



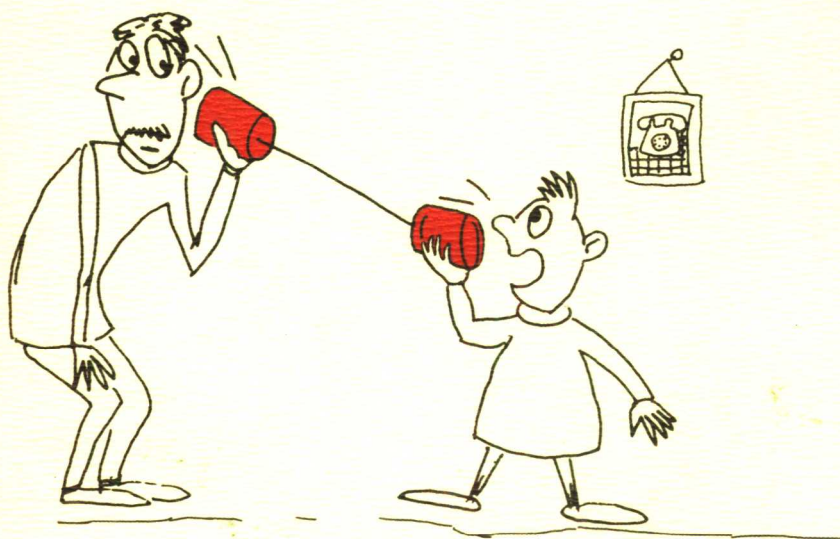
小管理丛书

小文章讲述大道理，小企业做成大企业
小人物长成大人物，小管理成就大事业

怎样培养接班人

■ 主编 李洪伟 高化文

ZEN YANG PEI YANG JIE BAN REN



科学技术文献出版社

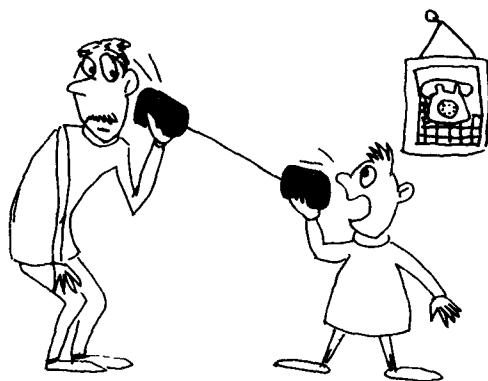


小管理丛书

小文章讲述大道理, 小企业做成大企业
小人物长成大人物, 小管理成就大事业

怎样培养接班人

主 编 李洪伟 高化文
编 委 王亚彬 李 红 李绍祖 姚 青
李林德 赵修巨 李润淑 刘梓红
陈红彬 李庆磊 刘淑华
绘 图 周晶丝



田 科学技术文献出版社

图书在版编目(CIP)数据

怎样培养接班人/李洪伟,高化文主编.-北京:科学技术文献出版社,
2006.5

(小管理丛书)

ISBN 7-5023-5291-0

I. 怎… II. ①李… ②高… III. 企业-管理人员-培养 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 037995 号

出 版 者 科学技术文献出版社

地 址 北京市复兴路 15 号(中央电视台西侧)/100038

图书编辑部电话 (010)58882909,(010)58882959(传真)

图书发行部电话 (010)68514009,(010)68514035(传真)

邮 购 部 电 话 (010)58882952

网 址 <http://www.stdph.com>

E-mail: stdph@istic.ac.cn

策 划 编 辑 崔 岩 李 洁

责 任 编 辑 李 洁

责 任 校 对 赵文珍

责 任 出 版 王杰馨

发 行 者 科学技术文献出版社发行 全国各地新华书店经销

印 刷 者 北京高迪印刷有限公司

版 (印) 次 2006 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开 本 640×960 16 开

字 数 230 千

印 张 18.25

印 数 1~6000 册

定 价 29.00

© 版权所有 违法必究

购买本社图书,凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换。

(京)新登字 130 号

内 容 简 介

随着中国企业的迅速发展,一大批创业家正在朝着企业家转变。而如何找到合适的企业接班人,正是这批企业家的心头之“痒”甚至是“痛”。如何直面这一急需解决的问题?本书将为此提供解决方案。

书中内容包括企业接班人危机;企业接班人计划;企业接班人的特质;如何培养企业接班人;如何“空降”CEO 五大篇。从企业接班人计划如何入手,以企业接班人如何培养为核心,从数个角度分析了接班人问题,并结合具体对应的案例提出应对之道。

希望本书能为我国企业的发展贡献一份力量。

科学技术文献出版社是国家科学技术部系统唯一一家中央级综合性科技出版机构,我们所有的努力都是为了使您增长知识和才干。



科学技术文献出版社方位示意图

目录 *Contents*

第一篇 企业接班人危机

- 创业容易守业难 [3]
- 国企接班人危机 [10]
- 民企接班人危机 [21]
- 中国富二代富不过三代的接班难题 [27]
- 从李嘉诚的接班人选择看接班人问题 [38]
- 亚洲大企业接班人成问题 [39]
- 企业帅印交接的三种模式 [41]
- 如何防止企业“接班人危机” [46]

第二篇 企业接班人计划

- 企业接班人,培养还是引进 [55]
- 如何启动企业的接班人计划 [60]
- 企业接班人计划成为当务之急 [63]
- 接班人计划:成与败的关键 [67]
- 接班人计划设计 [70]
- 如何选择企业接班人 [71]



- 如何实现企业领导人交接班 [73]
- 怎样建立企业的接班人梯队 [78]
- 接班人计划的三个阶段及实施步骤 [79]
- CEO 要提早找好接班人 [82]
- CEO 接班人计划操作流程 [85]
- IBM 的接班人计划 [87]
- 实施企业接班人计划的注意事项 [91]
- 我国企业选拔接班人的建议 [92]

第三篇 优秀接班人的特质

- 形象魅力 [99]
- 个性魅力 [102]
- 能力魅力 [108]
- 树立权威 [113]
- 注重公关意识 [116]
- 善于学习 [127]
- 创新精神 [130]
- 传承企业文化 [132]

第四篇 如何培养企业接班人

- 如何培养接班人 [137]
- 培养管理者:人力资源部不可推卸的责任 [140]
- 培养接班人,让企业永续经营 [148]
- 家庭企业怎样培养接班人 [152]
- 接班人培训的内容 [156]
- 基于能力绩效目标设定的 CEO 培训模式 [157]
- 国际大公司接班人培养制度的五大特征 [163]

松下的员工培训	[165]
欧莱雅的员工培训体系	[169]
通用电气的员工培训体系	[171]
沃尔玛内训出人才	[177]
可口可乐:主业是培养人才	[178]
海尔的员工培训	[181]
肯德基的员工培训	[186]
英特尔的培训体系	[190]
LG 的员工培训	[193]
麦当劳的员工培训	[196]
花旗的员工培训体系	[202]
西门子的员工培训体系	[205]
百安居的员工培训	[207]
戴尔的员工培训	[210]
从培训到优选:通用电气接班人内部造	[214]
IBM 如何培训企业领导人	[219]
西门子培养“企业家庭型人物”	[222]
联想如此培养接班人	[224]
英特尔的领导培训	[229]

第五篇 如何“空降”CEO

“空降”CEO 的意义	[235]
外来的和尚会念经	[236]
十年来十名最成功的 CEO 空降兵	[238]
空降兵:“我们伞兵生来就是准备被包围的!”	[257]
空降兵的生存要诀	[265]
可口可乐不相信“空降兵”	[268]

“空降兵”与企业文化的融合 [271]

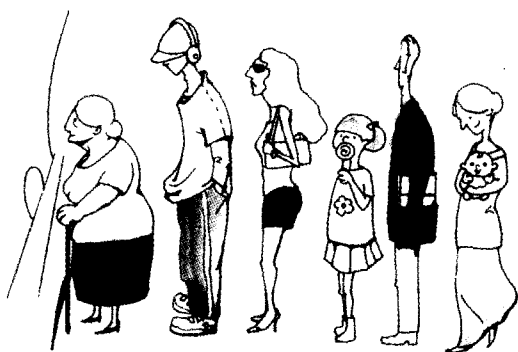
“空降兵”缘何不能“软”着陆 [273]

“空降兵”软着陆要诀 [275]

职业经理人应该具备什么样的素质 [277]



第一篇



企业接班人危机

创业容易守业难

人常说:富不过三代,也经常有人说“创业容易守业难”。为什么呢?因为通常第一代,也就是创业的人是经历了很多艰难困苦才打下江山,创立事业的基础;在事业上了轨道之后,环境比较宽裕了,压力没有那么大了,对自我的要求也可能就此降低,开始去寻求其他刺激,或者沉迷于自己的功绩当中。至于三代之说,也是这个道理。第二代子弟可能小的时候日子还是比较清苦的,长大后也会懂得珍惜生活。第三代可是含着金汤匙出生的,自小生活得无忧无虑,当然容易大手大脚,就此吃垮祖业了。

历史相关的事例比比皆是。如唐玄宗,唐朝最兴盛的“太平盛世”是在他统治期间创下的,可是唐朝由盛转衰也是自他而始。由任用贤臣、大举改革到信用宦官、专宠女色,最后落得个并不风光的结局,不知他在地下是后悔呢还是得意呢。

发人深思的是,中国的市场经济经历了20年的培育、发展,第一代民营企业家长创业维艰,渐成规模,目前正在逐渐往“第二代”过渡,不少知名企业的创始人已经开始将权力移交给子女。这些“少帅”们有着更为优越的成长和教育环境,却没有经历过父辈所尝到的艰辛。在中国目前的经济环境下,企业家的个人素质直接关系到企业能否有好的发展。所谓做事首先是做人,什么样的人办什么样的企业。“富二代”的素质关系到一代中国民营企业家的形象,关系到整个中国民营企业能否在市场经济改革之路上顺利、稳健地成长、发展,值得引起社会各界的高度重视。





为什么创业容易守业难

号称全球最后一位花花公子的巴西人若热·贵诺于2004年3月6日在曾经属于他的巴西里约热内卢豪华的科帕卡巴那皇宫饭店去世。花光了父亲白手起家赚来的20亿美元家产的贵诺震惊世界的败家子宣言是：“幸福生活的秘诀是在死的时候身上不留一分钱，但我计算错误，过早地把钱花光了。”

没有一个富二代会心安理得地被视为“败家子”。然而事实好像又总是让人心灰意冷。在2004年中国财富管理论坛上，美林集团发布的报告显示，东亚地区的家族企业中，至少有80%在第二代手中便宣告终结，只有13%能成功地被第三代继承。而石狮的富二代中也已经出现了不少整日花天酒地的纨绔子弟，为什么“富不过三代”像魔咒一样笼罩在富二代的头顶呢？

金大福珠宝的老板李松雄先生说，所谓“富不过三代”其实与第一

代人有关,他身边有的朋友因为自己当初创业非常辛苦,因此不再支持孩子走自己这条路,而支持孩子去从事医生、律师等职业。其次,闽南多为家族式企业,几乎每一个企业中都有一个拥有绝对权威的家长,作为企业的决策者,他们的性格往往比较强势、霸道,而且现在一般也就五六十岁,正值壮年,他们往往担心第二代太年轻,容易上当受骗而不愿放权,无形中也使自己的孩子丧失了磨炼和独当一面的机会。等父辈一旦卸任,便出现青黄不接。李先生说,由于生意的关系,他常与国外商人来往,“他们很多都是百年老店,现在已是第四代、第五代了,而且一代比一代有钱。他们也是家族式企业,但企业股权明晰,家庭成员分工明确。”

一位已经全面接手家族生意的富二代说,在他们的圈子里,视为不大争气的富二代大致有三类:第一类是有心无力。想把家族事业发扬光大,但自身能力不够;第二类是对家族生意不感兴趣,或者压根对做生意没兴趣,这一类富二代要么从事与家族生意完全无关的行业,或者放弃经商,做公务员或其他;第三类则是彻底的贪图享受,不思进取,穿名牌,开名车。遇到这三类富二代,家族生意最终便会走向衰落或者不死不活。

从某种意义上讲,富二代对于财富的占有依据主要是身份,而不是使财富持续的能力;同时,由于生长在优越的家庭条件中,过度充裕的物质生活往往消磨了其社会理想和个人奋斗的冲动。因此,表现出的第二代往往不具有他们父辈的热情、理想、勤奋与才智。

由于“富不过三代”这样的警句,以及闽南地区父业子承的传统,第一代的创富者往往对第二代的要求还是颇为严格的。而第二代由于一般都感受了较强的来自父辈日常教训的发展危机感,因而对自身还保持着清醒的认识。有趣的是,随着年龄的增长,许多第一代创富者对于自己的孙子辈即家族继承的第三代往往表现出更多的宽容与宠爱。对于这些有着远超过社会常规的优越生活与学习条件,自我优



越感极为突出的第三代继富者来说,他们在能力、魄力与见识上是否足以担当继富重任呢?

有道是“君子之泽,五世而斩”。几千年前,司马迁以一个历史学家的眼光看到,“富无经业,则货无常主,能者辐辏,不肖者瓦解”。也就是说,市场——一个自由竞争的市场——从本质上说是动态的。谁能获得利润,谁将蒙受亏损,是一个没准儿的事情。甚至一个最聪明的企业家也不敢对自己的所有决策打保票。于是,财富将会在不同的企业家、资本家手里转来转去,因为归根到底,利润、财富乃是企业家精神的一种物质表现形态,倘若没有了进取、敏锐的企业家精神,财富很快就会缩水。

当人们将财富传给自己的后代时,是否将企业家精神,那种发现机会、把握机会、利用机会的机敏,同时传授给他?真正能够创造财富的知识,总是属于个人的、独特的、无法言传的,属于默会的知识。财富确实可以让富人的后代具有相对优越的条件,他们可以接受更好的教育,有一个更高的起点,但仅此而已。反过来,不过是更多地培养出纨绔子弟。

如何解决守业难问题

民企妥善处理接班人问题,不仅仅是天下父母心,更是一种财富责任。

“正泰有100多个股东,其中有9个高管。我们鼓励这些高管的子女念完书以后不要进正泰,要到外面去打拼,并在打拼过程中对他们进行观察和考验。若是成器的,可以由董事会聘请到正泰集团工作;若不成器,是败家子,我们原始股东会成立一个基金,请专家管理,由基金来养那些败家子。”

在2004年4月18日举行的2004浙江民营企业CEO圆桌会议



上,正泰集团董事长南存辉透露了他关于接班人问题的想法。

据说,正泰集团高管子女们玩一个按照父母在公司股份多少排座位的游戏,触动了南存辉设立一个“败家子基金”的想法。他意识到,如果这些孩子将来接替父辈来经营正泰,会不会也是按照股份多少而不是按照能力高低来安排职务?他相信,所有的创业者都不愿意看到因为家族式管理而使正泰在儿孙手中败落。

在过去的10多年,南存辉通过不断地“做减法”,分散自己的股权,使得正泰集团规模不断变大,也从家族企业转变为企业家族。如今他对企业接班人的这些设想,使得正泰集团向着现代企业制度又迈了一大步。



富儿早当家

有一句俗语说:“穷人的孩子早当家”,其实富人的孩子更是早当家。在民营企业中,少帅的身影随处可见。若除去山西海鑫集团李兆会那种因父亲李海仓被害的非常态接班,很多民营企业家长很早就开始刻意培养自己的孩子来“子承父业”。

鲁冠球已把万向集团总裁之位传给其子鲁伟鼎。1971年出生的鲁伟鼎是鲁冠球独子,鲁伟鼎早早就进入了万向集团,在集团各种岗位轮转,1992年底开始任集团副总裁,1994年出任集团总裁,5年后又到美国读书,现任集团CEO。很有意思的是,鲁伟鼎在公开场合往往有名无姓,比如在参加首届浙江民营企业峰会时他用的名字就是伟鼎。不知道这是鲁伟鼎刻意的低调,还是鲁冠球有意逐渐淡化自己对公众的影响。鲁伟鼎掌舵万向集团以后,在资本运作上的成就被证券界人士认为已经超过其父鲁冠球。对于自己接班,鲁伟鼎曾经说过这样一番话:“父辈们创造了过去,经历着现在,还将继续走下去;而我们这一代是踩着他们打下的基础,沿着他们开辟的大道前进,理应走得更好、更远。”

方太集团茅理翔一直是家族制的坚持者。在接班人的选择上,茅





理翔并不避讳选儿子做接班人这一事实,在他看来,由于中国目前尚未形成职业经理人阶层,法律也尚不健全,所以创业者不可能将自己千辛万苦创下的资产交给家族以外的人去经营,必然会考虑让自己的子女接班,这也是东方文化的一个特色。其子茅忠群接班后,茅理翔原来的飞翔集团改名方太集团,产品由点火枪专攻厨具,取得了空前成功。

浙江民企中子承父业的例子还有很多,如横店集团的徐文荣、徐永安父子,广厦集团的楼忠福、楼明父子,等等。

富儿不当家

重庆力帆董事长尹明善尽管已经 66 岁,但他的心态依然很年轻,近来又开始从“两个轮子”向“四个轮子”的方向发展,力帆牌的客车已经销售到海外,力帆的轿车也在谋划之中。不过,尹明善定下的“百亿力帆,百年力帆”的目标,显然是不能由一个 66 岁的老者来完成了。

