

策划词 | CEHUACI

2012年中国新财富500富人榜,财富总额高达31065亿元,相当于2011年中国国内生产总值(GDP)的6.6%。但500富人榜上的一半人士年龄在50岁以上,财富传承成为难以回避的命题。

经过三十几年的发展,中国民企的接班进入到了高峰期。但是真正能够成功接班的富二代,可以说是凤毛麟角。

最近的一份抽样调查显示:有82%的第二代企业家,不愿意接班或者是非主动接班,就是说没办法去接班。民营企业占中国GDP的60%,占新增就业的70%,如果民营企业的发展受到影响,对中国整个经济的发展将会产生巨大的影响。

民营企业的“交接棒”不好传

□ 本组稿件采写 李晔 王晓鸥 郭文婧



宗庆后



宗馥莉



茅理翔



茅忠群



刘永好与刘畅

A:“压力山大” 民企“代际接力棒”谁来接



浙大城市学院党委书记胡礼祥近来被民企老总求助的频率突增,问题都一样:子女不愿接班怎么办?

城市学院不乏“富二代”,新生报到时,学校变成豪车展。2004年,学院率先开设“创业人才孵化班”,首届29名学员多有企业背景,故称“少帅班”。开班9年,年年招生,但每届均走不出仅一、二名少帅肯接班的“怪圈”。而今年以来,随着浙民

“压力山大”拒接班

“刚找了一名拒绝接班的男生谈话,他劈头一句,‘现在就接班,我永远都达不到老爸的期望’,当即,我决定不劝了。”胡礼祥说。

向着学生的,不止胡礼祥一人。商学院副教授范晓清也刚听着家长抱怨:“我20岁就创业,他凭啥不行?”范晓清反问:“你从没给过孩子锻炼的机会,凭啥他一夜之间就能掙钞票上场?”

老师的话,说到少帅们的心坎里。学员小陈告诉记者,父辈所处的是“暴发户时代”,但凡硬着头皮上,卖白开水都赚钱。可现在要赚钱,要么有雄厚资本,要么有管用脑袋,否则免谈。他还说,最近网上一宁波科技型企女接班人范京京的博客,就道出接班时的“压力山大”:企业经营好了是理所当然,否则就被说

成是“败家子”。面对社会,范京京感到人心复杂,比如跟供货商打交道,他拍胸脯说是最低价,可一打听发现他给别人的价格更低。

今年刚被招收进少帅班的姜正浩对毕业后接班也很“感冒”。父亲经营建筑企业近20年,5年前开始承揽省外工程,姜正浩却不以为然,“建筑业投入大,回报周期长,我没兴趣。”他留意到,少帅班一毕业就愿意接班的,有个共同点,就是企业财大气粗,“坐拥几亿家产,当然经得起摔打,但对于我们这些几千万元资产的民企而言,若二代仓促上阵,多扛不住决策失误的折腾。”

“被接班”者各有难处

朱小丽是“被接班”的典型,在上海外企工作3年,2009年,父亲一个电话就命令她回安徽接班。她坦言,这类遭遇在二代中很普遍。

她的接班是逃不了的姐姐嫁到河南帮姐夫操持家族企业,妹妹在美国同姐夫一起玩资本运作,唯独剩下朱小丽,只能回去接管父亲的

家禽育种企业。接班后,常跟父亲因理念不合争得面红耳赤。管理方面,父亲习惯家长管小孩,只有口头而无纸面规则。市场这块,父亲强烈反对女儿引入外来投资者,眼看着市场不等人,朱小丽只能干着急。此外,因仓促上阵,她对当地政府、融资、人才环境均不熟悉,尤其父亲过去几乎不跟银行打交道,谈不上有啥融资经验可传授。更难过的是技术关,她花了两年时间硬啃下家禽育种、用料、防疫等从未碰过的专业知识。

跟朱小丽一样,周勤博的接班,也是出于责任。去年从少帅班毕业的周勤博现在其刀具企业已执掌六成经营。大三起,他就在家族企业担任车间助理,花一年时间了解产品后,父亲放手让他安排工序。去年初,父亲突然向他透露原本“讳莫如深”的企业负债率,这让周勤博两晚失眠,终于决定抛弃个人志趣,扛起继承大任。不过,企业新上项目仍由父亲决策,周勤博常自叹道行尚浅:“要练就父亲的老辣眼光,少说还得五六年。”

接班好比“焊接”

如何避免“被接班”,胡礼祥观点是,接班好比“焊接”,一要讲究切入时点,二要讲究交叠时的宽度和厚度,即父子间对管理模式、理念的高度一致。“偏偏不少民企一代在接班的切入时间上就犯了错。”他说,少帅自小多由外婆、奶奶带大,父辈们光顾着骑马打天下,在孩子的成长辅导中严重缺位,“轮到哪天突觉自己年纪大了,便强迫子女接班。换位思考一下,谁的感情受得了?”

形势似已刻不容缓。浙大城市学院客座教授、创办“家业长青民企接班人专修学校”的方太集团董事长茅理翔认为,未来五至十年,300万家企业将完成交接班,而全球范围内家族企业仅30%能传到第二代,按这个比例,中国至少有200万家企业将在交接时被淘汰。为此,部分地方政府已意识到问题严峻性,温州还以政府补贴大半学费的方式,鼓励少帅们参加“温州民企后备人才高级研修班”。

D: 中国的第一代民企何去何从

上海交通大学一项最新调查显示,82%的“富二代”不愿意接班或者非主动接班,换句话说就是没办法才去接班。他们做了182个样本,全部是中国最好的民营企业家。其中核心样本是54个,这54个样本全部是中国各个行业中排名前三位的企业。

孩子不仅是父母血缘的延续,更承载着继承和超越父母事业的期望。曾几何时,“子承父业”被当作天经地义。但这一传统正受到现实的严峻挑战。不仅是超过八成的“富二代”不愿接班或者是非主动接班,另一项调查显示,超过六成的民营企业家担心孩子能力不足以接班。

未来5-10年我国将进入民企换帅的高潮,如果接班人问题解决不好,中国的第一代民企将何去何从?

实际上,家族企业的接班难题,并非中国独有。美国布鲁克林家族企业学院的研究发现,70%的家族企业没有能够传到下一代,80%的不能够传到第三代,只有3%的家族企业的第四代还在经营。但美国人的创业激情并没有因此受到抑制,美国的经济也并没有因此受到影响。相反,二代不愿意接班,让该死的家族企业死掉,对社会经济发展倒是一件好事。我国正处于结构转型的关键期,相当多的民企从事的是传统产业,顺应家族企业的规律,未必不是件好事。

换一种思维,父母是父母,孩子是孩子,每个人都拥有自己独立的思想,都有权做出自己的选择。作为父母,“子承父业”的用心可以理解,但父母代替不了孩子,做不了孩子的领航员,只能做孩子成长路上的协助者。

其实,不少不愿意接班的“富二代”,并非真的不愿意接班,而是因为他们还没有尝试够,不愿意承受父母光环背后的巨大压力,他们需要一点自我发展的空间,需要真切地自我体验。退一步海阔天空,在这个事必强调创新的时代,我们为什么就不能抛弃子承父业的传统思维呢?为什么就不能尊重一下“富二代”的意愿呢?

巴菲特尊重他的儿子,让他的儿子沉浸在种田的甘愿之中,比尔·盖茨也没有让他的女儿进入微软,花旗的桑迪·威尔则乐见儿子杰米·戴蒙为摩根打工……美国的解决办法是引入职业经理人制度,而且企业家也早有准备,根本就没把宝押在“子承父业”上,而是早早就在企业内物色和培养接班人。

数据显示,美国80%的CEO都是从公司内部提升上去的,而中国家族企业的接班人有60%是直接市场挖过来的。这样的做法,导致中国企业比美国企业普遍短命。

富二代不愿意接班,并不是因为他们没有事业心,而是因为他们有他们自己的兴趣、爱好和理想,如果我们能够因势利导,给予他们振翅高飞的空间,给予他们必要的帮助,也许就会成就他们另一番精彩人生。或许,自己创业的企业是死掉了,但一个新的更有生命力的企业却诞生了。小企业变成大企业,大企业变成伟大企业,伟大企业变成长寿企业。世界企业的发展规律,就是打破“代际锁定”,实行所有权和经营权分离,引入职业经理人制度。

实际上,强迫“子承父业”,在一定程度上,代表了一种狭隘的世界观,将企业单纯看作了自己财富积累和人生价值实现的工具。而实际上,企业的成长是一个创造社会财富和福利的过程,更是一个分享快乐的过程。

子承父业,是一种选择,但不是唯一选择。“江山代有才人出,各领风骚数百年”,我们的富二代不都应该都是“接二代”,更应该是“创二代”。

B:专家学者关注民企“交接难”

500富人榜上的一半人士年龄已在50岁以上。中国经济正迎来一个民营企业接班高潮,财富传承成为各界企业家们心中最大的问题。

近日,中国民(私)营经济研究会会长保育钧,著名财经评论人士叶檀,上海交通大学品牌研究所所长、教授余明阳,西南财经大学高级工商管理教育中心主任易敏利就民营企业“交接难”问题谈了他们的看法。

企业家儿女接班的成功率大吗?

余明阳:为什么说他们不愿意接班,首先,他们看到白手起家的父辈有太多艰辛。随着中国经济的发展和家族企业规模的扩大,二代民营企业很少愿意去承受比父辈承受更大的生存压力。

其次,丰富的留学经历和经历,

让他们热衷于电子商务、PE/VC等“虚拟经济”,而不愿再做实业。而相比父亲、叔父辈们等“企一代”的过于强势,接手家族企业改革创新也不是那么容易。再加上如何和政府、银行、合作伙伴等相处各类关系,他们不愿意去接班。

保育钧:创业难,守业更难。企业家不是什么人都能做,在任何一个国家,他都是一种“稀缺资源”。

个体素质很重要,大多数企业家子女不愿意接班,或不能接班。与先辈相比,他们的短板很明显,理论多而经验少,普遍缺少吃苦精神,干劲不足。

加上外资进驻、国际公司竞争,业务更加复杂,公司内部又有老臣们等叔辈有不同的想法,当老板实在“太苦了”。

易敏利:我对这个问题比较乐观。实际上,大多数企业家子女实则眼界和学历都要超越父辈,并且具有不迷信、更率性、顾虑更少等优

点。并且社会上的“负面信息”也对企业掌舵人和他们的子女有一定警醒作用。

民企适合什么样的接班制?

叶檀:在中国你说一个创业家的梦想,变成一个企业的梦想,这个企业的梦想由这个职业经理人,通过现代企业制度去传承。这条路你们真的认为通吗?民营企业面临的最大难题不是“财富继承”的问题,而是“事业继承”的问题。

保育钧:死守家族一套不愿意接受外部改变肯定不现实。但民营企业的壮大发展中,这个改革的过程是逐步转变的,很难用一种模式决定。考虑到风险问题:你不能光学舶来品的名字,不懂“量体裁衣”。

中国目前的职业经理人的制度还不健全,信用体系也不完善。社会

经济大背景下来看,家族企业的“子女接班制”至少在短期内不会改变。

余明阳:一方面,在外界印象中多和“炫富”等词语捆绑在一起,社会环境的尴尬不利于下一代转为企业接班人。但由于接班人多是独生子女,也决定许多企业家没得选。

下一代接任民企会对中国经济产生什么影响?

叶檀:在整个的资产或者是企业传承过程当中,你可以传承企业,但是如果实体企业传承不了,也可以传承财富。当财富传承不了,有一样东西非常重要,那就是“野火烧不尽,春风吹又生”的家族精神。你只要有这个精神在,所有的一切都不用害怕,因为我们创业的精神始终是存在的。放开自己的心胸,家族企业的传承就不会成为太大的问题。

C:调查称:八成“富二代”不愿接班

中国当今成功企业的企业主平均年龄在52岁左右,而未来10年这些企业将进入全面接班时代。在上海交通大学管理学院教授、博士生导师余明阳眼中,中国企业家“接班人”问题目前还充满着种种困惑,但“青出于蓝而胜于蓝”、“长江后浪推前浪”是必然的结果。

富二代缺乏磨练

对普通人而言,企业家接班人可以坐享父辈的经营成果,应该是件既幸运又幸福的事情。然而,余明阳带领团队对182家中国最优秀家族企业进行了调查发现,仅18%的“第二代企业家”愿意并主动接班,

82%的“接班人”不愿意、非主动接班。这些“富二代”们不愿意主动接班的原因正是他们亲眼见证了父辈们太多的辛苦与无助。

面对这样尴尬的现象,余明阳表示,“优化民营企业生存环境,让社会充分尊重成功者是社会宏观管理必须给予高度重视的。”

令人欣慰的是,这些中国民营企业企业家接班人,大多具有国外留学背景或在国内名校获得学位,视野开阔,多数具有领导特质。但他们的“草根”父辈相比,这些“二世”企业家们仍然缺乏企业草创时期的磨炼,加上在企业里身份特殊,压力较小。

同时,这些“富二代”们又因父

辈创业忙碌,在孩子成长阶段较少与他们交流相处,很多接班人养成较强的自我个性。此外,与父辈创业时有一群患难兄弟相辅佐不同,大多数接班人所交的朋友是共享乐的酒肉兄弟。他们钟情于“虚拟经济”,对于网络、电子商务、盈利模式、VC、PE等投资方式兴趣浓厚,对创办实业、成本控制、精细化管理等则兴趣不足。

接班难题重重

这些生活环境和性格特征就导致企业在“接班”的问题上存在着不少深层难题。余明阳列举指出,“职业化经理人”机制尚未形成,这使得

企业所有权与经营权分离毫无基础。同时,“主流价值观”的缺失,对中国家族企业走向现代企业制度,进行规范管理和团队整合带来巨大的困难。另外,没有经历西方“工业化文明”的洗礼,使得中国家族企业中的随意性和主观性便会显得更加突出。

余明阳还认为,中国家族企业受创始企业家性格的影响非常巨大,对第二代企业家来说,一旦去除这种影响,企业便变成无源之水、无本之木;一旦延续原有基因,这又会变成一代不如一代的文化衰竭。

而随着全球化、系统竞争时代的到来,以及中国市场进入超细分阶段,这些“二世”企业家将面临更

多的挑战,对他们的个人素质和社会运作能力提出了极高的要求。实体经济与虚拟经济、线下网络与线上网络、硬实力与软实力、有形资产与无形资产、国内市场与国际市场、物质奖励与精神激励等一系列错综复杂的元素都需要新一代企业家去整合和考量。

尽管问题重重,但余明阳依旧表示乐观,“他们有开阔的视野、良好的教育、父辈的辅佐、领导人的天赋,只要有优化的环境和充分的引导,青出于蓝而胜于蓝、长江后浪推前浪是必然的结果。这既是对‘二世’企业家的衷心期望,也是对中国企业和中国未来发展的信心所系。”