

1007 - 1369(2003)01 - 0083 - 05

家族企业的继承问题初探

潘晨光 方虹

[内容提要] 家族生命周期和激烈的市场竞争导致家族企业领导权的更替问题的提出。尽管家族企业的继承模式多种多样,但把企业的控制权通过血缘关系的形式传递下去,形成根深蒂固的家族支配,则是家族企业继承的核心。这种继承模式尽管存在着种种弊端,但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,因而从企业内部选拔和培养继承人是一个至关重要的问题。在培育家族企业接班人、形成科学选择接班人制度的同时,还要克服家族企业的局限性,学会从企业外部选拔接班人。

[关键词] 家族企业 继承模式 继承制度

国外的研究资料表明,家族企业的寿命一般为23年左右,能延续至第二代的家族企业,仅为39%,能延续至第三代的,更是只有15%。进入21世纪,我国的家族企业也进入了一个新老交替的敏感、动荡时期。家族企业的领导权力正发生着巨大变化,很多有影响力的大企业正准备着由下一代领导人来接管。中国家族企业是在20世纪80年代开始成长起来的,经过20多年的发展,当年的创业者辛苦打下的江山谁来继承呢?创业者的儿子们似乎天经地义地成了“接班人”。在权力和财富向下一代转移过程中,充满着诸多危险的变数,继承问题成为对家族企业最大的挑战,而家族企业的“换帅”方式也成了焦点。从家族企业领导权力交接的结果看,有成功的,也有失败的。本文以家族企业的继承模式为切入点,通过研究家族企业继承过程存在的问题,从中寻求规律,减少家族企业在领导权力转移过程中的交易成本,保证企业财产与权力得以平稳过渡。

一、继承问题的提出

1. 家族生命周期与家族企业领导权的更替

由美国学者麦迪思提出的企业生命周期理论认为企业是个有机体,有它自己的生命及其生命周期。

他把企业的生命周期分为诞生期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期、稳定期、贵族期、官僚期及死亡期。它从诞生成长到衰落有其自然规律。在生命周期的不同阶段中,其生产经营管理是有不同要求的。美国的盖尔西克将家族企业的周期分为初创期、扩展或正规化期、成熟期三个阶段,与这相对应的所有权也分为一位所有者控制股权、兄弟姐妹合伙、堂兄弟姐妹联营三个阶段^①。这种三级发展模式最好的用处就是为家族企业每一个进程的长远发展提供一个可预期性的框架。

在当今复杂的企业环境下,家族和他们的企业必须面对生命周期的变化,因为这是不可避免的发展规律。企业生命周期理论描述了企业从诞生,经过发展和成熟达到年富力强的壮年,然后开始走下坡路的生命周期。在家族企业里,企业的领导者影响力最大的时期,大约从30岁开始,直到60岁或70岁达到顶峰。

所有企业面临的挑战都由行业和组织的生命周期引起。柏森斯认为(Parsons, 1984),由于人的生命周期,一个人是不可能永远做家长的。因为家长往往是由家庭里收入最高者来承担,而家长永远不可能控制子女的赚钱能力,因此,一个人只能在部分的

收稿日期:2002.12.24

作者简介:潘晨光,中国社会科学院人力资源研究中心博士、研究员;方虹,中国社会科学院财贸经济研究所博士后、教授,100835。

^① [美]盖尔西克等,《家族企业的繁衍》,经济日报出版社(中译本),1998

时间里做家长,家庭之间必然会产生领导权的转移问题。企业最高经营决策者更替的时机与原由,则多与年龄与健康相关。

个人和家族企业生命周期对家族企业的发展造成冲击。家族企业系统连贯的生命转移,必然受到家族企业生命周期的挑战。家族生命周期决定了家族企业客观上存在领导权的更替,家族企业的继承问题是每个企业迟早要面对的问题。

2. 市场竞争与企业领导权的更替

所有的家族企业都面临着市场竞争的挑战。当今企业竞争的核心是人才竞争,而资本所有者不一定是天然的企业家,能干的企业家不一定拥有资本。家族企业要发展需要选拔人、用好人,实现资本和人才的结合,其中最关紧要的是任用企业的高层管理人员。为了赢得市场竞争的优势,家族企业需要突破经营现状,迎接竞争的挑战,必然要进行领导权的更替。

当家族企业的所有者在考虑领导权的更替,选拔接班人时,除了以血缘、亲情这一天然的人际关系为依托外,还要从企业的所有权、管理、市场竞争、发展战略等重大长远问题考虑,因此,仅仅靠家庭内部成员是不行的,还需要从企业外部吸引人才。尤其是家族成员往往很难协商解决家族内部的生命事件造成的过渡和交接。

从家族企业领导权交接过程的相互关系看,老一代和接班人之间领导权的交接对家族企业具有重大的意义。老一代必须经过几个阶段:计划战略、发展公司、指导接班人、放开控制权以及支持交接。如果两代人终止或延缓这个过程,每个阶段都有可能产生矛盾并阻碍事业发展。

实际上,每个企业老一代都面临着何时退休的问题,同时家族企业的成熟程度、市场环境的推动以及家族规模的壮大向家族企业的家长提出了一系列新的要求。全球市场、新的员工价值观、技术革新或竞争日益激烈等因素,要求企业的领导者超越企业过去成绩,以迥异的管理能力和风格,再现家族企业的风采。一般新一代接班人会以与老一代管理层截然不同的风格领导企业,迎接市场挑战。

二、家族企业继承模式及特征

家族企业是一种古老而常新的企业形式,它的起源可能已经无从考证,它的现代新版本可以随手

拈来。从一人掌控、夫妻掌控、父子掌控、兄弟掌控到一个复杂的家族系列,各种形式都有。创业者个人或者创业者家族的理念不同可能导致家族企业在制度形式和组织发展上走上完全不同的道路。既有完全由一人掌握股权的成功典型,也有不断地稀释股权,创业者最后只占百分之二三的优秀范例。

何谓家族企业,定义众多。按照现代企业理论,公司是一种合约安排,目的是用来协调各要素所进行的专用性投资^①。而公司的联系方式不同,其公司的性质则迥然相异。按照哈佛大学唐纳利的观点,是指同一家族至少有两代参与这家公司的经营管理,并且这种两代衔接的结果,使公司的政策和家族的利益与目标有相互影响的关系。美国著名企业史学家钱德勒的定义是:“企业创始者及其最亲密的合伙人(和家族)一直掌有大部分股权。他们与经理人员维持紧密的私人关系,且保留高阶层管理的主要决策权,特别是在有关财务政策、资源分配和高阶层人员的选拔方面”^②。我国学者潘必胜认为:“当一个家族或数个具有紧密联盟关系的家族拥有全部或部分所有权,并直接或间接掌握企业的经营权时,这个企业就是家族企业”^③。

从以上的定义中,可以看到不管内涵外延如何,家族企业的一个核心特征是:家族对企业拥有全部或主要的所有权与控制权,即企业所有权和经营权两权合一。说到底,家族企业是一个家族或数个具有紧密联盟关系的家族直接或间接掌握经营权的的企业,家族企业的产权高度集中在家族手中。企业产权归家族所有会使企业具有无限扩张的动力,这种集中的产权结构在家族企业创业初期曾极大地促进了企业的发展。

家族企业的家长不但是其创造者、所有者,而且是其经营者、管理者,家族及其利益往往就是企业的灵魂及目标,即使是那些在证券交易所上市的公众有限公司中,建立家族的资本积聚和控制也往往是首要的目标,行使权力的方式也往往被用来为这个目标服务。正因为如此,创业家长或家族家长往往

^① Blair, M. M. Corporate Ownership, The Brookings Review, Winter, 1995: 16 ~ 19

^② 小艾尔弗雷德·D·钱德勒,看得见的手——美国企业的管理革命,商务印书馆,1987:9

^③ 潘必胜,乡镇企业中的家族经营问题,中国农村观察,1998(11)

处于主宰地位,实行“家长万能”式的集权管治,并以他为核心,根据家族亲缘关系的亲疏远近组成管理体系。一般而言,创业家长以外是一个由日后继承企业的近亲所组成的决策层,就企业的战略策略向创业家长提供意见,远亲和朋友们组成的领导层则负责企业的日常运作,再往外推就是技术人员和一般雇员,形成社会学家费孝通所形容的“差序格局”^①。

家族企业的产权制度决定了企业继承模式往往是世代相传,即创业者把企业的控制权通过血缘关系的形式传递下去,形成根深蒂固的家族支配。家族企业的血缘继承模式多种多样,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、最有兴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,由两三个亲属共同分担 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。

在当前我国家族企业的接班人选择上,从理论上讲存在两种模式的“血缘继承”和职业经理人,但实践中更多的是前者。

这种家族血缘继承模式在中外家族企业中可谓比比皆是。中国早期郭乐、郭泉、郭葵、郭顺兄弟就分握香港、上海、澳洲各地的永安联号,而公司各部部长和主任则分别由郭氏的亲友、合伙人出任,形成家庭式的统治。20世纪50年代上海纺织企业家在香港创办的公司中,其最高领导层几乎清一色是上海人。现在万向、红豆、横店、华西等企业的权力交接都是子承父业式。又如美国的杜邦家族,在长达一百多年的时间里,就是通过血缘继承模式,使杜邦家族成为控制世界化工的巨头。

家族企业的这种继承模式一般具有如下特征:

1. 内部性。家族企业的继承一般是在家族内部进行,如子承父业、女承父业、婿承翁业等。这些具血缘关系的继任者在继任时,理论上也已接受了较多管理方面的训练,实践上往往已在企业中积累了相当丰富的工作经验,在管理实践中,能比较合适地将家族的凝聚力与现代管理手段结合起来。作为创业家长的继承人,年轻一代的家庭成员很早便被引进家族企业出任要角,培训掌握企业的能力,而年轻的家庭成员往往亦怀着惊人的责任感去履行这一

职责。

2. 有效性。家族企业将管理权移交给自己的子女,是一种交易成本低、效用大的有效方式,它减少权力交接过程中的矛盾和震荡。贝克尔认为(1996),家庭的交易关系中利他者在家族领导权转移中起到了一定的作用,因为在家庭中,利他者会以精神收益代替货币收益。在市场中,利己行为是市场交易的动力,利他行为由于精神收益索价太低而无效率。因此,公司内部的资源配置是通过显性或隐性合约关系来确定的,而家庭内部的配置通过利他主义和有关的义务来确定。贝克尔还认为,利他主义为何在公司中没有效率,还在于一个公司中的人很多,这就使公司中的每个成员从少数具有利他者的人那里所获得的益处微乎其微。但是,如果在一个较小的组织中,如家庭,由于该组织人少,而且具有明确的对应性,利他行为对受益者来说是显而易见的。因此,利他行为在家庭内比公司内要普遍得多。实际上,家族企业在处理内部关系方面,团结、和谐和忍让的特征是明显的。企业纵向的合作方面往往具有极强的向心力,在具魄力和魅力的创业家长或家族大家长的统率下,分布企业各要职的家族成员对企业产生一种强烈的认同感和忠诚感,工作异常投入。为了推动企业发展壮大,家族成员彼此齐心协力,甚至不惜暂时牺牲个人利益,使企业能焕发强大的活力。即使企业经营方针有所转变,他们也不会做出强烈抗拒,这是非家族企业所远远不及的。企业在横向合作方面,强调依靠个人关系及信用,依靠亲缘、宗族、同乡所组成的社会关系网络,而非法律及契约,这种安排,无疑有利于减低“交易费用”,并增加对适应环境的弹性。家族及企业内部尽管存在种种矛盾和紧张关系,但一般而言仍比较和谐,尤其在一致对外方面具有高度的团结性。

3. 非程序化(不确定性)。如果创业者遇到不可抗拒的因素,如死亡、失能,或突发事件出现,而家族企业普遍存在接班人选拔的不确定性和接班人的培育缺乏规划等问题。家族企业选接班人很难,子女未必适合搞企业,而多个子女难免为争夺接班人位置互相倾轧,反受其害。显然,没有训练有素的接班人顶替,家族企业将会遭到沉重的或毁灭性的打击。

^① 费孝通·乡土中国·上海三联书店,1991

三、家族企业权力交接过程中存在的问题

综观家族企业发展史,由于接班人的不力,往往成为家族企业由盛转衰的转折点。香港最古老的华人商行——元发行就败于此。1909年,元发行第二代掌舵人高舜琴逝世后,由于缺乏强有力的掌舵人,家族成员开始肆意挥霍商行公款,导致负债累累,元发行被迫先后出售新加坡的树胶园、元发栈、元发盛,自此由盛转衰。及至1933年,元发行上海联号贵发行将汕头联号光发行一张汇票退回,引发汕头四间联号连锁式倒闭,而在此危急关头,元发行主持高承烈惊惶失措,携款潜逃,致使经营逾80年的老牌商号在短短数日间冰消瓦解。^①这种事例简直俯拾皆是。家族企业的血缘继承模式有其天然的缺陷。

1. 缺乏对继承人的规划。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。很多家族企业所有者进入60岁的时候才开始着手筹划继承权问题,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,就是要及早规划,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。

2. 体制的制约。与欧洲、日本的长子继承制不同^②,中国家族由于采取共同继承,家中诸子对产业有平等继承权,加上中国家庭中趋向多子多福,最大的一份家族财产,经多人一分享,落实到每个人身上就不多了。这种“细胞分裂式”的分家代代相传,不仅会动摇家族对企业的控制权,造成企业内部的矛盾,而且会使家族企业无法积累资金,很难进一步发展。对继承人而言,即使当上公司领导者,也无法发挥像创业者那样的力量,反而在家族经营的阵容中,备受亲族与姻亲的干扰,亦即家族间的纠纷。继承人的最大烦恼及不安,就是当公司业绩不佳时,是否能排解家族间由责任问题所产生的互相指责及争执。继承人之所以有领导统御上的不安,主要原因是创业者在此前充分发挥了性格领导统御的功能,如今他被拿来跟上一代相比,由于缺乏自信,才会逃

避迈向继承人之路。

3. “人脉”继承的困难。一般认为“人是企业经营财产”,在世代交替中,最受关心的是以“公司股份”为中心“物质”的交棒。事实上,在交棒给继承人时,第一优先的应该是“人脉的接续”,也就是上一代经营者培养出来的人脉网络,亦即能与经营者甘苦与共的伙伴与智囊团。但是,多数企业都忽略了这点,使得继承人必须重新建立新的人脉。

4. 创业者的独裁、工作至上的阻碍。创业者拥有“公司成长,舍我其谁”的独特企业家精神,这固然有很大的正面作用,但也可能形成独裁经营的弊害。身为继承人的儿子们,心想“和工作至上的父亲相比,实在自叹不如”,不肯倾注自己的热情于工作上。也有些人因个性内向,所以心想“我不会有父亲那样的作为,而且也无法带动影响他人”,“我早该放弃走向成为公司首脑之路”。^③

5. 继承模式的局限性。“子承父业”并不一定是中国每一个家族企业必然的选择,它有其一定的合理性,也是一个现实的选择。但长子继承权是一种比较武断的制度。为确保家族产业不被外人夺去,子承父业成为必然。但是,任何情况下,不平均地分配股权都将引起相互嫉妒,从而鼓励了彼此作为竞争对手的后代发生争权夺利,骨肉相残的现象。而一旦家庭企业丢掉了和睦、协作、凝聚力等克敌制胜的法宝,那么家族企业经营的成功也就无从谈起。因此,一个富有生命力的企业应当随着自身发展,因时、因地改变和创新其组织方式。

四、中国家族企业接班人的选择

继承人的选拔和培育是一个极为关键的环节。家族企业的创业家长,对经过数十年心血建立起来的王国,当然希望后人能够继承其衣钵,并将之发扬光大。在家族企业中,企业的成败盛衰在颇大程度上取决于创业家长对企业接班人的判断、选择、培养。在创业家长逝世后权力转移到下一代时,如果接班人缺乏足够的权威和魄力,家族企业就很容易

^① 云冠平,陈乔之主编. 东南亚华人企业管理研究. 经济管理出版社,2001

^② 家族的长子继承制就是家庭财产除了少数一小部分给其他子女外,全部由长子所有

^③ [日]荒和雄著. 继承人的选择法·培育法. 台北建宏出版社,1995:3~4

出现内部分裂和派系斗争。因此,家族企业继承人的选拔和培养是一个至关重要的问题。

1. 要重视家族企业发展中接班人的选择

据调查显示,家族企业最容易出问题主要集中在两个层面上:一个是即兴发挥的“拍脑袋”决策,一个是新老交替带给企业的管理层的震荡。对家族企业而言,最关紧要的是任用企业的高层管理人员。我国家族企业存在时间不长,但已有一些企业也面临领导权在家族内传递的问题了。在家族内传递的要害是通过教育、培训和实践锻炼使家族继承人成为称职的经营者。

家族企业创业人应高瞻远瞩地把接班人的培养问题提上家族企业的议事日程,有计划、有步骤地实现权力的平稳过渡。事实也是如此,未能解决好接班人问题,家族企业必然走向衰亡;如果接班人问题解决得较好,家族企业则能顺利发展,并不断走向繁荣。当然,接班人的培养、权力的交接也不是一件简单的事情,涉及若干具体而复杂的因素,需要创业者作出多方面的不懈努力,克服来自自身和其他因素造成的困难,在接班人的培养和权力交接上走出一条适合自己家族企业实际的路子来。

2. 培养接班人的视野

至少到目前为止,像福特、强生、摩托罗拉、万豪、沃马特、菲利普·莫里斯、迪士尼这些鼎鼎大名的公司,他们过去是而且今后仍有可能是家族企业,从这些家族即将登场的接班人来看,他们大都毕业于名牌商学院,有着海外留学或工作的经验,有着宽阔的视野。

根据广东出国留学机构介绍,广东省每年的留学生出国留学费用在100亿美元左右,在这个数字的背后不仅仅有父母的“望子成龙”之心,其中,很大一部分则是一些家族企业业主为了培养企业“接班人”,让子女学习欧美先进的企业管理制度,从而让自己的企业代代相传。因此,对所有参与家族企业事务的家族成员,都鼓励他们扩大交际面,发展良好的工作关系。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。

3. 形成科学选择接班人的制度

选择接班人要逐步制度化,在合法的制度下产生的人选较容易被大家认可。人才选拔制度化之中

的一项重要内容是要有一个接班培养计划,未雨绸缪。继承问题难以预测,常常由于突发事件的出现,便出现经理突然缺位,所以要事先有所准备。企业在选择接班人时一定要保持相对的透明度,要让更多的人参与评价,让被选择的人暴露在竞争者、供应商、客户面前,让他在公开的经理人市场中接受评判。

美国公司的领导结构普遍实行控制权与管理权合一与分离交替的形式。在这种形式下,往往先是董事长、首席执行官和总经理三位一体;然后由于年龄或其他原因,保留董事长(首席执行官)而将总经理传递给接班人;新任总经理能胜任,则进而将董事长传递给他,不胜任的话则重新选择总经理。这种合一与分离交替的方式,有可能成为那些不能在家族内部选择合适接班人的大公司可供选择的方式,由于这种方式在选择不当的情况下可以再选择,不至于造成无可挽救的后果。

4. 克服家族企业的局限性,学会从企业外部选拔接班人

近20年来,企业的经营环境变化非常快,竞争越来越激烈,要求企业要有很强的创新能力和应变能力,一个企业处于强烈的变革中时,眼睛不光要盯着内部,还要盯着外界,寻求领导变革的新力量。企业管理层接班人的选拔,不外乎从内部产生或是从外部招聘。如果企业处于健康发展期,那么,一个好的继承人一定要保持公司战略的连续性、基本管理风格的一致性和新任领导人的忠诚度,这时便需要从公司内部选择接班人。如果企业经营状况不佳,股东们对现任总经理不满意,这时就需要一个全新的领导,最好从外部产生,并且与前任风格完全不同。然而,一旦从外部选择,将同时向社会传递一个信号:企业即将进行大的变革了。

随着市场环境的完善,中国家族企业应该突破家业不传外人的局限,在努力培养家族成员接班人的同时,放眼家族之外,适当引进家族以外的人才,并让他们在公平竞争的条件下能够脱颖而出。也只有这样,企业才能实现经营权的顺利交接,才能走出“富不过三代”的怪圈,才有希望成为几代常盛不衰的百年老店。

(责任编辑:徐冬青)