

## 富二代的成长烦恼

在父辈的光环和权威下，这些“富二代”们能否找到超越父辈的突破口？

叶丽雅/文

“富不过三代。”这是古训。虽说掌握自己命运的是自己，然而家族企业创始人的子女们——富二代——面临着承上启下的重任，却是一个不争的事实。

2009年3月29日下午，在温州华侨饭店三楼一个偌大的会议厅里，200多位当地的企业主和他们的儿女聚精会神地聆听讲台上几个嘉宾的交谈。

“你生下来，身体里流的血液就注定你要继承家业。”25岁的温州新丰集团旗下的新奇特纸业公司总经理缪新颖已经有了少白头的迹象。2006年，缪新颖从加拿大毕业回国，在父亲创建的新丰集团锻炼了两年。他拿着话筒刚把这句话说完，他的父亲缪存良就一把抢过话筒说道：“不一定要接总经理这个位子，但董事长是无可非议的。”

“接力中国”是一个由“富二代”为主要发起人，以所谓“第二代企业家”为会员的非营利机构。在温州华侨饭店的精彩对话，是在接力中国温州分会的启动仪式上进行的。今天，这些被寄予了接管父辈企业的富二代，不再是含着金钥匙出生、有着人人艳羡的家世背景、无忧无虑的小孩——在父辈们经年累月所积累的阅历和经验基础上，他们必须把家业发扬光大，这意味着他们必须摸索出自己的发展模式，形成自己的管理风格。当然，如果最终能够超越父亲，那是再好不过了。

### 在父辈的影子中

“其实不是你自已，而是因为有了你父亲这一代，才会有你们所谓的富二代。”温州大学商学院张一力教授这句

话，不止是一种企业传承和血缘关系的描述，还道出了富二代的宿命——富二代们其实没有别的选择，只能传承父业，发扬光大，光宗耀祖。

1984年出生的陈曦是中国东艺鞋业有限公司董事长陈国荣的小儿子。2007年，他从北京科技大学毕业后，觉得自己需要至少两年工作经验，然后再去国外学习。于是，在父母的支持下，他在上海创办了维泰利得贸易有限公司。

然而，他的业务刚有起色没多久，

有一天，陈曦的母亲跑到他办公室，丢给他一份文件，很简单地说：“你签掉。”这是一份收购协议，老妈的那种不容置疑的口吻让陈曦意识到，原来他的事业从一开始就不可能独立于父母的事业而存在。别无选择，他只能签署协议，让父母收购了自己的公司。

上海上上不锈钢管有限公司总经理季维特的职业生涯是从父亲公司开始的。作为独子，季维特很早就知道自己必须继承家业。

2002年，当时上上钢上海公司刚开始建厂，他父亲就派他到一线参与基建，做基建办公室副主任。一年后工厂完工，父亲就要求季维特去生产线学习炼钢，从工人开始一环一环往上做，这样将来就没有人能骗得了他。

没多久，大学毕业不过一年的季维特就厌倦了每天爬上爬下、一脸油污的一线生涯，几次想申请调走，但都在父亲严肃的目光下缩回去。最后，他干脆中途逃走，借口去上海外国语学校进修英语以躲避一线工作，并希望此后能够摆脱父亲的影子，自己重新创业。

学业刚结束，季维特的父亲发出最后通牒：若不归来，即断绝



缪新颖：你生下来，身体里流的血液就注定你要继承家业

父子关系，切断财务支援。季维特被迫回来，这次没有重回生产线，而是在办公室主任、总裁助理等位置上轮岗，哪里缺人他就去补缺。

季维特中途几次创业——创立了一个影视公司，专门做企业宣传片；创立了一个钢材贸易公司和一个儿童艺术公司。后两者或因为用人不当或因为误信他人都不甚成功，只有影视公司一直盈利。但季维特一直不敢跟父亲提起此事。2008年，影视公司增资扩股买入设备的时候需要30万元现金，季维特暗地里以他父亲的信誉作为抵押借款30万元。

然而，季父的管教愈加严厉，季维特别无选择，只好把影视公司彻底委托给他的合作伙伴，回到父亲的上上钢过上朝九晚五的生活。

### 在传统中突围

零点研究咨询集团董事长袁岳在第一财经的《头脑风暴》电视节目中调侃说：“富二代有‘三好’：生活条件好、教育条件好、创业条件好。”

当时，参加这个电视节目的第一代企业家们，有很多是打的士、乘地铁来的，而富二代们很多是开着自己的奔驰、宝马、保时捷、法拉利去的。虽然这些“富二代”们的日常生活也并不特别奢侈，甚至可以算是勤俭节约，只是因为富裕的老爸支援，因而在车、房等资产上比同龄人要宽裕很多。由于这些“纨绔子弟”们都是大学毕业，甚至有过硬的海外留学背景，因此在他们看来，父母的企业至少在管理上是太过粗放。

新思维和老传统就在两代人之间出现了微妙的角力。

在缪新颖加入他父亲的集团公司之前，新丰集团已经是全国最大的特种纸加工企业，然而新丰集团既没有独立的人力资源部，也没有独立的研发部门。前者由传统的办公室主任兼任，后者则是几个研发人员根据客户需求随时改进产品。这两个重要的部门都是以“兼职”的形式存在。

跟父亲商量后，缪新颖成立了HR部门，把招聘等人力资源相关职能从办



公室主任的日常工作中剥离出来，自己分管人力资源。在大学学商科的缪新颖在管理上还是颇有悟性，入职不久就开始遴选储备干部，培养年轻一代管理者，并明确了公司各职工的岗位细则，进而开始进行部门重新划分和管理架构重建。

缪新颖在大学时期即仔细研究海外家族企业的发展演变，他认为从长期来看，企业由职业经理人管理是企业永续发展的一个必然之路。因此，他开始和父亲讨论将公司股份化，并分期权给公司高管。然而，一旦涉及到股份制改造和期权设计，新丰集团的管理问题就更加凸显出来了：公司缺乏员工绩效考核体系，对员工业绩没有一个科学客观的评判标准，而公司目前所有的单据几乎都是手工处理。没有数字化，考核也是一件大事，还需要上MIS系统。光是这两件事，就需要对公司进行一番伤筋动骨的大改革，而且涉及全公司人力资源素质的提高、再培训和适应新工作习惯。

缪新颖的父亲一直采取温和敦厚的管理风格，成立20多年来，新丰集团几乎从未主动开除过任何一人，这种改

革将对其管理风格形成巨大的挑战。虽然缪新颖的父亲也非常认同儿子的判断，但一个公司长期形成的管理风格和企业文化不是在一朝一夕中就能一蹴而就，实现乾坤大逆转的。

季维特的父亲没有这么民主。这个老头儿通过年底红包形式牢牢控制全局，季维特也在探索自己的突破模式。

在父亲的要求下，回到上上钢上班的季维特主导修订了员工手册，明确了岗位细则和奖惩规定。但他明确了每位员工职责范围，却无法掌握员工的薪酬体系，因为他父亲是通过年底发红包最终决定大家的年收成的。父亲这么做是为了体现他对每一位员工的厚爱，因为红包是他亲手给的，钱是他自己亲手装进去的，多少只有他和接受红包的人才知道，也因此建立起他和员工的深厚感情。但这么紧密的关系却无形中把季维特和他的想法都排除在外。

但是老头子还是有他自己的弱点。1993年，季父涉足不锈钢行业，利润丰厚，然而两年后因为财务问题，几个合作伙伴和他分家。这使得季父很难信任



外来职业经理人，最初两年都不会委以重任，以至于很多经理人在上上钢待到第三年实在熬不住就走掉了。

虽然不掌握财务控制权，但沟通能力极强的季维特在公司也没闲着。一方面，他通过重建网站和重塑上上钢品牌形象等之前父亲不擅长的外围工作来切入日常管理；另一方面，借助和这个机会，他和员工一一沟通，既了解员工的情况，同时也让员工对他个人有所了解，增强对他的信任。日子久了，季维特不仅知道碰到什么问题该找什么人解决，而且轮到他和父亲因为意见不合而吵架时，员工们也会和他一起揣度董事长的想法，告诉他到底老头是真反对还是只是在气头上，故意和他针锋相对。

### 富二代们的压力锅

粗放型的企业管理在江浙一带的中小企业可谓极其普遍，而员工间沾亲带故的关系更是挑战管理者的执行能力。缪新穎最终在公司落地了一套 MIS 系统，努力尝试着改变员工的工作习惯，并明晰了公司岗位职责。但新丰集团的股改、文化重建和管理架构重组则不得不暂缓。

“现在还不是时候。”缪新穎觉得他现在需要时间去思考，如何才能把企业过渡到他理想中的状态。于是，他跑到上海来，和接力中国里的另一帮富二代一起成立了一个投资咨询公司，一方面希望藉此向公司的老臣子们证明自己的能力，同时积累人脉。当然，如果这个投资咨询公司能够帮助新丰集团实现产业转型，那就更好不过了。

事实上，大部分富二代最终发现，采购、生产、销售等传统制造业的核心部分，是他们父母一辈所

建立起来的最具竞争力的部分，整个企业的组织架构都是围绕这些部分成长起来的。无论从产业构成还是从管理模式上，他们都无法掌控这部分内容的主导权。

但他们总会找到一个起点。这个起点肯定不是他们最看不惯的规范化、职业化的管理体系改革，而是市场、营销、新技术或者新商业模式、新产业这些相对外围的部分，是他们父母并不擅长的领域。

在公司两年时间中，缪新穎做得最成功的，还是和父亲一起着手开发了人造革离型纸，这种特种纸全球只有日本、美国等三四个国家几家工厂能够生产。缪新穎到公司之前，因为当时没有专门的研发部门，一直处于理论研究和市场调研阶段。他加盟以后，每周和研发部门开会研究进度，了解发展状况，推动这个产品的研发进程。虽然缪新穎同时在上海做新公司，但他预计，到今年底这种纸将正式进入生产阶段，到时候他有



可能重新承担起研发部门负责人的工作。

“组建一个自己的团队不易，同时也要感化、同化父亲的团队，毕竟企业是有连续性的，留下来的对业务都非常精通。”1979年出生的季维特在“接力中国”组织中算是难得的几个70后之一，这是他在公司几年的最重要经验之一。眼下，季维特最大的希望就是期待在他的努力下，某日上上钢能够成为不锈钢管的代名词。

这实在不是件容易的事。

事实上，富二代们都在为接班承受很大的压力。董铭于2003年毕业后即加盟了父亲创办的浙江威力锻压机械有限公司。董铭曾经写过一段话，描述他当时所承受的压力，“我有一段时间经常晚上失眠，连续两个月晚上两三点才睡着，早上6点多就醒过来了。我的食欲也不好，饭量只有以前的一半了，头上白发也比以前多了不少，人也比以前憔悴多了。”这段话居然是很多同辈的心声。

2008年，在席卷全球的金融危机冲击下，年迈的董父受不了公司资产迅速贬值，订单减半的打击，退居二线，把公司法人的职位让给儿子来做。期间，董铭表现镇定，颇有谋略，一下子成为公司名副其实的公司控制人。按照他自己的话说，此后就变得师出有名，人也变得神清气爽很多。

没有人仔细想过富二代们所面临的困境：做得好，别人说这是你父辈的功劳，做得不好，就有人说你是败家子！虽然富二代比父亲们的教育水平要高很多，但对父辈们创立并领导的企业却缺乏了解。更重要的是，第一代企业家花在企业里的时间比花在子女身上的时间多，对企业比对自己子女还熟悉。而且，第一代企业家成长在一个什么都缺乏的时代，做生意需要的只是胆略，而第二代却生长在什么都过剩的时代，机会很难被复制的年代。

其实，要避免“富不过三代”这句古训，富二代们要深入理解的，首先是父辈本人，然后才是他们创立的企业。■