

# 西方家族企业接班模型评介

苏启林<sup>1</sup>, 欧晓明<sup>2</sup>

(1. 暨南大学 管理学院, 广东 广州 510630; 2. 华南农业大学 经贸学院, 广东 广州 510642)

**摘 要:**随着全球家族企业接班时代的到来,对家族企业接班问题的研究越来越成为学术研究的重点和热点。本文介绍和评价了 Stavrou 的四因素分析模型、Matthews-Moore-Fialko 的认知归类路径分析模型和 Dunn 的焦虑分析模型。

**关键词:**家族企业; 接班; 模型

家族企业接班从 20 世纪 50 年代开始就一直受到学术界的重视,成为西方家族企业研究的最持久热点。Dyer Jr. 和 Sanchez(1998)在对美国《家族企业评论》杂志在 1988~1997 年的 10 年间发表的全部家族企业研究论文进行统计分析时发现,有关接班问题的研究论文占近 1/5。1999 年以来,对发展中国家,如印度、菲律宾、新加坡和韩国等国家家族企业接班问题的研究也逐步引起学术界的重视。与此同时,世界各地的家族企业迎来了接班高潮,开始了有史以来规模最大的财富迁移运动。

接班是家族企业发展过程中最难解决的问题之一。Beckhard(1993)的实证研究结果表明,只有 30%的家族企业成功地过继给第二代,10%的家族企业能成功地过继给第三代。因此,西方学者不断构建研究模型,试图阐明家族企业接班的一般规律,以帮助家族企业解决接班危机或困境。本文主要对 Stavrou 的四因素分析模型、Matthews-Moore-Fialko 的认知归类路径分析模型和 Dunn 的焦虑分析模型进行分析和评价。

## 一、Stavrou 的四因素分析模型

### (一)Stavrou 四因素分析模型

Stavrou 的四因素分析模型如图 1 所示。

1. 进入前阶段 Stavrou(1998)运用 Ward(1987)、Handle(1989)和 Birley(1991)等学者的研究成果(即家族企业主子女通常都在 18~28 岁间做出是否进入家族企业工作的决策)和

收稿日期:2003-05-12

\* 本文系国家自然科学基金资助项目(70173045)和广东省自然科学基金资助项目(000587)的阶段性成果之一。

作者简介:苏启林(1971-),男,暨南大学管理学院博士生;

欧晓明(1958-),男,华南农业大学经贸学院教授、博士生导师。

Mutual(1993)的研究成果(即当代家族企业接班人通常在进入前阶段主要是攻读大学学位,而早一代接班人在进入前阶段主要是接受在职培训)对家族企业子女在接班前的接班准备工作进行了分析。

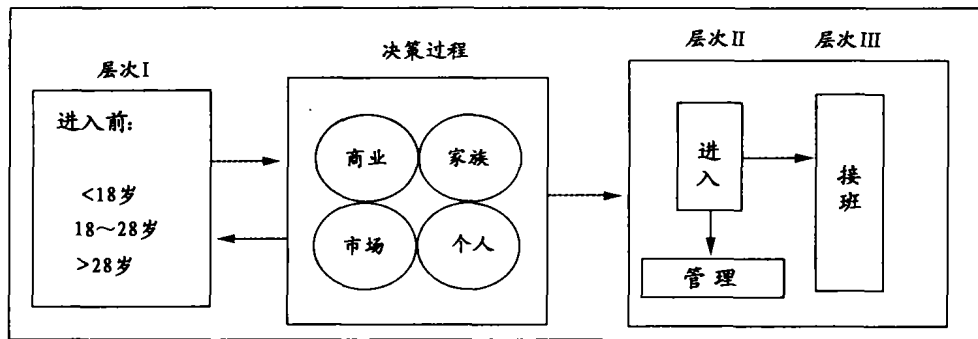


图1 Stavrou 四因素分析模型

2. 决策阶段 Stavrou 在研究了大量文献的基础上,对华盛顿大学商学院学生(18~28岁正在攻读学士或硕士学位且父母为家族企业主)是否愿意加盟家族企业的辩论结果进行相关分析后得出:个人、商业、家族和市场是影响决策过程的四个最重要因素。

(1)个人因素。企业主的子女通常选择在家族企业之外工作,其目的在于一方面可以发现自己的兴趣;另一方面还可以证明自己的能力并获得自信。此外,有了在家族企业外工作的经历,就可以比较为自家工作与为别人工作的不同之处。而且,外部工作经验对于家族企业制定新战略,建立正式管理制度以及构建新的管理团队都是非常重要的。为家族荣誉而加盟自家企业以及通过经营家族企业来求得自我发展等,也是影响家族企业子女加盟家族企业的重要影响因素。

(2)商业因素。家族企业产品、市场、运营和战略是影响子女加盟的商业因素,但子女提出的管理方面的建议能不能被采纳也是重要的影响因素。由于家族企业主往往对子女缺乏信心以及家族企业内保守风气浓厚,致使子女意见不被采纳,从而导致高素质的子女离开家族企业。没有职业经理人的家族企业缺乏明确的经营战略或有效的人力资源管理机制,这也在一定程度上导致子女难以决定是否加盟自家企业。但如果家族企业主愿意为新老两代提供一个分享管理理念的“论坛”,那么这将有助于自己子女学习和掌握管理企业的技能。

(3)家族因素。家族的价值观和传统是最重要的影响因素。家族价值观与子女的择业标准通常是一脉相承的,但社会因素会影响子女是否加盟家族企业。长子与独子因更愿意遵从父辈意愿而加盟家族企业。但女儿,即使是长女一般都不愿进入家族企业。子女在18~28岁间加盟家族企业通常既有助于家族,也有利于企业,这是因为他们通常没有机会表达因失去发展机会而感受到的被骗感、愤怒与困惑。而已进入家族企业工作的子女为迎合父辈的期望或证明自己而超负荷工作,因而会觉得收入与付出不对称,这种心理不平衡往往会使他们产生离开家族企业的念头。

(4)市场因素。在市场动荡起伏的年代,子女更易做出加盟家族企业的决定。同时,子女还受到家族企业外部就业机会的影响。家族企业所属产业也会影响子女的加盟意愿,如朝阳产业则因个人职业发展机会较多,企业扩展可能性较大而会促使子女加盟,而夕阳产业则正好相

反。

3. 将正式接班阶段细分为进入和接班两个层次 最后,该模型把接班分为进入和接班两个层次。第一层次,家族企业主的子女决定加盟自家企业,参与管理;第二层次,是正式接班阶段。

(二)对 Stavrou 模型的评价

1. 优点 该模型的最大优点在于运用了文献综述和实证分析相结合的方法。该模型对家族企业主子女加盟家族企业的影响因素进行了分析,这对于家族企业接班人确定是否加盟家族企业具有理论和现实的指导意义。

2. 缺点 该模型的缺点主要表现为:(1)过分强调企业主子女加盟家族企业的决策过程,但却没有谈及正式接班问题。(2)没有揭示影响企业主子女加盟家族企业四个因素之间的关系,只是认为,这四个因素既不相互排斥,也不相互依赖。(3)该模型将整个接班过程分为“进入前—进入—接班”三个阶段,但是界定不是很清晰,且对于这三个阶段之间的转换也没有进行必要的解释。

二、Matthews-Moore-Fialko 的认知归类路径分析模型(M-M-F 模型)

(一)M-M-F 模型的主要内容

Matthews 等人(1999)以 Longenecker-Schoen 七阶段父子接班模型(1978)为基础(参见图 2),运用心理学中的认知分析方法,从父辈领导人的角度,运用认知归类法对父辈和子辈接班人进行评估。

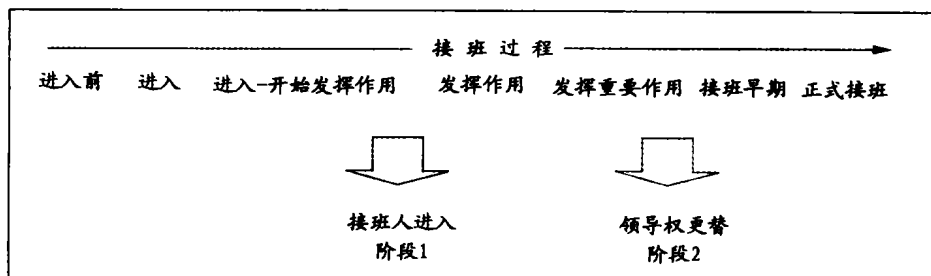


图 2 Longenecker-Schoen 七阶段父子接班模型

按照 Longenecker-Schoen 模型,当接班人视父辈为领导人并影响自己接管家族企业的兴趣时,接管过程可分为两个阶段:即接班人作为全职雇员进入企业工作阶段(阶段 1)以及父辈向子辈移交领导权阶段(阶段 2)。按照认知归类学说,从阶段 1 到阶段 2,认知一致的领导者行为可以自动产生认知归类行为,而不一致的领导行为则产生支配性认知归类行为。

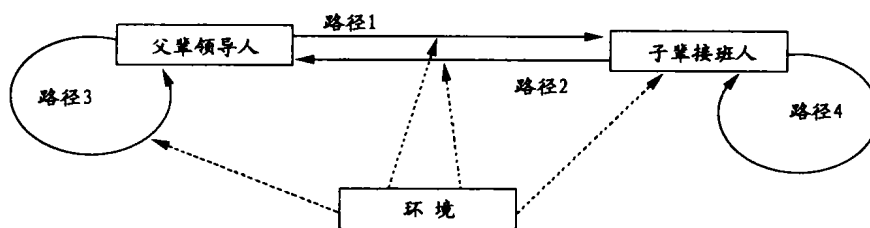


图 3 M-M-F 模型示意图

对领导权交接计划的评估往往从父辈领导人和子辈接班人各自的自我认知以及相互认知

两个方面来考察,因此可以分为以下四条路径:子辈接班人对父辈领导人的认知归类(路径1);父辈领导人对子辈接班人的认知归类(路径2);父辈领导人的自我认知归类(路径3);子辈接班人的自我认知归类(路径4)。而无论是父辈领导人还是子辈接班人均是基于环境对他们或自己进行认知归类(参见图3)。

1. 父辈领导人的自我归类 大量研究文献表明,一旦父辈领导人感到自己管理企业的时间不多,他们总是避免制定接班计划且坚持施加额外的影响,并积极采取措施来拖延本人对新需要的认知以及对死亡的感觉。因此,父辈领导人的自我评估通常导致接班过程中的各种问题,如参加接班计划的制定,不仅丧失现有的CEO位置,而且将自己确定的宏伟目标传给一个可能无心推进目标的接班人。

2. 父辈领导人对子辈接班人的认知归类 对子女领导地位的认同非常重要。这是因为子女需要被认可为领导以获得社会权力和社会影响。因此父辈把子女认同为领导者,这可以提高子女的领导能力,但是那些控制欲极强的CEO难以认同子女的领导人地位。同时,两代人之间相互尊重也有助于成功接班。如果父辈视子女为敌,那么必然会导致过多的干预,并且对子女百般挑剔。

3. 子辈接班人的自我归类 子辈接班人经常会对自身承受的约束因素进行评估。当他们感到不安全时,有可能会需要父辈领导权以增强自己的安全感。此外,子辈的自我评估还会因自己的身份(是经理人还是企业主)而变得复杂,如作为非企业主的经理人,子辈对自身素质的重视不如父辈对其重视的程度,当子辈既是经理人又是企业主时,他们通常会看重自身素质,如攻读学位,熟悉高新技术等。

4. 子辈接班人对父辈领导人的认知归类 子辈接班人通常视父辈领导人为家族企业经营的稳定力量,子辈一般都不会主动提出接班计划以免被误认为希望父辈早早让位。但是,当子辈接班人对企业经营的看法与父辈相左时会出现紧张情况。子辈接班人肯定父辈领导人继续经营企业的能力,这会对子辈的接班过程产生负面影响;反之则产生正面影响。

Matthews等人基于上述分析得出以下结论:(1)当父辈领导人觉得自己需要培养新的爱好或者死亡预感开始增强时,往往不再会阻拦制定领导权交接计划(路径3);(2)父辈领导人看重子女领导能力,有助于扩大子辈接班人的管理活动空间(路径1);(3)子辈是否积极争取接班人的地位,这取决于其对工作环境适应能力的自我评估(路径4);(4)子辈对父辈领导能力持积极态度,就会对领导地位采取消极的态度;反之,对父辈的领导能力持消极态度,那么就会积极谋求领导地位(路径2)。

## (二)M-M-F模型评价

M-M-F模型的主要贡献在于,肯定了心理因素在家族企业接班过程中的重要作用,并详细分析了父辈领导人与子辈接班人的各种不同心理认知对于接班过程的具体影响,能满足家族企业的咨询需求,因而具有较强的现实意义。

M-M-F模型的主要不足之处在于:其一,只考虑父子两代间的接班过程。事实上,不少家族企业接班过程涉及三代。其二,该模型没有考虑到父子两代间不同的生命周期对相互认知的影响,因为在子辈(父辈)不同的生命周期阶段,其对自身或父辈(子辈)的认知是一直在变化的,而不是固定不变的。

## 三、Dunn的焦虑分析模型

### (一)Dunn焦虑分析模型的主要内容

Dunn(1999)在鲍恩等人(1988)提出的“鲍恩家族系统学说”的基础上,构建了基于个人、家族与企业需要的接班研究模型(参见图4)。

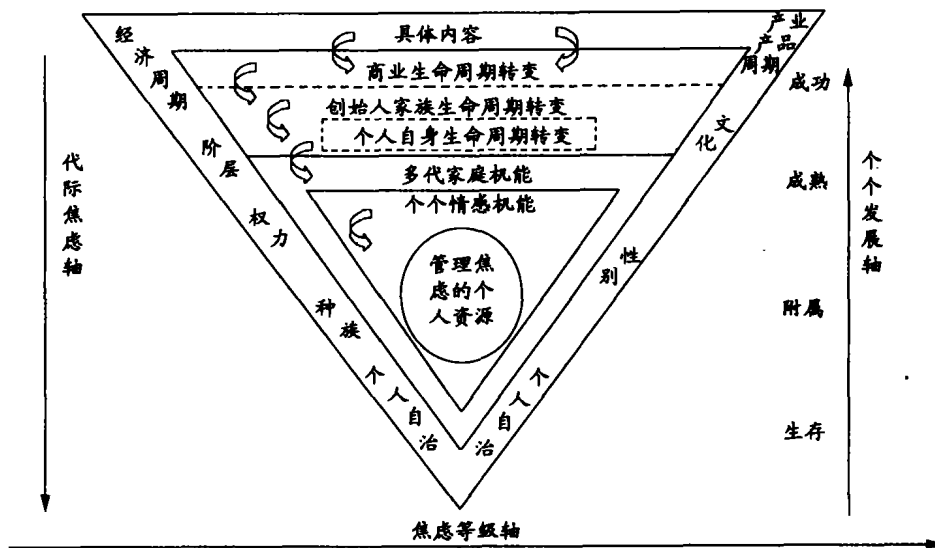


图4 Dunn的焦虑分析模型

鲍恩家族系统学说的主要精髓是“自我鉴别(differentiation of self)”。按照自我鉴别原则,个人必须通过有意识地思考某个问题,并判断给定条件下的观点,说出自己的本能感受。当个人如果与创始人的价值观或文化相矛盾时,或者鉴别行动导致个人害怕与家族疏远时,上述自我鉴别将变得困难。因此,相对较少鉴别的家族,如那些为情感困扰以及感情疏远的家族很可能围绕第一代领导成员而很少予以调整。他们更愿意冒较少的感情风险,保持所有家族成员都能维持关系的模式,即使有可能导致他们某些家族成员失去权力。那些自我鉴别较好的家族其成员可以表达他们的观点,并且不畏艰险克服危机与迎接挑战,这是因为家族成员通过鉴别可以很清楚地了解自己在接班过程中的作用以及自己对家族企业的贡献方式。这样的家族可以成功地实现第二代的接班目标。给定家族的鉴别层次与来自上一代的鉴别水平呈正相关,这可以解释为什么有些家族相对于别的家族可以更好地处理接班问题。由于家族的系统性本质和家族机能,家族鉴别层次的提高往往依靠家族成员个人。每个家族成员机能水平的微小提高都能增强整个家族的机能(见图4)。

(二)Dunn 焦虑分析模型的含义

1. 家族处理接班问题所形成的焦虑效应 两代间的相互尊重和家族管理是决定家族企业接班成功与否的最重要因素。Davis(1982)对89对父子展开了调查,以研究生命周期阶段对于父子工作关系质量的影响。他发现当父亲年龄为60~69岁,儿子年龄为34~40岁时,父子关系最为紧张。不同的生命周期阶段具有不同的工作目标与个人渴望(即生命结构),而对家族生意不甚感兴趣的“个人渴望”将导致接班过程的混乱时期(大多发生在30岁以及38~45岁的过渡期)。创造积极的生命结构,即使是试探性的,都有助于年轻人尽快进入成熟阶段。而积极的生命结构,包括尝试发展职业和关系,也包括一个关键因素“梦想”,对潜在的接班人而言,更有机会去实现自己的梦想,并顺利进入人生成熟阶段。当父子关系进入紧张时期

时,情感均衡被打破,家族企业内部焦虑开始上升。这时,家族必须寻求使系统恢复正常的解决方案,以消除焦虑。解决方案的质量取决于家族企业管理层接班过程中消除焦虑的能力,这也可以从一个侧面反映家族系统的焦虑水平。

2. 家族企业内部焦虑及其消除 图4确定了家族企业成员在推进接班目标时观察到的焦虑源头。当个人试图解决问题以完成任务时,焦虑开始产生并沿纵轴下降。如何解决管理焦虑和问题,这取决于个人自治能力。他们的经验反过来又影响到横轴的家族焦虑等级水平。在个人努力有助于降低家族在接班过程中的焦虑等级之同时,个人也不得不忙于处理其个人发展的问题,如如何取得并利用接班过程中出现的机会以促进个人发展。他们不得不面对一个缓慢、逐步增强的焦虑环境的挑战。家族企业中高级和中级管理成员试图推进各自的目标,如计划退休,决定移交权力等。但是,在新的权力安排尚未出台之前,这些成员为维护家族情感平衡而变得“弱智”,即当未来看起来不如现在的安排时,开始变得执着,开始产生焦虑。图4描述了家族企业成员在接班过程中产生焦虑的规律以及在个人生命周期中代际焦虑周而复始的循环过程。

### (三)对Dunn焦虑分析模型的评价

Dunn焦虑分析模型的最大贡献在于将家族成员、家族系统与生命周期的概念融入家族企业接班的分析过程,有助于更清晰地分析家族企业接班过程中的动态变化趋势,第一次指出家族企业接班过程中产生的焦虑是周期性的,同时也是不可避免的,并且提出了家族“情感均衡”的概念。

该模型中提出的很多新概念使得模型变得过于复杂。虽然Dunn对5家苏格兰和北爱尔兰家族企业的案例进行了分析,但不可避免地在一定程度上影响了该分析模型的有效性和可接受性。

## 四、小结

Stavrou的四因素分析模型从家族企业接班过程的影响因素着手进行分析;而M-M-F认知归类路径分析模型和Dunn的焦虑分析模型则从心理学角度,对家族企业接班过程展开分析。相对而言,Dunn的焦虑分析模型更加科学地揭示了家族企业接班过程的规律,特别是周期性规律,突破了家族企业接班的研究(如Stavrou和Matthews等人)只讨论父子两代人接班问题的局限性。

### 主要参考文献:

- [1] Bhappu, A. D. . The Japanese Family: An Institutional Logic for Japanese Corporate Networks and Japanese Management [J]. The Academy of Management Review, 2000, 25(2): 409-415.
- [2] Deyer, Jr. W. G. , Saucha, M. . Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in Family Business [J]. Family Business Review, 1998, 11(4): 287-197.
- [3] Dunn, B. . The Family Factor: the Impact of Family Relationship Dynamics on Business-owning Families During Transitions [J]. Family Business Review, 1999, 12(1): 41-60.
- [4] Mathews, C. H. , Moore, T. W. , and Fialko, A. S. . Succession in the Family Firm: a Cognitive Categorization Perspective [J]. Family Business Review, 1999, 12(2): 159-168.
- [5] Stavrou, E. T. . A Four Factors Model: a Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family [J]. Family Business Review, 1998, 11(2): 135-141.
- [6] 苏启林, 欧晓明. 西方家族企业研究现状 [J]. 外国经济与管理, 2002, (12).