

财富

QuShe

财富永远在冒险。
人生最大的风险就是
永远不冒险。财富巨
鳄们都有各自的冒险
铁律。今天，他们正
经历着财富传递的又
一次冒险……



——
福布斯富豪的传承法则

瞿刚 著

浙江人民出版社

取舍

——福布斯富豪的传承法则



uShe

瞿刚 著

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

取舍:福布斯富豪的传承法则 / 瞿刚著. —杭州:浙江人民出版社, 2005. 5

ISBN 7-213-03018-3

I. 取… II. 瞿… III. 商业经营-经验
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 026036 号

取 舍

——福布斯富豪的传承法则

瞿 刚 著

出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
市场部电话 0571-85061682 85063734

责任编辑 洪希平

封面设计 顾 页

责任校对 朱晓阳

激光照排 杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷 杭州大众美术印刷厂
(杭州市拱康路)

开 本 787 × 1092 毫米 1/16

印 张 20.25

字 数 28.5 万 插 页 2

印 数 1-8000

版 次 2005 年 5 月第 1 版
2005 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-213-03018-3

定 价 28.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

序

乔治·吉得在他的《富与贫》一书中分析得十分透彻：“除了少数例外，富不过三代似乎是无法改变的命运。为什么富人无法把财富传递下去？扣除庞大的遗产税后，遗产分给一堆自小娇生惯养的继承人，即使他们有心守财，庞大的遗产也只会腐蚀他们的创业精神，花钱显然比守成要容易得多。”

对于今天中国本土的福布斯富豪们来说，他们用二十余年时间拼命地奋斗，甚至备受“非国民待遇”的磨难，在险境中挣扎着走到今天。他们的整个创富过程往往就是一本“血泪史”。二十年过去了，当财富积聚完成后，第一代创富者们面对的却是财富的继承权与企业的控制权如何完全、完整地传递给下一代。换一句话说，便是第一代创富者到底应该以什么样的方式，传递给下一代什么样的财富？

这是一次对于财富的考验，也是一次财富转移中的冒险。中国第一代福布斯富豪们的快速致富除了时代机遇外，他们身上大多具有类似的共性：出身卑微，受教育程度不高，相对比较贫困，没有表现出特殊天赋等等，但他们基本上又都表现出了试图获得财富的坚定意志、胆魄和冒险精神。

这让我们联想到美国历史上两位创富英雄和个人奋斗的楷模。一位是约翰·洛克菲勒。16岁时，他在美国俄亥俄州克利夫兰的一家干货店当职员，每星期能赚到5美元。19岁时，洛克菲勒下海经商，倒卖谷物和肉类。22岁进入了石油业。1870年，31岁的洛克菲勒创建了标准石油公司，起家时资本仅为100万美元。但是，只用了12年时间，到1882年，

洛克菲勒已经创建了一个史无前例的联合企业形式——托拉斯。

另一位是安德鲁·卡内基。1835年11月25日，卡内基出生于苏格兰古都丹弗姆林。父亲威尔·卡内基以手工纺织亚麻格子布为生，母亲玛琪则以缝鞋为副业。11岁那年，安德鲁·卡内基跟随着父亲移民到美国宾夕法尼亚州阿勒格尼。他13岁开始打工，第一份工作是进棉纺厂做童工，周薪只有1.2美元。后来，又当过邮递员。卡内基基本没有接受过系统教育。1881年，卡内基与弟弟汤姆一起创办了卡内基兄弟公司。1892年，卡内基把自己的公司与另外两家公司合并，组建了一个庞大的钢铁帝国——卡内基钢铁公司，成为名副其实的钢铁大王。他与洛克菲勒、摩根并立，是当时美国经济的三大巨头之一。卡内基有一句名言至今仍在流传：“如果把我的厂房、设备、材料全部烧毁，但只要保住我的全班人马，几年后，我仍将是一个钢铁大王。”

中国的福布斯富豪们的创富历程情形大致相同。李嘉诚14岁投身商界，16岁进入五金厂当铁桶推销员，后又推销塑料桶。22岁正式创业，以平时省吃俭用的5万元开办了一家塑胶厂，经过半个世纪的奋斗，成为全球财富英雄。鲁冠球从只有7个人的铁匠铺起步，在整个创业过程中，以一种“大舍得”的远见卓识，创造了中国本土的财富神话。他们几乎具有“野生派”企业领袖的一切特性，并赤手空拳打出一片天下，但他们对于自己创造的巨大财富，如何才能以一种更加安全的方式传递下去，却不具备充分的经验。

而事实上，这些富豪们的第一轮财富传承已经悄然拉开帷幕。比如李嘉诚和其子李泽钊、李泽楷，鲁冠球和其子鲁伟鼎，尹明善和其子尹喜地，茅理翔和其子茅忠群等等。虽然这并不能意味着第一代创富者就会在短期内退出历史舞台，但这种权力和财富的交接班，势必会带来企业战略、文化上的调整。“皇权下的阴影”也好，“君主立宪”也好，所受教育和经历完全不同的两代人之间，关系多多少少会变得微妙起来——权力的让渡，相互间的妥协以及高层之间的适应，都需要假以时日才能完成。这也注定了家族传承决不可能一气呵成。

尤其是在东方传统文化的熏陶下，血缘关系变得不可忽视。这就如同

日本式的长子继承制,以“劳其筋骨,苦其心志”的方法培养财富传人成为不可避免。几乎没有人会否认这种关系对于财富传承中理所当然的因果关系。因此,这些创富者们更加重视的是如何调整自己的下一代,以及传递给下一代怎样的素质,这才是更为重要的。

这也是创业一代绕不过的一道坎。

而那些继承者,他们所必须同时面对的是家族和市场。与家族第一代创业者不同的是,他们一般都接受过良好的教育,甚至有过在国际大公司从业的经验。这些经历注定了他们对家族创业者充满着批判精神。尤其在尚未彻底继承家族生意的时候,理念上的冲突和境地的尴尬将不可避免。一方面,他们必须立足于家族传奇般的历史;另一方面,他们又试图实践自己的现代企业管理理念。

这种隔阂与冲突很难判定对错。美国人斯瓦斯教授曾经说过:“老一代创业者总以为公司的成功是自己正确领导的结果,却没有意识到每经过一次权力交接,就需要做一次战略上的调整。他们只想让子女照着自己的方针行事,以为从此可以万事大吉。”这似乎可以理解为对前辈们的一种委婉批评。

至于财富二代,他们从小就生活在一个过于优越,并与普通孩子隔绝的环境中,他们接受了更多前沿化的学习,性格浪漫,经受的磨砺往往十分有限,因此在经营和管理一个企业的时候,所具有的更多的是知识优势,缺乏的是前辈们的坚毅与耐心。而两者的结合,却没有更好的途径可寻。

因此,两权分离开始被一些本土的福布斯富豪们引进。随着一代又一代继承者的接棒,现代企业管理理念也日渐深入人心。“家族利益最大化”最终将使企业的经营控制权理性地交出,但这决不意味着一种放弃。

美国著名跨国公司摩托罗拉自1928年创办以来,一直由家族成员经管。2003年底传出桑德尔将正式接替高尔文出任该公司董事长兼首席执行官的消息后,摩托罗拉公司股价大幅飙升。《商业周刊》评论认为,摩托罗拉需要进行一场革命,因为根深蒂固的家族传统,已使摩托罗拉失去了敏锐的商业洞察力,高尔文已经无法继续带领他祖父创立的公司开辟更

辉煌的未来。作为摩托罗拉历史上第一个“外来方丈”的桑德尔,已有 25 年以上的从业经历,在他担任升阳公司总裁兼首席运营官期间,该公司的年收入曾突破 180 亿美元,在电脑服务器销售领域居全球首位。

也许这是趋势,一种引领全球家族企业发展方向的大趋势。

而财富的每一次再度创造和安全传递,都包含在每一次的决策,每一次的取舍之间。洞穿创富者的财富智慧以及人生智慧,在每一次财富或人生的取舍之间能够作出正确的抉择,正是我们开始创富历程时所必须的。

钟朋荣

2005 年 4 月 7 日

序

00 \ 前言案例: 钟朋荣 / 1

鲁冠球: 财富渗透下的少与多 / 1

一、平实为贵, 骄兵必败 / 4

二、小财不舍, 大财难来 / 9

三、继承财富, 继承责任 / 14

深读参考一: 走出家族企业的“厨房内阁” / 23

深读参考二: 正泰集团: 家族股权稀释的中国样本 / 28

深读参考三: 小默多克成长传奇: 从仇父愤青到商业奇才 / 32

刘永行: 挣多少钱才算富 / 37

一、越成熟你就会越谨慎 / 40

二、“企业相对论”乘时窃世 / 45

三、鼓励善行赢取大财富 / 49

四、不能容忍财富的贬值 / 52

五、幸福就是日子过得快 / 58

深读参考一: 内部提拔: 精挑细选的艺术 / 61

深读参考二: 根除家族企业的纷争 / 65

深读参考三: 中美私营家族企业比较 / 68

王永庆: 细节魔鬼孕育的传奇商人 / 73

一、处处用心, 积腋成裘 / 76

二、鱼骨理论独出心裁 / 79

三、接班人传贤不传子 / 85

四、精打细算,持家有道 / 90

深读参考一:细节决定成败 / 93

深读参考二:亚洲家族企业高层权力在混乱中过渡 / 94

深读参考三:通用电器的接班人计划 / 97

陈丽华:舍得之间成大家 / 105

一、先知先觉头口水 / 108

二、最大的财富是人 / 111

三、大舍才能有大得 / 113

四、传承什么最重要 / 116

深读参考一:王安失败在家族观念上 / 121

深读参考二:卓越家族企业的七种习惯 / 126

深读参考三:欧美家族企业能否薪火相传 / 129

尹明善:成功需要一个“机会主义”的头脑 / 135

一、一只伺机借势而动的猫 / 138

二、懂政治是成熟的企业家 / 141

三、有识无胆者机会近乎零 / 145

四、“最终我让财富回归社会” / 147

五、家族企业制度 50 年不变 / 150

深读参考一:中国家族企业大换帅 / 155

深读参考二:红豆集团创造选拔接班人新模式 / 160

李嘉诚：危险就是商机 / 165

一、做人最难的是做减法 / 168

二、赢利在乐观与悲观间 / 171

三、家业做大用人是关键 / 175

四、两个历史人物的影响 / 179

五、富家子弟要富过三代 / 182

深读参考一：杜邦家族传承史 / 185

深读参考二：欧美家族企业的成功之道 / 189

李兆基：寻找一种内发的力量 / 193

一、桃园结义扶危济急 / 196

二、勤力诚信磨砺眼光 / 202

三、奉劝世人自得其乐 / 205

四、望子成龙后继有人 / 209

深读参考一：西武的接班策略 / 214

深读参考二：百年福特 80 名家族成员 / 215

深读参考三：摩托罗拉三代家族统治无奈谢幕 / 219

李兆基：扼紧财富的“后一切” / 223

一、甘心当老二是一种策略 / 226

二、“口袋论”拆除了家族“雷管” / 229

三、举贤不避亲的用人兵法 / 233

四、淡化家族制是最好选择 / 236

五、取“大家”文化,舍“小家”文化 / 241

深读参考一:家族企业:太子军 VS 职业经理人 / 246

深读参考二:年广九家族企业的离合悲欢 / 250

深读参考三:职业经理人的裂变 / 253

吴炳新:没有悲情怎么能叫三株 / 259

一、三株为何如此脆弱 / 262

二、盲目扩张自酿苦酒 / 268

三、家族人不得任总裁 / 271

深读参考一:职业经理人离职成败剖析 / 276

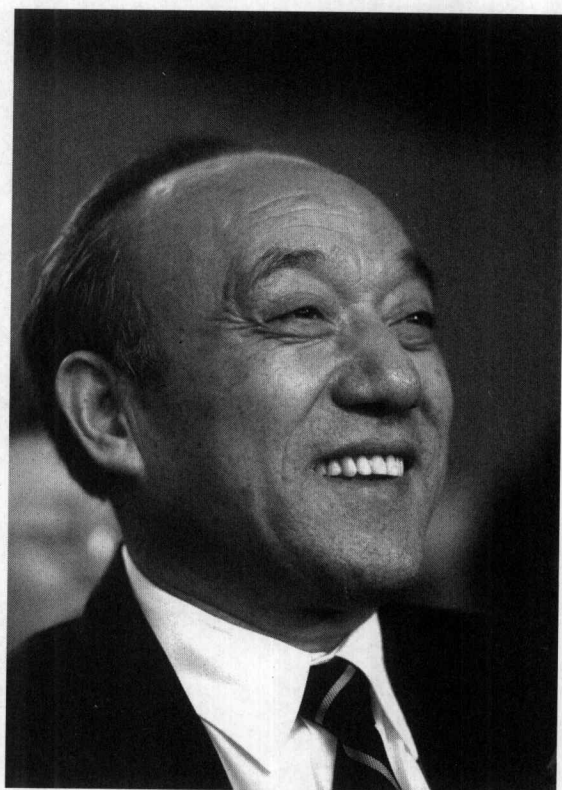
深读参考二:10年来全球10名最成功的“空降兵” / 281

相关资料一:世界著名企业危机中的交接班 / 293

相关资料二:全球世界级的22家家族企业 / 305

主要参考文献 / 309

后 记 / 311



鲁冠球：

财富渗透下的少与多

鲁冠球

排 名:《福布斯》2004 年度中国富豪榜第 5 位

年 龄: 59 岁

出 生 地: 浙江杭州

教育程度: 初中

主要公司: 万向集团

公司总部: 浙江杭州

主要行业: 汽车配件及金融

资 产: 7.74 亿美元

主要经历: 1969 年 7 月,一个只有 7 个人的小铁匠铺诞生了,这就是今天万向集团的前身。鲁冠球按“求实、图新”的战略方针,在动荡年代求得了生存。人们想象不到,这个初中便辍学在家的鲁冠球会把小铁匠铺发展成一个拥有数亿元资产的跨国集团。在鲁冠球带领下,万向集团一步步走向了国际竞争的舞台,“钱潮牌”万向节产品以质量和价格赢得了市场的认同。1994 年,外经贸部正式批准万向集团在美国成立万向美国公司的申请,现今已经成为在美国中西部发展最快、规模最大的中资企业。如今鲁冠球已经将 26 家海外企业揽入自己的企业帝国版图之内。30 多年来,鲁冠球潜心经营,荣誉纷至沓来,一切似乎只是水到渠成。鲁冠球被誉为商界的“常青树”。

一、平实为贵,骄兵必败

鲁冠球要义:时髦不可赶,形式不可搞,假话不可讲,任何人想要违背客观规律一步登天,都是会吃苦头的。凡是“吃”不下的、没有能力做到的事,坚决不搞。

松下幸之助(松下公司创始人)要义:经营者应该随时怀抱谦逊的态度,必须兼任端菜的工作,万不可忘乎所以。做到这一点,你便可永不言败。

“他是民营企业家中的常青树,他的故事续写了 20 多年。把一个小作坊发展成通用、福特汽车的合作伙伴,一举开创民营企业收购海外上市公司的先河,人们从他身上见证了乡镇企业的过去,也看到了乡镇企业的未来。他向我们展示了一个乡镇企业家与时俱进的真实传奇。”这是中央电视台 2001 年颁予鲁冠球中国年度经济人物称号时的颁奖词。

的确,要了解鲁冠球的传奇,这样的背景是无法省略的。

鲁冠球作为 1987 年中国十大农民企业家迄今为止唯一“存活”下来的,并一次又一次引领万向不断迈向新目标的企业领导人,有着他理所当然的存在理由。这些看似平常且平淡无奇的“理由”,正是成就他 30 年不败的奥秘。

鲁冠球说,时髦不可赶,形式不可搞,假话不可讲。这是他后来回顾自己成功经历时的一个小结。在最初的时候,他并没有把自己设定在某一种人格框架中战战兢兢地开始远征。他的朴实与生俱来,他的企业的辉煌也

正是这种朴实风格的延续。因为他的人格没有什么改变,这是最为重要的,这也是为什么在与他同时代的“民营英雄”全军覆没的情况下,而鲁冠球却能独存且不断壮大的根本原因。

从小家境贫寒的鲁冠球做过铁匠。青年时代,他的最高理想是在村企中当上一名体面的工人,残酷的现实覆灭了他的理想。我们没有必要来描述彼时的鲁冠球如何坚韧地承受了生活的煎熬,那个时代,从险恶的生存环境中站起来的时代英雄不计其数,重要的是,站起来之后,你改变的是什么?如果改变的是人格中最珍贵的一部分,那情形或结局就完全不同了。

先讲一个故事。

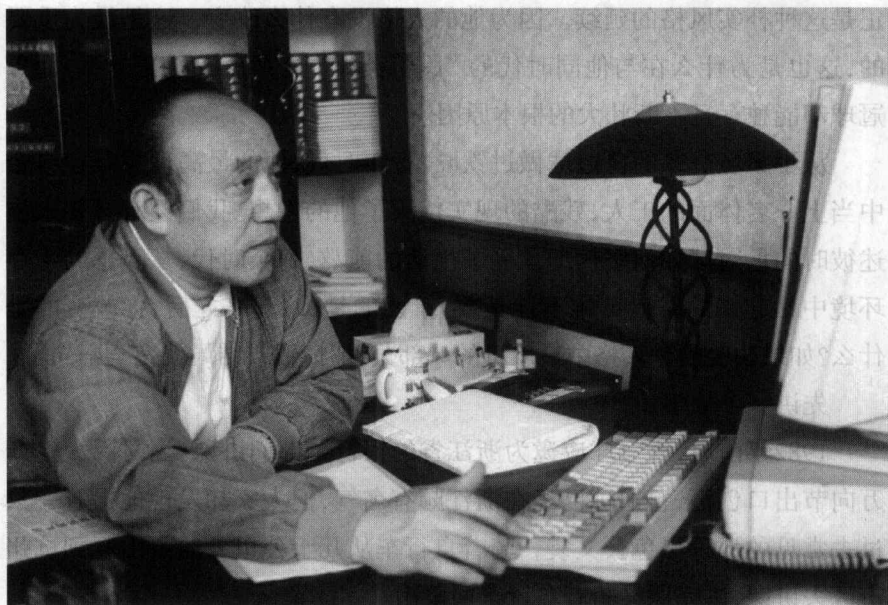
1982年前后,鲁冠球应邀为浙江省的银行干部们讲课,当时因为生产万向节出口创汇,鲁冠球已经在浙江颇有名气,但大家却发现他提着一只过去常见的那种黑色公文袋,骑着自行车从几十公里外的萧山赶到杭州市区去讲课,讲完课又骑着自行车回萧山。

“当时与他一批成名的风云人物有很多,现在大部分都已经销声匿迹了。”多少年后,一位银行人士说:“鲁冠球是个踏踏实实做事的人,不务虚名,埋头搞企业,所以现在是越做越大。”

对这个说法的最好注脚是万向与昔日将之带入国际市场的“师傅”美国舍勒公司的一段交手:

上个世纪80年代初,万向的第一批3万套万向节通过美国舍勒公司进入美国市场,创下了中国汽车零件出口美国第一,这也使万向与舍勒结下了不解之缘;1987年,因为提出独家代理万向的产品遭到鲁冠球的断然拒绝,舍勒的老板一气之下决定和万向断绝业务关系,没有了舍勒在业务上“牵手”后的万向,日子一度非常难过,一年后,在万向度过最困难时期之后,舍勒的老板又回来了。因为他们其他国家走了一圈以后,没有找到同万向一样价廉物美的产品,又与万向重新签订合同。这些年,万向集团蒸蒸日上,使受到冲击的舍勒每况愈下。2000年4月,万向集团谈成了对这家1923年成立的世界上万向节专利最多企业的收购。当鲁冠球再一次和舍勒的老板握手时,舍勒感慨地说:“你是胜利者。”

是鲁冠球的朴实、务实作派征服了舍勒,是鲁冠球的以不为一时之利



低调、内敛是鲁冠球的为人行事风格。

而折腰的定力折服了舍勒。

“但是记住,任何人想要违背客观规律一步登天,都是会吃苦头的。凡是‘吃’不下的、没有能力做到的事,坚决不搞。”鲁冠球说。

从鲁冠球的身上,其实也折射着浙商财富群体的普遍特征:略带刻意的低调,公众知名度与财富拥有量不对称。

浙商是目前全国人数最多、比例最高、分布最广、影响最大的投资经营者群体。《福布斯》首富榜上,2000年“中国50首富”,9位浙江企业家榜上有名,比例将近1/5;2001年度中国大陆首富100位企业家中,浙江人就有17位。知名的零点调查公司在北京地区进行的一项企业界人士调查结果显示,浙江商人是北京市场上的超级活跃群体;在上海,浙商达50多万人,浙籍企业在沪投资总额、企业总数和资产总额,均居全国各省市之首。本土媒体《新财富》首次制作的富豪榜上,中国大陆前400名富人里面,浙江人就有63名,居各省市之首。而这仅仅只是在浙江省内创业的浙江人,如果算上外省市浙江籍投资者,人数将更为庞大。官方统计的2000年的“500强”中,“浙江产”更是达到了惊人的171家,一省就独占