

中图分类号:F270 文献标识码:A 文章编号:1001-4950(2005)09-0052-07

家族企业传承过程演进:国外经典模型评介与创新

窦军生, 邬爱其

(浙江大学 管理学院, 浙江 杭州 310027)

摘 要:代际传承是家族企业成长过程中最难应对的挑战之一。随着全球性家族企业交接班时代的到来,家族企业的传承问题日益成为人们关注的热点。本文在介绍和评价 Churchill 和 Hatten 基于父子生命周期的四阶段传承模型、Handler 的四阶段角色调整模型、Gersick 等人的家族企业所有权传承六阶段模型以及 Murray 的传承周期模型的基础上,提出了进一步研究的理论分析框架。

关键词:家族企业;代际传承;过程演进

一、引言

无论是在发达国家还是发展中国家,家族企业都大量存在和发展着,并在各国的经济生产和就业方面扮演着重要角色。然而,只有 30% 的家族企业能够延续到第二代,而能够成功地传递至第三代手中的仅为 10%~15%。^[1,6,7]据统计,美国家族企业的平均寿命是 24 年,非常巧合的是,家族企业创业者的平均任期也是 24 年。现实中,经常出现这样的现象:家族企业创始人突然离去或退休之际,往往就是企业的终结之时。^[11]于是,许多学者就将家族企业的“短命”归因于糟糕的传承。^[9]

正因如此,自家族企业研究领域开创以来,传承问题就一直是该领域学者热衷于探讨的主题。^[8]Dyer 和 Sanchez(1998)对美国《家族企业评论》杂志在 1988~1997 年间发表的全部家族企业研究文献的统计分析发现,有关传承问题的研究占到 18.3%。^[4]另据 Christman、Chua 和 Sharma(2003)对 1996~2003 年间公开发表的 190 篇有关家族企业研究论文的统计分析,有 22% 的论文将传承问题作为首要的研究主题,将其作为次要主题的论文也占到了 8%。^[2]在诸多研究中,不少学者试图通过案例分析和对比研究来寻求最佳传承实践,进而帮助家族企业打破“富不过三代”的宿命论。本文在对 Churchill 和 Hatten 基于父子生命周期的四阶段传承模型、Handler 的四阶段角色调整模型、Gersick 等人的家族企业所有权传承六阶段模型,以及 Murray 的传承周期模型进行评述的基础上,结合浙江省部分家族企业传承的实践经验,提

收稿日期:2005-04-20

作者简介:窦军生(1980-),男,浙江大学管理学院硕士研究生;

邬爱其(1975-),男,浙江大学管理学院博士后,讲师。

出了进一步研究的理论分析框架。

二、西方家族企业传承过程演进模型评介

1. Churchill 和 Hatten 基于父子生命周期的四阶段传承模型。Churchill 和 Hatten(1987)对家族企业的传承持一种“锚定”观点,他们认为家族企业所有权和控制权的传递是被一种纯粹的自然生物力量所驱动,而不是由市场来驱动。基于父子两代的生命周期,他们将家族企业的传承过程划分为四个不同的阶段(参见图 1):(1)所有者管理阶段。这个阶段包括创始人创业到某个家族成员进入企业。其间,创始人是直接参与企业运营的惟一家族成员。(2)子女的培养和发展阶段。在这个阶段,子女不断学习企业运营知识,并开始到企业做兼职员工或假期工。(3)父子合伙阶段。这时子女已经具备了足够的企业管理能力,开始承担企业的管理责任,并参与企业的部分决策。(4)权力传递阶段。该阶段始于父子合伙阶段的后期,创始人的退休进程和运营角色的淡化将对其产生重要的促进作用,该阶段可能还会伴随着所有权的传递。^[3]

该模型同时考虑了父子两代的生命周期,并首次将家族企业代际传承的研究拓展到二维空间——个体生命周期及其对企业运营、战略、目标的影响,使我们对家族企业传承过程的复杂性有了更为深刻的认识。模型的纵轴表示个体对企业日常运营、战略和目标的影响力,但是他们并没有对个体的家族和企业角色的影响因素进行识别。此外,该模型只考察了父子两个个体,但事实上大多数家族企业都会有多个家族成员参与。

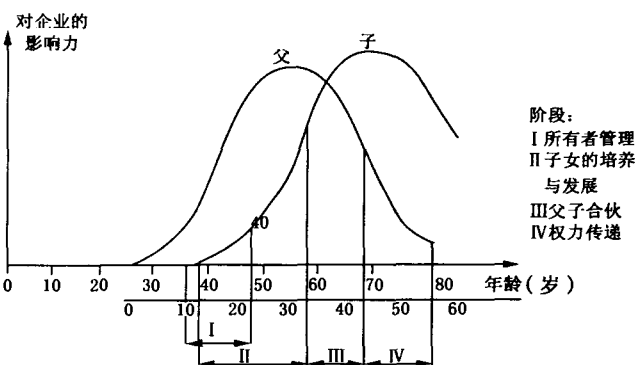


图 1 基于父子生命周期的四阶段传承模型^[3]

2. Handler 的四阶段角色调整模型。通过对 32 家家族企业中下一代家族成员的深度访谈,Handler(1990)提出了一个关于家族企业传承过程的定性分析模型。她将家族企业的代际传承视为一个创始人与下一代家族成员的角色调整(role adjustment)过程,该调整过程实际上就是创始人对企业的参与程度及其领导权威的逐步淡化过程。她认为角色的调整演化对家族企业的有效传承是非常重要的,并进而将这个过程分为四个阶段(参见图 2)。

创始人

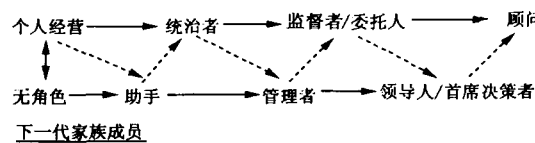


图 2 家庭企业传承的四阶段角色调整模型^[7]

第一阶段,创始人更多地关注企业的启动问题,比如争取顾客、交付产品等,因而传承计划与企业的即期需求是不协调的。此时,创始人是企业的核心,并且是企业中惟一的家族成员,而下一代在企业中没有任何角色,与纯粹的家族成员无异。第二阶段,企业进入生存期,创始人关注的焦点是企业的生存能力,仍然很少考虑到企业的后继阶段,传承计划仍被视为未来的目标。在这个阶段,下一代家族成员经常在企业任职,并充当创始人助手的角色,但他们对企业日常运营和战略管理的领悟还非常有限。尽管他们已经开始在一个甚至多个部门学习企业运营和管理技巧,并发挥一定的作用,但在 Handler(1990)的访谈过程中,有 50% 的被访者表达了对自己的责任或工作的不满。

角色调整的最后两个阶段对企业的有效传承是至关重要的。在这两个阶段中,企业对继承人的准备表现得非常明显,并普遍开始制定传承计划。创始人在企业中扮演的角色明显淡化,他们关注的焦点逐步转向那些需要经验和专家技能的方面,主要包括企业筹资、成长选择、长期战略决策等。与此同时,下一代家族成员逐渐成为企业的领导者和决策者,而创始人则往往选择参与董事会来扮演监督者或顾问的角色。此外,在最后阶段还有一个重要的方面就是管理权和所有权的转移。Handler 通过访谈发现,下一代家族成员普遍认为,只有股权的真正转移才能表征传承的彻底完成。然而,股权的转移过程非常缓慢,且经常遭到创始人的回避。^[7]

Handler 借鉴生命周期理论,将家族企业的传承视为创始人与下一代家族成员之间的角色调整过程,这具有重要的实践和理论意义。在实践方面,可以作为家族企业诊断其传承过程的有效工具,对传承过程中遇到的麻烦进行诊断,进而建立促进企业有效传承的对策。此外,还有助于完善企业的传承计划,以及创始人和下一代家族成员的职业规划,促进协作关系的建立。在理论方面,该研究提供了一个分析创始人在传承过程中扮演的角色的理论框架,为后续有关创始人对有效传承的影响的研究提供了理论依据。然而,在创始人角色的演变过程中,企业所有权结构是否发生变化、何时变化等问题还有待于进一步的深入研究。

3. Gersick 等人的家族企业所有权传承六阶段模型。美国著名的家族企业研究专家 Gersick 与其同事于 1997 年提出了著名的家族企业三环模型。该模型将家族企业视为一个由家庭、企业和所有权三个独立而又相互交叉的子系统组成的三环系统,通过该模型可以刻画出任何一个家族企业在某一特定时点的面貌。然而,家族企业所面临的大多数问题都是动态变化的。考虑到这一问题,Gersick 等人(1999)又提出了家族企业的三极发展模式,该模型深刻地揭示了家庭、企业的生命周期与企业所有权结构变迁^①之间的关系(参见图 3)。

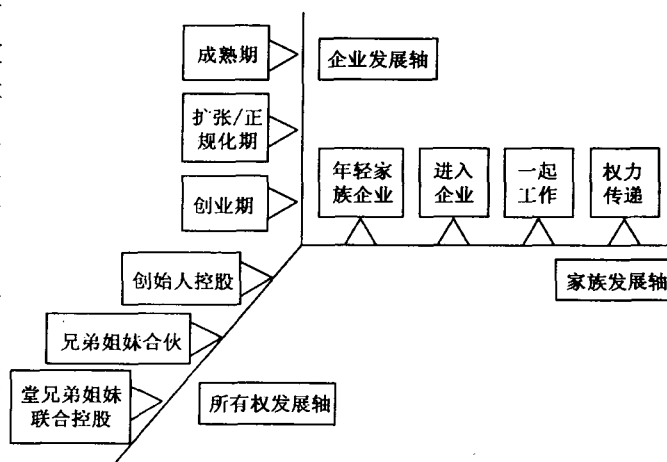


图 3 家族企业三级发展模式^[4]

在此分析基础上,他们将家族企业所有权的传承过程分为了六个不同阶段(参见图 4):(1)发展压力的不断积累。家族和企业的发展压力^②促成了所有权结构变革的要求和准备。(2)触发。当发展压力积累到一定程度后,还需要有触发事件来引发变革。触发事件可以是时间警报(如强制退休年龄),也可以是某个事件(如健康危机)。(3)脱离(disengaging)。他们认为,家族企业所有权传承的首要任务就是要明确旧所有权结构时代即将结束,必须要建立新型结构。他们指出家族企业所有权传承的标志常常是对退休或传递日期的公开承诺,或者是下一代领导候选人职业晋升的预定计划。(4)探索选择方案。这是传承过程的关键环节,它包括考虑新型所有权结构的不同形式,以及根据意愿和能力分析各选择方案的可行性。这是一个测验、学习和校正的过程,它可能即刻发生,也可能要经历几年的时间。(5)选择。从可供选择的方案中选择一种新型所有权结构。(6)实施新结构。他们认

为,做出选择并不意味着传承的结束,还必须要对选择的方案加以实施。这可能需要撤换关键岗位的领导,从而对系统和个体提供必要的支撑,以确保新政策或程序得到贯彻或遵循。^[5]

该模型深刻地揭示了家族企业所有权传承过程的阶段性,并对不同阶段需要完成的任务进行了阐述,突破了以往学者过度关注管理权传承的格局;同时,该模型不仅考虑了所有权从创始人向兄弟姐妹的传承,还考虑了从兄弟姐妹向堂兄弟姐妹的传承,使我们对家族企业所有权的传承过程有了较为系统的了解。然而,该模型没有考虑不同传承过程各个阶段需要完成的任务的差异性,同时也没有对各个阶段任务环境本质的差异进行阐述。

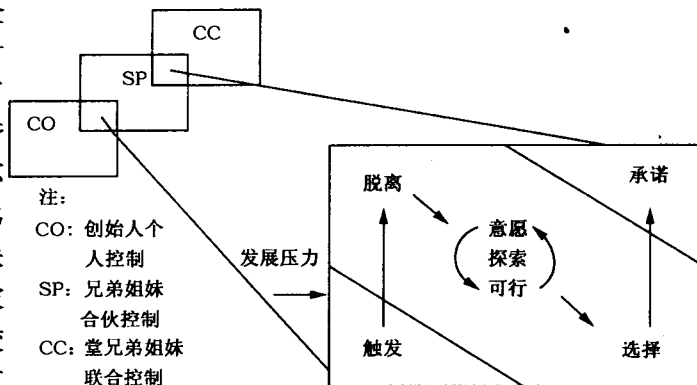


图4 家族企业所有权传承六阶段模型^[5]

4. Murray 的传承周期模型。在 Gersick 等人(1999)的家族企业所有权传承六阶段模型的基础上,通过对多个案例的纵向对比研究,Murray(2003)提出了家族企业传承周期模型(参见图 5)。他认为家族企业的代际传承是一个包含多阶段的过程,整个过程需要持续 3~8 年的时间,并称之为传承周期。在每个阶段,家族企业系统都需要完成一些独特的任务,以适应所有权和领导权从一种形态向另一个形态的转变。不同阶段及其所需完成的关键任务分别为:(1)整个家族企业系统为变革做好准备。(2)触发事件引发传承。(3)休眠阶段。(4)探索阶段。在 6~18 个月的休眠状态过后,系统会进入探索阶段。在此期间,每个关键个体都需要搜集资料,并从自身角度对传承实施情况进行分析,判断是否一切正常,或者哪些需要进一步调整。(5)结束对触发事件的探索。经过一段时间的探索之后,会发生触发事件,并终结探索过程,促使系统从前期的选择中做出抉择。这也标志着开始进入传承过程的收尾阶段。(6)做出并实施选择。经过 2~5 年的探索,系统会最终做出进化式变革(重新回到控制所有权模式)或革命性变革(从控制所有权转变为兄弟姐妹合伙控股模式)的选择,并通过适当的途径来实施选择。^[10]

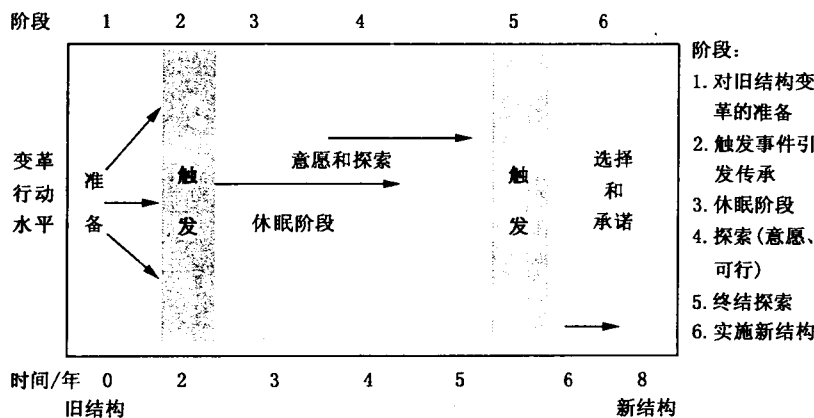


图5 家庭企业传承周期模型^[10]

与 Gersick 等人(1999)的原始模型不同,该模型指出,家族企业的传承过程要经历一个休眠阶段,在触发事件引发传承和终结探索期间很少发生传承行动。同以往的研究重点强调传承计划的实践方面和结构建筑(如董事会、治理、税

收和财产计划)的技术方面不同,该研究发现探索阶段对传承结果至关重要。如果参与传承的个体没有充足的时间和空间,在他们探索选择方案的过程中没有得到应有的帮助,那么他们最终做出的选择很可能不利于家族企业的长远发展。

根据家族企业系统改进和完成其传承过程所需完成的任务,Murray 将传承“旅程”分为三个典型的类型:(1)平衡。经过两次触发事件和艰难的探索过程,最终做出了明确的选择,并就新型所有权结构、晋升、退出问题等达成一致,以保证最终的选择得以实现。(2)因不恰当的探索而造成的不平衡和系统瓦解。在该类传承过程中,守旧派维护旧结构,抵制变革,并最终战胜革新力量,致使所选方案夭折,关键人员出走,系统瓦解。(3)因未闭合(no closure)而导致的失衡和系统瓦解。由于剧烈程度不够,致使探索成为持久事件,反复讨论收效也不大。抵制变革派压倒变革的推动力量,系统无法做出选择,最终因结构陈旧不能适应新环境而瓦解。其中第一种类型最有可能促成家族企业的延续,而另外两种类型则很可能会导致系统的崩溃(参见图 6)。

以往有关家族企业传承的研究大多集中在分析家族企业系统内部所面临的问题,比如管理和领导角色、权力

传递的运行计划,所有权和财产传承所需解决的实际问题,以及父母与子女间

关系的管理等,从完整的家族企业系统

角度对传承过程进行考察还非常罕见。

本模型通过纵向案例对比研究,从俯瞰

角度对家族企业的传承过程进行了深

层次剖析,揭示了家族企业作为一个完

整系统在传承过程中的演化规律,对家

族企业有效管理其传承过程具有重要的

现实指导意义。但是,作者并没有对

触发事件的背景、本质、时机以及功能进行深入的分析。

上述诸多研究都表明,家族企业的传承是一个复杂的多阶段演进过程,通过对不同演进阶段所面临的特征问题进行识别和有效的管理可以为家族企业的有效传承提供有益的指导。尽管相关研究从不同角度改善了我们对家族企业传承过程的动态性和复杂性的认识,但是研究成果还比较零散,彼此之间的相关性较低,研究结论也存在不同程度的差异,这为相关研究成果的推广和继承形成了一定的制约。

此外,在相关的研究中,代际传承通常被视为一个单向的演进过程。但事实上传承过程是充满不确定性的,比如,家族需求和目标的变化可能会导致最佳候选人的变化,企业战略和行业环境的演变也可能导致继承人必备条件的变化。因此,将代际传承看作一个双向互动过程,通过阶段性评估和反馈对基础规则、时间安排、培训内容以及甄选标准等做出适时的调整将是很有裨益的。

三、家族企业传承过程演进机理分析框架的构建

目前我国改革开放后的第一代企业家多数已年近花甲,精力、知识结构、对市场的灵敏度开始逐步退化,全国性的家族企业“交接班时代”已经悄然到来。然而,目前国内学术界对于家

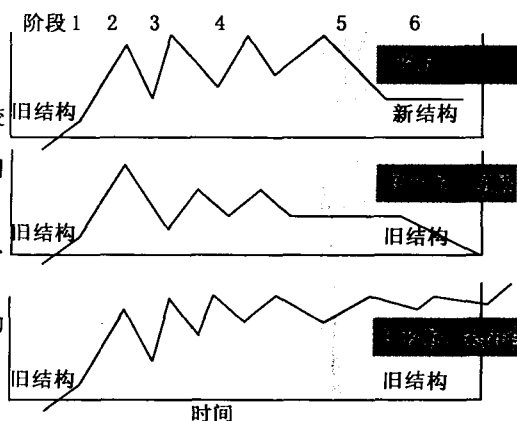


图 6 三种类型的传承“旅程”^[10]

族企业传承问题的研究相当薄弱,还不能为家族企业的代际传承提供必要的理论指导。因此,在借鉴国外相关研究成果的基础上,结合国内家族企业的实践经验,提出相应的理论分析框架将是目前我国学术界所面临的紧迫课题。

在对相关研究文献进行整合的基础上,结合浙江省部分家族企业传承的实践经验,我们认为家族企业传承过程演进机理总体上包括过程影响因素、过程阶段、过程监控这三个相互关联的组成部分。

在过程影响因素方面,我们认为家族企业的代际传承是一个受多因素影响的复杂过程,这些影响因素大致可以归纳为行业、企业、家族和个体四个不同层面。比如,对处于相对稳定行业中的企业,由于变化较少,在企业内部的轮岗实习可能会长期有效;而对处于竞争激烈、市场变化迅速的行业中企业,来自企业内“老手”的经验可能会成为继承人成长的羁绊。作为传承过程的主要参与者,创始人的传承意愿,继承人的继任意愿和能力,以及两者之间关系的质量对传承的顺利实施也是非常重要的。方泰公司董事长茅理翔就明确表示,“创始人必须明确交班是自己的一种责任,一定要大胆交、坚决交、彻底交;而接班人也必须要勇于承担责任”。此外,作为传承过程的利益相关者,其他家族成员和企业内非家族经理人对传承规则的认同也是非常重要的。

在过程阶段方面,我们认为家族企业的传承过程可以分为四个不同的阶段,每个阶段家族企业都需要完成一些独特的任务以适应所有权和管理权从一种形态向另一个形态的转变(参见图7)。

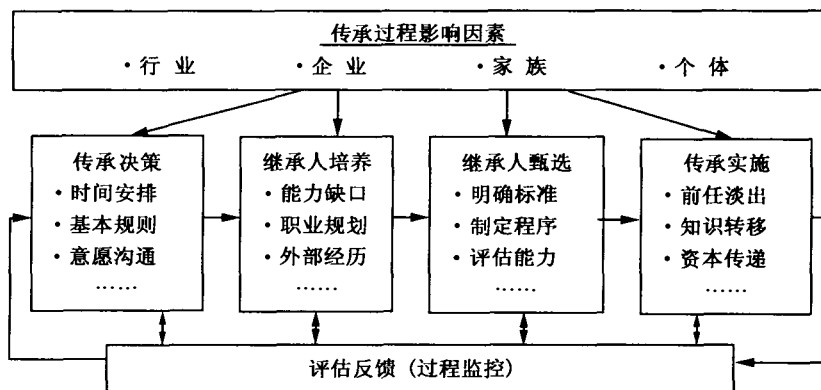


图7 家庭企业传承过程演进机理分析框架

第一阶段是传承决策。创业家族在对行业环境、企业发展战略和家族现状进行综合分析的基础上,确定传承时机、继承候选人的范围,明确所有者、管理者和其他家族成员在传承过程中所扮演的角色,并在企业和家族内部就相应决策内容和传承意愿进行充分的沟通和交流。第二阶段是继承人的培养。在目前的制度环境下,“子承父业”仍将是我国家族企业首选的传承模式,因而继承人的培养就显得尤为重要,其中包括继承人的正规教育、在岗培训、职业发展、外部工作经历等。此外,对继承人的能力进行阶段性评估,及时发现能力缺口,进而对培养计划做出调整也是非常重要的。第三阶段是继承人的甄选,包括继承人选拔标准和程序的确立、继承候选人能力的评估和接班人的确定。尽管继承人选择的部分规则在第一阶段已经确立,但是还需要根据企业战略和行业环境的演变做出相应的调整,因为继承人的选择并不是简单的二元决策,而是一系列决策。此外,家族企业中往往有多个家族成员的参与,因而为大家

所认同和接受的选拔标准和程序的确立对成功传承也是非常重要的。第四阶段是“权杖”的最终交接。在这个阶段,家族企业根据预先设定的标准和程序确定满意的继承人,并实施“权杖”的彻底交接。创始人淡出领导层,通过参与董事会或顾问委员会扮演起监督者或顾问的角色;继承人真正进入领导角色,开始脱离父辈实行“自治”。此外,在这个阶段往往会发生股权结构的重新调整和重要社会网络的代际转移。

在过程监控方面,随着企业的发展和岗位的变化,对继承候选人能力的要求也在不断变化,同时继承候选人自身所具备的能力水平也处于不断变化之中,因此有必要对岗位的能力需求和继承候选人所具备的能力进行阶段性评估,以发现两者之间的缺口,进而对相应规则和发展计划做出适时的调整。比如,宁波方泰厨具有限公司“带三年、帮三年、看三年”的传承实践就充分表明了过程监控的重要性,茅理翔明确表示“交班者在交班时一定要主动、彻底,但是适度的监督和引导也是很有必要的”。

通过上面的分析可以发现,家族企业的代际传承是一个受多因素影响的多阶段演进过程,不同层面因素的综合作用决定了企业能否成功实现从一个阶段向另一个阶段的过渡。由于各影响因素的动态性,要确保家族企业的成功传承必须对传承过程实施阶段性的评估和反馈,进而对下一阶段的规则、程序等做出适时的调整。

注释:

- ①他们将家族企业所有权结构的变迁分为三种不同的模式,即循环模式(指更换所有者个体,而所有权结构不变)、退化模式(向更为简单的所有权结构演化,比如由堂兄弟姐妹联合控股向兄弟姐妹合伙控股)、进化模式(向更为复杂的所有权结构演化,比如从单一所有者控股向兄弟姐妹合伙控股)。
- ②其中发展压力包括时间压力(如老化过程、心理和家族变革)和环境压力(如经济或政策变革)。

参考文献:

- [1] Birley, S. Succession in the family firm: the inheritor's view [J]. *Journal of Small Business Management*, 1986, 24(3): 36-43.
- [2] Chrisman, J J, Chua, J H & Sharma, P. Current trends and future direction in family business management studies: toward a theory of the family firm [DB]. <http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/chrisman>, 2003: 1-62.
- [3] Churchill, N C & Hatten, K J. Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for family businesses [J]. *American Journal of Small Business*, 1987, 11(3): 51-64.
- [4] Dyer, W G & Sanchez, M. Current state of family business theory and practice as reflected in family business review 1988-1997 [J]. *Family Business Review*, 1998, 11(4): 287-295.
- [5] Gersick, Lansberg, Desjardins, & Dunn. Stages and transitions: managing change in the family business [J]. *Family Business Review*, 1999, 12(4): 287-297.
- [6] Handler, W C. Methodological issues and considerations in studying family businesses [J]. *Family Business Review*, 1989, 2(3): 257-276.
- [7] Handler, W C. Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members [J]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1990, 15(1): 37-51.
- [8] Handler, W C. Succession in family business: a review of the research [J]. *Family Business Review*, 1994, 7(2): 133-158.
- [9] Miller, D, Steier, L, & Le Breton-Miller, I. Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family [J]. *Journal of Business Venturing*, 2003, 18(4): 513-531.
- [10] Murray, B. The succession transition process: a longitudinal perspective [J]. *Family Business Review*, 2003, 16 (1): 17-34.
- [11] Stavrou, Eleni, T, Swiercz, Paul Michael. Securing the future of the family enterprise: a model of offspring intentions to join the business [J]. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 1998, 23(2): 19-39. (责任编辑:谷化)