



子承父业 家族企业接班的国际趋势

尽管各国统计数字不尽相同，但世界范围内仅有30%的家族企业延续到第二代，而只有10%-15%延续到第三代

文 / 谭海蒂

编译 / 范文君

《财富》杂志在去年报道说，世界各地的家族企业的领导权力正发生着巨大变化，因为全球很多有影响力的大企业正准备着由下一代领导人来接管家族企业。一些经济学家预测这将是历史上两代人之间进行的最大的一次财富转移。两年前，辜濂松 (Jeffrey Koo Jr.) 接任台湾中华信托商业银行行长，成为辜氏家族日益膨胀的金融帝国的新一代掌门人。上任伊始即引领这家台湾最大的私营银行涉足投机生意，可能很快就会超过其父。小威廉·福特 (William Ford Jr.) 沿用了曾祖父的名字，作为第一个加入家族企业20年的家族成员，他已成为福特公司新任CEO，并将与丰田公司携手开拓全球汽车市场。在加拿大，十亿富翁凯尼斯·汤姆斯 (Kenneth Thomson) 指定由他儿子戴维 (David) 来继承衣钵，出任汤姆斯公司董事会主席，该公司是全球法律和金融信息供应商。同时，加拿大人 Pierre Karl Peladeau

很多家族企业所有者参与企业经营，对他们而言，企业中的职务不仅仅是一份工作，而是一种激情和生活方式

在他的父亲1997年过世后一直统治着世界上最大的印刷公司加拿大魁北克公司 (Quebecor)。

其实，绝大多数家族企业所有者没有必要为下一代是否已经准备好接管价值连城的企业帝国而忧心忡忡，但是不管怎样，继承问题的确非常关键。尽管各国统计数字不尽相

同，但世界范围内仅有30%的家族企业延续到第二代，而只有10%-15%到第三代。有很多因素对能否成功继承家族企业衣钵起着重要的作用，但是缺乏继承人规划被认为是很多家族企业继承失败的主要原因。

继承可以通过几种合法的程序来进行。有些家族企业的领导位置自动转交给最年长的儿子；而有些家族企业，如果几个孩子都很优秀，其中最具有才智、最聪明、最有趣接管家族企业的一个将被选为接班人；还有少数家族采用联合执政的方式，由2个或3个亲属共同分担CEO的职责；还有的将家族企业分成几个小部分，给每个下一代家族成员一份，由他们自己去成长和发展。重要的是年轻的一代要了解现任CEO的愿望，按照他的意愿行事，当继承时机到来时，大家齐心协力，保证权力顺利移交。

对所有家族企业而言，继承都是一个至关重要的问题，它在家族生活和企业生活中扮演着重要的角色。然而，不管是家族企业的所有者还是经营者都会因为其强大的（有时甚至是无法抗拒的）心理暗示作用而时常避免强调这一问题的关键性。

考虑和处理继承问题从情感和智力上可能要求都非常高，考虑继承问题必然要涉及到衰老、死亡、控制和权力。此外，创始人同时还要考虑所有权、管理、战略规划、职业化关系的取代等涉及到企业的有关问题。这些关系会涉及到非家族管理者、客户、供应商、

律师、会计和银行家等。美国《财富》杂志中小企业访谈的名人——家族企业研究之父力恩·丹寇 (Leon Danco) 说：“企业所有者认为退休既有安享晚年的乐趣，又充满着大权移交后的失落。但是事已至此，你就没有理由不将企业和盘托出。”事实上，企业要想代代相传，必然要由下一代来继承和经营，创始人坦然接受这一现实无疑将有助于继承规划的制定。

企业家在创业过程中培养出了坚定的意志、习惯于用铁腕手段处理事务，所以一旦将权力移交给下一代，将面临“门前冷落”的痛苦。此外，很多所有者参与企业经营，对他们而言，企业中的职务不仅仅是一份工作，而是一种激情和生活方式。并且，如果企业是由所有者的儿子或女儿继承的话，那么他们之间就只剩下家长与孩子的关系了。所以才迟迟不愿意将权力移交给下一代。如果你碰到了一个家族企业的创始人已经 82 岁了，你问他老人家准备什么时候让他 55 岁的儿子来继承，这时他可能会说：时机还未成熟，他还是个孩子，还没准备好呢！

记住：一个家族企业不仅代表着一份工作，更主要的是一种生存方式。家族企业的象征力量与实际力量是非常强大的，家族成员与企业的关联会对个人的自尊以及他们与家族的关系产生巨大的影响。家族企业的作用除了使家族在社会上得到一种身份之外，还是很多家族事务付诸实现的运动场。例如，一旦家族开始处理继承权问题时，很多悬而未决的家族和企业事务就开始浮出水面。因为一般人总有这样的心理状态，避免处理棘手问题，这些问题积攒多了，就如箭在弦上，一触即发，最终牵一发而动全身。继承问题就是这样。

上述所有这些原因，都对健康地处理家族和企业的继承权问题至关重要。继承问题不是一种决定，而是一种有机的过程，包括商讨、收集信息、评估、调查、征询意见等等。如果将之视为所有家族成员参与的过程的话，伴随这一决策的权力斗争和紧张程度就会明显减少。

很多专家建议家族企业所有者进入 50 岁的时候（最好是从 40 多岁）就开始着手筹划

继承权问题，如果缺乏有序的策划和执行过程，继承问题将必然导致危机。简单地说，就是及早规划，所有管理人员共同参与，遴选下一代管理者，移交管理职责，逐渐减少前任管理者的重要性，最后彻底中止前任管理者的工作。

美国百森商学院的温迪·翰德勒 (Wendy Handler) 教授对有助于有效进行继承的诸多方面做了一个总结，步骤如下：

- 1、选择下一代管理人员。
- 2、为候选的管理者准备一套全面的拓展计划，包括正规培训、自我学习、指导、沟通、业绩评估、如何克服自己的弱点以及制定雇用非家族员工等计划。
- 3、向下一代管理者提供实现其个人和事业目标的机会，在授予必要的权力的同时也赋予同样比重的职责。
- 4、制定管理方面的继承计划、永续经营战略、现任管理者的退休计划、资产移交计划等，对过去和现在的经营状况进行现实的评估，并对未来给予合理的期待。所有的计划须有灵活性，同时还应提供移交的时间、家族成员在管理的继承过程之中中和之后的责任、安排考验的阶段以及现阶段所有者的财务保障。这项计划是动态过程而不是单一的转接事件。
- 5、对所有参与和不参与家族企业事务的家族成员，鼓励他们扩大交际面、发展良好的工作关系。■

及早规划，所有管理人员共同参与，遴选下一代管理者，移交管理职责，逐渐减少前任管理者的重要性，最后彻底中止前任管理者的工作

