

家族企业接班人的选取模式研究

张立 王学炎

(绍兴文理学院 浙江绍兴 312000)

【摘要】 本文通过分析家族企业文化和领导人对企业核心资源的掌控程度这两个影响家族企业传承的要素,将家族企业分成四种不同类型。并针对不同家族企业的类型,相应提出了企业接班人的不同选取模式。

【关键词】 家族企业 企业类型 接班人 选取模式

家族企业接班人的选取一直是理论界在努力探寻的领域,也是一直困扰家族企业领导人的问题。我国家族企业经过多年的发展,第一代企业创始人已到了或接近退休的年龄,选取企业接班人已成为家族企业亟待解决的问题。

一、研究现状

对于家族企业接班人的选取问题,理论界进行了激烈的争论。我国家族企业在接班人的选取上主要有两种途径:一是内部世袭;二是外部传承,也就是寻找职业经理人治理公司。在选取接班人上,很多学者持不同的态度:一种是支持企业的内部世袭,即父传子、翁传婿、兄传弟的家族式管理模式。也有一种观点支持家族企业寻找职业经理人治理公司。当然还有第三种观点,即对接班人的选取持中立态度,认为在家族企业的不同发展阶段对接班人的选择是不同的,在一定的条件下,从家族内部提拔接班人也许要优于从外部市场寻找职业经理人;但是,随着企业规模的扩大,家族企业和外部职业经理人之间的代理成本降低,引入外部职业经理人就变得更有吸引力。

相应地在接班人的选取方式上,也有两种不同的观点:一种是通过外部市场寻找;另一种是通过企业内部培养。

关于家族企业接班人的选取模式,目前的研究缺乏对家族企业接班人选取及选取方式两者之间的相关性探讨。本文试从与两者相关的因素出发,通过对相关因素进行分析,对家族企业的类型和接班人的选取类型分别进行有效分类,提出适合不同家族企业的接班人选取模式。

二、影响家族企业传承的因素

1. 企业文化因素。对于家族企业,很多学者把企业文化作为选取接班人的第一影响要素。不同的家族企业拥有不同的企业文化,有企业与企业员工之间的纯经济型的市场企业文化,也有企业与企业员工融合、寻求企业员工和谐相处的企业文化。这种由经济型向关系型的企业文化的转变,被认为是企业文化的两个极端。一个是企业文化的低追求即经济型的企业文化,另一个则是企业文化的高追求即企业员工和谐相处的企业文化。这种兼顾经济和人文的企业文化在本文中被称为企业文化程度较高。企业与企业之间仅仅以经济利益维系

的纯经济型的企业文化,被认为企业文化程度较低。因此,企业与员工、员工与员工之间除了必要的经济联系以外,还存在着两者之间的相互融合,员工与员工之间的相互认可。

2. 企业领导人对企业核心资源的控制程度因素。企业在市场中的竞争优势很大程度上取决于企业的核心竞争力,而企业的核心竞争力又取决于企业的核心资源及整合。因此,谁控制了企业的核心资源并能够进行整合即为企业的核心员工。作为企业的领导人,或多或少地掌握着企业的核心资源,但是企业不同的领导人对企业核心资源的掌握程度是不一样的。若企业领导人掌握企业核心资源的程度高,则其在考虑自己接班人的时候,会更倾向传位于自己的家族成员。由于国内信任机制的缺乏,若由非家族成员的接班人控制企业的核心资源,则会大大增加接班人离职引发的企业核心资源流失的风险,同时也会增加企业的成本。若企业领导人掌握企业核心资源的程度低,则基本不存在企业核心资源流失的风险,在选择接班人的时候其就会更多地考虑接班人的能力,从外部市场寻找职业经理人。

三、家族企业类型

在家族企业接班人的选取中,家族企业的类型直接影响着企业接班人的选取模式。很多学者将家族企业财务资本和人力资本相融合,把家族企业分为家庭式企业、纯家族式企业、准家族式企业、混合家族制企业和公众公司。本文根据家族企业的企业文化和企业领导人对企业核心资源的控制程度,把家族企业分成四种类型,如图1所示:

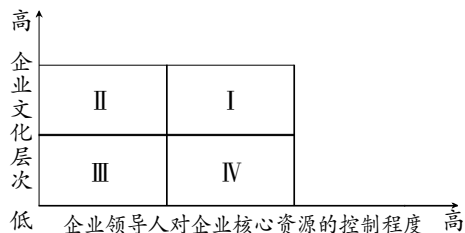


图1 家族企业类型分析图

I类企业:企业文化程度高,核心资源掌握在企业领导人

手上。这类家族企业的特征是实行集权管理方式,企业的权力集中在企业领导人一个人手中。同时,企业领导人在企业中拥有很强的个人影响力。

II类企业:企业文化程度高,但是企业领导人掌握很少甚至不掌握企业的核心资源。这类家族企业的特征是尽管企业的领导人没有掌握企业的核心资源,但由于其先前在企业的管理作用和个人影响力,使企业形成了良好的运行机制,企业制度化管理程度相对较高。

III类企业:企业文化程度低,领导人掌握很少甚至不掌握企业的核心资源。这类家族企业的特征是企业领导人没有企业的实际控制权,同时企业尚未形成良好的企业文化。企业员工为企业服务是因为该公司相对于其他公司有更好的经济利益,一旦这种经济利益优势丧失,员工随时会离职。

IV类企业:企业文化程度低,企业核心资源掌握在企业领导人手上。这类家族企业一般处于企业的创始阶段。其特征是企业实行集权管理方式,同时,企业用纯粹的经济利益激励员工,员工缺乏对企业的认同感。

四、家族企业接班人选取类型

在家族企业接班人的选取上,许多学者持有不同的观点,但是归纳起来不外乎两种:一种是选择家族成员接班;另一种是由家族外部成员——职业经理人接班。在接班人选取的方式上,一种是由企业内部培养,另一种是在外部市场寻找。家族企业接班人选取类型如图2所示:

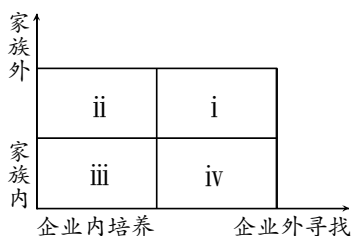


图2 家族企业接班人选取类型图

i类型表示在企业外寻找家族外的成员,即在外部市场寻找职业经理人来作为企业接班人。

ii类型表示在企业内部培养家族外成员,这类企业接班人一般与企业创始人一起经历了创业阶段,是家族企业的骨干和中坚力量,有较高的资历,在企业中具有较高的地位和较大的影响力。

iii类型表示在企业内部培养家族内成员,这种传承方式是典型的家族企业的家族传承。这种方式下家族成员先在本企业的基层锻炼,以积累相应的管理经验,并在实践中取得相应的业绩,在企业员工中形成一定的威望,获得企业高层的认可。然后企业领导人在时机成熟时让位于该家族成员,从而形成家族企业的代际传承。

iv类型表示企业接班人由企业外部的家族成员担任。这种传承方式也是在家族企业传承中比较常见的一种。家族企业领导人先安排家族中理想的接班人到其他企业谋职或自己进行创业,获得相应的工作经历和业绩后,再引入企业作为

企业接班人。这种传承方式可以为家族企业带来新的企业文化和管理模式,而且也可以避免企业控制权落入家族外人员的手中。

五、家族企业接班人选取模式

对于**I**类企业,倾向于选择**iii**类企业接班人选取模式。企业文化程度高的企业,在选择接班人的时候会在企业内部挑选。当家族企业原领导人退出领导层的时候,手中的核心资源也要下放到接班人手中。出于信任机制和外部人员出逃风险的考虑,家族企业原领导人不愿意也不放心把企业核心资源交给外人掌握,所以对家族成员接班是比较放心的。

对于**II**类企业,则可以选择**ii**类企业接班人选取模式,在企业内部培养家族外人员。企业文化程度高,可以选择在企业内部培养企业接班人。原有领导人掌握很少甚至不掌握企业的核心资源,企业的核心资源相对比较分散,企业的管理方式也逐步向制度化管理转变。同时,企业已经具有一定的公司制形式,企业领导人的退出不会给企业带来大的风险,选择家族外人员对于其他掌握企业核心资源的家族外员工具有一定的激励作用。

对于**III**类企业,应该选择**i**类企业接班人选取模式,在企业外寻找家族外的人员。企业文化程度低,企业内部员工也因此受到低企业文化的感染,无法对企业文化做出改变和提升,这就需要外来文化冲击。对此,企业外部人员的引进是相对比较合理的。企业文化程度低,企业核心资源不被企业领导人一个人掌握,则企业的核心资源相对比较分散。一个核心资源分散的企业,其所需要的不是对核心资源流失风险的防范,而是对核心资源的协调和整合。因此,需要从外部市场引入非家族成员。

对于**IV**类企业,则可以选择**iv**类企业接班人选取模式,企业接班人由企业外的家族成员担任。企业文化程度低,企业内部员工已经适应该企业文化,改变和提升企业文化的使命只能由企业外部人员来完成。企业核心资源掌握在企业领导人手中,出于信任机制和外部人员出逃风险的考虑,同时为了降低代理和监督成本,企业核心资源必须掌握在家族成员手中,这就要求企业接班人必须由家族成员来担当。

本文通过对家族企业的企业文化层次和企业领导人对企业核心资源的掌控程度的分析,把家族企业分成四种不同类型,把企业接班人选取类型分成四种,将四种家族企业类型与四种接班人选取类型一一对应,以期给理论界和实务界提供一点借鉴。

主要参考文献

1. 陈凌,应丽芬.代际传承:家族企业继任管理和创新.管理世界,2003;6
2. 徐皓,吴德胜,钱嗣康.家族企业继任——基于控制权理论的分析.经济问题探索,2006;9
3. 周立新,李传昭.外部市场与家族企业研究文献综述.企业经济,2004;2
4. 周其仁.产权与制度变迁——中国改革的经验研究.北京:社会科学文献出版社,2002