

中国富豪接班大考：“富二代”谈“再创业”

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。他们中的佼佼者,也不断改写着胡润和《福布斯》等财富榜单的次序。

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。

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,碧桂园杨国强传于女儿杨惠妍,广厦控股集团楼忠福传于其子楼明,合生创展朱孟依传于其女朱桔榕,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,都是一个个庞大的财富帝国的传承和延续。

但问题是,传承人能担此大任吗?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。

大佬们的“接班时刻”

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。

2013 年胡润富豪榜等公开资料显示,中国当前资产超过 100 亿元的 149 名顶级富豪中,除了腾讯公司董事会主席马化腾、百度公司董事长李彦宏等少部分富豪的年龄低于 50 岁,大多数富豪的年龄都达到或超过了 50 岁。名单中,越是排名靠前的富豪,年龄低于 50 岁的越少。如在财富前 20 名的富豪中,只有 6 个人的年龄低于 50 岁,而在第 21-40 位的富豪中,只有 10 个人的年龄低于 50 岁。

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,新希望集团董事长刘永好 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 529 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。”

不仅仅是顶级富豪们,事实上,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 多万家民营企业将面临企业传承问题。

记者采访了解到,《非诚勿扰》舞台上被



广为关注的“11 号女嘉宾”骆琦,17 岁开始为家族企业——澳门元盛国际投资有限公司工作,并用 4 个月孕育出“吉维宝贝”婴儿护肤品新品牌。如今,作为公司总经理的她,正逐步走到家族企业的前台。此外,高登铝业的高力登正逐步向其子高振中交班,运时通(中国)家具集团创始人陈燕木之子陈冠翰、广东华兴玻璃股份有限公司创始人李深华之子李智校等也进入了企业传承的预定轨道。

寻找接班人的烦恼

时候到了,但传承的条件是否已经达到呢?有句老话说,富不过三代。千百年来,这已经成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、意志等方面相对逊色。一旦庞大的财富帝国传向下一代,仅压力一项就能压垮一部分有责任感但能力不足者;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,成材无望;还有部分接班人,有着其他正常合理的兴趣,根本不愿意接班。如汇源集团董事长朱新礼的儿子朱胜华,只在家族企业上了一年班,就感到兴趣索然,改去打高尔夫,不愿接班。根据高建华的调查,有将近半数的传承人并不愿意接班,或者不愿再走父辈的老路。

第二是经营和管理能力,包括跟随经济形势、应对调整把握机遇,以及处理和职业经理人之间关系的能力。高建华表示,企业管理主要是在所有权和经营权上进行平衡,到第二代接班时,他们还会大量掌控经营权,但是到第三代接班时,一定会出现经营权和所有权的进一步分离,更多的经营权掌握在职业经理人手中,这将是未来的趋势,但也是顶级富豪们要过的心理关卡。

第三个是日益凸显的生育问题。据记者查询了解,在中国富豪阵营里,部分人只有一个孩子。因此,很多顶级财富家族企业接班候选人偏少,接班人可能缺乏经验和能力,但老一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继承权,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。”

上位路径:空降还是从基层干起

不管有没有准备好,时间不等人,市场不等人,“富二代”们其实早已进入“接班时刻”。

高建华表示,目前“富二代”接班之旅主要有三种模式:一是先留学海外,之后逐渐积累企业管理经验,以初步试点为平台,逐步接班;二是在国内顶级教育培训机构“镀金”之后,空降到企业担任高层,掌握实权;三是从基层干起,通过多个层面的历练,最后掌权。

宗庆后女儿宗馥莉属于第一类。2005 年回国后,宗馥莉开始担任娃哈哈萧山二号基地管委会副主任,4 个月后兼任杭州娃哈哈童装有限公司与杭州娃哈哈卡倩娜日化有限公司总经理。2007 年,宗庆后为女儿设立了杭州宏胜饮料集团,“练手”饮品的国内销售。2010 年,宗馥莉出任新成立的娃哈哈进出口公司总经理,管理团队所有进出口业务。

碧桂园的杨惠妍、新希望的刘畅、高登铝业的高振中也属此类。毕业于美国俄亥俄州立大学的杨惠妍,2005 年加入碧桂园担任采购部经理,2012 年成为集团副主席,初步完成了企业的交接班;2002 年从美国求学归来的刘畅,担任四川新希望农业股份有限公司办公室主任,经过 10 年历练,2011 年任新希望集团团委书记并成为董事会新增非独立董事的其中一员,2013 年,成为集团旗下上市公司新希望六和股份有限公司的联席董事长;高振中 2008 年从加拿大渥太华大学学成归国,后成为家族企业高登铝业总经理。

合生创展集团朱孟依逐步向女儿朱桔榕交班可归为第二类。朱桔榕从 2009 年 12 月起开始在集团担任总裁助理,分管合生财务、人力行政管理等方面工作。2012 年,23 岁的朱桔榕尚就读于中国人民大学金融学专业,就接任合生创展集团的常务副总裁。2013 年 7 月 11 日,合生创展集团宣布,朱桔榕接手张懿任公司副主席职务。

相比而言,广厦控股集团楼忠福之子楼明并无海外留学经历,也不具备空降色彩。他最初在浙江武警总队服役,后进入父辈开创的企业,从基层干起,逐步接手庞大的企业集团,于 2011 年担任集团董事局主席,属于第三类。

不过,也有部分“二代”,其接班经历融合了几种模式。记者了解到,澳门元盛国际投资有限公司继承人骆琦,中学就读于广雅中学,中途回到澳门读书,后来,她在香港中文大学学习文化研究专业,其间还到复旦大学、美国加州大学伯克利做交流。而早在 17 岁时就进入家族企业,后来在家族企业中进行二次创业,将一个团队由小做大,在澳门元盛国际投资有限公司中位置也越来越重。

广州正佳集团副董事长、执行董事谢萌的成长更加曲折,十几岁就孤身到新加坡读书,本打算学医,后来考入美国乔治·华盛顿大学金融专业,本来打算在美国投资银行业开始职业生涯的他,在家族需要的时候毅然回国。2002 年,谢萌在正佳广场工地上开始自己的接班之旅,从最基层干起,先后做过工程经理、招商、营销等职位,从一个商业地产和零售的门外汉成长为主要管理者。

高建华表示,在这主要的三类情况中,都存在一定的问题,尤其是前两类,主要面临的就是所有者与经营者的矛盾,即企业创始家族与职业经理人的矛盾,很多并无太多历练的“富二代”突居高位,而一旦关系稍微处理不善,势必会引起职业经理人的不满直至口服心不服。

因为这些能爬到顶级财富集团高层的职业经理人,必然有相当的过人之处,而且能力越强,自尊心等越强,换一个明显不如他的人来说,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表示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,同时也极大地磨练了他的品质、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”。

进退抉择

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,而是要继承父辈们的创业的精神,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 天内有进账的话,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。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。

早在接任董事局主席之前,楼明就积极带领广厦控股集团在能源领域进行扩张。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,甚至是退婚,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。

从加法到乘法

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。

高建华表示,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。

以广厦控股集团为例,早在 2002 年担任广厦控股集团总裁时,楼明便提出“跳出建筑做建筑”,带领企业主动参与国企改革,推动企业多元发展。他先后参与组织并购重组了杭州华侨饭店、重庆一建、中地建设、杭州海外旅游、杭州建工、北京二建等国有企业,并创办了广厦学院、广福医院、广厦水电、舟山能源等企业,使广厦控股集团在壮大建筑主业的同时,在新兴产业领域也有了充分的发展。这一转变为广厦赢得了新的生机。

“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。”

“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,必然是一代难过一代。从国际社会来看,一些大型企业在不断做大与传承的过程中,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,为什么不用家里人?家里没人,为什么要用家里人?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。”

高建华进一步表示,对于富豪家族而言,财富的增值仅仅实现了财富传承的局部意义,财富传承更重要的意义应该是将财富回馈社会。“像这样的家庭,其财富几代人怎么花都花不完,财富再多也无非多一个数字,并没有实质的意义。只有在企业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的发展。”

楼明对此深表认同:“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。”

记者采访了解到,香港手袋大王李运强尽管在生活方面比较节俭,却乐意花大笔钱投入公益事业。其子理文造纸有限公司董事会主席李文俊,也致力于推动科研教育文化公益事业发展,并担任百仁基金主席。

高建华表示,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。

(来源:慧眼网)