

关于我国家族企业传承 若干问题的思考

张颖

【内容提要】 在改革开放20余年的时间里,家族企业由家庭作坊发展到规模生产、成型企业、集团经营。至今已进入成型家庭企业生存与成长期。企业传承问题已经显现出来,这对民营经济的自身发展必然产生重要影响。因此,对家族企业的传承问题进行一些探讨和研究,对保证民营经济的良好发展有其现实意义。麦肯锡咨询公司研究结果是:家族企业只有15%能够延续三代以上。本文试用管理学和社会学的相关理论,对我国现阶段家族企业传承问题展开讨论。

【关键词】 家族企业 继任模型 传承

一、家族企业的继任模式

家族企业的特殊性在于企业与一个家庭或者家族相联系,随着家庭成员的生老病死与人员结构变化也使得家族企业的发展有着自身的生命周期,其中代际传承是这一生命周期中的重要一环。美国学者兰斯贝格、盖尔西克等人由此构建了有关家族企业的三级发展模式,分别是企业的所有权发展进程、家庭发展进程和企业发展进程。

从家族企业的三级发展模式来看,家族企业的代际传承是一个过程,而不是一个事件。这个过程涉及到继任者的培养,权杖交接手段和方法以及对企业的影响等问题。但对家族企业创始人来说,寻找和培养第二代企业家是关键,在国外有关研究中,更多的人关注“子承父业”模式,这是家族企业特性所决定的。研究发现,创始人的价值观在继任过程中非常重要,许多家族企业的创始人在企业创立之初虽然很少会考虑继任问题,但他们在为企业生存终日奔波的时候,其实已经撒下了继任的种

子。它贯穿于企业创始人创立企业到完成领导权交接这一整个过程之中。兰斯贝格在其专著中阐述为四个阶段。

(一)年轻企业家庭期

处于年轻企业家庭期的父母,其中一方或双方在为建立或巩固这个公司而努力奋斗,他们的创业压力非常大,对继任问题可能不会很关心。但事实上,这个阶段对下一代的影响很大,直接关系到他们将来是否愿意成为继任者和是否能成为一个理想的继任者。盖尔西克等人认为,这个阶段可能呈现出以下特点:

(1) 在创立者的家庭里,往往是一个时常不在家的父亲或母亲,这会引起孩子们对企业的敌意,而这种情绪会阻碍孩子们在将来进入企业;

(2) 初建阶段的各种压力极易影响到企业家庭里父母的心情及焦虑程度;

(3) 当企业成功时,企业创立者会获得极大的满足感与成就感,这时期应该采取的措施是:一方面,把企业正在遭受的困难向他们的子女们公开,

收稿日期:2005.1

作者简介:北京航空航天大学硕士研究生;北京天健志行科技有限公司总经理,北京,100015。

同时要表示出对克服困难的信心；另一方面，与子女一起分享创建企业的艰辛和成功的喜悦。这样，年轻一代考虑进入公司的可能性会大得多。

（二）中年和管理进入期

在中年和管理进入期，下一代他们有了足够的书本知识而且渴望去证实自己的能力。这个阶段的方法是：让有潜力的继任者到家族企业以外的公司工作几年（Lamberg, 1999; David Zaudtke and Doug Ammerman, 1997）。其好处是，一方面有助于得到对潜在继任者成就的准确反馈，从而能够对候选人做一个准确的评价，以尽可能减少任人唯亲带来的风险；另一方面可以给企业带回新的技术知识和管理经验。

（三）共同共事期

进入共同共事期的父母已经走出中年危机而趋于平静，开始确实有效地给他们的下一代以指导和为领导权的交接做准备。而年轻的一代也开始认真思考人生，选择自己的职业生涯。这个阶段是权杖交接的关键时期，家族企业各个子系统之间的矛盾可能因为其追求和价值观的不同而激化。主要问题是：

兰斯伯格认为，长子成为继承人的几率相对较高，但也不排除兄弟姐妹共同经营的可能性，而且认为后者在现代激烈的市场竞争中是有优势的。其次，必须处理好企业中在职者和继任者的关系，相互之间多了解和保持沟通，未来继任者应注意在身边聚集一个和谐的私人咨询网络，始终把注意力集中在最后权杖交接阶段。

（四）放手和接收期

放手和接收期是最困难的一步，是对企业创始人的最后考验。但最后一步可能也是最困难的一步，在这个阶段，一方面，是年老的创始者家庭成员是否能想方设法保护上一代的英雄地位（甚至在家庭领导权已传给后代以后）。在权杖交接时，要求家庭既要找到一种途径帮助上一代放弃对企业与家庭的控制，又要强化他们在每个系统中的威信。

这个模型是建立在两个假设基础上的：第一，企业家庭是一个核心家庭；第二，家族企业是成功的，从而有考虑继任的条件。在中国的现实背景下，家族企业由于不同的具体情况，其家庭发展轨迹不一定完全遵循模型所界定的年龄界限，但这并不影响模型本身的意义。

二、中外家族企业传承问题比与思考

调查显示，全世界家族企业的平均寿命不到 30 年，家族企业中 30% 能够生存到第二代，只有 10% 能“活”过第三代。于是，“富不过三代”这句话，几乎成了一个魔咒。要破解这一魔咒，使家族企业顺利完成新老交接，保持民企的良好发展势头是困扰当前我国民营企业的焦点。针对以下案例，让我们从不同角度来分析中外家族企业传承问题的不同途径与优缺点，并给我国家族企业传承问题以启示。

案例：方太集团茅理翔

茅理翔把儿子推向第一线，并在他周围物色一些能力强、素质高的非家族的年青人组成经理班子，并且绝不能有任何亲族参与管理层，促成儿子“组阁”。现在“少壮派”成员的平均年龄都在 33 岁左右，五个助手都是 MBA。老茅想通过权力过渡期后，就可以彻底放手。

但隐患还是没有消除！父亲在这个权力过渡期该扮演什么角色，是真正退居二线吗？遇到有关企业生死存亡的时刻，老爹是利用自己在企业中的威信，自己亲自出马来把事情摆平？还是从容不迫，让孩子去折腾？是垂帘听政，还是做个军师顾问？因此，父子之间如果在权力过渡期内发生矛盾该如何进行沟通，双方各自扮演什么角色？怎样才是真正意义上的交班，是父亲百年之后；儿子完全担负起家族的重托，化险为夷；还是有老子给镇住场子，自己沾他的光，过渡它一阵子呢？在这样一段时间里，儿子会面临各种历练，如管理企业方面的业务历练，也有组建自己团队的领导力训练，有新老团队再造。和心理素质方面的锻炼，但就是这样，也难免挂一漏万，百密一疏。对于家族企业来说，制定接班计划确实面临重重阻力。

针对以上案例，我们将从以下四个方面展开讨论。

1. 接班计划

由于接班问题涉及到家族企业的所有权怎样分配、兄弟姊妹谁来接班、财产如何保护、家族人员的职业如何发展、家族成员的冲突如何解决等各方面问题，它直接关系家族企业的生命延续。缺乏继任计划是许多第一代家族企业没有继续生存下来的一个重要原因。大约 70% 的家族企业在其创始人死后或者退休后被出售给了别人或进行了清算。但制定接班计划，首先面临着谁来接班这一尖锐的问

题。职业经理人行吗？目前还缺乏信用和有效的制约机制，企业所有者与职业经理人之间的信任关系很难在短期内确立，家族企业老板对经理人心存芥蒂，怕辛辛苦苦打来的家业被他们夺去。让位子女接班，是立贤不立长还是学瑞典宜家的创始人英格瓦·坎普拉德把公司资产拆成三份，确保自己的子女无法动摇公司的根基；总不能硬让不贤子女当败家子吧！这些像封建王朝选拔“太子”，对于一个帝国来说，权力能否顺利交接、储君能否胜任管理国家的重任，这关系到帝国生死；家族企业，接班人是否称职，这关系到家族企业的兴衰。

2. 财产继承

财产继承是家族成员最关注的东西，也是最为头疼的问题。

我国虽然有了《继承法》，但目前，我国一些家族企业管理权与经营权没有完全分开，企业的股权界定还不清楚。于是就“拔起萝卜带出一堆泥”。对于中国大陆的家族企业来说，政府和法律是否认可创始人拥有多少的股份，并且允许这个股份可以继承。由于没有具体的法律依据，所以很容易在其他的合伙人、外部的股东包括政府股东中间引起争议。

事实上，还有一个更深刻的问题。中国大陆的家族企业和家族富豪们面临一个尴尬阶段：能否说清自己财产是否合法？在财产权不清楚的情况下，产权界定很模糊。一旦发生管理权的交替，就可能出现财产权的重新分配。所以第二代接班，与其说是继承财产，不如说是保卫财产，而不仅是管理公司。

3. 企业立法

时下，欧美的家族企业管理实行两权分离，这颇与欧洲一些国家的君主立宪有些相似，即国王许多是国家象征，而国家由首相去管理。欧美家族企业一个特点是淡化家族制，因为局限于家族内部选拔“君主”有欠缺，因此在缺乏合适继承人的时候，全盘出售自己所持股份，把自己的“王国”卖出去；或是“竞争上岗”，即通过股份减少使家族成为普通股东，与其他股东一样，需要通过投票或竞争才能入主企业的董事会；或是“君主立宪”，即仍然持有较大股份，但是管理权交由其他人来行使。如香港现在很多家族企业钟情于基金托管制度，家族成员是基金的受益人。比较而言，“君主立宪”对中国家族企业来说是一个比较温和的“改良运动”。然而，就目前来说，中国家族企业需要尽快制定制度，因为制定继承计划

也好，品德教育也好，组建团队也好，这些都不能从根本上解决在传承出现一系列问题。

4. 家族文化

对于一个企业来说，其企业文化是他们竞争力的源动力所在。

家长制是家族企业最为普遍的文化样式，但在这种企业中，家长拥有企业的生杀大全，家庭成员对于外人一般持不信任态度，并对非家庭成员进行监督。雇员只需做事，不得问事，更不能违背命令。

这会导致许多危害，如，企业过于依赖领导人的个人能力与魅力，不关心员工的发展，甚至不关心如何培养下一代接班人；一旦组织成长变大或者环境变得十分复杂，会陷入单打独斗的境地，不利于调动所有人的积极性。许多家族企业难以为继的原因正在于此。这种文化不利于接班人完成文化和团队的对接，组织变革和制度变迁的对接。实际上这是一种专制文化。

综上所述，对国家来说，制度就是宪法、法律法规；对企业来说，就是“企业宪法”。在东亚地区的家族企业中，更多的是“人治”，而不是“法治”。而欧美大型家族企业都有一套“接班人计划”和“领导力培养”计划。通过制度化的体系实现接班人的产生、选拔、培养、更替，不仅是产生了领袖人物，而且产生了一个团队。产生接班人靠的是机制、制度，接班人好比种子，机制和制度是使种子发芽、成长的土壤。

大陆家族企业要“立宪”，就是把管理制度化，用公众公司中正常的管理关系代替家族企业管理中“家”的观念，通过对家族治理结构的改造，淡化家族制。正如北大华人企业管理研究中心主任张国有所说，中国的家族企业应该所有权家族化，经营层社会化，股权逐步公众化。

企业内部首先需要“君主”在其大权在握的时候，能自觉进行制度建设，从而把企业的传统权威和现代企业的制度权威结合起来，这比简单地推行股份制改造意义要重大得多。“君主”应该首先带头遵守制度，减轻自己的家长作风，并通过一个“训政期”来培育员工的制度意识，使企业最终形成一个对事不对人的文化。在此基础上，才会使企业的未来领导人获得一种来自于制度的“合理合法权威”，建立健全企业的法人治理机构，使得它们能够相互制约、相互影响。

(责任编辑 吴冬梅)