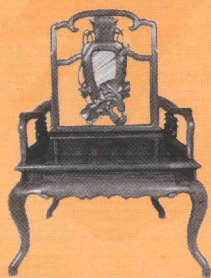


董巍◎著



中国家族企业 权力继任者选择模型研究

ZHONGGUO JIAZU QIYE QUANLI JIRENZHE XUANZE MOXING YANJIU



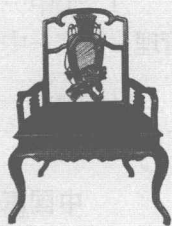
西南交通大学出版社
SWJUP [Http://press.swjtu.edu.cn](http://press.swjtu.edu.cn)

013033312

F279.245

124

中国家族企业 权力继任者选择模型研究



董巍◎著



西南交通大学出版社
· 成都 ·



北航

C1639587

F279.245
124

013033715

图书在版编目 (C I P) 数据

中国家族企业权力继任者选择模型研究 / 董巍著.
—成都: 西南交通大学出版社, 2013.3
ISBN 978-7-5643-2134-5

I. ①中… II. ①董… III. ①家族—私营企业—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 319980 号

中国家族企业权力继任者选择模型研究

董 巍 著

责任编辑	邹 蕊
封面设计	原谋书装
出版发行	西南交通大学出版社 (成都二环路北一段 111 号)
发行部电话	028-87600564 028-87600533
邮政编码	610031
网 址	http://press.swjtu.edu.cn
印 刷	四川川印印刷有限公司
成品尺寸	148 mm×210 mm
印 张	7.25
字 数	203 千字
版 次	2013 年 3 月第 1 版
印 次	2013 年 3 月第 1 次
书 号	ISBN 978-7-5643-2134-5
定 价	25.00 元

图书如有印装质量问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

前 言

家族企业在世界经济史中占有重要的一席之地，是最古老的企业组织形式之一。但是，家族企业问题研究成为独立的研究领域却是从 20 世纪中后期开始的。自然人生命周期的有限单向性和企业周期无限循环性的矛盾导致所有企业主都不可避免地要面临控制权的传递问题，但控制权传承是一个非常复杂的过程，它直接决定着家族企业能否平稳过渡、持久发展。因此，家族企业权力继任成为家族企业研究领域备受关注的焦点问题之一。

学者们普遍认为，保证家族企业有效地进行权力继任的根本在于提早制定完善的继任计划。一个完整有效的继任计划至少应包括：选择和培训继任者、制订继任后的发展远景和战略、确定前任企业主的角色、与重要利益相关者讨论继任事项。由此可见，继任者选择是继任计划的基础和最重要的问题。

目前，存在的家族企业基本都是改革开放后成立的，这些早期创建家族企业的创始人多数已进入花甲之年。同时，其家族第二代甚至第三代已经进入企业，因此，创始人面临权杖交替问题。但财富转移和权力交接易引发企业震动，也正是企业最为脆弱的时刻，如何选择最合适的权力继任者就成为家族企业顺利转承的基础环节，而制定选择标准则是关键问题。国内外对这一问题的研究尚不普遍，尤其是针对中国家族企业权力继任者选择的研究相对更少。缺少对中国特定经济环境和文化氛围下的家族企业权力继任者选择

规律的归纳和总结。

本书从该点切入，立足于中国家族企业存在的特定环境和文化影响，以闽南地区家族企业为研究样本，通过实地调查研究与理论研究相结合的方法，研究中国家族企业权力继任者的选择问题。

本书首先界定几个在本研究领域经常使用却含义模糊的概念，以便澄清后续研究的确切意思表达；同时规定了本书研究的几个重要假定条件，以此表明本书的有限性。

在上述界定和假定条件的规定下，本书总览了中国家族企业的特征，尤其是家族企业产权特征和权力结构特征。通过研究发现，中国家族企业控制权可以进行分层，企业产权结构随着外部社会环境，尤其是法制环境的改变而调整，同时有不同的控制权配置。但是，控制权的“核”作为家族企业最终控制权的表现，总是保留在家族内部，由专门的家族成员拥有。据此本书认为，家族企业权力继任的核心是控制权的“核”的传承，因此研究家族企业权力继任者选择具有重要的现实和理论意义。

其后，本书以闽南家族企业为研究样本，在计划行为理论的指导下，通过问卷调查和访谈的方式研究中国家族企业权力继任者选择的影响因素。调查结果显示，中国家族利益共同体现象明显，企业利益是家族利益的组成部分；企业创始人是权力继任的主导者；家族和谐是继任的一个重要目标，传统文化在其中发挥作用。

立足于会计利润和欣慰潜力是中国家族企业创始人选择继任者的两个最重要内容，为此本书建立了权力继任者选择模型。在该模型中，创始人根据个人要求，均衡会计利润和欣慰潜力带来的效用，选择可以获得效用最大化的候选人为企业权力继任者。

接下来，根据对闽南家族企业的分析，本研究确定了上述家族

企业权力继任者选择模型中的两个参数值。基于这两个参数值，我们可以了解中国家族企业创始人对会计利润与欣慰潜力的权衡态度。同时，也为创始人有的放矢地培养潜在继任者提供了依据。

最后，运用本研究建立的家族企业权力继任者选择模型对中国家族企业的典型案例进行分析。

董 巍

2013 年 1 月

目 录

引 子	1
第 1 章 绪 论	3
1.1 现代中国家族企业的兴起与发展	3
1.2 研究意义与研究背景	8
1.3 几个基本概念和基本假定	14
1.4 研究框架、主要内容和方法	30
第 2 章 文献综述	39
2.1 引 言	39
2.2 国内外研究现状分析	41
2.3 尚待解决的问题	60
第 3 章 中国家族企业特征研究	62
3.1 引 言	62
3.2 中国家族企业发展特征	63
3.3 中国家族企业权力结构特征	74
3.4 中国家族企业继承行为特征	91
3.5 本章小结	116
第 4 章 中国家族企业权力继任者选择模型构建	118
4.1 引 言	118
4.2 传统文化对中国家族企业权力继任的影响	119
4.3 中国家族企业权力继任者选择模型假定条件及模型	132
4.4 本章小结	141

第 5 章 中国家族企业权力继任者选择模型参数研究	143
5.1 引 言	143
5.2 研究方法	144
5.3 数据收集及分析	146
5.4 本章小结	156
第 6 章 “和谐要素”对确定继任者的影响	157
6.1 引 言	157
6.2 继任者与企业既有关键管理团队的关系和谐程度	160
6.3 继任者与外部利益相关者的和谐程度	163
6.4 继任者与未来发展理念和谐	169
6.5 本章小结	173
第 7 章 案例分析	
——许荣茂家族与世茂集团的继任者选择	174
7.1 世茂集团业务情况及股权、职位配置	174
7.2 世茂集团的继任者选择分析	178
7.3 本章小结	184
第 8 章 结论及展望	186
8.1 本研究结论	186
8.2 研究限制及展望	188
附 录	189
附录 1 “家族企业剩余控制权继承问题研究”调查问卷	189
附录 2 “家族企业继承人选择的影响因素研究”调查问卷	200
附录 3 根据本研究内容发表的文章	203
参考文献	204
致 谢	221

引 子

在肯尼亚流传着这样一个关于角马的故事：

每年的干季，数以百万计的角马要从坦桑尼亚的塞伦盖地草原迁移到肯尼亚马赛马拉草原，队伍中有很多出生不久的小河马，这就是著名的东非动物大迁徙。千里迢迢，最为惊险的就是要渡过由河马和鳄鱼盘踞的马拉河。每年的迁徙中，大概有二十五万左右的角马在河中因被撕咬或者践踏而丧生。

遇到特别干旱的年份，马拉河上可能会出现河水很浅的河段。如果有小河马试图从这些浅河滩轻松而过，角马妈妈会坚决地把它们赶到深水河段。

据说，角马妈妈之所以这样做，是为了保证干季过后，小河马们有勇气面对凶险的马拉河，并能够平安返回。

人类对自己的后代寄予的期望比较于角马妈妈有过之而无不及，只是不一定都能够如此坦然地进行挫折教育，而期待后代更智慧的愿望在家族企业中更为明显。随着中国经济中“国退民进”的速度越来越快，更多的家族企业将面临对继任者的选择与培养问题，这是企业长期发展的枢纽节点，决定着企业的未来。

第1章 绪论

1.1 现代中国家族企业的兴起与发展

1.1.1 中国家族企业的兴起

私营经济作为一种经济现象，其产生的过程是受生产力决定生产关系的运动规律所支配。20世纪70年代末，自新中国成立后就在我国施行的计划经济体制渐渐失效，释放劳动力、提高劳动效率的市场经济体制呼之欲出。在新的经济规则建立的过程中，“家庭与家族规则自然就成为在夹缝中发展起来的私营企业创建和发展的支撑构件”（甘德安，2002）。

中国是一个文明古国，在几千年的历史文明中始终占据重要地位的就是“家文化”，从母系氏族开始以较固定的血缘关系团体取代了松散的原始群，血缘关系在生产 and 生活中起着重要作用。同一血缘的兄弟姐妹及亲属团结一致，甚至不惜为血亲复仇以维护本氏族利益。随着社会的发展这种小核心的家庭理念逐渐延伸为乡族文化，所谓乡族文化是家文化的延伸。这与中国传统社会形成的豪门望族掌控地方政治、经济活动有关，由大家族推演为地区家族，因此，普遍出现“郭厝”“王家坝”“张家村”等地名，这些地名沿用至今。

至禹传位于儿子启，正式地开始中华汉民族家传天下的文化。《礼记·礼运篇》上说：“今大道既隐，天下为家，各亲其亲，各子其子，货力为己。”在中国这样一个具有最为悠久和深厚的家文化传统的国度，“家族不但成为中国人之社会生活、经济生活及文化生活的核心，甚至也成为政治生活的主导因素”。中国历来有以家族为核心进行经营的传统，诸多的百年老店就是最好的证明。另外，为了向外扩张发展领域，增强竞争力，逐渐结成乡族关系的商帮。我国历史上著名的商帮，如晋商、徽商、闽商等即泛指以晋、徽、闽地区乡族关系为纽带所形成的商群。

但是，从清王朝末期开始受到内忧外患的战争和战后恢复的影响，以及特定国家政治进程的阻碍，直到1978年以前，我国一直施行以“消灭一切生产资料私有制”为特征的中央计划经济体制，家族企业发展受到严重压制甚至一度消失。

1978年以后，中国的发展转移为以经济建设为中心，随着对私有财产的逐步肯定，经济生产单位从过去的大集体为主逐渐恢复到以核心家庭为主。1987年，在中共十三大上正式提出“允许私营经济的存在和发展，是由社会主义初级阶段生产力的实际状况决定的”，第二年私营经济的合法地位首次写入《中华人民共和国宪法》。中国私营企业的90%以上是家族企业，因此，1988年，新中国的家族企业正式登上中国经济发展的舞台。此后二十余年的发展历程中，家族企业始终是在毁誉参半的争论中前行。“家族制已经成为制约民营企业持续成长的桎梏，民营企业只有彻底摆脱家族制的束缚，从家族制过渡到委托—代理制，建立起产权多元化的现代公司制度，才能获得进一步发展的动力”（厉以宁，2000）。“鉴于历史教训，我们要当心，不要未加检验就得出‘家族经营要被非家族经营取代’的‘规律’，不要编制‘家族经营意味着原始，非家族经营标志着现代’的‘标准’，更不要以为，凭借臆造的‘规律’和‘标准’来改造家族企业，就一定有助于企业的‘做大做强’”（周其仁，2000）。

就在这些批评与客观关注的讨论中,中国的家族企业如雨后春笋般地在 全国范围内发展起来。1989 年,全国私营企业总数 0.9 万个,到 2004 年中国第一次全国经济普查时,该数字为 198.2 万个,占全国企业法人单位总数的 61%,与 2001 年第二次全国基本单位普查的同口径数据比较,增加 65.8 万个,增长 49.7%。不仅企业数量明显增长,中国家族的增长速度也令人刮目相看。以家族经营为主的温州经济连续 20 年经济增长率超过 20%,其中 99% 的增长来自家族企业(张建华等,2008)。相关研究显示,在中国私营企业中 90% 以上是家族企业,绝大部分实行家族式管理。^①同时,许多以股份合作企业、有限责任公司和股份有限公司形式存在的企业,其实质也是家族企业。所以,我们可以肯定地明确家族企业在中国经济发展中占有不可小觑的重要地位。

1.1.2 中国家族企业存在的问题

中国家族企业在发展过程中也暴露出许多弊端,大致可以分为 外部环境障碍与内部发展问题。

1.1.2.1 外部环境的障碍

这方面主要包括:

(1) 旧有观念对家族企业的异议。2007 年我们对闽南家族企业进行问卷调查时,甚至一些“企业资产全部是家族拥有,多数高层管理者是家族成员”的企业在回答“您认为您的企业是否家族企业”一题时仍然选择“非家族企业”,这可以在某种程度上反映当前社会对家族企业的非肯定认知,并导致家族企业主对家族企业称号的讳

① 甘德安:《中国家族企业研究》,中国社会科学出版社 2002 年版,第 2 页。

莫如深。

(2) 理论研究对家族企业的非难多于公正评判。尽管最近两年比较客观地分析家族企业的国内研究文献逐渐增多,但从总体来看,多数文献仍然对家族企业的产权结构、用人制度以及继承问题颇多微词。

(3) 现行的诸多经济制度仍然存在着对家族企业不利的因素。尽管在行业进入方面已经对家族企业放宽了许多,但是在诸如融资渠道等环节仍然没有给予家族企业与其他类型的企业相同的法人公民待遇,尤其是对规模较小的家族企业依旧有歧视现象。

1.1.2.2 内部发展的主要问题

(1) 决策的浪漫性和依赖性。家族企业存在的“其兴也勃,其亡也忽”的循环周期实质就是关键决策浪漫性和对核心人物依赖的后果。家族企业与非家族企业的重要区别之一就在于存在一个绝对控股的家族利益集团,缺乏与家族利益集团抗衡的其他股东导致家族利益集团决策垄断。与其他企业组织类型不同的是,家族利益集团内部受家文化的影响重于企业经营思想的影响,因此,民主决策机制在这里可能失效,取而代之的是家长个人决策制,那么难免决策不受决策者个人浪漫情怀的影响,同时也形成公司价值对核心人物决策的依赖。巨人集团史玉柱的军旅情结导致企业生产、财务和销售脱节,最终拖垮了巨人集团;2005年,李嘉诚突然入院,其名下的多家上市公司股价立即下跌。

(2) 有较大的专业人才缺口。有一些研究者认为,家族企业规模较小的主要原因是受到资金来源渠道狭窄的限制,但是实际情况是:只有一部分企业存在这个问题,其他很多企业拥有相对较为雄厚的资本支持,发展速度缓慢的主要原因是缺乏扩大规模后的各类专业人才。目前我国尚未完全实现人才自由流动机制,户籍制度导致求职者不得不关注现实的城乡社会福利差距。户籍制度也限制了

各个城市扩容程度，家族企业相对规模小、社会力量不足，能够争取到较少的落户名额，这就可能让那些中意的专业应聘人员流失。这种制度性的制约有加剧应聘者对家族企业的观念障碍，不到万不得已不选择家族企业就职。

此外，是难以引进有能力有道德的高层管理者（简称“高管”）。高管可以为企业规范发展进行制度建设，这对家族企业扩大规模、增强实力是至为重要的。家族企业扩大发展中缺乏专业人才特别是高级管理人才的原因除了上述的制度性缺失外，还有一个重要的原因在于对引入人才的激励与约束没有很好的配比。不是激励不足造成人才流失，就是因欠缺约束出现损害企业和家族利益的现象不得不解约，更有甚者要诉诸法律。总之，目前中国家族企业 and 专业人才，特别是高级管理人才还没有形成和谐的合作关系。

（3）家族企业权杖交接问题。权杖交接是国内外所有家族企业普遍存在的问题，也是一个普遍的世界难题。西方学者经研究认为，70%的家族企业不能够平安过渡到第二代，90%的家族企业不能传给第三代，至于能够传到第四代的就更少了。即中国谚语“富不过三代”，国外也有类似说法，如美国的“三代之内，衣衫褴褛又回归衣衫褴褛”（詹姆斯·休斯，2006）和德国的“创造、继承、毁灭”（张建华等，2008）。历经几代人的长寿企业凤毛麟角，除了一般的经营管理障碍外，不能很好地处理企业权力继承问题是个非常关键的因素，它是家族企业发展中最敏感又最容易发生障碍的所在。企业权杖交接不单纯是企业管理问题，更重要的其中夹杂着家族成员之间的情感、家庭文化和家族利益的均衡等非企业自身的问题，特别是随着权杖交接必然相伴着巨额财富的转移。能否圆满处理该问题关系到家族企业生命能否顺畅延续。因此，研究家族企业权力继任问题是研究家族企业一个必不可少的环节。

中国对家族企业权力继任问题研究的文献不多，尤其缺乏对家族企业权力继任者选择的模型探讨，也许这与中国现有家族企业发

展历程较短有关。毕竟,到目前为止,在全国比较有影响力的家族企业中只有少数几家进入向第一代继任者进行权杖交接的阶段。如方太集团的茅理翔与茅忠群;浙江传化集团的徐传化与徐冠巨;天通集团的潘广通与潘建清;万向集团的鲁冠球与鲁伟鼎等之间的父子权杖交接。但较之于西方家族企业,中国家族企业在所有权、经营权以及外部环境和传统文化方面更具有复杂性,企业发展对领导层具有更多的依赖性。所以,研究中国家族企业权力继任问题也越来越成为研究家族企业的核心问题,而其中继任者选择是基础。

1.2 研究意义与研究背景

本书所要研究的问题是:中国家族企业权力继任者选择的基础模型及选择继任者的指标分解。虽然自从美国经济史学家钱德勒在他的著名《看得见的手——美国企业的管理革命》一书发表后^①,家族企业就逐渐被看作是落后的、缺乏效率的企业组织形式的代名词。但是,任何一种组织形态都不是空穴来风形成的,它必然综合地反映了它所处的经济和社会对财富创造能力的制度安排,以及所处时代的技术和管理的水平,即所谓“存在就是合理”。还有更重要的一点是,任何经济行为都是与社会的文化传统及伦理精神紧密地结合在一起的。家族企业及家族管理方式在世界范围内广泛地存在的事实本身就说明如此之多的企业并不是有意识地选择“非科学的、低效率的”管理行为,而是因为对这些企业而言,只有这种形式才是最适合的,只是研究者还没有追寻到其内在的逻辑关系而已。因此,有必要对家族企业这种组织形式进行专门持续的研究,为社会企业

^① 在该书中,通过对采用科层制度的现代工商企业的长时期研究,他得出的结论是:这样的企业更有效率,更能够为社会提供福利。

形式多一种选择途径提供有意义的理论支持与帮助。

1.2.1 研究意义

权力是社会交往过程中,一方以社会道德的说服或群体的压力加诸另一方,使其改变态度、动机或行为而表现出顺从的力量(黄光国,1987)。个人之所以会用权力来影响别人,主要是这样做可以让他/她获得对方所能支配的某种社会资源,来满足自己的需要。对方之所以愿意接受个人的影响,也是因为他/她预期这样做能给其带来某种报酬,或使其避开所嫌恶的某种惩罚。在社会资源绝对有限性的制约下,权力是利益的基础,拥有权力才有可能获得利益,谁拥有的权力多谁就有可能谋取更多的利益。所以,任何组织都必然存在权力之争。企业是由诸多利益相关者组合而成的集体,在该集体内不同的参与者都发挥作用,也各有利益倾向。那么,除了事前规定的固定利益分享外,企业剩余利益由谁来分享、由谁来分配就是一个重要的问题。这就涉及权力问题,也就是在企业中存在着控制权配置问题,它包括一般控制权和核心控制权(决定一般控制权的控制权)。企业是一个持续运作的经济组织,研究其控制权,尤其是核心控制权的归属是为了更好地设计出有效的激励方案,提高企业效率,为各个利益相关者带来更高的效用。

家族企业与非家族企业相比较,存在着更为复杂的利益关系以及更为长远的预期。因为,家族企业在非家族企业的企业系统之上又加入一个家族因素,而家族因素自身又包含许多相对复杂的情感因素、和谐因素等。家庭是人类社会生活最基本的细胞,尽管千百年来,社会、经济、文化环境不断发生巨大的变化,但家庭却依然保留了对全部制度的最大影响,在包括现代市场经济在内的一切社会里,家庭对一半或一半以上的经济活动承担着责任(Becker, 2002)。家庭范围的扩大化就形成了家族,在华人世界中通常更认可