

Research on the Succession Model of Chinese Private Enterprises

by

Jianwei Cao

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration

Approved October 2020 by the
Graduate Supervisory Committee:

Xiaochuan huang, Co-Chair

Bing Liang, Co-Chair

Shijun Cheng

ARIZONA STATE UNIVERSITY

December 2020

中国民营企业的传承模型研究

曹建伟

全球金融工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
于二零二零年十月批准：

黄晓川， 联席主席
梁兵， 联席主席
程仕军

亚利桑那州立大学

二零二零年十二月

ABSTRACT

At present, the development of private enterprises has become an important supporting force for China. While in the next 5 to 10 years, about 3 million private enterprises would have facing inheritance difficulties. However, the academic research field has a complete discussion on the overall framework of inheritance and the construction of supporting mechanisms, and few successful cases have been seen.

First of all, in view of the current situation of the inheritance of the above private enterprises and the actual situation faced by the enterprise where the author works, this paper studies five issues: 1. How to define the criteria and elements of successful inheritance? 2. What is the classification of inheritance modes and the corresponding inheritance mechanism and how to establish it? 3. How should private enterprises choose the inheritance mode? 4. How to build the inheritance plan for private enterprises? 5. Is there a universal and referential inheritance model for private enterprises, and what elements do it contain?

Secondly, through the use of literature research, case studies and empirical analysis, this paper studies the inheritance of four private enterprises in China, the United States, Germany and Japan with different inheritance stages and different inheritance modes, summarizes the key elements of inheritance and systematically answers the above five questions. At the same time, it innovatively combines theoretical research, case study

and enterprise practice, and puts forward a full-cycle management framework suitable for most private enterprises in China.

Finally, this paper summarizes the following eight conclusions and suggestions on the inheritance of Chinese private enterprises: 1. Essence: Transfer of power and obligation; 2. Two major risks: succession risk and agency risk (successor's willingness/loyalty to the core concepts of the enterprise); 3. Four mechanisms to reduce risks: leader forging, talent echelon, control and governance, and incentive mechanism; 4. Two factors of success: "electing leaders" and establishing electing leaders" and "establishing mechanisms"; 5. The four mechanisms are advanced in parallel and complement each other. They should be constructed as soon as possible and continuously optimized. 6. Three modes: inheritance of family members, endogenous training of managers and external professional managers; 7. The inheritance model of private enterprises includes seven elements and five steps. 8. Private enterprises should not only pay attention to the elements in the inheritance model, but also pay attention to other key elements when formulating the inheritance plan.

摘要

当前，民营企业已成为中国重要支撑力量，而未来 5 到 10 年，约有 300 多万家民营企业面临传承困境。但学术研究领域在传承整体框架、配套机制建设方面有完整论述、有成功案例的所见不多。

首先，针对以上民营企业的传承现状，本文将研究、回答五个问题：1、成功传承的标准和要素是什么？2、传承模式有哪几种，每种模式配套的传承机制是什么，该如何建立？3、民营企业应选择何种传承模式，如何选择？4、民营企业的整套传承方案如何落地搭建？5、是否有普适性的、可借鉴的民营企业传承模型，包含哪些要素？

其次，本文主要使用文献研究、案例研究、实证分析，选取中、美、德、日四家不同传承阶段、不同传承模式的知名民营企业，对其传承情况进行深入研究。在此基础上，归纳总结出传承的关键要素，对前述五个问题进行系统解答。同时，本文创新性地结合理论研究、案例研究及企业实践，提出适合我国大部分民营企业的传承全周期管理框架。

最后，根据以上研究，本文总结出关于中国民营企业传承的八大结论及建议：1、本质：权力的交接和义务的传递；2、两大风险：继任风险（继任人的能力要求）、代理风险（继任人对企业核心理念的意愿/忠诚度）；3、降低风险的四大机制：领袖锻造、人才梯队、管控治理、激励机制；4、两大成功要素：“选领袖”和“建机制”；5、四大机制是并行推进、相辅相成的，要尽早构建、持续优化；6、三大模式：家族成员继承、内生培养经理人、外聘职业经理人；7、民营企业传承模型包含七大要素、五大步骤；8、民营企业在制定传承方案时，除了要注意传承模型中的要素，还要注意其他关键要素。

关键词：企业传承 传承模型 民营企业 案例研究

致谢

在上高金及 ASU 求学的三年间，教授们引导我打开了从金融视角理解产业、赋能产业的新门，牵引我更深层次识别社会发展规律，激发我更加重视学习运用新技术、新模式，这才有了三年之后我更加诚心正意地拥抱科技、支持创新、更加重视年轻人。

更加幸运的是，在论文选题期间，我开始牵头负责所在企业的传承项目，在做了大量考察调研、学术研究、专家研讨后，发现“民营企业传承模型”是一个空白、但却极有普适意义的研究领域，并且以搜集的资料和积累的知识，相信可以做好该领域的研究工作。

衷心感谢我的导师梁兵教授及论文指导组的黄晓川教授、程仕军教授，在我选题、写作期间给予了耐心指导，并多次在百忙之中对论文斟酌斧正，使得论文在内容和架构上臻于完善。三位教授严谨的治学作风、深厚的理论知识，使我在论文写作的过程中受益匪浅。

感谢我的同事赵秋峰、白营闪、任高举，正是与他们无数次的沟通研讨，让我对这个选题更加坚定；正是他们的分享启发才给予我灵感形成了本文主干框架；正是他们搜集整理了这个领域大量资料，支持我快马加鞭完成了论文。这篇论文是集体智慧的结晶。

感谢我的班主任蒋晶老师，给予我不断的鼓励和鞭策，才使我重整旗鼓坚持到最后；感谢我们四班的同学们，在我论文期间提供了具体的分享和指导，让我少走了不少弯路。

感谢本文所引用和参考的文献的研究者们，你们的研究成果是本文研究开展的理论基础，本文已力求列出全部的文献来源，但难免有遗漏之处，在此一并表示歉意和感激。

希望此文能为我们国家最稀缺、最珍贵的企业家提供些许参考！

曹建伟

二〇二〇年九月于中国郑州

目录

	页码
表格目录	xii
图表列表	xiii
章节	
一、导论	1
1.1 问题的提出	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究问题	4
1.2 研究意义	5
1.3 基本概念的界定	5
1.3.1 民营企业	6
1.3.2 传承模式	6
1.4 研究方法与内容	8
1.4.1 研究方法	8
1.4.2 研究内容	9
1.4.3 研究思路	10
1.5 创新点与不足	11
1.5.1 创新点	11
1.5.2 不足	11

章节	页码
二、文献综述	12
2.1 企业传承的定义及本质	12
2.1.1 企业传承的定义.....	12
2.1.2 企业传承的本质	12
2.2 企业传承过程的复杂性	13
2.3 企业成功传承的定义及影响因素	14
2.4 企业传承模式及影响因素	16
2.5 中国民营企业的传承现状	19
三、民营企业传承的共性特征	21
3.1 传承目的及本质	21
3.1.1 传承的目的	21
3.1.2 传承的本质.....	22
3.2 成功传承的定义及要素	23
3.2.1 成功的传承.....	23
3.2.2 成功传承的要素.....	25
3.3 传承模式	26
3.3.1 传承模式的定义	26
3.3.2 不同传承模式的优缺点	26
3.3.3 全球主流传承模式研究	29

章节	页码
四、民营企业传承的案例研究	38
4.1 华为内生培养传承机制的案例研究	39
4.1.1 华为“选”领袖的研究分析	40
4.1.2 华为“建”机制的研究分析	46
4.2 通用电气职业经理人传承机制的案例研究	52
4.2.1 通用电气“选”领袖的研究分析	53
4.2.2 通用电气“建”机制的研究分析	60
4.3 德国博世内生培养传承机制的案例研究	70
4.3.1 博世“选”领袖的研究分析	71
4.3.2 博世“建”机制的研究分析	74
4.4 丰田泛家族传承机制的案例研究	81
4.4.1 丰田“选”领袖的研究分析	82
4.4.2 丰田“建”机制的研究分析	88
五、民营企业传承模型的构建与解析	92
5.1 民营企业传承模型的要素解析——结合案例研究内容	93
5.1.1 明确传承目的	94
5.1.2 选领袖	95
5.1.3 建机制	104
5.1.4 作出继任选择	111

章节	页码
5.1.5 试点检验优化机制.....	115
5.1.6 纠错及迭代机制.....	115
5.2 模型相关的其他关键要素.....	117
5.2.1 家族治理与继任.....	117
5.2.2 法律法规.....	120
5.2.3 资本市场.....	126
5.3 传承模型的失败案例验证.....	127
5.3.1 连续传承失败的惠普.....	128
5.3.2 创始人和继任者争夺控制权的国美.....	131
5.3.3 传承彻底失败的海鑫.....	133
六、中国民营企业实践传承模型现状及难点.....	135
6.1 中国民营企业的传承现状.....	135
6.2 中国民营企业的传承难点及建议.....	136
七、结论与展望.....	141
7.1 研究结论与建议.....	141
7.2 研究展望.....	144
参考文献.....	146
附录	
A. 中国百强家族企业传承信息（福布斯）.....	153

章节	页码
B. 美国百强家族企业传承信息 (Family Capital)	162
C. 美国百强家族企业传承模式的多元逻辑回归分析结果 (n=248)	172

表格目录

表格	页码
1 三大传承模式的定义和典型企业	26
2 中美百强家族企业传承模式差异分析 (n=327)	32
3 中美百强家族企业传承模式(现任)相关分析	32
4 美国百强家族企业传承代际与传承模式的关系 (n=248)	34
5 美国百强家族企业传承模式的 multinomial logistics 回归分析 (n=244)	35
6 企业类型与传承模式的关系 (n=286)	36
7 美国百强家族企业中传承代际、企业类型、传承模式对比(n=248).....	36
8 华为董事会和监事会的权责设置.....	48
9 通用电气高管激励体系.....	65
10 博世人才梯队的选拔和培育	81
11 判断继任风险水平的能力要求	100
12 判断代理风险水平的信任度要求	101
13 判断继任风险承受度的考虑因素	102
14 分析代理风险承受度的考虑因素	103
15 家族和企业候选人培养机制.....	107

图表列表

图表	页码
1 论文框架.....	11
2 传承风险矩阵.....	25
3 三种模式在传承风险矩阵位置	29
4 阶段一：继任和代理风险承受度下降，无传承模式可选	42
5 阶段二：代理风险承受度逐渐提升，内生模式成为可能	44
6 阶段三：稳定在基于集体领导的内生培养模式	45
7 阶段一：代理风险承受程度提升	72
8 阶段二：继任风险承受程度下降.....	73
9 阶段三：内生模式成为稳定的传承模式	74
10 博世的治理架构	75
11 丰田汽车社长传承全景图.....	83
12 丰田传承的“泛家族”概念	85
13 家族企业的传承模型.....	93
14 代理风险和继任风险承受程度.....	96
15 通用电气的传承模式选择过程	97
16 风险承受程度判断	103
17 降低传承风险的四大机制.....	104
18 根据传承模式，因地制宜运用四大机制.....	111

图表	页码
19 根据逻辑推演选择传承风险低的模式.....	114
20 美国公司治理模式.....	121
21 德国公司治理模式.....	122
22 日本公司治理模式.....	123
23 中国公司治理模式.....	124

一、导论

1.1 问题的提出

1.1.1 研究背景

(1) 研究的现实背景

① 民营企业在中国经济发展中的重要性

随着改革开放，民营企业已经发展成为中国社会经济重要支撑力量。2017年的调查数据显示，民营企业对我国GDP贡献率高达60%以上，提供了80%的城镇就业岗位，吸纳了70%以上的农村转移劳动力，对新增就业贡献的占比超过90%；来自民营企业的税收占比超过50%；固定资产投资和对外直接投资占比均超过60%；技术创新和新产品占比超过70%。截至2017年底，我国民营企业数量达2726.3万家，个体工商户6579.3万户，注册资本超过165万亿元，其中家族企业数量占民营企业的85%以上¹。

② 中国民营企业传承成功率低

目前中国大多数民营企业第一代创业者逐渐进入暮年，中国社科院的调查数据显示，目前中国第一代创业者的年龄平均为55岁到75岁。根据全国工商联研究室和浙江大学家族企业研究所联合课题组抽样对839家家族控股民营企业的调查显示：绝大多数仍然处于第一代创始人的管理控制之下，仅有92家企业（10.97%）在过去5年内完成了企业家的更替。从企业家的年龄分布来看，平均年龄为49.6岁，50岁以上的企业家占到总样本的40%。在未来5到10年内，全国约有300多万家民营企业将面临企业传承问题。

¹因中国家族企业在民营企业中占比较大，本文关于家族企业传承的研究内容适用民营企业的传承。

在中国，民营企业众多并且分布比较分散，经营项目和管理模式纷繁复杂，同时民营企业基本处于第一批大规模面临代际传承的问题，没有太多的经验可以遵循。据 Alcorn (1982) 统计，民营企业的平均寿命仅有 24 年，常见现象是：当民营企业的创始人突然离去或退休是时候，往往就是企业终结的时候。Birley (1986) 和 Handler (1989) 研究表明，在美国只有 30% 的民营企业能够成功传递到第二代，仅有 10-15% 的民营企业能够成功传递到第三代。目前中国的民营企业传承起步较晚、周期较短，国内还没有检索到相关研究数据，因此可以肯定的是国内民营企业的传承成功率目前不会高于美国。国内相当数量的民营企业在决定传承的时机上或是选择继承模式、选择和培养继承人的问题上陷入困境，导致内外部各种矛盾的激化。因此，对于民营企业来说，如果缺乏稳定的传承机制，企业的发展很可能会“富不过三代”，这对经济社会发展也是极大的损失。

(2) 研究的理论背景

通过研究国内外有关民营企业传承的文献发现，研究者们对民营企业继任的关注较多，其内容包括：继任过程的研究 (Longenecker and Schoen,1978; Churchill and Hatten,1990; Handler,1990; Gersick et al,1997;Murray,2003)；影响继任的因素分析，包括个体的因素如创始人、继任者的性格特征等和组织因素，如继任过程中关键人之间的相互关系

(Hall,1986;Kaplan,1987;Sonnenfeld,1988;Friedman,1991;Swogger,1991;Iannarelli,1992;Lansberg,1994;Stavrou,1999;Danes and Morgan,2004;Vera and Dean,2005 等)；继任结果的评价 (Morris,1997;Dyck et al.,2001;Sharma et al.,2003) 等。

早在 1960 年代，国外就已经有部分学者开始对民营企业的传承问题进行了初步的理论研究，相比中国的研究开展较早，如 Grusky, Trow 等。其中 Trow 提出了继任计划的三阶段理论，包括：选定继任者，培训继任者，继任者对继任的接受。Handler 通过访谈调查研究了交接班过程中个人层面、相关利益者关系层面、外部层面等三个层面的影响因素，并提出了民营企业传承的阻力模型，最终将民营企业的传承因素分为个体层面、人际和群体层面、组织层面、环境层面等四个层面。

Gersick 和 Davis 提出了著名的民营企业三环模型，即民营企业的构成可以分成家庭、企业、所有权三个系统，三个系统之间处以相对独立又相互交叉影响的状态下。随后，在三环模型的基础上 Gersick 进一步提出了三极发展模式，表现了民营企业所有权结构的循环模式、退化模式、进化模式等三种变迁模式，深刻地探讨和揭示了家族、企业的生命周期与企业所有权结构变迁的关系。Gersick 在上述两种模型的基础上，还提出了民营企业传承过程中需要经历的六个不同阶段，即发展压力的不断累积、触发、脱离、探索选择方案、选择、实施新结构，被称为民营企业所有权传承六阶段模型。

Murray 在 Gersick 的基础上提出了民营企业的传承周期模型，该模型认为，民营企业传承是一个多阶段的过程，每个阶段企业都会面临这个阶段所特有的抉择，以此来保证领导权和所有权的交接。其中不同阶段下的任务被分解为 6 个：整个民营企业系统为变革做好准备、触发事件引发传承、休眠阶段、探索阶段、触发事件终结探索、做出选择和实施选择。

1990 年代，我国开始对民营企业的传承问题进行研究，对该问题的研究方面主要包含社会文化、经济规律、企业治理等不同方面，国内最早关注民营企业传承问题研究的学

者是储小平等人。储小平的研究表明，由于中国民营企业中的家长权威制度、遗产继承制度、亲情规则纠缠形成的内耗等使企业难以持续成长，在发展过程中如果不能与社会资本有效融合,就很难逃脱“一代创业、二代守成、三代衰亡”的规律。

姚耀军、和丕禅等人的研究主要是结合中国传统文化背景与转轨经济的背景开展，探究了民营企业的产生和发展的本质问题。在代际传承的过程中，还存在着诸多其他的影响因素，对此窦军生、贾生华在 Handler 的基础上将影响因素分为个体层面、人际层面、组织层面、环境层面等四个层面，这个分类在管理界被广泛认可，影响力也较大。刘学方认为，接班人的选拔和培养、企业管理权的交接、企业所有权与家庭财产权的继承、制定继承后企业重大问题决策方式、制定继承后公司的愿景与战略计划、在这些过程中与各大利益相关者有效的沟通与协调等六个方面是继承计划需要包含的六大方面。国内其他学者在此基础上有着不同的分类，如谢守祥认为，代际传承影响因素包括有环境因素、意愿因素、传承计划与传承制度因素四大因素。

遗憾的是，尽管聚焦民营企业传承这一领域的研究很多，但我们对传承的整体过程、完整的要素、步骤，以及所需要的配套机制等还是所知不多，难以有效破解民营企业传承这一世界性难题。

1.1.2 研究问题

本文主要研究民营企业的传承过程的管理、传承模式选择、传承机制建设等完整的传承方案，在案例研究基础上，结合实践，总结一套普适性的传承模型，以期解决以下问题：

- (1) 成功传承的标准和要素是什么？

(2) 传承模式有哪几种？每种模式配套的传承机制是什么？该如何建立？

(3) 民营企业应该选择何种传承模式？如何选择？

(4) 民营企业的整套传承方案如何落地搭建？

(5) 是否有普适性的、可借鉴的民营企业传承模型？包含哪些要素？

1.2 研究意义

从以上研究看出，虽然民营企业在社会发展中有着重要且不可替代的作用，但传承难题的存在一方面是因为民营企业自身存在诸多的治理问题、管理问题等传承障碍，另外一方面是因为国内外没有一整套全周期传承模型供参考，导致目前大量面临传承的民营企业面对传承问题时没有方向、迈不开第一步，或者没有预案、仓促传承。

本文在国内外的传承案例分析基础上，结合国内某大型民营企业传承中遇到的实际问题及具体实践，总结完善出一套完整的民营企业传承全周期管理模型。希望能够为中国大部分的民营企业传承实践提供指导性意见，使各民营企业在结合自身的实际情况基础上，制定出适合自己的传承方案，少走弯路，最终实现成功地传承。一方面使自己的企业基业长青，另一方面助力中国经济持续发展。当然，我们也希望能够丰富理论界关于民营企业传承领域的研究成果。

因此，本文选择“中国民营企业的传承模型研究”为主要研究选题，探讨民营企业的传承全周期模型，对目前大量面临传承的民营企业，具有较强的理论与实践意义。

1.3 基本概念的界定

鉴于学术研究的严谨性、科学性，在正式开始研究之前，有必要对本文研究对象的基本概念界定进行简要介绍。

1.3.1 民营企业

目前，国内对“民营企业”的定义还没有界定非常清楚且又被大家广泛接受，最普遍的定义是：所有的非公有制企业均被统称为民营企业。本文结合现有的理论研究认为：第一，民营企业主要遵循市场规律运营，是一种灵活的经营机制，而非计划经济体制下的行政干预；第二，民营企业的界定不能完全离开所有权，主要是由于民营企业的市场化经营机制必须在控制权允许范围内才能够实施，而控制权直接取决于所有权。因此，本文认定民有民营的企业才是真正的“民营企业”，国有独资、国有控股企业排除在外。

前文提到中国家族企业占民营企业的 85% 以上，在民营企业中有举足轻重的地位。无论是从所有权结构、决策权分布，还是家族成员参与日常经营的程度等方面审视，我国蓬勃发展的民营企业都具有鲜明的家族制特征。目前中国民营企业面临的传承挑战最突出，因此本文为了准确把握研究范围，避免“民营企业”概念中小部分的非“家族企业”对传承模型研究的干扰，将符合下列条件的界定为本文所研究的民营企业：

- (1) 民有民营，非国有控股企业；
- (2) 具有传承意图或计划，且以企业的长远发展为目的的企业。

1.3.2 传承模式

关于民营企业的传承模式，国内外的学者从不同维度分别提出了不同的分类标准。

基于过程分析的传承模式：**Longenecker** 和 **Schoen** 的七阶段接班模型，认为企业代际交接班的过程包括七个阶段，即进入前、初步进入、初步发挥作用、发挥作用、发挥重要作用、接班早期和正式接班，是一个解释代际交接班过程的宽泛模型；**Handler**

(1989) 将继承过程概括为三个阶段，即个人发展、企业发展、领导权继承；Stavrou 等 (1998) 运用文献综述和实证分析相结合的方法，提出三层次代际传承模型，认为民营企业传承分为：子女进入企业前、进入企业、正式接班三个阶段。

基于生命周期的传承模式：Carock 和 Ward (2002) 从生命周期出发来考虑家族成员继承与企业的发展，个人的生命周期遵循一定的发展模式，周期一般平均为 70-80 年，而行业与企业的生命周期发展轨迹较难预测，因此，民营企业继承问题应该与行业以及个人的生命周期相协调；Churchill 和 Hatten 基于父子生命周期的四阶段传承模式，包括所有者管理阶段、子女的培养和发展阶段、父子合伙阶段、权力传递阶段。

基于所有权转移的传承模式：Gerisck 等提出企业三极发展模型，即三个子系统（企业、所有权和家族）相互联系，每个子系统又有三个发展阶段，解释了民营企业的权力转移、企业发展、家庭参与之间的关系。

基于传承行为的传承模式：李蕾将民营企业传承的行为模式分为三个层次，首先最浅层的是父辈与二代之间岗位的替换，其次是所有权和经营权的交接，最后是企业事业的传递，企业事业指家族的一切资源，包括家族财富、社会资源，以及父辈向二代传递的企业愿景，是最深层次的传承。

基于接班人来源分类的传承模式：内部人传承模式是目前中国民营企业较为普遍的传承模式。如陈凌，应丽芬 (2003) 研究发现，“子承父业”在中小规模的民营企业中属于主流传承模式。此外，并不是每个民营企业都有合适的家族成员来继承企业经营管理，对于没有子女的民营企业可以选择引入职业经理人模式。李强通过对国内外众多民营企业案例的分析总结，提出了国外民营企业传承主要是 GE 模式（制度化）和 IBM 模式（长板

凳计划），国内民营企业传承主要是方太模式（辅助登基式）、撒手不管和垂帘听政三种模式。潘晨光，方虹（2003）认为尽管民营企业的传承模式多种多样，但把企业控制权通过血缘关系的形式传递下去，形成根深蒂固的家族支配，才是民营企业继承的核心。韩朝华，陈凌，应丽芬（2004）通过对浙江 17 家民营企业考证分析，发现中国民营企业接班人的首选对象仍然是其子女亲属，而非职业经理人。

考虑到传承模式分类的多维度、复杂性，本文研究的传承模式限定为民营企业经营权（CEO）的接班人来源分类视角。

1.4 研究方法与内容

1.4.1 研究方法

（1）案例研究法：本文运用部分国内外代表性民营企业传承案例来总结出民营企业传承的共同特点。其中，中国华为案例是通过集体领导来内生培养传承模式，美国通用电气案例是职业经理人传承模式，德国博世案例是多代传承、内生培养模式，日本丰田案例是通过泛家族传承模式。通过案例研究，为本文的观点提供论据支撑。

（2）文献综述法：本文通过对有关企业传承、传承模式、中国民营企业传承等相关的概念、观点和理论进行文献梳理、分析，归纳出民营企业传承领域已经取得的成果和有待进一步研究的问题，从而引出本文的研究问题，并围绕论题展开分析和探讨，以对这些问题作出答复，弥补民营企业传承领域的研究空白。

（3）实证研究法：本文运用的实证研究方法主要是多个案例研究和二手资料分析法。通过对多个案例进行公开资料的搜集和整理，获得中美百强民营家族企业的关键传承信息，并对这些关键信息开展量化分析，主要有卡方检验、相关性分析、归因分析和回归

分析。在量化分析结果的基础上，揭示中美不同代际之间、美国不同代际不同企业类型之间传承模式的差异和相关性，最终得出有关目前全球主流传承模式的结论，为中国民营企业选择传承模式提供参考。

1.4.2 研究内容

论文共通过六个部分对民营企业的传承模型进行研究：

第一章，导论。介绍本文研究背景、研究问题及研究意义，对研究对象进行概念界定，并对相关文献进行综述；介绍论文研究方法、主要内容及研究思路。

第二章，文献综述。对企业传承的定义、中国民营企业的传承等进行文献回顾，作为本文研究的理论基础。

第三章，民营企业传承的共性特征。笔者在进行国内外民营企业传承的案例研究过程中，发现尽管不同企业在传承模式、传承方案、内外环境、传承目的等方面存在差异，但仍存在共性的特征，本章将对这些共性特征进行归纳总结。

第四章，民营企业传承的案例研究。通过各种渠道搜集案例资料，并对资料进行分析整合，对中国（华为）、美国（通用电气）、德国（博世）和日本（丰田）等国内外民营企业传承的共性特征进行实证分析，对第三章内容进行实例佐证，并为第五章的模型构建打下基础。

第五章，民营企业传承模型的构建与解析。基于第三章、第四章的案例研究总结，结合笔者所在企业的实践总结，进行逻辑推演，构建出民营企业传承的模型，并对模型内的各要素、模型相关的其他关键要素进行解析。

第六章，中国民营企业实践传承模型的影响因素。对中国的民营企业实践企业传承模型需要注意的影响因素进行分析，从而提高传承的成功可能性。

第七章，结论与展望。关于本文的研究结论与建议、研究展望。

1.4.3 研究思路

本文各部分的研究思路和论文框架如图 1 所示。

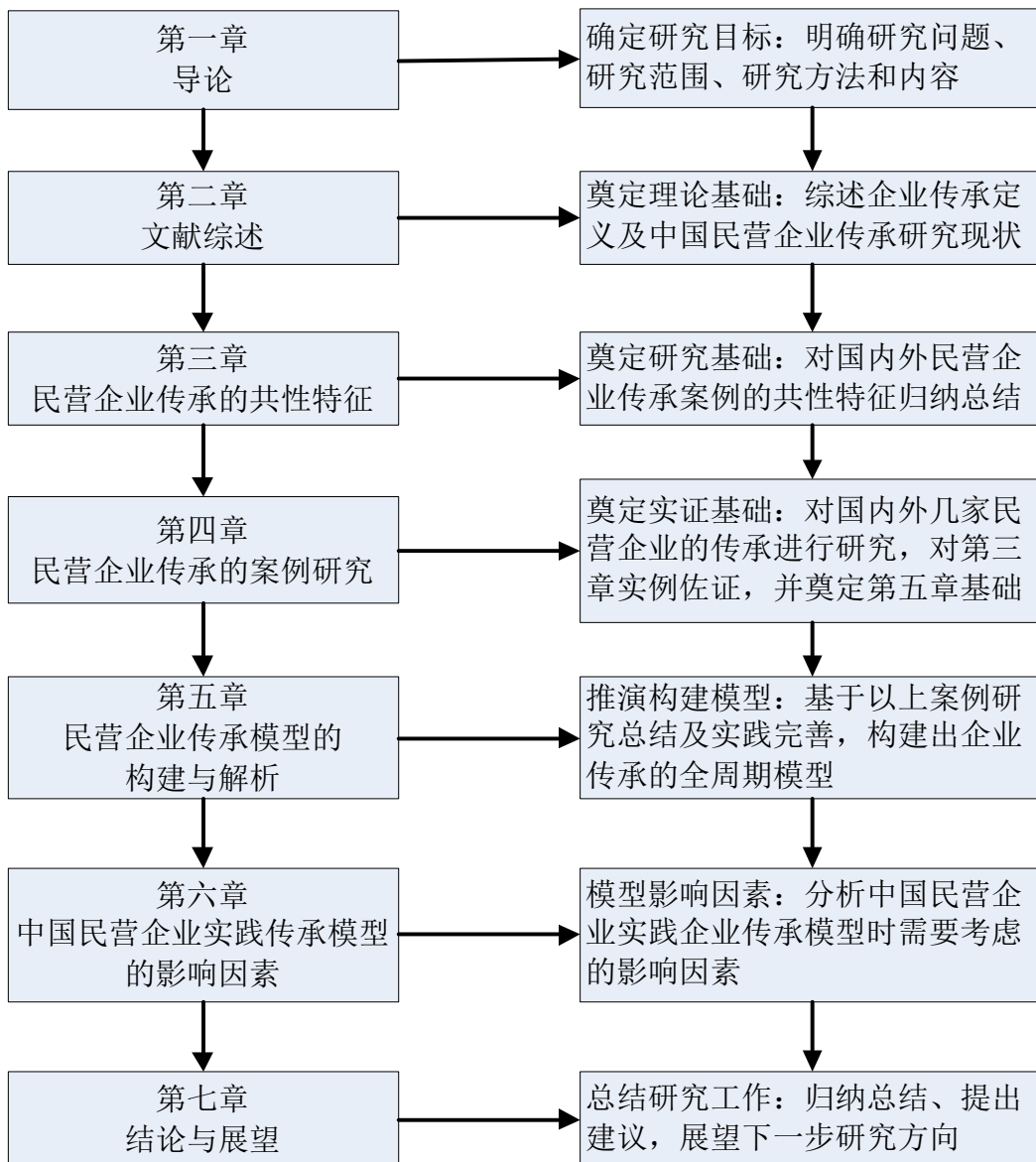


图 1 论文框架

1.5 创新点与不足

1.5.1 创新点

(1) 首次通过案例研究方式，对中美德日四个典型民营企业的传承案例进行分析，并进一步总结得出传承的本质、传承的两大风险、成功传承的两大要素、四大机制及三种模式等，相比现有关于民营企业传承的点状研究，更全面、更具有结构性；

(2) 首次把理论研究、案例研究同笔者在中国民营企业工作的经验和负责传承项目的实践相结合，提出了适合我国部分民营企业传承全周期的可实践模式，为我国民营企业传承提供理论模型的指导和实践中的经验借鉴。

1.5.2 不足

(1) 由于客观条件限制，本文对国内外优秀民营企业的传承开展研究时，关于研究对象的相关数据和信息较难直接收集，因此案例研究的部分内容仅结合网络资料进行综合分析、判断得出；

(2) 因中国非家族民营企业在民营企业中占比较小（15%以内）、类型较多（如合伙企业、上市公司、非上市公司），且目前学术界没有关于非家族民营企业传承模式的系统性研究，相关信息和研究文献难以搜集，因此本文缺少家族民营企业和非家族民营企业关于内生培养经理人、外聘职业经理人两种传承模式应用上的异同比较。

二、文献综述

2.1 企业传承的定义及本质

2.1.1 企业传承的定义

在研究领域，对民营企业传承的定义通常有广义和狭义两种。广义定义指领导权从创始人兼所有者到继承人（家族成员或职业经理人）的传递（Beckhard&Burke,1983），按照继任者和在任者是否存在血缘、姻缘关系分为内部传承和外部传承。狭义定义通常指领导权或管理权从某个家庭成员向另一家庭成员的传递，相当于广义传承定义中的内部传承。

国内学者晁上（2002）提出：企业传承是一个企业所有者和经营控制者把所有权和经营权传递给继承者的过程，以继承者加入企业开始，以控制者退出企业控制权、继承者掌握企业经营控制权或所有权结束，传递的内容包括家族财产、经营权、社会地位和声望等。

Sharma 等（2003）通过对相关文献的研究梳理，认为企业传承应包含选择和培训继承人、制定传承后业务战略、确定在任者离任后的角色及就传承决策与关键利益相关者的沟通等四项要素。

2.1.2 企业传承的本质

Dimsdale（1974）认为家族代际传承是民营企业经营权的交接。Harveston（1997）提出民营企业的所有权会在家族的代际成员之间进行转移。Gersick etal（1999）更明确的提出所有权交接是民营企业传承的本质。Lallsbers（1999）认为，将父母的希望和梦想永续的最好方式，就是将他们一生所从事和建立的事业传递给子孙，并代代相传，这是人

类的天性。而 Sharma & Rao (2000) 认为经营权的交接是民营企业传承的本质，这和 Dimsdale

的观点保持一致。Venteretal (2005) 认为民营企业完整的传承应该既包括经营权的交接，也包括所有权的交接。

宋继文 (2008) 认为民营企业进行管理权和所有权交接时还需要交接关系网络资本以及企业文化等工具性要素。窦军生、李生校 (2010) 认为工具性要素的交接有力促进民营企业所有权和管理权的交接。

2.2 企业传承过程的复杂性

关于企业传承的早期研究，研究者倾向于把传承视为突发事件。但无论对于何种企业来说，传承既是一个延续企业成长的过程，也是一个很容易终止企业寿命的过程，因而，可以说企业的传承是一个极其复杂的过程，持续时间短则需要 3-5 年，长则需要 10-20 年。

Longenecker 和 Schoen (1978) 经过对国外某民营企业的长期跟踪研究，率先提出了“民营企业代际传承是一个长期的社会化过程”的理论。随着相关研究的不断深入，“过程观”逐步得到学者们的认可。如 Churchill & Hatten (1987)、Handler (1990)、Gersick (1997)、Stavrou (1998)、Ibrahim (2001)、Dyck (2002)、Murray (2003) 等的研究都认为企业的传承是极为复杂的过程。

陈凌 (2011) 认为在民营企业传承过程中，第一步要解决的是接班人选问题，即是从家族内部选人还是从家族外部选人。储小平 (2002) 则认为职业经理人可以帮助促进企

业的快速发展。李新春（2003）认为从家族外部选择接班人会带来“委托代理”问题。而当接班人选确定后，对接班人的培养也不是一个容易解决的问题。窦军生、邬爱其

（2005）认为接班人的培养包括正规教育、在职培训、职业发展以及外部工作经历等几个阶段。何轩，

宋丽红等（2014）则认为由于制度以及民营企业政治地位的改变，中国民营企业的接班人选开始逐步从企业主的子女向企业的职业经理人偏移。

而传承时能够量化的因素，如所有权、管理权的交接通常比较容易成功，而管理经验、企业家经验以及文化资本等是难以量化的因素，这些因素制约着民营企业的传承（储小平，2011）。由此可见企业传承是一个漫长和复杂的过程。

2.3 企业成功传承的定义及影响因素

关于企业成功传承的定义，国内外学者的研究结论普遍相似。Goldberg（1996）认为从企业角度来说，成功的传承需要股东满意，传承前后续效的增长是判断股东是否满意的主要因素。Andrea L. Santiago（2000）将传承后没有给企业带来负面影响看做是成功的传承。余向前、骆建生（2008）认为民营企业传承是否成功的衡量标准是传承前后企业绩效的变化，同时继任者的综合能力越高、企业自身的优越性越好、家族之间的关系越正向，则企业的传承更容易成功。

而关于企业成功传承的影响因素，国内外不同的学者则从不同的角度提出了不同的看法和观点。鉴于民营企业的传承是一个复杂的持续性的过程，在这个过程中，企业创始人会因为对企业的感情深厚（Handler,WC, 1990）亦或是对退休的恐惧（R Beckhard,WG

Dyer, 1983) 等因素不愿意放弃对所在企业的控制权, 而继任者的综合能力 (SD Goldberg, B Wooldridge, 1993)、和创始人的关系 (I Lansberg, JH Astrachan, 1994) 也会在这个过程中体现得淋漓尽致。这几个因素也都对企业是否能够成功传承产生重要影响。

Rosenblatt、de Mik&Anderson (1985) 在大量失败的企业传承案例研究基础上, 得出没有传承计划是导致传承失败主要原因的统计结论。Dyer (1986) 用同样的研究方法证实了 Mik&Anderson 的论点, 并强调创始人家族要想实现成功传承需要接班人高度赞成交班人所描述的目标和愿景。Harvey&Evans (1996) 在 1995 年的研究基础上继续深入探索, 发现企业在发生诸如交班人死亡或得重病等难以继续管控企业的突发事件时, 如果没有提前计划好的传承计划, 那么企业的传承将会失败, 导致企业难以运行, 家族和企业之间也会产生很多冲突, 最终使得企业和家族的资产和声誉受到严重损失。

Handler (1992) 在 1990 年的研究基础上进一步展开研究, 认为家族子女对企业的承诺是传承成功的重要保障。Chriaman、Chua、Sharma、Rao (2000) 通过一些证据证明, 技能并不是接班人能够接班成功的关键因素, 相比而言, 正直和承诺显然更重要, 毕竟在企业合作方面, 除产品因素外, 声誉这种看不见的因素也起着非常大的作用。

陈凌、应丽芬 (2003) 认为虽然中国当前的民营企业处于不同的发展时期, 但“子承父业”是传承的主流模式, 并提出保证这种主流模式成功的前提是企业文化的重塑以及权威的转变。刘学芳, 王重鸣, 唐宁玉等人 (2006) 通过对胜任力模型的构建, 提出接班人个人较高的综合素质容易使企业成功传承。贺小刚、燕琼琼、梅琳等人 (2011) 通过实证研究方法证明了创始人离任后维持企业原有的权力结构更易于继任者提高企业绩效。

钟春楠（2012）将传承过程分为三个阶段，即传承的准备阶段、正式传承阶段以及传承后的评价与规划阶段，并指出在第一阶段确定继任者的接班意愿据此制定传承计划、在第二阶段加强对继任者综合能力的培养、在第三阶段对企业未来进行战略规划，并合适安置企业元老可以提高传承成功的概率。

方晓（2012）认为民营企业传承选择职业经理人作为接班人将会成为一种趋势，同时在选择这种传承模式时，最影响传承成功的因素是职业经理人年龄和家族创始人年龄。余向前，张正堂，张一力（2013）认为创始人向继任者传递的隐性知识数量、继任者的接班意愿对民营企业是否能够成功传承都具有较大影响。王呈斌（2014）也认为离任者以及继任者的意愿是影响民营企业传承是否成功的关键因素。郑飞虎、常磊、葛玉良（2015）研究方太传承案例后认为方太“三三制”的逐步放权是方太传承成功的重要因素。吴炯，朱贵芳（2016）认为循序渐进的权力过渡更容易提高企业绩效，其中影响最大的是经营权和控制权，所有权过渡是否循序渐进则没有明显的关系。

2.4 企业传承模式及影响因素

关于企业的传承模式定义，目前国内还没有统一定论。陈寒松（2009）认为“子承父业”是目前中国民营企业传承的主要模式，即便子女能力无法胜任，创始人也会优先选择加大对子女的培养力度而非引入职业经理人。钟春楠（2012）按照传承对象及传承内容的不同将中国民营企业的传承模式分为四种，分别是现金继承（出售企业，留给子女现金）、经营权所有权全部继承（子承父业）、经营权所有权分离继承（子女继承所有权，职业经理人继承经营权）、经营权所有权分权继承（家族一人继承经营权，其他人继承所有权）。

范博宏，俞欣（2013）通过对“美的模式”的研究发现，“美的模式”对于第一代民营企业家或具有借鉴意义，一方面，民营企业重用职业经理人；另一方面，以“体外模式”培养接班人，家族传承和企业长青均得以实现并互相促进。

刘婷和杨阳（2014）对民营企业传承模式进行了实证分析，通过上市公司公开数据，得出引入职业经理人且构建不受家族控制的董事会的传承模式最有利于企业价值的增长。何轩，宋丽红，朱沅，李新春（2014）的研究表明由于目前中国民营企业主对企业外部环境的不利感知，他们会倾向于选择职业经理人而非子女进行企业传承。

张力（2015）从人口统计学特征与公司治理两个角度对职业经理人模式的影响因素做了实证分析，结论表明企业主受教育水平越高、年龄越偏中等则越不会聘请职业经理人，只有当企业主自身能力以及精力都不足时，才倾向于聘请职业经理人。李新春，韩剑，李炜文（2015）认为目前国内采用较多的模式是子承父业，但这种模式容易使继任者难以树立自己的权威。

范博宏，张天健（2011）构建了推测中国企业传承模式的方法，其中家族特殊资产和企业路障是影响企业传承模式的两大类因素，各企业根据特殊资产、路障得分，可以找到对应的经营、所有权模式，传承不仅要看特殊资产，更要看特殊资产能否应对重重路障。余向前等（2013）认为交班人和接班人的意愿会影响企业传承效果，李秀娟（2015）也同样认为提升接班人的意愿可以提高传承的成功概率。

综上所述，虽然国内的学者们从不同角度提出的传承模式有所不同，但普遍认可的两种传承模式是子承父业式和职业经理人式。而影响传承是否成功的因素较多，主要有交接班人的意愿及能力、完善的传承计划、家族对接班人的信任等。企业传承的模式多种多样，但不管有多么不同，目的最终还是保证企业的延续。

2.5 中国民营企业的传承现状

结合前文综述的传承模式及中国民营企业传承现状的研究梳理，目前中国民营企业传承主要有三种模式，前两种是上文提到的“子承父业式”和“职业经理人式”，第三种则是两者的结合，具体为：一、“子承父业式”，由家族成员继承所有权及经营权，最终发展成为传统的家族企业；二、“职业经理人式”，由家族成员继承所有权，同时聘请职业经理人经营企业；三、“世袭+职业经理人”，在家族成员参与企业管理时，聘请职业经理人担任中高层管理人员（包括总经理）。

按照国内的民营企业规模来看，在中小规模的民营企业中“子承父业式”属于主流，大中型规模的民营企业则主要采取“世袭+职业经理人”式，虽然这些企业已经不再是严格意义的家族企业，但它们仍然通过内部人接班来完成代际传承。

企业传承过程中有时仅涉及接班人的变化，有时则可能涉及到公司治理结构、文化价值观的根本改变。陈凌，应丽芬（2003）认为，中国民营企业由传承所引起的改变，既有与国外民营企业相类似的地方，也必然存在中国特定环境下的独特性。

改革开放之后，中国大多数民营企业获得了快速的发展，而这些发展成功的民营企业中，绝大多数是依靠家族的力量成长和发展出来的。最近几年开始，中国民营企业传承进入高峰，诸多创始人正在悄悄地功成身退。但目前国内民营企业传承与发展的现状很不均衡，存在很多不利因素。如部分家族民营企业在发展过程中，均不同程度地存在家长式的粗放型管理、家族成员争权夺利、管理保守、任人唯亲等问题，尤其是部分“富二代”成为“负二代”，已成了民营企业的“负资产”。陈啸（2009）归纳国内部分民营企业“富不过三代”的原因主要有以下几点：与民营企业家自身的能力素质密切相关；部分民营企业家缺

乏对财富的理性思考，具有爆发户心理；家族后代缺乏艰苦奋斗和吃苦耐劳的精神；“老子英雄儿好汉和子承父业”的文化怪圈，注定了很多民营企业家落后的理念；“用钱造就子女受教育”的误区；对实际能力培养的忽视。

三、民营企业传承的共性特征

笔者在对国内外的民营企业传承进行案例研究的过程中，通过对多个案例的研究对比，发现不同的企业在传承时，尽管传承的过程、具体方案细节、传承模式等可能不尽相同，但抽丝剥茧后，发现大部分的民营企业传承都有“共性”的特征存在，如：

企业实施传承方案之前都会先明确传承的目的，即如果该民营企业是家族企业时，传承是以家族常青为主还是以企业常青为主，如果不是家族企业，则必然是以企业的基业长青为主；

不同类型的企业具体传承的内容可能略有不同，但都涉及相关企业的权利（如所有权、经营权等）和义务（如延续企业核心价值观等）的传递；

企业在实施传承的过程中，必然面临领袖（即“继任者”）的选拔、相关机制的建立；

不同企业面临的传承境地不同，所选择的传承模式也不同，但不外乎为传承给家族、内部经理人、外部经理人三种等等。

笔者对其进行了总结提炼，具体如下：

3.1 传承目的及本质

3.1.1 传承的目的

企业在进行传承治理研究前，需要正本清源、明确传承重心：究竟应以企业长青为重，还是家业长青为重。企业长青和家业长青在传承目的设置上有所不同：

（1）企业长青主要有两大目标：“硬”目标指的是企业的长期健康发展，而“软”目标则是企业的核心价值观和理念的传递。

(2) 家业长青通常也有两大目标：“硬”目标通常是家族财富的积累、社会地位的提升，而“软”目标通常为家族价值观和传统的延续（非家族民营企业不需要考虑）。

综观中外企业传承案例，众多优秀企业都明确以企业长期可持续健康发展为重，而非家族财富传承。与此同时，企业如果实现长期健康发展，家族亦可以通过股权分红等方式实现财富的积累。这一点可通过下列两家著名家族企业体现：

德国博世：老博世在遗嘱中明确以企业长青作为基础“希望这家公司的管理者能够保证，在未来很长一段时期内不仅能保证企业的生存，还能够推进企业实现切实大幅的发展”。历经三代，基于股权分红，博世家族的净资产达到 50 亿美元；

日本丰田：创始人喜一郎在回忆录中提到希望企业长青“一定要让丰田汽车公司一代一代传下去，无休无止地继续下去，最终让日本家庭过上拥有汽车的幸福生活”。丰田家族历经三代，家族成员持股市值已超过 450 亿日元。

3.1.2 传承的本质

关于传承，许多企业仅仅将其定义为权力的交接，而忽视了与权力相对应的义务。事实上，传承从本质上来看就是权力和义务的传递，二者缺一不可。

(1) 权力的交接是基础。对于企业而言，主要包括所有权（股权）和经营权。对于家族民营企业而言，经营权是传承中被转移的核心权力，也即企业领袖人物（CEO）的继任（这里的接班人既可以是家族成员，也可以是非家族成员），把经营权交接给正确的人/团队，确保企业在经营与市场中经得起考验，持续发展壮大。而所有权及所有权衍生的决策权（投票权）、收益权（分红权）、监督权通常是由家族继承，并非传承中必须转移的权力。企业传承需要构建的是所有权（家族/股东继承）与经营权之间的传承治理机

制，包括企业关键决策的治理程序、接班人的有效激励、人才梯队的构建、领袖的选拔机制等。这其中所有权/股权在维系机制有效中的基础作用，也是方案设计中的一部分。

本文将主要研究民营企业的经营权传承（CEO 的传承），暂不考虑民营企业家族部分的所有权传承问题（即家族股权、投票权等的内部传承）。

（2）义务（价值观）的传递是核心。除了权力交接，企业传承与延续的根本更重要的是精神与文化遗产，本质是企业核心价值观、战略愿景的传递与践行；核心是选对符合企业价值观的接班人/团队，确保其持续传递并践行企业价值和使命、维护企业长期利益。

为便于理解，我们以德国博世和中国阿里巴巴为例进行解释：

博世：拥有经营权的监事会及董事会主席职位历经多代传承（主要为内部非家族成员），而博世家族的持股比例（所有权）则保持稳定。与权力相对应的义务，在博世公司则起源于创始人老博世立下的遗嘱，包括了博世公司的可持续发展、以及对慈善事业的专注。

阿里巴巴：创始人马云卸任后，将 CEO 及董事长职位先后传给张勇，而马云本人则继续持有阿里约 6% 的股份，保持对企业的影响力。对于阿里巴巴而言，义务在集团的愿景得到体现：阿里“不追求大，不追求强”，而是“追求成为一家活 102 年的好公司”。

3.2 成功传承的定义及要素

3.2.1 成功的传承

成功的传承，从本质上来说，就是接班人有意愿、有能力实现与其权力对应的义务，从而使企业能够长期健康发展。一方面，接班人要有意愿去守护企业核心价值观、实现企

业长期利益；另一方面，接班人要具备企业管理能力和前瞻性的战略眼光。

从另一个视角看，成功的传承，需要将传承的风险持续降低。传承风险包括了两大维度：代理风险和继任风险。

(1) 代理风险，与当前领袖对于接班人的信任程度相关。当接班人为了自身的绩效实现而仅仅关注企业的短期财务表现时，会忽略甚至违背企业的核心理念以及长期利益，此时企业的代理风险增加，当前领袖对于接班人的信任程度下降。

(2) 继任风险，与接班人的能力有关。尤其是在面对复杂多变的外部环境时，需要一位有能力、有魄力的领袖带领企业实现持续健康发展。当在企业内外符合能力需求的领袖候选人较多时，企业的继任风险较低；反之，当选取符合能力需求的候选人数减少时，企业的继任风险相继上升。

上述提到的代理风险和继任风险概念不仅存在于企业的实际运营，在经济学和管理学的学术理论中亦有体现：首先，关于所有权和经营权分离引发的代理风险已在经济学领域有逾 40 年的研究历史；其次，《哈佛商业评论》曾就继任危机进行研究，提出企业培养具有局外人视野的内生领袖的重要性，说明了继任风险的存在。

另一点值得注意的是，代理风险和继任风险之间是乘数关系：

$$\text{传承风险} = \text{代理风险} \times \text{继任风险}$$

这种乘数关系可以通过图 2 的矩阵说明：

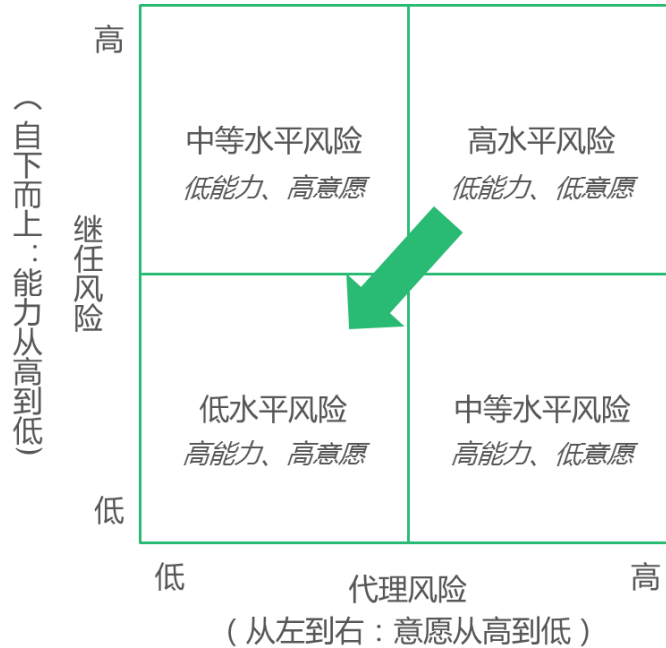


图 2 传承风险矩阵

对于矩阵的横轴，意愿越低、代理风险越高；对于矩阵的纵轴，能力越低、继任风险越高。当代理风险和继任风险都高，即低能力、低意愿时，传承风险在高水平，对应矩阵的右上角；当两大风险都低，即高能力、高意愿时，传承风险在低水平，对应矩阵的左下角。所以降低传承风险，既需要降低代理风险，也需要降低继任风险。从图像的角度看，降低传承风险意味着向矩阵的左下角移动。

3.2.2 成功传承的要素

对于传承风险的两大维度、代理风险和继任风险而言，如何进行相应的风险水平降低，从而降低传承的整体风险、实现成功传承？我们认为，传承包括了两大成功要素：

“选”和“建”：

“选”领袖，指是选择低风险（代理风险和继任风险）的传承模式及接班人；

“建”机制，指是通过建立机制（包括管控治理、激励机制、领袖锻造和人才梯队）进

一步降低传承风险，臻于至善，为传承锦上添花。

“选”和“建”这两大成功要素，构成了传承的“两步走”：企业不仅需要基于外部因素和自身情况做出判断，在选模式和选领袖的阶段降低传承风险，还需要扎实建立传承机制，确保企业传承成功。

3.3 传承模式

3.3.1 传承模式的定义

企业的权力交接与传承通常有三种模式：家族继承、内生培养、外聘高管。这三种模式的定义在表格 1 中进行了说明：

表格 1 三大传承模式的定义和典型企业

	家族成员继承	内生培养经理人	外聘职业经理人
定义	创业者的家庭成员或家族成员 由企业内长期任职、有管理经验的老臣提供指导、辅助成长	企业内部非家族成员，在企业通常超过 5 年 家族成员通过其他关键职位、票权等方式进行控制/监督	外部聘请的高管人员，在企业通常不超过 2 年 家族成员通过其他关键职位、票权等方式进行控制/监督
典型企业	李锦记家族、三星家族、瓦伦堡家族	博世、丰田、华为、阿里巴巴、美的、麦当劳	IBM、通用电气、惠普

上述三种模式各有不同，具体可通过各模式的代理和继任风险水平进行阐释。

3.3.2 不同传承模式的优缺点

(1) 传承模式一：家族成员继承

代理风险：低；

继任风险：高。

家族成员继承的代理风险低，主要是基于血缘关系、共同的文化背景及相似的生活圈子，家族内部相互信任，对家族和企业核心理念认同度高、更为关注企业长期发展。而这种模式的继任风险高，可以从候选人的数量和质量两大维度分析：数量上，受长子继承制、生育政策、子女继承意愿等因素影响，继任候选人数较少；质量上：相比其他传承模式，家族成员缺乏企业内外的历练，管理能力相对欠缺。

关于家族成员继承模式，可以通过以下实例进行说明：

李锦记：李锦记家族 26 名成员定期参加家庭聚会，分享家族责任和知识。用家族文化价值体系来实现家族成员间的密切合作和利益共用，通过维系家族内部和谐，实现家族企业长久发展；

美的集团：创始人何享健的独子何剑锋对于美的经营权没有继承意愿，不愿重复制造业之路，而希望在父亲的基础上有所突破。相比于制造业，何剑锋更加关注资本市场和金融产业，最终另起炉灶，创建盈峰资本。

（2）传承模式二：内生培养经理人

代理风险：中；

继任风险：中。

内生培养模式的代理风险处于中等水平，主要是因为企业内部人员长期为企业服务过程中培育忠诚度，成为“泛家族”成员，在获得家族的信任的同时也加深了对企业核心理念的认同感。而该模式的继任风险同样处于中等水平：数量上，相比家族成员，企业内部培养的人才队伍充足，有能力的管理人员数量相对较多；质量上，长期在同一企业易产生惯

性思维，缺乏局外人的视野和战略眼光，难以应对快速变化的市场环境。

关于内生培养经理人模式，可以通过以下实例进行说明：

博世：博世公司历任监事会和董事会主席普遍有 20-30 年的博世内部工作经历，能够从心底里领悟博世的文化和精神，推动集团做出坚守核心价值观的长期决策；

阿里巴巴：阿里合伙人委员会不断吸纳年轻骨干，增加领袖候选人的数量、并提供管理能力的锻炼机会，使得阿里巴巴人才济济、良将如潮。

（3）传承模式三：外聘职业经理人

代理风险：高；

继任风险：低²。

外聘经理人的代理风险高，主要是由于对外来高管缺乏有效牵引，导致“空降兵”关注短期盈利以及个人绩效的实现、忽视了企业核心理念与长期发展。而该模式的继任风险低则较低：数量上，相比企业内部，同行业甚至是跨行业可选择的优秀高管更为多样；质量上，外聘高管经过多年历练，有更为丰富和多样化的管理经验和对市场的深刻见地。

关于外聘职业经理人模式，可以通过以下实例进行说明：

国美：职业经理人陈晓被指责不顾企业的长期发展，只注重短期财务表现，强调“效益优先”，最终国美电器宣布更改董事，陈晓仅任 2 年董事局主席便离职；

通用电气：2018 年，通用在内生培养经理人弗兰纳上任一年便草草卸任后，引入首位外部职业经理人劳伦斯·卡尔普，卡尔普上任后践行对通用的转型计划，出售非核心资

²值得说明的一点是，外聘模式的继任风险低，强调的是找到符合需求的外聘高管概率高（既可以是同行业，也可以是跨行业），而不是说任何一个未经甄选的“空降兵”就比内生培养的高管能力更强。对中国企业而言，结合中国文化，往往外聘经理人的生存相对更难。

产降低杠杆率和负债率，改善现金流，自他执掌以来，通用股价稳步上升，投资者信心回暖。

图 3 展现了三种模式在传承风险矩阵中的相对位置。根据各模式在两大维度的风险水平，可以看出家族模式在矩阵的左上角，内生模式居于中间，而外聘模式在右下角。根据前文提及的传承风险的乘数效应（传承风险=代理风险×继任风险）可以发现，这三种模式从传承风险的整体水平看来没有绝对的优劣之分，而是各有特色。

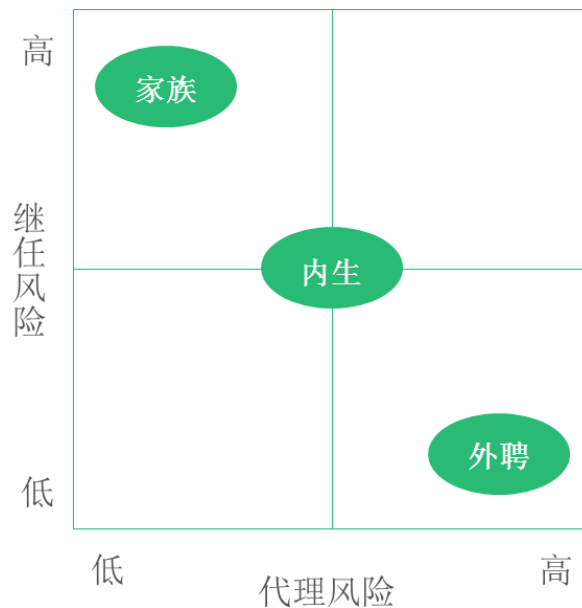


图 3 三种模式在传承风险矩阵位置

3.3.3 全球主流传承模式研究

此外，尽管这三种传承模式没有绝对的优劣之分，但综观中外企业可以发现：内生模式（内生培养经理人及家族成员继承）是最主流的传承模式，并受传承代际、企业类型等的影响，非上市公司趋向选择家族成员继承模式，上市公司趋向选择内生培养经理人模式。

本文选取美国家族企业作为全球主流传承模式的代表进行研究。第一，美国企业中家

族企业的比例较高、信息披露度较公开、所存文献资料（英文原版）准确度较高，因此研究中数据呈现的真实性更高；第二，相较于国外家族企业，国内家族企业成立时间较短、传承代数相对较少，因此选取美国家族企业进行研究更具代表性；第三，为统一研究对象，本文在进行传承模式对比研究中，选取中国家族企业为样本与美国家族企业进行对比研究。

（一）在外部环境无显著差异的情况下，内生模式（内生培养经理人及家族成员继承）为全球企业主流传承模式。

据研究显示，美国百强家族企业平均创立时间为 1941 年、中国百强家族企业平均创立时间为 1993 年，美国第 2 代传承多发生在 1970 年前后，而中国的对应时间则为 2010 年前后。中国百强家族企业第 2 代传承时的社会环境与美国百强企业近几代传承时的社会环境相似、无显著差异。

同时，在对中美百强家族企业传承模式进行差异性分析中可得出（表 2），中国企业 2 代传承模式与美国 2 代及 3 代传承模式有显著差异（ $P < 0.001$, $P < 0.01$ ），但中国企业 2 代传承模式与美国 4 代、5 代均无显著差异（ $P > 0.05$ ）。由此得出，外部社会环境会影响家族企业的传承模式，且当外界环境相似的情况下，全球家族企业传承模式无显著差异。

其次，美国百强家族企业传承时选择内生模式（内生培养经理人及家族成员继承）的占比均高于 80%，且 86% 的中国百强家族企业从创始人到第二代传承时同样选择内生模式（内生培养经理人及家族成员继承）。

同时，在对中美百强家族企业现任传承模式相关分析中发现国别、家族持股份额对企

业现对传承模式未产生显著影响（ r 国别=-.092, p 国别>0.05; r 持股份额=-.069, p 持股份额>0.05）（表 3）。

综上，在目前社会环境相似的情况下，全球家族企业主流传承模式受基本不受国别及家族持股份额的影响，均为内生模式（内生培养经理人及家族成员继承）。

表格 2 中美百强家族企业传承模式差异分析 (n=327) 3

国别	传承代际	传承模式			合计	X2	P
		家族成员继承	内生培养经理人	外聘职业经理人			
中	第 2 代	24 (30.4%)	43 (54.4%)	12 (15.2%)	79 (100.0%)	30.716	.000***
美	第 2 代	70 (70.0%)	18 (18.0%)	12 (12.0%)	100 (100.0%)		
中	第 2 代	24 (30.4%)	43 (54.4%)	12 (15.2%)	79 (100.0%)	10.910	.004**
美	第 3 代	41 (56.9%)	25 (34.7%)	6 (8.3%)	72 (100.0%)		
中	第 2 代	24 (30.4%)	43 (54.4%)	12 (15.2%)	79 (100.0%)	1.725	.422
美	第 4 代	18 (40.0%)	23 (51.1%)	4 (8.9%)	45 (100.0%)		
中	第 2 代	24 (30.4%)	43 (54.4%)	12 (15.2%)	79 (100.0%)	.679	.712
美	第 5 代	11 (35.5%)	17 (54.8%)	3 (9.7%)	31 (100.0%)		

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

表格 3 中美百强家族企业传承模式 (现任) 相关分析

变量	传承模式(现任)	
	r	p
国别 (n=179)	-.092	.222
家族持股份额(n=100)	-.069	.050

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

³中国百强家族企业基于《2017年福布斯中国家族企业排行》前100名企业的CEO信息统计,以其中79个传承到2代及以上的企业作为统计样本,创始人仍然在任的企业未纳入统计;美国百强家族企业基于Family Capital 2017年全球民营企业750强中美国企业的CEO信息统计,其中创始人仍然在任或者缺乏公开信息的企业未纳入统计。

(二) 随着传承代际增加, 企业传承模式逐渐由内生培养经理人替代家族成员继承成为主流模式, 但外聘职业经理人模式始终为非主流模式且不受传承代际、社会环境变化的影响。

通过对美国百强家族企业传承代际与传承模式之间进行 Spearman 相关分析 (表 4), 结果显示, 传承代际与传承模式之间的相关显著 ($r=0.332, p<0.001$), 且美国百强家族企业因传承代际不同, 传承模式间产生显著差异 ($X^2=79.992, df=2, p<0.001$); 同时, 对美国百强家族企业不同传承代际的传承模式进行卡方检验表明传承模式有显著差异 ($X^2=79.992, df=2, p<0.001$); 美国百强家族企业第 2 代到第 5 代传承过程中, 家族成员继承模式由 70% 下降至 35.5%, 而内生培养经理人模式由 18% 上升至 54.8%。

表格 4 美国百强家族企业传承代际与传承模式的关系 (n=248)⁴

传承代际	传承模式			合计	r	p	X ²	df	p
	家族成员继承	内生培养经理人	外聘职业经理人						
第 2 代	70 (70.0%)	18 (18.0%)	12 (12.0%)	100 (100.0%)	.332	.000***	79.992	2	.000***
第 3 代	41 (56.9%)	25 (34.7%)	6 (8.3%)	72 (100.0%)					
第 4 代	18 (40.0%)	23 (51.1%)	4 (8.9%)	45 (100.0%)					
第 5 代	11 (35.5%)	17 (54.8%)	3 (9.7%)	31 (100.0%)					

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

此外，根据美国百强家族企业传承模式的 multinomial logistics 回归分析（表 5），美国百强家族企业代际传承模式在第 2 代与第 5 代有显著差异（P<0.05），而第 3 代、第 4 代与第 5 代无显著差异（P>0.05），且第 5 代选择内生培养的概率比第 2 代选择内生培养的概率高 0.85 倍（1-0.150=0.85）。因此，美国百强家族企业随代际增加传承模式发生显著变化，内生培养经理人模式成为企业传承模式主流替代了原主流家族成员继承模式。此外，外聘职业经理人模式随传承代际变化无显著差异（P>0.05），占比基本稳定在 10%左右。同时，该回归分析对预测家族成员继承模式选择倾向上准确率达到 84.8%，对内生培养经理人模式选择倾向准确率为 45.1%⁵。

⁴美国百强家族民营企业至少传承至第 2 代的企业中，有 41 家上市公司、59 家非上市公司，随着代际增加，样本数量逐渐减少；考虑到样本数，仅统计至第 5 代。

⁵原始统计数据详见附录 c

表格 5 美国百强家族企业传承模式的 multinomial logistics 回归分析 (n=244)

变量		传承模式					
		内生培养经理人			外聘职业经理人		
		B	P	Exp(B)	B	P	Exp(B)
传承代际	第 2 代	-1.895	.000***	.150	-.620	.398	.538
	第 3 代	-.964	.367	.382	-.639	.418	.528
	第 4 代	-.227	.818	.797	-.200	.616	.819
	第 5 代	1.00			1.00.		
企业类型	上市	1.128	.001**	3.088	.851	.073	2.342
	非上市	1.00			1.00.		

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

综上，随着传承代际增加，美国家族企业传承模式由内生培养经理人逐渐替代家族成员继承成为最主流模式，而外聘职业经理人模式始终为非主流模式，且不受传承代际、社会环境变化的影响。

(三) 企业类型(上市与非上市)会影响企业传承模式，非上市公司趋向选择家族成员继承模式，上市公司趋向选择内生培养经理人模式。

对企业类型与传承模式之间关系的研究表明(表 6)，公司是否上市对传承模式有显著影响($r=-0.193, P<0.01$)，且上市与非上市在传承模式中呈现出显著差异

($X^2=37.818, df=1, p<0.001$)。同时，在同一代际中，不同企业类型(上市/非上市)对传承模式也存在显著差异(p_2 代<0.001, p_3 代<0.01, p_4 代<0.01, p_5 代<0.05)(表格 7)，因此企业类型会对传承模式产生影响。

同时，根据表 6 结果显示，上市公司选择内生培养经理人模式的比例为 52.7%，高于非上市公司的 32.3%；非上市公司选择家族成员继承模式的比例为 57.9%，高于上市公司的 35.2%。同时，根据表 5 美国百强家族企业传承模式的 multinomial logistics 回归分析结果显示，上市公司选择内生培养经理人模式为非上市公司的 2.088 倍（ $3.088-1=2.088$ ）。此外，外聘职业经理人模式在上市公司于非上市公司中并未呈现出显著差异（ $P>0.05$ ）。因此，相对于非上市公司，上市公司更倾向于选择内生培养继承模式（ $P<0.01$ ）。

表格 6 企业类型与传承模式的关系（n=286）

企业类型	传承模式			合计	X2	df	p	r	p
	家族成员继承	内生培养经理人	外聘职业经理人						
上市	32 (35.2%)	48 (52.7%)	11 (12.1%)	91 (100.0%)	37.818	1	.000***	-.193	.001**
非上市	113 (57.9%)	63 (32.3%)	19 (9.7%)	195 (100.0%)					

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

其次，在两种企业类型中，家族成员继承模式的比例随传承代际增加均逐步下降，内生培养经理人模式的比例随传承代际增加均逐步提高，但上市公司在内生培养经理人模式的发展速度明显快于非上市公司。至第 5 代时，上市公司内生培养经理人模式比例高达 73%，是家族成员继承模式（18%）的近 4 倍，但非上市公司在内生培养经理人模式和家族成员继承模式的比例基本持平（表 7）。

表格 7 美国百强家族企业中传承代际、企业类型、传承模式对比(n=248)

传承代际	企业类型	传承模式			X ²	df	p
		家族成员继承	内生培养经理人	外聘职业经理人			
第 2 代	上市	25 (61%)	9 (22%)	7 (17%)	14.735	1	.000***
	非上市	45 (76%)	9 (15%)	5 (8%)			
第 3 代	上市	10 (37%)	13 (48%)	4 (15%)	11.845	1	0.001**
	非上市	31 (69%)	12 (27%)	2 (4%)			
第 4 代	上市	4 (25%)	11 (69%)	1 (6%)	9.091	1	.003**
	非上市	14 (48%)	12 (41%)	3 (10%)			
第 5 代	上市	2 (18%)	8 (73%)	1 (9%)	5.452	1	.020*
	非上市	9 (45%)	9 (45%)	2 (10%)			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

综上，企业类型（上市与非上市）会影响企业传承模式，非上市公司更倾向选择家族成员继承模式，尽管比例随着传承代际的增加而降低，但仍高于内生培养经理人模式；上市公司更倾向选择内生培养经理人模式，且比例随着传承代际的增加而增加，并越来越高于家族成员继承模式的比例。

四、民营企业传承的案例研究

本文第三章为笔者通过大量案例研究总结得出，因案例较多，本章将根据以下要素选择几家有代表性、普遍性的案例以对第三章的内容进行实例佐证：

一是在笔者所研究的案例范围内进行筛选；

二是考虑行业特征，更偏向于笔者所在制造行业相关的案例；

三是考虑传承的多元化，倾向选择兼顾家族接班和经理人接班的案例；

四是考虑传承模式为三种传承模式特殊表现形式的案例；

五是这些案例目前都在存续，且经营都很成功；

六是分散考虑了各种因素，如包含家族要素、职业经理人要素、公司治理模式要素、美欧日地区因素、家族/非家族经营要素、传承代数要素等。

根据以上筛选要素，本章选取中美德日四家不同公司治理模式下有代表性的民营企业案例：中国华为为内生培养经理人模式特殊表现形式（即轮值董事长/CEO 制度）的非家族民营企业；美国通用电气为多代传承、多种传承模式的非家族民营企业；德国博世为多代传承、多种传承模式的家族民营企业；日本丰田为多代传承、泛家族传承的家族民营企业。以上四个案例可能存在选择偏差，但基本能够代表国内外不同治理模式下、不同传承代数、不同传承模式的民营企业。这四家民营企业都选择以企业的基业长青为传承目的，在不同的发展阶段选择不同的传承模式，以最大程度降低代理风险和继任风险，保证企业的传承成功、健康发展。

本章将结合权力和义务的传承、传承模式的选择等内容，重点从四个民营企业成功传承的两大要素“选”领袖和“建”机制进行分析、验证，以证明不同国家、不同企业、不同传承模式下成功传承具有以上共同特征。

4.1 华为内生培养传承机制的案例研究

华为创立于 1987 年，历经二十余年成长为全球领先的 ICT 基础设施和智能终端提供商，年销售收入超过 7000 亿人民币(2019 年)。

关于华为的传承模式，通常会有这样的疑问：类似华为轮值制度的集体决策，是否是一种新的传承模式。答案是：华为的轮值制度属于“内生培养”模式。首先，从华为的领袖候选人来源看，无论是轮值 COO，还是此后的轮值 CEO/董事长，都是长期在华为工作的内部人员，属于“内生培养”模式；此外，轮值制度本质上是通过管控治理、领袖锻造来进一步降低传承风险，这一理念，可以从任正非在介绍轮值 CEO 制度的《一江春水向东流》中得到验证：“...同时，他（当期的 CEO）不得不削小他的屁股...这样他就将他管辖的部门，带入了全局利益的平衡，公司的山头无意中在这几年削平了”（管控治理）；“每个轮值 CEO 在轮值期间奋力地拉车，牵引公司前进。他走偏了，下一轮的轮值 CEO 会及时去纠正航向，使大船能早一些拨正船头”（管控治理）；“轮值的好处是，每个轮值者，在一段时间里，担负了公司 COO 的职责，不仅要处理日常事务，而且要为高层会议准备起草文件，大大地锻炼了他们”（领袖锻造）。

本案例研究将重点阐释基于集体领导理念的两大问题：

“选”领袖：华为为什么选择基于集体领导理念的内生模式；

“建”机制：华为是如何围绕集体领导理念建立和完善机制，并为传承锦上添花的。

4.1.1 华为“选”领袖的研究分析

(1) 阶段一（2000年前后）：历经内外诸多变故，面临无低风险模式可选。

2000年前后，华为面临的外部环境十分恶劣，而任正非的家族成员能力不足、其对内生单个领袖信任度下降，导致没有风险低的传承模式可供选择。

①21世纪初正值中国通讯行业巨变，面临着来自市场、对手和技术方面多重挑战：

市场：互联网泡沫破裂给IT产业沉重打击，大量通信企业纷纷裁员、甚至走向破产；

竞争：中国通信市场竞争加剧，设备厂商间竞争尤为激烈，中兴等移动设备供应商纷纷降低报价以赢得更多订单；

技术：中国的3G业务牌照发放一迟再迟。没有3G牌照，相关业务无法正常开展。

②恶劣的外部环境导致继任风险承受程度下降，而此时并没有家庭成员具备足够的资质，能够带领华为迎接挑战：

任平：任正非之子，大学毕业后即进入华为市场部，随后又在采购部，中试部等多个部门接受锻炼，然而业绩始终不亮眼、缺乏足够能力的任平只好转向支持性部门。他于2013年出任华为旗下慧通公司董事长，负责后勤等非核心业务；

孟晚舟：任正非之女，积累许多行政与财务经验，先后担任国际会计部总监、华为香港公司首席财务官、账务管理部总裁。然而孟晚舟同样缺乏一线实战经历，不具备成为领导人的资质，现担任首席财务官一职；

任树录：任正非弟弟，主要负责后勤、采购与内部服务，欠缺对主营通信业务的工作经验，担任过慧通公司总裁、华为基建投资管理委员会主任、内部服务管理委员会主任等职，现任首席后勤官和监事会成员，但未涉足过核心领域，同样难以领导整个集团。

③与此同时，原本受到任正非提拔重用、被普遍认为是未来接班人的李一男出走背叛，也对任正非产生影响，导致其对单个内生领袖的信任度下降：

作为天才少年，李一男能力极为突出，也被任正非寄予厚望。李一男 23 岁华中科技大学研究生毕业后随即加入华为。入职后仅两天，李一男便升任工程师。随后“火箭式”升职，半个月升任主任工程师，半年升任中央研究部副总经理，两年被提拔为总工程师、中央研究部总裁、27 岁成为副总裁。

2000 年，30 岁的李一男离开华为，北上创办港湾网络，专注宽带领域，开发宽带网络通信技术和产品，提供相关服务。港湾网络迅速发展，成为华为的竞争对手。

李一男的出走使华为产生了对内生培养的单个领袖模式的不信任，任正非对此表示：“我们不能把公司的希望寄托在一个人的生命和智慧之上”。

④由此，华为内部出现“家族成员能力不足+对内生领袖信任度下降”的尴尬局面。从图 4 可以看出：代表继任风险承受度的灰线向下平移，而代表代理风险承受度的红线也向左平移，导致风险可承受区域缩小、风险可承受范围内没有可供华为选择的传承模式。

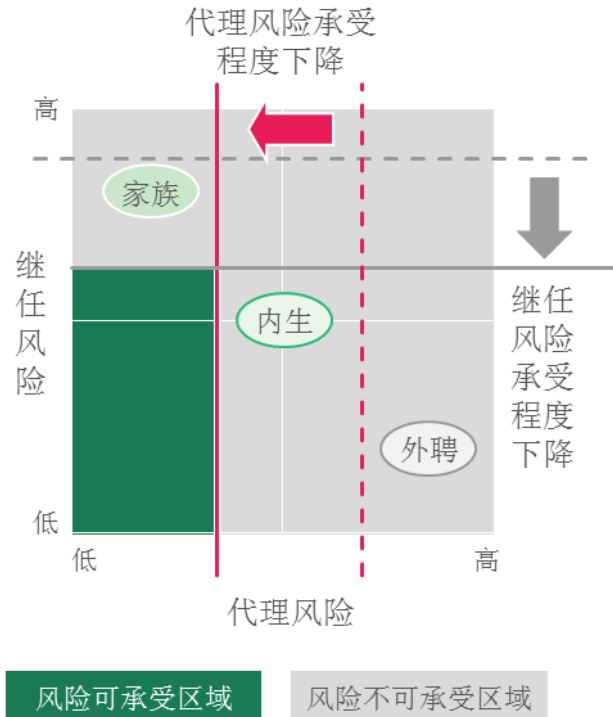


图 4 阶段一：继任和代理风险承受度下降，无传承模式可选

(2) 阶段二（2000-2011 年）：“摸着石头过河”。

①2000-2011 年，华为经历了“摸着石头过河”的过程，通过逐步放权探索集体决策以及轮值制度，从而提升代理风险承受度，逐渐让基于集体领导理念的内生模式成为可行模式，其背后主要有两大原因：

a. 一方面是来自任正非个人的反思。在 1998 年至 2002 年，任正非接连做出 3 次错误判断，使得华为 2002 年首次出现负增长：

路线偏移：华为过早放弃 CDMA（联通 2G 路线），在 GSM（移动 2G 路线）上投入十几亿研发经费，然而在国内无线市场上份额少，无法突破爱立信等公司的围堵；

错失良机：由于任正非认为“小灵通”是落后的技术不值得关注，导致华为错失“小灵通”几百亿的市场；

定位不清：对华为公司战略定位不明晰，曾反对华为手机业务的发展。在当时，任正非直言“华为公司不做手机这个事，已早有定论，谁再胡说，谁下岗”。接连的错误决策直接导致华为遭遇了业务危机，痛定思痛，任正非意识到个人决策其实具有相当大的风险。

b.另一方面，任正非受到中国共产党在集体领导方面理论的启发。任正非本人对毛泽东及共产党理论有深刻见地，曾被评为“学习毛主席著作标兵”。中国共产党关于集体领导思想的内核，为华为的轮值制度提供了理论指导。

②基于这两大原因，华为开始尝试将“集体领导”思想应用到治理结构的建设中，不断探索轮值制度：

a.轮值 EMT 主席：2004 年的轮值 EMT(经营管理团队)主席制是华为轮值制度的开端。EMT 是董事会下属的最高经营管理决策机构，由八位领导轮流执政，每次任期为半年；

b.轮值 CEO：在实行 EMT 主席轮值制的过程中意识到轮值是行之有效后，华为于 2011 年选出 3 名轮值 CEO，由郭平、徐直军、胡厚崑三人组成，每次任期为半年；

c.轮值董事长：在 2011 年后，华为继续“升级”轮值 CEO 制度，进一步放权，形成轮值董事长制度。

从图 5 可以看出：随着对基于集体领导理念的机制的不断探索和完善，华为对代理风险的承受度也不断提升、红线向右移动，在有序放权中实现了从无风险承受模式可选、到基于集体领导理念的内生模式成为可能的转变。

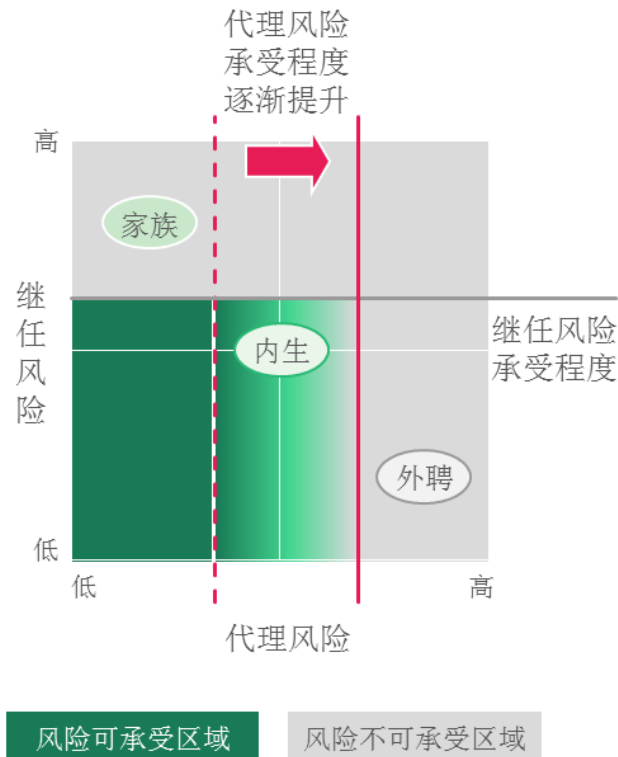


图 5 阶段二：代理风险承受度逐渐提升，内生模式成为可能

(3) 阶段三（2011 年至今）：稳定在基于集体领导理念的内生模式。

①2011 年以来，华为的传承一直稳定在基于集体领导理念的内生培养模式，主要由两大原因决定：

a.一方面是由于外部依旧存在诸多不确定性，继任风险承受度保持在当前的水平：

市场：去全球化、保护主义已成为全球贸易突出风险，贸易限制措施增加，华为面临极大的市场不稳定性。同时，网络安全进入全新的阶段对于漏洞应对、事件发现、安全测评、应急响应等提出了新要求；

竞争：美国将华为列入“实体清单”，对华为实行出口管制、贸易壁垒、关税征收等打压措施。从 2018 年 1 月华为开始失去 AT&T 支持起，华为的核心部件、软件进口受到美国限制，生产和交付受阻；

技术：5G 相关的芯片和终端缺乏，无人驾驶等应用场景也尚不明朗。5G 何时实现大规模商业应用仍是未知。

b.另一方面，在华为内部，轮值制度也甄于成熟。经过 3 年的反复讨论与审慎设计，最终在 2017 年华为公司治理章程获通过。《章程》明确了治理领袖群体迭代更替机制，确定了治理架构的“共进”思想。2018 年，华为进一步将轮值 CEO 制度“升级”为轮值董事长制度。轮值董事长在当值期间是公司日常运作的最高领袖，负责管理公司日常事务，带领华为向着目标出发。

从图 6 可以看出：经过多年的探索，华为对于代理风险和继任风险的承受水平都相对保持稳定。因此，华为的传承稳定在了基于集体领导理念的内生模式。

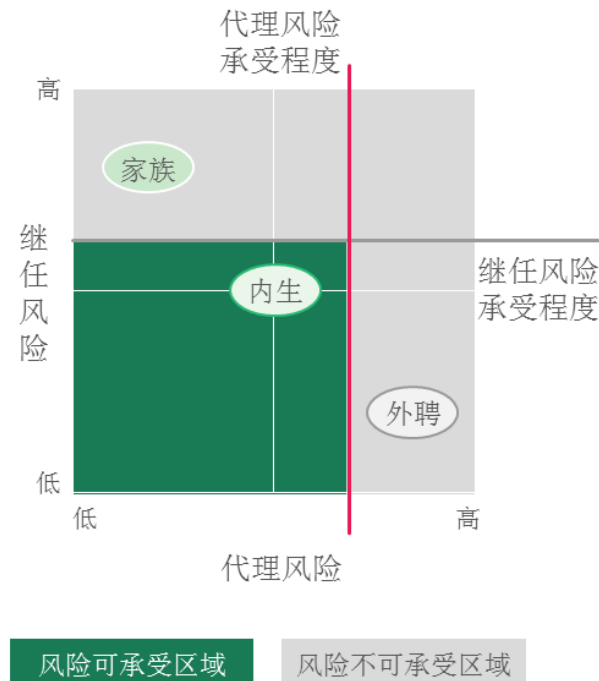


图 6 阶段三：稳定在基于集体领导的内生培养模式

②同时，经历多年酝酿，2017 年，华为表决通过治理章程，明确集体领导的核心理念。由此也可看出任正非对集体领导理念的坚持：

“公司的命运不能系于个人。集体领导是公司过去 30 年在不断的失败中，从胜利走向胜利的坚强保障；面向未来不确定的生存与发展环境，我们唯有坚持集体领导，才能发挥集体智慧，不断战胜困难，取得持续的胜利”。

华为通过多年积累形成的集体领导核心理念包含以下四大原则：

- a.集体智慧：公司命运不能系于个人，要通过发挥积极的智慧才能胜利；
- b.会前酝酿：重大决策形成之前必须听取意见并经过充分讨论；
- c.一致行动：决策一旦形成，全体人员应服从决策并形成一致行动；
- d.章程固化：集体领导的治理思想必须固化在章程中，成为公司坚实的基底。

4.1.2 华为“建”机制的研究分析

为了实现企业的长期健康发展，仅靠“选”领袖是不够的。因此，华为围绕集体领导理念建立了一系列机制，臻于至善，为传承锦上添花。通过观察发现，围绕集体领导核心理念，华为的“建”机制有三大亮点：分权制衡、虚位否决、领袖锻造与人才活力。

（1）亮点一：分权制衡

华为在设计管控治理机制时，注重权力的分立与制衡，持股员工代表会、公司董事会、监事会等治理机构的权责明确，相互之间亦形成有效制约关系。

①华为治理层总体结构，包括所有权、经营权以及监督权的分配：

所有权：股东会作为公司权力机构享有所有权，股东组成包括工会和任正非两方。持股员工代表会持有 98.86%股份，任正非作为自然人股东持有 1.14%股份；

经营权：经营权由董事会以及内设的常务董事会拥有。董事会是公司战略、经营管理和客户满意度的最高责任机构，拥有行政权，承担着带领公司前进的使命，需要确保客户

与股东的利益得到维护。常务董事会受董事会委托，对重大事项进行研究酝酿，就董事会授权的事项进行决策并监督执行；

监督权：监事会作为公司最高监督机构，在流程外对公司的经营进行监督。

②各个治理机构之间的相互制衡关系：

轮值董事长共 3 人，当值期间是公司最高领袖；

常务董事会共 7 人，决策受到董事会的制衡，对轮值董事长进行辅佐与制约；

董事会共 17 人，授权委托常务董事会对重大事项进行研究酝酿与决策；

持股员工代表会通过批准规则，对董事会进行约束；

监事会在流程外对董事会、常务董事会以及轮值董事长进行监督。

华为的分权制衡理念，从任正非 2019 年在持股员工代表会上的讲话中也能体现：“最高权力要放在集体领导、规则遵循、行为约束的笼子里...此权力循环约束机制体现了集体领导的运作精髓，有利于公司长期稳健发展”。

③不同的机构权责的设置不同。表格 8 就董事会和监事会的权责进行详细的阐释。

表格 8 华为董事会和监事会的权责设置

	董事会	监事会
主要	制订公司治理方案；	监督评估董事/高级管理人员
职责	审议公司注册资本增加或减少方案、利润分配方案及弥补亏损方案；	履职情况；
	审议公司股权激励计划、非股权的长期激励计划；	监督总公司与全球子公司合规状况；
	审议或批准公司进入或退出产业领域，批准公司战略规划；	监督董事会决策事项及运作规范性，对所议事项提出质询和建议；
	批准重大的组织变革与调整、管理机制建设和业务变革；	提议对违反法律、行政法规、公司章程或者股东会决议的董事、高级管理人员进行罢免；
	批准重大的财经政策、财务规划与商业交易；	审议公司经营和财务状况。
	批准公司年度预算方案、年度经营报告及年度审计报告；	
	批准公司高级管理人员的任免、薪酬、长期激励；	
	批准公司层面的重大人力资源政策及规划；	
	批准事关公司的重大风险和重大危机的管理方案，管理重大突发事件；	
	批准内控与合规体系的建设。	
以	董事会在现场会议中就中长期发展规划、公司年度预算、年度审计报告、公司治理制度建设、年度利润分配、增资、合规监管体系建设、网络安全等项进行了审议和决策。	监事会在例行会议中评价了上年度董事履职情况、对公司年度财务报告进行审议、听取了公司合规监管体系和子公司监督的汇报。

（2）亮点二：虚位否决

华为在实行轮值制度之后，任正非成为虚位领袖。这种情况下，当华为前进的航向发生偏离，如何才能实现及时纠正。一票否决权因此应运而生。华为建立一票否决权制度，将其作为对纠偏机制的增强，为华为长期健康发展保驾护航。

①虚位否决的理论来源：

任正非设立一票否决权的决定，主要受到了英国光荣革命的启发。1688年英国爆发光荣革命，资产阶级推翻英王统治，通过《权利法案》限制王权，英女王从此成为名义和形式上的领袖，即“虚位领袖”。尽管英女王不是政府首脑，但根据传统，英国首相任命仍需经过女王认可，而女王对于议会的法案亦有否决权，如同悬在议会上的一把“达摩克里斯之剑”，对决策形成纠偏。

②华为的“达摩克里斯之剑”：

任正非意识到，华为也应当有一把“达摩克里斯之剑”来保障关键决策的顺利执行。而对于华为高管来说悬在头上的“达摩克里斯之剑”是什么？实则体现在任正非拥有的一票否决权。否决权并非针对所有事项，仅关注重大事项，包括资本增资、资本结构调整、治理章程、重大治理文件的修订和公司董事会和监事会候选人的提名等。

尽管如此，否决权至今未被使用过。任正非表示不会轻易使用、也未曾使用过否决权：“虽然我拥有否决权，但这其实是管理者的一把达摩克利斯之剑，轻易不能落下来，落下来是会伤害人的，会导致集体受到很大伤害”；“我实际上没有具体操作层面的权力，我拥有的是一个否决权，但我就没有否决过”。

③到期后否决权继续保留：

在 2018 年，一票否决权本来要到期结束，但最终仍然选择保留，这背后的原因便是英国的脱欧“黑天鹅”事件：2016 年英国举行脱欧公投，民众中的脱欧派以 52% 的微弱优势胜出。这一事件折射出民众在公投前欠缺严谨思考、并未审慎使用权力。人们开始意识到，奉行绝对民主通过简单多数方式决定共同体命运的做法只会引发民主之伤。华为因此决定保留一票否决权。而任正非也曾明确表达了对于保留否决权的考虑：“本来这个一票否决权是 2018 年就结束的，允许管理者自由管理了，但这个时候发生了英国的投票事件，我就警惕将来公司员工一哄而起用投票来否决公司的重要决定，要注意危险，所以我们就保留了否决权”。否决权不仅保留，未来还将交由集体管理，但具体的继承机制仍在设计中。

（3）亮点三：领袖锻造与人才活力：

华为始终注重对领袖的牵引和锻造，不断选拔和培养人才、提升人才活力，最终形成良将如潮的人才大军。

①一方面，华为对于领袖坚持不断的牵引和锻造：在人才体系的顶层设计中，华为打造了完备的领袖培养锻造路径。从董事会到常务董事会，再到轮值董事长，人才在不同职位时的职责和定位不同，其格局和层次也随之不断上升拓展：

a.董事会：负责公司日常经营与管理。作为战略的 executor，董事会的定位是脚踏实地；

b.常务董事会：负责人事上的高管管理。要求精英人才的视野能从执行决策上升到调兵遣将的高度，层次进一步提升；

c.轮值董事长：负责对企业未来发展方向进行探索和规划，因此定位为仰望星空，格局得到进一步的拓展。

精英人才格局层次不断上升拓展，也实现了对人才有效激励与锻造，培养出卓越领袖。

②另一方面，华为注重人才梯队搭建，有效提升人才活力，以组合拳的方式全面应对挑战，通过渐进式改良，逐步提升企业的人才活力，实现良将如潮。具体而言，主要包括：

a.高管退休：通过治理机构与体系的搭建，逐步完善顶层高管的新陈代谢，为未来管理层领袖的继任做铺垫；

b.高管继任：整合原有的人才 COE 与片联，组建总干部部，作为干部管理的“枢纽”，集中筹划高层干部继任，制定系统化的后备干部选拔、培养、考核机制；

c.人才锻造：根据干部“之”字轮岗缺乏针对性，培养效率低的问题，限制干部“之”字形轮岗的范围，弱化干部大流动的传统。同时，优化流动机制分层，高层干部流动以任期及继任计划为牵引，进行跨业务、区域、职能的流动。中层骨干则实行“赋能型”前后流动，按需在一线与机关间轮岗，积累专业能力；

d.绩效考核：改变只关注短期数字的考核机制，改用长短期指标相结合、战略 KPI 与销售 KPI 相均衡的考核体系，有效牵引企业物质和精神文明的发展。

e.年轻化：华为在人才梯队方面最大的亮点便是年轻化，可展现为两大举措：持续进行破格提拔，坚持每年 10%的末位淘汰；坚持“三三制”，选拔低职级的优秀高潜员工；让优秀的“二等兵”早日参与最高决策。

年轻化举措一：促进企业人才新陈代谢。一方面针对企业老人，鼓励工作满 10 年的 45 岁以上干部提前退休，并提供享受退休待遇的优厚条件，退休当年仍可获得公司年终奖。在不违背竞业协议的情况下，退休员工还可保留部分公司虚拟股权和分红权益。当然华为的年轻化政策也并非“一刀切”，而是为能力突出的优秀老员工保留了特殊通道，继续和公司共同发展；另一方面，华为对年少有为的干部给予破格提拔的机会。华为持续地进行对员工的破格提拔，以 2018 年为例，华为在 15、16 职级员工中破格提拔 3000 人，17、18、19 级 2000 人，其他层级破格提拔 1000 人。

年轻化举措二：鼓励年轻人才尽早参政议政。华为的这一举措受到了八路军的“三三制”⁶启发，华为决定尽早让年轻员工参与不同级别的决策：战略决策⁷，允许少量新员工参加；战役决策⁸，要求新员工和低职级员工均占有一定比例。

4.2 通用电气职业经理人传承机制的案例研究

美国通用电气公司（GE）创立于 1892 年，是世界上最大的提供技术和服务业务的跨国公司，总部位于美国波士顿。前身与托马斯·爱迪生于 1878 年创立的爱迪生电灯公司有关，爱迪生电灯公司成立后，约翰·摩根促成了爱迪生通用电气和另外两家电气公司的合并，GE 正式成立，自此之后，通用电气由职业经理人进行管理。目前，GE 在公司多元化发展当中逐步成长为出色的跨国公司，业务遍及世界上 100 多个国家。随着通用电气业务

⁶以班为单位分成了三个战斗小组，每小组三人。每名士兵分工明确，进行“进攻-掩护-支援”。班长、副班长、小组长各带一支小组行动。行动时，呈“散兵线”队形展开；士兵根据组长或班长指令随时变换战斗队形；攻击时，第一线是正三角，一人攻击，两人掩护；后面的小组为倒三角队形。

⁷最高层司令部的决策。

⁸如区域性决策、产品决策等。

规模逐渐庞大、国际化进程加快，通用电气引入了现代化的管理理念，然而面对业务增长的压力，GE 也面临一定的业绩挑战。

本案例将分别在“选”领袖和“建”机制两大传承要素上展示通用多代、职业经理人传承成功的成功经验和背后原因。

4.2.1 通用电气“选”领袖的研究分析

截止目前，通用公司共经历 11 任领导人传承，其中以内生经理人继任为主，2018 年劳伦斯·卡尔普成为通用第一位空降的外部职业经理人。本节将从其近 4 代主要传承节点的领袖选择进行分析。

（1）杰克·韦尔奇（内部职业经理人，1981-2000）

从时局背景来看，杰克·韦尔奇上任前正值 20 世纪 80 年代初，美国经济呈滞涨状态，并面临着日本制造业的挑战；从战略和经营维度来看，杰克·韦尔奇上任前通用电气已经发展的十分壮大，业务领域从日常家用到高精尖航空航天领域都有涉及。

①继任者选拔：杰克·韦尔奇的前任董事会主席兼 CEO 雷吉·琼斯在选拔候选人的过程中，形成了通用电气选拔未来 CEO 机制的雏形。

a. 《CEO 传承指引》：1974 年琼斯批准了一份《CEO 传承指引》；

b. 逐步淘汰：琼斯要求公司总经理人事处（高层经理人力小组）提供一份继任者名单，并从 96 人逐步减少到 7 人；

c. 任期考察：琼斯安排 5 位候选人都担任“部门经理”职位，直接接受 CEO 办公室的领导，为期 3 年（另外两位候选人是公司高管），期间通过访谈、评估等方式筛选 3 名候选人，韦尔奇、胡德和伯林盖姆（各自在 3 名董事会主席候选人名单中包含了另外两位）；

d. 担任副主席：1979 年 8 月，琼斯向董事会建议让韦尔奇、胡德和伯林盖姆进入董事会，并担任副主席；

e. 最终选举：1980 年 11 月召集董事会，进行年度人事评价，韦尔奇行事风格较为灵活，痛恨官僚主义，具有较强的创新精神和变革精神，在所有董事会主席、总裁候选人中得分最高，最终推举董事会主席为韦尔奇。

②继任措施：韦尔奇上任后推行了一系列改革措施。

a. 减少冗员，削减 GE 的组织复杂程度，实行政等级扁平化，并大力推进六西格玛体系，进行标准化管理；

b. 韦尔奇为提升效率，解决题，推行了“群策群力”计划；在调整公司经营重点时，应用“不做第一，就做第二”的策略，使公司的经营领域更加聚焦并处于领先地位；

c. 韦尔奇上任后对公司的业务进行了全面的梳理，将事业部和公司进行了划分，明确重点发展的领域；公司的经营重点围绕“不做第一就做第二”的策略开展；

d. 在韦尔奇任职 CEO 期间，由韦尔奇和董事会副主席组成总裁办公室讨论公司重大经营决策，包括长期战略规划、人员定位、投资组合定位、项目投资、政府关系管理等。

③继任结果：韦尔奇是一位伟大的领导人，带领通用电气成为了全球市值最高的公司，并带领通用电气从传统工业公司向工业和服务公司的方向进行转型，激发了公司活力。

韦尔奇经营期间，通用电气的收入增长了 4.8 倍，公司市值增长 29 倍，成为全球市值最高、规模最大的公司（2000 年通用电气市值约 4100 多亿美元）；拓展了 GE 的业务领域，进军传媒、电子商务和服务业；同时通过加强管理大大增强了旗下业务板块竞争实力。

（2）杰夫·伊梅尔特（内部职业经理人，2000-2017）

到选拔杰夫·伊梅尔特的阶段，通用电气形成了选拔体系，成立“未来 CEO 考察、培养、甄选委员会”，并遵循特定的步骤和原则开展 CEO 选拔。

①继任者选拔：

a.在现任总裁卸任前 8 年启动接班人计划：1993 年末，韦尔奇专门成立“未来 CEO 考察、培养、甄选委员会”，并自己担任主席；委员会对未来的 CEO 开列了一个特征清单；

b.拟定候选人名单：通用电气从不曾考虑在公司外寻找 CEO，而是根据特征清单，依照三种分类，选定公司内的 24 名人选；第一类为必然人选，囊括当时掌管通用电气最大部门的 7 名主管；第二类为热门人选，是最高层主管下表现突出的 4 名主管；第三类为潜力人选，是位居不同职务，表现引人注目的主管；事实证明，进入最后决选的 3 名主管均是具有潜力，当时不一定身居最重要职务的第三类人选；

c.筛选和考察：在挑选候选人的过程中，董事们会不断聚会谈论自己的观察和看法，相互交换意见；1998年委员会将选取条件进一步明确；

d.接任及适应期：董事会选出获胜者，并在原总裁的带领下度过适应期，如在伊梅尔特上任前的时间里，除了韦尔奇的亲自带领外，韦尔奇也指定通用电气的两名副主席辅佐伊梅尔特渡过适应期；

e.保密原则：在选拔过程中，通用电气对过程高度保密，以避免对公司产生负面影响，避免候选人将彼此视为敌人或员工因为支持不同人选而结成不同派系等情况发生；如24名候选人本身也不曾被告知他们已被纳入考量；韦尔奇交给董事会的个人看法完全由他亲自手写，以防任何资讯外泄；董事们对候选人进行考察时，会以了解业务为由参访其他非候选人的部门，他们统共参观七八个部门，其实只对其中三四个有兴趣；即使在接班人人选公布后，通用电气对于各阶段的人选、理由等很多细节仍然保密；

f.最终选拔：经过谨慎筛选，董事会认为他们已经有了足够的资讯，决定逐渐缩小人选范围至3人；最终伊梅尔特由于历史优秀的业绩、很好的成长能力、年纪轻、非常受员工爱戴、成长能力强等原因被选择为CEO。

②继任措施：

a.伊梅尔特任职期间，提出了GE的增长战略，通过增强创新、科技、提升客户价值、全球化扩张为GE带来有机增长；

b.伊梅尔特任职期间，由于受到9·11和2008年经济危机冲击，对金融业务大幅削减，从伊梅尔特上任前和上任后营业收入占比来看，GE重新回到了工业发展轨道。

③继任结果：

a.伊梅尔特任职期间，公司通过财务表现和公司运营管理表现两个维度评价伊梅尔特的
的工作效果：2001年9·11事件后，GE股价大幅波动，持续下滑；2002年，GE营收增
长11%，利润也增长至141亿美元，市值却缩水了16%；2006年，GE的利润增长到了
208亿美元，而股价依然不见起色；2008年金融危机爆发，在随后2010-2012年的经营
中，GE每年的营收和利润都稳步增长，股票市盈率却不断下降；

b.从历史公司经营和股价表现来看，韦尔奇时代的GE表现一路走高，而伊梅尔特时
代的GE虽然经营层面大部分时间较为平稳，但资本市场表现一直欠佳；

c.伊梅尔特带领公司平稳度过了9·11、金融危机等事件，其管理下的GE打造了坚实
的工业体系，但在新兴领域的拓展过少、效果不达预期，不被资本市场认可，伊梅尔特没
有带领GE实现跨越式增长。

（3）约翰·弗兰纳（内部职业经理人，2017-2018）

从社会环境看，清洁能源和电力将成为未来能源开发和使用重心；从经济环境看，金
融危机后美国大盘走势呈上涨趋势。约翰·弗兰纳上任之际正值GE业绩陷入泥沼之时，传
统能源相关产业优势不再，增长乏力，而公司债务及现金流压力也使投资者信心不足。

①继任者选拔：约翰·弗兰纳作为成长于GE的领导人，经过6年的考核与培养脱颖
而出，成为继伊梅尔特之后的第九位领导人。

a.为期6年的领导人选拔过程：从2011年开始MDCC就着手准备下一届CEO的选
拔，并确定领导人特质；2013年，时任CEO的伊梅尔特确认在2017年卸任，同时
MDCC和董事会不断修改对继任者的要求和期望，并对内、外部候选人进行选拔、面试和
频繁接触；最终在2017年确认弗兰纳为继任者；

b.从 GE 成长的杰出领导人：成为 CEO 前，弗兰纳在 GE 工作了近 30 年时间，期间在 GE 金融服务担任了多项领导职务，同时也有领导 GE 印度的海外拓展经验和领导医疗板块的跨产业经营经验；董事会认为弗兰纳具有大格局观、爱好钻研、适应性强又有韧性，将会是一位优秀的领导者。

②继任措施：弗兰纳临危受命，在上任后对 GE 资产情况进行盘点、公开和处置。

a.出售交通（铁路）产业：GE 铁路公司与 Wabtec 的合并不仅为 GE 带来了现金，合并后的公司也将成为新的财富 500 强公司和行业领导者；

b.与投资者直接、透明地沟通：弗兰纳在对 GE 资产进行梳理后，对公司运营不利情况及及时向投资者说明，没有采取回避的态度；但投资者对于 GE 不断暴露的问题饱受冲击，也对弗兰纳的缓慢转型成果不满。

③继任结果：不断下跌的股价和利润凸显出投资者对公司负面情况的失望和转型的急迫，导致弗兰纳在任一年后草草卸任。

a.令人失望的财务表现：在弗兰纳执掌 GE 的一年时间内，GE 股价缩水 27%，营业利润亏损约 225 亿美金，为 GE 史上最大亏损；2008 年金融危机以来的第一次降息虽然不可避免，但仍让投资者感到不适。

（4）劳伦斯·卡尔普（外部职业经理人，2018-至今）

劳伦斯·卡尔普虽是 GE 首位外部经理人，但对股东和外部投资者来说，与内部成长的领导人相比，卡尔普做的决定将更加客观，同时他过去的杰出领导能力也得到行业普遍

认可。卡尔普上任对公司股东和外部投资者来说无疑是一剂“强心针”，GE 大股东之一 Nelson Peltz 认为卡尔普的上任是“非常棒的一件事”，宣布上任后当天 GE 股价大涨 13%。

①继任者选拔：选择卡尔普的原因：

a.杰出的公司管理能力，具有经过市场检验的管理方式：通过对日本制造商精益生产的升级，推出了同样适用于服务业和金融业的 DBS 精益经营体系，并将 DBS 应用在了收购后的企业中助其提升价值；

b.杰出的资本运作能力，缔造与 GE 同类型的综合集团：在卡尔普任职期间，Danaher 兼并了 50 多家企业，范围涉及工业技术、测试和测量、环境、生命科学和牙医等五大领域，使 Danaher 成为与 GE 类似的复合型公司；

c.杰出的财务管理能力，提升公司财务表现保障股东利益：在担任 Danaher CEO 的 14 年间，卡尔普将公司的营业收入提升了 5 倍，股价走势超越 S&P500。

②继任措施：卡尔普上台后践行自己对 GE 的转型计划，通过出售非核心资产降低 GE 杠杆率和负债率，改善现金流。自他执掌以来，GE 股价稳步向上，投资者信心回暖。

a.降低分红：2018 年上半年，GE 宣布现金流为负 16 亿美元，同时期却向投资者发放约 22 亿的分红，这样的行为不仅无法挽回市场信心，同时也让 GE 现金流雪上加霜。

卡尔普上台后降低分红虽然短期内导致股价波动，但获得了长期投资者的认可和理解；

b.出售部分健康产业：健康一直是 GE 表现最强劲的产业之一，此次出售不仅保留了最具价值的图像部门，同时卡尔普向外界释放了挽回 GE 颓势的决心--没有什么是不可以动的；

c.减持传统能源制造商：在 2017 年对 BH 完成收购后将股份减持至 50%以下。虽然丧失了对公司的控制，但获得了现金的同时向市场释放出了 GE 能源部门的转型信号。

4.2.2 通用电气“建”机制的研究分析

（1）股权结构

目前通用电气最大两家股东为投资机构者（黑石投资、先锋投资），其余投资者均未超过 5%持股比例，且现有董事与高管的持股比例均低于 1%；由此可以推断通用电气是一家较为典型的现代职业化经理人治理体系的企业。

（2）管控体系

通用电气采用的是典型的美国公司治理结构，由董事会、专业委员会（含审计委员会、治理和公共事务委员会、经营发展与薪酬委员会）、经理层构成，每个会议层次都有各自的分工和角色定位。

①董事会

a.职责：

监督企业战略和重大战略决策的执行，公司重大人力资源和继任计划的执行，重大的环境安全和社会责任（ESG）的事项执行；

监管公司管理所涉及的重大管理风险和事项，包括公司战略、公司运营、财务风险、法律与合规、网络安全风险等。

b.构成：

根据公司章程董事会至少由 7 位董事构成，同时董事会的大部分成员应为独立董事，独立董事不担任 GE 经营层职务；

目前，GE 董事会中共有 10 位董事，除董事会主席兼 CEO 外其余 9 位都为独立董事；

董事会投票采用“多数通过”的方式；

董事会主席一般为公司 CEO，以保障公司战略的制定与执行相统一；

董事会成员的一届任期为一年，每年股东大会都会重新选拔董事；

除 CEO 外的所有董事最多可以连任 15 年，同时 75 岁以上的董事一般将不会再被选聘；

董事会的规模每年由董事会根据公司发展需要以及同业对标确定。

c.首席董事：

首席董事为独立董事，一般为经营发展与薪酬委员会（MDCC）主席；

首席董事是 CEO/董事会主席与独立董事之间沟通交流董事会事务的纽带；

首席董事具有向治理和公共事务委员会（GPAC）建议董事会下属委员会主席、董事会治理与评估、接班人计划等职能；

首席董事由独立董事单独指派确定。

d.董事选拔：GPAC 是董事提名和选拔的重要机构，负责进行继任者特质排序和候选人初筛，同时 GPAC 主席参与候选人面试。董事候选人经董事会确认并提交股东大会通过。

继任者计划：GPAC 在现有董事会人员构成的基础上确定支撑公司目前以及长远需要的领导人特质；

识别候选者：除了股东外，现任董事、公司高管及员工等都可以向 GPAC 提名董事候选人；GPAC 也会使用外部招聘机构进行候选人扫描；

候选者初选：GPAC 对不同渠道提名的候选人一视同仁，对候选人资质、特长、任期、监管要求以及多样会要求对候选人进行初筛，确保没有独立性冲突；

候选者面试：由董事会主席/CEO，GPAC 主席及独立董事等相关方对初选后的候选人进行面试；

候选者确定和提名：在确定候选人特质符合 GAPC 接班人要求，并能够代表公司和股东利益后，由 GAPC 推荐，董事会通过，提交股东大会；

股东大会任命：股东在股东大会中对候选人进行审议并通过绝对多数的投票通过董事会成员任命；

能力要求：为了确保董事会能够有效履行其职责，确定董事会人员构成时会重点兼顾 7 大能力经验，包括运营、投资、财务、信息技术、全球化运营、风险管理和政府监管经验。

e. 董事会成员评价机制：

GPAC 将牵头并监督董事会每年“自我评价”，并通过首席董事或外部专家分析整理反馈意见，再由董事会及其下属委员会根据提升建议形成行动计划并落地；

GPAC 负责对董事会自我评估流程进行监督：评估问卷→一对一面谈（首席董事或公司外部治理专家会与董事进行面谈）→结果讨论→反馈落地。

② 审计委员会

a. 职责（监督）：

与财务报告、报表制定、监管、合规和诉讼、审计相关的政策与流程；

公司风险管理和风险评估；

年度公司内部审计计划，重点跟进潜在风险。

b.构成：

至少由 3 位董事构成，并且所有委员为独立董事；

委员会委员通过 GPAC 提名，并由董事会指派；

董事会有权移除委员会委员。

③治理和公共事务委员会（GPAC）

a.职责：

董事会及其下属委员会组成和人员选聘；

董事会年度表现和公司整体治理情况；

董事薪酬；

评估公司治理架构、相关方交易以及公司社会责任等公众风险。

b.构成：

至少由 3 位董事构成，并且所有委员为独立董事；

委员会委员由董事会直接任命，董事会有权移除委员会委员。

④经营发展与薪酬委员会

a.职责（监督）：

CEO 和公司高管绩效评估；

CEO 和公司高管薪酬；

高管继任计划、高管发展和选拔；

平衡风险管理政策与高管薪酬政策。

b.构成：

至少由 3 位董事构成，并且所有委员为独立董事；

委员会委员通过 GPAC 提名，并由董事会指派；

董事会有权移除委员会委员。

(3) 激励机制

a.董事薪酬

董事薪酬只有基本薪酬部分，不包括任何现金激励；其中，40%的薪酬通过现金方式支付，60%为延迟股票方式支付。

董事会薪酬结构：董事薪酬由四部分构成，分别为：董事基本薪酬，所有董事获得金额相同；首席董事补贴，首席董事由于工作量和责任重大有额外补贴；董事会下属委员会薪酬。若董事在不同委员会担任职位，委员会薪酬可以累加，同时每个委员会由于职责不同董事所享有的薪酬也不同；其他薪酬及补助，包括公司名义慈善捐款和差旅补助。

支付方式和周期：每季度支付薪酬；每年董事薪酬上限为 150 万美金，包括现金和股票，但不包括公司名义慈善捐款。

b.高管薪酬：

高管薪酬主要由现金部分与股权部分构成（表格 9）。根据 GE 市场表现和公司发展需要，愈加偏重于与股票价格挂钩的股权激励，核心衡量指标为营业利润和净现金流。

表格 9 通用电气高管激励体系

	基本工资	奖金	PSU	期权	RSU	LTPAs
受益人	所有高管				除 CEO 外的高管	公司认为高管的薪酬应该与公司长期股价更加强相关，所以 2018 年正式终止，2016-2018 周期没有相关支付。
支付周期	每两年进行回顾	每年初对前一年表现支付	每年第一季度			
支付形式	现金		股权			
激励侧重	短期表现		长期表现			
评估周期	持续评估	一年	3 年+1 年额外持有周期	一般 3 年		
薪酬确定机构和确定方式	MDCC 判断	公式+MDCC 判断	公式+MDCC 在支付前确认表现情况	公式+行使权力时的股票价格		
激励相关衡量指标	/	总部高管:EPS 和净现金流； 子公司高管: 营业利润和净现金流	GE TSR 对标 S&P500	股价提升		
激励目标	吸引保留人才	股东回报	超越同业	提升股价	避免过度承担风险	

c. 高管持股要求

公司高管和独立董事在上任 5 年时间内都要求达到一定的持股比例。通过持股要求将公司短期和长期经营表现与高管和董事收入挂钩，确保决策符合公司和股东利益。

高管持股要求：以基本工资为基数，CEO 为 10 倍，副主席为 5 倍，高级 VP 为 4 倍；对于通过行使期权激励获得的公司股票必须持有一年及以上时间；对于持股一年以上通过期权获得的公司股票可进行交易；对于 PSU 或 RSU 获得的股权必须满足所有权要求；未达到公司持股要求之前，公司高管不得出售任何通过 PSU 或 RSU 途径获得的公司股票；

独立董事持股要求：对于公司独立董事，需要在 5 年之内满足持有年收入现金部分 5 倍的等值公司股票或 DSU。

（4）领袖选拔

GE 最早期职业经理人多为公司学徒，后成为公司管理者；中期职业经理人多为财务背景，具有经济学高等学历；杰克·韦尔奇后的职业经理人背景较为多元，以金融背景为主。

① 董事会主席和 CEO 的任命和退出机制：

董事会主席和 CEO 由董事会投票选举产生，同时 CEO 在董事会授意下有权任命公司高管；董事会通过绝对多数投票有权任免公司董事、CEO 和高管。

a. 任命机制：

董事会主席由董事会成员选举产生；

董事会主席有权在任何时间召集开展董事会，即使董事会主席未在下属委员会担任职务，仍有权列席董事会下属委员会的任何会议；

CEO 由董事会选举产生，可以由董事或董事会主席兼任；

CEO 在董事会的管理下有权指派或解除公司所有高管和员工的任命。

b.退出机制：

根据公司章程，董事会通过绝对多数可以解除董事、CEO、高管以及任何员工的职务；

在董事会选举中，任何现任董事候选人如果获得了多数反对票，将立即向董事会请辞。该董事将被立即移除候选人名单，董事会将在下次会议中决定是否接受该董事的请辞。GAPC 将负责董事请辞后的相关流程；

CEO 和公司高管有权解除其下属的职务。

②接班人计划：通用的接班人计划通过几任领导人的发展完善，已经形成较为成熟的一套体系；虽然方法论并非万能⁹，但仍有值得借鉴之处。

a.职业锻炼计划：锁定人选后，通用电气有计划地安排每位候选人的职务，以培养或补足他们所需的经历和能力，并且测试他们的成长能力；

b.业务考察：在挑选接班人的过程中，GE 的董事们会实地参观候选人的工作情形，来了解候选人的工作能力；所有董事一起到候选人的工作地点，近距离了解候选人和员工的互动、是否会选才、部门的决策品质和工作气氛等；

⁹2018 年 GE 公司宣布解雇通过接班人计划上任的 CEO 约翰·弗兰内里（John Flannery），取而代之的是董事会成员劳伦斯·卡尔普（Lawrence Culp）。

c.人格品质考察：除此之外，董事们在许多私人场合和候选人相处，从人性面评估候选人，如打高尔夫球及吃晚餐等；在非工作的场合中，候选人的人格特质比较容易展现出来；

d.多样化的面试方式：机舱面试：将候选人分别叫到办公室面谈，问题是：“假设你和我现在正在乘坐飞机旅行，意外发生，这架飞机坠毁了，那么董事会主席该由谁继任”。每人需提出三位候选人，然后对通用电气的现状、面临的挑战及对策提出看法，谈话总时长约 2 小时；模拟董事会：董事们在参访候选人的工作地点时，不预设任何形式，要求候选人自由发挥报告业务现况，这种方法基本上相当于要求候选人实习主持一天的董事会。

（5）人才培养

①通用电气建立了一套完善的人才培养体系，覆盖基层员工至高级管理人员。

a.领导者是公司最重要产品：在公司层面确立“领导者是公司最重要产品”的理念，并以此理念，制定和实施企业战略；

b.建立培养领导人才的基本原则：招聘聪明、有进取心的优秀人才；创建强有力的绩效文化；多维度评价人才，不仅看业绩，也要注重价值观，用诚信、注重业绩和渴望变革的共同价值观规范管理者行为；为管理者（尤其是年轻管理者）提供表现机会和培训机会；建立完整的人才评估、奖惩、升迁制度；

c.为人才培养提供充足财力支持：在公司层面预留人才培养基金和成本，从公司的角度出发进行全盘规划；

d.以内部为主、从基层培养：**GE** 向基层员工提供管理开发课程，但并非硬性规定，员工可以自行选择要上的课程；员工从基层经理人员培训进入中高层经理人员培训需要经过层层选拔，经由 **360** 评估方法，得高分的人有希望获得更高层次的管理开发培训。

②高级管理人员参与培养体系，并通过工作与培训结合、匹配保障措施等使体系闭环。

a.高层领导挂帅抓培训：**GE** 领导开发课程分两大类：供尚未走上管理岗位但有领导潜力的人修读的初级课程、供经理以上的现任企业管理人员修读的高级课程（高级课程中一半以上由公司领导讲授，韦尔奇曾在 **21** 年中先后教授 **1.8** 万名经理人员）；**GE** 领导者需要花大量时间参与经理人员的绩效评估，从中发现有潜力的人员参加**可乐敦**管理开发学院的高层培训课程（韦尔奇时间大致三等分，即企业战略、走访基层企业和客户、抓培训和选拔领导者）；

b.“干中学，学中干”的培养方法（理论与实践结合的 **3** 个方法）：将工作中的问题带入课堂讨论；把企业面临的问题带入高级管理开发课程讨论，并向企业高层提供对策建议（产生了很多变革意见）；聘请一线经理做教员；

c.建立相关配套措施：在领导开发计划制定之前，先进性培训需求调查，确定当前领导者需要进行什么培训，而非盲目培训；设立对照检查行为变化的评估制度，用 **360** 信息反馈收集受训人员在培训前、受训刚结束和受训后 **6** 个月的行为变化，通过对照判断课程的效果，并持续改进。

③人才管理流程（Session C）：

Session C 是通用电气年度计划过程中的一环，关注人才管理的相关流程。Session C 的会议目的是总结人才现状和需求、识别高潜人才、制定培养计划等内容。

a.年度计划过程：Session 1 战略计划（制定三年后的经营计划、三年内业绩预测及投资要求）、Session 2 营运计划（确定年度计划、月度计划指标、确定全套考核指标、汇总和确认业绩计划和考核指标）、Session C 人力资源评估（从上到下检讨公司每个层次结构，检讨经理/人员的业绩和效率，找到员工业绩差距和岗位轮换、培训要求，后备梯队培养目标、识别人才）、Session D 诚信（检讨公司内部规章、制度执行情况、法律风险、经营风险、防范议题）；

b. Session C 会议流程：准备阶段（收集信息和资料准备）、Session C（会议召开和重点议题讨论，CEO 和公司人力资源 SVP 在各个组织内主持）、后续人才发展的计划确定与实施（CEO 和高级执行官（副主席）达成共识并签订每位员工的发展行动计划）；

c. Session C 中判断人才的特质从绩效和价值观两方面进行考量，分为不达标（10%）、需要改进、稳定贡献、优秀、模范（20%）五种特质。

4.3 德国博世内生培养传承机制的案例研究

德国博世公司于 1866 年在德国斯图加特成立，迄今已有 134 年历史。业务领域横跨移动解决方案、工业技术、消费品以及能源与建筑技术四大板块，虽是一家历史悠久、规模庞大、涉猎广泛的欧洲工业巨鳄，但博世却以敢为人先、稳健却不固步自封而著称。博世 2018 年财报显示，销售额近 800 亿欧元，还持续发力电动车技术并不断取得突破，过去的 2 年中，博世已获得超过 1000 亿人民币的电动汽车相关业务订单。

百年历史的博世公司背后，是德国著名的博世家族。博世家族至今共有三代，历代家族成员都保持与博世公司的紧密联系和积极影响。那么，博世是如何进行传承的？本节将重点分析博世在“选”领袖和“建”机制这两大传承要素上的成功经验、突出特色及背后原因，并总结对于传承治理的借鉴经验。

4.3.1 博世“选”领袖的研究分析

在上个世纪 20-60 年代的四十年里，博世在传承模式上经历了由家族成员继承到内生培养经理人的切换，本小节将整个过程分为三个阶段进行阐释：

（1）阶段一（20-40 年代）：长子英年早逝、次子年纪尚小，老博世考虑内生模式。

①老博世长子 Robert Bosch 于 1891 年出生，作为长子被老博世视为继承人，并在 1909 年 18 岁时就进入博世公司进行培养。然而在 30 岁（1921 年）时英年早逝。花甲之年的老博世悲痛之余，也意识到家族成员继承模式的风险，于是在同一年成立博世基金会，并开始考虑将公司经营权交由内部培养的经理人继任；

②老博世后来通过第二段婚姻老来得子，次子小博世（Robert Bosch Jr.）于 1928 年出生。小博世虽是当时家族唯一的男性后代，但他年纪尚小：老博世 1942 年去世时小博世年仅 15 岁，不足以成为继任人。老博世在辞世前做出决定，撰写遗嘱并将继任人的选择权交给 7 位遗嘱执行人决定，其中包括了跟随他工作多年的老臣 Hans Walz。

如图 7 所示，在阶段一里家族成员中继任人选择有限这一内部因素使得老博世决定提升其代理风险的承受度，从而使得内生模式纳入考虑。代表代理风险承受度的红线向右侧平移，使得内生模式进入风险可承受区域之内。

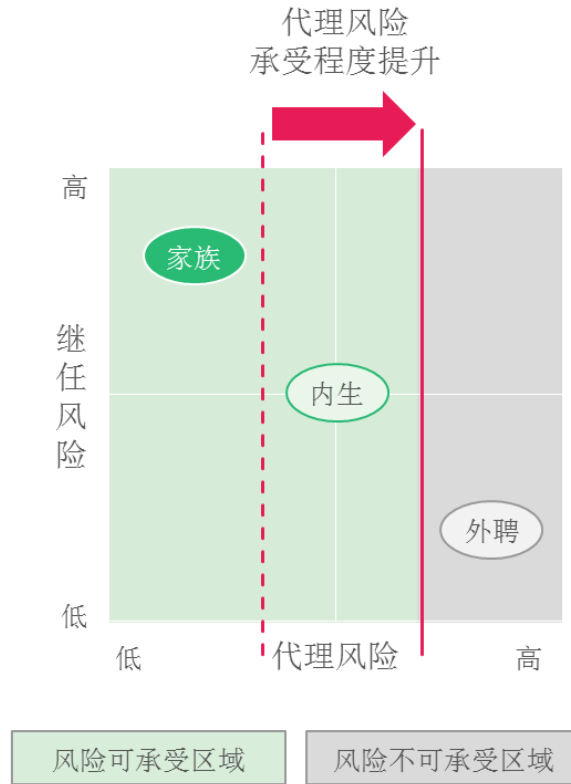


图 7 阶段一：代理风险承受程度提升

(2) 阶段二（50年代初）：外部环境复杂、小博世能力欠佳，内生培养成为选择。

20 世纪 50 年代初，内外部的不利因素带给博世公司极为严峻的考验：

外部环境：战后至 20 世纪 50 年代初，德国经济金融状况不稳定，面临通货膨胀和粮食危机。制造业亦遭受重创，面临着因战争带来的原材料与劳动力短缺的困境。一系列外部因素使得博世公司对于继任人的能力要求提升；

内部挑战：博世公司亟需重建因战火而遭毁的工厂，尽快提振制造与销售业务。与此同时，小博世已是二十五、六岁的年纪，作为老博世忠实臣子的 Hans Walz 推荐小博世进入管理委员会，在委其以重任的同时也对其进行能力考察。然而小博世考核结果不尽人意，被 Hans Walz 评价为“不知自身的能力局限性”、“缺乏对企业内不同组织的了解”。

在内外条件均不乐观的情形下，一位内生培养的经理人 Hans Merkle 则逐渐进入遗嘱执行人的视野中，Hans Merkle 进入博世以后在财务总监一职上展现出杰出的商业才能，受到 Walz 等人的认可。基于继任人的能力考核情况，遗嘱执行人决定选择内生模式，推举 Hans Merkle 为领袖。Hans Merkle 先后担任了董事会主席、监事会主席职位，最终成为博世工业信托的执行合伙人。

如图 8，从阶段二可以看出，外部因素变化促使博世公司对于继任风险的承受度发生了下移，加之家族成员的能力不足，使得内生培养经理人成为唯一的风险可承受的模式。

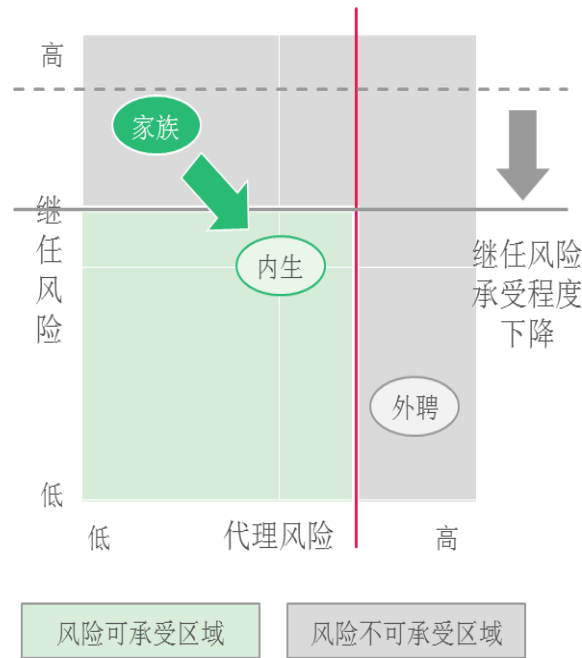


图 8 阶段二：继任风险承受程度下降

(3) 阶段三（60 年代至今）：公司发展趋稳、家族成员继任意愿不足，传承稳定在内生模式。

①进入 60 年代后，外部市场环境趋稳，博世公司发展走上正轨，销售额持续稳步增长，公司重返国际市场；

②尽管如此，博世第三代成员并没有继任的意愿，家族代言人 Christof Bosch 对于工业领域并无兴趣，而更为关注农业及生态可持续发展。这也是为什么他选择通过担任博世基金会主席传递可持续发展等公益理念，从而发挥家族对于企业的积极影响。与此同时，进入 60 年代后，博世监事会及董事会主席职位均通过内生模式产生继任人。

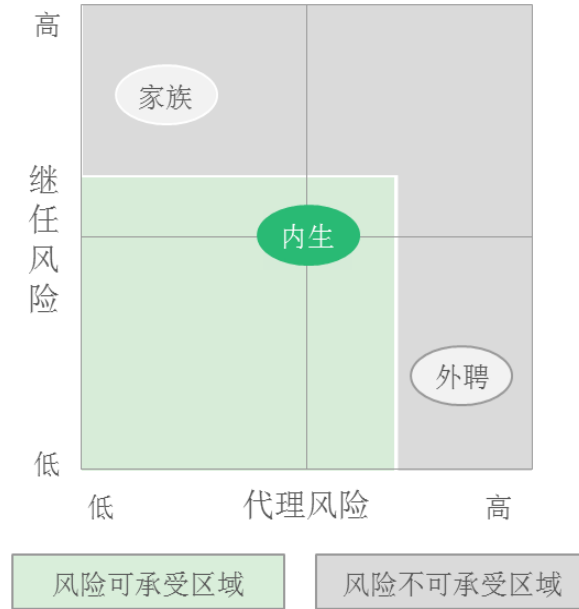


图 9 阶段三：内生模式成为稳定的传承模式

如图 9 所示，从阶段三可以看出：60 年代以后，由于外部因素的企稳和家族成员的继任意愿不足，博世的传承模式最终稳定在内生培养这一模式。

总体而言，博世基于对外部和内部因素的综合考量，以及继任风险和代理风险承受度的相应变化，合理选择低风险的传承模式及继任人。

4.3.2 博世“建”机制的研究分析

博世除了在“选”领袖方面有着深思熟虑，其在“建”机制上也有三大亮点：管控治理：架构设计；领袖锻造与激励：上升通道；人才梯队建设：坚持不懈。

(1) 亮点一：治理架构设计

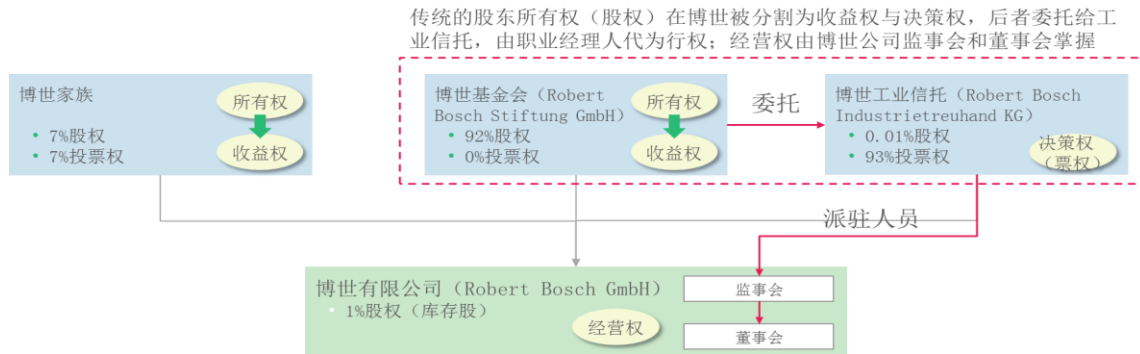


图 10 博世的治理架构

如图 10 所示，和一般公司采用的三会（股东会、董事会、监事会）相比，博世的治理架构要更为复杂。上图可以从权力的角度来进行分析。首先，权力可分为经营权和所有权：

经营权：对于博世有限公司而言，经营权由监事会和董事会共同承担。德国《股份法》规定，监事会是公司经营管理中的重大决策机关和监督机关。董事会向监事会负责，在公司中具有日常执行权力，有权就大多数经营性事务做出决策。股份法的规定使得在博世有限公司中监事会与董事会共享经营职能。博世的经营权的传承有两大特点：经营权由监事会、董事会共同承担；监事会、董事会人事具有高度连续性。

首先，经营权由监督委员会和管理委员会二者共同承担，这和德国企业独特的二元治理模式息息相关。

在典型的德国企业治理模式中，监督委员会（简称“监事会”）由股东大会选举产生，并建议、监督、批准决定管理委员会的人事和薪酬，而管理委员会（通常称为“董事会”）则向监事会提供和汇报信息。

监事会和董事会在公司经营上各有侧重，监事会注重对企业长期发展的牵引，而董事则关注企业的日常运营和战略执行，二者基于公司利益而紧密合作。

由于经营权为两会共同承担，一个自然引出的问题便是：博世的经营权究竟由谁继任，是监事会还是董事会的主席。事实上，两个委员会在人事上的高度连续性说明：经营权实则传承给同一个人。过去 80 年来，博世所有董事会主席任期届满后均升任监事会主席。

所有权：如图 16 中的虚线框所示，博世将所有权划分为收益权和决策权。

收益权：收益权是由所有权衍生而来的权力，基金会和家族均持有收益权。在博世的股东中，最大的股东是博世基金会，拥有 92% 的股权，基金会对收益进行分配以支持慈善事业。第二大股东是博世家族，拥有 7% 的股权，得到相应的收益权；

决策权（票权）：博世的决策权通过博世基金会与工业信托之间的委托协议，从基金会转交给博世工业信托。而工业信托主要通过向博世有限公司派驻人员方式来行使决策权。

博世为何选择将所有权划分为收益权与决策权？这种分割实际上是对创始人老博世意志的直接体现。具体而言，博世的治理架构设计反映了创始人意志的三大要点：

保障股权完整：通过基金与信托相互制约保障股权完整性，防止恶意收购；

专注慈善事业：基金会拨出相当部分的股权分红专注慈善；

保持家族影响：家族代表贯穿核心机构，但最高治理权归属职业经理人。

①要点一：保障股权完整

博世的治理架构实际上经历了两次重大的调整和优化：

a.第一次调整优化：20世纪早期博世股权结构的原始状态是股东各自为政，家族和成员和老臣子各自持股。这导致一致行动体系无法形成，存在很大风险。在外部危机发生（如恶意收购等情况）时，容易被各个击破。针对这个问题，博世做出了第一步调整，把股权归集到基金，实现了将直系家属之外的零散股东纳入一致的行动体系。通过保障股权的完整性，有效防止了恶意收购，从而确保长期发展。调整后，博世家族的直系成员持有7%，博世基金会掌握93%的股份；

b.第二次调整优化：基金集中持股的方式虽然有效解决了被各个击破的风险，却带来另一个问题，那就是基金会权力过大、导致慈善事业和企业的长期发展之间缺乏平衡。因此，博世进一步调整优化，在1964年将投票权通过协议全权委托给工业信托，实现了收益权和决策权的切割。至此，持有92%股权的基金会仅保留收益权，而博世工业信托则拥有93%的票权。基金会作为一致行动人股东，和工业信托的职业经理人达成互相制衡的状态。

c.同时，这样的制衡在人事上也有所体现：博世基金会和博世工业信托¹⁰的成员除家族代表人 Christof Bosch 之外，没有任何重叠。通过避免交叉任命的方式，博世筑起了基金会与工业信托之间的防火墙。

博世工业信托主要通过向博世有限公司派驻人员的方式行使决策权。德国公司法规定，监事会成员包括股东和员工代表。10位博世有限公司监事会股东中，有5位股东为工业信托直接派驻，4位为工业信托间接委派，仅有1位监事会股东是基金会派驻的。10

¹⁰高度掌握投票权的博世工业信托成立于1964年，至今经历四任执行合伙人。工业信托由1-2名执行合伙人和若干有限合伙人组成，普通合伙人中包括家族成员和前任高管。

位股东代表中绝大多数由工业信托直接或者间接的进行了派驻和委派，从而实现工业信托对于公司的人事上的控制。

②要点二：专注慈善事业

与权力相对应，博世义务传承包括两大要素：注重公司长期发展；心系社会慈善事业。

这两大要素的源头，是创始人老博世一直心系社会公益，其对于企业长期发展的重视，可以在其遗嘱中得到充分体现：“我的原则是，希望我这家公司的管理者能够保证，如实按照我的意愿，持续开展博世公司的业务活动...也就是说，在未来很长一段时期内不仅能保证企业的生存，还能够推进企业实现切实大幅的发展... 为了实现这一目标，任何牺牲都是值得的。”

对于老博世的第二大夙愿，即关注慈善事业，博世公司通过博世基金会对收益权的支配来实现。2018年博世基金会将超过70%的收入都用于医疗、教育、社会等方面的慈善事业，仅留下一小部分收入用于维持日常运营及财务费用。由此可见，剥离投票权之后，罗伯特·博世基金会作为专业的非营利性慈善机构去践行创始人的夙愿。

③要点三：保持家族影响

老博世的最后一大夙愿便是保持家族对企业的积极影响。对于这一点，博世家族是通过家族成员在整个公司重要机构任职的方式来实现的。

博世家族成员在博世集团中的任职情况，以 Christof Bosch 和 Matthias Madelung 为例：Christof Bosch 身为创始人罗伯特·博世的嫡孙，不仅是博世家族的代言人，同时还是博世基金会的理事会主席、博世工业信托的有限合伙人、博世公司的监事会成员。

Christof 在工业信托和博世有限公司并未担任核心职务掌握关键决策权，但作为家族成员，他依然担任基金会的理事会主席，并在各个机构任职，从而保持整个博世家族对于企业的积极影响。Christof 一直倡导可持续发展宗旨，致力于践行传承可持续发展理念。

Matthias Madelung 是罗伯特·博世小女儿 Eva 的儿子，也是老博世的外孙。目前 Matthias 是博世基金会理事会的一员，被基金会派至博世有限公司，担任监事会股东代表。

（2）亮点二：精英人才上升通道

博世针对精英人才设计的上升通道，一方面站在公司的角度，培养考核人才，为公司更好地锻造领袖。另一方面也站在精英人才的角度思考：精英人才的追求是什么；如何通过权力的赋予，来推动人才积极地向下一个层次进行跃迁。

博世公司由此为领袖设计了两个上升阶段：

①第一阶段：精英人才从博世有限公司起步，先后在董事会和监事会担任要职，掌握经营权。在达到一定工作年限之后（董事会成员一般出任 2 届以上，每届任期 5 年），精英人才从博世有限公司酌情升任至博世工业信托成为合伙人，实现对决策权的掌握；

②第二阶段：年满 74 岁之后，精英人才从信托退出，并根据综合考量酌情进入博世基金会。由此，人才实现了从掌握决策权到掌握公司收益支配权的进一步转变。

精英人才的上升通道不仅仅是领袖锻造的过程，同时也是博世对其的一种激励机制。和许多企业采用物质激励不同，博世对于激励机制进行了深度的换位思考，站在精英人才的角度，针对其不同人生阶段的追求给予相应的权力匹配，从而鼓励其向下一个层次努力。精英人才的个人精力与核心追求随着人生阶段而变化，具体可分为三个阶段：

①中青年：精英人才在中青年时个人精力旺盛充沛，最为关注如何实现自身的价值。

博世公司赋予其经营权，让精英人才通过公司的日常经营和战略执行实现个人成就；

②中老年：随着年龄变化，精英人才的个人精力下滑。在这一时段，精英人才的核心追求从对自我价值的关注上升到对公司的关注，开始为整个公司的繁荣昌盛而努力。博世则适时将这些人才提拔进入工业信托，赋予其决策权；

③老年：精英人才的个人精力在这一阶段不断下降，但其核心追求进一步拓展，注重社会责任的实现。为了激励精英人才，博世公司邀请他们进入博世基金会，通过支配基金会的收益权来实现精英人才对社会责任的核心追求。

同时，如图 2.18 所示（红色曲线），在人才精力和核心追求不断变化、激励方式相应匹配的情况下，精英人才对于公司的情感也在不断地加深。

（3）亮点三：人才梯队建设

①博世的机制建立第三大亮点，就是人才梯队建设。在博世人才梯队的建设历程中，最为突出的特点可以用“坚持不懈”这四个字总结。

早在 1955 年，博世就已经开始采用完备的“选、用、育、留”人才体系，体现其高瞻远瞩、以及对人才的重视。更为重要的是博世自建立人才体系以来的 65 年里不断对人才体系进行完善。在不断选拔和培养人才的过程中，博世通过时间的积累创造了人才的“复利效应”，实现了人才数量的积累和质量的提升，以滚雪球的方式累积了雄厚的人才储备。

正是过去的高瞻远瞩、坚持不懈才造就了博世今天的良将如潮：如今，博世每一个中高层管理岗位都至少有三个接班人。

②如表格 10 所示，在人才选拔与培育上，博世也具备自己的特色：

人才选拔：博世设置严格科学的晋升制度，同样鼓励人才进行毛遂自荐，通过展示自己的潜力与才能进入人才池；

人才培育：博世的培养机制十分完善，并尤其注重开拓员工的国际视野，此外，博世还开展独特的 **JMP** 初级经理人培训计划，扩大领导人才储备。

表格 10 博世人才梯队的选拔和培育

人才选拔	人才培育
精挑细选：仅有不到 1% 的员工能够进入 talent pool 并获得相应的培训和晋升机会	系统培养：人才梯队分 5 个级别，并在全球各地区实行系统化的培训发展计划
严谨科学：中高层人才晋升必须具备 2 年以上的轮岗经验、2 年以上的国际经验和团队管理经验	国际视野：重视员工之间的国际交流，加强集团内的全球合作及知识交流
注重创新：鼓励员工自我提名，通过展示创新潜力争取进入 talent pool 的机会	快速成长：推行独特的 JMP 初级经理人培训计划，每半年对岗位类型和区域进行切换，助力博世未来领导力的储备

4.4 丰田泛家族传承机制的案例研究

丰田汽车自 1937 年成立以来，至今已有 82 年历史。在迄今的 11 任的社长中，有 6 任来自丰田家族，依次为：丰田利三郎、丰田喜一郎、丰田英二、丰田章一郎、丰田达郎和现任社长丰田章男，家族成员社长数量超过了总数的一半。与此同时，丰田也并非任人

唯亲，先后聘用了石田退三、中川不器男、奥田硕、张富士夫和渡边捷昭 5 位非家族成员担任社长。家族成员和内生培养经理人两种模式的共同存在，引发了关于丰田案例研究的第一个关键问题：“丰田为何选择家族及内生模式，影响领袖甄选的因素是什么”。

自成立以来，丰田先后经历了 30-40 年代的二战以及 80-90 年代的泡沫经济危机。然而生命力顽强的丰田在历任社长带领下，得以直面难关、历久弥新：成立伊始，丰田便被先进的欧美汽车工业甩出将近 40 年的发展历程，如今丰田汽车已走过了 82 个年头，成为年产量超 1,000 万辆的汽车业领头羊。丰田之所以能够保持 80 余年的长期健康发展，作为

领袖的历任社长功不可没。由此也引发了关于丰田案例研究的第二个关键问题：“丰田如何通过“领袖锻造”降低传承风险，从而实现企业的长期发展”。

本案例分别研究丰田“选”领袖和“建”机制两大传承要素上的成功经验和背后原因。

4.4.1 丰田“选”领袖的研究分析

通过对 11 任社长的观察研究，本节总结出丰田在传承过程中的三大特征：特征一：明确传承主线；特征二：拓展家族概念；特征三：坚持任人唯贤。

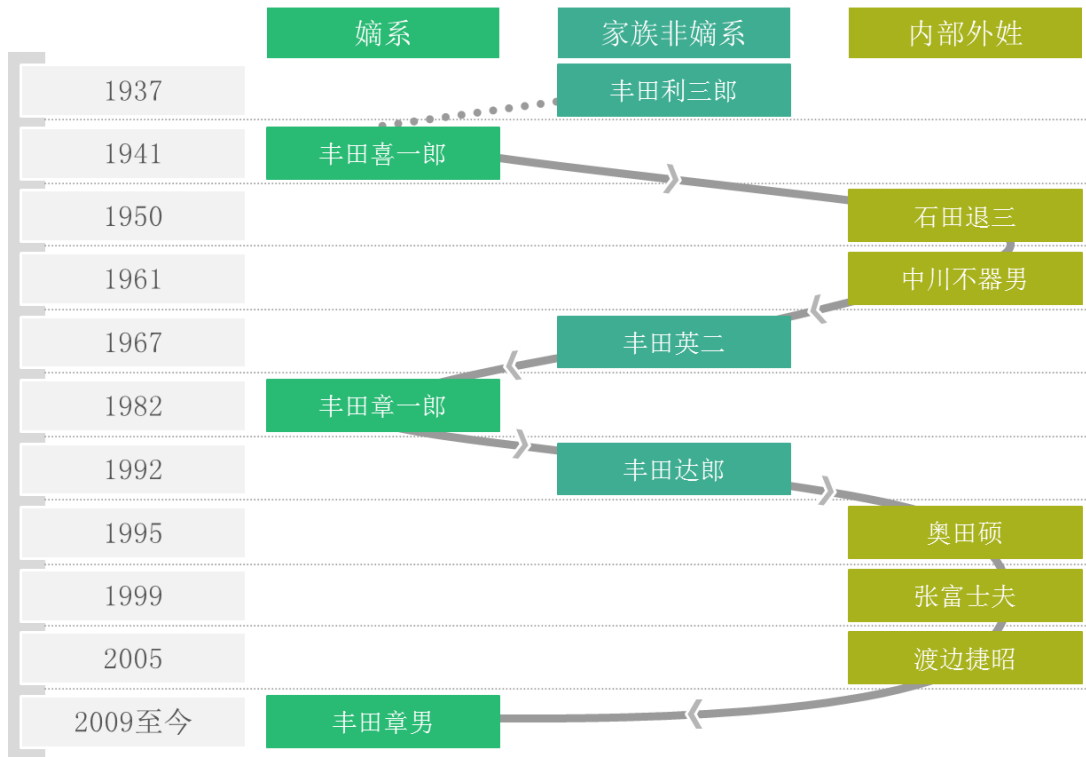


图 11 丰田汽车社长传承全景图

如图 11 所示，1937 年成立至今，丰田 11 代社长¹¹可根据其背景分为三类：

嫡系：家族内正支嫡长系成员；家族非嫡系：家族内正支嫡长系以外的成员；内部外姓：企业内部培养的非家族成员。

(1) 特征一：明确传承主线

日本家族企业中，嫡长子通常会得到重点培养，并早早进入公司积累经验。作为正统继承人，丰田汽车公司的历代嫡长子积累了充足资质，最终都在黄金年龄（50-60 岁）任社长。如图 2.22 所示，三代嫡长子领袖丰田喜一郎、丰田章一郎、丰田章男作为重要节

¹¹本案例之后的分析将会以创始人丰田喜一郎作为起点。丰田汽车前身是丰田自动织机制作所的汽车部。因此，丰田织机社长丰田利三郎担任了丰田汽车的第一任社长。尽管如此，业内普遍将丰田喜一郎认作丰田汽车创始人。

点，形成了贯穿丰田企业传承的嫡长子主线。

1941年创始人丰田喜一郎正式成为社长。丰田喜一郎的嫡长子丰田章一郎 27岁时加入了丰田汽车先负责质量管理和工厂管理，1982年成为社长。丰田章男则是在 28岁时进入丰田工作，负责生产管理和丰田在日本市场的销售工作，最终在 2009年成为社长。

截至目前，三代丰田家族嫡长子全部继承了社长的职位，无一例外。

综上所述，丰田偏好嫡长子继承制，奠定了传承的清晰主线。

此外，在三任嫡长子领袖之间，存在着较长的时间间隔。丰田喜一郎与丰田章一郎之间存在 41年的空档期，丰田章一郎和丰田章男之间则有 27年的空档期。丰田在这么长的空档期内如何实现企业的传承？除了嫡长子担任领袖之外，丰田将寻找怎样的其他合适人选，从而避免传承过程中产生断层？对此，丰田的做法是拓展家族概念。

（2）特征二：拓展家族概念

回顾丰田社长传承全景图，丰田传承存在嫡系-家族非嫡系-内部外姓三者间相互“交织”现象。所以，正是非嫡系和内部外姓人出任社长，填补了嫡长子系无法传承时的空白。丰田在甄选领袖时不限于家族内成员，而是考虑内生外姓人士，这种“泛家族”的概念一定程度上扩大了候选人的范围。

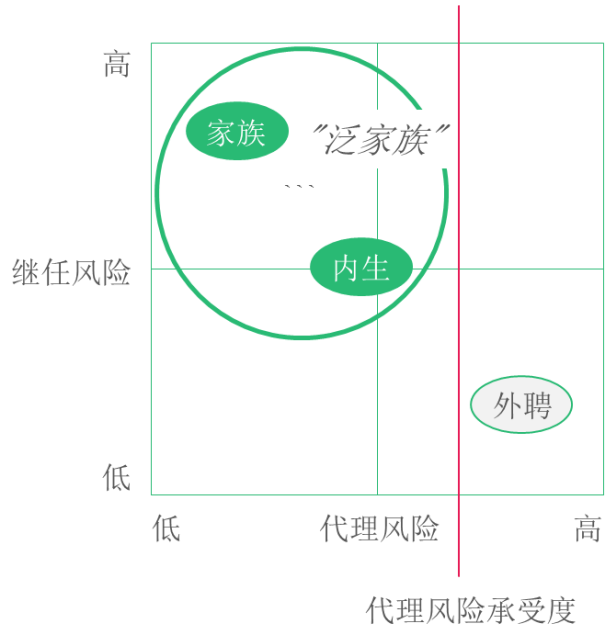


图 12 丰田传承的“泛家族”概念

如图 12 所示，“泛家族”包括了家族和内生两部分人群在内。“泛家族”概念的产生可以追溯到传统的日本家族和企业文化：

①家族文化：对于日本家族，婿养子是一种普遍的做法。掌门人将女儿许配给优秀人才，再将女婿收为养子。出众的才干和家族纽带使得养子不仅会被家族成员接纳，还会受到高度信赖；

②企业文化：日本企业奉行终身雇佣制。员工对公司高度忠诚，和公司终身相伴，进退与共。终身雇佣制为管理者与员工创造了雇佣关系以外的联系。长时间的共同相处、对公司利益的维护与认同让他们互相视为家人；

③正是日本家族文化和日本企业文化，导致对内生培养人士的信任度提升，如图 3.24 所示代理风险承受度位置相对右移动，使得内生培养成为风险可承受的传承模式。

综上所述，在家族文化和企业文化的影响推动下，丰田通过建立家族+内生的“泛家族”概念，提升代理风险容忍度，拓宽领袖候选池。

在“泛家族”范围内，丰田又是如何选择家族或内生人士，甄选的考虑因素是什么？对此，丰田给出的答案是，坚持任人唯贤。

（3）特征三：坚持任人唯贤

在企业传承的过程中，丰田汽车最为关注的是候选人的能力，并一贯坚持任人唯贤的甄选原则。具体而言，在遴选下任社长时，丰田会根据实际的外部情况判断领袖所需要的资质，并在泛家族成员的范围内挑选能够应对外部环境、胜任社长一职的候选人。

从图 18 中不难发现，迄今一共发生过两次从家族（嫡系和家族非嫡系）到内部外姓人士的切换：第一次发生 1950 年，号称“丰田功臣”的石田退三接任了丰田喜一郎的社长职位。第二次则在 1995 年，被誉为创造丰田二次高峰的奥田硕继丰田达郎之后成为社长。

丰田为什么在这两个特定的时间点，将经营权从家族内部传递至外姓人士？领袖切换背后的原因是什么？通过分析两个节点可以发现相同的考虑逻辑，那就是基于外部因素选择适合的领袖：

①第一次转移：1950 年石田退三临危受命。

1950 年的权力转接前，丰田受到外部环境的严峻考验：

市场：第二次世界大战后，日本经济低迷，各企业不仅急缺生产设备与原材料，还面临融资极度困难的窘境；

竞争：对于丰田来说，还有来自美国竞争对手的进一步打击。当时美国的汽车生产水

平较日本先进很多，在质量和产量上都具有很大优势。进口的汽车涌入日本的计程车、营业用车市场，不断挤压丰田的生存空间；

用户：此外，百姓的收入水平因二战下跌，导致几乎没有消费者购买家用车；

恶劣的外部环境让丰田濒临倒闭，丰田喜一郎只能引咎辞职。丰田的经营危机使得对于接任领袖的能力要求大大提高。

同时，此时家族内部并没有合适的人选。即便将非嫡系纳入考虑范围，丰田家族也只有喜一郎的伯父丰田佐助可供选择。然而佐助年事较高，已有 68 岁，且并未在丰田汽车有过任职的经历，难以担当重任。

此时的石田退三已在丰田工作了 29 年。在丰田汽车的审计工作经历也让他具备丰富的财务经验。同时石田退三的经营能力与财务经历非常适合解决二战后丰田汽车的融资困难。在多重考量下，喜一郎最终选择内生的外姓人士石田退三作为继任人选。

②第二次转移：1995 年奥田硕力挽狂澜。

90 年代初丰田面临的外部环境同样恶劣、充满挑战：

市场：日本泡沫经济的危机，沉重打击了国内汽车市场的需求；

竞争：同时，丰田的国内竞争对手本田和日产纷纷赴美建厂，导致海外汽车市场的竞争不断加剧；

用户：此外，海外市场的年轻消费者也不喜爱丰田汽车，认为丰田的品牌形象缺乏年轻时尚的气息。丰田日本本土和海外市场均受到很大压力。

彼时，在丰田家族内亦没有合适的人选：尽管有多位成员可供选择，但年龄都在 70 岁左右，且缺乏丰田汽车的任职经历。只有能力更强的人才才能带领丰田走出困境。此时

身为副社长的奥田硕已在丰田汽车供职 40 年，曾奔赴海外为丰田开拓业务，能力出众。

出类拔萃、品格坚忍的奥田硕得到了章一郎的信任，接管了丰田汽车公司。由此可见，在当时的内外部环境下，石田退三和奥田硕正是接任丰田汽车社长的最佳人选。

总结来说，丰田在具体选择领袖时，遵循任人唯贤的原则，审时度势，基于外部因素判断当下对继任人的能力要求，做出合理选择。

4.4.2 丰田“建”机制的研究分析

从嫡长子、家族非嫡成员、内生外姓人士三类人选中挑选继任领袖时，丰田面临着两大传承风险：家族成员的高继任风险和非家族成员的高代理风险。对此，丰田通过领袖锻造机制降低风险，企业的长久传承锦上添花。

对于家族成员而言，其代理风险相对较低，但由于挑选范围较小、管理能力有限，导致继任风险较高。因此对于家族成员而言，需要重点降低继任风险。

对于非家族成员而言，其管理能力相对更强，因此继任风险相对较低，但其为企业长期利益服务的意愿以及核心价值观的认同度相比家族成员较低，导致代理风险增加。因此，对于非家族成员而言，需要重点降低代理风险。

（1）家族成员：降低继任风险

丰田为了降低家族成员的继任风险，对家族成员进行充分的培养来提升候选人的质量。

①自第二代嫡长子丰田章一郎起，家族成员须在企业外锻炼或海外留学，开拓眼界：

丰田章一郎尚在大学时，父亲喜一郎便要他辍学，到北海道的鱼肉加工厂工作半年，学习加工的自动化技术。27 岁时，丰田章一郎加入丰田汽车。33 岁时，社长石田退三认

为丰田章一郎适合负责建厂，但需学习更多经验和技能。于是将丰田章一郎派向欧洲，学习汽车工厂知识；

丰田达郎除了拿到东京大学机械工程的学位，还攻取了纽约大学斯特恩商学院的 MBA。29 岁 MBA 毕业后在澳洲、北美和非洲丰田公司开拓视野；

丰田章男 26 岁获得美国巴布森商学院的 MBA 学位，随后在美国企业工作，不仅让他加深了对美国企业与资本运作模式的理解，同时也学习到了汽车行业相关的知识。

②很多家族企业常常会发生家族成员空降的情况，但在丰田却不会有这样的现象。丰田的家族成员进入企业后同样需要从基层做起，扎实基础，锤炼能力：

丰田章一郎 27 岁时加入了丰田汽车，先负责质量管理和工厂管理，后进入丰田汽车的工业实验室，也负责过审计工作。在中基层积攒经验 8 年后，35 岁升入管理层担任董事；

丰田达郎曾在美国和非洲的丰田汽车公司工作。回到日本担任丰田公司董事时，已在中基层工作 21 年，具有全球化的视野与丰富的经验；

丰田章男 28 岁时进入丰田汽车公司，负责生产管理和日本销售。直到 38 岁出任美国合资分公司副总裁进入高层，章男在中基层负责生产管理与销售的经历共达 10 年。

由此可见，这三位丰田家族成员进入高层前在丰田的平均工作年限高达 13 年，最短也需要 8 年。

从三代家族成员领袖的经历中，不难总结出丰田的家族成员培养模式：先在丰田外部开阔视野，后于丰田基层充分锻炼。担任丰田社长的家族成员都会先在丰田以外的企业工

作，或赴海外留学，提高眼界。即便是家族成员进入丰田工作，也需要从基层一步步做起，以此打好基础。

（2）非家族成员维度：降低代理风险

①丰田历任外姓社长的职业生涯皆从丰田起步。丰田通过多年的内部锻造，培养了他们对企业的忠诚度，使外姓社长的代理风险大大降低：

奥田硕在一桥大学商学部毕业后就进入了丰田的名古屋总部，成为了一名财务职员；

张富士夫在东京大学就读时便结识了在丰田供职的学长。毕业后，在引荐之下，优秀的张富士夫顺利进入丰田担任内部报刊编辑；

渡边捷昭毕业后第一份工作就是在丰田的人力资源部门管理雇员自助餐厅。

三位外姓社长皆是从白纸就开始进入丰田工作，有利于他们尽早在丰田理念中成长，提升对企业核心价值观的认同度。

②同时通过对比可发现，外姓社长需在中基层锻炼更久¹²。家族成员进入高层前平均工作年限为 13 年，外姓社长进入高层前平均工作年限 26 年，比家族成员多 13 年。外姓社长在一线历练了更长的时间，在长期为企业服务的过程中提升忠诚度并加深对企业核心理念的认同感。

总结来说，丰田的非家族成员培养模式：非家族成员的培养更加注重可塑性（大学毕业就进入丰田）以及在中基层的长期锻炼和考核（普遍在 25 年以上）。20 岁出头的年轻

¹²以丰田章一郎及之后的社长为例：进入高层前工作年限根据公开信息中各任社长入职丰田及首次升职为总部职能部门负责人或总/分公司管理层（包括总公司董事、分公司社长和副社长、分公司董事）的时间计算得出。

员工，如同一张白纸，核心价值观可塑性强，同时进入高层之前的锻炼也能够增强对核心价值观的认同度。

五、民营企业传承模型的构建与解析

总结第三章和第四章的内容，提炼出民营企业传承方案的四大要素、三大步骤：第一步要明确传承的目的（要素一），即以企业长青为重，还是家业长青为重（主要针对家族民营企业）；第二步要同时开展“选”领袖（要素二）和“建”机制（要素三）的工作，即降低代理风险和继任风险，提高两大风险承受度；第三步是基于企业的代理风险和继任风险承受度，选择最适合企业的传承模式（要素四）。

笔者在组织所在民营企业传承项目的具体工作中，结合以上内容及项目的实践工作，对以上四大要素、三大步骤进行了优化、完善，增加了三大要素和两大步骤，即在企业做出继任模式选择后，可以开展试点检验优化工作（要素五）（主要针对大型民营企业集团，规模较小的企业可省去），以降低企业整体传承失误的风险；最后需要同时建立并持续运行纠错机制（要素六）、迭代机制（要素七），并不断回顾、完善，确保企业的整体传承方案在持续运行中没有漏洞。

至此，笔者总结出了民营企业传承方案所需要的七大要素、五大步骤，并对其进行优化升级，构建了一整套的民营企业全周期传承模型，如下（图 13）：

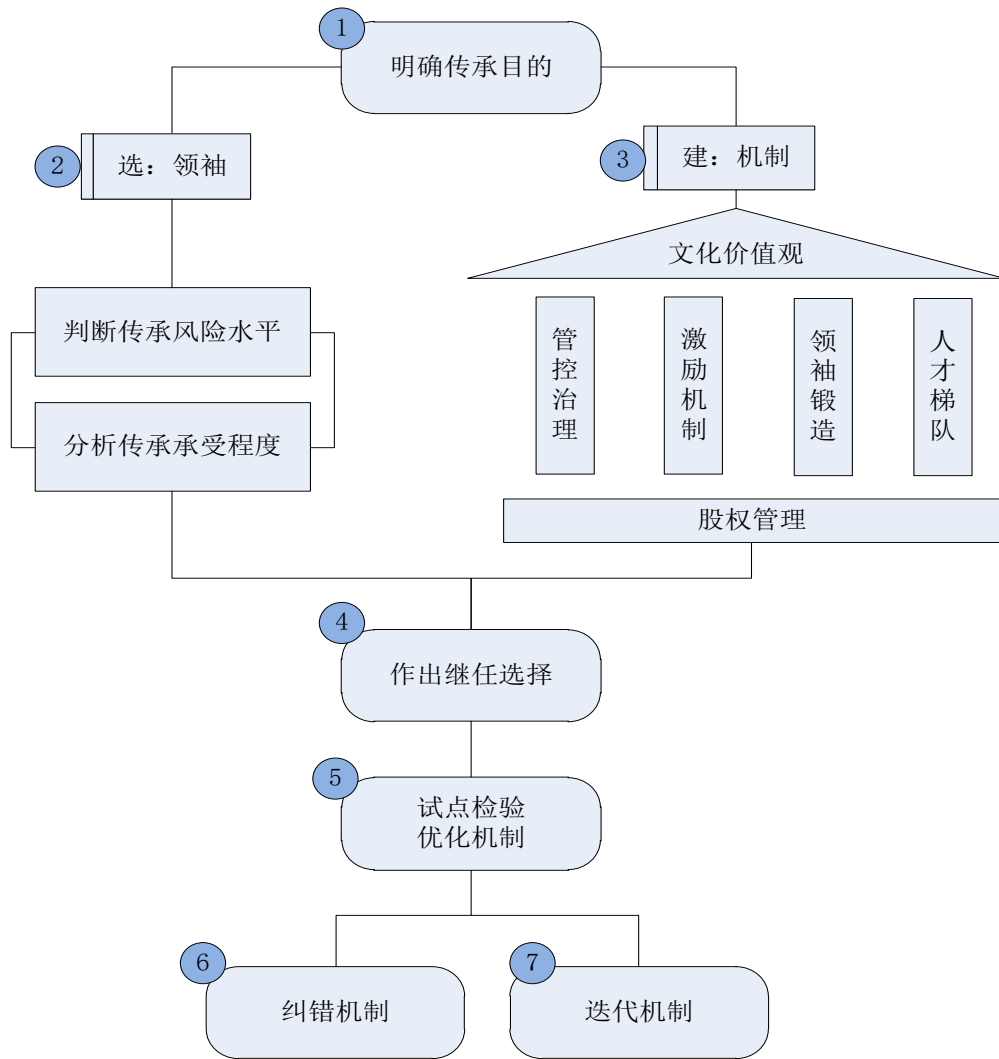


图 13 家族企业的传承模型

本章将对该民营企业全周期传承模型进行详细解析。

5.1 民营企业传承模型的要素解析——结合案例研究内容

从本文第四章四个传承案例的成败得失来看，首次传承至关重要，相关机制对后续多代传承会有重要影响和牵引。从案例归纳来看，须遵循以下重点：

(1) 创始人时期，要建立整体传承机制。

即把“传承目的”、“选领袖”、“建机制”的体系构建并固化起来。涉及“家族治理”的，也同步把相关机制构建固化。

(2) 基于企业不同时期，选择最胜任的领袖继任。

上述机制建设并持续完善后，下一代传承时根据企业面临的时局，基于传承机制标准和规则选择当下最胜任领袖。同时由创始人或家族主动推动机制不断迭代完善，进一步帮助企业选出更称职继任领袖。

(3) 简要总结下来，企业传承全生命周期两大核心：

建机制：建立一套臻于至善且科学的传承机制；

选领袖：培养与选拔有能力有意愿的领袖继任者。

这两个重点需提早策划并行开展，过程互相检验互相完善，相互支撑。一方面构建的传承机制，是选领袖的规则、制度和依据；另一方面领袖的培养、锻造和选拔，是在传承机制下有序、持续的运行。两方面整合起来是一个周而复始、互相支撑的良性循环。同时，纠错机制和迭代机制对整个传承方案来说，也是支撑其不断良性循环的重要保障。

本节将对民营企业传承模型的七大要素具体内容及五大步骤实施方案进行详细解析。

5.1.1 明确传承目的

管理学大师吉姆·柯林斯在其《基业长青》一书中提出“造钟”理念：拥有一个伟大的构想，或身为高瞻远瞩的魅力型领袖，好比是“报时”；建立一家公司，使公司在任何一位领袖身后很久、经历许多次产品生命周期仍然欣欣向荣，好比是“造钟”；高瞻远瞩

公司的创办人通常都是制造时钟的人，而不仅是报时的人。同时，柯林斯认为高瞻远瞩的公司通过保持核心理念、同时追求大胆目标，方能实现“造钟”目的。

因此，对于企业传承而言，第一步需要对“核心理念”和“未来前景”进行详细阐释。

①核心理念：明确核心价值观和使命。

核心价值观：公司的精神和持久的原则，是一套不需要外部调整的永恒指导原则；

核心使命：如同地平线上指引的恒星，使命本身不会变化，也永远不可能达到，却能推动企业不断变革和进步。

②未来前景：设定大胆的愿景和目标。

大胆的目标：综合考虑当前自身能力、外部环境等，勾画出未来 10-30 年的宏大愿景；

生动的描述：通过对大胆目标的阐释，吸引并号召员工，激发其热忱、激情与信念。

5.1.2 选领袖

（1）具体含义

“选”领袖，实质上就是企业依据其代理风险和继任风险的承受程度，选择合适的传承模式及领袖。图 14 展示了传承风险的矩阵图及三种传承模式的相对位置。图中的水平和垂直虚线分别代表继任风险和代理风险的承受程度。例如：水平虚线（灰色）下方为企业可承受继任风险的区域，反之则不可承受。横纵虚线相交，使得矩阵分为两大区域：绿色区域是传承风险可承受区域，而剩下的灰色区域对应的传承风险水平则不可承受。

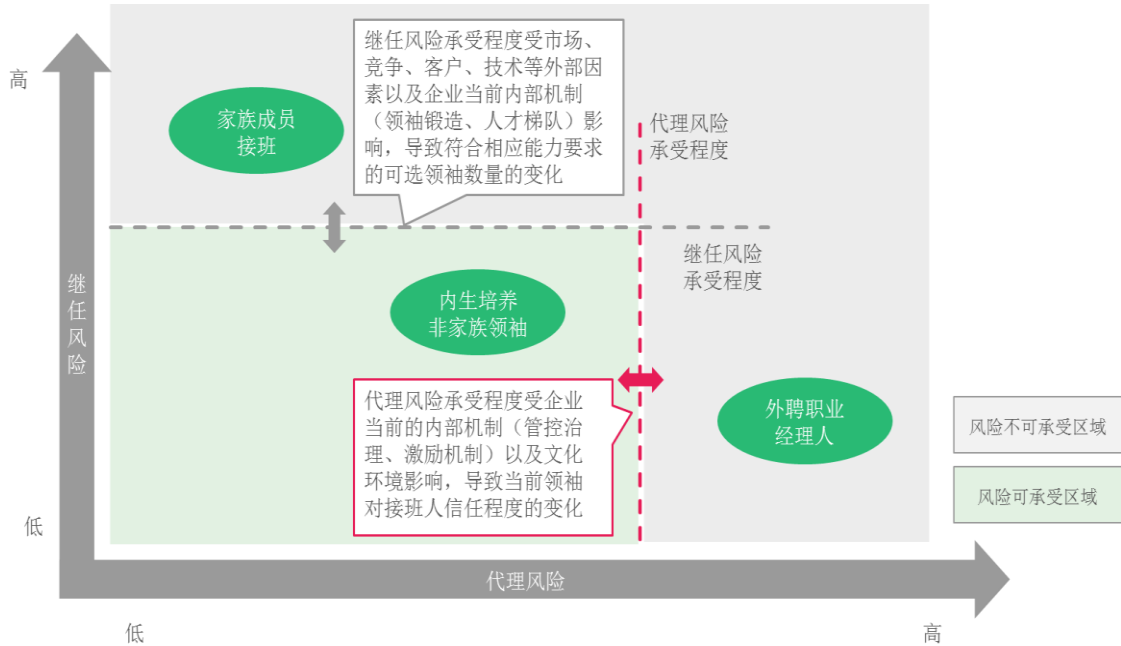


图 14 代理风险和继任风险承受程度

其中，继任风险的承受程度主要由外部因素和内部机制决定，包括：

市场环境（外部因素）：领袖候选人能否应对突变的市场环境；

竞争态势（外部因素）：领袖候选人能否应对竞争对手的压力；

客户需求（外部因素）：领袖候选人能否应对变化升级的客户需求；

技术发展（外部因素）：领袖候选人能否把握新技术的发展趋势；

领袖锻造（内部机制）：领袖锻造机制能否有效提升精英人才的领导力；

人才梯队（内部机制）：人才梯队建设能否有效提升人才的数量和质量。

代理风险承受程度主要由内部机制和文化环境决定，导致当前领袖对接班人信任程度的变化：

管控治理：当前公司治理能否对领袖/高管进行有效监督约束，从而为长期利益服务；

激励机制：当前激励机制能否对领袖或高管进行有效牵引，从而为企业长期利益服务；

文化环境：当前的高管及员工是否认同企业核心价值观，并在日常工作中将其体现。

当继任和代理风险承受度由于内外因素发生变化（上下左右移动）时，传承风险可承受区域也会随之发生变化，导致符合风险承受度的传承模式数量和类型的变化。

以第四章的通用电气为例，并结合图 15 可以更好地理解如何根据企业风险承受程度的变化，进行模式的选择。

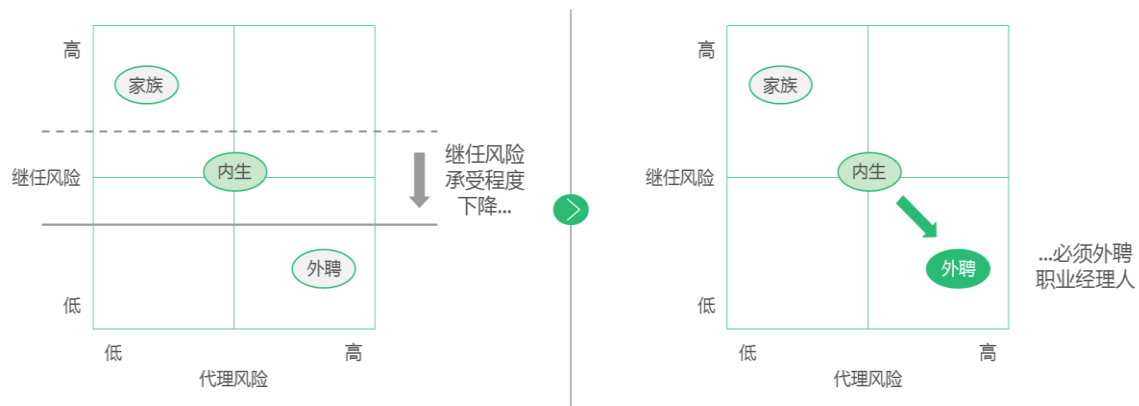


图 15 通用电气的传承模式选择过程

2018 年，通用内部培养的经理人约翰·弗兰纳，经过 6 年的考核与培养脱颖而出，成为继伊梅尔特之后的第九位领导人，但在他执掌通用一年内，通用股价缩水 27%，营业利润亏损约 225 亿美金，为通用史上最大亏损，导致弗兰纳在任一年后草草卸任。当时通用面临内外经营困境，内部也无合适的继任人选，继任风险难以承受。于是，2018 年引入首位外部职业经理人劳伦斯·卡尔普，通用宣布卡尔普上任后当天股价大涨 13%。卡尔普

上台后践行自己对通用的转型计划，执掌以来，通用股价稳步向上，投资者信心回暖。

(2) 判断风险水平：推演逻辑（核心理念和未来前景作为输入）

①纵轴：判断继任风险水平

判断逻辑：根据企业未来前景为继任人能力要求提供参考→判断候选人当下对于继任的意向→根据能力要求（表格 11），判断 3 种模式中符合要求的人数（家族成员候选人：X 人；内生经理人候选人：Y 人；外聘经理人候选人：Z 人¹³）→根据 XYZ 大小排序，判断三种模式在纵轴继任风险的高低水平，人越多继任风险水平越低。

¹³对于企业外部的经理人，相关信息通常需要通过聘请猎头公司、公开信息检索等方式获取。

表格 11 判断继任风险水平的能力要求

通用型能力	“软”实力：	灵敏导航：能否接受不确定性，在多变商业环境中确定前进路线
	适应性领导力	人本关怀：能否通过影响力进行管理，而非命令和控制
		自我修正：能否鼓励并坚持探索，并从失败经验中学习成长
		合作共赢：能否关注企业自身以及外部利益方的可持续成功
	“硬”实力：	知识技能：财务/营销/运营/战略/组织等方面专业知识和技能水平
商业知识技能和经验	实战经验：在上述领域的工作经验和实际业绩表现	
专用型能力	企业专用性	当前领袖或企业特有的专业知识和管理经验：包括独特的制造工艺、核心研发机密、对市场机遇的准确把握等
	资产的掌握和运用能力	当前领袖或企业特有的社会关系：包括与政府/供应商/重要客户/金融机构等之间的人脉和相互信任关系
	竞争优势	高壁垒企业：企业的竞争优势较多依赖于专用性资产，所以在选择继任人时更加关注其是否能掌握并运用当前领袖或企业的专用性资产
竞争劣势	低壁垒企业：企业的竞争优势较少依赖于专用性资产，所以在选择继任人时更加关注其是否拥有适应性领导力，以及商业知识技能和经验	

②横轴：判断代理风险水平

判断逻辑：根据企业核心理念为信任度要求提供参考→根据信任度要求，判断对 3 种模式下人员的信任程度（对家族成员的信任度、对内生人员的信任度、对外聘人员的信任度，表格 12）→根据信任程度，判断三种模式在横轴代理风险的高低水平，信任度越高代理风险水平越低。

表格 12 判断代理风险水平的信任度要求

与家族关系	包括与家族之间的血缘、社交和利益关系等
过往表现	继任人过往言行：是否符合企业的核心价值观；继任人过往决策：是否从企业长远发展角度出发
内外部反馈	当前领袖反馈：基于继任人与当前领袖合作或交往经历 企业内部反馈：上下级对继任人的综合评价反馈（如 360 反馈） 企业外部反馈：包括媒体报道、尽职调查等

③根据以上判断，确定 3 种模式在图 14 的相对位置。

（3）分析承受程度：逻辑推演

①纵轴：分析继任风险承受度

判断逻辑：回顾过往企业面临的外部因素，以及内部机制的建立状况→分析当前企业面临的外部因素，以及内部机制的建立状况→外部因素：好转/恶化；内部机制：改善/退步（表格 13）→结合外部因素和内部机制，判断继任风险承受度相比此前提升还是下降。

表格 13 判断继任风险承受度的考虑因素

外部因素	市场	汇率水平
	环境	劳动力价格和供应水平
		原材料价格和供应水平
	竞争	行业准入门槛的高低
	态势	行业是否高度差异化
		是否有替代产品出现
	客户	客户对品牌形象的需求程度
	需求	客户对增值服务的需求程度
		客户对新兴业务的需求程度（如数字化）
	技术	行业相关技术的发展成熟程度
发展	是否有替代技术出现	
内部机制	人才	选：人才梯队的筛选标准是否科学、严格
	梯队	用：绩效考核体系能否对人才有效牵引
		育：培训发展体系能否有效提升人才质量
		留：相关机制设计能否有效降低流失率
	领袖	上升通道：是否有系统、明晰的精英人才上升通道，并对其进行长期的
	锻造	锻炼考察
	干部培养：是否有系统、科学的轮岗体系，有效培养精英人才的领导力	

②横轴：分析代理风险承受度

判断逻辑：回顾过往企业内部机制的建立状况，以及家族/企业的文化环境→分析当前企业内部机制的建立状况，以及家族/企业的文化环境→内部机制：改善/退步；家族/企业文化：变化/保持（表格 14）→结合内部机制和家族/企业文化，判断代理风险承受度相比此前提升还是下降。

表格 14 分析代理风险承受度的考虑因素

内部机制	管控	股权结构：是否完整稳定，从而有效抵御危急情况（如恶意收购等）
	治理	分权制衡：治理机构的权责是否明晰、相互之间的制衡机制是否有效 纠偏机制：是否有其他机制（如一票否决权）对领袖进行纠偏
	激励	物质激励：对于精英人才的物质激励（包括股权激励、期权激励、递延收入、薪酬奖金等）能否有效牵引其为企业长期利益服务
	机制	精神激励：是否有激励机制，满足精英人才不同阶段在精神层面的个人追求
文化环境	家族	内部和谐：家族内部的凝聚力与和睦程度
	文化	对外信任：家族对于外姓成员的信任程度
	企业	忠诚度：员工对于企业的忠诚度
	文化	亲密度：上下级之间关系是否和谐 认同度：员工对于企业核心价值观和理念的认同程度

③根据以上判断，确定企业承受程度在图 16 横轴代理风险和纵轴继任风险的虚线位置。

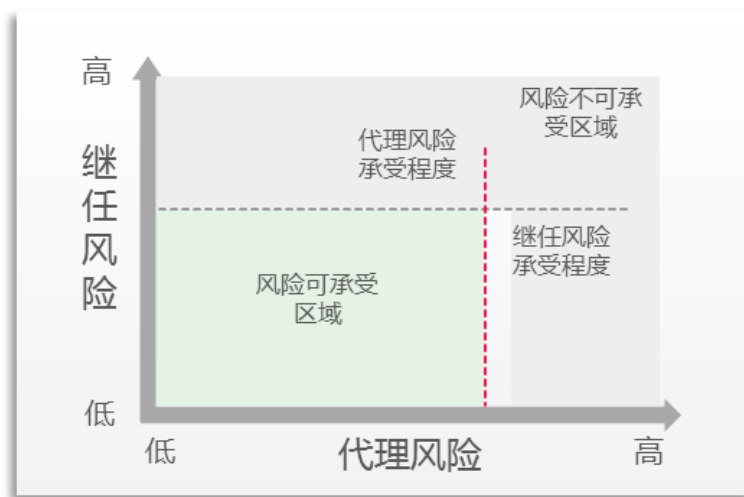


图 16 风险承受程度判断

5.1.3 建机制

(1) 具体含义

传承的第二大成功要素，是通过机制的建立在完成领袖甄选后进一步降低传承风险。

结合本文案例研究及专家访谈，降低传承风险主要有四大机制（见图 17）：

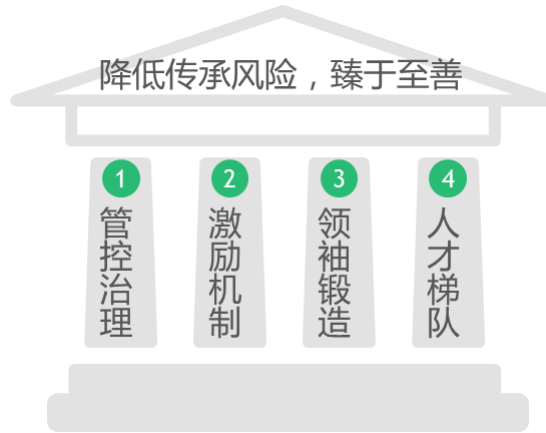


图 17 降低传承风险的四大机制

①管控治理：通过建立完整稳定的股权结构、明确治理机构权责制衡、设立纠偏机制（如一票否决权）等，对继任者实现监督和制约；

②激励机制：通过物质激励和精神激励，对继任者进行正向牵引，促进其为企业长期利益服务；

③领袖锻造：通过建立系统化上升通道和科学的轮岗体系，对其进行长期的锻炼考察，有效培养精英人才的领导力，保证未来领袖的质量；

④人才梯队：搭建完备的“选、用、育、留”人才体系，明确筛选标准、绩效考核体系，并建立培训发展体系和相关机制，不断提升人才质量扩充人才储备。

四大机制的侧重点各有不同，其中管控治理和激励机制，更多的是对接班人形成制约和牵引；而领袖锻造和人才梯队，更侧重于为下一次传承打好扎实基础。

（2）实施方案

①管控治理：

a.企业管控有多种模式，被动持股、财务投资、家族组建、战略指引、职能协同、运营管控；每一种模式下，企业的管控抓手、子公司汇报线、以及总部的决策权都不一样；

b.企业选择哪一种管控模式，思考的起点是“集团的价值创造”，而这又取决于企业集团总部的实际情况（如股权结构、管理风格、核心能力等）、公司业务特征、以及市场环境特征等；

c.对不同类型的子公司，根据其业务特征和能力实行分阶段，分层次的管控模式；

d.企业治理机制需要根据企业的实际情况，确定总体原则。在原则的指引之下，再对各机构的定位、职责、人员组成、相互关系、运作机制、制衡机制进行具体设计。主要是建立后续核心决策机构（董事会）、监督机构（监事会）的人员识别、选拔及评价体系；

在治理关系设计上，需要充分考虑企业的管理特点（包括企业集团管理风格偏好、子公司股权结构、集团持股比例、区域监管环境）、各业务板块所处的行业特征（包括业务定位、业务发展阶段、业务协同潜力）、以及市场环境特征（包括行业总体发展态势、市场竞争情况等）设计差异化治理模式；

具体的，基于治理结构、企业集团管理关系复杂度和业务复杂度，进一步识别出六种企业治理模式：船长模式、帝王模式、家族团队模式、职业化家族、集团模式和家族投资基金会。企业想要保持基业常青，便要随着企业集团管理关系复杂度和业务复杂度的变化，适当调整治理架构，转换治理模式；

顺应治理架构变化，董事会的定位也需因时制宜，整体可以分为三类：虚拟型、决策型、监督型/顾问型。三类董事会定位设计取决于企业的发展阶段、运营模式、以及股东对企业的管理偏好。在明确董事会的不同定位后，要注意设置董事会与管理层的职权划分，以确保董事会能对管理层进行有效、客观的指导和监督。

②激励机制：

科学的激励方案设计的主要方法、逻辑主要有以下几点：

a.掌握理解各种激励工具的优劣势、特征：不同激励工具适应不同的业务特征，要基于企业各业务自身的特征选择当期阶段最合适的激励工具；

b.需对企业各业务进行分层分类：针对企业各业务的不同，从“战略定位、发展阶段、业务独立性”三方面进行分类，以便针对性的制定适用的激励工具，达成激励效果；

c.基于协同和业务分类，明确激励对应的激励标的：激励标的选择分为四类：下持上（享有母公司或集团公司激励）；自持（享有自身所在业务的激励）；上持下（享有控股子公司/投资项目的激励）；互持（享有平级兄弟业务的激励）。根据业务特点与发展阶段，实现多维度、全面的长期激励计划；

d.不同的激励对象采用不同的激励方式：

结合企业现有激励方案及职级分类，将企业整体的激励对象共分为两类：事业合伙人（对业务战略起到核心作用，最核心的管理团队）；高级合伙人（对某个分项领域或职能部门产生重大影响的核心管理团队）。

未来企业的激励规划方向：

明确未来各业务的规划方向与方式，具体方案要结合业务实际、针对性的进行设计实施落地。整体激励规划的策略是以企业业务全覆盖为原则，以支持战略实现为导向，整体分三类：

a.第一类，做大做强型业务，实施增量激励。如实业公司等：以市场与业绩快速增长为导向，重点以超额业绩的现金激励和股权增值分享为主；

b.第二类，转型期业务，激励时风险与激励并重。如金融投资等，以激励与风险约束为导向，重点是激励对象的责权利对等、收益与风险匹配；

c.第三类，新业务，绑定共担型激励。如创业公司，基于战略的实现、在市场上存活并有竞争力为目标，重点是必要的现金激励+股权绑定类为主。

③领袖锻造：通常，家族内部和企业内部都会建立候选人培养机制，通过工作经历培养候选人的能力（表格 15）。

表格 15 家族和企业候选人培养机制

	家族继承人	公司老臣	对外招聘的职业经理人
培养方向	董事会主席或 CEO； 公司内部高级管理者； 手工技艺传承者。	辅佐型高管； 在家族内人才空缺情况下，培养（或聘任）为 CEO 替代者。	
培养/选择特点	有条件情况下会选择多名子女进行培养； 通常会从企业基层做起，并经历多部门的锻炼； 在培养家族继承人的同时注重团结家族力量，避免家族矛盾。	通常具有多部门的任职经验； 通常具有事业部或者子公司总经理或总负责人的管理经验。	会倾向于选择能够解决公司所处困境的职业经理人，通过职业经理人个人能力和经验进行选择。

由家族作为大股东的企业：通常会优先培养家族内部人才作为企业董事会主席或 CEO；家族内人才出现空缺情况下，会培养公司老臣或引入符合公司理念的职业经理人作为公司最高领导者；

无家族作为大股东的企业：通常有较为成熟的内部人才培养体系，重点培养具有领导潜力的人才；但在筛选继任 CEO 时也会考虑职业经理人作为企业的最高领导者。

④人才梯队：

人才梯队建设能够引导企业从企业内部和市场中发现优秀人力资源人才，在实践中培养大批人才，同时激发人才的创造精神，形成继任者的人才源泉，为实践企业的愿景和战略目标提供坚实的人才保障。

人才梯队建设是一个长期过程，必须与企业的人力资源战略密切结合，与企业发展战略和人才规划保持一致；人才梯队建设是一个长期的工作，需要几年、十几年甚至几十年的坚持；人才梯队建设需要根据人才的稀缺性和岗位的重要性采取分级培养与管理机制；人才梯队库还要定期进行人才更新管理，保证人才库动态发展。

a.人才梯队建设须遵循以下原则：

长远性/持续性/整体性：接班人的培育是持续性、长远性、一步一脚印的长期人才培养计划，不是一蹴可及的，唯有及早规划，持续培养接班人才，才有可能确保企业源源不绝的人才来源；接班人计划不是个单纯的人才培育计划，仍需要整个管理制度的相互配合，单一独立的接班人计划不易成功的，这是个辨识人才、培育人才、留住人才系统化架构；

人才池/人才库：接班人计划就如“鱼池理论”，要有多个鱼池（接班梯队），要饲养

很多鱼（要有很多人选，量中取质），要饲养不同种类的鱼（要有各式各样的人选），要饲养肥大又有战斗力的鱼（优秀的人才），不适合的鱼要被淘汰或换个鱼池养（没有一个人永远会是接班人选，这是个动态竞争的环境）；

慎选人才：慎选人才很重要，不是选最优秀的，而是最适合的、最有企图心的、心态最正确的；选才要兼顾三个层次，第一个层次是专业/知识/技术，第二个层次成功经验与绩效，第三个层次是职务胜任力，包含心态、特质、潜能、动机等；

鲶鱼效应：要将“鲶鱼效应”应用在鱼池理论中；指透过引入异质性的优秀人才，为同构型过高或安逸停滞的人带来刺激，唤起危机意识的一种效应。这也是接班人计划的重要核心理念：良性竞争、向上提升的力量；接班人培育是个持续性、长久性的人才梯队建立计划；领导者自己要对企业与制度负责的部分；

留才舞台：不要怕人才流失，要思考的是企业为什么留不住人才；企业常因接班人培育过程中人才的出走，而不愿意投入资源培养接班人。投资本来就是有赚有赔，重点应该在如何创造出接班的机会，与有完善的留才措施；

避免迷思：接班人选，不保证一定接得了班，也不代表选出来的人，一直都会在接班人选名单中；人选必须持续有着卓越亮眼的绩效，与不断的学习，让自己持续持有高竞争力，增加接班机会的可能性。

b. 人才接续与发展计划：四种人才遴选及培育计划，目的在增加人才库的扎实程度，务使人才的深度与广度，符合企业发展所需。

最高接班人选人才库：执行过程为：定义事业发展方向及战略重点→设计接班战略→找出重点职位、重点人才→评鉴人才→发展人才→检视/订定过程及政策；

各级干部人才梯队的建立：包括梯队建设方法（机制）和人才选拔培养（人才），从这里面还可以找到“高潜力人才”，加速培养他们，将来可以让他们进入 1 类人才库中；执行过程为：确定目前现有之各级干部→找出接续人选→评鉴接续人才→发展接续人才→检视/规范过程及政策；高潜力人才评鉴及发展流程：遴选→各种能力评鉴→培训及发展→检核及下一阶段培育计划；

管培生或储备干部：辅导建立选拔培养体系和辅导第一期实施，培养体系将视需求量身订制；

内部没有、需要外部招聘有经验的专业经理人，以“夹心饼干”的方式培养：根据业务未来发展，定义所需求之职务/职位→定义出该职务/职位所需之条件及标准→进行外部引才→进行遴选→入职安置（夹心式培育）→定期评鉴/评核。

c.人才接续计划过程及要素：组织/工作体系→职务/职位性质需求→接续人选→人才评鉴→培育发展规划→多元人才库。

（3）四大机制的运用，还需根据不同传承模式的特点进行因地制宜进行运用（图 18）。

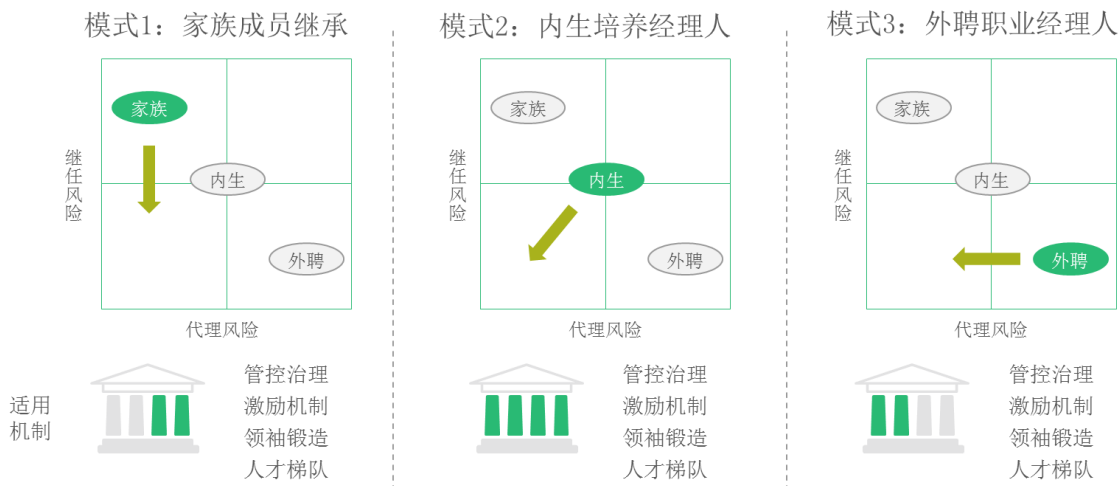


图 18 根据传承模式，因地制宜运用四大机制

家族模式：由于存在高继任风险，应重点通过领袖锻造机制及人才梯队搭建，提升领袖候选人的质量和数量；

内生模式：由于继任和代理风险并存，应根据企业当前四大机制的现状，扬长补短，降低整体传承风险¹⁴；

外聘模式：由于高代理风险，应重点通过管控治理和激励的优化设计，增强领袖为企业长期利益服务的意愿。

5.1.4 作出继任选择

(1) 具有家族大股东控制的企业通常会选择家族内继承人担任 CEO，但在家族内继承人无法胜任的情况下也会开放给公司老臣和职业经理人。

① 家族内继承人接班：

表现方式：企业核心领导（如董事会主席、CEO）的选择范围为家族内部人员；

¹⁴ 四种机制均需考虑不代表难度更高，而是强调应根据企业现状有针对性地建立完善机制。对于家族成员而言，应更关注后两个机制，但不代表这两个机制的建立就更容易。

适用情况：适用于家族通过股份持有、控制投票权等方式对企业产生重大影响的情况；

利弊分析：家族对公司的持续影响得以继续和传承；家族价值观可以持续由家族企业发扬光大；对家族成员的管理能力要求较高，需要家族成员具备优秀企业家的特质和能力；

实际案例：福特很长一段时间都是家族接班机制；杜邦公司在家族控股阶段都是家族接班机制；米其林公司在发展前期都是家族接班机制。

②按照企业当时的状态选择继任者：

表现方式：企业核心领导（如董事会主席、CEO）的选择范围为家族人员、公司老臣或者外部职业经理人，具体选择情况需要视公司所处情况进行综合决定；

适用情况：适用于任何条件；

利弊分析：可选择继任者的范围较广，能够筛选出优秀人才作为日后企业经营者；若有家族内人员作为候选人，则对家族企业候选人提出要求和挑战，使候选人持续处于竞争环境，促进其能力提升；需要对企业面临的情况进行综合分析和考量，需要对继任者能力进行综合评定和了解，选择合适的继任者有一定难度；企业容易一定程度脱离家族控制；

实际案例：福特公司在继承人过渡阶段按照企业状态选择继任者，选择范围不局限于家族内部；大众公司、通用电气公司根据公司情况选择继任者。

（2）随着企业的经营周期、发展周期的转变，对最高领导者的能力素质要求也会有所不同，因此企业在进行接班人选择的时候也需要关注企业的发展状态。

①企业快速成长期：企业初设，处于技术积累、市场积累时期；期间企业运转顺利可

以快速增长，提升市场份额和销售量；需要核心团队具备较强的市场和行业判断能力，能够快速把握行业发展前景、当地市场用户需求等内容，以便快速响应市场，扩大销售规模；

②调整期：达到市场饱和或遭遇经济低谷，需调整业务组合或提升企业运营效率；需要核心团队具备较强的成本控制能力和应对危机的应急处理能力；

③再次成长：经过成本控制后度过危机，或经过业务整合后企业得到新生力量，进入新的赛道，实现新业务的快速增长；需要核心团队具备宏观行业选择能力，为企业找到第二条赛道；

④稳定期：新业务增长进入瓶颈期或在新市场遭遇强劲的对手，市场成本高或对市场份造成蚕食；企业再次进入调整业务组合和成本控制的周期；经过多年发展，此时企业已上市或做国际化拓展，需要核心团队具有与企业发展阶段相匹配的能力，以帮助企业度过危机并实现再次增长。

（3）做出合理继任选择的逻辑推演

根据本节第 2 小节、第 3 小节及本小节以上内容，在“选领袖”和“建机制”工作开展的同时，通过判断风险（代理风险和继任风险）水平，确定三种模式的相对位置（图 14），通过分析风险承受程度，确定企业在横轴和纵轴上承受程度位置（图 16），最终根据不同模式的相对位置以及风险可承受的区域范围，选择传承风险低的模式（图 19）。

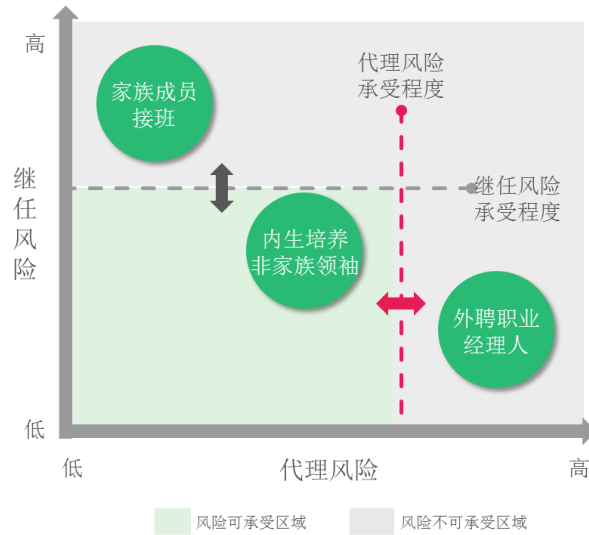


图 19 根据逻辑推演选择传承风险低的模式

(4) 两种特殊情况及应对措施

①情况一：风险可承受区域内无传承模式

a.应对措施：

通过对现有机制进行调整优化（管控治理和激励机制），增加代理风险承受度，保证风险可承受区域内有传承模式可选；

继任风险承受度由外部因素（不可控）和内部机制决定。内部机制（领袖锻造/人才梯队）的建立所需时间更久，所以短期内优先考虑治理和激励。

b.相关案例：

华为通过建立集体决策/轮值制度（管控治理），提升代理风险承受度，使得内生模式的风险可以承受。

②情况二：风险可承受区域有多个传承模式

a.应对措施：

有多种模式的传承风险都可承受的情况下，需要考虑企业的传承主线，即继任人能力和意愿均相同的情况下，哪一种模式被优先考虑；

建议尽早确定传承主线，为未来传承定下基调。

b.相关案例：

丰田在家族嫡系和内生领袖两种模式的风险都可以承受的情况下，坚持嫡长子继承的传承主线。

5.1.5 试点检验优化机制

在企业规模较大的情况下，可以选择 1-2 个发展较好、规模较大的主营业务成员单位作为传承实施落地方案的试点单位，主要是经营权的授权传承。同时经过试点的实践验证，分析、总结，对企业整体的传承机制进行补充完善、优化。

如果企业规模较小，可以跳过该步骤，直接开展企业整体传承方案的实施工作。

5.1.6 纠错及迭代机制

（1）纠错机制

在第二步建立机制时，结合专家及律师，对未来企业传承方案实施过程中可能遇到的各种问题、障碍、困难、极端情况等提前推演，并在建立机制、选拔领袖时提前做好解决预案，以制度方式固化到公司章程、授权体系等规章制度中；建立科学的检验评价方法，运行过程中，及时发现问题、解决问题，确保企业的传承方向能够始终正确、不偏离。

（2）迭代机制

在制定完整的企业传承方案时，可以适当留有制度接口，确保能够在传承机制运行过

程中，发现问题时，能够及时通过纠错机制弥补、修正传承体系；并在后续的实践中持续检验回顾，逐步形成完善的传承方案迭代机制。

（3）应急机制

企业通常会设置应急机制以确保在核心领导人突然缺位的情况下其职责可被代为履行，同时在最短时间内帮助企业平稳过渡。通过企业传承的实际案例研究可以发现，企业在核心领导人缺位情况下的应急机制基本都是通过公司章程进行规定。如：

①米其林 AB 角架构：

米其林的管理合伙人班子在历史上多采用 AB 角结构。公司章程规定，在管理合伙人其一突然缺位时，将由另一位管理合伙人自然承担起集团的最高运营和管理职责，不需要进行任何的商讨程序，此时 B 角接任 CEO 的位置，同时抓紧培养下一任家族接班人；

米其林历史上有两次继承人意外死亡的情况：第一次：1937 年，米其林原定接班人皮埃尔米其林（家族第二代）意外死亡，由担任共同管理合伙人的 B 角罗伯特皮瑟（创始人女婿）接任总管理合伙人一职，掌管公司至 1959 年弗朗索瓦米其林（家族第三代）继任。在罗伯特皮瑟执掌期间，弗朗索瓦米其林进入家族企业基层轮岗，成为 CEO 副手，最终完成与皮瑟的交班；第二次：2006 年，时任米其林领导人爱德华二世（家族第四代）意外身亡，由其表哥，时任共同管理合伙人的 B 角米歇尔·罗利耶接任总管理合伙人一职，直至 2012 年职业经理人盛纳德接班。

②通用电气副主席接任：

根据公司章程规定，通用电气的 CEO 与董事会主席为同一人，在现任 CEO 缺席、生病或者死亡而导致不能履职的情况下，在董事会决议前，CEO 职能由资历最深的董事会

副主席代为行使。

5.2 模型相关的其他关键要素

民营企业传承模型除了自身包含的七大要素外，还有其他的关键要素也会对民营企业传承方案的制定和实施起着重大作用，需要在制定和实施传承方案时提前一并考虑。如家族的治理与继任，如果是家族型民营企业，尽管在一开始实施传承方案时，首先要考虑的传承目的基本都是企业的基业长青，但家族内部的治理和继任也需要一并考虑，否则家族内部无序的治理和继任矛盾一定会反过来对企业的传承产生不良的影响，甚至导致企业的传承失败。典型案例如李锦记的传承。

5.2.1 家族治理与继任

为确保企业传承方案能够顺利实施、成功开展，企业的创始人（或第一大股东）的家族方面也要同步开展家族的治理与继任计划，以确保企业的传承不会因家族的治理不当、股权传承不当等影响，而以失败告终；或因家族没有同步开展治理与继任而导致家族失去对企业的控制权，如爱迪生电灯公司合并成立通用电气后，因创始人爱迪生没有同步开展家族的治理与继任工作，导致爱迪生家族逐步失去对通用电气的控制权，而通用电气则成为职业经理人控制的企业。

（1）家族治理

家族开展家族治理的方式主要为设立家族办公室及成立股份有限公司两种。

①构成：家族办公室的构成大部分为家族成员，也包括律师、会计师、理财顾问等专业人士；股份有限公司的权利机构（监事会/执委会）以及股东全部为家族成员。

②职能（两者职能相同）：

财富管理，通过家族机构内的专业人员对家族财富、风险情况以及子女教育给予建议，并进行监督和管理；

情报共享，包括家族内部变动以及公司经营情况分享；

家族价值观传导与教育，向家族成员宣导家族价值观以及家族发展历史；

提升家族凝聚力，通过家族聚会以及帮扶活动让家族成员保持联络，互通有无。

（2）家族继任

从家族继任者的培养来看，帮助后代构建管理企业的基本能力，注重培养继任者的综合素养，以解决公司在经营中面临的种种实际困难；综合运用多种培养策略，保证继任的平稳进行。

①基本能力：

学历学位与基本素养：欧美家族企业普遍要求继任后代拥有知名院校背景，以培养良好的科学素养；专业方面，以与公司业务相关的专业为优；

企业资历及专业能力：家族后代毕业后较早进入企业任职，着重培养专业能力以及对行业的熟悉度，具有一定年限的行业经验后再委任高级职务；

商业意识及管理经验：家族后代长期跟随杰出的职业经理人或家族长辈学习先进的管理理念，同时注重对商业意识的培养。

②综合素养：

领导和控制能力：家族继任者善于保持个人对于决策的话语权以及对公司的影响力，

同时有能力应对突发风险，以及解决经营上的重大矛盾；

战略眼光：家族继任者理解企业价值所在，善于把握行业机遇，能主导重大产品研发和**实施关键战略转型**；

理念与价值观：通过长期的理念灌输，欧美企业家族后代往往拥有热爱家族事业、商业意识浓厚、做事扎实稳健等特质。

③培养策略：

a.“赛马”策略：使尽可能多的家族后代参与企业经营，丰富可选择的空间，同时减少接班过程中可能的意外风险；

b.基层轮岗培养策略：由基层做起，深度了解公司业务价值链上的每个环节，以及各个岗位的**职责与工作状态**；

c.定期评估制：公司元老对家族继任者进行定期评估，根据评估结果来确定下阶段培养的重点，以及接班时点；

d.接班保障机制：通过控制较高的投票权影响董事选举或限定掌门人的资格要求等手段，确保家族后代顺利继任。

（3）家族传承保障机制

通常家族企业会通过协议约束的形式、股权转移的形式保障继承人可以顺利继承家族财产和股权。

①法律保障性强的机制：

信托：福特家族通过信托的方式聚合 B 类股股权的投票权，以保障继承人在家族企业中的话语权；

遗嘱：保时捷家族、福特家族、米其林家族的继承人都曾以遗嘱形式分配家族财产；

股权安排：福特家族、米其林家族的继承人都曾经将股权直接划转给下一代继承人，通过股权继承的方式巩固继承人对企业的控制权；

家族委员会：米其林家族在公司成立之初设有家族董事会，代表家族行使股东职权，负责公司管理人选举更替等重大事务；福特家族设置了家族办公室，福特家族成员本人或小家庭出现困难，也可向家庭办公室寻求帮助；杜邦家族设置了家族办公室监督和管理家族成员，培养安全意识并维系家族内部融洽。

②法律保障性弱的机制：

亲自培养：米其林家族、福特家族的继承人都曾经受到上一任继承人的亲自培养，以熟悉公司业务，学习企业管理内容；

老臣辅佐：米其林家族、福特家族都有老臣辅佐继承人的习惯。

5.2.2 法律法规

公司治理模式目前有两种代表性的模式“美英模式”和“大陆模式”，前者以美英为代表，后者以德日为代表，其中“大陆模式”又细分为“德国模式”和“日本模式”。各国的公司治理结构根据《公司法》要求不同而产生异，而完善的公司治理机制是企业长久运营的基础，公司治理需要依照所在地法律规定约束开展。同时，其他相关的法律法规也应引起足够重视，并在设计传承方案时充分考虑，如《继承法》、《合伙企业法》等。

(1) 各国公司法对公司治理结构的整体要求

a. 美国法律对公司治理结构的整体要求（图 20）

股东大会是最高权力机构；

董事会是公司最高决策机构，董事会大多由外部独立董事组成，董事长一般由外部董事兼任，既是决策机构，又承担监督功能；

董事会任命 CEO 后充分向其授权，CEO 是公司决策的核心，负责公司的日常经营；

不单设监事会，其监督功能由董事会下的内部审计委员会承担，内部审计委员会全部由外部独立董事组成；

大量引入外部董事，对管理层进行监督，并通过证监会等完善的外部监管机制对经理人形成有效约束。

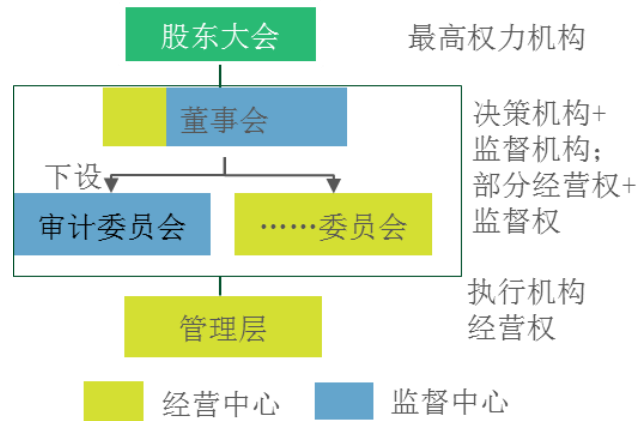


图 20 美国公司治理模式

b. 德国法律对公司治理结构的整体要求（图 21）

监督委员会是公司股东、工会、职工代表组成的监督机构,拥有很大的权力,但监事会不得干预管理委员会的经营业务；

管理委员会执行监督委员会的决议，负责公司日常运作；

监督委员会和管理委员会成员不得兼任；

职工代表参与决策制：企业职工通过选举职工代表参与监督委员会和职工委员会；

与共同治理相关的法律法规及规定主要有：企业组织法、职工代表法、共同决定法、

解雇保护法、煤炭和钢铁工业职工共同决定法、三分之一参与法、德国公司治理规范；

实行共决制的企业主要是资合性质的股份有限公司和有限责任公司，企业必须建立监督委员会、管理委员会、企业职工委员会；

德国公司治理规范规定，在雇员人数超过 2000 人的公司里，监督委员会成员由劳资双方的代表组成，工人监事可由工人和职员直接选举产生，劳资双方代表 1: 1；监督委员会主席为资方代表，在平票情况下可以代表公司最佳利益进行决策；

应有职工代表参与管理委员会，多则可占管理委员会人数的 1/3；

企业中应设置由职工单独组成的企业职工委员会，企业职工委员会 4 年一届，由全体雇员选举产生，具体人数根据企业人员规模决定。

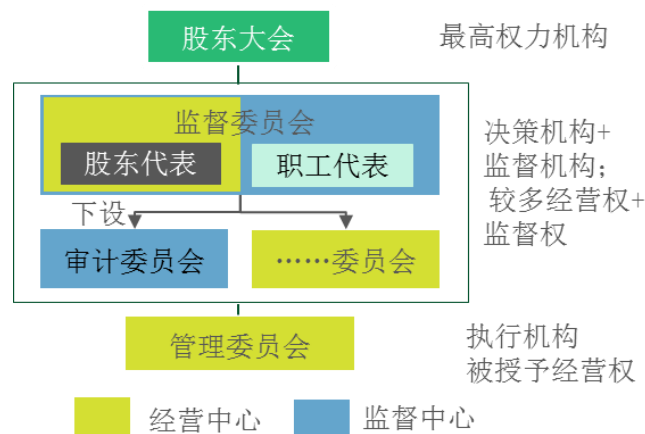


图 21 德国公司治理模式

c.日本法律对公司治理结构的整体要求（图 22）

股东大会权力较小；

董事从公司内部产生，通常经过长期的选拔和考察，在本公司内部逐步升迁上来；

社长（董事长）掌握了董事会的人事任命权，董事会大部分成员由以社长为中心的高级经理人员构成，同时社长也可以推荐外部董事；

内部董事会的决策权力较大，董事会成员由经营者和内部专家组成，主要来自公司内部，不设外部独立董事；

日本监事制度的原点学习了德国公司治理的三权分立思想，又经过了战后吸收英美公司治理特点和结合自身问题不断修正，形成了如今的二元水平结构模式；

监事会独立行使职权，可以随时亲自监察公司的账簿和有关人员；董事会应定期向监事会报告经营情况；董事会和监事会之间平行关系，监事会从流程外监督；

2005年日本《公司法》规定，公司可以任意选择二元模式（即设立监事会），或者一元模式（即在董事会下设立审计委员会，过半数成员为独董），对管理层和业务部门监督。

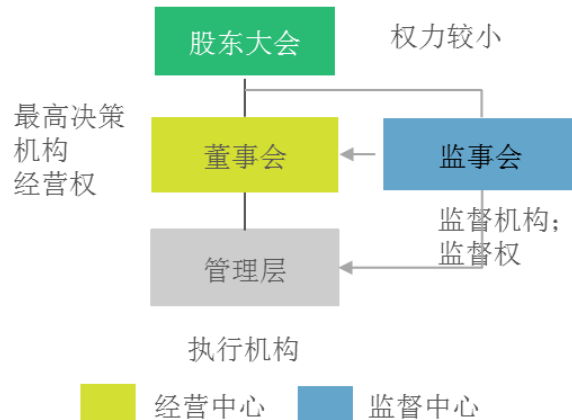


图 22 日本公司治理模式

d. 中国法律对公司治理结构的整体要求（图 23）

中国现行的公司治理结构模式兼采英美、德国、日本三种典型模式的特点，然后结合中国实际状况创新而成。中国《公司法》关于公司治理结构的规定，实行类似德国模式的“双层委员会制”，公司机关由股东会、董事会、监事会组成。但三者关系不同于德国模式，董事会、监事会并列于股东会之下，由股东会选举产生并对股东会负责和报告工作。

股东会是公司的最高权力机关，有权决定公司的一切重大事项，依照《公司法》所确定的范围行使决定、选举、审批等职权；

董事会是公司的经营决策、业务执行和代表机关，董事会对股东会负责，主要负责执行股东会的决议与制定公司年度重要计划，成员任期不超过三年，可连任；

监事会由股东代表及职工组成，负责对董事、高级管理人员执行公司职务的为进行监督，对违法规的董事、高级管理人员提出罢免建议，任期三年，可连任；

根据中国证监会 2001 年 8 月 16 日发布《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》精神，上市公司董事会中的独立董事还担负对内部董事的制衡监督职能，类似于美国模式的外部董事制度；

监事会是公司的监督机关，由于董事会内部引入了独立董事监督制度，监事会的监督就成了对董事会的“外部监督”，类似于日本模式的“双层监督制”。

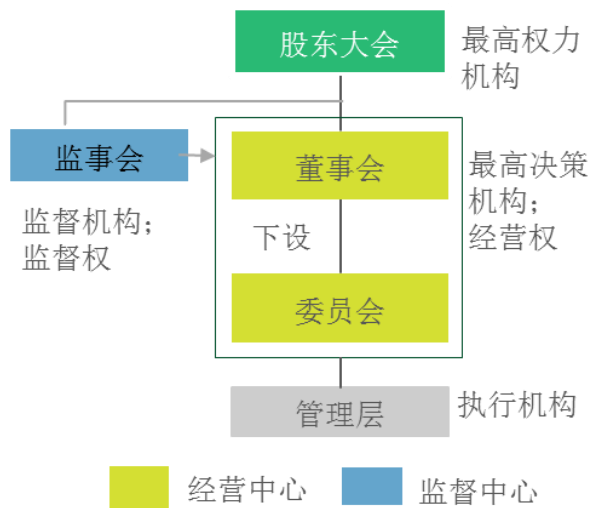


图 23 中国公司治理模式

(2) 各国公司法对权力机构董事会的具体要求

①美国董事会：

人员构成要求：至少 1 人，具体人数由公司章程或章程细则规定或依其章程规定的方式选定；独立董事占绝大部分；

决议通过标准：全体董事过半数投票。

②德国监督董事会：

人员构成要求：至少 1 人，具体人数由公司章程规定；没有独立董事；

决议通过的标准：全体董事过半数投票；当出现平票的时候监督董事会主席所投票为决定票。

③中国董事会：

人员构成要求：股份公司 5-19 人（实际上大部分为基数），有限责任公司 3-13 人，具体人数由公司章程规定；公司法规定上市公司设独立董事；

决议通过的标准：全体董事过半数投票；股份公司若投票结果为平票则决议不通过；有限责任公司若平票则依据公司章程来判定。

④总结：

人数：中国的公司法对董事会成员的人数上下限有明确要求，在董事会人数上中国公司的可操作空间不及可自主选定董事或监事人数的美国与德国公司；

议事规则：从增加董事长话语权，提高决策效率的角度出发，国内有限责任公司可在公司章程中规定，董事会决议平票时董事长有决定权。

5.2.3 资本市场

(1) 家族对公司的所有权不同时，所对应的控制权也有所不同，企业传承受到资本市场（即其他股东）的影响也有所不同。

家族对公司的所有权通过持股比例与投票权主要体现为三类，其中投票权的数量又决定了家族在公司决策机构的席位与公司运营的参与度。

①公司大股东：家族整体为公司最大单一持股方；通过股份持有或双层股权结构占据较高投票权，对公司产生重大影响。此种情况下，家族成员占据董事会/监事会较多股东代表席位，普遍具有公司决策或监督权，可能具有经营权，其他股东的影响相对较小；享受股东收益，注重公司长远发展；

②公司小股东但投票权高：通常通过双层股权结构持有公司占比较少的股权，但具有较高投票权；通过投票权对公司产生重大影响。此种情况下，家族成员占据董事会/监事会股东代表席位，普遍具有公司决策和监督权，可能具有经营权，其他股东的影响相对较小；享受股东收益，注重公司长远发展；

③公司小股东：持有公司少数具有投票权的股票或持有不具有投票权的股票；所持股份投票权与持股比例相当，无法对公司产生重大影响。此种情况下，家族成员可能按照持股比例在董事会/监事会拥有席位；以财务投资人身份享受股东收益为主，较少参与公司运营，其他股东的影响相对较大。

(2) 资本市场中潜在的恶意收购也会使企业当前所有者面临传承断代危机，从保障所有者权益的角度来看，应提前建立防止恶意收购的应急机制。

①预防性策略：

绝对控股：大股东的持股比例保持 50%以上可以从根本上预防被收购危机，但持股比例过高会造成套牢资金问题；

毒丸计划：在章程中规定遭遇恶意收购时管理层可增发新股份，并可获得公司的免费贷款用于增持，以稀释入侵者持股比例。

②应急主动策略：

帕克曼防御：以攻为守，对收购者发起反向收购，迫使对方放弃进攻，需要企业本身有较强的资金实力，且入侵者存在弱点；

白衣骑士：引入友好人士或公司作为入侵者的收购对手，迫使其提高收购价格或者放弃收购，同时给予白衣骑士优惠条件；

法律诉讼：通过发现收购方在收购过程中存在的法律缺陷，向司法部门或金融监管机构提出法律诉讼；

股东联盟：与其他股东建立一致行动联盟，并通过设置冻结期等方式锁死这部分股东所持的股权，防止入侵者进一步增持。

5.3 传承模型的失败案例验证

从本文第二章文献综述部分来看，国内外有较多关于企业成功传承的定义，但普遍认为民营企业传承是否成功的衡量标准是传承前后企业绩效的变化。结合国内外一些企业的传承案例发现，企业传承的失败可能是某一时段的失败、业绩下降，也可能是彻底的失败、直接破产，前者的情况更普遍发生一些。

考虑到本文传承模型为首次提出，尚没有已实践本传承模型的案例，可供佐证本文传

承模型的适用性、成功与否。但在案例研究及模型构建中，笔者也总结分析了在某一时段传承失败或彻底传承失败的典型案例，发现这些案例的主要失败因素都包含在本文的传承模型中，即这些企业可能在传承过程中因缺失传承模型的部分关键要素，而导致了传承的失败。这些典型案例的失败原因总结而言，主要有以下几点：

（1）没有提前建立传承计划，或传承计划不完善、缺乏纠错机制和迭代机制，在突发意外时，没有良好的应对策略，如可口可乐、国美、海鑫等；

（2）股权结构不稳定或创始人家族的股权被稀释，导致创始人家族和继任者产生冲突，甚至创始人家族被赶出企业，如迪士尼、路易威登、国美等；

（3）没有全面的领袖培养和选拔机制，导致“选”领袖时容易增大企业的继任风险或代理风险，如可口可乐、惠普、三星、海鑫等；

（4）四大机制没有全面建立，缺少完整的授权和监督机制，在发现问题时无法有效管控，如国美等；

（5）企业的文化或核心价值观遭到破坏，传承目的的变化使企业传承失去稳定的根基，如惠普、海鑫等。

这些失败的原因也直接证明了本文传承模型中各要素存在的重要性及合理性。为便于读者理解，笔者在此列出三个国内外传承失败的典型案例，来具体说明这些企业如何传承失败及其失败的具体原因。

5.3.1 连续传承失败的惠普

（1）具体案例描述

1939年，惠普由帕卡德和休利特两位创始人联合创立。截止目前，惠普共历任9任

CEO（含创始人）。低调谦逊、勤劳正直、合作互爱，是两位创始人创造的惠普之道。在这些价值观指引下，惠普创造了一系列改变世界的产品，也创造了独特的管理风格。但从1999年惠普第一次聘任外部职业经理人，到2011年第三个外部职业经理人离职，短短十几年时间中，惠普连续三任CEO继任都以失败告终。

①第一次CEO继任失败是首次聘任外部职业经理人卡莉·菲奥莉娜（1999-2005）。1998年惠普遭遇前所未有的困境，董事会专门成立一个CEO搜寻委员会，但一直没有合适人选。这时惠普的一个董事偶然间翻看财富杂志，封面美女卡莉·菲奥莉娜（麦凯恩的经济顾问）引起了惠普的兴趣。惠普是一家高科技公司，以前的CEO基本上都有工程师的背景，而卡莉对技术一窍不通，但卡莉身上那种无所畏惧的勇气最终让惠普高层选择了她。卡莉进入惠普后，说服董事会宣布裁员，直接打破惠普60年以人为本、不裁员的传统和企业文化。此外，卡莉还因合并康柏电脑公司，和创始人家族闹翻。2005年，一系列令人失望的收入报告公布后，董事会解除了卡莉职务；

②第二次CEO继任失败是聘任外部职业经理人马克·赫德（2005-2010）。卡莉离任之后，惠普成立董事会专门委员会承担寻找继任者的工作，最终提名NCR公司前任CEO马克·赫德担任了惠普的CEO，但最终因桃色丑闻（和一位惠普供应商、前好莱坞演员莫须有的性交易）被董事会开除；

③第三次CEO继任失败是聘任外部职业经理人SAP的CEO李艾科（2010-2011）。赫德被踢出局后，惠普董事会认为当务之急是找到一个能够将软件服务业务发扬光大的CEO，为此董事会组成了CEO人选委员会。但令人吃惊的是就任前，并非所有董事都面试过李艾科，有的董事甚至从未见过他。李艾科到任不久后，有四名董事离职，李艾科在

惠普的任职时间短且令人失望。在李艾科出资 10 倍利润的资金购买商业分析公司 Autonomy 后，惠普股票下跌 20%，董事会宣布 CEO 李艾科离职，此时李艾科仅仅上任 11 个月。之后，董事会既没有通过专门的委员会寻找候选人，也没有提名临时 CEO，而是迅速提名董事、eBay 前任 CEO 梅格·惠特曼担任 CEO。

惠普 CEO 继任的失败可以从 2000 年到 2011 年间惠普市值大幅跳水所造成的损失反映出来。从卡莉任职到李艾科辞职的这十几年时间，惠普的市值缩水近 2/3，从超过 1000 亿美元到不足 300 亿。

（2）失败原因总结：

①“选”领袖的机制不完善，领袖的选拔和培养没有做到位：从以上几次失败的 CEO 继任来看，惠普一直忽视公司内部领袖的培养和选拔，经常在危急时刻才去物色公司外的 CEO 候选人，然后快速代替前任的外来 CEO。尽管有成立专门委员会筛选 CEO，但并没有一套完善的选拔程序和标准，而是根据部分董事的主观判断，提名的候选人甚至没有经过严格的面试就被确认下来，使公司承担了较高的代理风险；

②传承目的不明确，企业价值观不断被破坏：惠普的企业价值观“低调谦逊、勤劳正直、合作互爱”在引入外部职业经理人之前一直都被贯彻、执行，但在第一次引入外部职业经理人、企业核心价值观受到破坏时，创始人家族并未明确站出来反对，最终导致企业价值观被严重颠覆。在后来的 CEO 继任中，惠普也未能明确企业的传承目的，并以企业的核心价值观为主要标准去寻找继任者，导致在外聘的职业经理人中出现桃色新闻的情况，破坏了公司的价值观和形象。

5.3.2 创始人和继任者争夺控制权的国美

(1) 具体案例描述

国美电器成立于 1987 年，总部位于香港，是中国大陆家电零售连锁企业，创始人是黄光裕。2006 年 7 月，国美收购永乐电器，同年 11 月，永乐创始人陈晓出任国美集团总裁一职。黄光裕对陈晓一直非常敬重，在国美树立了一种陈晓和黄光裕平起平坐的现象。但实际上黄光裕特地重新设计了国美的职权分工体系，黄光裕负责企业战略、资本运作和发展规划，王俊洲、孙一丁等七人组成决策委员会，负责公司决策，而陈晓只负责各部门协调，作为国美总裁的他，实际上已经被架空。2007 年，作为总裁的陈晓为公司提出的十大目标一个都没有实现，让陈晓倍感失落，甚至向黄光裕提出去意。

① 失败的伏笔：修订公司章程

2007-2008 年，为了腾出资金投资房地产，黄光裕大量抛售国美股票套现，导致持股比例从 75% 下降到 40%，绝对控股权变成了相对控股权。为保证控制权，黄光裕修改了公司章程，使国美董事会权利凌驾于股东大会之上，在任命执行董事、股票增发、管理层股权激励上拥有绝对决策权，不需经过股东大会的同意。

② 突发情况：黄光裕涉嫌违法

2008 年 11 月，黄光裕夫妇涉嫌内幕交易被警方带走，陈晓作为原永乐创始人拥有丰富的经验，能处理好此事给国美带来的波动，他临危受命接替黄光裕于 2009 年 1 月出任董事会主席。之后陈晓对国美进行了改革等一系列举措，并把国美拉出泥潭，最终在国美

树立了威信。2010年6月27日陈晓辞去总裁职务，由黄光裕的旧部王俊洲接任，此时陈晓完成对黄光裕核心旧部的拉拢和董事会的完全控制。

③ 失败的继任：黄陈之争

2009年6月，陈晓和贝恩资本签订融资协议，协议部分条款规定陈晓被免将触发违约条例等，引发了黄、陈之间的矛盾、对抗。同月，陈晓提出百余名管理层的大规模股权激励计划，黄光裕毅然反对，但是黄光裕自己修改的章程允许董事会不经过股东大会的同意进行股权激励计划，因此陈晓顺利实施股权激励计划。在随后的两年时间中，黄光裕和陈晓台上和台下来回交锋、谈判，过程中各有成败，最终结果是2011年3月9日，陈晓辞去董事会主席执行董事职务。黄光裕保持了对国美的控制权，陈晓出局。

除创始人和继任者的斗争是国美继任失败的一个方面外，另一方面，黄陈之争前后国美的业绩变化也能证明这次继任的失败：2008年，阿里销售额才30亿，国美的销售额已达到1200亿；但2010年，国美全年销售额下降到509.10亿，被苏宁大幅反超。

（2）失败原因总结：

①缺少完整的传承机制：由于国美发生黄陈之争前后，创始人正值中年，精力充沛，引入陈晓继任总裁一职也在创始人的控制范围内，因此此时并没有制定完整的传承机制，遇到创始人被抓的突发情况时，没有应急机制来保证继任平稳、可控；

②股权管理不稳定：尽管创始人一直都是最大股东，但持股比例大幅下降，从绝对控股权变成了相对控股权，加上继任者引入投资者、做大规模的股权激励，导致创始人股权

进一步被稀释，企业的股权管理一直处于不稳定状态，因此引发后续一系列争夺控制权的斗争；

③“建”机制中没有做好管控治理，缺乏纠错机制：创始人在掌控企业时，只考虑到增强创始人的实控权力，没有做好其他管控治理机制、纠错机制的同步完善，比如没有建立强力的监督机制，导致董事会经营权权力过大、没有监督载体纠错，最终陈晓在借助董事会的力量和创始人对抗时，创始人作为大股东却没有否决权和监督权。

5.3.3 传承彻底失败的海鑫

（1）具体案例描述

海鑫全称“山西海鑫钢铁集团有限公司”，1987年成立，是一家集钢铁、焦化、水泥、房地产、金融、保险等产业于一体的大型民营企业集团，创始人是李海仓。2003年，48岁的李海仓在办公室被枪杀，在接班人人选上，创始人家族有创始人五弟李天虎（长期在海鑫高层任职）、六弟李天杰（海外留学归来，有一定管理能力）和儿子李兆会（正在海外留学中）三个人选，但在创始人父亲李春元的坚持下，企业被紧急交接给了李海仓之子李兆会，而此时的李兆会丝毫没有实战经验、不了解钢铁行业行情、没有做好心理准备。2003年至2015年，海鑫经历了持续发展到衰败破产的历程；2014年3月，海鑫开始停产；之后，多方努力下企业曾经复产，但2015年4月30日，山西运城发布《海鑫集团战略投资人招募公告》，海鑫已经进入破产重整程序。

（2）失败原因总结：

①缺少完整的传承机制，家族内斗严重：由于创始人的意外死亡，缺乏完整传承机制的海鑫被动进入接班阶段，没有一套完整的传承模式导致传承无序、没有纠错和迭代机

制，在出现问题的时候无法修正；在接班之后，李兆会通过一系列动作，将企业中家族元老赶出权力中心，造成海鑫的管理无人可用的局面；

②在没有“建”机制、风险承受度低的情况下，继任风险增大：在创始人突然离世、企业没有建立完善的机制、对风险的承受度较低的情况下，将海鑫交给没有任何管理经验、还在留学中的创始人之子李兆会手中，增大了企业传承的继任风险，事实证明李兆会对钢铁行业的了解不足和对海鑫的管理能力偏弱都是导致破产的重要原因；

③接班人缺乏企业家精神，企业价值观受到严重挑战：创始人凭借其创新、创业精神，创办海鑫，并形成了稳定的企业文化，但接班人没有经历创业过程，且从小被宠溺，长大后在外求学，还没有培养基本的企业家精神；且没有坚持原来的企业文化，逐渐抛弃钢铁实业，热衷资本运作，大量资本从海鑫流向资本市场，最终导致资金链断裂、企业破产。

六、中国民营企业实践传承模型的现状及难点

本文第一章提到，截至 2017 年底，我国家族企业数量占民营企业的 85% 以上。因此大部分民营企业的传承本质上都是企业创始人家族或实控人家族的传承，多以血缘传承为基础。非家族企业的传承需要考虑的因素较家族企业少，因此面临的困难也较家族企业少，多以内部培养继承人为主。两者在民营企业传承模型的各要素上的表现会有很大差异，但在公司治理模式上都必然是以中国的公司法为基准。

本章将以民营企业传承模型为参照，对中国民营企业的传承现状及难点进行分析，并分别提出解决的建议，以更好的借鉴该模型来优化各企业的整体传承方案。

6.1 中国民营企业的传承现状

(1) 家族民营企业：

结合本文第一章内容，中国大多数家族企业第一代创业者逐渐老龄化，但仍在管理控制着家族企业，只有小部分的(10.97%)家族企业完成企业传承，整体的传承率偏低。其他家族企业的传承要么尚未开展，要么面临着子女接班的能力欠缺、意愿不足及内外部的矛盾等问题，而困难重重，且可借鉴的模式和经验较少。

在传承目的上，受中国传统文化影响，大部分家族企业都首选以家族的长青为目的；在领袖选拔上，则很难信任家族之外的人，只有在家族成员没有能力或意愿时才会考虑非家族候选人；在机制建设上，也多以家族治理为主，以创始人或实际控制人一人为权力中心；在最终的传承模式上多以家族成员继承为主，辅以内生培养的职业经理人继承，鲜有聘任外部经理人来继承的；至于家族方面的治理和继任，则和企业的治理与继任合二为一，较难分开。

（2）非家族民营企业：

中国非家族企业主要构成为合伙企业、上市公司，小部分为非上市公司。合伙企业主要是基于某种目的由多人合伙成立，作为平台公司的较多，如控股平台、激励平台等，因此无需考虑企业传承。而上市公司面临着股权分散、野蛮人进入等多种风险，其传承不确定性较大，通常也会提前考虑。目前，典型案例是阿里巴巴，通过建立合伙人制度，马云已交棒给张勇，交棒后的结果还有待时间的验证。经营实体业务的合伙企业和非上市的非家族企业不受资本市场的约束，也没有家族内的矛盾，传承模式也较单一，主要以内部培养经理人为主。典型案例是华为，目前通过轮值董事长制度，培养内部的接班人，由于华为创始人任正非还能够实际控制企业，因此华为仍未完全实现真正意义上的传承。

综合来看，非家族企业的传承目的必然以企业的长青为主；在领袖选拔上，通常会较早考虑，提前培养、选拔；在机制建立上，相较家族企业更规范、更全面、更现代化；在最终的传承模式上，只有内生培养经理人和外聘培养经理人两种模式；在资本市场方面，会更多存在实际经营团队和大股东的利益、观点不一致的情况，导致传承更难开展。

6.2 中国民营企业的传承难点及建议

（1）整体传承方案：缺失整体传承的计划方案

①具体难点：

中国民营企业创始人大都已意识到企业传承问题，但由于事务繁忙，还未把企业传承纳入到具体工作日程，没有制定系统性、完整性的传承计划，一是无法应对突发事件，二是没有做好长期准备导致传承仓促或失败。代际传承计划的缺失是当今中国民营企业在企业传承中的失误，以至于会影响企业的稳定发展。

②建议：

考虑到企业传承的诸多障碍和困难、长周期性，建议在最终实施传承前五到十年开展整体的传承计划工作，以保留足够的完善时间和纠错空间，确保企业平稳过渡。

(2) 传承目的和“建”机制：家族和企业混同，传承目的不明、机制不健全

①具体难点：

大部分的家族民营企业“家”“企”不分，家族财产和企业财产混同、家族治理和企业治理混同、家族传承和企业传承混同，导致家族企业传承的目的很难明确是以家族为先，还是以企业为先，结果往往是企业的发展和传承最终会受到家族内部矛盾、危机的冲击等方面的影响，反过来又影响家族的长青。这类企业由于是创始人或实控人一人或一家族有强大的话语权，因此企业内部机制方面都会围绕其制定，人治大于法治，无法建立全面、规范的机制，也会对企业的传承造成影响。

②建议：

家族民营企业应保持家族和企业的分离，包括财富、治理、继任等，并明确以企业的长青为传承目的，建立全面、规范的管控治理机制、激励机制、领袖锻造机制、人才梯队机制，以法治代替人治，提升企业对继任风险和代理风险的承受度，如此才能提高传承成功率、促进企业的长青，并反过来支撑家族实现长青。该方面做得较好的企业如美的，坚持企业“去家族化”、家族成员“体外”培养、实行职业经理人制度，保持家族和企业的独立性，并以企业的发展为目的，建立了全面的传承机制，2012年创始人何享健已顺利交棒给职业经理人方洪波，截至目前，美的的传承较为成功。

(3) “选”领袖：缺乏领袖选拔标准

①具体难点：

领袖选拔标准的缺失主要原因有六个方面：一是缺少继任者标准；二是能力素质没有清晰的标准；三是继承人由创始人一人确定，选拔缺乏透明性和公平性；四是何时继承没有标准的流程；五是大部分家族民营企业的创始人在选择继承人的时候注重个人的偏好喜欢，具有很强的主观性；六是在有些情况下，最终的继任者也是各方利益者斗争的结果。

②建议：

领袖的选拔要基于企业继任风险水平和代理风险水平的承受度，确定可承受区域，在该区域内建立一套全面的、客观的、可衡量的选拔标准和选拔程序，避免个人主观判断和相关利益者的干涉，确保选出最合适的继任者。

（4）继任选择：传承模式选择单一

①具体难点：

尽管企业传承模式有三种：家族成员继承、内生培养经理人、外聘职业经理人，但实际上在中国很少有企业外聘职业经理人，加上家族民营企业更青睐家族成员继承，非家族民营企业只能选择内生培养经理人，因此中国的民营企业整体来说传承模式选择单一。

家族民营企业方面，由于国家计划生育政策，导致家族民营企业选择家族成员继承者的范围缩小；受中国家文化的影响，企业创始人很难接受把家族企业传承给家族以外的人；即便企业有多位继承者，但并非每个子女都有继承企业的意愿。

非家族民营企业方面，由于我国职业经理人制度起步较晚，存在着法律、发展环境、职业操守等诸多方面的影响，企业创始人与职业经理人直接缺少充分的信任。事实上，一

些引入职业经理人来管理的私营企业在经过一段时间后，又由于各种原因退回到家族治理。如国美的黄光裕和陈晓控制权之争后，国美又重回黄光裕家族控制。

②建议：

对中国民营企业来说，在目前的环境下，引入外部职业经理人的大环境需要时间去改善，在可选择的模式较少的情况下，可以做的是：家族民营企业同时培养家族成员和内部职业经理人，非家族民营企业大力引进人才、扩大人才池、增加候选人数量。同时，完善企业的四大机制，增强风险承受度。

（5）家族治理与继任：子女继承意愿不强烈、无形性资产传承困难

①具体难点：

现阶段，家族民营企业的继承者多为80后，也有90后的年轻人。这一代人因其成长环境不同、受教育程度不同，而更加追求多元化、差异化、个性化，并努力追求个人价值的实现，因此和上一代产生管理观念、文化的差异。事实证明，很多年轻二代回来之后绝大多数都不愿继承父辈的企业，继承的意愿低。即使年轻二代有继任的意愿，但往往也会因为价值观、经营管理理念等不同，而容易和企业一代、元老产生矛盾，甚至会对企业价值观的传承产生影响。

另一方面，家族民营企业的继承者虽然表面接管了公司，但对各种无形性资产的承接需要时间，如创业精神、创始人的个人魅力、社会地位、公共关系等等无形性资产却很难继承，这些也是老一辈创业者成功的重要因素。

②建议：

家族民营企业对子女的培养和引导要制定系统的方案、尽早开展，一方面提高子女的能力，降低传承的继任风险；另一方面提升子女的接班意愿，降低代理风险。如果子女能力不足或意愿不强，考虑到企业传承的首要目的是企业长青，可以尊重子女意愿，另行考虑其他传承模式。此外，家族民营企业的一代要亲自参与子女的培养和训练上，不能一放了之，在亲自培养、定期沟通的同时，不但可以对子女产生潜移默化的影响，还能够传递部分无形性资产。

七、结论与展望

7.1 研究结论与建议

如何能成功地进行传承一直以来都是困扰民营企业重大问题，本文针对该问题进行了针对性研究，结合案例分析及实践总结，构建出一套完整的企业传承模型，帮助中国民营企业结合各自需求、传承现状及所处环境，在模型基础上制定出适合各自的传承方案。

本文主要结论及建议如下：

（1）传承的本质：实际上是权力的交接和义务的传递。其中：

①权力的交接是基础。此处的权力是经营权的交接，而不是所有权的交接。也即：企业传承的核心是把经营权交接给正确的人/团队，确保企业在经营与市场中经得起考验，持续发展壮大；

②义务（价值观）的传递是核心。除了权力交接，一个企业传承与延续的根本，更重要的是精神与文化遗产，本质是企业价值观、战略愿景的传递；核心是选对符合企业价值观的接班人/团队，确保其持续传递并践行企业价值观和使命、维护企业长期利益。

（2）传承的两大风险：继任风险（对应继任人的能力要求）、代理风险（对应继任人对企业核心理念和长期利益的意愿/忠诚度）。其中：

①继任风险：家族或创始人是否能信任继任者，以及继任者是否具备能力有效胜任经营权，具备企业当前及下阶段所需要的管理能力和战略眼光经营好企业；

②代理风险：继任者在掌控经营权且受托于家族/股东后，能否忠于企业长期利益，能否遵守创始人经营理念，持续孜孜不倦做好企业。

（3）如何降低两大风险：

①降低继任风险，须提前做好“领袖锻造、人才梯队”的机制建设；

②降低代理风险，要提早构建“管控治理、激励机制”的布局实施。也即：在四大机制的构建上，要提早策划、持续扎实推进，臻于至善。

（4）传承包括了两大成功要素：“选领袖”和“建机制”：

①“选”领袖，指的是建立一套科学的机制方案，选择低风险（代理风险和继任风险）的传承模式及接班人，能选出有意愿（守护企业核心价值观、实现企业长期利益）、有能力（具备企业管理能力和前瞻性的战略眼光）的接班人/团队；

②“建”机制，指的是通过建立机制（包括管控治理、激励机制、领袖锻造和人才梯队）进一步降低传承风险，臻于至善，为传承锦上添花。

（5）传承的四大机制是并行推进、相辅相成的，要尽早构建、持续优化：

①管控治理，通过建立完整稳定的股权结构、明确治理机构权责制衡、设立纠偏机制（如一票否决权）等，对继任者实现监督和制约；

②激励机制，通过物质激励和精神激励，对继任者进行正向牵引，促进其为企业长期利益服务；

③领袖锻造，通过建立系统化上升通道和科学的轮岗体系，对其进行长期的锻炼考察，有效培养精英人才的领导力，保证未来领袖的质量；

④人才梯队，搭建完备的“选、用、育、留”人才体系，明确筛选标准、绩效考核体系，并建立培训发展体系和相关机制，不断提升人才质量扩充人才储备。

（6）企业传承通常有三大模式：

①家族成员继承。由家族成员（不局限于子女，含异性家族成员）继承经营权。此模式的特点是代理风险低（忠诚/价值观一致），但继任风险高，主要是因为人群相对固定且少，在管理能力和战略眼光、自我意愿的层面通常有局限；

②内生培养经理人。由企业内部培养的领袖人才继承经营权，通常是指在企业内最少5年以上高层管理经验的人员继承（司龄至少10年以上）。此模式的代理风险和继任风险都有，但人群数量和质量的可拓展性强，只要提早筹划布局，做好对应的治理与激励安排，整体的可实施性较好；

③外聘职业经理人。由外部招聘的高阶管理人员继承经营权，通常是指在企业内2年左右的高阶管理者（很少是直接空降继承的）。此模式的特点是代理风险高（价值观、经营理念融合不足），但通常继任风险低，主要是指经过多个成功企业被证明过个人能力较强，战略眼光和管理能力较好，且在市场上只要愿意花代价并不难找到。

（7）企业传承模型包含七大要素、五大步骤：

①七大要素：首先要明确企业的传承目的，是以企业的长青为中心，还是以家族的长青为中心；然后在公司现状基础上同步开展“选领袖”、“建机制”的工作，以降低企业传承的两大风险；在此基础上，判断企业的两大风险承受度，选出最适合企业的传承模型，也即作出继任选择，选出最合适的继承人；在企业规模较大的情况下，可以选择1-2个发展较好、规模合适的成员企业开展传承试点工作，通过实践检验，提前发现传承方案的问题，及时修正、优化，并应用到母企业正式的传承方案中；同时，要提前建立纠错、迭代机制，在发现问题时，有应急方案能够及时解决问题，并在不断解决问题中，优化迭代，不断完善整套传承方案；

②五大步骤：企业传承第一步明确传承目的，是非常重要的且必要的，只有明确目的，才能少走弯路；“选领袖”和“建机制”可以同时开展、并行推进；在两大传承风险均降低时，根据企业能够承受的风险程度，选择最合适的继任选择，也即最合适的传承人选、传承模式；若企业规模较大，可以开展试点检验优化工作；在做出继任选择（及试点检验优化）时，要同步建立纠错机制和迭代机制，确保及时解决问题、不断完善优化。

（8）企业在制定传承方案时，除了要注意传承模型中的各要素之外，还要注意其他的关键要素及在中国环境下的影响因素：

①模型相关的其他关键要素：家族治理与继任，在确保企业传承顺利开展的前提下，也要同步开展企业创始人或实控人家族的治理与继任工作；同时还要关注中国的法律法规、资本市场的影响，确保传承不受影响；

②其他影响因素：在建立机制时，要充分考虑到中国的公司治理模式，制定符合中国治理模式的公司治理架构；还要考虑本企业的公司治理现状及实际需求，避免变动较大时，反而会影响企业的稳定发展。

7.2 研究展望

（1）针对本研究的结论，进一步探讨中国民营企业实践企业传承模型的实际效果、传承成功率；

（2）可继续对企业传承模型的要素进行丰富、完善；

（3）继续开展国内外民营企业传承的案例研究，使模型基础更加牢固；

（4）在笔者所在企业实施企业传承模型后，以实证结果对模型进行验证；

(5) 可对中国民营企业实践企业传承模型的影响因素进一步深入展开，避免中国民营企业走偏方向；

(6) 希望本文能对中国民营企业顺利传承有所帮助，支持民营企业基业长青，为民富国强共同做出贡献。

参考文献

- Forbes. Robert Bosch Jr & family. 2006.10
- The Sydney Morning Herald. Toyota founding family lose \$US447m. 2009.03
- Jensen and Meckling. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. 1976
- Harvard Business Review. Solve the Succession Crisis by Growing Inside-Outside Leaders. 2017
- Pat B. Alcorn. Success and survival in the family-owned firm. New York: MacGraw Hill, 1982.
- Birley S.. Succession in the family firm: the inheritor's view[J]. Journal of Small Business Management , 1986 , 24 (3) :36-43.
- Handler W.C.. Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses[J]. Family Business Review, 1989, 2(3) : 257-276.
- Grusky O. Administrative succession in formal organizations [J] . Social Forces, 1960, 39(2): 105-115.
- Trow D. Executive succession in small companies [J] . Administrative Science Quarterly, 1961, 6(2): 228-239.
- Handler W C. Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members [J] . Entrepreneurship: Theory and Practice, 1990, 15(1): 37-52.
- Handler W C. Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms [J] . Journal of Small Business Management, 1991, 29(2): 21.
- Handler W C, Kram K E. Succession in family firms: The problem of resistance [J] .Family Business Review, 1988, 1(4): 361-381.
- Gersick K E, Davis J A. Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business [M] . Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.
- Gersick K E, Lansberg I, Desjardins M et al. Stages and transitions: Managing change in the family business [J] . Family Business Review, 1999, 12(4): 287-297.

Gersick K E, Lansberg I, Desjardins M et al. Stages and transitions: Managing change in the family business [J] . Family Business Review, 1999, 12(4): 287-297.

Murray B. The succession transition process: A longitudinal perspective [J] . Family Business Review, 2003, 16(1): 17-33.

Gersick,Lansberg,Desjardins,&Dunn.”Stages and transitions:managing change in the family business”,Family Business Review,1999,12(4):287-297.

Handler W.C.. Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses[J]. Family Business Review, 1989, 2(3) : 257-276.

Eleni T. Stavrou. A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm. Family Business Review. June 1998 vol. 11 no. 2 135-142.

Churchill,N C &Hatten,K J.”Non-market-based transfers of wealth and power:a research frame work for family businesses”,American Journal of Small Business,1987,11(3):51-64

Robert K.Yin.The Case Study Crisis:Some Answers[J].Administrative Science Quarterly,1981,26:58-65

Herriott,R.E.,Firestine,W.A.Multisite qualitative policy research:Optimizing description and generalizability[J].Educational Researcher,1983,12:14-19.

Longenecker, J.G. & Schoen, J.E. Management succession in the family business. Journal of Small Business Management ,1978 ,16(3) :1 - 6.

Jaideep Motwani, Nancy M. Levenburg, Thomas V. Schwarz, Charles Blankson. Succession Planning in SMEs: An Empirical Analysis. International Small Business Journal October 2006 vol. 24 no. 5 471-495.

Pramodita Sharma, James J. Chrisman, Jess H. Chua. Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. Family Business Review March 2003 vol. 16 no. 1 1-15.

Johannes Bähr, Paul Erker, J.A. Underwood. Bosch: History of a Global Enterprise. 2015.01

博世公司网站 <https://www.bosch.com/stories/robert-bosch-legacy/>

《市场观察：改革开放40年 中国民营企业蓬勃发展》.人民网.2018（5）

- 《中国民营企业发展研究报告》.财经专栏.2017.80
- 陈韵林.《家族企业传承问题剖析》.和君咨询.2018（11）
- 郭萍.基于管理权威传承的家族企业继承问题的思考[D].暨南大学,2007.
- 储小平.家族企业研究：一个具有现代主义的话题 [J]，中国社会科学，2000(5): 51-58.
- 姚耀军，和丕禅.中国家族企业的本质及其产生和发展 [J]，民营经济，2003(3): 49-51.
- 窦军生，贾生华.家族企业代际传承影响因素研究述评 [J]，外国经济与管理，2006，28(9): 52-58.
- 刘学方.家族企业继承计划模式对继承绩效影响及作用机制实证研究 [D].上海：上海交通大学，2007.
- 谢守祥，王雅芬，王呈斌.民营家族企业代际传承影响因素与传承制度研究 [M].徐州：中国矿业大学出版社，2017.
- 吴松辉.家族治理对民营企业成长的影响[D].重庆工商大学,2014.
- 刘兴旺.基于新业务创建的家族企业代际传承研究[D].江西财经大学,2012.
- 苏启林，欧晓明:《西方家族企业理论研究现状》，载《外国经济与管理》2020年第12期,第6-12页.
- 李蕾.家族企业的代际传承 [J].经济理论与经济管理，2003(8): 45-48.
- 陈凌,应丽芬.《代际传承：家族企业继任管理和创新》，载《管理世界》2003年第6期,第89-97页。
- 李强.《家族企业传承模式》.《企业管理》.2006年第2期，第88-90页.
- 韩朝华,陈凌,应丽芬:《传亲属还是聘专家：浙江家族企业接班人问题考察》.《管理世界》，2005，第133-142页.
- 潘晨光,方虹:《家族企业的继承问题初探》.《世界经济与政治论坛》。2003年第11期,第83-87页.
- 张殿镇.青岛市名牌企业经营发展经验研究[D].中国海洋大学，2009.04
- 刘兴旺.基于新业务创建的家族企业代际传承研究[D].江西财经大学,2012.

- 王晓婷. 基于家庭视角的家族企业传承研究[D]. 博士学位论文,浙江大学,2010.
- 晁上.论家族企业权力的代际传递. [J].南开商业评论,2002(5):47-51
- 宋继文,孙志强,文珊珊,蔚剑枫.中国家族企业的代际传承过程研究——基于组织行为学与社会学的视角[J].管理学报, 2008.
- 周鸣阳.默会知识视阈下家族企业代际传承管理与创新[J].商业经济与管理,2015(11):88-96.
- 余向前,骆建生.家族企业成功传承标准及影响因素分析[J].江西社会科.2008,5:99-105.
- 王呈斌.家族企业代际传承的影响机理及其实证研究——以台州为例[D].中国矿业大学.2014.
- 郑飞虎,常磊,葛玉良.信任与家族企业的成长能力——基于方太的案例分析[J].管理案例研究与评论.2015,8(2):102-105.
- 刘学芳,王重鸣,唐宁玉等.家族企业胜任力建模一个实证研究[J].管理世界.2006,5:103-105.
- 余向前,张正堂,张一力.企业家隐性知识,交接班意愿与家族企业代际传承[J].管理世界.2013,11:77-79.
- 陈凌,应丽芬.代际传承:家族企业继任管理和创新[J].管理世界,2003(6):89-97.
- 吴炯,朱贵芳.家族企业代际传承的权力过渡与绩效影响经济问题研究[J].2016(2):16-26.
- 刘婷,杨阳.中国家族企业传承模式对企业价值的影响——基于三权制衡传承模式的实证研究[J].企业研究.2014.
- 张力.家族企业聘请职业经理人的影响因素研究——来自家族控股上市公司的经验证据[J].山西大学学报:哲学社会科学版,2015.
- 何轩,宋丽红,朱沆,李新春.家族为何意欲放手?——制度环境感知、政治地位与中国家族企业主的传承意愿[J].管理世界, 2014(2):90-101.
- 李新春,韩剑,李炜文.传承还是另创领地?——家族企业二代继承的权威合法性建构[J].管理世界, 2015.
- 李秀娟.重拾家文化:如何提升接班意愿[J].清华管理评论, 2015.
- 余向前,张正堂,张一力.企业家隐性知识,交接班意愿与家族企业代际传承[J].管理世界.2013,11:77-79.
- 陈凌.中国家族企业的社会角色[M].浙江大学出版社, 2011.

储小平.职业经理与家族企业的成长[J].管理世界, 2002(4):100-108.

李新春.经理人市场失灵与家族企业治理[J].管理世界, 2003.

何轩,宋丽红,朱沆,李新春.家族为何意欲放手?——制度环境感知、政治地位与中国家族企业主的传承意愿[J].管理世界, 2014(2):90-101.

窦军生,邬爱其.家族企业传承过程演进:国外经典模型评介与创新[J].外国经济与管理,2005(9):52-58.

储小平.传承之难:企业家精神[J].管理学家:实践版, 2011(1):119-120.

别保强.申加强.我国家族企业代际传承模式分析. [J].科技信息.2010 (7) .第387页

王齐晗. 我国家族企业代际传承的文献综述. [J]. 佳木斯教育学院学报.2013 (11)

陈啸.民营企业“富不过三代”的原因探析及对策. [J].科技情报开发与经济.2009 (19)

鲍彬斌.汽车之家.《博世：2018年起电动车业务订单超1000亿》.2019.10

直驱与传动.《罗伯特.博世--工业时代的先驱者》.2014.07

东南大学教育基金会.《博世：“不安分守己”德国千亿家族公司，做到百年企业，秘诀在哪》.2019.01.

赵玲玲.中国汽车报网.《博世引领电动车热管理技术发展》.2018.08

盖世汽车资讯.《腾讯网. 博世明年投产碳化硅微芯片 有助于提升电动车续航里程》.2019.08

搜狐网.《<启示录>：德国博世百年从向死而生到实业兴国》.2019.04

德国之声.《“德国制造”的典范—博世家族的道路》 2004.05

搜狐历史.《二战后德国人把美军香烟当成货币》.2018.02

杜景林等.中国政法大学出版社.《德国股份法、德国有限责任公司法、德国公司改组法、德国参与决定》.2000.01

新浪财经.新浪网.《丰田2019销量创纪录》.2020.02

刘国军,杨雨.环球人物.《丰田家族为什么世代与豪门联姻》

搜狐新闻.《章男先生，您会成为丰田持续伟大的最大障碍吗？》 2019.07

周禹,白洁.,刘书岑.机械工业出版社.《丰田传奇》.2010.02

胡晨霞.浙江大学企业家学院.《日本的婿养子文化》.2017.10

李朝千.长江大学学报.《对日本雇佣形态的考察—终身雇佣制和年功序列工资制》.2009.04

东乡行泰,威廉·华特门.联经出版事业公司.《稳操胜算——日本丰田汽车家族成功的故事》.1997.04

汪刘胜.招商证券.《本田汽车：后起之秀，生其逢时》.2018.12

贾茹、王斌斌.36氪.《日产回忆录：索赔100亿日元，与戈恩分手后的昔日汽车巨头真的快乐吗？》.2020.02

埃德温·莱因戈尔德.华夏出版社.《驰骋天下：丰田人的经营理念》.2017.12

日本经济新闻.《故豊田達郎氏のお別れの会》.2018.03

和讯名家.和讯网.《在丰田，做丰田章男“没那么容易”》.2019.06

瞭望东方周刊.《丰田章男为何娶了三井物产副总裁的女儿？》.2015.07

《聴く中国語》.《中国“改革开放”的日本功臣--丰田改革者和中日友好建设者：奥田硕》.2019.09

周贺.行知部落.《张富士夫:保守的“冒险家”》.2004.09

搜狐汽车.《最新报道：渡边捷昭,丰田公司副社长》.2010.09

任正非.《一江春水向东流》.2011.12

芯智讯.雪球网.《任正非首度揭秘：华为差点100亿美元“卖身”摩托罗拉背后的故事！》.2019.11

格隆汇.36氪.《硅谷IPO浪潮：2000年互联网泡沫的重演？》.2019.04

刘凯.弗若斯特·沙利文.《竞争惨烈 增势迅猛—2000年中国通信设备市场回眸》.2001.06

刘平.《华为往事》.

华为投资控股有限公司2019 年度第一期中期票据募集说明书

定投十年.搜狐网.《27岁任华为最年轻副总裁，45岁内幕交易银铛入狱，出狱后公司上市》.2018.10

半导体行业观察.搜狐网.《深度解读中国华为成长史》.2018.12

凤凰网博报.《军人总裁任正非：技术天才和学习毛选标兵》.2009.03

谢撼澜.中国共产党新闻.《毛泽东关于集体领导的思想探析》.2008.04

杜跃进.信息安全与通信保密.《未来之路:网络安全能力重构需求暨若干思路》.2013.07

OFweek.电子产品世界.《AT&T毁约 华为究竟遭遇了什么?》.2018.01

FX168财经.搜狐网.《美财长来华磋商、华为被列入“实体清单”：中国商务部、外交部最新回应 今夜可能还有突发事件》.2019.05

杜建民.中国共产党新闻与非网.《缺乏终端支持、应用场景不明，5G不看好之声再起?》.2019.03

李振梁.36氪.《最前线 | 任正非咖啡会谈：最困难的就是现在了，之后会慢慢好起来》.2019.11

搜狐财经.《黑天鹅来了！英国脱欧将带来十大受害者》.2016.06

陈定定,巫英加.光明网.《英国脱欧：民主之殇还是民主之伤》.2019.02

COE: Centre of Excellence 人力资源专业知识中心或人力资源领域专家

HR乌托邦.搜狐网.《任正非批判HR管控过度：华为成立总干部部，与人力资源部权责分离》.2018.09

创业家.搜狐网.《为什么华为员工可以45岁退休，而很多企业的员工到了40岁才刚刚能用?》.2018.05

颜东惑.腾讯科技.《任正非谈人才战略：今年破格提拔6000人 干部10%末尾淘汰》.2018.03

迈迪尔标杆学习.搜狐网.《激活“鲶鱼”：任正非的企业哲学四板斧》.2018.11

通用电气历史年报

郭士纳.中信出版社.《谁说大象不能跳舞？——IBM董事长郭士纳自传》.2003.01

高艳超.中国家族企业传承模式研究.硕士学位论文，河北大学，2013.6

代小平.家族企业传承影响因素研究.硕士学位论文，河南大学，2016.6

附录 A

中国百强家族企业传承信息（福布斯）

序号	企业名称	创立年份	董事长	董事长类型	第二代 CEO 姓名	第二代 CEO 类型	现任 CEO	现任 CEO 类型	说明
1	中国恒大	1996	许家印	创始人	夏海钧	外聘	夏海钧	外聘	2007年6月空降恒大，三个月后任总裁
2	美的集团	1968	方洪波	内生培养	方洪波	内生培养	方洪波	内生培养	1992年加入美的
3	碧桂园	1992	杨国强	创始人	莫斌	外聘	莫斌	外聘	
4	比亚迪	1995	王传福	创始人	王传福	创始人	王传福	创始人	
5	国美电器	1987	张大中	内生培养	陈晓	外聘	杜鹃	家族成员	创办人黄光裕妻子
6	九州通	1993	刘宝林	创始人	陈应军	内生培养	龚翼华	内生培养	
7	新希望	1982	刘畅	家族成员	陈春花	外聘	邓成	内生培养	
8	温氏股份	1983	温志芬	家族成员	温志芬	家族成员	梁志雄	内生培养	
9	世茂房地产	1994	许荣茂	创始人	许世坛	家族成员	许世坛	家族成员	许荣茂先生的儿子
10	龙湖地产	1994	吴亚军	创始人	邵明晓	内生培养	邵明晓	内生培养	2006年加入，2011年任总裁
11	飞马国际	1998	费益昭	内生培养	黄壮勉	内生培养	费益昭	内生培养	
12	永辉超市	1995	班哲明·凯瑟克	外聘	李国	内生培养	李国	内生培养	

序号	企业名称	创立年份	董事长	董事长类型	第二代 CEO 姓名	第二代 CEO 类型	现任 CEO	现任 CEO 类型	说明
13	雅居乐集团	1992	陈卓林	创始人	陈卓林	创始人	陈卓林	创始人	
14	荣盛石化	1995	李水荣	创始人	郭成越和 俞凤娣	内生培养	项炯炯	家族成员	李水荣女婿
15	创维数码	1988	赖伟德	外聘	张学斌	外聘	刘棠枝	内生培养	
16	新奥能源	2000	王玉锁	创始人	张宇迎	内生培养	张宇迎	内生培养	
17	恒逸石化	1996	邱奕博	家族成员	王尚忠	内生培养	楼翔	内生培养	
18	玖龙纸业	1995	张茵	创始人	刘名中	家族成员	刘名中	家族成员	创办人张茵之夫
19	金科股份	1994	蒋思海	内生培养	张子春	内生培养	喻林强	内生培养	
20	荣盛发展	1996	耿建明	创始人	刘山	内生培养	刘山	内生培养	
21	新城发展控股	1996	王晓松	家族成员	王晓松	家族成员	吕小平	内生培养	
22	欧菲光	2002	蔡荣军	创始人	尹燕勤	外聘	赵伟	内生培养	
23	桐昆股份	1999	陈士良	创始人	许金祥	内生培养	许金祥	内生培养	
24	环旭电子	2003	陈昌益	内生培养	魏镇炎	内生培养	魏镇炎	内生培养	
25	三一重工	1994	梁稳根	创始人	向文波	内生培养	向文波	内生培养	
26	保利协鑫能源	1996	朱共山	创始人	朱战军	内生培养	朱战军	内生培养	
27	旭辉控股集团	2000	林中	创始人	林峰	家族成员	林峰	家族成员	董事长林伟之弟

序号	企业名称	创立年份	董事长	董事长类型	第二代 CEO 姓名	第二代 CEO 类型	现任 CEO	现任 CEO 类型	说明
28	康美药业	1997	马兴田	创始人	马兴田	创始人	马兴田	创始人	
29	天能动力	2004	张天任	创始人	张天任	创始人	张天任	创始人	
30	超威动力	2010	周明明	创始人	周明明	创始人	周明明	创始人	
31	中天科技	1992	薛济萍	创始人	薛济萍	内生培养	陆伟	内生培养	
32	通威股份	1995	谢毅	内生培养	管亚伟	内生培养	郭异忠	内生培养	
33	龙光地产	1996	纪海鹏	创始人	纪建德	家族成员	赖卓斌	内生培养	
34	大明国际	2007	周克明	创始人	周克明	创始人	周克明	创始人	
35	正泰电器	1997	南存辉	创始人	南存辉	创始人	南存辉	创始人	
36	东华能源	1996	周一峰	家族成员	李毅	内生培养	吴银龙	内生培养	
37	信利国际	1980	林伟华	创始人	林伟华	创始人	林伟华	创始人	
38	金螳螂	1993	王汉林	内生培养	杨震	内生培养	曹黎明	内生培养	
39	阳光城	1991	朱荣斌	外聘	何媚	外聘	朱荣斌	外聘	
40	歌尔股份	2001	姜滨	创始人	姜龙	家族成员	姜龙	家族成员	创办人姜滨之弟
41	润东汽车	1998	杨鹏	创始人	杨鹏	创始人	杨鹏	创始人	
42	海亮股份	2001	朱张泉	家族成员	曹建国	家族成员	朱张泉	家族成员	创办人冯海良的妻弟
43	金发科技	1993	袁志敏	创始人	李南京	内生培养	李南京	内生培养	

序号	企业名称	创立年份	董事长	董事长类型	第二代 CEO 姓名	第二代 CEO 类型	现任 CEO	现任 CEO 类型	说明
44	达利食品	1989	许世辉	创始人	许世辉	创始人	许世辉	创始人	
45	佳兆业集团	1999	郭英成	创始人	麦帆	外聘	麦帆	外聘	2015 年加入
46	新凤鸣	2000	庄奎龙	创始人	庄耀中	家族成员	庄耀中	家族成员	创办人庄奎龙之子
47	中国联塑	1986	黄联禧	创始人	左满伦	内生培养	左满伦	内生培养	
48	中国忠旺	1993	路长青	内生培养 /外聘	路长青	内生培养	路长青	内生培养	2007 年加入，2016 年任 总裁,2017 年任董事长。
49	福耀玻璃	1987	曹德旺	创始人	左敏	内生培养	叶舒	家族成员	创办人曹德旺之女婿
50	鄂尔多斯	1979	王臻	家族成员	胡三兴	内生培养	王臻	家族成员	创办人王林祥之女
51	时代地产	1999	岑钊雄	创始人	岑钊雄	创始人	岑钊雄	创始人	
52	小康股份	1986	张兴海	创始人	张兴海	创始人	张兴海	创始人	
53	龙宇燃油	1997	徐增增	家族成员	刘策	创始人	刘策	创始人	创办人刘振光之子
54	瑞康医药	2004	韩旭	创始人	张仁华	外聘	张仁华	外聘	2019 年任瑞康总经理
55	步步高	2003	王填	创始人	王填	创始人	王填	创始人	
56	江河集团	1999	刘载望	创始人	许兴利	内生培养	许兴利	内生培养	
57	蓝思科技	2003	周群飞	创始人	周群飞	创始人	周群飞	创始人	
58	申洲国际	1989	马建荣	创始人	黄关林	家族成员	黄关林	家族成员	创办人马建荣之妹夫

序号	企业名称	创立年份	董事长	董事长类型	第二代 CEO 姓名	第二代 CEO 类型	现任 CEO	现任 CEO 类型	说明
59	雅戈尔	1979	李如成	创始人	许奇刚	内生培养	李寒穷	家族成员	创办人李如成之女
60	龙元建设	1980	赖振元	创始人	赖朝辉	家族成员	赖朝辉	家族成员	创办人赖振元之子
61	合生创展	1992	朱桔榕	家族成员	谢世东	外聘	席荣贵	外聘	2018 年加入合生创展，任总裁
62	太阳纸业	1982	李洪信	创始人	李洪信	创始人	李洪信	创始人	
63	迪马股份	1997	罗韶颖	家族成员	杨永席	内生培养	罗韶颖	家族成员	创办人罗韶宇之妹
64	中国生物制药	2000	谢其润	家族成员	谢炳	创始人	谢炳	创始人	
65	天士力	1994	闫凯境	家族成员	李文	内生培养	朱永宏	内生培养	
66	立讯精密	2004	王来春	创始人	王来春	创始人	王来春	创始人	
67	禹洲地产	1994	林龙安	创始人	黄志斌	外聘	许珂	外聘	原泰禾副总裁跳槽禹洲地产
68	新湖中宝	1993	林俊波	内生培养	林兴	内生培养	赵伟卿	内生培养	
69	安踏体育	1994	丁世忠	创始人	丁世忠	创始人	丁世忠	创始人	
70	大华股份	2001	傅利泉	创始人	李柯	内生培养	李柯	内生培养	
71	盛屯矿业	1993	陈东	外聘	应海珍	内生培养	应海珍	内生培养	2011 年至今，公司董事、总裁。

序号	企业名称	创立年份	董事长	董事长类型	第二代 CEO 姓名	第二代 CEO 类型	现任 CEO	现任 CEO 类型	说明
72	浙江龙盛	1970	阮伟祥	家族成员	阮伟祥	家族成员	阮伟祥	家族成员	创办人阮水龙之子
73	步长制药	1993	赵涛	家族成员	赵超	家族成员	赵超	家族成员	创办人赵步长之子，董事长赵涛之弟
74	智慧能源	1987	蒋承志	家族成员	蒋华君	内生培养	蒋华君	内生培养	
75	阜丰集团	1999	李学纯	创始人	王龙祥	内生培养	赵强	外聘	曾就职于百事可乐及卡夫食品
76	禾丰牧业	1995	金卫东	创始人	丁云峰	内生培养	丁云峰	内生培养	创始成员
77	中国奥园	1996	郭梓文	创始人	郭梓宁	家族成员	郭梓宁	家族成员	创办人郭梓文之兄
78	信义玻璃	1988	李贤义	创始人	董清世	家族成员	董清世	家族成员	创办人李贤义之姻弟，创始成员
79	隆基股份	2000	钟宝申	内生培养	李振国	创始人	李振国	创始人	
80	融信中国	2003	欧宗洪	创始人	欧宗洪	创始人	欧宗洪	创始人	
81	力帆股份	1992	牟刚	内生培养	尚游	内生培养	杨波	内生培养	
82	和谐汽车	2005	冯长革	创始人	喻峰	内生培养	刘风雷	内生培养	
83	唐人神	1987	陶一山	创始人	陶业	家族成员	陶业	家族成员	创办人陶一山之子
84	华泰股份	1993	李晓亮	家族成员	魏文光	内生培养	魏文光	内生培养	

序号	企业名称	创立年份	董事长	董事长类型	第二代 CEO 姓名	第二代 CEO 类型	现任 CEO	现任 CEO 类型	说明
85	万向钱潮	1969	管大源	内生培养	鲁伟鼎	家族成员	李平一	内生培养	
86	森马服饰	1996	邱光和	创始人	周平凡	内生培养	陈嘉宁	外聘	曾任耐克大中华销售副总裁
87	刚泰控股	1989	邓庆生	内生培养	赵瑞俊	内生培养	魏成臣	内生培养	
88	玲珑轮胎	1975	王锋	家族成员	王锋	家族成员	王锋	家族成员	创办人王希成之子
89	利群股份	1933	徐恭藻	创始人	徐瑞泽	家族成员	徐瑞泽	家族成员	创办人徐恭藻之女
90	人人乐	1996	何浩	家族成员	何浩	家族成员	徐志强	内生培养	
91	广田集团	1995	范志全	内生培养	张翼	内生培养	叶嘉铭	家族成员	创办人叶远西之子
92	吉祥航空	2005	王均金	家族成员	王均金	家族成员	赵宏亮	外聘	曾就职九元航空
93	健康元	1992	朱保国	创始人	王小滨	内生培养	邱庆丰	内生培养	
94	建业地产	1992	胡葆森	创始人	王天也	内生培养	袁旭俊	外聘	2017年由万科加入建业任 CEO
95	万丰奥威	1998	陈滨	内生培养	朱训明	内生培养	董瑞平	内生培养	
96	栋梁新材	1985	赵守明	内生培养	赵守明				
97	亚厦股份	1995	丁泽成	陆勋伟	家族成员	赵守明			
98	卧龙电气	1998	陈建成	(2017)"	家族成员				创办人陈建成之女婿

序号	企业名称	创立年份	董事长	董事长类型	第二代 CEO 姓名	第二代 CEO 类型	现任 CEO	现任 CEO 类型	说明
99	鹏博士	1985	杨学平	家族成员	丁海富	内生培养	张小明	内生培养	
100	华孚色纺	1993	孙伟挺	创始人	庞欣元	家族成员	庞欣元	家族成员	创办人孙伟挺之妻

附录 B

美国百强家族企业传承信息 (Family Capital)

序号	企业名称	创立年份	家族持股(%)	是否上市	传承代数	第几代上市	第2代CEO类型	第3代CEO类型	第4代CEO类型	第5代CEO类型
1	Walmart Inc.	1950	50.7	上市	5	1	内生培养	内生培养	内生培养	内生培养
2	Ford Motor Company	1903	40	上市	11	1	家族成员	内生培养	内生培养	内生培养
3	Cargill, Incorporated	1865	88	非上市	9		家族成员	家族成员	内生培养	内生培养
4	Comcast Corporation	1963	33.6	上市	2	1	家族成员			
5	Dell Technologies Inc.	1984	75	上市	3	3	内生培养	家族成员		
6	Tyson Foods, Inc.	1935	71.2	上市	8	3	家族成员	内生培养	家族成员	内生培养
7	NIKE, Inc.	1964	89.8	上市	4	1	外聘	内生培养	外聘	
8	C&S Wholesale Grocers, Inc.	1918	100	非上市	4		家族成员	家族成员	外聘	
9	Twenty-First Century Fox, Inc.	1980	38.9	上市	3	3	家族成员	家族成员		
10	Enterprise Products Partners LP	1968	32.1	上市	5	1	内生培养	内生培养	内生培养	内生培养
11	Bechtel Group Inc.	1898	100	非上市	5		家族成员	家族成员	家族成员	家族成员
12	Mars, Incorporated	1911	100	非上市	5		家族成员	家族成员	家族成员	内生培养

序号	企业名称	创立年份	家族持股(%)	是否上市	传承代数	第几代上市	第2代CEO类型	第3代CEO类型	第4代CEO类型	第5代CEO类型
13	H.E. Butt Grocery Company	1905	100	非上市	3		家族成员	家族成员		
14	Marriott International	1927	64.5	上市	3	3	家族成员	内生培养		
15	Enterprise Holdings Inc.	1957	100	非上市	3		家族成员	家族成员		
16	Cox Enterprises, Inc.	1898	100	非上市	7		家族成员	家族成员	家族成员	内生培养
17	Icahn Enterprises L.P.	1987	91.4	上市	2	2	内生培养			
18	PACCAR, Inc.	1905	32	上市	7	4	家族成员	家族成员	家族成员	家族成员
19	Fidelity Investments / FMR LLC	1946	100	非上市	3		家族成员	家族成员		
20	Meijer, Inc.	1934	100	非上市	4		家族成员	家族成员	内生培养	
21	The Gap, Inc.	1969	43	上市	6	1	外聘	外聘	家族成员	内生培养
22	JM Family Enterprises, Inc.	1968	100	非上市	3		内生培养	内生培养		
23	Dish Network Corporation	1980	67	上市	4	4	外聘	家族成员	内生培养	

序号	企业名称	创立年份	家族持股(%)	是否上市	传承代数	第几代上市	第2代CEO类型	第3代CEO类型	第4代CEO类型	第5代CEO类型
24	Gordon Food Service, Inc.	1897	100	非上市	6		家族成员	家族成员	家族成员	家族成员
25	Viacom, Inc.	1987	79.5	上市	5	5	内生培养	外聘	内生培养	内生培养
26	The Estée Lauder Companies Inc.	1946	71.7	上市	5	2	家族成员	内生培养	家族成员	外聘
27	Lennar Corporation	1954	33.2	上市	3	1	家族成员	内生培养		
28	The Hearst Corporation	1887	100	非上市	4		内生培养	内生培养	内生培养	
29	S. C. Johnson & Son, Inc	1886	100	非上市	10		家族成员	家族成员	家族成员	家族成员
30	Lithia Motors, Inc.	1946	100	上市	3	2	家族成员	内生培养		
31	Re上市 Services, Inc.	1998	66.8	上市	3	1	内生培养	内生培养		
32	Medline Industries, Inc.	1966	100	非上市	2		家族成员			
33	ABC Supply Co., Inc.	1982	100	非上市	3		内生培养	内生培养		
34	Hormel Foods Corporation	1898	48.5	上市	10	7	家族成员	外聘	内生培养	内生培养

序号	企业名称	创立年份	家族持股(%)	是否上市	传承代数	第几代上市	第2代CEO类型	第3代CEO类型	第4代CEO类型	第5代CEO类型
35	Gulf States Toyota Distributors	1969	100	非上市	2		家族成员			
36	Wegmans Food Markets, Inc.	1916	100	非上市	4		家族成员	家族成员	家族成员	
37	RaceTrac Petroleum, Inc.	1934	100	非上市	4		家族成员	家族成员	内生培养	
38	Amway Corp.	1959	100	非上市	3		家族成员	外聘		
39	Dick's Sporting Goods, Inc.	1948	59.7	上市	2	2	家族成员			
40	News Corporation	1979	39.4	上市	2	1	外聘			
41	Westlake Chemical Corp.	1986	71.3	上市	2	1	家族成员			
42	Liberty Media Corp.	1991	47.6	非上市	2		外聘			
43	Flex-N-Gate Corp.	1956	100	非上市	2		家族成员			
44	Constellation Brands, Inc.	1945	58.1	上市	4	1	家族成员	家族成员	内生培养	

序号	企业名称	创立年份	家族持股(%)	是否上市	传承代数	第几代上市	第2代CEO类型	第3代CEO类型	第4代CEO类型	第5代CEO类型
45	Kohler Co.	1873	96	非上市	5		家族成员	家族成员	家族成员	家族成员
46	Trammo, Inc.	1965	100	非上市	3		内生培养	内生培养		
47	American Financial Group, Inc.	1959	51	上市	2	1	家族成员			
48	Perdue Farms, Inc.	1920	100	非上市	4		家族成员	家族成员	内生培养	
49	Sheetz, Inc.	1952	90	非上市	4		家族成员	家族成员	家族成员	
50	Franklin Resources Inc.	1947	38.5	上市	3	2	家族成员	家族成员		
51	Dillard's, Inc.	1938	99.4	上市	2	1	家族成员			
52	Ralph Lauren Corp.	1967	81.9	上市	3	1	外聘	外聘		
53	OSI Group LLC	1909	100	非上市	3		家族成员	内生培养		
54	Cumberland Farms, Inc.	1938	100	非上市	5		家族成员	家族成员	外聘	家族成员
55	AmTrust Financial Services, Inc.	1998	79.4	非上市	2		家族成员			
56	Seaboard Corp.	1918	77.7	上市	3		家族成员	家族成员		
57	Eby-Brown Company, LLC	1956	100	非上市	2		家族成员			

序号	企业名称	创立年份	家族持股(%)	是否上市	传承代数	第几代上市	第2代CEO类型	第3代CEO类型	第4代CEO类型	第5代CEO类型
58	Dot Foods, Inc.	1960	100	非上市	4		家族成员	家族成员		
59	Clark Enterprises, Inc.	1972	100	非上市	2		内生培养			
60	Kelly Services, Inc.	1946	93.5	上市	5	1	内生培养	内生培养	内生培养	内生培养
61	Central National-Gottesman, Inc.	1886	100	非上市	6		家族成员	家族成员	家族成员	家族成员
62	Sinclair Oil Corp.	1916	100	非上市	7		内生培养	内生培养	内生培养	外聘
63	Telephone and Data Systems, Inc.	1969	56.3	上市	2	1	家族成员			
64	Gilbane, Inc.	1873	100	非上市	6		家族成员	家族成员	家族成员	家族成员
65	Demoulas Super Markets, Inc.	1917	83.2	非上市	3		家族成员	家族成员		
66	Under Armour, Inc.	1996	65	上市	2	2	外聘			
67	Levi Strauss & Co.	1853	60.4	非上市	8		家族成员	家族成员	家族成员	家族成员
68	Walsh Group, Ltd	1898	100	非上市	3		家族成员	家族成员		
69	Services Group of America, Inc.	1972	100	非上市	2		内生培养			

序号	企业名称	创立年份	家族持股(%)	是否上市	传承代数	第几代上市	第2代CEO类型	第3代CEO类型	第4代CEO类型	第5代CEO类型
70	Ashley Furniture Industries, Inc.	1945	85	非上市	3		家族成员	家族成员		
71	Save Mart Supermarkets, Inc.	1985	96	非上市	2		家族成员			
72	National General Holdings Corp.	1939	41.7	上市	2	1	家族成员			
73	Schneider National, Inc.	1935	100	上市	4	2	家族成员	内生培养	内生培养	
74	Coca-Cola Bottling Co. Consolidated	1906	78.8	上市	4	1	家族成员	家族成员		
75	Structure Tone, Inc.	1971	100	非上市	2		外聘			
76	The Wonderful Company LLC	1979	100	非上市	2		外聘			
77	Amkor Technology, Inc.	1968	57.5	上市	2		外聘			
78	Fresh Del Monte Produce, Inc.	1989	36.6	上市	2	2	家族成员			

序号	企业名称	创立年份	家族持股(%)	是否上市	传承代数	第几代上市	第2代CEO类型	第3代CEO类型	第4代CEO类型	第5代CEO类型
79	Asplundh Tree Expert Co. Inc.	1928	100	非上市	6		家族成员	家族成员	家族成员	家族成员
80	Hub Group, Inc.	1971	62.7	上市	2	1	家族成员			
81	Ingles Markets, Inc.	1963	72.1	上市	2	1	内生培养			
82	M. A. Mortenson Co., Inc.	1954	100	非上市	3		家族成员	内生培养		
83	Hallmark Cards, Inc.	1910	66.7	非上市	5		家族成员	家族成员	家族成员	内生培养
84	HT Hackney Co.	1891	96	非上市	5		家族成员	家族成员	内生培养	内生培养
85	New Balance Inc.	1906	100	非上市	6		内生培养	家族成员	外聘	外聘
86	Ben E. Keith Company	1906	100	非上市	3		家族成员	家族成员		
87	Carlson Holdings, Inc.	1938	100	非上市	5		家族成员	内生培养	内生培养	内生培养
88	D&H Distributing Co., Inc.	1918	100	非上市	3		家族成员			
89	Stater Bros. Holdings Inc.	1936	50	非上市	5		外聘	内生培养	内生培养	内生培养
90	Rich Products Corp.	1945	100	非上市	4		家族成员	家族成员	内生培养	

序号	企业名称	创立年份	家族持股(%)	是否上市	传承代数	第几代上市	第2代CEO类型	第3代CEO类型	第4代CEO类型	第5代CEO类型
91	FJ Management Inc.	1968	51	非上市	3		外聘	外聘		
92	Mary Kay Holding Corp.	1963	52	非上市	3		家族成员	内生培养		
93	Milliken & Co., Inc.	1865	50	非上市	6		家族成员	内生培养	内生培养	内生培养
94	Rosen's Diversified Inc.	1946	100	非上市	2		家族成员			
95	Weis Markets, Inc	1912	39.3	上市	3	1	家族成员	家族成员		
96	IAC/InterActive Corp.	1995	47.8	上市	3	1	内生培养	内生培养	内生培养	
97	Michels Corp.	1959	50	非上市	2		家族成员			
98	J. D. Heiskell & Co., Inc.	1886	100	非上市	4		家族成员	家族成员	家族成员	
99	Reinalt-Thomas Corp	1960	100	非上市	5		内生培养	内生培养	内生培养	内生培养
100	Brown-Forman Corp.	1870	50.8	上市	8	6	家族成员	家族成员	内生培养	家族成员

附录 C

美国百强家族企业传承模式的多元逻辑回归分析结果 (n=248)

参数估计		伪 R 方							
传承模式 a	B	标准误	Wald	df	显著水平	Exp(B)	Cox 和 Snell	Nagelkerke	McFadden
内生培养 经理人	截距	.146	.403	.132	1	.716			
	[传承代际=2]	-1.895	.484	15.314	1	.000	.150		
	[传承代际=3]	-.964	.476	4.091	1	.043	.382		
	[传承代际=4]	-.227	.513	.197	1	.658	.797		
	[传承代际=5]	ob	.	.	0	.	.		
	[企业类型=1]	1.128	.328	11.826	1	.001	3.088		
	[企业类型=2]	ob	.	.	0	.	.	.137	.163
外聘职业 经理人	截距	-1.494	.667	5.012	1	.025			
	[传承代际=2]	-.620	.734	.714	1	.398	.538		
	[传承代际=3]	-.639	.789	.657	1	.418	.528		
	[传承代际=4]	-.200	.858	.054	1	.816	.819		
	[传承代际=5]	ob	.	.	0	.	.		
	[企业类型=1]	.851	.474	3.224	1	.073	2.342		
	[企业类型=2]	ob	.	.	0	.	.		

a. 参考类别是：家族成员继承。

b. 因为此参数冗余，所以将其设为零。

观察值	预测值			
	家族成员继承	内生培养经理人	外聘职业经理人	百分比校正
家族成员继承	117	21	0	84.8%
内生培养经理人	45	37	0	45.1%
外聘职业经理人	18	6	0	.0%
总百分比	73.8%	26.2%	.0%	63.1%
