

DOI:10.16517/j.cnki.cn12-1034/f.2018.12.010

家族企业代际传承影响因素及传承模型研究综述

■ 湖南衡阳 / 周裔淳

摘要:我国家族企业通过多年的发展,已成为我国经济发展中至关重要的一部分。随着家族企业的日渐强盛,他们也不得不面对代际传承这个严峻的问题。家族企业代际传承的成功,与家族企业能否实现可持续发展息息相关。因此,家族企业的代际传承问题受到国内外学者和企业家的广泛关注和高度重视。在总结归纳国内外相关研究文献的基础上,介绍了家族企业代际传承的影响要素和传承过程模型,希望为我国家族企业代际传承问题研究提供参考。

关键词:家族企业;代际传承;传承影响因素;传承模型



一、引言

我国的民营企业大部分都是家族企业。自从改革开放之后,我国民营企业先后经历了三次创业高峰:第一次是在20世纪80年代初,以温州为代表的农民,率先将家庭联产承包责任制释放的劳动力解放出来,在国有企业的夹缝中寻找全国市场机会;第二次是1992年邓小平同志南方讲话之后,家庭作坊式工厂成为我国增量经济的主力;第三次是在2014年9月,党中央提出“大众创业、万众创新”之后。当今,家族企业已成

为我国经济至关重要的一部分。我国很多家族企业从创业开始,已发展成世界知名企业。

家族企业的创业,伴随着巨大的失败风险和显著的机会,而许多家族企业的成功,又不断吸引着新企业的建立。

家族企业都是从伴随风险的创业开始,慢慢发展成功的。家族企业中的家庭成员,在企业内开展业务并分享经济利益,企业拥有者可以选择维持现有的业务,并在严格控制的环境中继续经营;也可以选择公开交易的股票产品拓宽所有权。一般情况下,企业家会有意识地考虑将个人的生命周期纳入企业的战略规划,有计划地考察和培养后备人才,并将自己的创业成果托付于接班人。目前,上世纪80年代开始创业的第一代家族企业家一般都已60岁左右,即使90年代初创业的企业家也年过半百,很快就会出现大量企业家退休和第二代继任者上台的情况。

关注企业传承问题,制定明确的计划,是确保未来家族企业顺利转型的基础。但是,家族企业的代际传承,并未按照既定的脚本稳步发展。实际上,无论国内还是国外,都有一句话:“富有但不超过三代”。这句话预示着家族企业世代衰落规律。据统计,第一代家族企业成功转移到第二代的只有30%,转移到第三代的只有10%~12%,而传给第四代的成功率仅为3%。Astrachan和Bowen(1999)将该公司的代际遗产描述为:悬挂在每个家族企业主及其家人身上的“达摩克利斯剑”,可能会给公司带来灾难性的打击。

据美国相关研究结果显示,美国家族企业的平均预期寿命为24年,而家族企业第一代管理者的平均在任时间也恰巧为24年。因而有学者认为:“家族企业传承,比金融危机还要让人害怕。”如何成功实现代际传承,保持家族企业的长期发展,已成为家族企业研究的热点,主要集中在家族企业代际传承的影响要素和传承过程模型两个方面。

二、家族企业代际传承的影响因素

近年来,国内外学者对企业代际传承的概念进行了深入研究,认识到代际传承不是一种简单的企业活动的静态形式,代际传承的结果会受到许多因素的动态影响。在此基础上,学者们对成功传承的影响因素进行了研究和界定,并取得了丰硕成果。

(一)国外学者的研究

Malone(1989)认为,家族和谐,包括家族成员之间的相互尊敬、信任、理解和开放交流。在特定环境下,家族和谐对家族成员接受各自角色有重要作用,为家族成员接受和理解相互角色提供了一种良好的氛围。

Handler(1990)构建了一个家族企业代际传承影响因素的框架。他通过调查访谈后指出,家族企业在代际传承过程中,主要受个人层面(Individual influences)、相关利益者关系层面(Relational influences)、外部层面(External influences)3个层面因素的影响。其中,外部层面又包括企业所有者的角色调整和企业结构及环境两部分。Handler在早期的研究中,就通过不同层面,对企业代际传承中的影响因素进行归纳研究。他的研究成果,对往后这方面的研究具有深远的影响。

Goldberg(1996)从企业传承人方面进行了研究,结果表明:有效的继任似乎取决于与继任者与前辈之间的商业契合程度和信任程度,而且传承成功企业的传承者,比失败的企业传承者拥有更多的工作经验。

Gersick等(1997)强调传承计划的重要性。他们认为,传承计划是家族企业将经营权从上一代转移到下一代的关键因素。传承计划是一个过程,通常包括接班人的选拔培养过程、公司接班后的发展战略、前任领导辞职后的角色定位3个部分。传承计划也将在传承过程中不断更新和调整,并根据传承进度不断完善。

Drozdzow(1998)经过20年对数百家家族企业的调查发现,代际传承是企业核心特征从所有者手中,转移到传承人手中的过程。他认为,在他的七项指标中,只要接班人能保留一项或多项,企业接班人就是成功的。这七项指标是:所有权和/或治理、家庭凝聚力、家庭领导、企业文化、使命和自主权。

Chrisman(1998)等研究指出,出生顺序,在选择继任者时并不被认为是非常重要的。继任者的能力虽然重要,但诚信和对事业的承诺是更加至关重要的,不能因能力而牺牲品质。这项研究可帮助潜在的继任者理解家族企业未来领导者的品质并努力实现。

Berghe和Carchon(2000)指出,家族企业应更全面地考虑家族企业制度下的公司治理结构。如果家族企

业有一个合理的公司治理结构,则家族企业传承后可以继续成长和发展。公司治理结构是继任成功最重要的核心影响因素。

Tan和Fock(2001)根据实证研究结果,建议第二代领导应具备父母的管理技能、领导经验和创业精神,以及接班人对前任领导特殊社会关系的接受。具有相同的价值观和其他条件,家族企业的代际传承将更加成功。他们认为,接班人的素质和父母关系网的传承,是代际传承成功的关键。

Bruno(2002)在研究中,总结出传承顺序、时间、技能和沟通,是影响传承结果的4个因素,并强调沟通和技能是传承过程中非常重要的因素。

Sharma等(2003)的研究表明,家族企业代际传承是否成功,取决于在位者的传承倾向、传承者接管意愿、家族成员是否同意。只有总公司相信接班人的接管意愿,且传承者拥有接管意愿,企业的代际传承才会成功。这两者都会对传承绩效是否成功产生影响。

Irving等(2005)研究认为,尽管对家族企业的传承承诺已被确定为一项重要的属性,但是承诺在家族企业研究中被视为一种单维结构。不同类型的承诺,对家族企业传承结果会产生不同的影响,而且传承人对家族企业保持的不同承诺,以及不同承诺带来的影响都会改变代际传承的结果。

(二)国内学者的研究

陈凌等(2003)采用家族—企业—家族企业三极发展模式,分析了国内外较为常见的家族企业,指出中国家族企业代际传承的成功与否,与企业内部情况和企业经营环境的复杂性都有所联系。

窦军生等(2006)在研究大量成功代际传承影响因素相关文献的基础上,对成功代际传承的影响因素进行了归纳总结,从个体、人际、组织、社会/环境4个层面进行了梳理。个体层面的影响因素包括,在任者对企业和权力的态度和传承人的意愿、能力和经历;人际层面的影响因素包括,在任者与传承人之间的关系、家族内成员之间的关系;组织层面的影响因素包括,传承计划、共同愿景、董事会、家族理事会4个部分;环境层面的影响因素包括,行业背景、社会背景。

赵映振等(2006)从在位者和传承者、传承计划、家族企业的其他利益相关者3个方面,对影响传承过程满意度的因素作了总结。在位者和传承者层面主要包括:在位者的离任倾向和传承者接班的意愿。周密的家族企业传承计划,将促进家族企业中各方利益相关者的相互合作,使传承能够稳定地进行,增强传承计划的满意度。家族企业的其他利益相关者方面包括,家族成员对家族参与企业经营的赞成度和个体角

色接受。

史煜筠(2010)根据对一些家族企业创始人和传承人的访谈,提出了政府、银行、客户、供应商、内部关系五大核心社会资本要素。基于此,通过对42个家族企业的问卷调查,研究了社会资本因素与家庭成员基因表达之间的关系。结果发现,政府与顾客关系对家族企业绩效有显著的正向影响,内部关系传承对家庭成员的满意度有显著的正向影响。

王晓婷(2011)考虑了家族企业传承、家族等领域的研究成果,并基于家族企业,尤其是家族企业传承的特殊情况,设计了一个研究框架。基于88家中国家族企业内部传承样本的实证研究表明,家族关系对家族企业的传承效应具有显著影响。

佟芳(2014)运用文献研究法,总结了已证实的“成熟变量”和经典遗传模型。指出我国家族企业传承的主要影响因素,可归结为5个因素:关系质量、继任者、现任、组织体系、外部环境。

徐晟婷(2016)根据相关文献,总结了影响家族企业传承因素的理论框架,并发表了169份问卷,从创始人、继任者、传承人维度,分析家族企业影响代际传承的因素。企业和外部环境创造、个人需求、接受者接管意愿、综合能力、接班人计划、董事会、家庭成员、企业竞争力和企业文化背景,都影响家族企业的继任,且对代际满意度影响不同。

(三)企业代际传承关键因素研究成果汇总

综合国内外学者对企业代际传承影响因素的研究,如下表所示。

企业代际传承关键因素研究成果汇总表

序号	作者	年代	影响因素
1	Malone	1989	家族成员之间的相互尊敬、信任、理解以及开放交流
2	Handler	1990	个人层面,相关利益者,外部层面
3	Goldberg	1996	继任者与前辈之间的商业契合程度和信任程度,继任者家族内部工作经验
4	Gersick	1997	接班人的选择和培养过程,传承之后公司的发展战略以及离职后的前任掌门人的角色定位
5	Drozdzow	1998	所有权和/或治理、家族的凝聚力、家族对企业的领导权、企业文化、使命以及自主
6	Chrisman	1998	忠诚和责任感
7	Berghe和Carchon	2000	公司的治理结构
8	Tan和Fock	2001	接班人的自身素质,父辈的关系网络
9	Bruno	2002	传承的顺序,时间,技巧和沟通
10	陈凌	2003	社会外部环境,企业成长生命周期,企业规模和背景以及企业所处行业的特点和性质等因素
11	Sharma	2004	接班意愿,接班人信任度
12	Irving	2005	思想倾向,承诺
13	贾军生	2006	个体层面、人际层面、组织层面、社会层面
14	赵映振	2007	在任者和接班人,传承计划以及家族企业的其他利益相关者
15	史煜筠	2010	企业与政府和客户的关系、企业的内部关系
16	王晓婷	2011	家族结构、家族关系
17	佟芳	2014	微观环境中包括利益相关者和公司内部的影响;宏观环境则为行业背景和社会背景
18	徐晟婷	2016	创始人,接班人,企业和外部环境

三、家族企业代际传承模型

早期学界对企业代际传承的研究,大多是一般化了传承过程。然而,随着对相关理论的深入钻研,学者们对传承问题的理解不断深化,提出了多个家族企业代际传承模型,主要有以下10种:

(一)七阶段模型

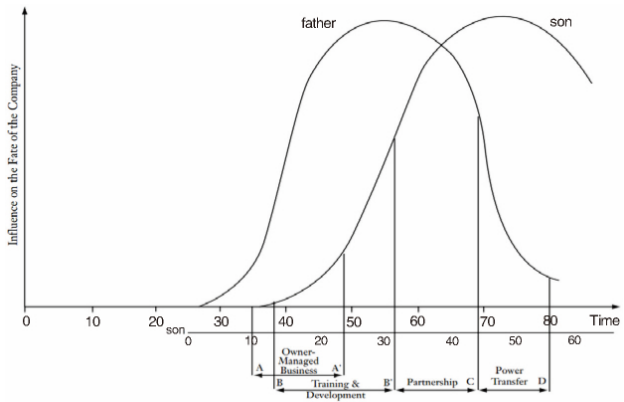
Longenecker和Schoen(1978)提出,传承是一个过程的视角,而且首先提出了一个七阶段模型。该模型可以解释家族企业传承的整个过程,即以传承人的“行为—学习经验”为线索,用传承人进入公司和继任领导岗位这两个关键事件,描述了代际传承的过程。他们建立了一系列经典理论模型,以更充分地将代际传承描述为整个过程,而不是一个紧急情况。

(二)四阶段模型

Churchill和Hatten(1997)将父子两代生命周期考虑进企业的代际传承中,提出了四阶段模型,并将企业的代际传承过程划分为,所有者单独管理阶段、新一代的培训和发育阶段、父子合伙阶段、权力传递阶段4个阶段。

基于父子两代生命周期的四阶段模型如图1所示。

图1:基于父子两代生命周期的四阶段模型



1.第一阶段——所有者单独管理阶段

这个阶段一直是企业创始人掌权的阶段,一直持续到某位家庭成员加入企业。在图1中,此阶段从A点到A'点。

2.第二阶段——新一代的培训和发育阶段

从图1中的B点到B'点。新一代通过在企业兼职,加强新一代专业技术,人际关系和管理知识。

3.第三阶段——父子合伙阶段

从图1中的B'点到C点。后代已经具备了足够和管理能力,承担起企业管理责任并开始参与部分企业的决策。

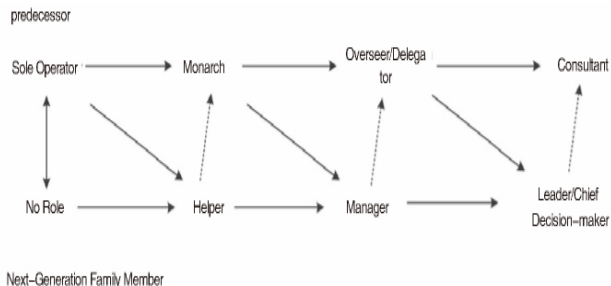
4.第四阶段——权力传递阶段

从图 1 中的 C 点到 D 点。这是管理责任,政策制定和目标设定从一代,转移到新一代的阶段。

(三)四阶段过程的框架模型

Handler(1990)的研究表明,代际传承可以概念化为,企业家与下一代家族成员之间的相互角色调整。通过对下一代家庭成员进行深入的定性研究,他提出了一个四阶段过程的框架模型,具体如图 2 所示。

图 2:家族企业传承四阶段角色调整模型



第一阶段:企业由创始人一人经营管理。

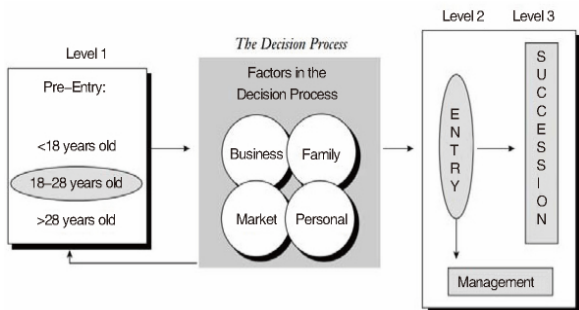
第二阶段:企业创始人仍然没有考虑传承问题,但是下一代家族成员已经在企业内工作,并作为创始人的助手。

第三、第四阶段:创始人开始关注传承问题,并随着继任者在企业内的能力日渐成熟,创始人渐渐退出管理层,继而由继任者掌权。

(四)三阶段模型

Stavrou(1998)提出了代际传承三阶段模型,将传承分为传承人进入企业前、传承者加入企业、传承者正式掌权 3 个阶段,具体如图 3 所示。

图 3:代际传承三阶段模型



1.第一阶段

传承者尚未加入父辈的企业。Stavrou 对乔治华盛顿大学商学院 18~28 岁尚未加入家族企业的潜在传承人进行访谈,总结出他们是否加入家族企业的原因。通过访谈了解到,传承者会根据自身情况,确定是否加入家族企业,如果不愿加入,那么失败。

2.第二阶段

传承者会加入到企业中工作,在工作中积累专业技能和经验。在第二阶段中,继任者在企业中的决策,与商业、家庭、个人、市场因素有关。

3.第三阶段

传承者正式掌权,前任逐渐退出管理层。

(五)认知归类模型

Matthews、Moore、Fialko(1999)在 Longenecker(1978)家族企业父子传承七阶段模型的基础上,利用心理学认知归类方法,对现任与传承人进行评估,并构建了认知归类模型。他认为,继任计划既由父母/领导者与子女/继任者相互评估,又由每个角色进行自我评估。因此,评估可分为这几条路径:

Path1,是子女/继任者对父母/领导者的认知归类。

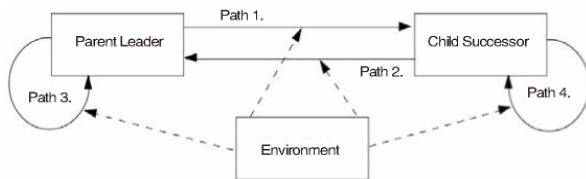
Path2,是父母/领导对子女/继任者的认知归类。

Path3,是父母/领导者的自我认知归类。

Path4,是子女/继任者的认知归类。

认知归类模型如图 4 所示。

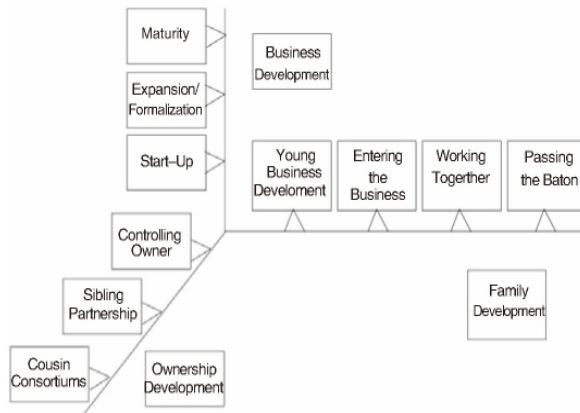
图 4:认知归类模型



(六)三极发展模型

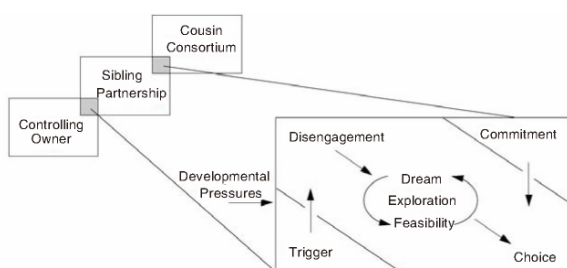
Gersick 等(1999)提出了家族企业三极发展模型,深刻描述了家族企业中家族发展(Family Development)、企业发展(Business Development)、所有权发展(Ownership Development)之间的关系。家族企业三极发展模型,如图 5 所示。

图 5:家族企业三极发展模型



Gersick 等又将家族企业三极发展模型中的家族企业所有权,发展分为 6 个不同阶段,具体如图 6 所示。

图6:家族企业所有权发展六阶段模型



1.发展压力累积阶段 (Developmental Pressures)

随着家庭及其企业的发展,压力也在不断积累变化,为变革创造了需求和准备。

2.事件触发阶段 (Trigger)

随着压力的不断累积,需要有一个重要事件触发,从而产生变革。

3.脱离阶段 (Disengagement)

这个阶段第一项任务,就是确定旧所有权的结束并转化为新的所有权。常常表现为对退休或股份转让日期的承诺,或者预订下一代领导人的职业发展计划。

4.探索替代方案阶段 (Exploration)

这是传承中最关键的阶段,它涉及对新的所有制结构不同形式的思考。然后,在传承者意愿和能力的基础上,衡量它们的可行性。这个过程可能很快就会发生,或者会延续几年。

5.选择 (Choice)

在所有备选的所有权结构方案中,选择一个最合适的方案。

6.新结构的实施 (Commitment)

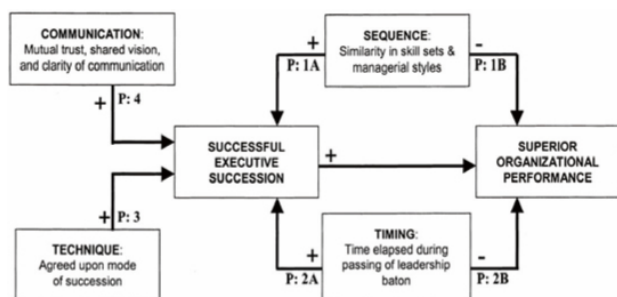
选择并不意味着传承的结束,相反,新的结构必须在实施阶段得到巩固。

(七)四因素模型

Dyck 等(2002)提出,为了更好地理解传承过程的动态性,建议用接力比赛方式,对家族企业代际传承进行类比,并构建了家族企业传承四因素模型。指出其成功受到4个因素的影响:顺序(Sequence)、时间(Timing)、接力技术(Baton-passing technique)、沟通(沟通)。

家族企业传承四因素模型,如图7所示。

图7:家族企业传承四因素模型



Dyck 在模型中指出:

Proposition 1A: 现任者和继任者的技能组合与管理风格之间的相似性越大,继任组织的成功可能性就越大。

Proposition 1B: 现任者和继任者的技能组合与管理风格之间的相似性越大,组织绩效就会越好。

Proposition 2A: 通过领导指挥棒的时间越长,传承成功的可能性就越大。

Proposition 2B: 在领导指挥权通过期间的的时间越长,组织绩效越优秀的可能性就越小。

Proposition 3: 在位者和继任者之间就传承模式达成一致的程度越高,传承成功的可能性就越大。

Proposition 4: 现任者和继任者之间沟通的尊重和明确度越高,传承成功的可能性就越大。

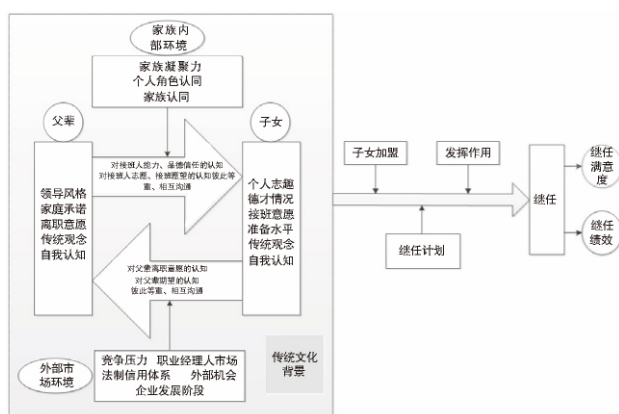
(八)传承动力模型

张兵(2004)提出了家族企业传承动力模型。他认为,“父辈”和“子女”是我国家族企业传承过程中最重要的利益相关者。代际传承的重要因素,是父子之间的特点和互动,父子关系基于相互理解。父子关系决定了代际传承的速度和方向,父子关系受公司内部和外部环境的影响。

在我国传统文化的背景下,家族代沟通在家族企业中的主要驱动力,是在家族企业内外部环境的影响下,父子之间的互动。这不仅促进了子女加盟到权力继任的过程,也影响了传承的绩效和传承的满意度评估。

家族企业代际传承动力模型,如图8所示。

图8:家族企业代际传承动力模型



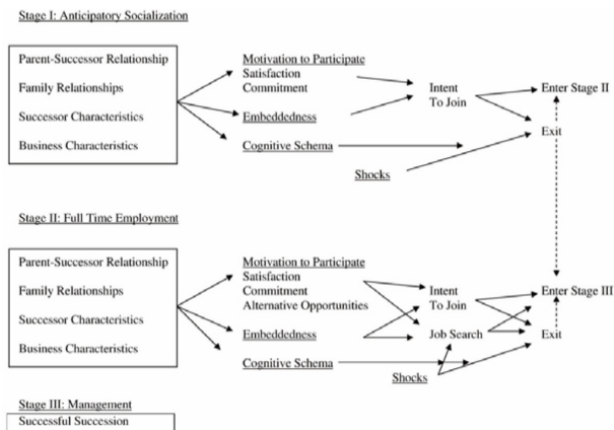
(九)继任者竞争阶段模型

Rodger 等(2006)根据相关文献,总结了家族企业传承中父母—继任者关系维度、家族关系维度、商业特征维度、个人特征维度,都会对传承决策造成影响,将社会化和职业生涯阶段的生命周期模型与员工流动过程模型相结合,提出了继任者竞争阶段模型,并将模型中的传承过程,分为前期社会实践阶段、全面入职阶段、管理阶段3个阶段进行。每个阶段都有评价程序,

如果达不到评价程序标准,就会取消传承资格。

继任者竞争阶段模型,如图9所示。

图9 继任者竞争阶段模型

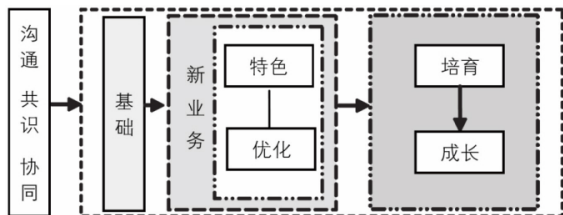


(十)九要素模型

李志刚(2014)在文献分析和案例研究的基础上,运用扎根理论,提取了沟通、基础、共识、协调、培育、优化、特征、成长、新业务9个共同要素。这9个要素具有密切的内在逻辑关系,共同构成家族企业基于新业务的代际传承九要素模型。

家族企业代际传承九要素模型,如图10所示。

图10 家族企业代际传承九要素模型



参考文献：

- [1]中国民(私)营经济研究会家族企业研究课题组.中国家族企业发展报告[M].北京:中信出版社,2011.
- [2]Malone S C.Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business [J].Family Business Review,1989,2(4):341-353.
- [3]Sharma P,Chrisman J J,Chua J H.Predictors of satisfaction with the succession process in family firms [J].Journal of Business Venturing,2003,18(5):667-687.
- [4]龚军生,贾生华.家族企业代际传承影响因素研究述评[J].外国经济与管理,2006(9):52-58.
- [5]赵映振,阳浙江.家族企业继承过程满意度研究综述[J].浙江大学学报(人文社会科学版),2006(1):175-179.
- [6]Churchill N C,Hatten K J.Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power:A Research Framework for Family Business[J].Family Business Review,1997,10(1):53-67.

作者简介:周裔淳,南华大学管理学院。

编辑 沈德力

李志刚指出,代际传承过程包含在模型的整个核心路线中:一是代际传承的基础,传承者必须有传承的意愿和一些基本技能。二是通过实施企业内部的新业务,这一新业务可以增强传承者的能力,使传承者得以成长。与整体业务环境相比,这一新业务必须形成独立的业务治理环境。三是接管业务的传承者,将通过新业务提高管理能力,为传承的成功奠定良好的基础;四是为确保上述步骤能够有效地开展,必须有深入的沟通、广泛的共识和一体化合作的基础。

四、结论与未来研究方向

(一)结论

通过对国内外企业代际传承文献的整理研究,可了解到企业代际传承是一个完整的过程。这一过程中的每一个阶段,与传承的结果都密切相关,而每个阶段不同的影响因素,也都决定着企业传承是否能成功进入到下一个阶段,进而决定着企业是否能够成功传承。

(二)未来研究方向

基于我国国情和传统文化,目前国际流行的代际传承模型,对我国企业代际传承并无很大的借鉴意义。而我国目前关于企业代际传承的研究起步较晚,相关学术成果不多,因此,还应在借鉴国外研究的基础上,丰富研究视角和方向,深入对家族企业代际传承的研究。根据不同的企业模式和类型,形成不同的、有针对性的、系统的传承影响因素体系,以及具有借鉴意义的传承模型。■