
经济转型背景下家族企业代际传承中

社会资本问题研究

——以浙江温州为例

朱呈访¹

(中共温州市委党校, 浙江 温州 325000)

【摘要】: 温州家族企业占企业总数超出 90%, 是影响温州实体经济发展的主体。在经济转型背景下, 社会资本在家族企业发展、创新与传承过程中至关重要, 是影响家族企业成功传承的关键因素。因此, 基于温州 3 个典型案例, 着重研究经济转型时期家族企业代际传承中社会资本传承的重要性, 探讨社会资本传承的特点, 并以此提出实现家族企业成功代际传承的对策建议。

【关键词】: 家族企业 代际传承 社会资本

【中图分类号】: F27 **【文献标识码】:** A

1 问题的提出

家族企业作为一种重要的企业组织形式, 对促进民营经济发展有着重要的意义。浙江省是一个家族式民营企业占比较高的地区, 尤其在温州市, 家族企业数量占比超出 90%, 是影响温州实体经济发展的主体。目前, 温州正处在促进经济高质量发展的时期, 正处于以实现经济增长方式转变关键内容的结构与形态升级时期。因此, 在经济转型背景下, 研究温州家族企业问题, 特别是研究家族企业代际传承问题, 对于温州经济持续健康发展十分重要。而家族企业代际传承中需要重点关注社会资本的传承, 其原因在于社会资本是家族企业维持核心竞争力的关键因素, 在代际传承中发挥着极其重要的作用(储小平等, 2003)。

社会资本是社会网络中资源的集合, 包括实际或潜在的各类资源, 而企业社会资本就是把社会资本放在企业范围内进行分析, 是企业基于社会关系与网络等所形成的资源与资产(黄锐, 2008)。本文中的社会资本是指企业社会资本。具体而言, 企业社会资本包括外部社会资本与内部社会资本, 其中社会关系(由企业主社会交际形成的社会资本)、纵向社会资本(企业与政府、银行等主体因等级、职能不同而形成的社会资本)与横向社会资本(位于供应链上各个主体之间的社会资本)为外部社会资本; 企业管理层的社会资本、普通人员的社会资本为内部社会资本。

代际传承不仅是所有权与控制权代代相传, 还是企业至关重要的社会资本传承。社会资本会影响家族企业代际传承的成本、效率与结果, 原因在于社会资本明显降低代际传承中的交易成本, 同时避免企业委托代理问题产生(Khai Shang Lee, 2003)。学术界已然把社会资本认为是家族企业代际传承中重要的影响因素, 然而在经济转型期社会资本传承出现了新特征。因此, 本文以社会资本为视角, 以经济转型为背景, 研究社会资本在家族企业代际传承中的重要性, 分析家族企业社会资本传承的特点, 探讨家族

作者简介: 朱呈访(1988-), 女, 汉族, 浙江温州人, 硕士, 中共温州市委党校, 讲师, 研究方向: 区域经济。

企业代际成功传承的对策建议。

2 分析框架:基于经济转型背景下温州家族企业代际传承案例研究

基于案例研究法,本文选取 3 个温州家族企业案例进行分析。3 个样本在两代人关系、企业规模、所在区域、从事行业类型上存在差异。此外,本文从继任后的企业业绩与满意感两方面为标准(张兵等,2005)来衡量企业成功传承与否。

2.1 案例 1:教玩具企业 K

2.1.1 外部社会资本传承

社会关系传承:从接班人 K 小时候开始,就与父亲 K(传位人)的同学、徒弟认识,并十分熟悉;在进入企业之前,因父亲 K 经常带接班人 K 参加交际聚会,接班人 K 与父亲 K 的朋友保持较好的联系。

纵向资本传承:接班人 K 与永嘉教玩具协会的其他企业家熟识;与当地环保、税务等政府部门建立了良好关系。

横向资本传承:在进入企业之后、正式接班之前,接班人 K 与学校、培训机构、游乐场所负责人等采购方认识并熟悉;与塑料、颜料等原材料供应商建立了信任关系;与一些教玩具淘宝店主认识并熟悉。但在接班的第二年,教玩具行业面临转型压力,然接班人 K 却没有实施有效的转型措施,部分采购方由于定位的不同开始放弃与企业 K 的合作,一些淘宝店主因产品过时、断货开始中断与企业 K 的合作。

2.1.2 内部社会资本传承

接班人 K 在进入企业之后、正式接班之前,与企业其他管理人员、普通员工关系较为融洽;但在企业开始探索转型之后,经常与其他管理高层出现意见分歧,两者关系开始恶化。

2.1.3 代际传承结果

自接班的第二年起,企业的业绩下滑,利润率下降,员工工资下调;传位人与接班人对目前企业的经营状况非常不满意。

2.2 案例 2:物流企业 A

2.2.1 外部社会资本传承

社会关系传承:母亲 A(传位人)经常带着接班人 A 参加交际活动,母亲 A 多年积累的人脉资源也比较顺利地传承给接班人 A;此外,接班人 A 还经常资助当地的贫困家庭,以此获得了较高的社会认可度。

纵向资本传承:在母亲 A 的帮助下,接班人 A 与当地的几家银行建立了良好的合作关系。在正式接班后,经济转型的压力促使接班人 A 开始探索新模式,但较多的前期资金投入让企业难以负荷;接班人 A 开始与银行讨价还价,并逾期还贷;银行对企业 A 抽贷压贷,企业 A 资金链开始出现问题。

横向资本传承:接班人 A 在进入企业之后、正式接班之前,已经与客户建立较好的关系,并与几个大客户签订了战略合作协议。但在企业开始转型之后,较多客户无法接受企业 A 的大幅度涨价与不良的信用情况,开始中断与其的合作。

2.2.2 内部社会资本传承

接班人 A 在正式接班后,采用以上下级的态度去处理与其他管理人员、老员工的关系,失去了同事的信任与支持。

2.2.3 代际传承结果

企业 A 负债较多,资金链出现问题;企业业绩大幅度下滑,盈利水平明显下降;部分员工已经离职;传位人 A 与接班人 A 对企业经营情况极度不满意。

2.3 案例 3:食品企业 W

2.3.1 外部社会资本传承

社会关系传承:在父亲 W(传位人)的帮助下,接班人 W 与父亲 W 的战友、朋友保持较好的关系。

纵向资本传承:接班人 W 在接班之前,与政府各部门、协会组织保持较好的互动;在正式接班之后,开始探索食品企业转型模式。然而协会的其他企业主经常质疑接班人 W 的能力与做法,接班人 W 并没有因此而疏远行业协会,却更加积极参加协会组织的各项活动,与其他企业主保持良好的交流。

横向资本传承:接班人 W 在接班之前,已经与上下游企业建立较好的合作关系,并互相信任。但在企业转型之后,部分合作企业因较高的工艺要求与成本而放弃与企业 W 的合作;接班人 W 却以返点奖励、战略合作的模式让合作企业愿意接受附加条件,以此维护了合作资源。

2.3.2 内部社会资本传承

在接班之前,接班人 W 谦虚好学、积极进取的态度,获得同事好评。接班人 W 在开始企业转型之后,以合伙经营、股份分红的方式让企业员工获利,由此在转型上获得更多支持。

2.3.3 代际传承结果

与同行竞争企业相比,企业 W 市场份额上升,竞争能力增强,并走出了同行之间“价格战”的困境;企业员工福利上升,工作热情较高;传位人十分欣赏接班人的能力,也十分满意企业转型后的情况;接班人对目前企业运营状况也比较满意,当然还想去实现更高的目标。

3 主要启示

3.1 社会资本顺利传承有利于企业代际传承的成功

案例 1 与案例 2 都是社会资本传承失败的例子,而案例 3 是一个成功的例子。接班人 K 与接班人 A 没有顺利继承社会资本,严重影响了企业代际传承效果,亦严重影响了企业的经营与运作。接班人 W 成功继承了社会资本,赢得了合作伙伴与员工的信任,促进了企业代际的成功传承,促进了企业的发展壮大。由此可见,社会资本顺利传承对于企业代际传承的成功非常重要。

3.2 社会资本传承在接班人进入企业之前已经开始

社会资本传承不是开始于接班人进入企业之后,更不是开始于接班人确定接班之后,而是开始于接班人进入企业之前。本文3个案例表明,接班人在进入企业之前已经与传位人的社会关系进行接触,社会资本的传承早在那时候就已经开始。因此,提前制定传承计划,有意识地培养接班人,是实现社会资本成功传承的重要保障。

3.3 社会资本传承在经济转型期显得比较困难

在经济转型期,温州产业结构与企业战略调整比较明显,温州金融危机引发的社会信用不足问题严重,温州第二代接班人的工作期望与方式发生巨大变化。在此情形下,案例1与案例2中的社会资本都没有成功传承。在温州,一些经常合作的客户与金融机构等社会资源,在企业掌门人更换之后,中断了与企业的合作,企业的社会资本难以为继。代际传承更重要的是与企业发展息息相关社会资本的传承,然而在经济转型期社会资本代际传承却难以实现。

4 对策建议

4.1 合理制定传承计划,增强社会资本传承有效性

社会资本传承始于接班人进入企业之前,开始传承时间较早。而据调查报告显示,温州家族企业制定传承计划的意识不强,对于传承计划的重视程度不够,只有12.3%的家族企业制定了详细的传承计划,远低于发达国家(朱呈访,2016)。因而,制定合理、明确的传承计划,有意识培养接班人,进行有规划的社会资本传承,是温州民营家族企业代际成功传承的重要保障。

4.2 采用多种方式进行传承,提高社会资本传承效率

传位人需要采用多种方式进行社会资本的传递,如言传身教、制度约束、文化渗透等。传位人可以通过口头或行为示范进行言传身教;也可以通过企业制度规定与约束,给予接班人继承社会资本的机会,给予接班人继承社会资源的资源与环境;亦可以通过讲述自身创业故事,传达企业文化理念等具体文化渗透方式进行传承,促进接班人形成正确的价值观与世界观。

4.3 提高接班人综合素质,提升维护社会资本的能力

在温州经济转型期,对企业发展至关重要的社会资本传承难以实现;且在这个关键时期,对企业家的人力资本与综合素质的要求亦发生较大变化。在新的时代,第二代接班人必须具备完善的管理知识、科学的人际沟通技能、创新的发展思维、较高的社会资本维护能力等。可以通过良好的教育、社会的磨炼、家族企业内部的学习与锻炼等方式,来培养接班人的综合能力,提升接班人维护社会资本的能力,从而促进企业成功传承。

参考文献:

[1] Khai Shang Lee, Guan Hua Lim, Wei Shi Lim. Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor [J]. Academy of Measurement Review, 2003, (4).

[2] 储小平, 李怀祖. 家族企业成长与社会资本的融合[J]. 经济理论与经济管理, 2003, (6).

[3] 黄锐. 企业社会资本理论评述[J]. 管理世界, 2003, (6).

[4] 黄锐. 家族企业代际传承中的社会资本传承——一个代际传承的多案例研究[C]. “中国企业管理案例论坛(2008)”暨“第二届中国人民大学管理论坛”论文集, 2008.

[5]李思飞, 裘泱. 家族企业传承意愿与社会资本投资[J]. 金融评论, 2018, (2).

[6]张兵, 徐金发, 章清. CEO 继任模式及其与企业绩效的关系——研究综述和进一步研究的理论框架[J]. 科研管理, 2005, (1).

[7]朱呈访. 温州家族企业代际传承问题研究: 基于 285 家企业的调查[R]. 温州: 温州市社科联规划课题, 2016.