

美国《家族企业》杂志独家授予全球中文版

本书旨在帮助企业主了解并成功地解决在制定传承计划时所面临的种种难题：如何为培育新一代领导人做好准备，如何确保退休的老企业主的财产安全，如何确保企业的长期生存。

把公司 交给儿子

家族企业之传承经典

The Family Business
Succession Handbook

[美] 马克·菲斯切特 编著

杨会军 译

長 春 出 版 社

把公司交给儿子

家族企业之传承经典

(美)马克·菲斯切特 编著
杨会军 译

長 春 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

把公司交给儿子 / (美)马克·菲斯切特编著;杨会军译. —长春: 长春出版社, 2009.1

ISBN 978 — 7 — 80664 — 979 — 4

I. 把… II. ①马… ②杨… III. 私营企业—企业管理 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 169008 号

The Family Business Succession Handbook

Editor: Mark Fischetti

Copyright © 2005 by MLR Holding LLC

Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 by Changchun Publishing House

Published by arrangement with Family Business Publishing CO. and with courtesy of authors who own their articles copyright.

All Rights Reserved.

经美国家族企业出版公司独家授权和持有版权的作者授权, 本书中文简体字版由长春出版社出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

把公司交给儿子

著 者: (美)马克·菲斯切特 编著 杨会军 译

责任编辑: 张耀民 程秀梅

封面设计: 大 熊

出版发行: 长春出版社

发行部电话: 0431-88561180

总编室电话: 0431-88563443

读者服务部电话: 0431-88561177

地 址: 吉林省长春市建设街 1377 号

邮 编: 130061

网 址: www.cccbs.net

制 版: 恒源工作室

印 刷: 吉林省吉育印业有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数: 210 千字

印 张: 12.75

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

版权所有 盗版必究

如有印装质量问题, 请与印厂联系调换 联系电话: 0431-84652148

《家族企业》丛书

编委会

主 编 杨会军

副主编 杨 树

编 委 段和森 李 刚 王 曼 石晓竹
杨艳妍 安坤伟 都学军

目 录

第一章 如何做好传承计划 / 001

- 第 1 节 传承计划的三个目标 / 001
- 第 2 节 传承计划十二步 / 005
- 第 3 节 你准备好交权了吗 / 010
- 第 4 节 天天轻松制造公司的战略先行 / 014

第二章 如何进行家族动员 / 020

- 第 1 节 家族议事会：交流的关键 / 020
- 第 2 节 如何安排亲属 / 022
- 第 3 节 拆散生意，团结家人 / 025

第三章 如何开展企业动员 / 027

- 第 1 节 怎样保持公司的价值 / 027
- 第 2 节 如何避免流失管理人才 / 029
- 第 3 节 怎样从第二代过渡到第三代 / 031

第四章 如何培养接班人 / 035

- 第 1 节 怎样激发孩子们的商业兴趣 / 035
- 第 2 节 怎样培养女儿成为首席执行官 / 037
- 第 3 节 怎样督导下一代 / 041
- 第 4 节 养育与督导的秘诀 / 043
- 第 5 节 非家族导师的技巧 / 044
- 第 6 节 接班人怎样结识顾客和供应商 / 045
- 第 7 节 玛莎“公主”的在职培养 / 049

第8节 埃里克“王子”的督导团队 / 055

第五章 如何筛选接班人 / 063

第1节 聪明人为什么会选错人 / 063

第2节 最后的决定由你来做 / 067

第3节 怎样选出优胜者 / 070

第4节 怎样安排联手掌权 / 072

第5节 怎样说服合伙人接受接班人 / 075

第6节 合伙人谋求一致的六个步骤 / 080

第7节 怎样预防紧急事件 / 082

第8节 跨越诺特伯格的未来之桥 / 086

第六章 如何移交控制权和所有权 / 094

第1节 怎样避免股东太多的灾难 / 094

第2节 移交所有权的几种工具 / 097

第3节 怎样保障你的退休收入 / 098

第4节 怎样打破资产评估僵局 / 102

第5节 怎样托管公司 / 104

第6节 怎样激励非家族托管人 / 108

第7节 怎样招聘非家族首席执行官 / 110

第七章 如何接管 / 113

第1节 接班人怎样建立权威 / 114

第2节 怎样协调兄弟团队 / 116

第3节 怎样应对雇员的挑战 / 119

第4节 怎样证明自己是合格的领导 / 127

第5节 怎样在工作中学做领导 / 131

第6节 小沃森怎样接管 IBM / 137

第7节 斯塔尔兄妹的接管准备 / 143

第八章 如何放手 / 150

第1节 十个不能放手的理由 / 150

第2节 羁留创业者的深层原因 / 152

第3节 怎样优雅而别致地放手 / 157

第4节 怎样将退休生活职业化 / 164

第九章 如何制定财产计划 / 168

- 第 1 节 十个致命的错误 / 168
- 第 2 节 怎样处理债务与财产保全 / 174
- 第 3 节 怎样分赠家产 / 177
- 第 4 节 揭开避税的谜团 / 183
- 第 5 节 买断优于白拿 / 184
- 第 6 节 避开地产的陷阱 / 187
- 第 7 节 绕开信托的陷阱 / 188
- 第 8 节 让股票流动起来 / 191

第一章 如何做好传承计划

企业传承是一个必须精心计划和细心管理的战略进程。这一进程的起点应该是一个对于家族和生意两方面都很恰当的具体战略，并且，相应地与自家的企业治理结构和所有权结构同步演进、和谐互动。本章集中介绍应该如何确立这些战略方向，如何逐步制定相应的传承计划，为企业主、接班人和高级经理提供了一套检测准备工作的评估表。

第1节 传承计划的三个目标

企业传承计划有三个目标：

第一，将企业资产高效而公平地从父辈分配给子女；

第二，传递企业控制权，以保障企业有效运营；

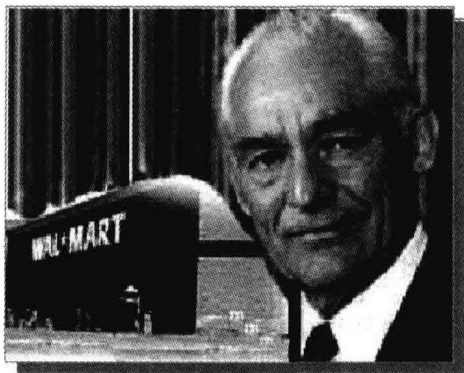
第三，维护和促进家族和睦。

这三个目标看似简单，实则不容易实现。现实生活中，很多传承计划都在实施过程陷入了痛苦、混乱和瘫痪之中。原因十分明显。首先，有关企业传承的核心概念既模糊又煽情：公平是什么意思？子女掌权对失去权力的父辈意味着什么？其次，目标之间可能相互冲突。父辈交权之时如果有失公平，就可能破坏家族团结。相反，如果父母优先照顾家族和睦，在子女之间平均分配权力，则可能导致生意陷入僵局。

企业主只有拿出一个清楚的传承战略计划，并且尽早传达下去，才能增进这三个目标同时实现的成功概率。你可以同时授权给几位接班人，或者，在接班人准备好接掌权力之前保留企业控制权；可以将子女们团结在一起，也可以将他们分开安排。不论你喜欢哪种方式，最好早点确定一个战略，尽早展开必要的沟通。

筛选战略方向

传承战略必须清楚地指明其战略目的、价值依据、如何实现计划。大体而言，这类战略有理想主义与实用主义两大类别。



山姆·沃尔顿

采纳理想主义战略的父母相信，子女们可以成功地分享权力，平等掌权能够促进团队合作；相反，权力和权威差别会带来内部冲突。而相信实用主义的父母则认为，如果存在多个接班人，除非授予某个接班人以最高权威，否则家族内部的冲突就不可避免。

家族传奇战略 (Family-legacy Strategy)

传承战略也可以按照执掌权力的时间段加以界定。美国及世界上最大的商品零售商——沃尔玛公司创始人山姆·沃尔顿选择并漂亮地实行了一套家族传奇战略，这一战略的初衷是将企业完整地世代相传下去。

迄今为止，山姆夫妇及其子女一直控制着沃尔玛连锁超市 38% 的公司股票。山姆在他的传记《山姆·沃尔顿：美国制造》中讲述了自己的家族传承的故事。山姆向子孙们传达了一个强烈的信号，要求他们把自己看成是沃尔顿家族传奇的承载人和守护者。他告诫子孙说：“一些家族为了生活得更加宽裕，一次一点、不断地卖掉自家的股票，直到某一天有人买走了他们的全部股票，突然之间一切都没有了！”

家族传奇战略的目的是要锁定资产，希望能够家财永固。当然，法律上有明确的限制，个人不可能永久控制其遗赠给后代们的财产。但是，企业主至少可以通过信托管理、限制出售等措施，来削弱未来两代子孙自由支配家族产业的权力，而且还可以借此减免很多财产税费。

向后代授权战略 (Generational-empowerment Strategies)

与限制后代任意处置家业相反，向后代授权战略基于与时俱进的信念，沧海桑田、世事难料，今天的人不可能预知 20 年后的企业和家族应该如何行事。在这个瞬息万变的世界上，控制和限制后代的做法有



汤姆·沃森 小汤姆·沃森

些不合时宜。比如说，汤姆·沃森怎么可能在 20 世纪 50 年代末期去世的时候预见到 IBM 的未来呢？他曾经打算过限制他的孙子处置 IBM 的股票吗？许多父母都觉得，处理企业传承问题的最好办法是传给下一代人良好的价值观念，支持他们长大成人，然后授权他们独自作出决定。可见，此类战略主张将企业的所有权、责任和义务一并直接传给自己的后代。

维持观望战略 (Hold-and-see Strategies)

采用折衷主义的战略，通常是因为接班人还没有做好承担责任和权力的准备，或者因为家族内部存在冲突，指望时间的流逝可以化解家族的矛盾。维持观望战略的目的是搁置企业控制权，比如，通过投票选举公司信托人，对企业进行一段较长时间的托管，有的达 10 年之久。托管结束之前，逐渐发展出一些分配企业权力和资产的可行方案。

战略原则的岔路口

传承计划必须解决的一个最大的问题是，企业股票是否仅仅传给那些在企业内部工作的子女。由股东亲自经营企业，好处是非常明显的。事实上，大多数家族企业的成功正是基于企业主兼任经理人的战略 (Owner-operator Strategies)。

这种战略主要有两种基本形式。一种是“家庭第一”战略 (Family First Strategy)。在企业里工作的所有家庭成员都是企业的合伙人，权利平等。如果某位合伙人退出企业或者去世了，股票便由健在的所有家庭成员平分认购。另一种是“能力第一”战略 (Capacity First Strategy)。大额股份分配给那些在企业中工作最努力的、对家族生意最有兴趣的和工作成效最优的子女。企业控制权则交给某个凭借领导能力脱颖而出的子女。在此类战略中，家里的幼子和长子机会均等，在有些家族圈子里甚至没有继承资格的女婿或儿媳也有机会继承企业的领导权和财产权。

最后，传承战略必须处理的一个问题是个人主义与集体主义。集体主义战略的设计目的是，团结家族成员一起作为企业所有者、经营者或者身兼二者共同工作。集体主义战略将家族和生意紧密地捆绑在一起。相反，个人主义战略则在家族与企业之间留出更多的空间，支持孩子们自由地开辟自己选择的职业道路。这种战略可以帮助孩子们建立他们自己的企业。原有的家族企业可以分割给子女，或者家族企业内的不同部门衍生为各自独立的新企业，以便子女各自成为一个公司的老板。父

母和子女也可以合资创办新的企业。某些情况下，甚至可以卖掉原有的家族企业，所得资金分给子女，任由他们各自开展自己的投资活动。

对于一个家族而言，正确的企业传承战略取决于很多因素。家族价值观当然是非常重要的，而教养孩子的方式也会带来千差万别的后果。如果孩子们在30岁之前一直争斗不休，那么，指望形成一个基于家族共识的企业传承战略就不现实了。

企业的规模和成就业绩也是重要的战略思考因素。有些生意本质上就必须由所有者来经营的。比如说，很多高风险的创业项目，特别是那些需要依赖企业主抵押财产进行融资的生意，就没有道理交给那些消极的经营者。

一旦作出了战略选择，展开企业传承程序的雏形便会浮现出来。老板们便可以估量有关企业传承的三个目标能够实现到什么程度。如果感觉某些方面比较脆弱，可以及时采取补救措施。通过这种战略思考，得出必须面对的关键性选择，就会极大地增进企业传承的成功机会。

制定战略计划的关键点

- 简单——采用一个能够直接产生结果的简单程序。清楚列出讨论的优先顺序，避免横生枝节而陷于争论不休。

- 老板下定履行战略的决心之前，不必开始谋划战略。

- 要求顶层经理们考虑整个公司的利益，而不只是个人岗位上的利益或者家族分支的利益。

- 确保首席执行官和关键的家族成员积极参与该项程序。

- 小型工作组——至多6~10个成员。但是，组员构成应该最广泛涵盖本公司的人才和经验。

- 不要由首席执行官或者家族关键成员主持战略研讨会议，应该选择一位“程序经理”来掌握日程、程序和讨论会。

- 不求完美。在时间许可的条件下，写出最佳战略，并且付诸实践。

- 用几个月的时间，分散安排几天的会议，分步骤讨论整个战略。

- 细心关注人们的成见。



- 不要照搬竞争对手的战略。
- 否决某些机会。
- 完成第一个计划，一年之后再加以改进。
- 根据时间和财力制定切实可行的行动计划。
- 建立严密的程序，监控计划的进展、评估执行的成绩。

第2节 传承计划十二步

美国通用电气公司的一位总裁曾经向该公司的高级主管问过一个著名的问题：如果他们不幸在空难中遇难，公司会发生什么情况？谁会接管他或她的部门？继任者接替之前，该部门需要做些什么？

同样的问题会令家族企业更加不舒服和神经紧张，特别是那些特别倚重个人才能的创业公司。人们对问题的反应通常是，“啊，我们公司里还有几位训练有素的高级经理，他们知道该做什么。”或者回答，“我们公司有董事会，可以预防公司瘫痪、散伙。”或者回答说，“老板已经转走了大部分资产，所以不存在资产税的问题。”

这些答案既不具体又不能令人安心。多数情况下，家族对企业的未来会有一些模糊的认识，也可能一致同意某人是合乎逻辑的接班人。但是，很明显，多数企业都未曾认真地讨论过此类问题，也没有应对这类紧急事件的详细预案。无论如何，一个家族企业要制定传承计划必须完成以下12个步骤。

第1步，决定是否保留家族对企业的所有权。

这个基本问题非常敏感和困难，因而常常被家人回避。对于很多家族来说，企业长久以来已经成为他们家族生活的中心。老一辈人对企业倾注了大量的心血，度过了很多难忘的奋斗岁月，很难想像卖掉、清算或者解散公司。即便只是谈谈这个问题，也可能被疑心不爱自己的父母或者不珍惜、不尊重他们的劳动成果，“崽儿卖爷田心不疼！”

然而，如果决定继续保留家族所有权，那么将来接管企业的家人就必须培养对企业的深厚感情，家人之间必须能够相互忠诚。为此，持股者必须理解保留家族所有权符合他们的个人利益，他们所作出的是一个明智的决定。

第2步，估量该家族能否承受传承计划所引出的各种压力。

仅仅决定保留家族所有权是不够的，家人们还必须理解有时候传承企业是会经历痛苦的，而传承完成之后，结果也不会令所有的人都满意。传承计划需要展开一些谈话，这类话题即便是气氛最民主的家族也不愿意公开谈论诸如年老、死亡和遗产等令人忌讳的话题，以及如何在家人之间分配财产、如何安排子女和亲戚们在企业中的职位等敏感问题。总之，都是一些棘手的和头痛的复杂问题，需要拿出新办法来解决。

老板们必须估量一下自己的家族是否具备经历企业传承的成功特质。是否带领自己的家族经历这种传承企业的过程，完全取决于各位老板自己的决定；要知道，这个过程可能会引发家族不和，也可能留下感情苦果。

第3步，征求企业主经理人同意积极运作生意延续计划和向下一代过渡企业领导权。

很多时候，向咨询顾问请教企业传承问题的都是一些没有决定权的人。然而，缺少企业主经理人的支持，传承工作根本不可能成功。并且，企业主经理人不仅要同意放手，还必须承诺积极运作和落实传承计划。

只有得到了企业主经理人的承诺，你才可能增加胜算，使其参与整个传承计划的各个阶段，运用其职权和影响力实现传承计划。一旦企业主经理人宣布了自己将在某个日期移交权力，那么传承程序便获得了一个成功的契机，企业主将很难再改变主意，肆意反悔。

第4步，请教并积极邀请其他主要股东参与企业传承进程。

启动企业传承计划势必会影响某些人的生活，比如家族关键人物、资深经理和股东，所以一定要尽可能地随时征求这些人的意见。他们的支持对于计划的实施是非常必要的。有关传承计划的顺序、会议频率、形式与日程等等，都应该及时通知他们。

资深经理能够提供极有价值的信息，反馈传承计划对于生意进展、客户资源和雇员状况的冲击。资深经理的见解对于传承计划的战略思考也是至关重要的。

当然，子女们也必须有机会表达他们的见解和影响传承决策。有些重要的事项，比如父母名下的财产计划、企业所有权的分配等，不应该将子女们蒙在鼓里。

虽然，传承程序确实应该具备协商性质，但是也不必讲求民主。权威必须得到

尊重，父母应该保留作出最后决策的权力。

第5步，设立一个合适的论坛，以便在关键议题上形成共识。

至少有三种结构应该使用：一是决策家族议题的家族理事会；二是决议所有权制和经营政策的企业董事会；三是经营传承战略、培养接班人的传承事务小组。

家族理事会是一个让家人们讨论问题的地方，家里人可以在这里讨论他们个人的愿望、需要、共同分享的价值观、是否希望家族企业长存不朽。分歧可以在这里得到宣泄，而不至于影响企业的日常运作。

企业董事会至少应该安排3名一流的外部董事。在结构上，董事会的角色就是为保护家族的愿望和价值而设计公司政策。董事会也可以为生意延续计划提供必要的指点和专家意见，防止计划搁置在企业主经理人或公司某个部门手中。

传承事务小组的使命是，制定一个5年期的生意发展战略计划，并界定未来的企业领导为实现该计划而必须具备哪些素质。该小组要开列出一个高级经理候选人名单，并且说明为进一步提高候选人的商业技能和知识必须进行哪些培训。除了企业主经理人之外，该小组还应该包括1~2位非家族高级经理和名列前茅的候选接班人。

第6步，勾画清晰的未来生意蓝图，以便所有的家族关键人物共识公司远景，认清自己在其中扮演的角色。

家族成员的角色可以通过描绘家族、企业所有权、管理层三个圈子的交汇之处来辨认。某位家族成员可能隶属于其中一个或者多个圈子。而企业主经理则在三个圈子里都处于领导的位置。

家族成员们必须能够清楚地展望5年之后他们的公司将会变成何种模样，他们的角色将会如何变化，这些变化对家族和企业又将意味着什么。比如说，企业完成传承之后，原来的企业主经理将不再处于企业管理的核心位置，但仍然是企业的一个股东。那么，他和其他家人就必须能够预见彼此的关系将会发生变化。

设想各自的角色将会如何变化之余，家族还必须为企业的未来拓展出一个战略视野。追问下列问题十分重要：我们想在未来拥有何种企业？我们将在何种市场上运营？我们将提供何种产品和服务？一旦家族认同了一个未来的企业蓝图，企业领导们便清楚地明白了下一代经理们应该具备哪些技能。

然而，这种战略视野要求的远远不只是能够设想出企业未来的多种选择，还需要家族界定出他们共同分享的企业希望和梦想。家族新老两代人必须一致认同保有企业的重大意义，以及为什么值得延续这份家族生意。

这种战略视野也不妨模糊一点，以便所有人都能够把他们自己的梦想放入其中。通常情况下，这种视野总会暗示着某种赢利之外的社会使命。这份生意会被认为对企业雇员或者所在社区具有重大的意义。企业领导会把自己看作管家，有责任保管和发展企业，直到将企业传给下一代人。没有这样的共识，企业的延续计划就不可能持续下去。

第7步，选择一位企业接班人以及其他未来的顶层经理团队候选人，并为他们每人制定一个培训计划。

有了战略视野之后，下一个问题就是：要成功地实现这一战略需要什么样的企业领导？

传承计划管理小组应该列出一个单子，指出未来领导应该掌握哪些有关管理、技术和人事方面的技能。随后，管理小组应该挑出适合进入顶层经理职位的潜在的候选人员。这一阶段最常犯的一个错误是，认定某人至今还没有做好某一项工作便没有能力进一步做好其他的未来工作。年轻人正在学习和成长，不应该过早地下结论。

此处的关键是设计出有效的培训和实习计划，帮助那些具备领导潜力的候选人获得必要的技能、得到机会证明自己的能力。为了充分挖掘他们的潜力，必须交给他们真正的可以负责任的工作，使之在实践中获得锻炼和考验。

第8步，帮助接班人在家族和企业中树立权威。

企业延续计划处理权力和权威的移交。权力和权威的区别既微妙又重要。权力表达一个人影响他人行为的能力；而权威则是一个人影响他人的权利，意味着其权力合法性获得了他人的认同。

家族企业的接班人往往在赢得员工认同的权威之前，便首先得到了赋予他们权力的工作职位。通过公开支持他们和表达对其能力的信赖，企业主经理可以帮助接班人获得权威。当然，通过表示对他们缺乏信心，企业主经理人也能阻挠接班人赢得权威。但是，接班人必须要靠自己去赢得人们的尊重，通过他们的教育成就、在公司内外的表现以及他们内心里对公司和员工利益的长久关心来赢得权威。

因为企业首脑不可避免地在家族内部具有巨大的影响力，所以接班人必须通过表现值得信赖的品质和关心所有家人的利益来赢得家族成员的尊重。

第9步，设计一个资产计划，具体说明企业所有权最终将如何分配给子女们。

在太多的家庭里，企业主经理往往都是在律师协助下制定资产计划，家族成员们只有在企业主去世后才会了解其中的细节。这种做法经常令人误解父母的真实意图，也给子女们留下很多苦楚。

提前与受益人讨论财产计划，使父母亲有机会解释自己为什么如此处理家族资产。某些情况下，为了保持家族和睦，父母可能在讨论之后修改相关的资产计划。让子女预先知道他们可以指望继承什么，帮助他们根据更加现实的继承预期来规划自己的生活。

第10步，确保全部家人理解自己未来的角色及将要承受的各自不同的权利和责任。

在企业接班人得到很多管理培训的同时，其他的家族成员们却往往对自己的股东身份很少有所准备。比如，那些拥有股票却不参与经营的人，经常会因为自己缺乏对企业的影响力而怀有挫折感。家族股东应该享有合适的信息渠道，使他们能够了解公司的财务状况。同时，也应该指导他们理解：企业所有权与经营权之间所存在的基本区别。

同样，那些处于经理位置的人也需要不时地得到提醒，认识到他们对股东所承担的责任。经理们经常以为，那些未参与生意的家族股东没有权力要求分享公司的利润。

第11步，知会重要股东、客户、供应商、信托人有关本公司的生意延续计划。

这样做的目的是减少将来生意运作中的可能出现的不确定因素。家族企业往往倾向于过度保守秘密，而不能充分地认识他们对于外部环境的依赖程度。显然，外人并不需要知道有关企业传承的内部争议。在对外公布细节之前，生意延续计划必须经过详细的讨论和完善。但是，公布该计划对于保持客户关系等资源是很有价值的。

传承计划小组应该首先列出需要知会该计划的企业关系户。然后，制订一个具有针对性的通知每位关系户的战略。该战略应该包含一系列连续的努力，向这些重要的企业外部关系推荐本企业的接班人。

对外发布企业传承时间表对内部还有一个好处，就是可以帮助传承计划保持正确、顺畅的轨道。一旦有关细节对外公布，企业主经理和其他任何人就都很难

再阻挠计划的落实了。

第 12 步，制定一个应对意外事故的企业传承计划，以备万一。

如前所述，落实一个企业延续计划可能需要 5 年甚至更长的时间。在那么长的时间里，紧急事件很可能会打乱定好的计划。事实上，企业主或者选定的接班人都有可能意外去世。

想到最坏的情况是有好处的。正如生意延续计划一样，应急的企业传承计划也应该考虑企业所有权、管理问题和家族事务。比如，在家族选择和培养出新的管理者之前，也许可以临时指定一个有经验的非家族经理出任总裁。

总之，这 12 个步骤便是企业传承计划的基本任务。其中，最重要的四个要点是：第一，必须是战略性的，必须基于对企业未来市场和长期增长的彻底而系统的分析。第二，必须是内涵广泛的，必须充分认识家族、所有权和经营管理之间相互交织的复杂性。第三，必须富于弹性，对家族和企业危急时刻拥有现实的评估。第四，也是最重要的一点，企业传承计划需要管理，其设计和执行必须由掌握企业决策权的人参与指挥。管理企业传承，从选择接班人到设计企业治理结构、把一个错综复杂的企业系统由一代人传递给下一代人，整个进程的每一步都是非常艰难的工作。

要点提示：构建共识，选出候选人，界定职责角色。

通过公开表示对其能力的信赖，帮助接班人建立权威。

制定适宜的战略，向客户、供应商和信贷银行传达本公司的传承计划。

第 3 节 你准备好交权了吗

自我测试一下，你对传承企业的基本工作，包括你移交权力的意愿准备得如何。下面是一些自我测试题目，请逐一选出最适合你的情况。然后，参照后面的评论答案，找出最被忽视的领域，形成你的传承战略形势图。

1. 雇用家族成员是否有正式的标准？

A. 我们有一个书面文件，具体规定所有管理职位申请人必须具备的教育经历和社会经验，不论其是否是家族成员。

B. 我们有一个书面文件，只是具体规定了学历条件。