

# 改革开放后第一代民营企业创始人渐到退休年龄

## 「创一代」交出接力棒

## 「富二代」能否接得牢



新希望集团创始人刘永好之女刘畅 9天前从父亲手中接过新希望六和股份有限公司的帅印,这意味着又一个家族企业开始启动“交班”程序。

在经历了30年的改革开放之后,一大批曾在风口浪尖上搏斗、白手起家的中国企业家逐渐步入高龄阶段,“富二代”接班季的序幕徐徐拉开。与刘畅同样已经或即将接管父辈财富的还有:碧桂园创始人杨国强的女儿杨惠妍、三一集团创始人梁稳根之子梁在中、世茂集团董事局主席许荣茂的儿子许世坛、娃哈哈集团创始人宗庆后的女儿宗馥莉等。

古语云,富不过三代。那些“富二代”们,能肩负将家族企业发扬光大的使命吗?明天中欧国际工商学院“第二届中国家族传承论坛”将邀请欧美及华人世界的家族领袖、学者专家共同研讨家族传承问题,中欧国际工商学院管理教授、中欧国际工商学院传承研究中心主任李秀娟接受了本报记者专访。

### 交班面临三大难题

“未来5至10年,中国民营企业将进入交班高峰期。”李秀娟认为,中国大陆的现代家族企业历史只有短短30年,随着越来越多的财富家族逐渐形成并发展壮大,他们将同时面临家族企业经营、家族事业传承、家族财富管理三位一体的综合难题。“富二代”所要承担的不仅是自己的梦想和家族的期望,甚至下一个30年中国企业的升级换代,也与他们息息相关。

“中国民营企业交班面临三大难题。”李秀娟介绍,第一,一代企业家创办企业呕心沥血,担子女做不好,到了退休年龄,交班交得不彻底,似交非交,一手抓一手放,给二代带来很大压力;第二,一代创业过程中的成功因素很难传承,当时的社会背景、父辈创下的人脉资源等都很复杂,如何继承父辈的社会关系网络、如何树立与父辈同样的权威,获得众多元老认可和员工的信服,都是对“富二代”巨大的考验;第三,有些二代不愿意接班,他们的父辈大都靠制造业起家,而“中国制造”已全然没有了曾经的风光,在他们看来,传统的制造业、实业等赚钱速度慢,他们更热衷于投融资等新兴行业。这就造成了一代想放放不下,二代不想接却不得不接的尴尬局面。

## 家族企业传承好坏关键看一代

李秀娟认为,家族企业能否传承顺利、得到长远发展,关键看一代。如同同一盘棋,一代们要未雨绸缪、通盘考虑。

在她看来,刘永好和任正非对接班人的考虑,虽然大相径庭,但都有其必然性和合理性。

### 刘永好 为女儿保驾护航

刘永好此次并没有彻底“退隐”,而是选择“渐退”,在幕后为女儿刘畅保驾护航。与此同时,为了使这次传承更为保险,刘永好还请来职业经理人陈春花“辅政”。新希望六合在A股首次采用“联席董事长”管理模式,由刘畅与陈春花共同领导董事会管理企业。从董事会的构成上,此前新希望六合董事会成员多为出资方或创业成员,而新一届董事会10名董事中,包括4名独立董事,2名职业经理人,以及4名家族成员和团队元老。这种班底搭配,都反映了刘永好作为一个家族传承“总设计师”的考虑。

李秀娟认为,“联席董事长”模式可以保障家族企业领导权交接的平稳推进。刘畅经验尚浅,职业经理人在能够在一定程度上避免风险,同时能指导其锻炼。但这种方式对团队稳定性要求很高,需要内部有坚定一致的声音。

### 曾用化名“雪藏”多年

1994年,刘畅被父母安排去美国读书。4年不到,刘畅坚持回国。之后,在父亲的安排下到新希望旗下子公司工作。两年前的全国“两会”,刘永好第一次带着“雪藏”多年的女儿刘畅公开亮相。这年刘永好满60岁。

刘永好把女儿保护得很好。回国到曝光的近十年时间,刘畅在很长时间都用的是化名“李天媚”,是随着母亲李婉的姓而起的。

### 创业失败继续深造

刘畅不是没有叛逆的时光。2004年,她告诉父亲,自己想创业。于是,刘永好拿出150万元,给她在成都最繁华的春熙路上开了一家服装店。但她经营得并不理想,最终关门回家。这段不成功的经历,让刘畅有了更多的思考。她选择了去北京大学读MBA,系统学习企业经营管理。她喜欢时尚,曾经还做过“歌星梦”。不过,父母对此嗤之以鼻,未加理睬,一段时间之后,她也打消了念头。

### 接班后最想做的事

在接受电视节目专访时,刘畅说,未来有两件很重要的事。一是守江山,守下来需要背负前一辈的成果,背负长辈的希望,背负同龄人对你的看法,最重要的是要背着这些财富安全地上路。二是做减法。对于新希望这样的企业来讲,一代是一个像英雄般的人物,在大时代的背景下创造了很多的财富,但是作为第二代来讲需要更冷静地判断未来,哪些产业、哪些资产真正是应该留下来的,不一定需要背这样的重担走下去。我们还要做一个清醒的减法。

在谈到媒体都非常关注的“接班”风险的问题时,刘畅给予了这样的回复:我们这一代接班是一个逐步的过程,不会是一下子完成的,而且我们在人力资源的培养是一个梯队接一个梯队来做,无论是董事职位还是什么都会有“老中青”三个层级,所以决策权一定会非常稳固,且不会有年轻到老老这样观念交替大的风险。

### 不认为自己是“剩女”

刘畅说,她从小并没有觉得自己是个多么有钱的人,父亲开始创业的时候,她还在上小学,对财富没什么概念。长大后也做过傻事,也追求过虚荣的东西,但随着这两年越来越深入地参与到集团工作中,独当一面深入具体事务,感觉到作为富有的第二代,应把“富”变成“仁”,变成一种责任与行动。金钱可以买名牌,买更好的物质,但是真正可以传承的是精神,是一种价值观。当被问及对于未来的另一半,有什么标准和求时,刘畅把“善良”作为首要条件,她说自己还没有男朋友,但不是剩女。对于择偶标准,她说对方要“善良、对生活认真,有知识、长相一般”。 本报记者 叶薇

### 放手有说法

但是,接钱不等于接班。即便是把财富继承下来,可以自由支配,那也只是使用财富,而不能创造财富。财富的传承是容易的,但是,在任何国家,企业家都是一种稀缺的资源。接班,接的应该是企业,而不仅仅是钱财。只接钱,钱很快就会流失。

### 职业经理还不完善

国内家族企业管理权要么交给子女,要么交给职业经理人,但前者占绝大多数。“两种形式都有失败的风险,谈不上优劣之分。”李秀娟说,许多人建议应把管理权交给职业经理人,但目前中国职业经理人的制度还不健全,信用体系也不完善。从长远来看,中国必须加紧培植职业经理人的成长土壤,培育出职业经理人队伍,让他们接过家族企业的管理权,是一种有利于企业成长的制度安排。

## 任正非 教家人当好股东

与此相反,任正非声称家人永远不进接班人序列,则跟企业特性有关。华为已经发展成一个全球公司,它所在的行业是知识性、技术性密集的IT领域,他一定会挑选最适合企业发展的人才来管理公司。尽管中国人受“子承父业”的传统观念影响很深,但李秀娟也表示,她调研过的不少企业家明确不想让子女接班。“欧美国家家族传承的主流方式是,挑选合适的职业经理人来打理企业,而家族只要凭借对企业的股权就可以继续对企业施加影响,同时获取股利收入。不少外国家族企业的缔造者对子女的培养,不是让他们管好企业,而是教他们更好地当股东和董事。”

不管采取哪种方式,最关键的是“一代要想好,做好设计师,哪怕是让职业经理人接班,也需要长期培养。不可能一夕之间诞生一个接班人,没有10年甚至更长时间的磨砺,培育不出CEO。”李秀娟认为,要使家族事业顺利交接,首先,需早作准备,同时重视并应对传承过程中可能产生的风险,比如早立遗嘱等;其次,十年树木,百年树人,长期培养家族企业接班人;最后,还要注意职业团队顺利衔接,防止企业的不确定风险。 本报记者 叶薇

## 放手有说法



任正非女儿孟晚舟 (资料照片)

## 孟晚舟入驻华为路线图

关于孟晚舟的传言很多。比如,仅高中文凭、丈夫是华为常务董事等。不过,她的神秘没有保持很久。今年1月,孟首度代表华为出席了公司年度财务情况媒体沟通会,在接受采访时,她澄清了各种传言,介绍了自己进入华为的过程——

1992年大学毕业,最初是在建设银行工作。一年后,由于银行整合,撤销了一个网点,所以就来到了华为。

此后,她历任公司国际会计部总监、香港华为财务总监、财务管理部总裁、销售融资与资金管理部总裁,一直到今天的华为CFO。先生不是电信行业人士,有两个孩子,儿子10岁,女儿4岁。孟晚舟援引父亲任正非的话说,讲一句谎话就要用十句来掩盖它,平凡人的能力就是讲真话,华为没有什么不可告人的秘密。

## 交棒有理由



新希望六和股份有限公司新一届董事会董事刘畅

## 任正非:家人不会进入接班人序列



华为“掌门人”任正非

## 三人轮值 CEO 运转正常

### 【企业档案】

华为技术有限公司,1987年创立于深圳,是全球领先的通讯供应商,支持全球140多个国家20多亿人打电话、上网、发短信。华为产品和解决方案涵盖移动、宽带、IP、光网络、电信增值业务和终端等领域。国际市场已成为华为销售的主要来源。2010年华为首次杀入《财富》世界500强企业榜单,在IT企业中列第29位(全球第397位)。

### 【个人感言】

“目前华为的三人轮值CEO制度运转正常,是否退休‘取决于公司是否还需要我’,我的人生目标其实就是开个咖啡厅,但是要高档一点,或者一个餐馆,或者一个农场,这是一个很小的资本圈。”

## 刘永好辞去新希望董事长让女儿接班 刘畅:背着财富安全上路

### 【交接感言】

刘永好 >>>

“小时候我带到养猪厂,她说太臭,后来慢慢愿意去了,现在她去得比我还多,我觉得这就是进步。其实我从来没有要求她一定要去,一定要接班,一定要做什么事儿,我按照她的兴趣慢慢来,结果她慢慢地热爱上养猪,热爱上这个企业。”

刘畅 >>>

“我曾经思考过,这一生最重要的是要做什么,是要把父亲创办的企业亲自接手下来?还是做一些自己觉得更有意义、更感兴趣的事情?我曾经很矛盾,后来觉得这不是矛盾。自己更喜欢利用学到的知识帮助父母,我并不认为自己是唯一能够担此大任的人,但绝对是最忠心、最由衷想把这个事业做大做强的人。我希望在我的能力范围内,守候这份事业。”

### 【企业档案】

新希望集团,创立于1982年,前身是南方希望集团,刘永言、刘永行、陈育新(刘永美)、刘永好四兄弟创建的大型民营企业——希望集团的四个分支之一,是中国最大的饲料生产企业,拥有中国最大的农牧产业集群。

5月22日,新希望六和股份有限公司的年度股东大会上,62岁的刘永好辞任公司董事长之职,刘永好独生女、33岁的刘畅当选为董事长。这个一肩时尚短发、一身香奈儿套装的80后女生成为一艘巨轮的掌舵人。



刘畅坐上董事长椅子

## 热议冷评 顶替与接班

民营企业纷纷退休,引来对富二代“接班”问题的关注。其实,职场上的“接班”问题倒不是中国人的新鲜事物。我们早就有“接班”,80后、90后可能会听起来有些隔膜了,以前的接班,叫做顶替。

顶替,是多年前的一种工作分配模式,大意是指父亲或母亲退休后可招收其一名子女进入该单位工作。顶替,也是当年让不少人羡慕妒恨的一种待遇。所谓学好数理化,不如有个好爸爸。当然,顶替毕竟只是小范围内事件,涉及人物固定、涉及标的微小,不足以引起大家关注和围观。“接班”就不同了,接班接来的往往是数目庞大到普通人难以想象的资产和事业。因此,顶替顶多在当时惹得周围朋友大惊小怪一阵,接班却足以让一件“家事”成为聚焦点。

在我看来,除了量上的区别之外,接班和顶替最大的区别还在于对“接”“顶”物的所有权看法。顶替者和被顶替者都知道,工作不是“我的”,工作是单位的,铁打的工作流水的人,我只是希望能够继续有这个工作的“使用权”,对于“所有权”当然是不敢觊觎的。

接班则不同。被接班者往往在巨大的成功之后,很容易将企业视作自己的禁脔,旁人轻易不得染指,因为那是“我的”。固然他们有着过人的才能和个人素质,但不可否认的是,只要做一个认真的成功路径分析,一定会发现其间有着很多非个人的因素。一言以蔽之,时势造英雄。而英雄很容易只看到自己的作用,大众也往往只看到英雄个人的光环,并加以膜拜。

其实,一家企业做大之后,就具有强烈的社会属性,不附属于任何个人,既然不是“我的”,更不会产生“富二代”是否接班的问题。有的应该只是能者上的公司运营正常生存延续。

放下“我执”,富二代或许就能够有一个轻松的告别;纠结于“我执”,又哪里做得出真正的百年老店? 本报记者 叶薇