

富二代接班 传承家族财富 传承企业的社会责任



编者按:

改革开放 30 余年, 中国的财富阶层也成长了 30 余年。30 余年间, 伴随着羡慕与质疑, 一批批富豪从中华大地的各个角落生长起来。然而, 时过境迁, 当年那些凭借着异乎常人的精力、勇气和坚毅, 创造中国超级财富神话的企业家们, 年岁也随着财富一同增长, 到了功成身退之时。

在改革开放浪潮中成长起来的整个财富阶层, 很多都开始面临财富的传承难题。中国社科院的一项调查数据显示, 目前中国第一代企业家的年龄平均为 55~75 岁, 在未来 5~10 年内, 全国有 300 多万民营企业将面临企业传承问题。

能力越大, 责任越大, 对于富豪们而言, 不断回馈社会才是财富传承的最终方向和真正价值。企业是社会的细胞, 企业只有在生存中不断回馈社会, 才是大道, 因为这样做不仅能提升财富人士的人生价值和生命意义, 更重要的是通过财富的循环, 创造出真正和谐公平合理的社会, 使得社会能长期稳定持续地发展。所以“富二代”接班不仅传承家族财富, 同时也传承着企业的社会责任。

A 准备好了吗? 富二代们“接班的时刻”来临

传承人准备好了能担此大任吗? 千百亿的资产的传承安全吗? 未来还有哪些风险? 该如何应对突如其来的压力? 传承人是否还有梦想可言?

不过, 在一些专家看来, 这些仅仅是财富传承的部分意义, 财富传承绝不能仅限于此, 财富传承还有真正的大道。正如广厦控股集团董事局主席楼明所说: “企业越大, 责任越大。”对于富豪们而言, 不论财富如何传承, 不断回馈社会才是财富传承的最终方向和真正价值。创业难, 守业更难。中国资产超过百亿元的顶级富豪们, 眼下正在遭遇这个“更难”的难题。

这是历史上极为罕见的、中国顶级富豪们集中向下一代传承财富的特殊时期: 首富级人物刘永好传给女儿刘畅, 碧桂园杨国强传予女儿杨惠妍, 广厦控股集团楼忠福传予其子楼明, 合生创展朱孟依传予其女朱桔榕, 娃哈哈宗庆后女儿宗馥莉正逐步上位, 《非诚勿扰》“女神”11 号骆琦正逐步走上庞大家族企业的前台。在这些公司控制人名字变动的背后, 都是一个庞大的财富帝国的传承和延续。

B 富不过三代 寻找接班人的烦恼

时候到了, 但传承的条件是否已经达到了呢? 有句老话说, 富不过三代。千百年来, 这已经成为了众多财富家庭屡试不破的魔咒。

对此, 高建华认为, 再多的财富, 只要无法进行有效的传承, 到最后都可能导致败落。其中, 接班人的素质至关重要。比起“创一代”, “富二代”们普遍在阅历、经验、才干、意志等方面逊色。一旦庞大的财富责任传向下一代, 仅凭一项技能压垮一部分有责任心但能力不足者; 而对于部分责任感缺失的“二代”, 唾手可得的巨额财富更像是一剂毒药。

记者采访了解到, 目前来看, 接班人主要有三个问题:

第一是教育培养问题。尽管顶级富豪们能投入更多的物质条件帮助子女成才, 但实际上, 接班人是否达到创始人的预期, 还是个未知数; 而对于部分财富家庭的子女而言, 过多的物质享受, 会让这些传承人习惯花天酒地,

财富高达 1350 亿元、位居富豪榜第一位的万达集团董事长王健林今年 59 岁, 紧随其后的娃哈哈集团董事长宗庆后今年 68 岁。同样位居前列的顶级富豪、华彬集团董事长严彬 59 岁, 富豪榜常客、世茂集团董事局主席许荣茂今年 63 岁, 新希望集团董事局主席刘永好 62 岁, 富力地产联席董事长兼总裁张力今年 60 岁, 广厦控股集团董事局原主席、现任名誉主席楼忠福今年 59 岁, 碧桂园集团董事局主席杨国强 58 岁, 合生创展集团董事局主席朱孟依 54 岁……

“从这份名单可以看到, 这些名字基本上都是经济界耳熟能详的人物, 每一个沉甸甸的名字背后, 都代表着他人难以企及的辉煌和随着时代发展而不断积累的财富。不过, 因为年龄原因, 他们的财富面临着下一代新老交替接班守业的难题。”中国惠普公司原助理总裁、北京洋为中用管理咨询有限公司首席顾问高建华指出。

这一现象与改革开放进程契合。上世纪 90 年代, 王健林入主万达集团, 公司在随后的改革大潮中迅速壮大, 成为中国民营企业的龙头企业。截至 2012 年底, 万达集团资产达

3000 亿元, 年收入 1417 亿元, 年纳税 202 亿元, 净利润超过 100 亿元。

娃哈哈集团缘起于 1987 年成立的杭州市上城区校办企业经销部。1989 年, 宗庆后在此基础上创建杭州娃哈哈营养食品厂, 任厂长。经历近 30 年的发展, 2012 年, 作为娃哈哈集团董事长的宗庆后, 财富雄踞胡润富豪榜榜首。

胡润富豪榜的常客楼忠福则是在 1984 年创办了自己的建筑公司, 并逐步发展为广厦控股集团。2012 年, 广厦控股集团共完成营业收入 802 亿元, 位列中国民营企业 500 强第十位, 中国企业 500 强第 150 位, 公司全年创利税 52.9 亿元。

这些财富故事, 虽然情节各异, 但都循着同样的历史轨迹。

近年来, 刘永好、朱孟依、楼忠福、杨国强等即将准备或初步进行财富的交接班。楼忠福表示: “对我个人而言, 一生的创业历程中有最大的两件事, 一是白手起家筚路蓝缕地创造财富、回馈社会; 另一件大事就是功成身退, 适时培养好, 选择好接班人, 延续辉煌, 传承企业的使命。”

代也没有更多更好的选择。有限的选择机会可能会妨碍企业的专业化和持续发展, 无以为继甚至成为一种常态。

高建华表示, 有些富豪的观念存在问题, 抛开男女平等不说, 很多人坚信“肥水不流外人田”, 把企业只视作个人财富, 这是一种狭隘的财富观念。

对此, 华远地产董事长任志强有更复杂的看法。在近期出版的回忆录《野心优雅》中, 他谈道: “家庭有如王朝, 同样存在着竞争与继承的问题, 尤其是如今改革开放之后出现许多个体户和家族式的企业, 都存在着发展与继承的问题, 但独生政策却让这种继承变成了唯一, 变成了没有竞争的享有; 也改变了父母的心态和教育方式, 独生政策让孩子享有唯一无可选择的教育权, 即使不够努力与优秀, 但制度让父母别无他选, 只好迁就; 独生子女独享了父母的全部, 却也因此而失去了许多。”

来主政, 其结果往往是职业经理人出走, 并最终引进能力比前任明显要差的职业经理人。即便是从基层一步步爬上来的“富二代”, 看似经过了多番历练, 但在日常运营中, 很少有人会经历真正的磨难和考验。不过, 也不排除有些企业创始人, 为了培养好下一代, 付出了常人难以想象的心血, 换来了接班人的成功。

事实的确如此。记者了解到, 近年来, 一些家族继承人空降高位, 有很多都陷入了持续的高层动荡。还有些海归继承人则面临企业文化的巨大反差。在一次访谈活动中, 宗馥莉就直言和其父亲宗庆后主导的企业管理文化方向存在较大不同。高振中则表示: “当跨进高登大门的那一刻, 我突然发现自己完全想错了, 国外学的那些管理知识完全失灵了。”

但在 2012—2013 年进入“接班时刻”的广厦控股集团, 仍运转平稳, 管理层罕有震荡。对此, 广厦控股集团总裁张汉文说, 接班人楼明在广厦控股集团经历了“三上三下”, 从基层员工干起, 后来升为中高层, 再下放基层, 后来逐步升为高层……“这让他体验了各层级岗位工作的不同, 能尊重理解各层级的员工, 同时也极大地磨炼了他的品质、毅力。”

说起父亲楼忠福的培养, 楼明在接受采访时表示, 18 岁那年, 父亲送他去当兵, “军旅生涯磨炼了我的意志, 增强了我对企业、对社会、对家庭的责任心, 这是我生命中真正无法衡量的宝贵财富”。

D 任重道远 “富二代”要做“创二代”

接班只是第一步, 对于传承巨额财富的“富二代”而言, 今后的路还很长。

高建华表示, 财富越庞大, 越不好驾驭, 尤其是在国内外经济形势变动不息的环境下, 只要打造顶级百年老店的脚步不停歇, 风险就无时无刻不在。因此, 进或退、激进或保守, 就成了“富二代”们面临的下一个选择。

对此, 楼明表示, 他和不少同类人对于“富二代”这样的称呼并不完全认可。“严格地说, 我们不想做‘富二代’, 而是要做‘创二代’。我们不想躺在巨额的财富上睡大觉, 而是要继承父辈们创业的精神,



以父辈们创下的基业为起点, 开启一波新的奋斗之旅。”

面对接班时遭遇的突如其来的困难, 高振中表示: “要为自己的选择负责。除了自己, 没人为你的困境买单。你必须迎难而上。”高振中进入高登铝业之初, 一场罕见的龙卷风加冰雹袭击工厂, 近一半车间顶棚被砸烂, 400 多吨的货物变成了废料, 甚至还有员工被掉落的瓦片砸伤, 损失近千万元。危急关头, 高振中并没有放弃, 而是勇往直前, 一面救灾减灾, 一面紧抓企业运营, 最终渡过难关。

名门千金骆琦最初从家里贷款 20 万作为启动资金, 运作“吉维宝贝”婴儿护肤品品牌。“当时, 如果不能在 60 天内有进展的话, 公司的运营将会出现问题。如果在家里拿个几百万、几千万做广告, 品牌很快就能做起来了。但是, 这不是靠自己的能力得到的成果。”骆琦亲自进入商场, 向商场负责人推销“吉维宝贝”。短短 3 个月内, “吉维宝贝”的业绩就挤进了业内前三, 骆琦很快把 20 万打回父母的账户。

E 百年梦想 “二代”之后传给谁?



楼明表示, 广厦控股集团的梦想是希望通过不断延续, 做成百年品牌。“我做十几年后, 就将准备下一步交班, 只有这样, 才能做百年广厦。”

高建华表示, 对于“富不过三代”, 在当代经济环境下应该有新的理解。未来, 这个魔咒或许能打破, 但仅仅是指“所有权”。“管理权”在三代之后, 必然会进一步转移, 管理层的话语权将更重。“对于企业传承而言, ‘二代’是关键, ‘三代’更是一个大难题。对于富豪家族而言, ‘二代’们起码是看到父母们一路艰辛的创业, 能从

早在接任董事局主席之前, 楼明就积极带领广厦控股集团能源领域进行扩张。2011 年 12 月 18 日, 广厦投资的舟山黄泽山石油中转储运项目获得国家发改委的正式批复并正式开工。该项目是我国第一个民营企业进入的原油(燃料油)中转储运项目。

对此, 楼明表示, 当企业做大了, 很多时候感到的是一种责任, 更是一种信念。“如果此时企业完全保守不发展、甚至是退缩, 广厦 10 万员工怎么办? 企业的社会责任谁来承担? 说到底, 企业敢于前进还是源于一种信念, 那就是坚信未来中国经济仍然有较大的发展潜力, 中国经济依然向好。”

另外, 近期有接班人表示, 不排除将企业转移到国外。高建华认为, 这是他们的权利, 对经济形势不同的看法, 乃至对政商关系不同的理解, 显然能影响企业做出保守或继续前行的决定, 甚至是去留。

除了激进或保守的掌舵风格, 变或不变的经营理念, 同样成为接班人必然面临的选择。

调查显示, 绝大多数“富二代”并不愿循规蹈矩、完全按照父辈的路径继续走, 而是想要寻求一些改变。这一方面与他们的教育背景、经历、兴趣有关, 另一方面也是如今的经济政治形势已非当年可比, 时代在变, 治理企业的思路必须发生改变。

“现在的环境与父辈们创业时大不相同了, 既然不愿意趴在父辈们的基业上睡大觉, 那就必须顺应时代, 在经营策略和发展方向等方面跟随新一轮发展大潮, 否则企业不进则退, 最终会被新时代淘汰。”楼明表示, 广厦控股集团正积极开拓海外市场, 成功转型为跨国集团公司。

高建华表示, “创一代”普遍玩的是体力加脑力的游戏, 这是在做加法, 而在新时代下, 从实质上看, “创二代”们更喜欢玩资本游戏, 这是做乘法。

王健林之子王思聪, 现任万达集团董事长, 但他的另一个身份是北京普思投资董事长。近年来, 他专注于资本投资领域, 事业也干得风生水起。楼明对此也表示认同: “正是在高起点上, 广厦才能大手笔投资舟山石油项目, 这其实相当于短时间内再造一个新广厦。”

中体会到父辈们的不易和辛苦, 因此会感悟到一种责任。而‘三代’及之后的传承人从小过的完全是另一种生活, 很多生活的艰辛他们根本无法体会无法理解。所以财富的传承, 必然是一代传给一代。从国际社会的来看, 一些大型企业在不断扩大与传承的过程中, 必然是股权不断稀释, 管理层持股和控制权不断增加。”

对此, 广厦控股集团创始人楼忠福表示认可: “我不会强求下一辈接班, 没人愿意接班也可以。换句话说, 家里有人, 为什么不家里人? 家里没人, 为什么要用家里的人? 为什么要把家族事业葬送掉? 将来股权是家里的, 管理可以社会化。”

楼明对此深表认同, 他说: “‘广厦’出自杜甫的诗句, 安得广厦千万间, 我们取名也来自于此。作为房地产建筑企业, 让更多人安居是我们的心愿, 广厦也是沿着这个方向不断前行, 这是我们企业最根源的使命和责任。”

(刘德炳 姚冬琴 邹锦兰 路永庆)