

李光斗 著

NEW LEADERS

接班

富过三代

李嘉诚 柳传志 张瑞敏 宗庆后
金庸 马云 任正非 刘永好

一代人的接班焦虑

接班

NEW LEADERS

富过三代

李光斗 著

图书在版编目 (CIP) 数据

接班: 富过三代 / 李光斗著. —北京: 新世界出版社, 2014. 1

ISBN 978 - 7 - 5104 - 4801 - 0

I. ①接… II. ①李… III. ①民营企业 - 企业管理 - 研究 - 中国
IV. ①F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 321147 号

接班: 富过三代

作 者: 李光斗

责任编辑: 李晨曦

责任校对: 彭玉凤

封面设计: 回归线视觉传达

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京西城区百万庄大街 24 号 (100037)

发 行 部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总 编 室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

网 址: <http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版 权 部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印 刷: 三河市骏杰印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 200 千字 印 张: 15.25

版 次: 2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5104 - 4801 - 0

定 价: 38.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

序言 中国式接班

改革开放 30 多年，随着第一代创业者的老去，中国企业已经到了交接班拐点，有些是主动让贤，有些是被动去职，还有更多的国有企业则是大佬迟迟不愿交班。大势所趋之下，中国企业所呈现的接班百态耐人寻味。

其实，泱泱文明古国上下五千年，接班人问题一直困扰着每个时代。从尧舜禹汤开始就有一条贯穿中国历史的主线，构成中国特色的交接班方式。从某种意义上说，中国历史的核心问题就是如何接班。

从尧舜禅让到夏启世袭，中国的接班制度确立了一个基本规则——“立嫡以长不以贤，立子以贵不以长”，这是王朝宗法制度的核心，是王位传承的金科玉律。嫡即正妻所生，嫡子中年纪最大者即为嫡长子，不论贤能与否，都拥有最优先的继承权；但如若没有嫡子，接班人的选择就完全凭借君主的个人意愿，在所生的儿子中凭喜好选择，贵即喜好、宠爱的意思。中国这套接班人制度存在着天生的缺陷，因为“喜爱”是没有统一标准的，尤其无法让满朝文武或其他继承人心服口服，祸乱之根由此埋下。

接班：富过三代

从夏商至明清，接班人莫不以“嫡长子”为第一选择，除非遇到内部动荡或外敌入侵，权力的交接往往能平顺地进行。所以，对接班人的培养就成了各朝各代关乎王朝兴衰的大计。周文王堪称明君典范，其贤明就源自母亲的言传身教。西汉刘向《列女传》记载，文王的母亲太任妊娠后“目不视恶色，耳不听淫声，口不出敖言，能以胎教”。因为在古人看来，“感于善则善，感于恶则恶”，只有“气禀贤妣之胎教”才能培养出可堪大任的接班人。

但是，某些强势帝王在接班人的选择上却敢于冒天下之大不韪。在他们看来，品行才是决定国君人选的第一要义，为此不惜破坏制度。最被人熟知的当属隋文帝杨坚废长立幼的故事。隋文帝杨坚在接班人一事上颇费心思。有鉴于南北朝嫡庶纷争，终至亡国，杨坚只与独孤皇后生五子，在他看来：“前世天子，溺于嬖幸，嫡庶分争，遂有废立，或至亡国；朕旁无姬妾，五子同母，可谓真兄弟也，岂有此忧邪。”在发现太子杨勇喜欢声色犬马后，杨坚果断废除其太子位，转立看上去不近女色、宽厚待人、生活节俭的次子杨广为太子。但就是这个杨广继位后横征暴敛、荒淫无度，很快就断送了隋朝江山。可见，只考察“德行”并非完全靠得住，“周公恐惧流言日，王莽恭谦未篡时”，只要有心计，品行是可以伪装的。到底如何选择接班人，这成为困扰中国历代君主的难题。宋仁宗 30 年未立太子、朱元璋隔代接班都是君王们苦心孤诣的“创新之举”。

清王朝在接班人的选择上堪称最敢于推陈出新：汗位推举制、嫡长子继承制、先皇遗命制、秘密立储、隔代指定接班人等，花样繁多。清朝的皇帝们勇于尝试，虽打破了“胡人自古无百年运”的魔咒，但也使中国的接班人制度更加混乱。

当然，混乱不仅仅在庙堂之上，中国的江湖接班同样剪不断、理

还乱。

江湖文化兴起于北宋，特别是在神宗时期，随着世袭贵族式微，农民中脱离土地和被宗法社会排斥的游民大量增加，涌入城市，这既为北宋工商业的发展提供了动力，也使得社会文化开始“世俗化、游民化、底层化”，并形成了脱离宗法制度的江湖文化。宋代开始，大商人通常与官府权力紧密勾连，而中小商人则开始攀附江湖势力。

中国最著名的江湖帮派当属天地会，包括后来的哥老会、致公堂皆脱胎于此。天地会的每个山头都有一个预备性接班人，叫“通城么满”，在帮会排位没有固定的座位，平时协助寨主处理会中事务，具有高参性质，有点类似于美国副总统。那么，这位“通城么满”是怎么选拔出来的呢？一般而言，这些人往往是帮会中的能征善战之辈，既能独当一面，又深孚众望，是接班的不二人选。不过，掌门人存有私心，将帮会大位传给自己儿子的例子也不胜枚举。帮会的接班人到底应该谁，帮规并无明确规定。制度的不清晰造成了各帮各派都觊觎大位，江湖纷争永无宁日。

与中国接班制度的混乱不同的是，西方人认为“人性本恶”，特别是在权力这剂“最强力的春药”面前，人更是靠不住的。要想让“落选”的接班人心服口服，就必须要有制度规范。英国王室延续千年，就是因为确立了一套完善的接班人制度。现在英王的接班人已经排序到了100多位。

但是，即便是完备的制度也并不能保证接班传承不出状况。英国同样面临着王室接班的难题：年近90岁的英国女王伊丽莎白二世迟迟不愿退位让贤，如果凭她在自己21岁生日时提到的“当女王是‘一辈子的工作’，要将自己的一生奉献给英国”的誓言来判断，英女王会一直干到她寿终正寝，才会将王位传给下一代。

接班：富过三代

就法理而言，目前英国王室的第一接班人是 60 多岁的查尔斯王子，但这位继承人却饱受信任危机。查尔斯和戴安娜这对夫妻的家庭丑闻令英国王室在公众中的形象一落千丈。民意调查机构的调查显示，近半数的英国人认为查尔斯王子应主动让贤，让他的儿子威廉王子成为下一任国王。而据英国《每日邮报》的报道称，英女王伊丽莎白二世也有意跳过王位的第一接班人查尔斯王子，让孙子威廉王子成为英国国王。

查尔斯王子终究是个案。就总体而言，完善明确的制度保证了西方君主制接班的有序进行。西方社会自上而下注重契约精神，欧美很多成功的企业也都有一套严格的接班人遴选制度。2004 年，麦当劳的 CEO 突发心脏病逝世，立刻有接班人继任，而在该接班人上任不久又被发现患有癌症后，公司新的接班人计划同样让一切平稳过渡。

相对而言，中国企业人治气息浓厚。在经历过改革开放后的“野蛮”成长阶段后，企业各层级上至董事长，下至普通员工，仍需察言观色，周旋于办公室政治之间，而制度建设极其匮乏。中国有位名震天下的企业家曾放言：“我相信伟大的人性治理，而不是虚伪的契约精神。”制度的缺失让企业接班成为谜题。假如企业一把手遇到突发危机，由谁来掌控大局？中国企业也并没有相应的预案。在很多中国企业家看来，子女始终是接班的第一甚至唯一人选。但一方面，众多留洋归来的“80 后”“90 后”志不在此，只愿接过前辈手中的钱，不愿接过前辈手中的枪；另一方面，中国第一代企业家甚至没有接班预案，“平时不烧香，临时抱佛脚”。

从国企到私企，几乎每一个中国企业都面临着交接班困境，有些是体制使然，有些是眼界使然。

中国的国有企业创业之初产权模糊，第一代企业家们往往是白手

起家，一没资金、二没技术，硬生生把一个个半死不活的企业救活，发展壮大。这些创业型企业家潜意识里认为，“没有我就没有这家企业”，认为企业是自己的，拒不交班。

归根到底，中国的国有企业最终所有权属于国家。既然无法传位给自己的子女，国有企业的老板们理性的选择是干一天算一天。招商银行董事长马蔚华在2010年成功连任后，接受采访时表示：“只要股东、董事会愿意让我干，我会一直干下去。”但短短3年后，不得不突然退休。

60多岁的海尔董事长张瑞敏很快将届退休年龄，但其选定的接班人总裁杨绵绵比张瑞敏的年龄还大。看来张瑞敏根本没打算真正“传位”给杨绵绵，因为熬不到张瑞敏退休，杨绵绵就已经先退休了。

拒不交班必然带来突然接班，新任的上海家化董事长张礼庆、招商银行新当家田惠宇均属此例。突然接班必然带来企业动荡。马蔚华去职后，招商银行甚至出现了短时间的系统“崩溃”，全国许多地方的招商银行柜台无法办理业务，ATM机、网上银行也无法使用，客服热线繁忙无法打入。

丰田家族的开山鼻祖丰田佐吉有句名言，“一代一事业”。由于前后两任的理念差异，突然交班必然带来企业动荡。

2003年，“山西最大的民营企业”海鑫实业董事长李海仓被员工枪杀身亡。是年23岁的李兆会立即中断了在澳大利亚的学习，回国继承父业。但接班后的李兆会似乎“另有所爱”。第二年，他就用6亿元购得民生银行1.6亿多股，成为其第十大股东。随后在A股最火爆的2007年，他又抛售近1亿股，套现超10亿元，并凭此在当年的胡润百富榜中以85亿元身家排名第78位。如今，李兆会已成为不折不扣的投资客，而对于父亲留下的钢铁企业，李兆会似乎并未表现出浓厚的

接班：富过三代

兴趣。

联想是为数不多的具有国企血统、最终却能够实现 MBO（管理层持股）明晰产权的中国标杆企业。培养接班人一直是柳传志的工作重心，早在 20 世纪 90 年代，柳传志就为联想集团选定了杨元庆和郭为做接班人。“一山难容二虎”，柳传志就为二虎各立山头，将联想集团一分为二，杨元庆负责 PC 业务，即后来的联想集团；郭为负责渠道业务，即后来的神州数码，明晰了企业产权，也就避免了二虎相争的局面。对于接班理念，柳传志曾当众表示：“我对继承人问题的路线是巴菲特的路线。巴菲特说他把遗嘱提前宣布出来，就是为了给考察接班人留出时间，以后还有机会可以调整。到最后的时候才宣布谁来接班的方式，我觉得不好。如果后面有矛盾的话，就全压在了后面接班人的身上。”柳传志选择接班人的思路就是“在赛马中识别好马”。在联想控股成立后，柳传志物色出联想投资总裁朱立南、融科智地总裁陈国栋、弘毅投资总裁赵令欢等接班候选人，各自负责一块相对独立的业务。经过一番赛马，柳传志终于选定朱立南为联想控股接班人。

由于私企产权明晰，所以其接班往往是子承父业型。然而国企也曾发生过“父传子”的个案，最终只能是不欢而散。荣事达董事长陈荣珍曾希望将企业大权交到儿子手中，但最终等来的却是合肥市政府的一纸《关于陈荣珍同志退休的通知》。

实现两代人的顺利交接班是困扰所有企业的问题。

美国《财富》杂志评选的前 500 强企业中，1/3 由某个家族控制，但只有不到 30% 的企业能够传承到第二代，10% 的企业传承到第三代，这些企业的平均寿命为 24 年。其中，一个不可忽视的原因就是接班人传承过程中企业出现了分崩离析。

古人云“富贵传家，不过三代”，根源就在于接班人一代不如一

代。如今，中国已成为全球第二大经济体，而改革开放以来，创造了这一辉煌的众多企业家也都到了退休的年龄。如何实现两代人的平稳交接，成为摆在中国企业家面前的一道新难题。

更为严重的是，接班制度的缺失甚至从精神层面影响了中国。

完备的制度使得西方的接班人从法理上变得名正言顺，可以理直气壮地大胆革新。“既然从法理上确定了‘我’是接班人，那么就不存在‘祖宗之法不可变’，因为‘我’成为接班人是法律决定的，而不是由某一个人决定的。”这恰恰让西方社会形成了一种开拓性文化。

中国企业接班“人”的因素大于“法”的因素。既然存在那么多个接班的“合适人选”，而“我”又恰恰侥幸得之，那么如何才能堵住众人的悠悠之口呢？本能的心虚让这些接班者们很难革新变旧，而是严守宗法，从先人的蛛丝马迹中寻找背书，成为守成之君足矣。这也酿成了中国特色的守成文化。

在开拓性文化的熏陶之下，西方将企业家精神发挥到极致。乔布斯的海盗精神、“破坏性创造”便是其中代表。与政治接班恰恰相反的是，企业接班单纯靠制度规范并不能选出最佳接班人。苹果只有找到乔布斯精神上的接班人才能继续独领风骚，而这恰恰是制度做不到的，只有依靠个人创造力及企业家精神才能实现。

对于企业接班而言，东西方都面临着同样的问题——传衣钵易，传精神难。品牌传承同样如此，很多品牌往往伴随着创始人的离开而失去灵魂，逐渐平庸并最终销声匿迹。

接班不仅仅是政权的权力更替。庙堂接班、江湖接班、企业接班、品牌接班，上到一国之君，下至黎民百姓，人人为接班而生，人人都要交班而去。选好接班人则万事诸顺，福荫子孙；选不好接班人，小则家破人亡，大则亡党亡国。

接班：富过三代

“二十四史”告诉我们，每一次的交接班失误都会引发社会动荡。众多曾独领风骚的企业的衰败也往往源于选择了一个错误的接班人。本书旨在探讨欧美的接班人制度有何借鉴之处，如何选择接班人，如何培养接班人，如何打破富不过三代的魔咒，后辈如何接过前辈的钱和枪，前辈如何让后人青出于蓝而胜于蓝……

中国历史的核心问题是接班。这个问题已经困扰了中华文化几千年，而且还会一直继续下去。破解接班之道，正是本书的核心内容。

目录

Contents

序言 中国式接班	1
第一章 接班：国有疑难可问谁	1
第一节 曹操的接班人选择	2
第二节 中国接班制度最混乱的朝代	10
第三节 中国历史上的隔代指定	15
第四节 中国式接班：垂帘听政与扶上马送一程	19
第二章 英国王室接班：最是无情帝王家	23
第一节 英王继承——长子独得	24
第二节 英国王室接班始末	26
第三节 疑问之一：未来国王可继承多少财富？	30
第四节 疑问之二：废除旧法案，实现男女平等？	35
第五节 疑问之三：威廉王子会跨越父亲继承王位？	37
附 1701年英国公布的《王位继承法》	38

接 班

第三章 西方朝政的制度接班：仁圣之本，在乎制度	41
第一节 美国总统的接班制度	42
第二节 日本皇室的接班难题	45
第三节 “二人转”粉饰下的普京独唱	47
第四章 江湖接班：教会徒弟饿死师傅？	53
第一节 留一手的接班传统	54
第二节 武侠世界的江湖接班	56
第三节 金庸的接班人难题	62
第五章 没落的帝国：商帮的衰败	75
第一节 晋商品牌的传承始末	76
第二节 诚信传家：乔家大院启示录	82
第三节 核心技术接班：中华老字号的兴衰	87
第四节 《大宅门》的接班启示	91
第六章 《红楼梦》的财富接班：世袭富贵终成梦	97
第一节 《红楼梦》，一本接班奇书	98
第二节 富不过三代	102
第三节 世袭富贵终成梦	106
第七章 家族企业接班：接过前辈的钱和枪	111
第一节 女儿们的亿万“嫁妆”	112
第二节 伤不起的家族企业接班	117
第三节 华人首富李嘉诚的财富接班	121
第四节 家族企业如何传承	132

第八章 国企接班：一张纸定生死	137
第一节 中国特色的国企接班	138
第二节 国企接班众生相	140
第三节 平稳过渡的榜样	149
第四节 国企如何接班	151
第九章 你办事我放心：如何选择接班人	155
第一节 马云的接班大戏	156
第二节 柳传志是怎样选择接班人的	162
第三节 华为帝国的接班难题	168
第四节 三星：谁来接班？	176
第十章 基业长青：百年企业的品牌传承	183
第一节 通用电气如何选择继承人	184
第二节 米其林的家族传承	190
第三节 日本企业经久不衰的秘籍	193
第十一章 精神接班：传衣钵易，传精神难	199
第一节 乔布斯的精神接班	200
第二节 奢侈品牌的价值传承	208
第三节 想象力经济学	211
附录一 库克在奥本大学的演讲	218
附录二 乔布斯在斯坦福大学的演讲稿	224

第一章

接班：国有疑难可问谁

接班：富过三代

第一节 曹操的接班人选择

在中国历史上，王位继承人顺序很早就有明确的制度性安排。

《春秋·公羊传》曰：“春王正月，元年者何？君之始年也。春者何？岁之始也。王者孰谓？谓文王也。曷为先言王而后言正月？王正月也。何言乎王正月？大一统也。公何以不言即位？成公意也。何成乎公之意？公将平国而反之桓。曷为反之桓？桓幼而贵，隐长而卑，其为尊卑出微，国人莫知。隐长又贤，诸大夫扳隐而立之。隐于是焉而辞立，则未知桓之将必得立也。且如桓立，则恐诸大夫之不能相幼君也，故凡隐之立为桓立也。隐长又贤，何以不宜立？立适以长不以贤，立子以贵不以长。桓何以贵？母贵也。母贵则子何以贵？子以母贵，母以子贵。”

这是中国历史文献首次对古代王位继承制度做出的明确界定——“立适以长不以贤，立子以贵不以长”（古时候，“嫡子”也写作“适子”）。

文中提及的这个“鲁隐公还君位于桓公”的故事最能说明此理。

春秋时期，鲁国国君鲁惠公临终前，因为太子允年纪过小，遗命公子息姑（鲁隐公）上台执政。隐公在位期间英明贤德，深受臣民拥戴。11年后，太子允长大成人，隐公遵守父命，还位于太子，严格秉承了古时的继承和接班制度。

原来惠公临终前，只是命隐公上台摄政，并没有赋予他继承君位的权利。为什么同样是惠公的公子，隐公只能摄政而只有太子才有资格继承王位？原因就在于隐公之母声子是惠公的妾室，而太子生母仲子是惠公的夫人。在当时，夫人才是君主的正妻。在古代中国一夫一妻多妾的婚姻制度下，妻所生的儿子是嫡子，妾所生的儿子称为庶子。

“立嫡以长不以贤，立子以贵不以长”是周王朝宗法制度的核心，是王位传承的金科玉律。嫡子中，年纪最大者就是嫡长子，拥有最优先的继承权，而不管他是否贤能；在没有嫡子的情况下，妾中最尊贵者所生的庶子则拥有优先继承权，而不管其究竟是否为长子。但中国王位继承制度有天生的缺陷。“立嫡以长不以贤”是硬性规定，接班人应该大老婆生的“第一个儿子”，不能以国君的个人喜好选定。如果国君的正牌老婆没有儿子，问题就出现了，此时“立子以贵不以长”，贵是珍贵、宠爱的意思，国君喜欢谁就是谁，这就意味着众小老婆生的儿子，出生顺序是没有用的。这种制度缺陷为中国历史上绵延不绝的王位纷争埋下了伏笔。而西方王室的继承人排序则有严格明确的规则排序。

虽然从江山社稷的角度考虑，立贤比立嫡、立贵似乎更可取，但由于贤与不贤很难辨别，而且可能加剧“龙子”们的内斗。因此，为了避免王权纷争，保证王朝的延绵，“立嫡以长不以贤，立子以贵不以长”几乎贯穿了中国历史的始终。其弊端在于一些嫡长子不堪重任，甚至腐朽堕落，导致前辈辛苦创立的基业崩塌。

立嫡、立贵，守成尚可，如若恰逢乱世，这一王位传承的金科玉律就不那么管用了。三国时的曹操便是如此。在“立长”“立贤”“立贵”还是“立爱”的抉择中，曹操同样经历了艰难的心路历程。

曹操共有 25 子。长子曹昂，为刘夫人所生。建安二年，即公元 197 年，曹昂为救被张绣围困的曹操，战死宛城。纵观曹操的 25 个儿