

家族企业“交棒季”

就在 21 世纪头十年接近尾声的时候，中国杰出的 IT 企业——华为公司被曝任正非为其子“接班”而挤走孙亚芳。家族企业的传承问题再引关注。

实际上，中国自改革开放以来三十余年，第一代创业者在 21 世纪头十年里面面临着“集体谢幕”的必要性和紧迫性。在这十年里，所完成的、开启的“交接班”“故事”（案例）凸显出何种特征？它们是否能表述中国这十年的变化和进步？它们又如何裹挟了中国传统文化与现代治理的纷繁与纠结？

【现象】

子承父业+双重继承

徐鹏

2003、2004 两年，中国民营企业界发生了两起最悲情也最轰动的财富继承事件。

2003 年 1 月 22 日，山西海鑫集团董事长兼总经理李海仓突然遇害，在地方政府的支持和家族会议上，李海仓刚满 22 岁、在澳大利亚就学的儿子李兆会仓促接班，此事引起社会轰动。一年多之后，均瑶集团创始人、董事长王均瑶因癌症医治无效，年仅 38 岁。失去主要创始人的均瑶集团没有发生海鑫集团当年的混乱。王均瑶生前即已做好企业的接班安排，并在遗嘱中自己的财产继承做了明确交代。

个案之外，万向集团、横店集团、华西村、红豆实业、格兰仕集团、广东碧桂园、江苏永鼎集团、宁波方太集团等知名的家族企业，在这 10 年之内，都已经顺利完成了财富继承的第一步——管理权的转移，而所有权的转移则情况各异，有的已经完成，有的正在进行。

地方政府也积极跟进，关注和扶持家族企业的接班人培训。2009 年 8 月 17 日，人民日报以《江苏集训民企二代掌门 进党校学习到国企挂职》为标题报道：江苏将用两年时间在全省培养 1000 名民营企业后备人才。将大型民营企业的接班人或成长型民营企业的负责人列为培养对象，通过党校学习、基地培训、导师帮带、国企挂职锻炼等方式，将他们培养成具有现代经营管理能力、对党有感情、支持党的工作的民营企业后备人才队伍，引领民营经济新一轮发展。

90%的家族企业希望子女接班

长江商学院副教授滕斌圣组织的一项调查显示：在中国，90%的家族企业创始人都希望子女接班，而非西方家族企业常见的在继承时将管理权和所有权分离，而是将企业的所有权和控制权一直保留在家族内部，是一种双重传承。

很多交班成功的企业创始人都曾表示过不一定任人惟亲，但是因为企业内部缺乏有效的控制体制，创始人与职业经理人无法达成充分的信任，大多数创始人在考虑接班人的时候，往往会优先考虑家族内部的成员，他们对后代的信任度显然远远大于家族以外的成员。

“有人反对子承父业，这是一种误解和偏见，因为当前整个职业经理人阶层的信用体系还没有完全建立起来，社会法律体系还需要时间去完善。从传统家文化的角度来看，子承父业是有历史文化根基的，而从现代市场经济来说，委托代理成本也会影响企业家对接班人的选择。”方太集团董事长茅理翔说。茅理翔的观点是，只要子女能干，也愿意干，就应该交给子女。如果子女

不能干，就应该交给职业经理人。

河北大午农牧集团创始人、监事长孙大午的说法则更为直接：“家族企业和过去的封建王朝有类似的一面。封建王朝是‘家天下’，中国人一直有浓厚的家国情怀。从政治范畴来说，政治是众人之事，属于公，情义上应该传贤；从经济层面来说，家族企业是私有资产，属于私，理法上应该传子。只要我们改变不了家族企业资产的私有属性，产权的继承就是私相授受的事，中国有句古话就叫做‘孝子贤孙’，子就应该贤，贤就应该首推其子。‘子不教，父之过’，子不贤孙不孝，那是父辈带人育人上有问题。”

中国目前的职业经理人职业素养还不够，很多人都想着另立山头，等到羽翼丰满后，就去做一个一模一样的公司。这让企业创始人难以真正信任职业经理人。另外，在许多家族企业，因为企业内部错综复杂的关系，职业经理人也很难生存。CEO 只要往往只要尽责就好，但对老板来说，是一定要将企业办好为止、好上加好，不达目的不罢休。家族的继承人往往比患得患失的职业经理人更有魄力推动企业的改革，也更敢于直言。

家族企业所有者在家庭责任感和自我实现的双重动机驱动下，家族与企业共荣，职业与事业合一，这都是对经理人无法设计、不能施用的激励模式。由于企业归家属所有，管理者在决策时目光更长远，而不必担心拿不出漂亮的季度报表，不必太执着于实现短期的某一赢利目标。此外，与其他人相比，家族成员与决策带来的结果之间存在着更为直接的利害关系。

楼忠福是广厦集团董事局主席，有两个儿子，五个孙子，一个孙女。两个儿子性格各有所长，忠诚大气与精明能干各有侧重。2004 年，楼忠福就开始退出公司的日常运营，两个儿子各自主管一块主营业务。大儿子楼明主管建筑业务，担当集团公司董事局副局长一职；小儿子楼江跃主管房地产开发业务，担任上市公司浙江广厦的董事长。建筑业务和房地产业务是广厦集团的两块主营业务，前者占总产值的 70%，后者占总利润的 70%。

有人问楼忠福：“在你企业里，你认为你儿子的水平最高吗？”楼忠福摇摇头，说：“比我儿子水平高的，肯定有，别人可能比我儿子的水平高 30%，但是，别人也要琢磨老板——老板对我真不真心，这样一琢磨，40%的力气就用掉了，他的能力就打了折扣。”

分，还是不分？

虽然楼忠福在 2004 年就开始退出公司的日常经营，但目前牢牢仍把握着家族企业 100% 的股权。

这就是中国家族企业传承的现状。中国的家族企业还很年轻，历史最长不过二三十年。当初带着一家人、或是亲戚朋友打江山的创始人，如今大多数依然牢牢把握着指挥棒，即使在一些已经引入第二代的家族企业里，第一代对年轻的第二代还不完全放心，依然扮演着“垂帘听政”的角色。

并不是所有的民营企业都有这样的“幸运”，如果后代对父辈的事业并不热心或是缺乏足以驾驭企业的能力，那么，就会遇上大中电器、汇源这样的“将事业交予他人”的命运。在滕斌圣看来：“大中电器、汇源果汁都是不得不卖。你要知道自己一手做大的企业拱手相让，并不是民营企业们心甘情愿的事情，真正的原因被很多人忽视了，那就是没有找到合适的接班人。”

另一个问题是：如果后代不止一个，如何避免内部纷争？有些创始人选择尽量拖延“分”的时间点，利用家庭的文化或规矩来促使子女“合业”；有些人则给孩子们一人一笔钱，让他们各自创业。而有些人则采用最常见的“分家”举措。比如四川的刘永好，四兄弟也是很好地分手了。

大部分中国人都极力避免“分家”，主张“以和为贵”。楼忠福就要求两个儿子必须“合业”。堪称“和谐典范”的香港家族企业李锦记，传至第二代时曾经历了两次元气大伤的分家，痛定思痛后，李氏传人现在恪守质朴祖训：不得离婚、不得有外室，不得晚婚。李锦记家族现在共有 26 人，小至 4 岁，大至 70 多岁。26 人除了家族会议碰面之外，每年还要举行一次家族大旅行。

奥康集团创始人王振滔经历过“家族内部分家”的切肤之痛，总结出“股权应该非常集中，不能再分散，分散不利于决策，弄不好会给企业带来根本性的危机”。

为了避免日后在所有权上的纷争，尤其是代际传承所带来的“树大分枝式”的股权裂变，碧桂园在所有权方面是一刀切。碧桂园集团的创办者杨国强有三个女儿。2001年，杨国强将毕业于碧桂园国际学校的二女儿杨惠妍送到美国俄亥俄州立大学攻读市场营销及物流专业，2005年，23岁的杨惠妍大学毕业后回国，杨国强将自己所持有的碧桂园集团70%的股份全数转让给了杨惠妍。杨国强希望将杨惠妍培养成为自己的接班人。虽然现在还是杨国强在管理这个公司。杨惠妍已经担任杨国强的私人助理及碧桂园采购部经理，主要负责整体采购监督、企业资源管理，并参与制订发展策略。

每个企业都有不同的解决方式。大多数企业在所有权的问题上就很复杂。茅理翔将自己、妻子、儿子放在一个口袋，将女儿放在另外一个口袋，给女儿、女婿创业基金，做另外的事情，但是女儿和女婿还是持有公司约10%的股份。

楼忠福为广厦的产权有一套清晰的产权划分思路：广厦的产权将来分为三大块，第一块是家族控股，第二块是拿出一部分给为广厦付出多年心血的功臣，第三块是留给将来要为广厦出力的人。

制度式传承

家族企业传承问题的本质不是家族领导者的更替，而是领导者要为离任后的家族企业设计一个什么样的制度系统。这个继承制度系统主要包括所有权的安排和控制权（经营权）的分配。可以说，制度传承是所有传承模式中最为高阶的。

2004年，大午集团从欧洲的君主立宪制和美国的三权分立制度找到了灵感，开始试行一种新的三权分立制度：创始人孙大午和妻子拥有企业产权，后代可以继承；家族成员组成监事会，对董事会、理事会进行监督，但无权决策，更不能任免董事长和总经理；企业内部人员选举产生的董事组成董事会，行使企业投资等决策权，但无权干涉经营；由分公司一把手组成的理事会则执行董事会决议，行使经营权。拥有所有权就不能决策权，所有权作为一个整体存在，后代只能继承却不能对财产进行分割。

孙大午毫不讳言这套机制最初就是为两个儿子量身定做。长子孙萌以前对此不解，常常跟爸爸闹，问“爸爸，我行不行还不是你说了算啊？”现在也逐渐认识到，他行不行不再是爸爸说了算，而是企业的干部员工说了算。他在思想上有了很大转变，也在“私企立宪”这套制度下成长起来了。

孙大午的两个儿子孙萌、孙硕都在企业工作。孙萌进入集团已经七八年了，孙硕也有四五年。2008年的第三届董事会换届选举，他们双双被选入董事会，2010年的第四届董事会换届选举，他们又顺利入围。

被誉为台湾“经营之神”的台塑集团创始人王永庆设计了“集体领导”的管理模式加“家族信托”的股权模式作为台塑的继承制度，他传承的不是一个王位，而是一套保证台塑基业长青的制度体系。王永庆曾公开表示：“台塑没有交棒问题，一切交由管理制度，只要照着制度走，就能把企业经营好；而接班事宜将由组织决定，台塑已成立行政中心，应可做最佳人选的考量。”

从1999年起，王永庆就开始刻意淡出公司决策，着手构建传承制度。2001年7月26日，王永庆对外宣布成立行政中心的构想。他的构想是成立一个独立于各利益集团的“决策小组”或“行政管理中心”来统筹企业集团内的投资经营。2001年8月，行政中心成立。

为了行政中心能在经营层面顺利接班，王永庆做了大量的准备工作。他首先让未来的接班人们了解集团的结构和共生关系，避免未来各方不顾集团共生结构而互相争斗。“行政中心”每个月均有一个下午时间讨论事无巨细的议案，甚至包括台塑大楼周边种植什么植物。通过这样的训

练，未来的接班人们将眼光从单一公司的管理者放宽到其他兄弟公司以及整个集团。通过前期的训练，决策成员们对集团下属所有企业都很了解并且具备了共生意识和集团视野。行政中心成立第二年后，王永庆开始着手培养管理接班团队的经营决策能力。行政中心只负责审议、批准 10 亿元以上的议案。通过重大项目决策、业务简报分析，行政中心的成员最终都能够全面掌握集团的业务。行政中心开会时间由总管理处提出，原则是一个月聚会一次，没有特定的主席或主持人，开会时由各公司专案负责人提出报告，行政中心提出评估与建议。2003 年 5 月后，王永庆的两个女儿王瑞华、王瑞瑜也加入到行政中心。自此，“行政中心”组织人员最终确定。

表 2 台塑集团行政中心成员构成

身份	成员	负责公司与职务	负责分工
家族二代	王文渊（王永在长子）	台化、福懋董事长	行政中心总裁多元化评估
	王文潮（王永在次子）	台塑石化董事长	油品事业
	王瑞华（王永庆三房长女）	台塑总管理处海外事业管理部总裁、长庚生物科技总经理	行政中心副总裁 海外事业督导管理
	王瑞瑜（王永庆三房次女）	台塑总管理处副总、台塑生医与台塑公司董事长	总管理处一般事务、台塑品牌业务
元老	李志村	台塑公司董事长	石化事业
	吴钦仁	南亚塑胶董事长	电子领域
	杨兆麟	总管理处总经理	集团财务运作

台湾当地媒体指出，目前行政中心的七名委员分别代表三股力量：王瑞华、王瑞瑜是王永庆的代言人，王文渊、王文潮则延续着王永在的影响力，李志村、吴钦仁、杨兆麟是追随王氏兄弟的多年老臣，作为第三方力量，可以弥补第二代王氏决策人在专业层面的不足，同时充当第二代之间的润滑剂。

在所有权层面，王永庆设计了一套独特的“永续经营”股权制度。为了企业的股权结构稳定，王永庆模仿美国家族企业常用的股权继承方式——成立家族信托（family trust），家族二代拥有股票所有权和收益权，但没有处分权，避免了后代的财产争夺。家族后代不能单独买卖股票，股权不易分散、不容易被恶性并购，管理权可以交给职业经理人。此外，王永庆通过财团法人公益基金——长庚纪念医院以金字塔结构控制其他下属企业。要想获得台塑集团的董事席位，必须获得长庚医院理事会中三分之二以上家族或非家族理事的同意。王家通过长庚医院的法人股权与理事会的支持，对台塑形成了稳固的管理及控制权。

随着企业规模不断扩大、家族参与程度不断提高，家族企业内部会变得关系交错、派系复杂、斗争激烈。单子继承和诸子析产等传统继承模式会导致企业和家族两个组织系统发生剧烈的震荡，增强了企业发展的不确定性。在这种情况下，以台塑为代表的“制度传承”模式就应运而生。这类传承模式并不是把企业所有权和经营权直接交给后代，而是交予一套完善有效的制度体系。家族内部没有任何一方的力量可以影响这套制度体系的运作，内部派系在各方制衡下达到利益的

均衡，有效避免了因利益分配而导致的家族冲突。

伴随着家族企业的不断成长，继承问题是不断向更复杂的方向发展的。中国的家族企业均尚处在“幼年期”，创始人们还处在思考“传子”还是“传贤”的“初级阶段”，对于很多传承模式还一无所知，未来需要我们思考、面对、解决的问题还有很多很多……

链接

“子承父业”的两种模式

徐鹏 清华大学公司治理研究中心

单子继承制

单子继承制是权力从一个控制型领袖向另一个控制型领袖的转移。其背后的实质是家族企业的所有权与控制权毫不分割地由诸子中的一人继承。这是目前中国家族企业传承中最为常见的模式。

其原因有二：单子继承制是中国历史上分封制度的主要模式，爵位是权力与财产的综合载体，不可分割，在世袭时只能采取整体传承的方式，因此中国家族习俗中的嫡长子继承制深刻地影响着现代家族企业的继承模式。由于我国计划生育这一基本国策的影响，众多家族企业创始人膝下均是独生子女，因此，单子继承也就自然成了唯一可选的继承模式。

近十年来，方太、万向、广厦等主要家族企业的传承中，我们可以看出单子继承制是国内家族企业传承模式的主流做法。

中国人自古以来就有一种对独裁式领导的偏爱，人们普遍认为一个组织应该有且只有一个最终拍板者。行政中心、董事会、总裁办公室等在国外已流行多年的家族企业共同决策机制一直在中国水土不服。在这样的文化背景下，所有权和控制权都传承给一个后代保证了政策的统一性和管理的有效性，创始人不必担心未来会有来自家族内部的力量对二代领导者产生威胁或者掣肘。在家族企业内部，当所有权力传承至一个后代手中时，决策与执行效率都会达到最大化，尤其是当家族后代是英明的领袖时，单子继承制似乎成了家族企业传承不二的选择。

但是，最常见的并不一定就是最有效的，失去了制衡力量和民主决策，领袖的独裁也会为企业带来极大地风险。此外，无论从经济上还是感情上，把其他子女都排除在利益中心之外的做法也不是每一个家族领导者都能做得到的。

诸子析产制

诸子析产制是家族企业的所有权与控制权在兄弟姐妹间以尽量公平为原则进行分配。诸子析产制也是我国家族宗法中另一个传统的继承模式。在中国家族传统文化中，“有国有家者，不患寡而患不均，不患贫而患不安。盖均无贫，和无寡，安无倾。”这一思想一直是指导国与家的基本分配原则。家族继承中的重要理念是“财散人聚”的均分意识——唯有平均分配，才能让家业永续。

这种家产继承方式一直在民间通行，并且发展为一套完整的方式和制度体系，成为中华民族处理家庭财产关系的一种普遍心理。这一传统也深刻影响着我国家族企业的传承模式。

【“交棒”人物】

茅理翔父子的这十年

方太的传承是创业和转型同时进行的过程，也是两代人共同二次创业的产物。我从 1985 年开始创业，花了近十年的时间去拼搏奋斗，终于打造出世界产销第一的电子点火枪，但到了 1993 年~1994 年，点火枪被几十家企业模仿，大家打价格战，单价从 1.2 美金一直降到 0.3 美金，这逼着我进行第二次创业。1994 年，我儿子忠群从上海交大研究生毕业，本来想去美国读博士，我把他劝回来，与我一起二次创业，之后在 1996 年 1 月 18 日成立了方太。所以忠群来接班是在危机之中的接班，而且我们的交接班模式是两代人共同创业兼儿子独立创业的传承模式。

回顾方太的交接班，我总结出“三个三年、三个阶段”的交接计划，即“带三年、帮三年、看三年”这三个阶段。

带三年（1995~1997 年）

忠群回来创业之初，我们再寻找新项目上出现了分歧，我主张上微波炉，儿子认为吸油烟机才是明智的选择，因为油烟机正大跨步进入现代家庭，而微波炉尚属可有可无的产品。最后我被说服，最后将产品的研发权彻底下放给了他，由他全权负责产品研发。

忠群带领一帮年轻人，几乎是日日夜夜的干，苦战八个月终于成功研制出了中国第一台符合中国烹饪国情的油烟机，一炮打响，一跃成为行业第三名，创造了行业奇迹，也创造了区域经济的奇迹，被社会誉为方太现象。

第一个三年的成功，是方太初创阶段的成功。从传承的角度来说，成功的关键是接班人自身具有执着追求、艰苦奋斗与持续创新的品质。作为第一代企业家，我敢于大胆交、坚决交、彻底交，调动了儿子的积极性、主动性与创造性。我们父子俩能够理性地处理分歧，统一思想、明确战略，这对于成功传承来说，至关重要。

帮三年（1998~2000 年）

我彻底放开了营销权。忠群大刀阔斧地对营销体制进行了改革，将原来的销售员制改造成了分公司制。后来迫于压力，不得不实行一厂两制：分公司制和销售员制并行。

对于那些业绩不好、管理不善、货款回收有问题的销售员，立即派新引进的销售经理接管，成立分公司。同时也鼓励原销售员中有能力、忠诚敬业的成立分公司。这大大调动了大家的积极性，销售业绩大幅提升，方太从全国第三名上升到第二名。

同时我们大力开发新产品，向灶具、消毒碗柜进军。

这个阶段，我看到了忠群的创新能力和领导能力和决策能力，我继续大胆交，坚决交，彻底交，更加放心、放手、放权。

看三年（2001~2003 年）

2001~2003 年，方太继续稳步发展，这是我交接班中的“看三年”阶段，也是我彻底放权、全面交权的阶段。我把所有的经营权全部放给忠群，连公司的决策权我也彻底下放。

忠群的决心比较大，进行了一系列有利于企业发展的探索和尝试。

招聘人才。方太引进人才数量越来越多，层次越来越高，很多都是从 500 强过来的高级经理人。逐渐建立了属于他自己的高层次的非家族职业经理人团队。

淡化家族。这个阶段明确提出淡化家族制。我名为董事长，具体事情什么都不管了，我太太招娣原任副总经理，为了引进高级人才，她也从核心经营层中淡化了，改为监事长。

引入先进制度。把国际上最先进的管理体制引入方太，比如 6S 管理，ISO9000、14000、18000、质量奖管理模式、人力资源绩效考核体系、全面预算管理等等。

重文化。忠群开始第一次全面重视方太文化。方太确立了企业使命（让家的感觉更好）愿景（成为一家受人尊敬的世界一流企业）核心价值观（人品、企品、产品三品合一），并且提出了 25 条方太管理原则，编制第一本方太文化手册。

这个阶段的收获特别大。我们父子俩成功完成了交接班，打造了中国厨房领域第一品牌，组建了一支非家族的现代化、高层次的职业经理人管理团队。

细数这九年，方太完成了六大转型：从仿造向创造转型，从定牌向创牌转型，从推销向营销转型，从传统家族制向现代家族制转型，从家长制管理向团队管理转型，从小家文化向大家文化转型。方太的创业变成了全体员工的共赢共创业，方太使命是让家的感觉更好，先让“顾客、员工、合作伙伴、社会”家的感觉更好，然后才是股东家的感觉更好。由此逐步建立了方太独特的、承担社会责任的“家文化”。

对我来说，第一个三年，我还参与公司的具体事务管理，后六年，我对自己的工作时间做了三个“三分之一”的规划：三分之一的时间到外面讲课；三分之一的时间接待客人；三分之一的时间看书、写书。这几年中，我讲了 500 多堂课，跑遍了二十几个省市、三十几所大学，与大批大学生、企业家、专家、教授、职业经理人交流，交朋友，我自己也受到了教育。

2006 年，我开始第三次创业，创办了宁波家业长青接班人学院。我想通过这所学校架起一座两代人心灵的桥梁，解决两代人的烦恼，帮助学员顺利接班。我希望通过我的努力，帮助更多的民企打破“富不过三代”的宿命，为中国企业的家业长青尽自己的绵薄之力。

我花了 8 年的时间梳理总结，同时研究了大量国内外家族企业与家族企业传承案例之后，终于 2007 年写成了《家业长青》一书，这是我暨 1999 年首个提出淡化家族制之后，又首个提出了“构建中国特色现代家族制管理模式”。

传承之难：企业家精神

储小平 中山大学岭南学院教授

家族企业是世界上最普遍、最常见的企业形式。据克林·盖尔西克等人的估算，在全世界所有企业中，由家族所有或经营的，最保守的估计占 65%~80%之间。家族企业这种经济组织形式不仅数量众多，而且实力极强。世界 500 强企业中 40%的企业是由家族所有或经营的。

改革开放以来，我国民营企业得到了迅猛的发展，尤其是以家族所有、家族经营为主要特征的家族企业。民营经济已占据国民经济 1/3 以上的份额（东南沿海一带的比重会更高）。民营企业中约有 70%~80%为家族企业。

家族企业能否有效传承，不仅关系到企业自身能否持续成长，而且对整个国民经济的发展都会有重大关联。从全球看，家族企业的传承都是一个难题，国外的研究资料表明，家族企业的寿命一般为 23 年左右，能延续至第二代的家族企业，仅为 39%，能延续至第三代的，更是只有 15%。国内的有关调查显示，中国民营企业家已经超过了 300 万，由于找不到合格的接班人，95%以上的中国民营企业家难以摆脱“富不过三代”宿命。有研究表明，目前国内富人家族的孩子中，只有约 10%的子女继承了父母的优良品质，成为积极向上、勤奋好学的人。对不少富有家族及企业来说，不是富不过三代的问题，而是能否富过两代的问题。

笔者曾对家族企业的演变概括出以下几个律：家族企业的企业家能力递减律、家族股权稀释

或分殖律、家族企业控制权争夺律、家族企业家战略分歧律、家族后代兴趣转移律、家族意图淡化律。要对这几个“律”因循利导，使家族企业基业长青是非常不容易的。这里涉及三个基本问题：传什么？传给谁？怎么传？本文仅就“家族企业传什么”这一话题进行初步的分析。

如前所述，传承无外乎是传位子、传股份。但是，要想使位子与股份传承顺利，还得想到与传位子、传股份紧密关联的其他要素的传承，如：企业家能力和精神的传承，企业家权威的传承，企业家在企业内部与外部的人脉资本的传承，企业家经营管理经验、知识、技巧的传承，企业长期形成的企业文化的传承等。

首先，在各种要素的传承中，最难传承的可能是企业家能力和精神。因为企业家能力和精神有天赋的成分，很难通过后天的学习和训练来完全获得。后天的学习和历练可能会促进具有企业家能力和精神天赋的人把潜力挖掘出来，但那种对投资不确定性和风险的敏感度、心理承受力及其把握驾驭，那种整合各种资源并有战略眼光及其实施的魄力等，不是创业老板们能那么容易、那么有效地传递给接班人的。

其次，企业权威的传承。按照科斯的观点：“之所以建立一家企业是有利可图的，主要原因似乎是使用价格机制存在成本”，即存在交易费用，交易费用太高就使得企业家在较大范围内通过企业组织并以行政权威的方式来指挥各种活动。家族企业的权威有着特殊性，其中既有企业理性规则的要求，也有家族伦理规则的内涵。一旦继任者的企业家能力不足和/或不能遵循家族伦理规则，他就难以拥有必要的权威，于是就会导致家族企业的解体。

第三，创业企业家在企业内部与外部的人脉资本的传承，在学理上可称为企业家社会资本的传承。创业企业家在创业和企业成长过程中，一方面与企业内部员工，特别是与创业元老、业务骨干等有长期合作打拼的经历，有的人甚至与老板形成泛家族成员的关系，彼此之间有很深的信任、默契和友情及理念认同。这是老板的企业内部的社会资本。另一方面，与企业投资经营有联系的各利益相关者，与社会各界，特别是与政界的各种联络，彼此的交情和信任等，这是老板的企业外部的社会资本。这一点对中国家族企业而言，显得更加重要，因为中国是一个关系网特别重的国家，企业的运营在很大程度上就是嵌入在各种关系网络之中的。创业企业家要将他在企业内外部的这两种社会资本传给接班人，非常不容易。俗话说：看什么人办什么事，人在人情在，人一走茶就凉。少帅一接班，元老们不认同，社会各界不买账，企业就难以为继了。

第四，企业经营管理经验、知识、技巧的传承。企业在创业与成长过程中往往形成自己独有的一些企业知识，其中最主要的可能是企业家默会知识，如诀窍知识、心智模式、特有的人情关系规则技巧、与各方合作的心理承诺等。这其中，有的可以传授，有的要靠心领神会，要靠实践中领悟与运用。

第五，企业长期形成的企业文化的传承。如企业的使命、宗旨、愿景，老板个人独特的并被员工长期认同和接受的管理风格，公司内部长期形成的行为模式、交往沟通的潜规则和组织氛围，老板与员工、领导和部属之间的心理契约等等。这些企业文化因素，有些是无形的，其形成与特定时期特定环境有关。而相当一部分家族企业老板的子女往往有国外学习的经历，其中有些少帅是80后、90后的人，他们的思想价值观与上一辈的代沟会很大。因而，创业企业家所创立、倡导的企业文化，在新一代看来，可能过时了，因而得不到他们的认同。这样，企业文化就难以传承下去了。

家族企业代际传承中每种要素的形态、内涵是不同的；每种要素传承的方式、路径是不同的；每种要素传承的效果也是不同的。继任人如何承接各种要素？如何在承接的基础上创新增值各种能力和资本并获取更多的收益？这些都需要更加深入的探讨。当然，接班人不一定要把所有的要素都原封不动地全部承接过来，创业企业家的成功要素有些在时过境迁中也会不合时宜，这需要新一代在传承中能因时因事因地创新性的承接，不仅守住江山，更要巧手绘出新天地。