中外家族企业接班人选择标准比较
———基于常州的调研分析

李红

(常州工学院经济与管理学院，江苏常州 213002)

摘要:基于对常州家族企业的调研分析认为，尽管中外家族企业在接班人选择标准上有许多共性特点，但由于他们所依据的理论基石不同、价值取向不同以及社会文化背景的不同，二者存在着较大的差异。分析、比较中外家族企业接班人选择标准的异同，将有助于有选择地学习、借鉴国外家族企业接班人选择上的成功经验和教训，更好地创设符合中国国情的家族企业接班人选择标准。

关键词:家族企业;接班人选择标准;代际传承

中图分类号:F272.9 文献标志码:A **文章编号**:1671－0436(2011)03/04－0077－04

0 引言

家族企业是具有企业和家族双重关系，以某一家族掌握企业实质控制权为特征、以追求家族利益最大化为主要目标的一种企业组织形式。这种以控制权内部化运行的企业组织形式，其接班人问题成为关乎企业生存、发展的关键性因素。Kensner(1994)[1]提出，要把接班人选择描述为一项重要、独特和显著的事件，这一事件由于能够引发其他管理变革和企业战略方向的改变而对企业组织有深远的影响。王蕾(2002)[2]则认为，家族企业演进的历史证明代际传承企业确实可以实现企业常青、永续发展。但是对于大多数企业来说，成长和控制之间的两难选择是不可逃避的，只有根据外部环境和内部资源做出合适的代际传承模式的选择，才能保证家族企业的代代繁衍。

1 选择接班人的理论依据

1.1 关于接班人来源选择

西方对企业接班人问题的研究成果表明，从继任者的来源看可分为企业内部继任者和企业外部继任者。内部继任者是指家族成员以及那些曾经或正在被企业雇用过的人;外部继任者则是指那些未被企业雇用过的人。Lansberg(1988)[3]提出，家族企业获得接班人的途径主要有三条路径:从社会上招聘职业经理，从企业员工中提拔，以及从家族成员中选择。认为从外部招聘经营者的主要益处在于有利于企业创新发展，而其突出的弊端则是对受聘者的忠诚和个人品格难以把握。与此相对的是，内部提拔和培养亲属这两种途径都有利于保持企业经营文化的连续性，而且这两种途径在对接班人个人品格的把握上有较明显的优势，但在促使企业创新和变革上又都不如外部招聘。

收稿日期:2011-03-10
基金项目:常州工学院校基金项目(YN0940)
作者简介:李红(1958—)，女，教授。

www.yangtze.org.cn

对于大多数中国家族企业来说，创业者会首选下一代家族成员来谋求接班，其选择顺序首先是子女，然后是家族的其他成员，最后是在下一代家族成员不适用的情况下靠非家族的企业内部人或其他替代办法，甚至是外部人(图 1)。

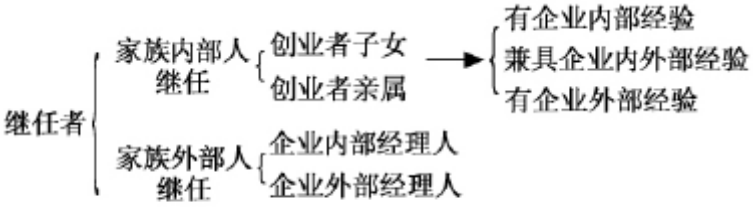

图 1　中国家族企业选择接班人示意图

研究发现，中国家族企业对接班人的选择倾向为:首先绝对是老板的子女(53.4%)，其次较多倾向考虑家族成员(33.6%)，再次是选择家族亲戚(21.4%)，最后才考虑职业经理人(19.8%)。在首要考虑的家族企业接班人选中，不确定性较小(比例仅为 17%)，而对于第二梯队、第三梯队和第四梯队的家族企业接班人选目前尚存在相当大的不确定性(分别为 51.9%、58.8%和 61.8%)。数据表明，家族企业的代际传承选择模式存在明显的倾向性和规律性。这种规律正好与中国的血缘和亲缘关系为基础的差序格局的规律一致，这实质上体现了家族企业代际传承上的特殊主义原则。

1.2 关于接班人选择的影响因素

Brain F·Smith(1999)［4］通过创建的模型分析得出:公司业绩、家族成员担任公司高管的人数、家族的股票控制权、企业的规模等是影响接班人选择的重要因素。Brain F·Smith 进一步对 Toronto 股票市场的 124 家加拿大上市家族企业接班人的分析得出，企业经营业绩不良的家族企业更倾向于选择企业外部人或非家族企业内部人成为接班人;而家族企业掌握了股票控制权的也更愿意选择企业外部人或非家族企业内部人成为接班人;但规模较小的企业则更多的选择企业内部人成为接班人。

国内学者王连娟(2007)［5］提出，影响家族企业接班人选择的因素主要有:①现任领导与接班人之间的关系;②现任领导人下台的倾向;③家族成员对接班人的信任度;④接班人自身的胜任能力等。

2 影响接班人选择的主要因素

2009 年底我们对常州市家族企业进行了问卷调查，调查的对象是通过工商局中小企业信息库中随机抽取的。共发放问卷 150 份，收回有效问卷 73 份。在回收的 73 家样本企业中，发展时间最长的企业是在 1981 年创建的，而最短的则创建于 2004 年。创建年限在 20 年以上的有 23 家，占 31.5%;创建年限在 10～20 年之间的则有 36 家，占 49.3%;而创建年限在 10 年以下的有 14 家，占 19.2%。现任企业主的年龄在 60 岁以上的 6 家，占 8.2%，45～60 岁之间有 53 家，占 72.6%，而年龄在 30～40 岁的 9 家，占 12.3%，30 岁以下的有 5 家，占 6.9%。在 73 家样本企业中，家族成员拥有的股权比例在 50%～75%之间的占有较大的比重，共 49 家，占比 67.1%;家族成员拥有的股权比例在 20%～50%之间的共 19 家，占比 26.0%。这也说明大多数企业家族成员拥有绝对的控制权(见图 2)。

www.yangtze.org.cn

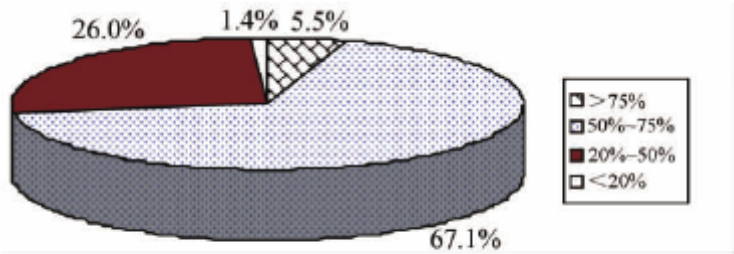

图 2　样本企业家族成员股权比例分布

在 73 家样本企业中，未来五年内存在企业传承问题的有 33 家，占总数的 45.2%。其中有 18 家已经明确指定了子女接班人，8 家有了初步的接班计划，但仍未指定由哪位子女接班，也有 4 家提出了并不希望子女接班。

为了进一步了解企业主对子女接班的态度，我们在问卷设计了两个问题:①您希望您的孩子进入家族企业工作吗?②您更倾向于由谁来继承公司管理权?对于前一个问题，84.9%的企业主表示希望自己的子女能够在家族企业工作;对于后一个问题，则有 72.60%的企业主更倾向于由子女继承，16.44%的企业主倾向于由其他亲属继承，只有 10.96%的企业主选择由企业内非亲属关系的员工或企业外部人员来继承(见图 3)。

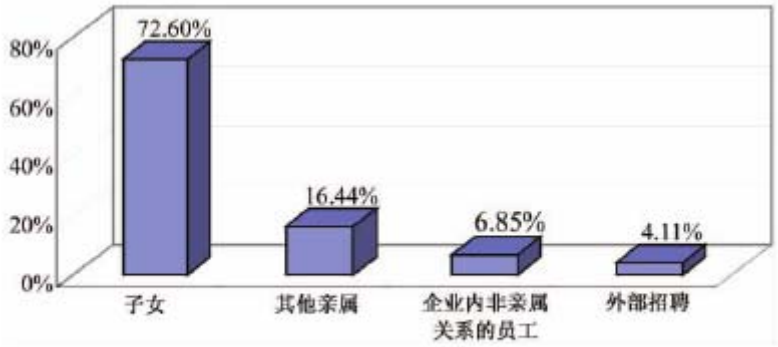

图 3　企业主的接班人倾向

这一调研结果表明，与我国大多数家族式企业一样，“子承父业”是常州市家族式民营企业代际传承的主要模式。

表 1 列出了企业主对家族认知各个观点选项的认同程度。尽管在所有选项中，“家族成员只有确实胜任时才会被雇佣”这一观点企业主的认同度最高，达到了 78.3%。涉及到控制股权和企业战略管理权的认知方面，企业主的认同度显然也较高，各个选项均超过了 58%。如，“家族应拥有企业的绝对控股权”，企业主的认同度为 69.6%;“家族企业的战略决策权必须由家族控制”，企业主的认同度为 61.4%;“家族成员应在董事会中占有多数投票权”，企业主的认同度为 65.2%;而“家族企业中的关键性岗位应由家族成员担任”的认同度也达到了 58.6%。这也反映出较多的企业主十分重视家族对企业的控制。在选择非家族成员担任总经理上，64.3%的企业主认为企业经营风险较大，这也说明，大多数企业主并不看好外部人员在家族企业成长过程中所发挥的作用。这些都反映了浓厚的家族文化使得常州市家族式民营企业更倾向于选择“子承父业”的传承模式，以维护企业的家族利益。

表 1　企业主家族认知状况

企业主认同的问题	认同度/%
为家族成员提供就业机会是家族企业的一个义务	62.4
家族成员只有确实胜任时才会被雇佣	78.3
家族应拥有企业的绝对控股权	69.6
家族企业的股权不应该出售给家族以外的人	34.3
为了企业的成长必要时可放弃家族对企业的控制	46.5
家族企业的战略决策权必须由家族控制	61.4
家族企业做战略决策时,应该引入非家族成员	61.3
家族企业的日常管理应由家族成员控制	28.6
家族成员应在董事会中占有多数投票权	65.2
家族企业中的关键性岗位应由家族成员担任	58.6
非家族成员做总经理,企业经营风险较大	64.3
企业利益应服从于家族利益	59.8

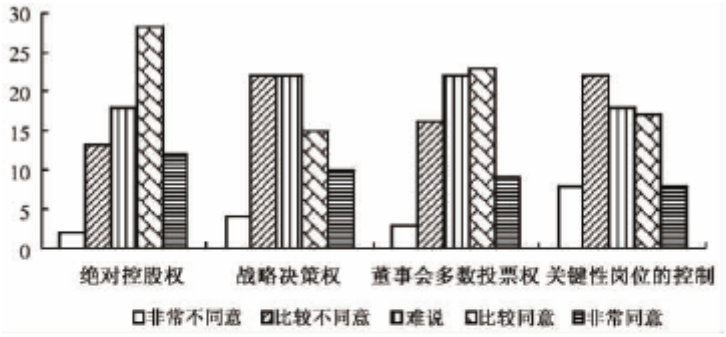

图 4　家族对企业的控制意愿

注:问卷中对各项观点给出了“非常不同意”、“比较不同意”、“难说”、“比较同意”、“非常同意”5 个选项,5 个选项对应的分值分别为 1、2、3、4、5。认同度的衡量是以实际总得分除以(样本数* 5)。

应当提到的是，与西方国家不同，我国社会信用体系尚不健全，职业经理人市场发育还很不完善，强有力的职业道德规范还没有形成，这一客观事实的存在，也使得职业经理人的选择成为传承模式的次选。此外，常州的家族企业规模都较小，从融资到生产、销售，更多的是靠自身的资源，这也就决定了家族企业采用代际传承模式的成本较小。以上这些主客观因素，决定了常州市家族式民营企业的传承模式以“子承父业”为主。

3 中外家族企业接班人选择标准的异同

从以上的调研分析可以看出，中外家族企业在接班人选择问题上，既有相同点，也有很多不同点。

在接班人人选方面，中外家族企业具有的共性特点是，企业根据自身的特点从内部和外部两条路径选择接班人。不同的是，中国家族企业更倾向于内部接班，且在内部接班中更偏向于“子承父业”。国外企业，尤其是西方家族企业则倾向于从外部选择接班人，特别是当企业业绩平平甚至较差时，更愿意从外部聘任接班人(总经理、董事长)，认为这将有利于企业成长，有助于提高企业的经营业绩。

在接班人选择标准方面，具有的共性特点是，中外企业都强调接班人应具有人格魅力、领导才能、学习能力、技术能力、管理能力、财务运作能力等。不同的是，中国家族企业会更多地考虑性别，潜在继承者在兄弟姐妹中的排序等，优先选择长子继承。这更多的是为了避免家族内部冲突，使家族企业能够和谐发展。而国外企业则更注重接班人自身的素质。

在影响接班人选择因素问题上，中外家族企业的共性特点是，两者都认为，内在因素和外在因素两个方面影响着接班人的选择。从内在因素来看，接班人自身的胜任能力是决定性的条件，这些条件包括:创新意识、创新能力、人际关系、凝聚力、管理能力等。从外在因素来看，原企业主下台的意愿、接班人与现任领导之间的关系、家族成员及企业的元老们对接班人的信任度等是影响接班人选择的主要因素。不同的是，中国家族企业认为，只有一个孩子的家族企业子女比有多个子女的企业更容易接班些。同时，中国家族企业在接班人选择问题上会考虑到母亲的建议和意见。而在这一问题上，国外则更多地考虑候选接班人是否真正愿意加盟到家族企业发展队伍中来。

在接班人培养计划上，中外家族企业的相同点是，都认为制定并执行继任计划将有助于权力的交接，有助于企业的决策控制权顺利地从一个家族成员转移到另一个家族成员手中。一致的看法是，继任计划应包括:①继任计划的时间安排;②继任计划的主要参与者;③继任计划的主体结构;④继任计划的实施内容。不同的是，中国家族企业往往有计划，但较少严格地执行，或者仅仅只是有想法，但没有行动。国外家族企业通常都能将计划付诸实施，并能在实践中不断地修改、完善计划。

4 几点启示

4.1 家族企业的传承模式应随内外部环境的变化不断地进行调整、完善，以适应时代的发展

20 世纪 80 年代改革开放后发展起来的家族企业元老们，经历几十年的打拼，大批第一代家族企业家已步入中老年。对于家族企业的创始人来说，企业是自己辛苦一辈子打下的“江山”，一定要让它顺利地传承下去，这是无可置疑的。问题是，创业者们必须清楚地认识到，今天中国的市场经济环境已发生了巨大的变化，家族企业不仅要面对国内市场的竞争，同时也要面对国际市场的竞争。在经济日益全球化的背景下，传统的、狭隘的思维方式已经不能适应时代的发展和变化了，家族企业家们必须顺应时代的发展，从企业自身的实际出发，创设家族企业传承的新路。

4.2 家族企业的传承模式从封闭转向开放是一个大的趋势

把企业的管理权传承给有能力的人是维持家族企业成长发展的关键，因此，管理权的传承从封闭转向开放成为传承模式演

www.yangtze.org.cn

进的必然趋势。随着企业的成长壮大，经营管理的复杂性程度日益加深，仅仅依赖于家族内部的人才资源往往难以维系，只有在更大范围内遴选更有管理能力的专业人士进行管理经营，才能适应家族企业成长的需求，才能实现企业可持续发展。

4.3 建立健全法律制度，为管理权的传承提供坚实的保障

近年来，随着中国家族企业进入传承的高峰期，由此而来的一系列有关企业的所有权、经营权以及管理权等法律纠纷不断出现，如黄光裕与陈晓的国美股权之争等，这些无疑给人们以警示，必须加强市场经济条件下的公司治理，尤其是家族企业的治理，建立健全相关的法律制定，使其有法可依，有法必依。这些法律制度不仅要为家族企业的内部传承提供法律保障，同时，也对选用职业经理人的继任模式提供法律制度保证。

[参考文献]

[1]Kensner.Family Business Executive Succession:Past,Presentand Future[J].Journal of Man Agement,1994(3):327－372.

[2] 王蕾. 西方家族企业接班模型评价 [J]. 外国经济与管理，2002(7):81－84.

[3] Lansberg I S. The Succession Conspiracy [J]. Family BusinessReview，1988(2):119－143.

[4] Brain F Smith. Management Succession and Financial Perform-ance of Family Controlled Firms [J]. Journal of CorporateFi-nance，1999(5):341－368.

[5] 王连娟. 家族企业接班人选择研究综述 [J]. 学术研究，2007(4):48－51.

www.yangtze.org.cn