

中国企业管理者案头必备书

借鉴世界企业传承之道
打造中国百年老企



财富百年传承

中国民营企业交接班危机与对策

李华刚
/ 著





财富百年传承

中国民营企业交接班危机与对策

李华刚

著



常州大学图书馆
藏书章

图书在版编目 (CIP) 数据

财富百年传承：中国民营企业交接班危机与对策/李华刚著.

—北京：中华工商联合出版社，2017.10

ISBN 978-7-5158-2110-8

I. ①财… II. ①李… III. 民营企业—企业发展—研究—中国
IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 237725 号

财富百年传承：中国民营企业交接班危机与对策

作 者：李华刚

出 品 人：徐 潜

策划编辑：李红霞

责任编辑：侯景华

封面设计：周 源

责任审读：郭敬梅

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市宏盛印务有限公司

版 次：2018 年 5 月第 1 版

印 次：2018 年 5 月第 1 次印刷

开 本：710mm×1020mm 1/16

字 数：237 千字

印 张：14.75

书 号：ISBN 978-7-5158-2110-8

定 价：45.00 元

服务热线：010-58301130

销售热线：010-58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层，100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，请与印务部联系。

联系电话：010-58302915

前言 摆脱华人企业短命规律

“一代苦，二代富，三代吃花酒，四代穿破裤，五代街头宿。”

——中国民间谚语

2013年，一位出生于中国香港、在利物浦任地方议会议员的英国朋友对笔者说：“中国社会财富从本质上看就是没有财富，华人社会的所有财富都不过是从创业到破产的一再简单重复而已，中国人永远都是在废墟上建立新大厦，而不能保证原有的老大厦不变成废墟。”

英国朋友的话说得有些极端，但全球华人企业因代际传承出现不良问题而大量倒闭确是不争的事实。在《1994年中国企业500强名单》上的95%的民营企业在《2016年中国企业500强名单》上已不见踪影。

笔者在中国香港中央图书馆曾寻找出香港、台湾、澳门企业同类历史资料进行研究，情况大体相同。全球华人企业都存在同样的问题，不少企业交接班往往就伴随着大动荡、大流血、大洗牌、大分裂、大挫伤、大整合，结果：一种是企业倒闭，另一种是元气大伤。

2008年，台湾台塑集团当家人王永庆离世，迄今数年过去，企业内部的权力内斗延绵不断，王永庆晚年设计的“七人行政中心”已濒临解体，王永庆留下的102亿美元遗产只见“争执”不见“增值”。

2012年，香港李嘉诚将长江集团资源一分为二，股票给长子、现金给次子，这种做法实际上等于将家业一分为二。

国外成功企业一般发展轨迹是“做起、做强、做长”。而有的华人企

业家考虑更多的是如何“做起”“做大”“做强”，极少考虑怎样“做长”。企业现代化体现在三个层面：物质现代化、制度现代化、精神现代化。华人企业在物质现代化方面已与世界企业平均水平差距不大，而在制度现代化方面还有一定差距。

笔者在东南亚出差时，发现东南亚华人企业绝大部分是新企业，能维持 50 年的都堪称古稀；中国澳门超过 100 年的规模企业几近为零；中国香港很少有企业主在世时就移交企业大权的现象。

欧美企业“顶层设计”历经 300 年发展，企业最高权力不是单个的“人”，而是一套系统，体现了一种“人文主义、社会化管理、体制传承、被监督化、非终身化”等基本管理原则。正是这种系统，造就了西方企业的平稳传承，更造就了西方 300 年的经济文明。

西方经济文明传到日本后，与日本文化中原有的“长寿基因”相混合，促成日本企业寿命全球最长。在东京或大阪的街道旁，如果你走进任何一家商店询问店主“贵店创办了多少年？”得到的回答大都是“100 年”或“130 年”。日本有 5 万家百年企业，“富过六代”比比皆是，企业顶层设计是“所有权社会化”和“权力交接程序化”，呈现一种“无老板现象”。

日本企业创始人只在乎企业名称、品牌和商标能否永远传承，至于是否血缘传承并不重视。日本资本主义虽然从 1868 年明治维新才开始，但企业平均寿命在资本主义国家里最长。

中国家族企业欲百年经营，必须有一套顶层设计和理论作指导，有一套传承制度作支撑。我们可以向欧美企业学习，向日本企业取经，建立起适合中国国情的现代传承体系。

目 录

第一章 传承困局中的华人企业	1
第一节 陷入交接班危机的华人企业	2
第二节 我就是不退休!	8
第三节 宁愿断指也不接班!	14
第四节 “晟通奇迹”的传承忧思	18
第五节 老板生死决定企业生死	24
第二章 华人财富传承交接之路：华人企业这样传承	34
第一节 清代大富豪的败落	35
第二节 中国式财富递减传统：“袁世凯分家法”	44
第三节 华人财产争夺战	52
第四节 台塑、台积电、华为：诡吊的顶层设计	59
第五节 从华人企业倒闭看“顶层设计失败”	68
第三章 传承的不同思考：日本企业这样传承	74
第一节 亲眼所见：日本公司顶层设计	76
第二节 日式财富传承：永远延续的财富	86
第三节 走在世界前列的顶层设计	90
第四节 理性主义传承思维：不要血缘要体制	95
第五节 千年企业背后的深层原因	96
第四章 制度保障的财富：欧美企业这样传承	100
第一节 美国公司顶层设计：企业领袖接替机制	102

第二节 德国公司顶层设计：职业经理掌控一切	106
第三节 英国公司顶层设计：不要权力的所有者	111
第四节 对比中西企业顶层设计	115
第五章 走出血缘传承、走向体制传承	121
第一节 培养接班人？错！	123
第二节 艰难的拉动式交接班	126
第三节 开放的钻出式交接班	130
第四节 体制传承与血缘传承	133
第五节 艾美特与宏碁：走在“体制传承”的前列	141
第六章 现代企业传承布局：“七个一工程”	154
第一节 一个所有者团队	156
第二节 一个管理者团队	162
第三节 一个权力中心	167
第四节 一套监督机制	173
第五节 一套运作规则	178
第六节 一套分权体制	186
第七节 一个理性思维	191
第八节 美的与格兰仕：两种交接班模式	195
第七章 企业传承的长寿哲学	208
第一节 现代企业顶层设计路线图	209
第二节 华人企业《家族企业特别制度》	217
第三节 从做大、做强到做长	224

第一章 传承困局中的华人企业

“如果我把班交给家族成员，企业就会慢慢死掉；如果我把班交给职业经理人，企业就会快快死掉。在慢死和快死之间，我选择‘慢死’。”

——重庆力帆集团董事长尹明善

社会财富的总体增长不在于每年新增加多少财富主体，而在于现有财富主体得以长久的存在和持续的增长。无论是新财富主体的诞生还是老财富主体的败亡，其过程产生的都是负能量，只有民间千万个财富主体长期稳定的发展，社会总体财富才会获得不断的增值。

第一节 陷入交接班危机的华人企业

宗庆后，1945 年出生，2017 年 73 岁，宗庆后占娃哈哈集团股份 80%，娃哈哈集团目前为世界最大的儿童饮品企业。在宗庆后出席的每个公开媒体场合中，记者们都会向他提出一个问题：“娃哈哈集团谁来接班？”“您的女儿何时接班？”面对每次提问，宗庆后都会无奈地说：“现在还不急，她也不感兴趣”。

宗庆后独女宗馥莉是典型的“富二代”，1982 年出生，2017 年 36 岁，美国洛杉矶佩珀代因大学毕业，回国后即进入娃哈哈参与管理，娃哈哈集团接班人，浙江省政协常委，至今未婚，亦无男友。在一场名为“女性和领导力”的论坛上，宗馥莉表示自己生活中只有事业没有爱情，其“工作狂”劲头与其父如出一辙。

2015 年，娃哈哈集团总营业收入为 720 亿元人民币，集团在大陆 29 个省市建有 100 余家合资控股、参股公司，在全国范围内均建立了销售分支机构，集团共有 3 万名员工，旗下涉及的业务包括 10 大品类，产品品种达 150 多个。

从本质上讲，娃哈哈集团是“一个人的公司”，事无巨细均需宗庆后亲自审批，宗庆后为整个公司的中枢神经，而 3 万名管理者及员工只是粗细不同的神经末梢而已。宗馥莉对媒体这样评价父亲：“他每天晚上飞来飞去，到酒店就会有一大摞的报告拿给他签字审批，然后就有人帮他传真，传到我们总经办，总经办再把指令分解下去。整个公司只有一个脑子，就是我老爸。我希望父亲能够考虑引进职业经理人，但是，我估计没有人能够融入我们公司的文化。”

宗馥莉曾说，“娃哈哈减去宗庆后等于零”。

娃哈哈集团在不远的“后宗庆后时代”必然面临四大危机：

第一，接班人能力危机：宗馥莉从国外回来后虽进入公司参与管理，

但只是在一个成熟平台上进行修补，从未经历过早年父辈创业随时翻船的凶险境遇，未经历过惊涛骇浪的考验，3万人大型公司一旦面临重大危机，恐怕难以通过考验。

第二，集权型体制危机：娃哈哈是“一个人的公司”，老板为整个公司的中枢神经，3万名管理者及员工只是神经末梢。每天上百份请示报告需要老板签批，这样，老板就需要“零差错”。这样的能力宗庆后有，宗馥莉未必也有。

第三，元老服从度危机：“后宗庆后时代”，公司元老们与宗馥莉之前并未经过工作磨合，元老们服其父，未必服其女，凭什么我五六十岁的人要听你一个黄毛丫头的使唤？

第四，第三代传人危机：2017年，宗馥莉36岁仍未婚，宗庆后再无其他子嗣，又一个严峻迫切的问题来了：即便宗馥莉能顺利接班，企业也能平稳发展，但是，宗馥莉70岁之后娃哈哈又该怎么办？

2012年春节，笔者曾跟宁波一位家电集团的老板聊到了接班人的问题。该老板73岁，满头白发，满脸沧桑。企业从1985年创办，至今已有员工8000人，年营业额50亿元，在宁波当地颇有名气，宁波市市长及市委书记屡去该企业参观。我问他：“刘总，我很奇怪，您儿子不在公司工作，您也不安排其他接班人，您退休后企业交给谁呢？”

刘老板脸色凝重、无可奈何地说：“儿子刚从德国大学博士毕业回来，这小子崇拜一个叫什么死特老死（斯特劳斯）的奥地利弹钢琴的，我就不明白，那个死特老死老早就死掉了，还崇拜他干什么？还说要到杭州大学教什么德国音乐，他老爸连中国音乐都不懂，不也照样当大老板吗？你说搞音乐到底有什么意思，既不能吃又不能穿，还那么大兴趣，就是对我的家电产业不感兴趣。我跟他谈过很多次，每次都吵架。儿子书读得越多就越跟他老爸观念不同，当初不送他去国外就好了。现在我已经不指望他了。女儿五年前从北京政法大学硕士毕业，现在在慈溪法院当法官，也出嫁了，更不会来我这儿。我现在是孤家寡人一个。”

我说：“那您打算交给谁呢？您总有退休的一天，总要有人继承财产

才行啊，这毕竟是上百亿元的资产啊！”老人面呈难色，不再回答我的问题了。看得出，我的问题刺到了老人内心最伤痛、最敏感、最无奈之处。

笔者在宁波工作时，亲眼见到同一个工业区的一个家族企业交接班的失败过程。老板年过七旬，高血压，多次中风，脑溢血住院一次，在70岁生日时正式把企业交给了38岁的儿子，然后远赴美国看病。儿子决非花花公子，相反，工作十分勤勉敬业，但是，一家有着500名员工、年产值一亿元的企业远非仅仅靠“勤勉敬业”就能摆平，由于儿子完全不是企业领袖的材料，半年后，公司中层管理人员全部辞职，企业倒闭破产。2012年春节刚过，老板从美国回来，看到的是已空无一人的厂房和坐在董事长办公室代人讨债的人。而在此之前，儿子已经在公司工作了8年，对公司情况了如指掌，完全不是毫无基础的“空降兵”。

河南省汝州冯老板1987年创办了冯氏塑料公司，90年代末兴旺红火起来，向国外大量出口牙刷制品，成为当时河南省规模最大的牙刷制品生产企业，员工最多时达到800人，年销售额最高达一亿元。冯董事长和冯总经理是一对父女。冯总经理极有经营头脑，有效地掌管着公司的运作，被称为“女强人”。然而，巨变突至，父亲突然病亡。由于父亲临终前对接班人问题和财产继承问题没有明确安排，于是，冯总的两个弟弟认为父亲创下的财产也该有自己一份，“女强人”再强也强不过分家要求，企业最终被一分为三。

郭女士62岁，是大连服装业龙头级企业的董事长。郭女士有两个儿子，她想过几年把厂子交给大儿子打理，这却引起了二儿子的严重抗议，二儿子不愿意在厂子里上班，而想办个电脑公司，想从企业里分出50%股份出来投入电脑经营，郭女士和大儿子都不愿意把公司进行拆分。无论怎样跟二儿子解释，二儿子总是不依不饶。想起这些事情，郭女士就十分痛苦。时下，她最大的担心已不再是销售下降和生产不顺，而是两个儿子的你争我夺，一旦自己不在，难保辛苦创下的事业不会被拆分。

帅老板71岁，河南焦作某食品集团董事长，2008年起，就让从法国归国的儿子负责公司的所有业务，但是，帅老板仍要“垂帘听政”，于是，

父子二人经常为管理中的具体事务发生争吵。儿子有西方留学背景，希望能够建立现代企业制度，由随意化到制度化、由粗放化到标准化、由多变化到规则化。而帅老板认为这些都是外国洋玩艺儿，不适合中国企业，中国企业必须“玩权术”。频繁争吵的结果是少帅向老师提出放弃接班。

李先生 62 岁，在苏州拥有多处酒店及服装厂，资产数千万元。夫妻俩只有一个女儿，2000 年女儿高中毕业后就送其到新加坡留学。娇生惯养的女儿只读了一学期就闹着要回来，因为外面世界太辛苦，李先生只得让女儿提前回国。除了对继承产业无兴趣外，女儿的一切行为还算良好，和身边一些“败家子”大不一样，这让李先生有一种差强人意之感。但家业传承的问题还是一直困扰着夫妻二人，最后两人一商量，决定培养第三代来继承家业。2009 年，女儿和一位小老板结了婚，生下一子，目前孙子已经 4 岁。为好好从小培养第三代，两人将孙子置于自己身边亲自带。然而，这也是不保险的一步险棋，可以算一下，孙子长大成人，到大学毕业，至少要到 25 岁才能继承家业，时间大约是在 2035 年。那时，老夫妻已 80 岁。25 年时间里有多少变数，老夫妻俩身体突然出现状况，或孙子本身出现意外状况，都不是不可能发生的事情。即便一切过渡顺利，也存在两个大问题：第一，孙子不愿意接班怎么办？女儿都不愿接，孙子不愿意接的概率也很大？而且，孙子父亲也是企业老板，也指望子承父业，即便他愿意接班，到时候孙子到底接班哪边？第二，孙子有无能力接班，“富三代”在温室中长大，缺乏父辈的创业能力，即便他愿意接班，是否胜任也是个未知数。

自温州章华妹 1980 年创办中国第一家民营企业至今，中国民营企业已经历 37 个春秋，第一代民营企业家创业时年龄一般为 30~50 岁。37 年过去，2017 年时他们一般年龄都到了 65~85，可谓是“过六奔八”。人过 70 古来稀，一个很实际、十分紧迫的问题摆在了第一代企业家面前：一旦百年之后，手上几个亿、上百亿元的资产交给谁？

截至 2017 年 1 月，中国民营企业总数约为 800 万家，改革开放后第一代企业家仍在经营的民营企业约占 1/3，有 266 万家，按照国际公认的

70%的二代接班失败率，未来13年内，将有187万家中国企业仅仅因交接班而被淘汰，这是一道比经济危机更可怕的门坎。

按企业主年龄分类，可将50岁以下者划为绿色预警，50~60岁者划为黄色预警，60~70岁者划为红色预警，70岁以上者划为黑色预警，按此划分法，截至2017年1月，中国民营企业主里，绿色预警级占33%，黄色预警级占33%，红色预警级占25%，黑色预警级占9%。如果一个企业家于1984年创办企业时年40岁，到2017年时已经70多岁，2024年满80岁。2017~2027年，华为、娃哈哈、碧桂园、格兰仕、力帆、汇源、新希望等266万家中国民营企业第一代创始人年龄都达到黑色预警，中国企业到了最危险的时刻。事实上，从2001年起，中国民营企业就拉开了交接班大戏的序幕：

2001年，36岁的徐永安接替父亲徐文荣出任浙江横店集团控股有限公司总裁。

2003年，22岁的李兆会接替被人谋杀的父亲李海仓出任山西海鑫集团董事长。

2003年，39岁的吴协恩接替父亲吴仁宝出任江苏华西集团董事长。

2004年，35岁的周海江接替父亲周耀庭担任江苏红豆集团总裁。

2005年，32岁的楼明接替父亲楼忠福出任浙江广厦控股集团总裁兼广厦建设集团董事长。

2007年，24岁的应咏志接替父亲出任中国天行集团总裁。

2008年，22岁的龚晓思接替父亲出任四川最大升降机设备企业“四川思博机械有限公司”董事长。

2011年，30岁的汪小菲接替父亲张兰担任北京俏江南餐饮集团CEO。

2013年，33岁的刘畅接替父亲刘永好出任希望集团董事长。

如果说2001~2013年的13年是中国企业交接班大戏序幕的话，那么，2014~2027年的13年，是这场大戏正式的演出时间，大戏的结局就是“几家欢喜几家愁，一江春水向东流”，大量企业从13年序幕，到13年开戏，“双13”就是中国企业交接班大戏的全过程。

笔者是职业经理人，因工作关系接触过几位资产百亿的江浙顶级大老板，笔者发现，随着企业规模的扩大，他们关心的头等大事不再是精益生产、市场开拓、人力资源和财务管理之类的低层问题，而是家族内部纷争及顶层设计困扰。他们很困惑，为什么儿子总像阿斗那样扶不起？为什么家族成员总是争吵不休？为什么兄弟创业之初能同甘共苦、事业稍有所成就矛盾不断？为什么请来的一个个职业经理人无一让人满意？为什么高管总是频繁离职？为什么职业经理人与企业主总是博弈不断？为什么董事会内部总是内斗不休？为什么自己住院期间股票狂跌？为什么股东总是频频退股？此类问题越来越多、越来越具破坏性、越来越难找对策。天长日久，他们心中总有一个挥不去的阴影：我死后企业交给谁？企业会不会破产？这是第一代的中国企业家所面临的最严峻的问题。

据美国布鲁克林家族企业学院研究，全球只有 30% 的家族企业能够生存到第二代，只有 10% 的家族企业能够生存到第三代，家族企业的平均寿命为 24 年。《福布斯》杂志统计，截至 2013 年，在中国 460 个家族上市企业中，只有 24 家公司完成了第二代接任董事长，仅占 5.2%。美国麦肯锡咨询公司的研究结果也一样：只有 30% 的中国民企能传到第二代，5% 的中国民企能传到第三代。

中国香港中文大学教授范博宏博士说：我的研究团队曾耗时 4 年，在 1980~2008 年对 250 家在中国香港、中国台湾以及新加坡上市企业进行了追踪研究，发现这些企业从创始家族老一代退休前 5 年起到他们退休为止，每 100 元公司市值平均滑落 60 元，最后仅余 40 元，下一代接棒后也没有起色。什么原因呢？一，创始人在企业内“君主”般的地位是继承者最大的障碍；二，创始人能力、声誉、关系及一些特殊隐形资产难以转让；三，家族成员之间存在争夺所有权、控制权的斗争；四，在创始人将离任的预期下，企业利益相关者与家族成员间为了自身利益而不断发生激烈冲突。

中国台湾一家机构研究显示，台湾企业隔代交接时，60% 的市值 5 年内人间蒸发。“富不过三代”是一种普遍现象。香港中文大学研究报告指

出，香港能传到第二代的企业只有 35%，传到第三代的企业只有 3%。

2005 年，全国政协通过工商联公布的《中国民营企业发展报告》显示，中国民营企业平均寿命为 2.9 年；2011 年，上海知名咨询公司 AMT 发布的《快速成长型企业增长之道》显示，中国民营企业平均寿命为 3.5 年；2011 年，香港普华永道会计师事务所发布的《2011 年中国企业长期激励调研报告》显示，中国中小民营企业平均寿命 2.5 年，集团企业平均寿命 7~8 年；2011 年，全国工商联《中国家族企业发展报告》显示，我国大型家族企业平均寿命为 8.8 年。

笔者对以上各家数据进行汇总，取中间值，得出中国民营企业平均寿命为 5 年的结论。

企业交接班由 3 个要素组成：前任管理者、继任者和交接班制度。交接班制度就是如何继任的规则，而中国企业的危险之处恰恰就在于没有这个规则。“不传、不放、不接、不力、不顺、不和、不服”，是中国家族企业权力过渡普遍存在着的“七不现象”，而中国企业主更喜欢像鸵鸟一样把头埋在沙里，谁也不愿意过多谈及“后继无人”的难题，但是，时光流逝，老板们年龄不断增加却是谁也无法阻止的事实。

第二节 我就是不退休！

民营家族企业管理者大都有一种贪恋权力、不肯适时退休的倾向，对继任者有一种本能的不信任，只要自己一息尚存，就不愿意走下最高权威的宝座。此种现象在香港表现最甚，一个最极端的例子就是香港电视大王邵逸夫，直到 102 岁才正式将市值 164 亿港元的电视王国交给 79 岁的妻子。

邵逸夫出生于 1907 年，1958 年创办邵氏兄弟电影公司，拍摄过逾千部华语电影，1977 年，英女王伊丽莎白二世册封邵逸夫为下级勋位爵士。邵逸夫的无线电视台 TVB 诞生了风靡亚洲的明星，李小龙、阮玲玉、李

丽华、林黛、凌波、周润发、周星驰、梁朝伟、刘德华、刘嘉玲等均出于此门。邵逸夫热衷于支持祖国的教育事业，中国数百所大学都有邵逸夫捐赠的“逸夫楼”。

2010年，邵逸夫以102岁高龄卸任香港无线电视台TVB行政主席职务，由第二任妻子79岁的方逸华掌管市值164亿港元的电视王国。2011年，邵逸夫将大部分股份卖给以陈国强为首的投资集团，邵氏和方逸华只保留了很小部分的股份，现任TVB董事局主席为陈国强。2014年1月7日，邵逸夫在家中离世。

人们不禁要问，邵逸夫有三个儿子，为何没有一个儿子继承大业？原因很简单，邵逸夫不愿意向儿子交班。到邵逸夫去世时，三个儿子中最年轻的小儿子也69岁了，就算邵逸夫愿意交班，儿子们也接不动了。

邵逸夫将TVB大部分股份卖给陈国强的投资集团，并非出于“企业产权社会化”的考量，如果是出于“企业产权社会化”考量，那么，不会等到自己102岁时才开始“企业产权社会化”，到了自己实在干不动时，才匆匆转卖给投资公司，实在是一种对公司不负责任的态度。

香港武侠小说大师金庸先生一手创建了明报集团，经营40余年，年过70岁时，金庸环顾家族内没有合适的接班人，报社内部也找不到可信赖者接班，又不明白如何建构西式企业“顶层设计”。1991年，金庸出售自己全部的《明报》股权，金庸与香港智才集团董事会联合宣布，由智才集团收购《明报》。从此，金庸先生退出香港新闻界，赋闲在家，用出售《明报》的钱颐养天年，落个潇洒自在。金庸在《射雕英雄传》中塑造过无数龙威虎胆、天下无敌的武林英雄，而自己在企业传承延续事业上实则成了一只被别人射中坠地的“大雕”。

笔者因工作关系常年来往于深港两地，在香港遇到的80岁以上的公司老板比比皆是。每次在与香港寿星老板洽谈业务时，常有秘书或太太进来侍候老人吃药、双肩按摩或测量血压，谈话常因此而中断；由于老人听力有问题，有时一句话要重复多遍才能让老人听懂；而下次重谈此事时，老人又常常会忘记上次的谈话内容，我又不得不重复一遍；谈话过程中，

往往是作为客人的我不时起身为腿脚不便的主人添茶倒水；如发现老人言语间突然嘴角流出口水，我会立即递上纸巾；如老人突然胸闷气喘、表情出现痛苦状，我会马上开门叫外面的秘书进来。如此多年下来，也让我练就出一套与垂暮老人良好互动交流的出色本领。

截至2017年1月，1949年出生（69岁）的张瑞敏仍未选定接班人。多年来，张瑞敏的接班人问题成为各界议论的焦点。从杨绵绵、梁海山、王召兴、周云杰，到崔少华、武克松、柴永森等副总裁级人物，多年来被人们一遍遍地念叨。然而，号称“赛马不相马”的海尔，这场最高权力的赛马一赛就是10年，还是赛不出接班人来，69岁的张瑞敏仍然大权在握。

海尔有一种强烈的威权主义文化，张瑞敏实际是海尔的威权领袖，手下仍无统帅之才。张瑞敏的得力助手杨绵绵与张瑞敏是同一时代人，比张瑞敏还要大6岁。近几年提拔的几位作为“储君”人选大都个性平平，无一人是独挡一面的帅才。而作为精神教父的张瑞敏，更喜欢赵子龙或吕蒙这样的执行者。

2007年，海尔集团开始“流程再造管理变革工程”。为了改善人力资源状况，海尔开创了“1+1+N”模式，即第一个1叫“外1”，代表国际先进水平专家；第二个1叫“内1”，代表海尔原管理者；“N”代表团队，“1+1+N”表示融合。惠普专家陈广乾受聘来海尔任首席信息官，即“外1”，张瑞敏任命梁旭为海尔内部配合人，即“内1”，二人为海尔流程再造、解决信息孤岛问题立下了汗马功劳。但不久后梁旭离开海尔，陈广乾也随后离职，同样是“个人原因，与公司无关”。曾帮助海尔推行“精益管理”的施增虎表示，与海尔合作颇令人沮丧，海尔只是“把专家当摆设，提的建议放在那里，请来的专家也不善待，成立的改善团队共11个人，但中途换了9个人，要做的精益管理已经走样了”。

2008年，海尔公司董事长秘书纪东突然辞职，海尔空调公司总经理、海尔股份副董事长王召兴辞职，海尔电器国际总经理、董事、总经济师张智春辞职，海尔电冰柜有限公司副总经理张世玉辞职，海尔独立董事王超辞职。受此消息影响，2008年4月18日，青岛海尔股价下跌9.97%。⁴