

 **世纪传播**
Century Culture Communication

“世纪传播”管理书系——中国企业的智慧源泉

第一位提出中国家族企业传承发展的本土管理学者
第一部系统解决企业接班人培养方法与经验的专著

10年时间300余家企业的实践与探索
6个传承步骤破解企业永续经营之道

富过三代

▶ 家族企业如何培养接班人 ◀

三代

中国企业组织建设专家、畅销书《向解放军学习》作者
张建华最新力作

张建华 薛万贵◎著



机械工业出版社
China Machine Press



F279.245/21

2008

立提出中国家族企业传承发展的本土管理学者
书系统解决企业接班人培养方法与经验的专著
10年时间300余家企业的实践与探索
6个传承步骤破解企业永续经营之道

富过

▶ 家族企业如何培养接班人 ◀

三代

中国企业组织建设专家、畅销书《向解放军学习》作者

张建华最新力作

张建华 薛万贵◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

时代更迭，世事变迁。30多年前中国改革开放，第一代创业者陆续登上舞台，创造出一次又一次的经济奇迹；30多年后他们开始面临谢幕和退出舞台，但权力交接过程并不顺遂。中国家族企业接班人工程是庞大而复杂的。本书作者用10年时间，通过对300余家企业的调研与解剖，对培养家族企业接班人这一关乎家族企业基业长青的关键问题进行了深入研究和论证，提出了自己的真知灼见，为深陷其中的企业家们提供了具体的方法以及值得参考和借鉴的思维模式。这对在摸索中前行的中国家族企业来说，无疑是点亮了一盏指路的明灯。

图书在版编目(CIP)数据

富过三代：家族企业如何培养接班人/张建华，薛万贵著.
—北京：机械工业出版社，2008.1
ISBN 978-7-111-22501-0

I. 富… II. ①张…②薛… III. 家族—私营企业—企业管理—研究 IV. F276.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第154456号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑：赵泽祥 责任校对：侯 灵

封面设计：柏拉图工作室 责任印制：洪汉军

北京铭成印刷有限公司印刷

2008年1月第1版第1次印刷

180mm×250mm·8.25印张·8插页·138千字

标准书号：ISBN 978-7-111-22501-0

定价：26.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线：(010)68326294

购书热线：(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线：(010)88379708

封面无防伪标均为盗版

没有传承就没有发展

传承是人类文明进步的必然选择。没有传承，就没有今天人类文明的进步与发展。

我十年前开始接触中国企业的传承问题，并首次在《生存：繁荣时代的中国企业管理实践》一书中，对“中国人为什么做不了世界一流企业”进行了探讨。之后几年，陆陆续续地接触了数百家企业和创业的企业家们。在与他们交谈、交流的过程中，我深深地感受到隐含在这些企业创业背后的苦涩：把班到底交给谁？

人类组织与社会意义上的人类一样，都面临两个问题：生存与发展。这是两个具有终极意义的哲学问题，也是每个人都必须要面对的现实问题。

谁都希望永生，但生物意义上的人是不能长生的。所谓人生百年，一般而言也就是七八十年。生物体的人是不可能长生不老的，能够基业长青的只有组织。而组织长青最关键的一环是交接班问题。历史和现实的经验教训都反复说明了一个道理：成也接班人，败也接班人。所以，本书试图从理论与实践相结合的角度，探讨中国数百万家族企业有关“传承”这个管理实践中最现实甚至是最大的问题。

在思考和写作的过程中，我发现中国企业接班人培养的艰难除了源自外部的环境因素，内部主观上也有两个亟待解决的突出问题。一是“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，企业家没有系统考虑清楚企业的长远发展问题，因此在接班人的选拔、培养和使用上缺乏计划性；二是“知而不行，行而不坚”，企业家跳不脱传统文化和习俗束缚，因此在接班人的选拔、培养和使用上缺少方法、韧性和执行力。

接班人培养是事关千万企业生存与传承的大问题。尽管我们力图从方

法论和实践两个层面入手，探讨出一套切实可行且行之有效的办法，但社会科学的特点在于其多样性和包容性，方法不是惟一的，成功才是最后的检验标准。

希望我们的观点能给中国家族企业、企业家以及中国商业社会带来一些助益。毕竟，是中国今天的企业家们创造了中国的繁荣，从这个意义上说，这个社会要感谢这些企业家。

为企业家提供一些思考，也是为我们这个社会提供一些思考。我们希望中国企业一路走好，但没有传承就没有发展。

这是个不容回避的问题。

作者

2007年10月

富过三代

目 录

CONTENTS

■ 前言：没有传承就没有发展

■ 引言 家族企业的宽门与窄门——天堂与地狱、最长寿与最短命 …… 1

当中国企业经过十年摸索、十年生聚、十年发展，成为世界企业之林中一个不可小觑的力量时，几乎所有的企业都面临着一个全新的课题；而且，越是成功的企业，现在越是坎儿。除了经营瓶颈、战略迷茫、利润微薄等需要焦虑之外，另一个燃眉之急同时也在烧灼着众多企业家的心——该由谁来接自己的班？

■ 第一章 谁能接过我们的枪——中国家族企业传承中的三道槛 …… 7

在如梭的岁月中，创业者老了，但企业依旧年轻。年龄一日一日增长，交接问题一日一日逼近，权力交给谁？职务传给谁？财富转给谁？一切能如自己所愿吗？企业能够成就百年基业吗？

30多年前中国改革开放，第一代创业者陆续登上舞台，创造出一个又一个的经济奇迹；30多年后他们开始面临谢幕和退出舞台，但这个过程并不顺遂。

第一节 “交枪与接枪”，我们都没准备好 …… 8

第二节 仓促的交班和同样仓促上阵的接班 …… 17

第三节 为什么我们没有世界级的百年老店 …… 22

■ 第二章 领袖时代的终结与团队时代的开始——旧时代与新

时代的转换 27

中国企业成长的那个时代，是英雄辈出的时代。在中国企业舞台上叱咤风云的第一代企业家，都是时代的英雄。但历史毕竟是在变化的。今天的中国已步入一个从英雄向凡人转折的时代。转折之后，经济社会进入了职业化的社会。这是第二代所处的环境。在一个职业化的组织中，企业需要的不是领袖，而是团队领导。

第一节 下一个该是谁——不能选择的抉择 29

第二节 来的是阿斗怎么办 33

第三节 “子不类父”与“子承父业” 38

■ 第三章 解密家业长青的“达·芬奇密码”——人间正道是沧桑..... 42

中国企业在组织制度上应该按照我们的“国”文化来建立，按照我们的“国”文化来治理。从权力和职责上看，企业的董事长相当于皇帝，总经理是宰相，企业的全资子公司则是帝国下属的各个番邦(省市)。以宰相为代表的官僚阶层是企业的职业经理人队伍。而维系这种制度的是企业的“国”文化。

一个组织如果出现“临终遗嘱”式的“床前交班”，这个组织的成长是危险的。

第一节 欧美企业的接班人培养与企业传承 46

第二节 日本企业的接班人培养与企业传承 49

第三节 与专业机构合作的接班人培养计划 50

第四节 中国家族企业传承——泛家族制度 51

■ 第四章 是成长而不是成功——家族企业传承的六个步骤..... 58

成功不等于成长，成功可以努力一段时间就会很快获得，成长则需要旷日持久地日复一日、年复一年，得甘于寂寞。但实际上，没有成长就没有成功。企业组织的传承更是如此。对一个组织来讲，理性管理不是最好、最具有人性化的管理，但它能保证组织生存的几率大于失败的几率。接班人从选拔到培养需要亲情，更需要理性。在理性与非理性博弈间，找

到属于自己企业的最佳平衡点。

第一节	第一步：企业制宪——创业企业家是制度制定者	59
第二节	第二步：早期培养——人类最好的游戏是赚钱	63
第三节	第三步：进入企业——责任与荣誉	75
第四节	第四步：培养新团队——是组织而不仅仅是个人	81
第五节	第五步：权力移交——“老子党”与“太子党”	86
第六节	第六步：新核心的形成——有核心才有成长	93

■ **第五章 从邦国、帝国到共和——家族企业的基业长青** 98

创业企业家应当具备历史视野，顺应历史大趋势，从第一代的高度集权——产权、治权和利益分配权——三权高度一体化的“帝国时代”向“产管分离，利益共享，和谐共进”的企业“共和时代”过渡——实现股权多元化和治权代理。只有从企业帝国走向企业共和，家族企业才有可能基业百年。

第一节	从企业帝国到企业共和——在利益的平衡与博弈中前进	98
第二节	从拥有到控制，从控制到存在——用现代产权解决 财产继承的问题	101
第三节	职业化社会的抉择——我们都在为企业打工	106
第四节	管家与主人——职业经理人时代	113
第五节	企业兴亡——文化的传承与发展	117

引言 家族企业的宽门与窄门

——天堂与地狱、最长寿与最短命

当中国企业经过十年摸索、十年生聚、十年发展，成为世界企业之林中一个不可小觑的力量时，几乎所有的企业都面临着一个全新的课题；而且，越是成功的企业，现在越是坎儿。除了经营瓶颈、战略迷茫、利润微薄等需要焦虑之外，另一个燃眉之急同时也在烧灼着众多企业家的心——该由谁来接自己的班？

翻开世界著名企业的发展历史，几乎都是一部一部的家族企业史。沃尔玛、宝洁、摩托罗拉、迪斯尼、福特，这些我们耳熟能详的企业，这些曾经并还在影响着世界经济的企业，都是家族控制企业。美国《财富》杂志发布的2006年度“世界50家最受尊敬公司”排行榜，家族企业沃尔玛又摘桂冠。美国管理学家克林·盖尔西克等人的研究表明，世界500强企业有40%由家庭所有或经营；全世界所有企业中，家族企业占65%~80%；家族企业创造了美国生产总值的一半和就业机会的一半。家族企业成为世界经济结构中不可缺少的组成部分。如表1所示。

表1 2006年全球优秀家族企业排行榜

	公 司	家 族	国 家	年销售额(亿美元)
1	沃尔玛	沃顿	美国	2445
2	福特汽车	福特	美国	1634
3	三星集团	李氏	韩国	987
4	LG集团	KOO	韩国	810
5	家乐福	Defforey	法国	720
6	菲亚特	Agnelli	意大利	610
7	IFI ISLITULO	Agnelli	意大利	592
8	标志雪铁龙	标志	法国	570
9	卡吉尔	卡吉尔/麦克米兰	美国	508
10	宝马 BMW	Quandt	德国	443

资料来源：美国《家族企业》杂志，2007年第3期。

在中国，曾有专家预测，以家族经营为主的温州经济增长速度不会超过10%。然而事实令人大跌眼镜，温州连续20年经济增长率超过20%，其中99%的增长来自家族企业。家族企业以其旺盛的生命力在中国经济中逐渐占据越来越重要的位置。

人类已经步入信息化以及后工业化时代，在这个时代唱主角的组织形式——企业，依然延续了人类组织发展的基本格局和形态：几乎所有的企业创业之初的组织形态都是亲情创业。

我们所谈的家族企业，从世界企业组织形态上看，一般分为以下五种类型：

第一类是家族创业的企业。一般企业在创业阶段均属于家族创业。商业环境之所以能够形成，其第一个假设前提是信任。信任是商业交换成立的前提。在现实中，企业初期很难得到更多人的信任，这时，以血缘、地缘为基础的家族就容易成为创业的主导。一般而言，家族较之其他关系，信任度最高，组织成本最低。

第二类是家族管理的企业。创业阶段的家族企业也往往由家族管理。随着组织规模的扩大，开始有外来成分的加入，但主要依然是家族在管理。企业从创业时期到进入第一个高成长时期的组织形态大多如此。

第三类是家族控股的企业。企业发展到一定阶段，随着企业的并购、上市等经营行为，股权逐渐向外稀释，但家族仍然保留对公司的多数股权，并且在董事会中扮演重要角色。像匡特家族稳定持有宝马公司46.6%的股权，老匡特的一双儿女都在董事会任要职，宝马公司多次的企业危机都是在匡特家族的力挽狂澜之下转危为安的。再比如近期易主的《华尔街日报》(出版商为道琼斯)过去一直由班克罗夫特家族控股，班氏家族通过一系列错综复杂的私人信托机构，控制着道琼斯64%有投票权的股票。

第四类是家族保留股权的企业。大多数世界级的跨国公司，家族只保留股权，但家族成员已完全不参与企业管理。像沃森家族只通过家族基金会持有公司股份，但家族成员淡出企业。

第五类是保持家族名称的企业。这类企业虽然仍以家族命名，但家族已没有成员参与企业管理，家族也不再持有足够股权，甚至已经完全没有股权。像路易威登尽管仍然保留第一代创业者的名字为其公司名称和品

牌，但威登家族已在经历了四代之后将路易威登出售给法国首富阿尔诺。

但在实际中，以上五种组织形态也经常是混而有之，并在不断地进行演化。

当我们在企业经营中追求卓越、倾心打造企业的百年基业时，往往忽视了一个现象：在人类企业组织中，寿命最长的企业依然是家族企业。

日本大阪寺庙建筑企业金刚组成立于公元 578 年，现在传到第 40 代，已有 1400 多年的历史；日本小松市饭店管理企业粟津温泉酒店成立于公元 718 年，现在传到第 46 代，已有 1288 年的历史；法国的 Chateau de Goulaine 成立于公元 1000 年；美国的 St. John Milling 也有 225 年的历史，传到第 6 代。如表 2 所示。

表 2 2006 年胡润全球最古老家族企业榜

排名	企业	成立时间(年)	第几代	所在地	经营范围
1	金刚组 (Kongo Gumi)	578	40	日本大阪	建筑施工
2	粟津温泉酒店	718	46	日本小松市	饭店管理
3	Chateau de Goulaine	1000		法国 Haute Goulaine	葡萄园、博物馆、蝴蝶收藏
4	Fonderia Pontificia Marinelli	1000		意大利 Agnone	铸钟场
5	Barone Ricasoli	1141		意大利锡耶纳市	酒和橄榄油
6	Barovier & Toso	1295	20	意大利 Murano Venezia	玻璃制造
7	Pilgrim Haus 宾馆	1304		德国 Soest 镇	宾馆管理
8	Richard de Bas	1326		法国 Ambert' Auvergne	纸
9	Torrini Firenze	1369		意大利佛罗伦萨	金饰品制作
10	Antinori	1385	19	意大利佛罗伦萨	酒业

资料来源：美国《家族企业》杂志，2006 年 6 月。

看到这些长寿家族企业的同时，不可忽视的一个问题是，更多倒闭的企业也是家族企业。有数据显示，在东亚地区的家族企业中，至少有 80% 的企业在第二代手中便宣告终结，只有 13% 的企业能成功地被第三代继承！

在企业生生死死的诸多问题中，家族继承是个世界性问题，也是个世界性难题。中国有“富不过三代”的说法；葡萄牙有“富裕农民—贵族儿子—穷孙子”的说法；西班牙有“酒店老板，儿子富人，孙子讨饭”

的说法；德国有“创造，继承，毁灭”（Erwerben, Vererben, Verderben）代表三代人的命运。有研究表明，美国家族企业在第二代存活的比例只有30%，到第三代只有12%，到第四代及四代以后只剩3%了。

如何破解“富不过三代”的难题，成为天堂与地狱间的一道分水岭。

西方有句谚语，叫“魔鬼也希望进天堂”。从天堂到地狱只有一步，但在这小小的一步路上，却上演了人类商业史上太多的悲欢离合，演绎出了一部精彩纷呈的历史画卷。

接班人的选择既牵系财富的传承，也关乎事业的延续，话题格外沉重。因此，我们常常看到企业家一面竭力回避接班人的敏感话题，一面又不得不殚精竭虑，昼夜思考寻找权力交接的方法。

“被这个问题折磨得都快要发疯了！”不少企业家私下透露。

DDI公司（Development Dimensions International）近期完成的《2005～2006全球领导力预测》研究显示，中国在未来两年内将面临7万名高级管理人才的缺口，高达89%的企业难以找到合格的高层接班人。与全球有一半的公司建立起接班人培养机制相比，中国仅有1/4的公司建立了较为完整的内部培养体系，而有明确的接班人计划的企业就更少了。还有调查显示，中国90%以上的企业没有明确的接班人计划。

企业作为人类存在的一种组织形态，比之个人，更应验了一句话：凡事预则立，不预则废。一个企业如果没有接班人计划，实际反映出这个企业其实没有持久发展的文化。企业要打造百年基业必然需要有合适的接班人不断涌现。虽然很多企业家都有一种不服老、不服输的心态，但该去的总归是要去的。一些身负重压的生命以这种或那种形式戛然而止的时候（如王均瑶、陈逸飞等），企业将面临危机。

近年来发生的中国企业并购事件，如顺驰、东盛、水井坊、统一润滑油、苏泊尔、德力西、家世界、五星电器、永乐电器等，在各种复杂原因的背后，往往还有一个原因：接班人。因为，在每个“贩卖”企业的商人心中，都有自己的满腹心事和一把辛酸泪。20世纪70年代末开始创业的中国第一批民营企业家，依靠“前无古人”的生财之道，辛辛苦苦地垒建起自己蔚为壮观的财富城堡。时至今日，他们的平均年龄已经接近60岁，到了考虑接班人的时候了，但家族企业的持续发展问题却深深困扰着创业的第一代人。依靠职业经理人？有很多企业家觉得这简直是在开

玩笑。“我们辛辛苦苦打拼出来的家产哪经得起他们折腾?!”他们普遍认为,中国目前尚未形成真正意义上的职业经理人阶层,法律也不健全,无法相信没有血缘关系的人。与其让一个平庸者继任,或者眼睁睁地看着自己辛苦打拼的企业在不久的将来变成他人的囊中之物,不如把它卖掉,让另一个优秀的企业家来延续它的辉煌!

但更多的企业还是选择自己培养接班人。这也是本书将要探讨的。

事实上,一个接班人计划包括企业所有岗位的接班人,但在这里,我们主要还是针对企业领导人的交接班。领导人的更换是求业最艰难、最关键的一个槛。能否选出合适的接班人传好“接力棒”,对企业的安危至关重要。而在接班人的选择上,现任领导人的作为无疑具有举足轻重的作用——基本上左右着未来的人选,也决定着最终的接班能否成功。

管理学家詹姆斯·柯林斯考察了美国通用、杜邦等这些优秀公司的历史后,在他的成名作《基业长青》中,专门对这些企业的领导人选拔进行了论述。他认为,基业长青的企业在领导人选拔上具有基本一致的地方:

——从企业内部培养最高级的企业领导;

——企业领导的培养和选拔是一个长期过程:美国通用需要十年以上,杜邦甚至需要二十年。

管理理论学者的作用,是通过理性、思辨减少和降低企业实践者的失败概率。对一个组织来讲,保证打胜仗的概率高于打败仗的概率是组织能够生存和发展的基础。当我一方面看到世界上很多优秀家族企业的传承发展,另一方面又看到中国家族企业在摸索中不断前行和磕磕绊绊时,开始这部手稿的写作。我并不期望能有理论上的全新突破或者成为家族企业传承实践的宝典,但至少它能够为面临传承的企业家和你们的子女们提供一些思路、几条方法,以及值得参考和借鉴的思维模式。

全书共分五章:

第一章:力图分析现实交接班过程中,中国企业面临的几种非同一般的特点和难点。事实上,无论是内部还是外部,无论是制度还是文化,我们都没有作好交接班的准备。我们说“是豪门就有恩怨,没有恩怨还算不上豪门”。近30年的改革开放,造就了当今的一大批成功家族企业,也产生了大量的企业传承问题。

第二章:试图探讨由谁、谁能来接班的主客观条件。当独生子女政策

造就现在接班人惟一的可能时，也许还有更多我们不曾想过的可能。我们认为，接班人不是天生的，是完全可以培养的。就像原西点军校的戴夫·帕尔默校长那样自信地宣言：“随便找个人给我，只要不是精神分裂症，我就可以把他培养成世界上最伟大的领导者。”

第三章：分析了摆脱家族企业衰亡宿命、顺利完成企业传承的几种模式。西方有西方的传承历史与制度，东方有东方的传承文化与制度，从中或许我们能够发现值得借鉴的有益经验。

第四章：提出问题、分析问题的目的是为了解决问题。根据我们对中国文化传统以及中国企业现实的总结与体悟，总结出培养家族企业接班人的六个步骤。从制定形成传承制度——企业制宪，到接班人的早期家庭教育，从权力移交，到建立新的领导核心，每个步骤都有自己的任务和使命。尽管不同的企业有不同的特点和要求，但我们相信，如果能够认真走好这六个步骤，家族内部接班人的成长指日可待。

第五章：探讨了企业成功交接班以后的话题。交接班实现了，企业的未来就会成长得更好吗？“成功不等于成长”，百年基业需要百般用心地经营。我们从产权结构、治理结构、用人机制、引入职业经理人、战略传承与文化发展等角度探讨了一个传统家族企业在完成一、二代的交接班之后需要解决的问题。只有从企业帝国走向企业共和，家族企业才有可能建设成百年老店。

记得早年读《圣经》，《启示录》中有这样一段话印象深刻：“你们尽力从这窄门中进来吧，因为宽门和宽路通向地狱，进去的人很多；然而窄门和窄路却通向永生，只有少数人才找得到。”几乎所有的创业企业家都希望基业长青，如同所有人都想进入天堂一样，但长青的只有组织而非个人，“天若有情天亦老，人间正道是沧桑”，如何让我们创立的组织基业长青呢？培养接班人是家族企业寻找家业长青的窄门，也是进入天堂的惟一正确之门。

第一章 谁能接过我们的枪

——中国家族企业传承中的三道槛

“修身，齐家，治国，平天下”，这一延续千年的中国儒家传统文化，使中国人对“家”有着特别深厚和特殊的情感基因，家业长青成为家族创业者的理想。

但如何才能“家”业长青呢？

毫无疑问，“传承”是使基业可以长青的不二法门，没有了传承，或者传承的终止，都是不可能基业长青的。在“朕就是国家，国家就是朕”的时代，“普天之下，莫非王土；率土之滨，莫非王臣”，2500年来，国家主宰们调动了全部国家资源来延续自己的家业。史上最著名的莫过于秦始皇了。当“一统天下”的嬴政完成秦帝国大业时，他自封为“始皇帝”，希望二世、三世万年传承。但不幸的是，秦朝二世而亡。

近代以来，由于经济社会的变革，企业家们也作了许多探索。清代商人陈泰做经营木材的家族生意，1898年病逝于新加坡，身后留下一笔资产。为了保证“家”万世长存，他立下遗嘱，规定要等到他在世时最小的一个子孙去世21年后才能分家产，此前遗产暂交英美信托公司保管。1898年陈泰去世时，外孙女徐锦玉作为最小的子孙还是个刚满一岁的婴儿，1982年，徐锦玉去世。徐锦玉去世后21年，也就是2003年，按照遗嘱，陈泰的家产才能平分给在世的男性后裔，而养子和女性则没有继承权。一个人死后105年，他的后人才能分家，可见这种“家”的情结有多深厚。

“TCL的问题我解决不了。”——正如美国通用电气前CEO 韦尔奇对中国企业家李东生说的一样，中国企业独有特色，又注定了在传承问题上无法借鉴西方经验。于是哈佛案例与EMBA 尽显苍白。当我们审视今天的中国企业“家”业长青问题时发现，如今的中国家族企业除了具有世界企业面临的一般困境外，还有些独特的矛盾和问题，这些问题成为企业传承中的三道槛：

第一，中国社会近三十年的计划生育政策，使得中国家族企业在接班

人问题上，对接班人几乎没有选择。对今天的中国企业家以及他们的企业来说，似乎只有培养一条路可走。我曾和一些企业家开玩笑，在这一轮传承大潮中，中国家族企业传承绝不会出现“传十四子”和“传于四子”的千古疑案了。

第二，中国历史上，特别是进入隋唐以后，各朝代会有 200 ~ 300 年的寿命，这种传承在于中国有以儒家学说为理论指导和科举选拔为制度保障的“职业经理人”选拔、培养和成长的土壤。这个土壤，支撑了中国社会 2000 年的发展。但今天，当代的中国职业经理人队伍还未形成。这一方面是中国经济的快速发展使得优秀人才大多选择自己创业，另一方面也是我们缺乏培养职业经理人队伍的土壤，其三则是由于我们目前尚缺少一个支撑职业经理人的法律制度，也就是职业经理人的利益保障制度和约束机制，因为没有相关制度，所以经理人很难为组织“卖命”。

第三，不可讳言，中国这代企业家创业时代的“乌龙”，使得企业发展道路总有那么一些说不清道不明的东西。这些，成为创业企业家心中永远的痛。

万里长城今安在，不见当年秦始皇。中国企业家、中国企业如何实现对这三道槛的超越呢？企业传承与接班人培养，既是理论问题，更是实践问题；既是企业的战略问题，是企业的长久大计，同时也是战术问题，是现实的抉择。

近年来我陆续接触到不少企业，发现越是成功的中国家族企业，在持续经营发展中，普遍遇到或者说经营中的瓶颈表面上是企业战略的迷茫、转型的困惑、规模急剧扩大与利润原地踏步，甚至反而下降，实际上则是众多创业企业家内心的孤独与焦灼。

——谁能接过我们的枪？

第一节 “交枪与接枪”，我们都没准备好

在如梭的岁月中，创业者老了，但企业依旧年轻。年龄一日一日增长，交接问题一日一日逼近，权力交给谁？职务传给谁？财富转给谁？一切能如自己所愿吗？企业能够成就百年基业吗？

30 多年前中国改革开放，第一代创业者陆续登上舞台，创造出一个

又一个的经济奇迹；30多年后，他们开始面临谢幕和退出舞台，但这个过程并不顺遂。

2006年，浙江首次评选的十大资深浙商中，年龄超过60岁的有6人，超过70岁的有2人。而这十大浙商中，完全交出权力棒的只有横店集团徐文荣一人。60岁以下的浙商基本依然处于决策、执行“二合一”的阶段。

近年来，我先后接触到很多家族企业的创业企业家。归纳起来，他们普遍担忧三个问题：

第一，孩子有没有能力挑起企业的重担？这些企业家为了教育子女，可以说不惜代价。但一般来说，子女们虽然接受过良好的教育，但他们没有在残酷的市场竞争中拼杀的经验。学历不等于能力，更不等于管理能力与掌控大局的能力。所以，即使经过一定的培养，子女能否真正接得起班，还是未知数。

第二，能够规避聘任职业经理人的风险吗？很多企业家的子女对做企业并不感兴趣，企业家为了家业长青，不得不另辟蹊径。而创业者们对把“自己”的企业交给职业经理人这样的“外人”去打理依然疑虑重重。但许多企业家们不得已而为之，他们不得不把选拔和培养合适的职业经理人作为接班人选悄悄提上议事日程。可这里毕竟有道德风险：“保姆”会不会最终把主人赶出家门而自己成为主人呢？这是创业企业家普遍担忧的问题。

第三，中国第一代创业企业家对自己亲手创办的企业怀有深厚的感情，企业几乎是他们全部心血的结晶。自然而然地，他们担心，自己一手创办的企业会不会在自己离开企业后垮掉？这是许多企业家最害怕也最难接受的事情，毕竟，他们将一生几乎都牵系在这个企业上。所有人都惧怕衰老，但没有人愿意主动退出历史舞台。

可无论如何，第一代终归要逐渐退出历史舞台，而第二代的成长是历史的必然选择。越来越多的企业家开始意识到要尽早培养自己的子女，他们或者在子女小小年纪的时候就把他们送到国外或国内条件最好的大城市，让他们接受更好的教育，希望他们能在将来继承自己的“衣钵”；或者在子女走上工作岗位后把他们安排在家族企业的基层进行锻炼，一步一个脚印地开始培养；或者把子女与企业的骨干放到同一个平台上，让他们