

民企：如何擺脫「富不過三代」的陰霾？

——「布登布洛克式動力」的啟示

◎ 張華強

隨著改革開放的發展，中國民營企業特別是家族式企業早期創業者「交班」的問題已經進入人們的視線。「不求做到500強，只望能做500年」，「掌門人」的傳承便成為關乎未來的戰略問題。為了實現基業常青，擺脫「富不過三代」的宿命，其中一個重要的課題是要克服「布登布洛克式動力」的影響。在新的形勢下研究「布登布洛克式動力」(Buddenbrooks' dynamics) 背後的規律，對於民企解決上述歷史課題，無疑具有非常重要的借鑒意義。

「基業」正在成為富二代的重負！

「布登布洛克式動力」出自現代德國作家湯瑪斯·曼 (Thomas Mann) 的一部小說《布登布洛克家庭的衰落》(*Buddenbrooks: Verfall einer Familie*) 中的人物形象。該小說描述了盧貝克一個商人家族的興衰，反映了德國19世紀後半期的社會發展。老布登布洛克一生苦心經營，把發財致富當做自己的全部生活，終於辦起一家很大的糧食公司。他死後，產業留給孫子湯瑪斯·布登布洛克經營，湯瑪斯出身富裕，對繼續追求財富不感興趣，只把維持產業當作一種責任；他感興趣的是追求社會地位，當上了參議員。湯瑪斯的兒子漢諾出身於既有錢又有勢的家庭，但對金錢和地位都不感興趣，愛好音樂，追求的是更高級的精神生活。湯瑪斯去世後，糧食公司由於經營不善而倒閉，僕人被打發走，漢諾無力回天，本人也死於傷寒。《布登布洛克家庭的衰落》一書曾經與《指環王》《聖經》一起被評選為德國人最愛讀的十本書之一，作家湯瑪斯·曼因此在1929年榮獲諾貝爾文學獎。

在這本書裏，湯瑪斯是一個承上啟下的重要人物，他的父親因腦結核很快死去後，家業的重擔就落在他的肩上。湯瑪斯受過良好的教育，家族表面上的光鮮亮麗、金錢、名譽都是在他對這一切的不關心、不屑中得到的，然而他又必須對此負責，履行身為長子的義務。湯瑪斯從小一直克制自己，為了家族的利益自覺地放棄了同賣花姑娘的初戀，成年後放棄了自己藝術家的潛質，努力經商、盡心從政。然而他追求得越多越感到痛苦，他在管理中屢屢表現出家長制作風，並非由於他認為別人的行為有辱門風，損害企業的利益，而是因為他認為所有家庭成員享受的自由，是以自己對自由的犧牲為代價換來的。他覺得自己的勤奮工作、積極向上都是演給別人看的戲劇，內心消耗巨大。中年的湯瑪斯早早地準備著後事，立下了遺囑。有一次，他在議會開會中途逃出來拔牙，暈倒在大街上，被人抬回家就死去了。湯瑪斯死後，他的兒子漢諾不肯再像他那樣自願選擇受束縛，終於成了家業的掘墓人。

歷史驚人地相似，湯瑪斯的靈魂掙扎似乎正在中國的富二代身上重演。富二代作為本世紀初

出現的概念，不僅是指富豪的後代，而且是指已經或者將要執掌企業命運的傳人。他們大多把守護基業視為自己沉重的負擔。李海倉之子李兆會成為海鑫集團的靈魂人物；魯冠球之子魯鼎偉出任萬向總經理，左宗申之女左穎居ST宗動第一大股東之位，病逝的均瑤集團董事長王均瑤的長子王瀚繼承「大統」，他們在被人們艷羨「命好」的同時，也面對著各種各樣的挑戰與質疑的目光，不能不承擔起更多的責任。父親李海倉意外身故，年僅23歲的李兆會不得不結束在澳大利亞的學業，至今沒有感受到作為企業掌門人的那份成就與自豪感，取而代之的是如履薄冰的謹慎。「從不會抽煙到現在天天煙不離手，一年多來，李總越來越沉默了。」李兆會身邊的一位工作人員這樣描述他的老總：經常獨自一人坐在寬大的寫字台後，嘴裏叨著根煙，一臉深沉。的確，數十億元的資產和上萬人的生計全部壓在這副尚顯稚嫩的肩膀上，壓力非外人所能體會，李兆會說：「父親的財富對我來說沒有快樂，只有壓力。」為了證實自己在企業裏的價值，他們必須放棄自我，約束曾經有過的心性和愛好，這正是在與布登布洛克式的動力抗爭。

美國當代著名經濟學家W·羅斯托根據布登布洛克家族的故事，提出「布登布洛克式動力」之說，揭示的是一種在富豪後代身上普遍存在的擺脫經商重負的逆反心理。從個性上分析，在布登布洛克家族幾代人身上，反映著商人性格和藝術家氣質的衝突，以及對生活品質的不同追求，從而最終表現出對經營家族企業興趣的逐漸喪失。羅斯托在《經濟成長的階段》一書中指出，人有一種不滿足現狀，不斷追求新東西的需求。第一代人的需求被滿足之後，第二代人又會出現新的需求；第二代人的需求被滿足之後，第三代人又會產生新的需求。根據馬斯洛的需求曲線，當人們低級需求和中級需求曲線的優勢已經下降，並保持在一個低水準之上時，高級需求曲線仍然保持優勢，並呈繼續上升的趨勢。問題在於，自我實現的需求在不斷提高的同時，又隨著社會的發展呈現出一種多元化的趨勢，下一代人不可能因循上一輩人設計的軌跡，會出現欲望更替，總要偏離上一輩人設計的軌跡。

或許，「布登布洛克式的動力」在富二代身上的表現並不會造成對家族企業的致命創傷。一般說來，富二代儘管把對經營家族企業視為一種重負，但依然可以忍辱負重，也能不負眾望。然而這種仿佛是在承擔額外負擔的感覺本身就是「布登布洛克式的動力」在發揮作用的表現，而且這種感覺會自覺或者不自覺地影響著富三代、富四代的成長。當富三代、富四代不再像前輩那樣對家業有著特殊的感情，責任感大打折扣的時候，基業長青也就面臨著考驗。

歷史的「輪回」在教育中博弈？

早在2004年中國財富管理論壇上，全球最大投資銀行之一美林集團發佈的報告顯示，中國大陸的千萬富翁接近24萬人，中小規模的家族企業更多。如果按照正常的家族代際傳承，那麼有資格成為百萬富翁乃至千萬富翁的新中國富二代將數不勝數。為了防止富不過三代宿命的歷史「輪回」，創業者採取的一項重要措施是力圖通過優良的或者貴族式的MBA教育與「布登布洛克式的動力」博弈，但效果卻不盡如人意。

貴族教育無法左右年輕一代的興趣。浙江大學從2004年秋開始為在校的家族企業子弟開了一個少帥班，29名學生中有26人的家族企業資產在百萬元以上。出人意料的是，首屆少帥班學生畢業後，竟無一人回家協助父輩二次創業。29名少帥班畢業生除個別人選擇自己創業外，其餘均在不同行業自行謀職。重慶力帆集團董事長尹明善對記者坦言：「我有一兒一女，女兒還小，正在念書，兒子已在企業裏給我幫忙，但他對經營企業的興趣並不那麼濃厚，不像

我是個工作狂，他並不想當甚麼董事長，也只好由他了。」由此可見，教育固然可以解決接班者的能力問題，卻無法擔保下一代人的理想和志趣都在振興企業方面。但是在同等的條件下，興趣比能力更重要。古代的幾位帝王因為喜歡吟詩作劃卻偏偏做了皇帝，經常「小樓昨夜又東風」，愁從中來，在內外交困中根本無心力挽狂瀾，對家族企業的管理也是一樣。

舒適的教育難以培養在實踐中百折不撓的意志。學貴族禮儀，嫻熟自如地喝紅酒吃西餐、騎騎馬打打高爾夫，這些特有的教育內容或許可以培養紳士風度，卻並非必然有助於企業家進取精神的形成。日本知名的企業家稻盛和夫的「經營12條」中有一條是「心中懷有強烈的願望——具有能滲透到潛意識的強烈而持久的願望」，這顯然與追求與意志有關。百折不撓的意志往往基於實踐或者生活的磨礪，但是在富人家庭慣用的「財富堆積式教育」模式裏，學子作為家族未來的希望，他們的人生方向一開始就被安排好了，最終必須要接班做老闆，很難形成危機意識，倒容易養成扶不起的阿斗。其實，富二代接手的不僅是財產，還有麻煩。受命於危難之時，考驗往往接踵而至。陳強的父親經營的五金配件企業已經到了幾億元的規模，可是在為別的企業做擔保後，那家企業破產連累了他們，至少要承受1億元的損失。「父親當年就得了癌症。」陳強被迫上任：「我不可能將父親打下的江山棄之不管」。「另一種辦法把企業賣掉，拿著剩下的錢過舒服日子。」陳強能否堅持到最後，就看他是否具有百折不撓的意志。

傳授知識的教育無法解決產業創新問題。在應試教育的大背景下，加大教育投資儘管可以使富二代迅速掌握最先進的管理工具，積累豐厚的管理知識，卻很難解決創新問題。「布登布洛克式動力」是羅斯托根據領先企業的地位變化而提出的，羅斯托認為，任何一個經濟社會的發展都可分為傳統社會、準備起飛、起飛、向成熟推進、高額群眾消費和追求生活品質等六個發展階段，而科學技術的發展和應用在整個經濟發展的全過程中都具有決定性的作用。也就是說，即使在富二代身上沒有「布登布洛克式動力」，當經濟社會的發展由一個階段向另一個階段過渡時，消費者的欲望更替，家族企業在市場中的原有優勢和地位就有可能喪失。當新的經濟增長點或者消費熱點形成之後，原有的領先產業就會讓位於新的領先產業，家族企業也難以擺脫歷史的篩選，如果不能及時創新，消費者不會為家族企業的基業常青買單。權威調查顯示，由於找不到合格的接班人，95%以上的企業無法擺脫富不過三代的宿命，90%以上的企業上演著富不過二代的悲劇。其中一個重要的原因，就是創新的乏力。

教育有自身的規律，並不以傳承者教育後代的初衷為轉移，如果把它混同於舒適教育，很可能是一種負相關。陳凜作為富二代的代表人物，留學回國後對逸飛集團本來的業務興趣不大。他被自己的投資理想激勵著，似乎已不大可能在傳統產業上停留。在這個意義上講，是教育將陳凜培養成逸飛集團本來業務的「叛逆」。在布登布洛克家裏，少年漢諾弱不禁風的身子，經常昏厥的毛病，病懨懨的臉色，使湯瑪斯十分擔心。每年夏天，他都讓兒子到海邊去療養，期望大海對兒子的身體有所幫助，對兒子堅強性格的養成有所薰陶。但是大海卻更加增強了兒子內心的幻想和對音樂的酷愛，商業氣息在他身上越來越淡泊了，這是湯瑪斯始料不及的。

讓科學傳承使企業充滿陽光

如同貴族教育成就不了富二代一樣，把企業交給子女並不是上佳選擇。當然這並不是說富不過三代難以逾越，總有百年老店在煥發新的青春。不過這應當將基業常青夙願的實現由血緣傳承轉向科學傳承，即按照現代企業制度進行傳承。現代企業制度雖然不是萬能的，但是不

堅持現代企業制度卻是萬萬不能的，從下面幾方面做起，對於基業常青無疑具有更大的勝算：

實施職業經理人計劃，開拓以人為本的企業人力資源。按照子承父業的模式實現基業常青，隱含著這樣一個前提條件：家族的每一代人都會成長為非常優秀的職業經理人。這在實踐中是不可能的。布登勃洛克一家最終在和哈根施特羅姆一家的商業競爭中一敗塗地，並非由於後者是甚麼「不擇手段的投機的壟斷資本家的代表」，而是由於後者是自發、自然地追求商業利益，他們實現個人幸福的途徑就是商業上的成功。對他們來說，幸福和財富的增長是一致的，這正是職業經理人的特徵。無論在哪一代人那裏，都會有人把個人幸福的實現建立在商業成功的基礎之上，在職業經理人成為一個階層之後更是如此。如果家族企業實施職業化管理，能把每個時代最優秀的職業經理人都能吸引在家族企業的旗下，使企業在優秀的職業經理人之間傳承，那也就擁有了爭取基業常青可貴的人力資源。這並非刻意排斥富二代，只是需要富二代以普通人的身份證明自己是優秀的職業經理人。全球輪胎業鉅子米其林集團是一個家族企業，已有二百年的歷史。集團總裁最小的兒子愛德華從法國海軍退伍後隱姓埋名進入家族工廠實習。他以學徒工的身份到米其林研究中心工作，從貨車輪胎部主任開始做起，長期堅持在基層錘煉，不僅在其四個兒子中脫穎而出，而且其職業化的程度得到了大家的認可，最後就任集團總裁，同樣能夠取得驕人的成績。

堅持正當管理，培育創新土壤。家族企業實施職業化管理，看重的不僅是職業經理人的能力，更要重視職業經理人願意為老闆誠心誠意服務的職業道德。這與家族企業的價值取向有關。假如家族企業能夠堅持誠信為本，不姑息經理人的過分投機，那麼職業經理人就會在激烈的市場競爭中努力通過管理創新顯示自己的價值。其實在「布登布洛克式動力」的作用下，靠血緣關係傳承的企業高層管理者更容易鋌而走險，在創新需要付出更多努力的情況下，他們似乎更願意走捷徑。湯瑪斯在安冬妮的慫恿下，拋棄了誠實和不謀暴利的祖訓，買下了一大片風險極大的青苗。就在慶祝公司成立100周年紀念日的時候，一場冰雹粉碎了他的美夢，莊稼被毀，公司賠上了幾萬馬克。假如職業經理人不是為了牟取私利的話，他就不會犯下這種低級的錯誤。實踐證明，保證一個家族能夠富幾代不是最重要的問題，重要的是它如何給更多的人帶去更多的財富。這實際上是在動員更多的人向它負責，培育創新土壤，在回報社會中前行。如今西門子公司還叫西門子，福特汽車還叫福特，摩根銀行還叫摩根，可這些百年老企業已經不再屬於某個家族所有，是講求誠信的職業經理人的創新精神使它不斷獲得新的生機。

建立有效的公司治理機制，鉗制不正當管理。如果實施職業經理人計劃能夠防止管理者對所有者的反客為主，家族傳承也就不會再成為必然的選項。而這可以通過建立健全現代企業制度，建立有效的公司治理機制，鉗制不正當管理等措施予以解決。家族企業實施職業經理人計劃，當然也需要保證創業者的後人有體面的生活，以及他們在有能力的情況下收回管理權。這些顧慮都可以通過制度設計予以解決，例如讓家族繼承人超脫於企業管理，成為食利階層。在企業領袖突然更迭時可以採取「托孤」的辦法，建立一個由律師、銀行家及職業經理人組成的團隊協助繼承人管理企業；也可以為繼承人組建輔導團隊，由公司元老、資深顧問等協助繼承人熟悉企業，在條件成熟時再把企業交給繼承人。還可以進行更徹底的制度安排，邀請和家族保持多年友誼的朋友入股，實行由有限責任股東和普通合夥人組成的雙重合夥制，有限責任股東按照出資比例承擔公司負債，參加股東大會、審議年報、任命管理合夥人等；而普通合夥人則需用私人財產為集團負債承擔連帶責任。在公司的正常運營中，董事會、監事會和經理層相互獨立，相互制約，鉗制不正當管理。可以設想，在肯定企業高管都

願意有所作為情況下，排除了不正當管理之後，他們聰明才智的發揮無疑有利於企業的發展。

通過對「布登布洛克式動力」的因勢利導，實施對家族企業的科學傳承，不僅可以讓富二代愛幹甚麼就幹甚麼，放心從事他們所衷情的事業；而且可以為有志於此的精英提供一個有力的平台，把企業繼續做大做強。彼此各盡其能，都能實現自己對生活品質的追求，從而也就可以使家族企業充滿陽光，為社會增加更多的和諧因素。

張華強 陝西省蘋果氣調儲藏技術研究中心

《二十一世紀》(<http://www.cuhk.edu.hk/ics/21c>) 《二十一世紀》網絡版第七十三期 2008年4月30日

© 香港中文大學

本文於《二十一世紀》網絡版第七十三期（2008年4月30日）首發，如欲轉載、翻譯或收輯本文文字或圖片，必須聯絡作者獲得許可。