在传承的时间轴上会一再延长,一拖再拖,但财富与权力从第一代向第二代的转移是必然要发生的过程。

于是,在父亲的“封神”之下,父亲与儿子都面临着各自的挑战和问题。

对于父亲来说,体面地承认自己老去,与让他承认权威正在衰减一样困难。所以,正如《中欧商业评论》所指出的,“企业家要艰难摸索代际权威的更替,面对父子矛盾带来的痛苦,这与他们所取得的社会地位、荣誉以及财富规模代表的成功形成了强烈的反差。”

而对于儿子来说,要想超越“封神”的父亲,不仅仅是能力的问题,还包括心理上的搏斗,在情感与理智上的取舍。甚至对儿子来说,他首先需要战胜的不是父亲而是自己。由此,他不仅要运用业绩证明自己的实力,更需要心态上的平衡与自我认可。

从这些角度来看,这并不仅仅是一个财富与权力转移的过程,更是一场精神上的战斗。表面上是父子间的博弈,而本质上,父亲的敌人是“时间”,而儿子的敌人则是父亲“封神”的形象,以及对自我的不满足。所以,传承的过程充分考验着人性,考验着每个人对自我和世

界的理解。正因如此,这种考验带来了极大的不确定性,矛盾与差异要么演变成企业增长的力量,要么演变成激烈的冲突,影响企业股价和声誉,要么演变成潜在的裂痕,促使企业在整个的生命周期中由盛转衰。

所以,高皓就指出,“传承是家族企业最脆弱的时刻。一代企业家尤其是超过60岁的高龄企业家,应当立即启动符合自身实际情况的治理与传承规划,并实质性推动落实。”在高皓看来,由于家族企业需要5-10年时间平稳有序地完成交接,企业家趁精力和能力仍旺盛之时排除传承中的各种障碍和风险,实现企业的可持续发展。

对此,国外的研究者Handler在谈到父辈与子辈的关系时,也曾讲述了整个交接班的过程以及父子之间的角色转换。Handler指出,“在家族企业交接过程中,家族成员承担不同的角色,而且这些角色在交接班的不同阶段会发生相应的变化。老一代企业主与新一代接班人之间的角色需要相互协调对应。”

具体而言,老一代企业主的角色经历从“独立掌舵人”、“最高统治者”、“监督授权者”到“咨询专家”的转变,而新一代接班人将经历从“没有任何角色”、“协助者”、“管理者”到“领导或主要决策者”的转变。新一代所处的角色往往是由老一代决定的。

在这样的一个过程中,“封神”的父亲如何让渡决策权,冀望“超越”的儿子如何展示自己的才华,又能给父亲保留退场后的“权威”,考验着每一对父子。

本版文章均由本报记者丽丽采写