

刍议家族企业继承机制

■ 陈春花 博士后 李洁芳 (华南理工大学工商管理学院 广州 510640)

内容摘要: 本文探讨了家族企业继承人选择的文化和继承机制。详细分析了继承人管理风格的“近亲繁殖”、家族继承人的经营风险和难以协调的利益和权力关系等弊端,探索了家族企业继承人选择和制衡的有效机制和关键策略。

关键词: 家族企业 继承 企业文化

中国家族企业继承模式的文化基础

家族企业继承有悠久的历史基础和根深蒂固的思想根源。中国两千多年的封建帝制,通过科举制度,用儒家意识形态的标准选拔官员,把信仰儒家意识的儒生中的精英部分制度化地转变为国家官员,在统治制度上,儒家的思想意识规范了人们的思想和行为。日常生活中称兄道弟,以家族中长幼有序的角色称呼家族以外的人,以家族或泛家族规则为基础的身份关系来整合资源、协调人际关系和组织活动,成为中国人长久习而不察或察而不深究的行为规则。中国传统文化的主导文化——儒家文化,积淀了家族企业组织和经营的行为模式。

父为子纲,沿袭这种儒家思想,家族企业一般由父亲作为一家之主负责经营管理。家是国人心中最重要的情愫。血浓于水,血缘关系的亲疏成为人们信任体系的一把标尺。所以,家族企业的继承模式,由家族创业者为核心,根据家族亲缘关系的亲疏远近组成差序格局管理体系。费孝通先生在半个多世纪前提出著名的“差序格局”论。差序格局是由无数私人关系搭成的网络。以“己”为中心,像石子一般投入水中,和别人联系成的社会关系像水的波纹一般,一圈圈推出去,愈往外推,关系

的紧密程度和信任程度是递减的。这种差序格局,以亲属远近为标准的配置资源和经营扩展业务的社会关系网络,形成长权威制度和遗产继承制度。从根本上说,在儒家思想指导下形成的信任机制是家族企业继承机制产生的根本成因。一切信任,一切商业关系的基石都建立在亲戚关系或亲戚式的纯粹个人关系上面。企业经营者对血亲感到更可信赖,唯恐传给外人后受骗,以致自己和后代蒙受财产的损失。

家族企业继承模式的弊端

家族继承人管理风格易于“近亲繁殖”
国外研究资料表明,家族企业能延续至第二代的仅为39%,能延续至第三代的,只有15%。可见,第二代家族继承人接棒的困难与风险。这主要是家族继承人管理风格易于“近亲繁殖”的结果:第一,虽然不少巨富懂得给家族继承人更高学历教育,从基层做起,但是由于成长环境的影响,继承人很难跳出父辈的局限。第二,经营成功是多方面因素的复合,经营者的成功是很难模仿的。第三,企业处在不同阶段的生命周期,企业必须进行相应的转变。

家族继承的不确定性和风险

家族继承的候选人往往不止一个,掌权者对继承人选择是个人决策,常常秘而不宣。当创始人在世时,其权威身份对家族和企业仍有着举足轻重的作用。但一旦创始人去世,家族成员之间和企业的元老等都容易出现诸多矛盾和纠纷,影响企业的发展。另一方面,家族继承人对继承不一定感兴趣。拥有同一基因的人并不一定是最适合的接班人。在企业成长和繁荣以后,其家族成员不免日趋独立,逐渐分心于别的兴趣,很难对企业倾注强大的热情,更不用说创造新的辉煌了。让一手创办的企业冒

着这样的风险,一定不是让位者的初衷。

家族继承协调问题

家族企业继承协调问题包括利益协调和关系协调。企业的继承必然伴随着财富和权力的转移,出现利益协调问题。对于不公平的分配很容易导致相互嫉妒、竞争甚至骨肉相残。对于公平的分配,企业可能不同的几个继承人之间“三分天下”,从而削弱企业的发展优势。家族继承还面临管理层、员工、客户关系的协调问题。一朝天子一朝臣,少主在观念和作风上经常与老臣有较大的差异,接管企业以后,常将老臣束之高阁。新老交替,关系协调不当必会带来管理层的震荡。

家族企业继承机制的选择

关于家族企业存在的合理性和管理效率,有两种不同的观点:任人唯亲的家族企业组织模式是低效的。它排斥家族圈外的人才,造成较高的流动率,家族继承孕育出的裙带关系对高效率的工业制度是一大的障碍。家族企业在也企业初创阶段是有效的。家族成员的参与在创业常常是最低成本的组织资源;家族成员更易建立共同利益和目标,更易合作,有更强的凝聚力。

家族企业继承机制的逻辑选择

家族企业继承机制的选择可从经营权和所有权是否分立相应带来的管理效率来比较分析。从内部交易成本看,在企业的初创阶段,家族成员之间的忠诚信任关系作为一种节约交易成本的资源进入,家族伦理约束简化了企业的监督和激励机制,家族企业就能成为有效率的经济组织;但随着企业规模的扩张,内部有限资源和家庭或家族成员管理能力不高而导致的内部交易成本提高。所以,内部交易成本随着企业扩张而增大。从代理成本看,在初创阶段,企业规模和资源能力有限,找到能力高的职业经理人成本很高,随着企业扩张,为了更加有效地融合社会的财务资本和人力资本,企业需要公平公开的竞争机制,建立两权分立(管理权和所有权分立)的制衡制度,以利于企业决策的制度化 and 科学化。此时,代理成本随着企业的扩张而降低。家族企业继承机制的最佳选择就是家族企业内部交易成本和代理成本之和的最低点。

那么,现阶段我国的家族如何进行内

(Motivation)、员工的技能(Capability)及质量管理的控制(Control)成正相关。通过内部营销,可以使员工满意并以自己的工作为荣,他们才会以积极的态度参与工作,才会提供更高质量的产品,为顾客创造更大的价值,质量管理才能达到目标。

实施内部营销有助于部门之间的协作与沟通,明确各部门的质量责任,更好地实现不同职能的整合,最大限度地减少部门冲突,提高全面质量管理的成功率。乔治·达伊在《市场驱动战略》中指出:企业制定获得优异质量的计划,必须认识到企业中的每个人与每项活动都是先行活动的顾客,每个人的目标必须确保其产出质量符合活动链条中下一个顾客的期望值,如果能做到这一点,最终顾客的需要也就得到了满足。这是一个内部市场营销的过程,是优异的质量在企业活动链条中由内部供应者到内部顾客依次传递,直至传递给外部顾客,取得顾客满意的过程。

总之,实施内部营销能够有力地推动全面质量管理,而质量提升则是为了更好地服务顾客,达到外部营销的目标;反过来,外部营销的成功也可以促进企业更好地实施内部营销,从而企业可以形成内部营销、质量管理与外部营销之间相互促进的良性循环,这又成为全面质量管理对质量的不断改进的要求的保证。

开展内部营销推进企业全面质量管理

在企业内部,人们常常在不自觉地用营销学的方法处理内部事务。通常可以将外部市场营销的方法直接运用到内部市场。虽然目的和内容不同,但营销的形式是一样的。下面以企业中实施全面质量管理为例,介绍内部营销推进企业全面质量管理的过程。

制定内部营销计划

企业的目标是推进企业的全面质量管理,要实现该目标,就必须让内部顾客(员工、各部门)接受这种思想观念,学习这套方法、手段和技巧。因此,就必须开展内部营销活动(诸种有关全面质量管理的培训),使内部顾客(员工、部门)接受全面质量管理这一观念并学习和使用,这就是内部营销计划的目标。

进行内部市场研究

由于组织内彼此相关的员工和部门构

成了“顾客链”上的各个节点,通过内部市场调查,就可以识别和明晰这些个人和部门在该“顾客链”上的角色,并了解他们对质量的态度,理解顾客导向这一理念的状况,拥有的信息和技能。

制定营销组合策略

这里的产品是企业内部员工和部门接受全面质量管理这一观念并在企业运作中运用,产品特性包括实施这一目标所需的观念、态度和行为以及能够给内部顾客带来的利益等。价格是指内部顾客接受这一目标所付出的代价,如培训的费用,岗位的调动,利益的损失等。促销是指通知和说服内部顾客所使用的媒体和信息,如书

面的沟通媒体(宣传资料)、面对面沟通(如演讲)等。渠道是指传递产品和信息的途径,包括会议、培训、研讨、QC小组等。

综上所述,内部营销是推进企业全面质量管理的有效工具。在企业经营中宜重视和大力推广。

参考资料:

1. (美) 乔治·达伊, 市场驱动战略, 华夏出版社, 2001
2. 丹尼斯·J·克希尔, 《内部营销》[M], 机械工业出版社, 2001
3. 曾德森、张迎春, 对关系营销几个问题的思考, 中国流通经济, 1998

◀ 上接 35 页

部交易成本和代理成本的比较选择呢? 学者储小平认为, 当前我国处于社会转型的背景中, 传统的信用规则功能弱化, 超出血缘亲情的家族关系以外的社会网络连接出现重大破损, 而以法律契约为基础的信用制度又残缺不全, 正是由于信任这种社会资本严重稀缺, 使绝大多数私营企业不得不呈现为家族制形态, 并难以从家族制管理向现代化管理转变。可见, 由于有效的信用机制尚未确立, 代理成本较高, 较低的内部交易成本占主导地位, 因此, 我国家族企业仍然处于家族成员控制为主的阶段。

家族企业继承机制的选择的关键因素

当前, 家族企业的经营者仍未完全改变子承父业的观念, 社会仍未有成熟的职业经理人选拔机制, 那么, 家族企业继承机制应该选择怎样一种有效的管理模式呢? 企业的继承模式应该从决策制度、企业文化和人才选拔等方面实施。

决策制度民主管理 随着经济全球化和信息技术的发展, 市场信息指数级增长, 单靠个人的能力掌握如此众多的信息, 做出正确的决策已变得十分困难。建立一支高效的管理团队, 实行民主决策是企业治理层的必然要求。随着家族企业规模扩大, 应该引入外脑——非家族成员担任要职, 以集体决策取代个人决策。

企业文化融合重塑 就企业文化和领导的关系来说, 企业文化是“旗手文化”, 领导最重要的作用是形成浓厚的企业文化, 将企业文化制度化, 从而不会因为倡议者

的离去而导致文化的瓦解。企业文化通过在员工中形成共有的价值观和行为准则, 使员工进行自我约束, 其行为符合企业的价值理念, 增强企业的内聚力和向心力, 为实现企业的共同目标而奋斗。家族企业继承人应注重企业文化的融合和重塑, 使员工对企业的归属感得以延续。

继承人培养平稳过渡 家族企业继承人的选择是一个系统工程, 掌权者若高瞻远瞩地、有计划、有步骤地把接班人的培养问题提上议事日程, 实现平稳过渡是可能的。

在外部环境动态变化的今天, 企业要有很强的创新和应变能力去应对激烈的竞争。家族企业应该根据企业的发展情况, 权衡内部交易成本和代理成本的大小, 突破家业不传外人的局限, 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能够脱颖而出。这才是家族企业继承机制“幸福”的模式。

参考资料:

1. 罗磊, 家族企业继承机制及其文化基础的国际比较, 东南亚研究, 2002(5)
2. 储小平, 家族企业研究: 一个具有现代意义的话题, 中国社会科学, 2000(5)
3. 罗磊, 家族企业继承机制及其文化基础的国际比较, 东南亚研究, 2002(5)
4. 潘晨光、方虹, 家族企业的继承问题初探, 世界经济与政治论坛, 2003(1)
5. 杜拉克著, 杜拉克管理思想全书, 九州华夏出版社, 2001