

特稿

本刊记者 徐琳玲 发自上海、温州

这是一个令这个社会的多数人羡慕、妒忌却所知甚少的特殊群体。他们在物质上的极度富足，精神上又背负着不能承受之重。他们活在父辈的阴影之下，渴望被父辈和这个社会认可。他们渴望自由，又常常妥协和对家规的责任和义务之间。他们是民营企业“富二代”，一个改革开放30年的必然产物。在未来的10年里，随着父辈老去，他们将陆续接班，成为这个主流商业社会的“玩家”。

天折的革命

26岁的廖新强长白头发了。虽然常常戴着老成，这个1982年生的青年却长着一张纯净的娃娃脸，热情率真，有着上世纪风潮一时的配音演员董白留一样的嗓音。他是温州新丰鞋业老板廖存良的儿子。2003年从加拿大留学回来，按父亲的培养计划，他先安排去实习半年，然后到家族的一间公司负责人事。虽然只能算是“人力资源总监”，公司里的员工都半开玩笑地称他为“廖总”，“他们叫我爸爸为廖爸”。一到下海公司，年轻的廖总对很多现状“看不惯”，“懒懒散散，松松散散”，他决定重新公司纪律。“我要带他们这个企业，如果他们不这么继续下去，我们不到5年的时候就会被淘汰”。期间因为精力时间实在顾不上，他停掉了自己在外创办的一家小IT公司，“把精力投入到最重要的事上”。

他不久就发现，制订的新政策制度根本推行不下去。老员工们当面不和他冲撞，“唯唯诺诺”，转过身就阳奉阴违。公司内部还有很多裙带关系，“譬如公公是这个工厂的总监，他老婆可能就是财务。他老婆上班迟到了，我在场的场合，他可能会当面批评她几句，我不在的时候，这些政策根本就不可得到执行。”新官上任的“三把火”没烧成功，廖新强很不甘心。他以为，“历史上的每次改朝换代，都必须杀掉一批人”，“老要娶不了新把戏”，他决定培养自己的嫡系团队，“来做自己的事”。他招聘了一批大学生，还亲自给他们做培训。

然而，他的这些年轻人一样和员工们格格不入。“他们激进，想做些成什么，也就很难融入这个集体”。一年之后，他们



左至右：李伟科、陈豪、廖新强、陈天江、许涛芳

“富二代”接班

“财富的传承是容易的，但是在任何国家，企业都是一种稀缺的资源”

纷纷离开。选择跳槽还有一个现实的原因，无论是从前还是从发展平台而言，新丰这样的民营企业远没有外企大公司那么有吸引力。白费心血的廖新强再一次感到无光可言。然而，看着这一脸稚气的80后男生忿忿地批评着那些“没有责任感、没有忠诚度的年轻人”，很有一种色胆包天的味道。

“这群小老板们懂什么呀？一来就指手画脚，搞新花样，他

们以为把书本上的东西直接就可以拿来用么？幼稚！”温州另一家私人的一位采购经理私下谈起他们的小老板，不以为意地评价道。“小孩子嘛，不用和他认真，我们只听大老板的。”

总结这场改革的挫败，廖新强的结论是“我们的心不够硬”。而正是李伟科等生来大权的父亲拒绝了他们能随改革不力人员的这一要求。

廖父：“他没有经验，太理想化，做事没有底。我们走过了

企业的业务模式转型已经很难了，还包括管理转型。新团队的重新建设、新的管理流程的建立、新的企业文化，这些都是非常复杂的过程。不是今天想了，明天就可以实现的。这是客观存在的情况，他们没有办法选择。”该研究机构的总监并不说。

硬币总有两面。在记者接触的“富二代”群体中，除了像小说这样那部分在家族企业里接受培训海外，选择自己创业人不同领域和做投资的各占三分之一外，对廖新强而言，在父辈们所熟悉的产业里，他们几乎没有话语权，也很难摆脱弱势地位。然而，在父辈们知识和经验之外的新领域，他们可能会拥有自己的机会。

温州市经济学会会长马津龙跟踪研究了温州民营企业三十年。回忆起早年南存辉、周成建地铺、睡地铺的往事，他认为：“富二代从小成长环境优越，父亲生存意义上的压力当然不复存在，不要再去地铺。但是，他们面对的是‘自我价值实现’的压力、更激烈的市场竞争压力。”

富二代们基本都受过高等教育，很多都有海外留学的经历。而他们的父辈出身贫寒，大多只有小学和中学文化程度，很多人连普通话都说不好。管理学认为，家族企业传承存在着一种“代际锁定效应”，即代与代之间通常会锁定在同一个产业上。然而，无论是从教育背景、知识储备还是从大时代背景来看，富二代与父辈已然截然不同，其中有些可能会做出新的选择，打破这种“锁定”，实现产业化升级。

“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。”

30万和一个影视公司

当李伟科向父亲提出借30万块钱做事时，父亲一口就拒绝了，根本不想听他对他这笔钱的用途和意义再作任何解释。这30万，李伟科打算用来自己创业。他父亲是上海市上不锈钢管有限公司董事长。这家最初来自温州的企业，经过几十年的发展，如今已经是民营不锈钢管行业的龙头企业。

毕业之后，李伟科就在父亲的公司做事。“很压抑，透不过气来。”在公司里，大小事务都要向父亲请示，他做了主。在他眼里，父亲和“经营之神”王永庆很



在这个商业社会，年轻人还是崇拜“接力中国青年创业协会”这样的机构向老总，团结了一群年轻人

像，专制、独裁，如果自己那一天胆敢起来反抗，结局也会像王永庆的长子——被放逐在外。因为他是家中长子，父亲从小对他期望值很高，管得尤为严格。记忆中，从小到大，李伟科从来没有得到过父亲的表扬，得到的总是训斥与不满。“他很少耐心听我说话，要么教训我，要不就是朝我大发脾气，两个人根本交流不下去。”

因为父亲的关系，他结识了一位导演，决定创办一家影视公司。是思想割裂自己透一口气，更想证明自己。而且，“我认为企业经营是学不来的，一定是‘创’出来。”

最后，他还是借到了30万创业启动资金，但他很清楚，这些人所以愿意把钱借给他，完全是看在父亲的信用和面子。虽然想独立创业来证明自己，他所仰仗的依然是父亲的资源。

之所以选择和家族事业八竿子打不着的影视业，李伟科有自己的打算。父亲经营企业的态度很保守，也很低调，一直很

下江山不在自己的掌控之下。然而，另一方面，他们清楚地意识到自己一天天地老去，企业总有一天是要交给下一代，又不得不面对接班的问题。这个群体普遍具有“强势权力人格”，白手起家，在政策风险和商海沉浮中赤手空拳打下江山。而作为企业的主导者、决策者、管理者，他们对自己的判断有着超出常人的自信，以及强烈的控制欲。他们很难容忍有人挑战他们的权威。

叶凡的父亲和祖传的企业——长城电器是温州低压电器的前三甲，他现在的身份是总裁助理。如今，他已经学会把自己的想法“放在心里”，不管是和父亲打江山的时候有分歧的时候，还是面对自己的父亲。“我们之前会有个意见交流，他先不说，听我说，然后我看看他的神情就知道他的意见是肯定的还是否定的。”如果他否定呢，“那我就放在心里。”

“大概我是很乖的。我和父亲都是简单的，碰在一起就容易斗。”李伟科忽然流露出对父亲的一丝愧疚。但是，他固执地认为自己很委屈，因为“我对企业的理解——他们就是探索新的未知领域，而且，这是不以意志为转移的，而且，这就是以成败论英雄的。”

一代和一代之间的这种博弈是根本无法避免的，所以，才会有接力中国，看似文弱的李伟科忽然激动了起来，像要宣泄些什么，又像是宣告什么。

兄弟会的心

很下，计算好角度，廖新强轻轻地一击球杆，球打了出去，和他一起玩斯诺克的二三个年轻人立刻发出欢快的叫喊。当置身于苏州河畔这家会所，他感觉不复是一个孤独的教子，会所的功能很完备，图书室、会客厅、会议室，带着各种休闲设施的休闲区，会议厅里有3个人商谈着什么，理事办公室里面，一个面貌清秀的男生在不断地接听电话，显得忙碌异常。

他叫陈豪，是这个全称为“接力中国青年精英协会”（简称“接力中国”）组织的发起人兼理事长。他1982年生，老成中透着灵气，擅长与人打交道。在这里，记者无论问起任何一个是如何“找到组织”，回答都是：先认识陈豪，接着就某某，接着就某某了。

这个听上去让人毛骨悚然的组织，是美国历史上最神秘也最有权势的共济会式互助组织。曾走出过3位美国总统、2位最高法院法官，还有无数美国国会议员及内政高官。从美国白宫、国会、内政各部、最高法院以至于中央情报局、兰德公司

成员几乎无所不在。布什父子就是临场的成员。临场只会招致精英，成员基本都是美国的名门望族。一旦有幸成为正式成员，也就等于获得了进入美国上层社会的敲门砖和通行证。新会员不仅会被传授如何跨越国家权力机构的知识，毕业后还能得到各种通往权力和财富之路的意中人——人际关系。

“临场的成员可以得到很多机会，譬如到白宫去实习等等。我们将来希望能为会员提供一些机会，譬如能推荐到市委党校学习什么的。这些机会靠我们个人是不可能得到的，但是这么多人在一起就有这个可能了。我希望，我们这个组织五到十年能走出马云、郭广昌这样标志性人物。”

2009年，在上海市工商联推荐下，俨然是“富二代”代言人和明星的陈豪参加了上海两会的开幕式和闭幕式。这一年，他和其他两位接力中国会员当选新一届的“上海市青年联合会委员”。

陈豪自己还是一家天使投资公司——蓝海创投的合伙人。他的父亲是浙江嘉兴地区的著名企业家，20多年来每天早上七点就赶到工厂，风雨无阻。陈豪坦承，这种吃苦和勤奋是他这辈人无法做到的，但是在不同时代，我相信通往成功有不同路径。“这都是长远的抱负。”

眼下，这个拥有巨大财富继承权的群体，也成为一些人追逐和“整合”的对象。在会所的候客厅里，每次总能见到几个穿西装打领带，揣着皮包的中年人正襟危坐，刻意冷静中掩藏不住不安的神色。他们几乎都是捧着一份项目书，拜访这些比他们小十几、二十岁的孩子，争取可能的合作者。

千金挂帅

2007年，随着碧桂园在香港主板挂牌上市，杨国强的女儿杨惠妍进入了人们的视线。她获得父亲70%的股权转让之后，身价逼近700亿元。取代张茵成为内地新的女首富。而与此同时，作为典型的家族企业，碧桂园集团董事长杨国强借转股欲培养女儿作为事业接班人的计划也随之浮出水面。

年方25岁，身价近千亿，她的容貌、性格和婚姻，再度掀起人们对于“女继承人”话题的关注。

在接力中国的会员中，女性和男性的比例为1:4。调查显示，对多数企业家来说，优先考虑的是儿子接班，然后才是女儿。在中国的文化传统里，女性被期许的社会角色依然是“相夫教子”。此外，女儿是外来人，而多数中小企业主仍存在“小富即安”的心态，如果接班人还是儿子，父母对其接班的愿望可能会支持，但如果只有女儿，期望值就放低了。

然而，近些年来，民营企业家的第二代继承人中出现了不少女性的名字：宗馥莉、潘薇、左颖、刘畅、郑莱莉、许海芳、张静……“阿爸无大儿，木兰无长兄”，她们成是唯一的“孩子”，或是家中长女。从历史角度看，是1978年中国实行的“计划生育”

尽管比例不高，她们普遍表现得更为稳重和成熟，和父辈关系更和谐，很少出现常见于父子间的刚性冲突



郑莱莉等一批年轻女性开始继承家业，她们比男性更善于沟通 图/朱晨

政策赋予了这些年轻女性继承家业的使命。

记者在采访中却发现，尽管比例不高，她们普遍表现得更为稳重和成熟，和父辈关系更和谐，很少出现常见于父子间的刚性冲突。而儿子们总想尽快地自己掌权，摆脱父亲的控制，往往通过对抗父亲来寻求自我认可。

在总裁办公室里，许海芳像一个陀螺般高速旋转着。一身职业装，五官长得精致，性格出奇的沉静。2002年从新加坡留学回来，她从帮朋友带回国外的几件防辐射服中得到启发，在父亲的支持下，为做成衣的家族企业开拓了防辐射服装新业务。五年间，“添喜”几乎垄断了中国防辐射服装的市场。防辐射服也成为集团公司旗下盈利最丰厚的板块，占到全部利润的60%以上。

小时候，我特别羡慕那些小康家庭的孩子，放学的时候，还有爷爷奶奶爸爸妈妈来接。父母常常在外忙事业，我和弟弟都是阿姨照顾大的。人家吃水果都是父母倒好，我自己去买。从小学到初中，我爸我妈从没完整地参加过我和我弟弟的家长会，常常是和老师打个照面就走了。

在我爸工厂当了几个月的业务员后，我说服父亲做这块新业务。最初，我们是替日本公司做代工，我没有销售经验，也没接触过，什么都不懂，就一家一家跑替我们代销防辐射服的小店，把自己放低，向他们讨教，我才慢慢了解得知究竟有什么特别的需要。

我刚开始也没抱太大的希望，则划给这一块的销售费用也不多。我们的积累是像滚雪球一样，衣服做出来卖掉，资金回笼，再有钱投入到广告和代言。我们后来就联合合作伙伴，后面的投资，我爸也拿出一部分，我自己拿出部分。

我爸从来没有和我谈过接班，他让我从业务员做起，他也要考虑我：一有没有这个能力，二有没有这个意愿。他对我还是比较宽容，刚回来的时候，我也没有太多想法，慢慢做了，才有感情，我付出了努力，收到了回报。有一天，我忽然醒悟过来，原来我承担的责任是这么大。我们现在有的钱，三代也吃不完，但是，我们还有这么多员工，我唯一的选择——就是全面地承担起这个责任。

让我爸甩手掌柜，找个职业经理人来替代我现在的位子，自己去爬山、旅行，我是做不到的。首先，能不能找到一个合适

的职业经理人；其次，他会不会像我这样对我们的家族事业有这么强的责任心和忠诚度？别人总说家族企业有多不好，事实上，有些东西是血浓于水的。

企业家和一般人的不同之处，就是能很快地调整好自己的心理。我的EQ是很高的，我能很快平复自己的情绪。在同龄人里，我算是很得住气的。

我爸从来不当面夸我，不是夸我做什么，而是夸我做得好。不管我做什么，做人也好，如果在这个层面上过不去，他会很难的，特别是做企业。如果你不能放下架子，客观地来看待一件事的话，你就会绕很多很多弯路。

我爸从来没有当面夸我，不是夸我做什么，而是夸我做得好。不管我做什么，做人也好，如果在这个层面上过不去，他会很难的，特别是做企业。如果你不能放下架子，客观地来看待一件事的话，你就会绕很多很多弯路。

我没有任何人兴趣爱好，工作就是我的爱好，谈工作的时候就特别幸福。晚上加班到10点多，感觉特别充实。“那你留给自己的时间呢？你这个年纪的孩子都在忙着谈恋爱呢？”记者问。

“记者怎么都问这个问题，我通常不喜欢回答这个问题。”她开玩笑。“现在不是事业为主。至于家庭、爱情什么的，等我35岁以后再考虑。”

婚姻婚嫁

2006年年底，一条“宗庆后为女儿选女婿”的新闻被媒体炒得沸沸扬扬。据当时来自娃哈哈的消息：宗庆后如今关心宗家的个人大事基于接班问题，要“解决其个人问题后才考虑其接班事宜”。

杭州街头，一个20岁出头的眼镜男打着“我愿娶宗庆后女儿”的求爱信公开示爱，后来还上了当地电视台的地方新闻。

故事最后被演绎成了一场闹剧。然而，在民营企业发达的杭州地区，老板们通过为女儿挑选青年才俊以确保家业得到传承，早已公开的秘密。据说，有一阵子，浙江大学里年轻的博士们得感谢老板们的青睐，以至于博士们流传着“干得好，不如嫁得好，人生奋斗20年”的玩笑。

“富不过三代”，这是一道让中国企业家和富二代们内心纠结的魔咒。在西方，当家族企业的继承人有其他的人生选择，或者其才干不足以成功管理企业时，聘请职业经理人是常规做法。然而，在中国，

绝大多数民营企业对家外的人缺乏信任。这和目前信用体系不完善相关，也和东方独特的家族文化有关。

然而，同样是家族观念浓厚的日本采取了一种独特的优位传承制——养子制。自明治维新以来，日本众多家族企业历经20年不衰，不乏养子之功。住友集团仅1900年到1945年，总管家等29位家长中，出现6位养子。其他著名财团，如丰田汽车第一任社长、松下电器创始人松下幸之助传位对象，都是养子。

在继位的养子中，女婿占了很大比例。通常，掌门人会在公司年轻人中物色一个能力最强的年轻人，把自己的女儿嫁给他，再通过仪式将之正式收养为自己的儿子。

再后，这个“女婿养子”成为家族的掌门人，并正式掌管企业。这种捆绑了家族传承和养子身份的广义家传方式，就是日本特有的“婿养子”制度。

三井家就一位掌门人甚至说：“我宁可要女儿不要儿子，因为有了女儿我可以选择我的儿子！”因为选择掌门人的可以血缘之外找“婿养子”做接班人，这给他们的子女带来竞争压力。在这种竞争中，即使家族企业最终由儿子接管，“富不过三代”的概率也会比在中国低一些。

据学者研究发现，在日本，“婿养子”掌管的家族企业平均业绩高于亲生儿子接管的企业，而不管是“婿养子”还是亲生儿子管理的非家族企业！其中，唯一被牺牲的，是一个年轻女性的情感和人生选择自由。

这种介于“女婿”和“职业经理人”



一个网婚男拿着“我愿娶宗庆后女儿”的求爱信

的模式，成了中国部分企业家的备选方案。如果是女儿接班，可以是女儿直接接手，另外，也可以通过选择女婿竞争“上岗”——由女儿控制着股份，再对女婿的婚姻和权力起到一定的限制作用。

从碧桂园的故事中，我们已经嗅到了“婿养子”的气息。2006年杨惠妍大婚，这位“乘龙快婿”的公开资料显示：清华毕业、留学英国，其父为东北官员，之前一直效力于碧桂园。婚后，碧桂园新业务大动作的背后不出他的身影。迄今为止，杨家二女儿从未在公开场合露面，也从未接受过媒体采访。在外流传的是几张模糊的婚礼照——新娘端着酒杯，一身喜庆压彩的中装。

她的内心对爱情有着怎样的憧憬？对婚姻有着怎样的梦想？看客们无从得知，似乎也从不关心。

碧桂园干过最叛逆的事，就是不顾父母反对谈了一场恋爱。我和他聊起了《乔家大院》中乔致庸为家族复兴，舍弃青梅竹马的表妹，另娶当地首富女儿的情节。“父亲他们肯定也有这样的想法。但是，我们家是天主教，还讲民主，不会一定强调我这个。他们要我找一个优秀的女孩子，对形象、气质、学历上的要求都挺高，很多还需要磨合。”

父亲的财富是祝福，也是个体的枷锁。相比而言，女性接班人承受着更大的压力、更少的自由选择。在沉重的家族责任之下，这些正值年华的女孩，或无奈考虑感情问题，或因特殊的身份和家族财富，和幸福有距离，有的甚至从未真正谈过一次恋爱。

陈天红是“富二代”中的活跃分子。这个辣哥，爱看书的女孩有一般浓浓的文艺味。用“困兽”许海芳的话来评价，“天红是很梦幻的”，和所有年轻女孩一样，她喜欢谈人生、谈爱情、谈理想。她有个弟弟，蓝泽骝，“个性和我完全不同”。因为是大女，“从小觉得有责任为父亲分担些什么”。

“门当户对”是父亲对未来女婿的基本要求之一。天红在这方面和父亲并无冲突。“如果家庭背景差太大，在很多方面没法理解，对方也会有很大的心理压力。”可是，她爹蒙蒙的眼睛朝我投来一瞥，有些迷茫。

一个在现实中已经穿上水晶鞋的公主，没有生活在童话里的权利。