

王连娟 著

家族企业

Jiazu Qiye Jiebanren Xuanze

接班人 选择

中国社会科学出版社

王连娟 著

家族企业

Jiazu Qiye Jiebanren Xuanze

接班人 选择

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

家族企业接班人选择/王连娟著. —北京: 中国社会科学出版社,
2010. 10

ISBN 978-7-5004-9197-2

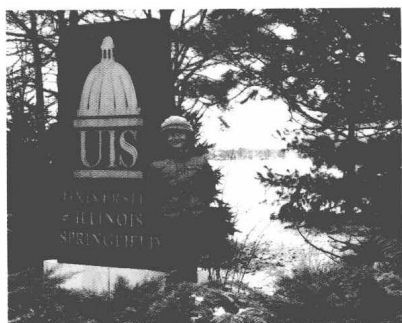
I. ①家… II. ①王… III. ①家族—私营企业—企业管理—文集
IV. ①F276. 5-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 198416 号

责任编辑 吴 云
责任校对 王有学
封面设计 格子工作室
技术编辑 王炳图

出版发行	中国社会科学出版社		
社 址	北京鼓楼西大街甲 158 号	邮 编	100720
电 话	010-84029450 (邮购)		
网 址	http://www.csspw.cn		
经 销	新华书店		
印 刷	北京君升印刷有限公司	装 订	广增装订厂
版 次	2010 年 10 月第 1 版	印 次	2010 年 10 月第 1 次印刷
开 本	880×1230 1/32		
印 张	10.5		
字 数	239 千字		
定 价	30.00 元		

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究



王连娟，北京邮电大学经济管理学院副教授，中国人民大学管理学博士，2009年1月-2010年1月到美国伊利诺伊大学春田分校做访问学者一年。作者自90年代末关注家族企业研究，并一直致力于该领域的理论研究。主持教育部社科基金项目《家族企业继承者选择经验借鉴及模式探索》，作为主研人参与国家社科基金项目《文化传统与家族企业制度安排》，编著《中国家族企业：现状、问题与对策》、《家族企业传承潜规则》；在期刊上发表家族企业研究论文数十篇，其中多篇被人大复印资料全文转载。

序 言

家族企业接班的成功与否不仅关系着家族的利益，而且牵动着企业所在地方的利益，甚至关乎国家的竞争优势。我们常感叹，中华民族有世界五百大富豪，然而却没有一家进入世界 500 强的家族企业。或许能够进入世界 500 强企业的梦想只能在第二代、第三代、第四代……家族企业家身上实现。

企业接班对家族企业而言将是一次痛苦的蜕变，很多家族企业在这个坎上功亏一篑。曾与 IBM 争霸的王安电脑在下一代手中衰落，新加坡华人企业杨协成公司在第三代接班人杨至耀的错误决策和家族纷争中日渐退出历史的舞台，印尼华人企业谢建隆家族因其儿子经营的苏玛银行破产最终导致家族被迫放弃印尼最大汽车集团和最大上市公司“阿斯特拉国际”的控制权……

家族企业的特殊性在于企业与家庭或者家族紧密相连，家庭或家族成员的生老病死与人员结构变化使家族企业的发展有自身的生命周期，其中接班是这一生命周期中非常重要的一环。家族企业接班涉及诸多问题，如企业的所有权分配、兄弟姊妹接班、家族企业接班计划、家族企业的财产保护、家族企业从业人员的职业发展、家族企业成员的冲突解决、家族企业的财产计划规

划、家族企业股东以及家族企业所有权转移等。可以这样说，家族企业接班问题，直接关系到家族企业的生命延续。

家族企业在西方国家有上百年的历史，其中涌现出一批发展愈百年、历经几代仍保持旺盛生命力的家族企业，西方家族企业接班的现实发展为西方家族企业接班的理论研究提供了肥沃的土壤。西方学者对家族企业接班的研究始于 20 世纪五六十年代，在 70 年代该研究已形成一股浪潮，在 90 年代和 21 世纪初该研究更是如火如荼地展开。西方理论界对家族企业接班计划的制订、接班人的选择、影响接班人选择的因素、接班人的培养、接班危机的防范和处理、接班过程中涉及的税收问题等做出了大量理论研究。

在整个西方家族企业接班人理论的研究过程中，学者们的研究视角不断扩大，从不同学科背景审视家族企业接班问题，研究视角涉及社会学、文化人类学、心理学、法学、经济学和家庭学等，作出了很多有益的探索。但是，在接班问题和整个家族企业研究领域，学者们大多借鉴其他研究领域的研究成果，并没有形成自己相对成熟的理论体系。在家族企业研究中，大多数学者属于管理学背景，他们主要用组织行为学和战略学的方法进行研究，而组织行为学和战略学又大量借鉴其他领域，如经济学、心理学、社会学、人类学的研究成果，这样难免造成家族企业研究的肤浅。

相对于西方的研究和探讨，国内关于家族企业接班人选择的研究较少，其中原因可能是中国家族企业仅有 30 年发展历史，尚未触及企业接班问题。国内学者在家族企业接班问题上，由于研究起步较晚，所以对西方接班理论的介绍占有很大的比重，关于西方家族企业接班的综述性文章比较多。此外，江浙、广东一带的研究者在拥有庞大家族企业的基地上也展开了大量的实地调

查，对丰富这一理论起了重要的推动作用。

西方理论对我国家族企业接班人的选择有重要的借鉴意义，但我国家族企业有其形成、发展和外部环境等方面的特殊性，不能够盲目照搬国外家族企业接班的经验，而需要结合我国家族企业特点探寻适合我国家族企业接班的路径和接班人选择的模式。借鉴国外家族企业接班经验，充分考虑我国家族企业所处的制度环境、文化传统，借鉴中国古代皇位传承、历史上的晋商和遍布于世界各地的华商接班经验，探寻中国家族企业接班规律和家族企业接班人选择模式无疑可以为我国家族企业的接班和持续发展提供理论指导。

正是基于这样的思考，笔者在大量阅读国外和国内接班文献的基础上，结合权威部门和研究机构对私营企业的调查数据，深入家族企业内部与企业主和接班人进行访谈，发放问卷并进行分析，了解我国家族企业接班人选择的现状，探讨影响接班人选择的因素和影响接班人接班意愿的因素，借鉴古（中国历史上的皇位传承）今（已接班或正在接班的家族企业，如方太）中（中国历史上的晋商、海外华人家族企业）外（国外家族企业）的家族企业接班的经验教训，探索我国家族企业接班模式。

本书系教育部社科基金项目“家族企业接班人选择经验借鉴及模式探索”（批准号为：05JC790088）的最终研究成果。参与报告撰写工作的有田旭、孙启明、王欢、石建辉、杨瑞萍、班志刚、赵保国、郭玉锦、许叶萍、任建东、郑裕况、刘宇、许萍丽、刘甲良、宿春娣，参与资料收集和整理工作的有王海蛟、陈卓、王青、唐鹏、张娜、张静、刘敏、刘怡雯、吕琴亚、董明明、张峤、刘慧、魏佳佳等。

本书得以顺利地完成，感谢美国伊利诺伊大学 Ranjan Karri 教授、明尼苏达大学 Sanjay Goal 教授、中国社会科学院石秀印

4 家族企业接班人选择

研究员；本书中调研和访谈得以顺利进行得益于如下人士提供的帮助：宁波家业长青接班人学院茅理翔先生、蒋大成先生、胡洪宝先生，《中国工商》副主编王惠普先生，北京邮电大学赵保国老师，温州大学郑裕况老师，浙江威力锻压机械有限公司总经理董铭先生，沈阳创海佳公司总经理陈美霖女士，北京韩日通信息咨询公司总经理连霞女士，香港建设（控股）有限公司吴家伟先生，无锡神冲锻压机床有限公司董事长尹智勇先生，浙江大学城市学院吕琴亚同学等等，在此深表感谢。当然，书中的不足之处均由笔者本人承担。

王连娟

二零一零年七月

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 选题的背景与意义.....	(1)
第二节 家族企业接班与接班人选择	(10)
第三节 研究的思路、内容和方法.....	(23)
第二章 家族企业接班人选择文献综述	(32)
第一节 西方家族企业接班人选择理论综述	(32)
第二节 国内学者对家族企业接班人选择的研究	(44)
第三节 家族企业接班人选择理论研究述评和思考	(47)
第三章 我国家族企业接班人选择现状分析	(55)
第一节 家族企业主现状描述	(56)
第二节 家族企业接班人现状描述	(58)
第三节 家族企业接班人选择现状描述	(63)
第四章 家族企业接班人选择影响因素实证分析	(72)
第一节 家族企业接班人选择影响因素文献回顾	(72)

2 家族企业接班人选择

第二节	理论分析与研究假设	(76)
第三节	数据收集与样本数据特征	(80)
第四节	研究设计与方法论	(85)
第五节	研究结果	(89)
第六节	讨论	(91)
第五章	家族企业接班人接班意愿分析	(96)
第一节	家族企业接班人的接班意愿	(96)
第二节	理论分析与研究假设	(100)
第三节	数据收集与样本数据特征	(106)
第四节	研究结果	(111)
第五节	讨论	(113)
第六章	接班人选择的经验借鉴	(115)
第一节	中国皇位传承对家族企业接班人 选择的启示	(115)
第二节	晋商接班人选择及其启示	(131)
第三节	华人家族企业接班人选择及其启示	(145)
第四节	国外家族企业接班人选择及其启示	(162)
第七章	家族企业接班人选择模式探索	(179)
第一节	家族企业接班计划	(179)
第二节	家族企业接班人选择	(185)
第三节	家族企业接班人培养	(194)
第四节	家族企业接班人辅佐	(200)
第五节	家族企业接班人自身的锤炼	(204)

第八章 结语	(211)
第一节 研究结论及主要观点.....	(211)
第二节 研究创新及不足.....	(214)
第三节 研究展望.....	(217)
附录一 访谈案例	(220)
案例一:我国台湾与日本企业接班人选择的 比较与分析	(222)
案例二:家族企业主对接班人的选择	(231)
案例三:家业传承中两代人的矛盾与冲突	(237)
案例四:家族企业接班人培养	(244)
案例五:女性在家族企业接班中所面临的问题	(250)
案例六:家族企业接班人二次创业难题	(262)
案例七:香港长实集团接班人的选择与培养	(273)
案例八:沃尔玛的家族基金	(281)
附录二 家族企业接班人选择调查问卷 (家族企业主)	(291)
附录三 家族企业接班人选择调查问卷(接班人)	(299)
参考文献	(306)

第一章

导 论

第一节 选题的背景与意义

2006 年中国第七次私营企业抽样调查数据分析综合报告显示, 私营企业主的平均年龄为 44.4 岁,^① 另据胡润财富排行榜显示, 2004 年中国百富榜上富豪们的平均年龄是 46 岁, 按照中国人的惯例, 60 岁是退休的年龄, 由此推算未来 10 到 20 年将是中国家族企业交接班的高峰期。

接班人问题是近二十年来家族企业研究领域中最重要的问题之一, 家族企业接班人问题受到关注反映了家族企业主对该问题的重视 (Zahra, 2004)。随着中国第一代创业者即将步入他们辉煌人生的后半程, “家族二代”接班大戏无可避免地拉开大幕。2001 年 8 月, 横店董事长徐文荣的长子徐永安被正式任命为总裁; 在方太 2002 年新年酒会上, 茅忠群第一次代表方太公司向

^① 中华全国工商业联合会、中国民 (私) 营经济研究会主编《中国私营经济年鉴 2004—2006.6》, 中华工商联合出版社 2007 年版, 第 49 页。

公众致辞；海鑫集团李海仓的猝然离世把儿子李兆会推上了公司总裁的位置……很多久负盛名的家族企业就像事先约好了一样，纷纷上演了接班大戏。

一 家族企业接班的现实困境

改革开放 30 年，我国家族企业经历了由少到多，从传统行业到信息、生物等高新技术领域，从零星、分散的家庭小作坊到跨行业、跨地域甚至跨国经营的大型企业集团的巨大发展，表现出不俗的战绩，其创造的国民生产总值、雇工人数、为社会提供产品之丰富无不使人们感叹其发展势头的迅猛。^①

家族企业接班的成功与否不仅关系着家族的利益，而且牵动着企业所在地方的利益，甚至关乎国家的竞争优势。我们常感叹，中华民族有世界五百大富豪，然而却没有一家进入世界 500 强的家族企业。而能够进入世界 500 强企业的梦想只能在第二代、第三代、第四代……家族企业家身上实现。

但是企业接班对家族企业而言将是一次痛苦的蜕变，很多家族企业在这个坎上功亏一篑。曾与 IBM 争霸的王安电脑在下一代手中衰落，鼎鼎大名的台塑集团董事长王永庆因家庭内部纷争迟迟确定不了接班人，新加坡华人企业杨协成公司在第三代继承者杨至耀的错误决策和家族纷争中日渐退出历史的舞台，印尼华人企业谢建隆家族因其儿子经营的苏玛银行破产最终导致家族被迫放弃印尼最大汽车集团和最大上市公司“阿斯特拉国际”的控制权……

① 中华全国工商业联合会、中国民（私）营经济研究会主编《中国私营经济年鉴 2004—2006.6》，中华工商联合出版社 2007 年版，第 28—31 页。

我国家族企业兴起于改革开放之后，发展时间只有 30 年，绝大多数企业不曾经历接班这一阵痛的过程，甚至也不曾考虑在接班人选择中面临的困难，在接班人选择问题上，我国家族企业面临着诸多两难选择。

1. 家族 Vs. 企业

大多企业家族往往认为“家族企业就是企业家族的”，把企业看作家族的财产。这一现象不仅存在于大陆家族企业之中，由于中华民族文化中的家传统、家文化影响的普遍存在，整个华人企业都存在这样的情况。这就造成了我们有世界上最富有的企业家，却没有进入世界 500 强的华人家族企业。为此，台湾工商界知名人士赵耀东先生曾颇为感慨地说：“台湾只有资本家，而没有企业家。企业家的标准是非常严格的，不但要有企业责任、社会责任，还要有国家与世界责任。而资本家是什么呢？主要特色是不断积累个人及家庭财富，集中家庭权势，企业传承只在父传子或兄传弟。”（韦森，2002）

当然，这并不排除许多有远见、有抱负的企业家希望把家族事业发扬光大、世代相传。他们在企业的发展过程中大胆尝试，如采取引进职业经理人、股权结构社会化、运作企业上市、实行现代企业制度等措施。然而，许多企业由于各种外部和内部的原因而遭遇挫折和失败，这种失败使后来者在面对改革时望而却步，增加了改革成本。家族企业要超出家族的局限还有很长的路要走。

“家族企业超越企业家族”并不是几个家族企业主把企业传给他人或者是实行股权结构多元化等具体的措施，也不仅仅是家族企业家族的事情，它是一种深层次的意识，一种社会意识，一种为大多数人所接受的意识。在这种意识的主导下，社会、企业

主个人、企业家族、企业员工和职业经理人能够达成一种共识：企业是超越企业家族的，企业主和企业家族不仅仅是在为家族利益奋斗，企业员工、职业经理人也不仅仅是在为别人打工，家族企业担负着更为重大的责任——社会责任。

2. 儿子 Vs. 职业经理人

在我国，由于家族企业本身发展历史短暂，市场环境、法律环境等宏观环境不成熟、不规范，家族企业交给家族之外的职业经理人还有诸多制度方面的阻碍。据统计，在曾评选出的 100 家最大华人企业中，董事长和总经理之间有亲属关系的占 82%，只有 18% 的企业采取雇佣经理人员的专家治理方式。英国《经济学家》有评论指出：“许多最大的华人商行，像香港的李嘉诚帝国和泰国的差伦·波克凡，他们成功地吸收结合了职业经理，但从不以削弱家族控制为代价。”^①

我国家族企业接班主要呈现的特点是接班人为企业创始人的儿子，无论大型还是小型家族企业，也不论高层管理人员中非家族成员占多大比例，企业主要领导人“子承父业”的现象均比较明显。当然，在家族企业接班过程中，许多家族企业也在试着在企业中引进职业经理人，但成功的例子却很少。

我们很难去指责家族企业保守的“子承父业”模式，“存在即是合理”，这种模式的普遍存在，而且越演越烈自有其深刻的原因，也有文化、环境、企业主自身等多方面的因素。

由于我国独生子女政策、企业主对接班的重视程度还不够、企业主子女自身能力无法胜任经营管理企业的重任，而职业经理

^① 庞道满：《东南亚及海外华人家族企业特征浅析》，《东南亚研究》1998 年第 2 期。

人市场的不成熟使选择职业经理人的代理成本非常高昂，因而在中国家族企业接班将面临一个痛苦的蜕变，在这一蜕变中，存活下来的家族企业或许将获得更大、更快的发展，而许多家族企业也许将因接班的失败而烟消云散，能否顺利完成企业新旧两代的交接将直接影响企业能否存续。

3. 接班人匮乏 Vs. 接班人之争

“中国私营企业研究”课题组历次调查结果显示，从私营企业主年龄结构来看，中年人（30—59岁）是私营企业主的主体，其比例呈逐年增加的趋势。2006年中国第七次私营企业调查数据显示，33—57岁的私营企业主占87.5%。^①而33—57岁人的生育期大多处于20世纪80年代后的约1/4世纪这一段时间，在中国这一段独特的时间里，东部地带近一半地区只准许生一个孩子，近2/5的地区独生子女政策与独生女可生二胎政策混合实行（郭志刚，2003）。而在家族企业的分布上，东部地区占全国家族企业很大一部分。因而，独生子女政策无疑使家族企业的接班人可选的范围大大缩小。

接班人的匮乏既有量上的缺少，也有质上的欠缺。有调查表明，在温州，家族企业的接班已成为一个十分突出的问题。由于优越的生活条件使家族企业主的下一代从小就生活在“蜜罐”中，有媒体称之为“蜜罐中长大的一代”。过分的娇惯难免使人担心“蜜罐”中的这一代能否担负起家族企业未来发展的重任。同时由于下一代性格及爱好的差异，他们中的部分人即使有能力经营企业，也由于志向不在此而不愿意进入家族企业执掌大权。

① 中华全国工商业联合会、中国民（私）营经济研究会主编《中国私营经济年鉴 2004—2006.6》，中华工商联合出版社 2007 年版，第 49 页。

与接班人匮乏相对，接班人之间的争权夺利也是很棘手的问题。如果有多位条件相当的接班人选，那么权力的交接就有可能导致家族利益团体的分裂、企业主子女们的勾心斗角，进而可能导致企业走向灭亡。

4. 企业主“庇荫” Vs. 企业主放权

企业主“庇荫”是指凡接班人接管企业后，前辈继续参与日常工作或者前辈不干预日常工作但在重大决策问题上继续施加影响。而企业主放权则是指企业主能够充分放权给接班人，鼓励他们放开手脚按自己的意思去经营管理企业，而本人并不插手企业的经营管理事务。

一般而言，企业主放权有利于接班人经营管理企业能力的培养。然而企业主放权并不容易做到，企业主会因为个人对权力的眷恋、习惯性对企业经营管理干预、不放心下一代经营管理企业等原因，或多或少介入企业的日常经营管理。法国欧洲工商管理学院（INSEAD）教授曼弗雷德·凯茨·德·维里尔（Manfred Kets de Vries）认为，对许多家族企业主而言，放弃企业就好像在自己的死亡保证书上签字一样。他们难以接受生命有限的现实，觉得死亡可能降落到任何人的头上，但就是不会降落在自己头上。企业主面对放弃工作给他带来的问题时，似乎更热衷于工作的有形和无形收益，因此尽可能长地延长工作时间。

家族企业主的权力之恋从家族企业主的情感上、心理上都是可以理解的。家族企业是创业者长年艰苦创业的成果和见证，对他们而言，企业已经成为核心认同的一部分，企业是他们内心世界的一部分，是他们身份的象征。他们不仅在企业中有巨大的感情投资，也逐渐依靠企业树立自己的自尊。

家族企业主的权力之恋对企业的接班企业的长远发展都较为