

# A股家族企业忙交班 80后上位创一代“留一手”

证券时报记者 李雪峰

营业收入 125.67 亿元、净利润 13.68 亿元!

这是天士力(600535)少帅闫凯境自去年 3 月 28 日从其父亲闫希军手中接过董事长以来,回馈给投资者的 2014 年年度业绩,各项主要经营指标均创历史新高。

同样,“新希望系”掌门人刘永好于 2013 年 5 月份将新希望(000876)董事长职务交由女儿刘畅后,新希望两年来的业绩亦不负众望。

上个月,得利斯 002330 实际控制人郑和平与女儿郑思敏实现职位交接,后者接任得利斯董事长。就在上周,正邦科技 002157 实际控制人林印孙之子林峰出任总经理,年仅 29 岁。

新生代上位的现象正在悄然发生,发迹于上世纪八九十年代的“创一代”们已逐步走向耳顺甚至古稀之年,他们的精力不足以继续支撑日渐庞大的家族产业,寻找接班人延续家族产业遂成当务之急。于是,二代们被顺势推上历史舞台,当然,他们往往会被贴上“富二代”的标签。

“我觉得接班是个伪命题,不能说今天我做董事长了,然后我就接班成功了。”去年 11 月份,刘畅曾公开表示,富二代不是负面代名词。

在一众接班人中,“75 后”乃至“80 后”正在快速崛起,他们渐成接班团队的主力军,大有取代父辈成为公司主宰人物的趋势。与父辈们不同的是,接班人们普遍未曾经历改革开放初期的所谓“原罪时代”,无论是生活环境还是教育经历,他们均远胜于父辈。

然而,良好的教育经历并不足以让接班人们完全取信于父辈,很多时候,接班人们实际上处于“半接班”状态。这种半接班的状态体现在,父辈们交出董事长职务的同时并不会立即交出控股权,而是要“留一手”;或者说,父辈们退居二线,仍会保留董事、监事或其他相关职务,从而对接班人形成控制权或职务层面的牵制。

## 80后当权

据福布斯中文网去年 9 月份发布的数据显示,2011 年~2013 年间,国内共有 74 家上市家族企业完成包括经营权力在内的代际交接,约占当时全部 747 家家族企业的 9.9%。此处家族企业是指至少有两名家成员在公司担任要职的民营上市公司。

去年以来,接班现象同样此起彼伏,在可统计的 7 家上市公司中,有 4 家上市公司的接班人是 80 后,其中有两两位接班人还是 85 后。

以中路股份(600818)为例,该公司实际控制人陈荣系 1958 年生人,目前业界对陈荣的评价是“国内最低调,也是最务实的风险投资家和天使投资人之一”,其经历颇为传奇。

公开资料显示,陈荣以中路股份控股股东上海中路集团为主体先后投资了不下 160 个项目,包括雷士照明、数字政通等,还曾控股南江 B 前身 ST 大路 B,就连中路股份本身,亦是陈荣 2001 年以民营资本改组的前国有企业。

从 2007 年开始,陈荣直接介入中路股份日常经营出任董事长,直至去年 11 月份,陈荣决定对中路股份董事会实施全面改选。就这样,陈荣辞去中路股份一切职务,其子陈闪接任董事长,与陈闪一起当选的其他 4 名董事均系去年 11 月份才履新,属于新班底。不过中路股份 5 人董事会中两名非独立董事王进、刘莹华分别是上海中路集团的人力资源部负责人、财务总监,与陈荣关系密切。

陈闪出生于 1987 年,在出任中路股份董事长之前曾在该公司旗下上海永久自行车公司工作数年,历任上海第十二届政协委员、上海宜桥镇第三届人大代表。一段鲜被提及的资料显示,陈闪 23 岁时花费 100 万元用于中国际自行车展览会,令永久牌得以重生,由此被称为“异类”富二代。

值得一提的是,陈闪并非陈荣独子,在安排权力交接时,陈荣对两个儿子陈闪、陈通均有照顾。目前陈闪、陈通均持有上海中路集团 25% 股权,对中路股份间接持股比例相当,但均不构成实际控制,不同的是,陈闪取得了中路股份经营权。

几乎与陈闪同一时期接班的还有南洋科技现任董事长邵奕兴,巧合的是,邵奕兴与陈闪同龄。与陈荣年龄相

仿,南洋科技实际控制人邵雨田今年才 52 岁,不过仍决定辞去南洋科技一切职务,将公司董事长及总经理职务悉数交给儿子邵奕兴,目前邵奕兴的舅舅冯江平在南洋科技担任董事。

履新仅 1 个月后,邵奕兴主导南洋科技于今年 1 月份抛出了一份 11.38 亿元的再融资方案,其中邵奕兴拟出资 10.58 亿元。不难看出,邵雨田应该是最终的出资方。

此外,武汉凡谷董事长孟凡博、鄂尔多斯董事长张奕龄均系去年以来才接班的 80 后。其中张奕龄系鄂尔多斯实际控制人王林祥的女婿,张奕龄妻于王臻并未女承父业接任董事长,却于今年 3 月 31 日起当选鄂尔多斯总经理。

与之类似的是,万马股份董事长何若虚(1979 年生人)亦是实际控制人张德生的女婿,其妻张珊珊则出任副董事长。

事实上,国内家族企业在选择接班人时一般很少选用子女以外的第三方非直系亲属,部分公司尽管存在女婿、侄子接班等现象,但很少能够最终取得控制权,仅有零七股份实际控制人练卫飞以女婿身份在接班后不久取得控股权等少数案例。

## 历练与辅佐

记者掌握的一段背景材料显示,上世纪 90 年代中期,山东西王村投资 2400 万元的以玉米淀粉发酵制取甘油的项目因市场环境恶化亏损 3000 余万元,当地一百多户村民签字按手印要求分厂房及资金。

上述现象是西王食品及西王系列公司创业初期的写照,包括西王食品实际控制人王勇在内的多数创一代民营企业家,普遍都遭遇了创业期的诸多窘迫,包括政策环境、资金压力等,天士力实际控制人闫希军凭借复方丹参滴丸创业时亦是如此。

相比于王勇、闫希军等父辈企业家,西王食品及天士力现任董事长王棣、闫凯境等人的经商环境则优越许多。记者注意到,创一代们在安排接班问题上可谓费尽心血,以努力维系来之不易的家族商业帝国。

以出生于 1979 年的闫凯境为例,他是闫希军的独子,早期在英国阿斯顿大学学习信息系统和商业计算机,接着进入英国雷丁大学学习国际证券、投资与银行,并获得硕士学位。

2005 年,26 岁的闫凯境以天士力未来接班人的角色进入天士力控股集团,东天士力控股集团工作。从接管天士力控股集团投资部、创建天津崇石创业投资公司,再到成立华金国际医药医疗基金、策划完成天士力 2010 年 10.68 亿元的定向增发,闫凯境进入天士力之前的工作主要是投资并购,并未涉足天士力医药主业。

通过天士力控股集团磨砺闫凯境的同时,闫希军在天津内部亦早有安排。彼时天士力总经理系南开大学社会学博士、注册执业药师、国务院特殊津贴专家李文,后者在天士力的 10 年总经理生涯中,天士力营业收入、净利润、市值分别增加 9 倍、5 倍、14 倍,客观上为闫凯境执掌天士力提供了必要基础。

于是在 2012 年 10 月份,闫凯境从李文手中接过天士力总经理一职,李文则就此离开。李文在离开天士力后曾对外称,我培养的团队,他们正勤奋的工作着,不会因为我的离开而受丝毫影响,相反,因为我的离开更能激发他们的创造性,而能持续地为企业带来价值。”

去年 3 月 28 日,闫凯境正式从父亲手中接手天士力董事长一职,而闫希军则安排了天士力控股集团另一位资深医药行业职业经理人朱永宏出任天士力总经理,用以辅佐闫凯境。目前,在金融投资领域浸淫多年的闫凯境正在攻读天津大学药事管理博士及天津中医药大学中药学博士,闫希军良苦用心由此可见一斑。

正由于创一代们将接班人问题视作公司战略层面的问题,因此实务中为数不少的 75 后甚至 85 后接班人尽管年龄并不大,但管理经验却普遍多于同龄人。

如科达股份(600986)董事长刘锋杰(1981 年生人)22 岁从中国海洋大学毕业,马上进入科达股份从事经济管理工作。两年后,刘锋杰赴英国曼彻斯特大学攻读项目管理专业,毕业

部分家族上市公司接班人资料汇总										
证券代码	证券简称	董事长	教育背景	接班日期	出生年份	实控人	实控人出生年份	关系	实控人在上市公司任职情况	备注
600818.SH	中路股份	陈闪	本科	2014.11.27	1987	陈荣	1958	父子	未任职	
002440.SZ	闰土股份	阮静波	硕士	2014.10.14	1987	阮静波、田会张爱娟、妹妹阮艺媛	-	-	-	原实控人阮加根 2014 年逝世
002389.SZ	南洋科技	邵奕兴	专科	2014.12.24	1987	邵雨田	1963	父子	未任职	
000639.SZ	西王食品	王棣	本科	2011.10.19	1983	王勇	1950	父子	董事	
600257.SH	大湖股份	罗订坤	硕士	2011.6.30	1982	罗祖亮	1957	父子	未任职	
002194.SZ	武汉凡谷	孟凡博	硕士	2015.1.16	1982	孟庆南、于丽霞夫妇	1958(1951)	父(母)子	未任职	
603222.SH	济民制药	李慕慕	硕士	2013.9.22	1981	李山王淑珠	1954	父女	董事	
600986.SH	科达股份	刘锋杰	硕士	2010.3.29	1981	刘双塔	1952	父子	未任职	
002488.SZ	会司股份	孙译译	本科	2013.9.30	1981	孙金田、孙利群夫妇	1953(1952)	父(母)子	董事(未任职)	
002355.SZ	兴民钢圈	高赫男	本科	2011.4.30	1981	王志成	1990	姐夫	董事	原实控人王志成 2011 年病逝,其子王志成继承控股权,女婿高赫男接任董事长
000876.SZ	新希望	刘永好	硕士	2013.5.22	1980	刘永好	1951	父女	董事	
600295.SH	鄂尔多斯	张奕龄	硕士	2014.3.26	1980	王林祥	1951	女婿	未任职	妻子王臻系实控人女儿,目前担任总经理
600535.SH	天士力	闫凯境	博士	2014.3.28	1979	闫希军	1953	父子	董事	
002276.SZ	万马股份	何若虚	硕士	2014.5.6	1979	张德生	1949	女婿	董事	
002026.SZ	山东威达	杨明磊	硕士	2013.1.31	1977	杨桂根	1950	父女	董事	
002330.SZ	特利斯	郑思敏	本科	2015.3.12	1977	郑和平	1951	父女	未任职	
600370.SH	三房巷	卞刚红	专科	2013.9.13	1976	卞兴才	1934	卞氏家族成员	未任职	



李雪峰/制表 张春春/制图

## 上市家族企业是否富不过三代?

证券时报记者 李雪峰

中国有句俗语,叫“富不过三代”,大意是家族财富在进行代际传承过程中容易缩水甚至灭失,守业更比创业难。如果这是具备中国特色的财富衰败魔咒,那么创一代们的焦虑可想而知,他们不希望穷尽毕生创造的财富在后辈手中付诸流水。

随着新三板、创业板乃至全国股权系统的急速扩容与升温,中国民营企业的家族财富正在迅速攀升。相关数据显示,仅广东地区自今年 3 月份以来即诞生了 12 名身价超过 10 亿美元的超级富豪,这便是现今资本市场造富的新常态。

有充分的案例表明,创一代们普遍不会激流勇退,如果能不退休,他们愿意一直执掌家族产业。

记者曾梳理过 A 股市场靠前的约 100 家拥有实际控制人的民营上市公司董监高任职情况,发现夫妻店、兄弟店、父子店等家族痕迹极为明显的公司其实并不少见。

换言之,目前 A 股泛家族化上市公司在相当程度上具备社会化属性,系社会公众公司,特别是在举牌大战迭起的背景下,其社会化属性更强。广州某民营上市公司实际控制人曾一再对记者及其他人士强调,公司系公众公司,不是他们家的私人产业。

不可否认的是,即便是社会化属性再高的民营上市公司,一旦将接班问题提上议事日程,家族化属性便立即凸显,这时公众公司在某种程度上可视为家族产业。

于是,创一代们首先考虑的问题是,接班人们是否具备承接家族产业的能力,这种能力体现为接班人们能否像父辈一样控制或平抑董事会,能否继续维系正常的商业运作。

上述顾虑绝不是多余,大多数民营上市公司实际控制人控制的公司股份比例低于 30%,尤其是新兴科技类公司 融资及股权

后先在东方资产工作,27 岁时再度进入科达股份,至 29 岁时接任父亲刘双珉董事长职务。

大湖股份董事长罗订坤也是 29 岁接替父亲罗祖亮出任董事长。在履职前,罗订坤以加拿大曼尼托巴大学国际经济学学士和中国社科院金融研究所研究生的身份先后就职于北京天惠实业公司、泛海控股集团等公司,2011 年 6 月份才进入大湖股份出任董事长。

至于西王食品董事长王棣,则一度被称为“最不像二代的富二代”,因为在西王食品控股股东西王集团中起步于一线工人,父亲王勇对其异常严苛,要求王棣必须具备扎实的基层工作经验。

部分创一代们虽未急于退休,但已在着手培养接班人。例如长城影视、长城动漫实际控制人赵锐勇之子赵非凡今年仅 32 岁,去年先后出任长城影视总经理、副董事长。

记者注意到,除了接班前在学业及履历方面悉心栽培外,创一代们在接班人履职后依然维系高效的管理团队,以促成父子代平稳交接。如西王食品、济民制药、新希望等公司在接班人们到位后均迅速重新选聘职业经理人辅佐少帅。

## 半接班

相对于创一代,接班人们普遍拥有海归背景及高学历,在对商业环境的认知及企业的战略考量方面,并不与父辈始终保持一致。实务中曾出现接班人在接班后,对上市公司实施手术式资产重组,甚至彻底改变主业,如江南嘉捷、零七股份等。

更有甚者,个别公司还出现接班失败的现象。海翔药业原董事长及实际控制人罗煜斌 2007 年从父亲罗邦鹏手中接班后,于去年将海翔药业控股权转让给东港集团董事长王云富,家族产业由此付诸东流。

更多的案例表明,除非创一代年岁很高以至于精力不足以参与经营,大多数创一代在正式退休之前往往会给接班人留下一段缓冲期。在此期间,接班人们的接班行为相当于“半接班”。

上述半接班现象体现为,创一代们并不会大面积从公司“裸辞”,他们一般会留任董事、监事等非核心岗位,个别情况下会担任副董事长。有时,即便创一代们未能在上市公司保留职位,也往往会在控股股东等关联公司

任职,至于控股权,创一代们不会轻易移交给接班人,哪怕接班人已经 50 岁。

其中,典型的案例是模塑科技,该公司实际控制人曹明芳今年已 71 岁高龄,后者早在 2001 年即辞任董事长,其子曹克波当年就任模塑科技总经理,2006 年接任董事长。不过,曹明芳辞任董事长后,并未从模塑科技管理团队淡出,始终担任董事,并于 2006 年起出任副董事长。而目前 46 岁的曹克波也并非模塑科技实际控制人,他仅持有模塑科技控股股东江阴模塑集团 18% 的股权。

至于 75 后接班人中的半接班现象则更为常见,如西王食品实际控制人王勇目前担任公司监事,新希望实际控制人刘永好也担任公司董事,金固股份实际控制人孙金国、孙利群夫妇之子孙峰峰 26 岁出任公司总经理,32 岁出任董事长,孙金国 2007 年起则一直担任董事。

据不完全统计,接近半数的存在接班情况的上市公司中,创一代们均会在董监高中适当保留一定的职位。尽管他们不再担任董事长,但作为创始人、实际控制人或灵魂人物列席董事会等高层会议,创一代们对会议的控制力度及对接班人的心理威慑不言而喻。

有时,即便创一代们未继续在上市公司任职,也会在关联公司担任要职。如中路股份实际控制人陈荣目前便是该公司控股股东上海中路集团董事长,鄂尔多斯实际控制人王林祥亦是公司控股股东内蒙古鄂尔多斯羊绒集团董事局主席。

特殊情况下,当创一代们不幸故去或因其他方面的原因无法继续履职及控制上市公司时,接班人们便会顺理成章地从半接班变成全接班。如兴民钢圈原实际控制人王嘉民于 2011 年 4 月份病逝,其子王志成(1990 年生人)即时继承控股权,女婿高赫男(1981 年生人)亦于同期接任董事长,去年 3 月份则兼任总经理,兴民钢圈由此被动完成接班。

再如闰土股份原董事长阮加根去年 9 月份逝世,原系闰土股份董事的长女阮静波(1987 年生人)随后接任董事长职务。今年 1 月下旬,阮加根法定继承人经商议决定,阮静波继承阮加根大部分股权(阮加根与妻子张爱娟共同财产之外),遂与母亲张爱娟、妹妹阮艺媛联席控制闰土股份。

实际上,不管是半接班还是被动全接班,基于代际传承的大方向,创一代们将产业全盘移交给接班人仅是时间问题。由于中国内地上市家族企业历史并不久远,到目前为止尚未形成典型性接班案例,随着时间的推移,A 股或将出现越来越多的家族产业接班现象。