

# 接班人计划

家族企业代际传承模式研究

张兵/著

总样本容量 > 600

每个子问题样本 > 100

深度访谈 20 位知名企业家

**中国第一部**  
**定量研究企业权力继任的力作**

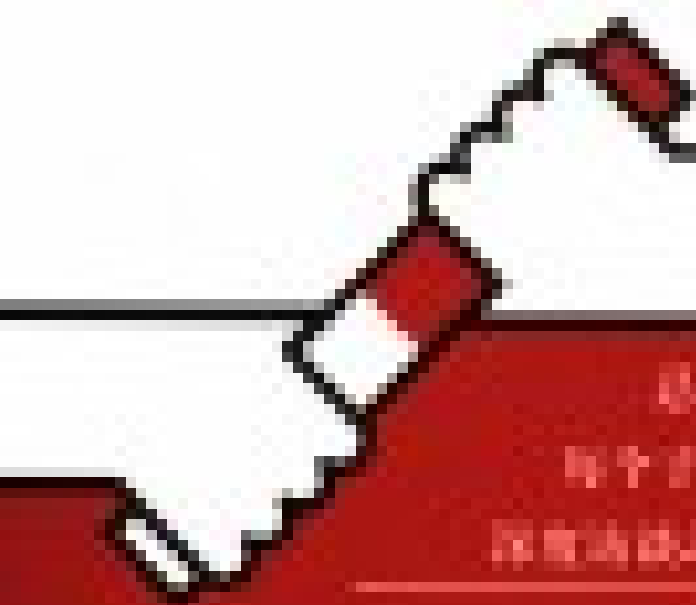


当代中国出版社  
Contemporary China Publishing House

# 接班人计划

## 家族企业代际传承模式研究

吴晓波 著



吴晓波自2008年起  
每年主持继任者计划项目  
深度访谈与观察企业接班

中国第一部  
定量研究企业权力继任的著作

浙江人民出版社

# 接班人计划

——家族企业代际传承模式研究

张兵 / 著

 当代中国出版社  
Contemporary China Publishing House

---

## 图书在版编目(CIP)数据

接班人计划：家族企业代际传承模式研究/张兵著.

—北京：当代中国出版社，2007.1

ISBN 978-7-80170-570-9

I. 接... II. 张... III. 家族-私营企业-企业管理-研究 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 015233 号

---

出版人 周五一

总策划 臧云鹏

责任编辑 宗边 陈凌云

装帧设计 合和工作室

出版发行 当代中国出版社

地址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号

网址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: [ddzgcb@sina.com](mailto:ddzgcb@sina.com)

邮政编码 100009

编辑部 (010)66572152 66572154 66572155

市场部 (010)66572157 66572281 66111785

印刷 北京嘉业印刷厂

开本 32 787×1092 毫米

印张 9.5 280 千字

版次 2007 年 2 月第 1 版

印次 2007 年 2 月第 1 次印刷

定价 30.00 元

---

版权所有，翻版必究；如有印装质量问题，请与出版部联系 (010) 66572159

## 序言

### “家业常青”与走出家族制

任何一个企业家都希望基业常青。对于家族企业的掌舵人，都有着“家业常青”的理想。但理想与现实之间总是存在着距离，有时候还是很大的距离。中国有句古话，“富不过三代”，形象地道出了其中的艰难。在今天的语境中，这句话几乎成为了家族企业传承的魔咒。即使是在商业环境比较稳定、私有财产保护政策也比较到位的美国，情况也不容乐观：只有 30% 的家族企业能成功过继给第二代，12% 的家族企业能成功地过继给第三代，而能够传递给第四代的只有区区 3%<sup>①</sup>。面对这样的数据，中国的民营企业该做何感想呢？

中国第一代民营企业家诞生于改革开放之初，经过近三十年的艰苦创业，他们中的很多人已经脱颖而出：他们所领导的企业，有的已经在行业内、甚至是中国企业界站稳了脚跟，成为数一数二的大企业。然而，随着时间的流逝，他们正在渐渐老去，不得不绞尽脑汁考虑交接班的问题。可以预见，在未来若干年内，中国的家族企业将迎来大规模的交接班高潮<sup>②</sup>：

1994 年，23 岁的鲁伟鼎接替父亲鲁冠球任万向集团总裁，2003 年任万向集团 CEO，成为万向集团实质性“少掌门”；

2000 年，35 岁的梁昭贤接过父亲梁庆德衣钵，成为格兰仕集团董事长；

2000 年，34 岁的周海江接替父亲周耀庭担任红豆实业股份有

---

① 参见本书第 17 页。

② 以浙江省为例，有 42% 的家族企业主承认他们的企业在未来五年内将实施权力的交接班。参见本书第 16 页。

限公司董事长；

2001 年，徐冠巨接替父亲徐传化任传化集团董事长；

2002 年，宁波方太厨具有限公司总经理茅忠群接替其父茅理翔主持全局；

2003 年，22 岁的李兆会接替意外身故的父亲李海仓出任山西海鑫集团董事长；

2004 年，均瑶集团董事长王均瑶病故，其子王瀚继承其大部分股份成为集团最大的股东，其弟王均金则成为新的董事长；

其中，接班最早的是温州的挺宇集团。上世纪 80 年代末，企业领导人潘挺宇在他四十多岁的时候，传位给年仅 18 岁的女儿潘佩聪。潘佩聪接手后，企业非但没有遭遇震荡，反而得到了发展，成为佳话。

上述国内著名的民营企业家，大都采取“子承父业”的模式，折射出了这些企业家们对于“家业常青”的渴望。这些正常的、非正常的交接班，在近几年引起了国内学者的广泛关注。但据我所知，国内对此问题研究，大都采用定性的理论分析或案例研究方法，鲜有学者用定量方法开展实证研究；且多数研究都不够深入，很难为即将到来的交接班高潮提供有见地的指导意见。因此，当同道新文图书公司的编辑将浙江大学博士张兵的这本论著交给我，邀我写序时，我非常期待作者能有所突破。

当我匆忙打开档案袋，翻阅书稿时，编辑同志简单向我介绍这部论著的特色。从编辑的言语中，我了解到这本论著与其他研究的最大不同，正是我所期待的定量研究：本书作者张兵在大样本问卷调查的基础上（总样本容量在 600 份以上），进行了大量的深度访谈（访谈对象为 20 家较为知名的家族企业的董事长或在任领导者），并运用多种数理统计方法对家族企业代际传承中的若干重要问题和关键变量关系进行了细致的定量研究，是国内率先运用定量方法系统分析家族企业代际传承问题的研究。我与作者素昧平生，对他个人的认识仅限于编辑同志给我的作者简介。从中我知道，作者曾任团浙江省委副书记，与浙江省的很多企业家都非常熟悉。这对他深

入企业进行访谈和征集问卷有很大的帮助；同时也应该看到，作为一个政务在身的人，能够潜心进行这样艰苦的研究工作，非常难得。接下来的几天阅读，我渐渐发现作者在很多问题上与我有着相同的看法。

家族制民营企业一直备受理论界的讨伐。对此问题，我曾经写过好几篇文章表达不同意见，与本书作者见解不谋而合。我认为：在中国民营经济的发展过程中，家族制是不可或缺的因素；从现阶段来说，尤其是对中小型企业而言，绝对是利大于弊。中国民营企业在创业之初，不仅资本有限，而且技术、管理、信息等资源极度匮乏。在这种情况下，家族内部资源正好弥补这一不足。家族成员的参与常常是创业需要的低成本组织资源；家族成员更易建立共同利益和目标，更易进行合作；家族企业的性质更能保证家长在企业领导中的权威；家族企业的凝聚力更强，等等。因此，从经济学角度分析，家族企业在创业阶段的优势在于企业内部的资源成本最小化，尤其在于企业内部资源之间整合成本最小化。

但我这样说，并不代表家族企业应该长期坚持家族制，中国的民营企业中有相当一部分早晚会提出“走出家族制”的问题。当企业做大后，原有家族成员中会有一部分人的素质跟不上发展需要，同时家族成员之间无制度约束，管理随意性大，不符合现代企业的要求，这就非常需要专门从事管理的职业经理人加入企业，甚至成为掌门人。但由于中国职业经理人制度还很稚嫩，特别是在“忠诚”问题上很难获得所有者信任。例如，广东小霸王企业的职业经理人段永平在掌握了客户和经营渠道后，自己创设“步步高”，搞垮了“小霸王”。因此，给“外来”的职业经理人掌握企业大权，对企业主来说是“两难”选择。

现代企业与家族企业的区别就像汽车和马车的区别一样，对于汽车来说，只要有驾照谁都可以开；但拉车的马只听马夫的使唤，换一个人则无法驾驶这辆马车。这也就决定了，在中国目前的环境下，实现“家业常青”的最合理做法还是“子承父业”（本书作者的调查也证明了这点。从经济学上分析：代际传承可以降低高昂的代理

成本，与现阶段多数家族企业的规模相适应<sup>①</sup>；从文化因素上分析，代际传承不仅仅是所有权和控制权的转移，而更多的是能否实现企业家的社会资源的传承<sup>②</sup>；但从长期来看，有相当一部分企业还是要向现代企业转变，起用职业经理人，否则将固步自封，走向末路。“家业常青”与“走出家族制”，表面上看似矛盾，实际上，如果家族企业的交接班问题处理得当，将会成为企业优化治理结构、建立现代企业制度的契机。而这两个问题，正是目前家族企业研究中亟待解决的基本问题。

在上述认识的基础上，作者通过实地调查对下面四个问题进行了定量研究，得出很多非常具有现实意义的结论。

在第四章“子女加盟与代际传承”中，作者随机选取了 360 名能够继承家业的在校大学生作为研究对象，得出结论：子女的个人志趣与父母的期望，是他们做出加盟或不加盟决策的最具决定性的因素。

在第五章“代际传承与继任满意感”中，作者的结论是：无论是企业掌门人还是接班人都认为父子关系、家庭成员角色认同和家族氛围以及继任计划都会对其继任满意感产生积极的影响。这说明家族中的主要利益相关者相互之间的关系以及继任过程的计划性应当予以特别的关注。

在第六章“代际传承与企业绩效”中，作者研究了家族凝聚力、接班人才能、接班人积极性、继任计划、接班人职业化水平等五个因素对企业继任后的绩效都有着显著的影响。

在第七章“代际传承与继任计划”中，作者发现：中国家族企业的继任计划，人多还停留在头脑当中，规范化的继任计划相当缺乏。而在国外，继任计划已成为家族企业非常普遍采用的促进权力移交的工具。

有鉴于此，中国的民营企业应该有一个培养企业接班人的计

① 参见本书第 60 页。

② 参见本书第 80—81 页。

划，以避免交接班过程中可能产生的震荡。本书的价值即在于此——启示中国家族企业合理制定接班人计划，从而顺利实现交接班，成为百年企业。

序言末尾，需要提及的是，由于中国是一个“家文化”色彩非常浓厚的国家，很多非家族企业，也带有很强的家族色彩，我们称之为泛家族企业。对于这类企业，本书的结论也有很强的适用性。



2006 年 11 月

注：序言作者为中国社会科学院荣誉学部委员、中国社会科学院民营经济研究中心理事长。

## 摘 要

家族企业是世界范围内普遍存在的企业组织形式，在经济社会发展中具有举足轻重的地位。子承父业是家族企业代代相传的常见方式。在中国这样一个“家”文化传统浓厚的国度里，子承父业更有其深厚的文化基础。

本书以经典的家族企业三环模式和利益相关者理论为指导，探讨影响子女加盟家族企业的因素，研究评价继任效果的两个重要指标——继任满意感和继任绩效及其影响因素，同时还对继任计划及其影响因素进行了研究。

第一章“绪论”。沿着从宏观到微观的逻辑思路，从家族企业普遍存在的事实出发，根据访谈的结果，概括了家族企业亟待解决的三个基本问题，即产权问题、治理结构问题和权力继承问题。在此基础上，提出了本研究所聚焦的问题——家族企业代际传承模式。在此基础上，进一步深入考察了“家族企业”和“代际传承”两个概念，对以往关于家族企业代际传承的研究进行了综述，并进而提出了本研究的理论构思。即以家族企业三环模式中的家庭生命周期理论为线索，研究家族企业代际传承的几个关键环节，以利益相关者理论为核心，辅之以行为科学理论，研究若干关键环节上的内在动力机制。

第二章“代际传承的经济学解释”。从经济学资源论、委托—代理理论、契约理论等多个角度，阐述家族企业代际传承普遍存在的经济学依据。

第三章“传统文化与代际传承”。试图从理论与实证相结合的角度，探讨中国家族企业独特的文化背景与代际传承的关系，揭示中国家族企业代际传承的文化依据。研究结果表明，家族文化具有 5 个独立的因子，分别是仁慈领导取向、差序信任取向、光宗耀祖取

向、利己威权取向、宽厚报恩取向。评价家族企业管理模式有 3 个维度，即家庭式管理、开放式管理、社会资源代际传承。

以上两章(第二、三章)实际上是从经济和文化的角度对家族企业代际传承这样一种独特的管理现象进行分析，目的是为了说明家族企业及家族企业的代际传承是符合现阶段经济社会发展、符合中国传统文化的企业存在和发展模式之一，从而使我们对家族企业及家族企业的代际传承有一个更加客观辩证的认识，正是基于这样的分析，才显得以后几章研究重要而且必要。

第四章“子女加盟与代际传承”。子女加盟家族企业是家族企业代际传承的逻辑起点。没有家族企业子女的加盟，企业的代际传承也就无从谈起。这一部分研究里，以 18—28 岁的在校家族企业的大学生为研究对象，实证研究是什么因素决定了他们加盟或不加盟家族企业。研究发现，影响子女加盟家族企业的因素有七个，即内部志趣与父母期望，外部志趣与机会，企业问题与危机，企业前景和优势，家族观念，家族矛盾与冲突，就业创业压力。这 7 个因素大致上还可以进一步归纳为个人、家族、企业和市场四个因素。这一结果与国外研究的四因素说(Stavrou, 1998)有很强的相似性。研究还发现，一些背景变量，如子女的性别、是否独生子女，以及企业的规模和资产等对其加盟家族企业的意愿均有影响。

第五章“代际传承与继任满意感”。衡量一个家族企业代际传承是否成功有两个指标，一是代际传承过程中主要利益相关者的满意感，二是代际传承后的企业绩效。这一部分以家族企业的掌门人及其接班人为研究对象，实证分析影响他们继任满意感的因素。结果发现，有 7 个因素影响继任满意感。分别是：父子关系、家族角色认同与氛围、继任计划、接班人的接班意愿、家族成员对家族继续介入企业的认同、接班人准备水平、企业掌门人离职意愿。一个有意思的发现是，掌门人离职意愿和子女接班意愿分别对接班人和掌门人的继任满意感有积极的影响。即无论是掌门人还是接班人，他们都认为自己的继任满意感受对方态度的影响胜过受自己态度的影响。

第六章“代际传承与企业绩效”。这部分研究在第五章研究的基础上，实证研究评估代际传承效果的另一指标——企业绩效及其影响因素。研究发现，家族凝聚力、接班人才能、接班人积极性、继任计划、接班人职业化水平等五个因素影响企业继任后的绩效。

第七章“代际传承与继任计划”。以家族企业的掌门人为研究对象，实证研究中国家族企业继任计划现状及其原因。主要结论是：中国家族企业的继任计划，大多还停留在企业掌门人的头脑当中，规范化的继任计划相当缺乏。中国家族企业相对缺乏正式继任计划的原因，主要是企业掌门人认为“自己年纪不算太大，现在不到制定继任计划的时候”、“企业规模太小”、“担心继任计划产生负面影响”等等。继任计划大致可以分为四个方面，即，继任后企业战略计划、了解和沟通计划、接班人选拔和培养计划、掌门人卸职后安排计划。决定企业掌门人制定继任计划的因素有三个，即掌门人愿望和家族认同、对接班人的信心、接班人自信和接班愿望。其中，“接班人自信和接班愿望”，是一个最重要的决定因素，它对继任计划的每一个方面都有显著的影响。

第八章“研究结论和展望”。对本研究的主要成果进行了总结，在此基础上提出了家族企业代际传承动力模型，研究的实践意义、创新和不足之处，进而指出，家族企业的代际传承是一个广阔的研究领域，可以在以下几个方面进行深化研究，如，家族企业代际传承的理论、过程、内容、技巧、方式、环境以及接班人的职业化、所有权和控制权分离、家族企业的现代化等等。

**关键词：**家族企业 代际传承 模式

# 目 录

序言 “家业常青”与走出家族制 戴国晨

## 摘 要

## 第一章 绪论

- 第一节 家族企业：一种普遍存在的企业组织形态 / 1
- 第二节 家族企业研究的理论和实践意义 / 5
- 第三节 家族企业全球性权力交接时代来临 / 16
- 第四节 核心概念和文献综述 / 19
- 第五节 继任计划——一种有效的继任管理工具 / 40
- 第六节 以往研究的不足和本研究的理论构思 / 44

## 第二章 代际传承的经济学解释

- 第一节 代际传承的资源论解释 / 51
- 第二节 代际传承的委托——代理理论解释 / 59
- 第三节 关系性契约与家族企业代际传承 / 61

## 第三章 传统文化与代际传承

- 第一节 家族企业管理与家族文化研究述评 / 65
- 第二节 家族企业管理特点的描述性统计 / 70
- 第三节 传统家族文化与家族企业管理模式的实证研究 / 75
- 第四节 本章小结 / 84

## 第四章 子女加盟与代际传承

- 第一节 子女加盟家族企业的四因素说 / 86
- 第二节 研究构思和假设 / 89
- 第三节 研究方法 / 91
- 第四节 结果分析 / 93
- 第五节 讨 论 / 115
- 第六节 本章小结 / 120

## 第五章 代际传承与继任满意感

- 第一节 关于继任满意感研究的构思和假设 / 122
- 第二节 研究方法和数据获得 / 127
- 第三节 研究结果 / 130
- 第四节 讨 论 / 143
- 第五节 本章小结 / 147

## 第六章 代际传承与企业绩效

- 第一节 家族企业绩效的测量 / 149
- 第二节 以往关于家族企业继任绩效决定因素的研究 / 153
- 第三节 研究构思和假设 / 158
- 第四节 研究方法 / 159
- 第五节 研究结果 / 161
- 第六节 讨 论 / 167
- 第七节 本章小结 / 169

## 第七章 代际传承与继任计划

- 第一节 研究目的 / 170
- 第二节 研究方法 / 171
- 第三节 中国家族企业采用继任计划现状和原因分析 / 173
- 第四节 继任计划及其影响因素 / 177
- 第五节 讨 论 / 189

## 第六节 本章小结 / 192

# 第八章 研究总结和展望

## 第一节 研究的主要结论 / 194

## 第二节 研究的理论贡献——家族企业 代际传承动力模型 / 199

## 第三节 研究的实践意义 / 201

## 第四节 研究的创新和不足 / 203

## 第五节 研究的展望 / 205

## 附录一 总经理继任研究文献综述 / 210

## 附录二 问卷设计及编制说明 / 224

## 主要参考文献 / 255

## 攻博期间的主要研究成果 / 273

## 后 记 / 274

### 第一节 家族企业：一种普遍存在的 的企业组织形式

#### 一、家族企业在西方国家的重要地位

无论是发达国家还是发展中国家，家族企业都大量地生存和发展着。据克林·盖尔西克等人的研究，在全世界所有企业中，由家庭所有或经营的，最保守的估计，也占 65% 至 80%。世界 500 强企业中，有 40% 由家庭所有或经营。就美国而言，90% 的企业可以被界定为家族企业，它们创造了 50%—60% 的 GDP，提供了近 80% 的新增就业岗位 (Delavan, Wisconsin, 1999)，而且其业绩也比其他企业要好。在欧洲，超过 70% 的企业为家族所有或家族控制 (Mark A. A. M. Leeders and Eric Waarts, 2001)，例如，在法国，员工人数为 10 人至 500 人的企业中，90% 以上是家族企业，它们的营业额大约占法国企业总营业额的一半；在英国，超过 76% 的企业为家族所有或控制；德国和奥地利的私人企业数则达到了 80% (Haisha, 2002)。在亚洲各国，家族企业大都居主导地位，其中日本的中小企业 95% 以上是家族企业 (刘伟东、陈风杰，2000)。在拉美，由家族建立和控制的大型企业在

绝大多数产业部门中占主导地位。表 1-1 列出了一些国家和地区家族企业占登记注册公司的比例。<sup>①</sup>

表 1-1 世界部分国家和地区家族企业占登记注册公司的比例

| 国家(地区) | 家族企业占登记注册公司的比例(%) |
|--------|-------------------|
| 英 国    | 75                |
| 西班牙    | 80                |
| 瑞 士    | 85                |
| 美 国    | >90               |
| 瑞 典    | >90               |
| 意大利    | >95               |
| 中 东    | >95               |

## 二、华人家族企业在东南亚国家和地区经济中的地位

20 世纪 70 年代以来,东南亚经济的迅速崛起,打破了二战之后日本经济独霸亚洲的格局,创造了令世人瞩目的奇迹。华人企业作为东南亚地区经济的重要组成部分,对东南亚地区经济实现腾飞做出了巨大贡献。所谓华人企业是指中华民族的子孙在东南亚各地创建的企业,其生产经营活动范围局限在某个国家内或超越国境,在国外拥有分支机构。上个世纪末的东南亚金融危机使华人企业遭受重创,然而危机并没有摧垮华人企业。相反,通过危机的洗礼,东南亚华人企业更显示出强大的生命力。日本学者井土隆一郎在其所著的《亚洲的财阀和企业》中指出:“现在的东盟各国中,除华人占人口大半的新加坡之外,无论在哪个国家,华人都是少数派,而且除马来西亚外,华人占总人口的比例很低,不到 10%。但是几乎在所有的国家,大部分雄厚的财团均在华人控制之下,他们在各国

<sup>①</sup> M. C. Shanker and J. H. Astrachan, “Myths and Realities Family Business’s Contributions to the US Economy”, Family Business Review, 1996 (vo 19. No. 2).