



识别 5 大家族传承人格



根据麦肯锡的研究，中国现有民营企业约 500 万家，其中家族企业占比约 70%。历经改革开放 30 多年的发展，大部分家族企业的第一代掌门人年龄在 55-75 岁之间，正面临集体退休。由此可见，传承关系着中国家族企业未来的生死存亡。

如今的问题有几种情况：一，第一代企业家虽然愿意交班，但是第二代不愿意接班；二，第一代和第二代共同治理家族企业，但第二代的商业经验和能力还在培养中；三，大部分第一代没有考虑也不知道下一代的传承人格是否与家族企业所在行业匹配，以及下一代在创新、企业拓展、投资、借贷和杠杆等方面给家族企业带来的影响。

究其根源，家族企业第二代的成长环境、教育背景和思想观念与第一代差异甚大，导致双方关系紧张。《2014 年中国家族企业调查报告》显示，接受调查的 747 个（2011-2013 年度上市）家族企业，仅有 74 家完成一二代交接班，占比仅为 9.9%。

中国内地企业家大多只有一个或两个子女，家族成员人数不超过 5 个，是典型的“小家族、大企业”模式，与欧美的“大家族、大企业”具有不同的本质。在欧美家族治理模式下，家族理事会通过家族宪法，制定了清晰的规范制度，降低家族成员发生冲突的可能。这种模式对中国内地家族企业虽可借鉴但效果有限，对于中国独生子女家庭的第二代来说，与第一代的关系及自身传承人格是否与家族企业所在行业匹配更为关键。

全世界家族企业大数据表明，由于内部冲突，70%的家族企业无法基

业长青。要科学合理地解决内部冲突，必须意识到由于与生俱来的传承人格不同，每一位家族企业成员在个性、爱好、禀赋、才能、投资策略、对风险和债务的承受能力等方面的差异化行为模式，不仅会影响家族成员之间的关系，也会深刻影响家族企业治理和家族财富传承。

在过去 10 余年的时间中，我访问、观察和研究了数百个不同国家和地区家族接班人的行为模式，汇总大量数据和模型，结合一些已有的理论成果，针对内地独生子女家庭“小家族，大企业”这一特点，总结出 5 大传承人格。

传承人格分为 5 种类型，分别是：魅力型、自主型、挑战型、托管型和安逸型。5 种类型的特点没有好坏对错之分，只是要识别与所在家族企业行业的匹配度。

1.魅力型

魅力型的传承人热爱游玩，喜欢奢侈品，热衷收藏和交际，并且慷慨大方，愿意与有人脉的朋友合伙投资或做生意，但是自己通常不参与经营。他们喜欢短期投资、银行和证券借贷，喜欢利用金融杠杆投资房地产、证券和期货以扩大投资回报。他们为父亲的成就感到自豪，乐于被称为“富二代”，并认为自己是继承人。

另一方面，他们不会去制定踏实可行的目标，易怒，对自己的能力缺乏信心，喜欢攀比，担心得不到更多家族资产。当家庭面临财政困难时，

他们也可能也会遭遇同样的问题；大部分合伙投资的生意可能以失败告终，高杠杆的衍生投资产品、证券和期货，最终可能因看错市而亏损，是家族信托基金的“信托宝宝”。

典型案例：海鑫钢铁的李兆会，这位曾以 200 辆豪车迎娶女明星车晓，离婚时支付对方数亿元分手费，曾以 125 亿人民币进入“胡润百富榜” 32 位，最后却以破产告终的传承人，其传承人格可能主导是挑战型，附属是魅力型。作为惟一的家族接班人和决策人，他的传承人格与海鑫钢铁这种周期性和资本密集型行业不匹配。而最有可能使家族企业和家族财富严重损失的就是这一类型。

2. 自主型

具备自主型传承人格的人，具有强烈的好胜心和成就感，富有自信心和洞察力，不希望他人看不起自己，内心可能曾经受到过创伤，可能对父亲或兄弟姐妹不满意，不愿意被家族潜规则限制。他们拥有丰富的工作经验，接受“高风险、高回报”，因此可能面临财政挑战。他们通常独立创业，并为此自豪，属于进取的“自主创业家”。

典型案例：2014 年《福布斯》“香港富豪排行榜”上，罗康瑞以 21 亿美元净资产排名第 31 位。他执掌的瑞安集团的知名之作是“上海新天地”。罗康瑞的主导传承人格可能就是自主型。他要超越家族“潜规则”，更要超越自身的能力，充分发挥自身潜质，创立自己的事业。

3.挑战型

挑战型人格通常具有强烈的成就感和家庭观,希望比父亲更加有成就;他们自信、进取,充满正能量;他们坚信“高风险,高回报”,通过聚拢人才,不断创新,兼并收购来拓展新业务;他们以自己被称为“创二代”而自豪,属于进取的托管者。

他们通常认为,“我应该得到更多,因为我比其他人更有资格”;超过常人的好胜心、好强心可能导致他们过度自信;内心有一点不安全感,使他们有强烈的欲望去证明自己的能力;他们可以接受高负债、负现金流,通过激进的收购扩张,可能使得企业壮大几倍、10倍,也可能导致企业产生财政困难,资不抵债。

典型案例:温州一个生产电瓶车的家族企业,第二代成员为了要生产高科技自行车,用一年的流动资金去做大型推广,借贷率超过100%,结果导致扩张过度,贷款过度,还欠了高利贷,最终面临破产。这种挑战型传承人格与需要颠覆性创新的行业更加匹配。

4 结束语

预览已结束,完整报告链接和二维码如下:

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32174

