

家族企业权力传承的规划设计研究

权英¹, 吴士健², 刘新民²

(1. 山东科技大学 文法学院; 2. 山东科技大学 经济管理学院, 山东 青岛 266590)

摘要: 家族企业权力传承既是企业所有权和控制权由上一代传递给下一代的过程, 同时也是家族财产、声誉和社会地位的传递, 关系到家族企业的持续发展乃至生死存亡。在“子承父业”的主流模式下, 家族企业必须对权力传承所涉及的继任者选择、继任者培养、权力交接的最优时机设计以及老一代家族企业主的退出等问题进行科学的规划设计。为推动传承规划的顺利执行, 家族企业还应在确保传承规划设计的正式性和规范性的基础上, 建立有利于权力传承的协调机制, 密切关注各利益相关者的反应并充分考虑到家族精神和企业文化的传承的重要意义。

关键词: 家族企业; 权力传承; 传承规划

中图分类号: C93.03

文献标识码: A

文章编号: 1008-7699(2011)05-0078-06

权力传承是家族企业发展史上最重要的战略决策, 也是最难应对的挑战之一, 关系到家族企业的持续发展, 乃至生死存亡。研究表明, 西方大约只有 30% 的家族企业能成功进入第二代, 仅有 10% 的家族企业能成功进入第三代, 能进入第四代的则不超过 3%。^[1] 一个常见的现象是, 当家族企业的创始人突然离去或退休的时候, 往往就是企业终结的时候。在我国, 经过 20 多年的快速发展, 民营企业中家族企业所占比例已达 70% 以上, 而未来 10~20 年将是家族企业从第一代创业者转向第二代的高峰时期。随着家族企业老一代创业企业家年华逐渐老去, 在“子承父业”的主流模式下, 如何进行有效的传承规划设计, 避免陷入“富不过三代”的怪圈, 已成为我国家族企业面临的当务之急。

一、家族企业权力传承规划设计的重要性

传承规划是公司确定关键岗位的后继人才, 并对这些后继人才进行开发的整个过程。在家族企业中, 传承规划被认为是推动家族企业管理控制权从一位家庭成员向另一位家庭成员平稳传递的保障, 是一个深思熟虑的正式的过程。^[2] 科学的传承规划设计可以使权力继任者逐步调整自己扮演的角色, 协调传承中的利益关系, 减少因角色地位改变而导致的冲突和困惑, 增进传承成功的概率。Avila 等(2003)通过比较有传承规划和无传承规划的家族企业后发现, 没有规划的企业描述他们先前的传承过程是充满敌意的, 而那些有规划的企业描述他们的传承过程则是合作的、令人愉快的。^[3] Christensen(1953)和 Trow(1961)的实证研究也表明, 制定了传承规划并与关键利益相关者进行过交流的家族企业, 其传承后的业绩表现要好于那些没有传承规划的企业。

家族企业权力传承是一个复杂的过程, 既包含了家族企业所有权和控制权的传递, 同时也是家族的财产、地位甚至是社会声誉的传递。家族企业权力传承规划设计的必要性和重要性即源于这种权力传承的特殊性。第一, 从传承内容上看, 家族企业的权力传承包含了控制权和所有权两个方面。与两权分离的公众公

收稿日期: 2011-09-27

基金项目: 国家自然科学基金项目“企业高层管理人员更替决策研究”(70971078), 教育部人文社科规划项目“基于双边道德风险规避的企业高管契约设计研究”(09YJA630089), 山东省软科学基金项目“过程观视角下的家族企业代际传承研究”(2008RKA117)

作者简介: 权英(1977-), 女, 吉林永吉人, 山东科技大学文法学院讲师。

司不同,家族企业是家族成员对企业的资产和经营管理保持临界控制的企业,^[4]是一种家族和企业合一的制度安排。尽管我国已经有相当多的家族企业从组织形态上转变为股份公司,有的甚至已经建立起规范的公司治理机制,但作为精神状态的家族制却依然存在,家族企业关系治理和契约治理融合的特性并没有根本改变。在家族企业中,企业通常被视为家产的一部分,是一种事业,而非一个单纯的经济组织。企业所有权主要控制在由血缘、亲缘和姻缘为纽带组成的家庭成员手中,经营管理权在家族成员内部配置,企业行为遵从家族伦理,决策程序按家族程序进行,甚至企业生命周期也与家族兴衰息息相关。因此,以“家族拥有和家族控制”为基本特征的家族企业,其权力结构是所有权与控制权合一的,权力传承既是管理控制权的移交,同时也是所有权的传承,是一个全部交付的过程。

第二,从继任者来源上看,家族企业的权力传承更多地体现为内部选拔而不是外部聘任。著名家族企业研究学者 Lansberg(1988)指出,对父母来说,将他们的希望和梦想永续的最好方式,就是将他们一生所建立和从事的事业传递给子孙,并代代相传,这可能是人类的天性和特质。^[5]因而,当家族企业掌门人因各种原因不再执掌企业管理控制权时,往往会选择自己的子女或家族内其他成员继任,很少会从家族外部选拔继任者。这种“子承父业”式的传承模式在我国家族企业中表现得尤为明显。一方面由于我国职业经理人市场发育不完善,信任机制缺乏,家族企业外聘职业经理人存在着较高的委托代理风险,致使家族企业管理者不敢贸然将承载着家族梦想与希望的企业管理权转交给不熟悉的外人,更不用说是由其掌控企业了。另一方面,受我国传统文化中根深蒂固的“差序格局”特征影响,在家族企业中也表现出明显的“差序”特征,是一个以企业主为核心的关系网络,信任程度由内而外依次递减,“自己人”与“外人”的边界极为清晰。这种信任的“差序格局”决定了家族企业在考虑继任人选时首要关注的是血缘、亲缘关系,是“自己人”还是“外人”。因此,尽管继任者的内部选拔可能未必是一个最优的安排,但却是家族企业在特定市场结构和文化背景下的现实选择。

第三,从继任情境上看,家族企业的权力传承一般表现为掌门人的自愿更替而非强制性的。从公司治理的角度看,企业的权力传承主要发生在三种情况:一是企业掌门人因合约到期未能续聘或退休而造成的自然更替;二是掌门人因疾病、死亡、业绩严重下滑等重大变故,或其他个人原因而自愿提前结束任期所引发的自愿更替;三是当经营业绩不佳或企业控制权发生变更时,在掌门人非自愿情况下发生的强制性更替。台湾学者黄同圳认为,传统的华人企业几乎全部是由至高无上的家长所控制的,传承决策是以自上而下的决策方式所控制的,缺少正式的层级结构。^[6]¹⁰在主要职位的传承更替方面,企业掌门人完全可以按照自己的意愿进行,没有任何人能施加强制性的影响。在我国,由于家族普遍控制了企业绝大多数股份,发生控制权转移的情况比较少见;而且即使经营绩效不佳,在“关系治理”的框架下,家族企业掌门人因此承受的压力也不大,因而家族企业的权力传承更多地表现为掌门人的自愿进行。

第四,从传承时机选择上看,家族企业的权力传承并不是一个时点事件,而是一个长期的过程。根据总裁生命周期理论,当家族企业掌门人感觉到自身能力无法满足企业发展需要时,就应该积极考虑将企业控制权部分或全部地移交出去,以确保企业决策的科学性和发展的稳定性。然而,家族企业作为一种特殊的制度安排,并不是一个单纯的经济组织,其权力传承往往更关注家族对企业的控制能力,强调家族成员的传承满意感、传承过程的稳定性,而不是企业的绩效指标。^[7]因此,家族企业权力传承时机选择并不以掌门人的能力为依据,而是受企业所处的环境状况、企业规模、行业形势、公司治理状况以及继任者成长情况等各种内外部因素的综合影响,具有较强的不确定性和复杂性,表现为一个长期的过程。

由上可以看出,家族企业的权力传承是一个长期的、一次交付的过程,是家族企业发展中最重大和最昂贵的战略决策问题。权力传承从形式上看过是掌门人职位的更替和交接,但事实上却是一场企业的内部变革,对家族企业的生死存亡和可持续发展有着重要影响,需要对权力传承的各个环节和各项问题进行科学的规划设计。

二、家族企业权力传承规划设计的主要内容

权力传承规划涉及到家族企业所有权、控制权转移的各个方面。Christensen(1953)认为,传承规划作为一个过程应当包括确定潜在继任者群体、明确继任者、以及对继任决策的沟通等内容。^[8]在这些活动之外,Lansberg(1988)和Ward(1987)增加了继任者培训和制定继任后企业策略两个环节。之后,Chua and Chrisman(2000)又增加了确定卸任CEO的角色这一环节。根据家族企业代际传承的过程观理论和我国家族企业的权力传承实践,继任者选择、继任者培养、上下两代间的权力交接以及上一代企业掌门人的退出是家族企业权力传承过程中最为重要的事件,相应的权力传承规划也应该围绕这些内容进行设计。

1. 继任者选择规划

继任者选择规划涉及相互联系的两个方面:权力传承的原则和继任者来源。在权力传承的原则方面,家族企业一般可以有三种选择:长子继承制、诸子均分制和选贤任能制。长子继承制的优点在于可以避免家族财产的分割,从而有利于资本积累和经营规模扩张;缺点是可能会因权力分配的不均衡而导致潜在继任者之间的冲突,甚至引发尖锐的斗争,不利于保持家族企业的稳定性。诸子均分制是我国家族企业经常采用的一种传承模式,其优点在于可以确保所有继任者之间的公平性,但也削弱了家族企业的整体实力,甚至会因分家产而危及企业的生存。选贤任能制则兼有上述两种模式的优点,既兼顾了潜在继任者的机会公平性,也可以有效避免家族财产的分割。但这种模式要求家族企业的产权必须是明晰的,所有权的继承和控制权的传承应能有效地分开。由于权力传承的原则直接影响继任者的来源和培养方案的制定,家族企业在制定传承规划时必须根据实际情况慎重决策,并力争取得家族各成员的理解和支持。

在继任者来源方面,家族企业权力的内部传承并不意味着继任者一定就是家族企业主的嫡系子女,企业主的兄弟姐妹、儿媳、女婿或其他泛家族成员均有可能成为潜在继任者。流行于日本企业的“婿养子”继承制就是在亲生子女没有合适的继任者时,选择女婿作为养子继任企业的。如松下电器公司的创始人松下幸之助将公司交给了婿养子松下正治(本姓平田);丰田汽车公司的第一任社长丰田利三郎(本姓儿玉),也是丰田家族第一代业主丰田左吉的婿养子;而安田财阀的创始人安田善次郎虽然有儿子,但也选择了婿养子作为自己的继承人。在我国,也有不少家族企业选择了子女外的家族成员作为继任者。如均瑶集团原董事长王均瑶病逝后是由其弟弟王均金继任董事长之位的,广东榕泰的创始人杨启昭则选择了女婿李楷林作为企业的继任者。因此,为突破内部传承所面临的人才约束,家族企业应在广泛征求所有潜在继任者意见的基础上,扩大继任者的来源范围,将有继承意向的子女或家族成员都纳入考察范围以选贤任能。

2. 继任者培养规划

家族企业继任者是企业未来的领导者,是对企业的组织和战略、计划、绩效以及反应环境变化负最终责任的人,必须具备足够的能力和权威。Mcnamara 和 Faux(1988)的研究表明,继任者的综合管理经验(如CEO工作过的公司数目、行业经验等)、受教育背景、个性、管理者类型等因素都对继任事件成败有重要影响。^[9]刘学芳、王重鸣(2006),吴士健、王垒(2010)等基于我国家族企业的实证研究也指出,家族企业继任者应该具备较强的组织承诺能力、决策判断能力、学习沟通能力、自知开拓能力、关系管理能力、信息获取能力、经营管理能力以及战略管理能力,要有较好的个人特质。^{[10][11]}显然,这些能力的培养既需要系统的专业学习,也需要较长时间的实践锻炼。为此,家族企业应制定详细的继任者培养规划,明确培养流程和培养内容,通过良好的学校教育和实践锻炼,确保企业继任者有足够的胜任能力。

家族企业继任者的培养是一个长期的过程,它甚至是从潜在继任者出生时就开始的。恩纳斯托·J·珀扎(Ernesto J. Poza, 2005)指出,继任者的培养包括如下流程:继任者从小接受不享受特权的训练——获得良好的学校教育——在继任过程中承担大量挑战性工作——通过切实的绩效和人际关系技能,获得员工、供应

商、顾客、股东等利益相关者的尊敬——完成继承。^[12]由于企业家人力资本的实践积累特征和学习效应,在上述过程中,家族企业掌门人尤其要注重对继任者管理实践能力的培训和创新意识、创新能力的训练。通过让继任者在家族企业内负责具体的工作,或安排其在相关企业中进行磨练,以使其尽早接触管理实务,了解企业和行业现状,构筑人际关系网络并形成良好的管理能力和管理风格。

3. 传承时机选择规划

家族企业权力传承时机选择会影响到企业的经营绩效和传承效果。Kimhi(1997)指出,权力传承的时机选择决定了家族企业未来的赢利能力及整个家族的福利水平,对保持家族企业传承过程的平稳进行非常重要。^[13]Bruno Dycka 等人(2002)将家族企业的代际传承过程比作4×100米接力赛,认为权杖交接只是接力赛的形式,真正的关键在于交接棒的过程中如何完成前后棒之间的力量接续与传递。在这个过程中,家族企业掌门人和继任者双方对交接棒时机的把握与判断直接决定了权力传承的成功与否。^[14]^[145]由于家族企业继任者可能会与原有高管团队成员在企业经营理念、公司战略规划、人事安排等方面存在差异或冲突,因而当传承事件发生后,往往会引起企业内部的组织调整和人事变动,甚至会引发高管离职。因此,传承时机选择还会影响到企业高管团队的稳定性,并进而对公司战略连续性造成一定的损害。

从经济学的角度看,权力传承的最优时机选择应能确保家族企业在整个传承过程中有最大化的收入现值,即对应于企业总收入最大化的时点。Guinane(1992)指出,如果传承提前一年,公司将损失该年由前任掌门人掌管可能创造的收入,但同时将获得由继任掌门人掌管所创造的收入。^[15]但是,与理论模型的经济利益最大化假设不同,现实中的家族企业在传承时机决策时要面临更加复杂的情形,要综合考虑多种因素的影响。Barnes 和 Hershon(1976)比较了家族企业继任与企业从生长期向快速发展期转变同时进行和分别进行的条件及后果,认为家族内部如果缺乏和谐的人际关系和有重要影响力的核心人物,那么,权力传承应该与企业的快速发展和变革分开进行,避免因传承而危及企业的生存。^[16]Bruno Dycka 等(2002)则认为,对权力传承时机是否成熟的把握主要取决于家族企业掌门人和继任者是否做好了传承准备,包括掌门人退出的心理准备与调整,继任者的能力准备与继任的愿望,以及传承双方是否有良好的沟通与默契。^[14]^[158]由此可见,家族企业的传承时机选择是一个精心准备的结果,需要在平衡各方力量的基础上合理规划。

4. 掌门人退出规划

家族企业的成功在很大程度上依赖于企业掌门人卓越的经营才能、良好的个人素质和复杂的人际关系,组织权威也更多地体现为领导者的人格魅力和个人特质,而非职位权威。这往往使得企业掌门人对继任者的能力和权威信任不足,不放心将权力轻易移交出去。同时,对家族企业掌门人来说,离任就意味着他的职业生涯的终结,面临被继承后社区地位和生活的改变,并将会目睹企业领导、管理风格的改变。这些因素组合在一起,就会制约在位者的离任倾向。Paisner(1986)、lansberg(1988)的研究表明,由于不能适当地调整心态,及时实现角色转换,导致有的家族企业掌门人在退出企业后郁郁寡欢,直接危及个人健康;有的转而又撤销继任者的职权,或虽然在名义上交出了企业管理权,但并不甘心就此完全退出,仍然在幕后操控着企业;还有的家族企业掌门人拒绝讨论权力传承和个人退出,拒不执行传承规划,只有在重病缠身或企业陷入严重经营困难时才会真正考虑权力移交问题。这种掌门人拒不退休或退而不休的做法对家族企业的权力传承是极为不利的,既可能会加剧继任者与企业掌门人之间的冲突或降低继任者对权力传承的兴趣;也使得继任者因缺乏足够合法性和自主权而难以树立起应有的管理权威,影响传承后的企业管理。

权力传承是家族企业发展过程中不可避免的事情,年富力强的继任者取代年华老去的掌门人也是历史的必然。家族企业掌门人对此应有清醒的认识,在明确继任者和权力传承时机的基础上合理规划自身的退出机制,确保传承过程顺利进行。首先,应树立正确的传承观念,正视权力传承的必要性和自身能力下降的必然性,以企业持续经营和永续发展为根本,提前做好心态调整、角色转换和退出准备,待时机合适就及时将权力移交给继任者。其次,为降低传承前后的心理落差,同时也给继任者一个锻炼适应的过程,家族企业掌

门人最好采取逐步淡出企业管理的做法,先移交次要权力,再移交核心权力,之后担任企业管理顾问直到最终彻底退出。第三,退出后的家族企业掌门人应保持超然地位,除非发生重大变故,最好不要对企业经营管理指手画脚,更不应该直接干预企业的管理工作。

三、家族企业权力传承规划设计应注意的问题

首先,要注意传承规划设计的正式性。黄同圳(1999)指出,与西方家族企业以契约为核心的相对正式的权力传承过程相比,大多数华人家族企业的传承过程在很大程度上是非正式的,极少有针对传承目的而进行的正式的或成文的原则、程序设计,继任者的选拔标准、高层职位的安排是个案方式进行的,实际操作的尺度由家族企业掌门人个人而非规则所决定。^{[6]612}这种缺乏规范性的传承规划安排虽然保证了家族企业掌门人在整个传承过程中的主导性,但也蕴含着巨大的风险:一方面可能会加剧潜在继任者之间的冲突与斗争;另一方面当掌门人遇到意外变故(如死亡或生理失效等)而被迫进行权力传承时,可能会因继任者身份不明而导致传承过程发生动荡,甚至使企业陷入困境。因此,家族企业一定要充分认识到传承规划设计的严肃性和规范性,在广泛征询家族成员意见的基础上将有关权力传承的各个方面以正式文件的形式确立下来,并将其作为家族和企业最为重要的制度规定公之于众,以使各利益相关者形成明确的预期。

其次,要建立有利于权力传承平稳进行的协调机制。家族企业的控制权能否顺利交接,不仅取决于企业掌门人和继任者的能力与权威,还有赖于企业和家族内各方面的支持与配合。因此,在进行家族企业权力传承规划设计时应随之建立一套与企业实际情况相结合的传承协调机制,如成立家族理事会和权力传承顾问辅助团队等,以减轻传承阻力,平衡协调各方关系。家族理事会一般由家族主要成员组成,其目的在于对内解决因权力传承所引发的矛盾与冲突,增进家族成员对继任领导人的认同,保持家族内部良好的协作氛围。权力传承顾问辅助团队主要由企业高层管理者组成,其目的在于对外协调继任者与家族外部股东、企业中高层管理者之间的关系,取得他们对权力传承的理解与支持,减轻“少主”与“老臣”间的冲突,为继任者迅速获取权威,融入企业管理创造条件。

再次,要关注各种利益相关者的反应。家族企业的权力传承并不是孤立进行的,在传承过程中,所有的利益主体都会在不同程度上影响到企业控制权的转移或者被控制权的转移所影响,不同利益相关者的相互作用合力决定了家族企业权力传承的方向、时机、速度和效果。除家族企业掌门人和潜在继任者之外,家族企业内部员工对权力传承的态度、对企业的感情、对在位领导者的尊重以及对继任者能力的认可程度;家族以外的其他组织与人士,如地方政府、供应商、企业顾客、融资机构、合作伙伴等与家族企业的关系与情感等,都会影响到家族企业权力传承计划的制定和实施。为照顾各方面利益,家族企业应邀请合作伙伴、有密切关系的政府人士、管理专家、法律顾问以及其他相关指导人员共同参与到家族企业传承规划的制定与实施中,确保传承过程的平稳进行和传承后企业的业务开展。

最后,要注重家族文化和企业精神的传承。家族企业在长期经营过程中会形成独特的家族文化和企业精神,而这些独有的东西往往也是家族企业的竞争优势所在,家族企业代际传承规划的一项重要工作就是要保护好家族企业的独有特点并传递给下一代。Habbershon & Williams(1999)认为,家族介入企业会产生一种独特的内部资源,可以称这种资源为“家族精神(familiness)”^[17]。家族精神是家族、企业和家族成员相互之间积极作用的结果,这种结果可以产生竞争优势,也可能会成为企业赢得财富、有效实现代际传承的障碍。家族企业的权力传承过程同时也是家族文化和企业精神的传承与扬弃,是老一代管理文化的延续和新一代管理风格的形成过程。家族企业在制定传承规划和进行继任者培养时,“一定要有目的地、不厌其烦地把企业的历史、理念、战略教导给继任者”,^[18]通过掌门人直接和间接的介入对潜在继任者指点提携、言传身教,重点培养继任者对企业历史、企业精神和发展愿景的理解与突破,使其形成良好的企业家精神和管理风格,

推动家族企业在创新中发展。

参考文献:

- [1]BECKHARD R,DYER W C. Managing continuity in the family-owned businesses[J]. *Organizational Dynamics*,1983(12):5.
- [2]SHARMA P,CHRISMAN J J,PABLO A, et al. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms;a conceptual model[J]. *International Association for Business and Society, Entrepreneurship Theory and Practice*, 2001,25(3):17
- [3]AVILA S M, AVILA R A, NAFFZIGER D W. A comparison of family-owned businesses; succession planners and nonplanners[J]. *Journal of Financial Service Professionals*,2003,57(3):91.
- [4]储小平. 家族企业的成长与社会资本的融合[M]. 北京:经济科学出版社,2004:24.
- [5]LANSBERG L. The succession conspiracy[J]. *Family Business Review*,1988,1(2):120.
- [6]HUANG Tungchun. Who shall follow? Factors affecting the adoption of succession plans in Taiwan[J]. *Long Range Planning*,1999,32(5).
- [7]吴士健,刘新民,王垒. 家族企业权力传承时机选择的影响因素研究[J]. *理论视野*,2010(5):58.
- [8]CHRISTENSEN C. Management succession in small and growing enterprises[M]. Boston:Harvard University Division of Research Graduate School of Business Administration,1953:152.
- [9]李新春,苏晓华. 总经理继任:西方的理论和我国的实践[J]. *管理世界*,2001(4):150.
- [10]刘学芳,王重鸣,等. 家族企业接班人胜任力建模[J]. *管理世界*,2006(5):104.
- [11]吴士健,王垒,刘新民. 家族企业继任者胜任力建模与分析[J]. *统计与决策*,2010(20):70.
- [12]恩纳斯托·J·珀扎. 家族企业[M]. 北京:中国人民大学出版社,2005:142-148.
- [13]KIMHI A. Optimal timing of farm transferal from parent to child[J]. *American Journal of Agricultural Economics*,1994,76(2):229.
- [14]DYCKA B,MAUWSB M,STARKEA F, et al. Passing the baton:the importance of sequence,timing,technique and communication in executive succession[J]. *Journal of Business Venturing*,2002.
- [15]GUINANE T W. Intergenerational transfers,emigration,and the Irish household system[J]. *Explorations Economics History*,1992,29:456-476.
- [16]BARNES L B,HERSHON S A. Transferring power in the family business[J]. *Harvard Business Review*,1976,54(4):105-114.
- [17]HABBERSHON T G,WILLIAMS M L. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms [J]. *Family Business Review*,1999,17:18
- [18]WARD J L. Keeping the family business healthy;how to plan for continuing growth,profitability and family leadership [M]. San Francisco:Jossey-Bass,1987:198.

A Study on the Planning of Power Succession in Family Businesses

QUAN Ying¹, WU Shijian², LIU Xinmin²

(1. College of Humanities and Law, Shandong University of Science and Technology, Qingdao, Shandong 266590, China;

2. College of Economics and Management, Shandong University of Science and Technology, Qingdao, Shandong 266590, China)

Abstract: The power succession in a family business, including the continuation of property, reputation and social status as well as the inheritance of power from generation to generation, determines the sustainable development or even survival of a family business. With the "inheritance model" being the main trend, family businesses should make a scientific planning on issues such as the selection and training of the successors, the optimal timing of succession and the withdrawal of the old generation, etc. To promote the execution of the planning, family businesses should also build up a coordinating mechanism, pay close attention to the responses of all stakeholders and fully value the significance of the family spirit and the transmission of corporate culture based on the formality and normalization of succession planning.

Key words: family business; power succession; succession planning

(责任编辑:于凤银)