

家族企业继任方式及其影响因素的国际比较

王丽娜

(上海立信会计学院 工商管理系, 上海 201620)

摘要: 本文对比美、日、中三国家族企业继任方式, 并从治理结构的视角分析影响家族企业继任方式的因素。根据本文的研究, 选择何种继任并不取决于家族企业的意愿, 而是由企业治理结构和外部市场机制所决定。完善的内部治理结构和市场监督机制是家族企业引入职业经理人的必要条件。不能简单地将“富不过三代”归咎于“子承父业”的继任方式。

关键词: 家族企业; 继任方式; 治理结构

中图分类号: F406

文献标识码: A

文章编号: 1006-2815(2010)01-0062-04

The International Comparison of Family Firm Succession Models and Its Influential Factors

WANG Li-na

(Department of Business Administration, Shanghai Lixin University of Commerce, Shanghai 201620, China)

Abstract: This paper has compared the succession models from different countries like USA, Japan and China and analyzed the factors which influence the succession. According to the paper, it is not the willing of the family but the company governance structure and market system that determine the succession model. The complete governance structure and market monitoring system are the necessary conditions for family firms to recruit the good professional managers. We can not blame that fortune not going beyond three generations are due to the succession model of father passes the baton to son.

Key words: family firm; succession model; governance structure

继任是关系家族企业生死存亡的重大决策问题。“百年老店”之所以持久昌盛的一个重要原因就是能够很好地解决继任问题。相反, 如果权力交接不能顺利进行, 则企业便由此走向衰败。家族企业“富不过三代”的根源是否在于家族内部传承的继任模式, 家族企业应该选择哪种继任模式, “子承父业”还是“引入职业经理”等问题已成为人们普遍关注的焦点。

许多研究认为家族企业应该引入优秀的职业经理人。但是, 一些家族企业在职业经理人继任之后却出现经营危机甚至濒临破产。也有不少研究认为我国家族企业应该延续“子承父业”的继任方式, 但其原因的分析并不充分。大多研究主要从民族和家族文化以及家族企业本身特征的角度来

分析家族企业继任方式的影响因素。但是, 企业的产权结构、治理结构、企业规模、市场完善程度等是决定继任模式选择的重要因素。本文对比美、日、中三国家族企业继任方式, 从治理结构的视角分析影响家族企业继任方式的因素。根据本文的研究, 选择何种继任并不取决于家族企业的意愿, 而是由企业治理结构和外部市场环境决定。

一、美、日、中三国家族企业继任方式的比较

根据继任者的来源, 家族企业的继任模式可分为两大类: 一是“子承父业”, 继任者来自家族内部; 二是“职业经理继任”, 继任者来自经理市场、同行业其他企业或企业内部高管。无论美国、日本还是中国, “子承父业”是家族企业最典

收稿日期: 2009-08-20

基金项目: 上海市教委社科基金资助, “中国家族企业的契约化、网络化与现代化的研究”, 批准号为: 2008SZH015。

作者简介: 王丽娜(1978-), 女, 河南郑州人, 副教授, 博士。研究方向: 企业经济管理。

型的继任方式。“子承父业”又表现为六种形式，分别为“老臣牵马”、“团队辅佐”、“婿养子继承”、“诸子均分”、“长子继承”和“诸子竞争”。

1 美国家族企业的继任方式

美国家族企业中“子承父业”和“职业经理人继任”都比较普遍。而且，在职业经理人继任之后，家族对其经营管理的认可程度高达 70%。^[1] 在企业发展平稳且业绩较好的时候，如果家族内部有合适的人选，继任者主要还是来源于家族内部。但如果外部环境发生巨变，如市场份额、消费者需求、竞争对手等方面的重大变化，则企业必须进行战略变革以适应环境，而家族没有合适的人选，此时，企业则会选择职业经理人继任，以符合企业发展的需要。比如 1973 年杜邦公司任命职业经理欧文·夏皮罗为公司董事长兼首席执行官。如果企业发生严重危机，企业会考虑请家族的元老或关键人物回来继任，以使企业摆脱困境，如宝马集团 1999 年和 2001 年经历财务危机时所发生的家族内部继任。

美国家族企业的“子承父业”以“团队辅佐”和“诸子竞争”为主要形式。“团队辅佐”是指成立一个由家族成员、投资者、教师、律师、公关人员、公司元老组成的辅佐团队帮助已经继任的家族后代管理家族企业。比如希尔顿家族曾沿用过这样的继任方式。如果家族有儿有女，美国家族企业通常采用“诸子竞争整体继任”。继任者可能是儿子也可能是女儿，但一定是能力最强的一个。如果家族企业涉足不同的产业，也可能根据产业的分类将不同的分公司分给各个后代。

2 日本家族企业的继任方式

日本家族企业继任方式主要是“长子继任”或“婿养子继任”并且是“整体传承”。日本家族通常不会将企业资产均分给家族的子孙。即便家族有多个子嗣，长子是继承整个家族企业的首选，如果长子不是合适人选，则考虑其他子孙。如果家族发现最佳接班人，则不管是否具有家族血统都有可能选其为企业的继任者。

“婿养子继任”的方式是指招中意之人为女婿并收养女婿为养子，或直接收其为养子，并由养子继任。其实，女婿和养子是被家族选定的职业经理人。日本家族企业宁肯选择家族以外的人也不肯交权给无能的子孙。与美国家族企业不同，日本家族企业在业绩欠佳时，更可能通过“婿养子继任”招募贤才，改善企业的经营状况。“婿养子继任”扩大了接班人选择的范围，更有利于选择优秀的继任者。例如日本著名百货商伊势丹的第二、三代继任者，以及丰田汽车第一任社长和松下电器创始人松下幸之助传位的对象都是养子。

3 中国家族企业的继任方式

我国家族企业的继任方式是封闭型的“子承父业”。由于家族的利益重于企业的发展，企业的所有权和控制权仅仅在家族内部分配和传递。具体表现形式为“老臣牵马”和“诸子均分”。家族子孙很早就被安排进入家族企业锻炼、培养，并在很短的时间内身居要职。企业所得利润通常会被用

来设立分公司，当家族企业发展到一定阶段或创始人离世，企业的资产会在家族子女或家族亲属之间分配。如果家族子孙的能力还不及，则采用“老臣牵马”的方式作为过渡。“老臣牵马”是指在子女经营管理经验还比较匮乏时，由值得信任的公司元老短暂维持企业经营，然后再交权给家族后代。如山西海鑫集团等企业都曾采用过这种继任方式。

然而，在中国历史上也曾出现过“诸子竞争整体继任”。中国传统工商家族字号品牌为了保持商铺字号的信誉与产品的质量，只传给诸子中最具经营能力的一个儿子，继承字号的儿子同时继承店铺的经营权。没有继承商铺字号的其他儿子则获得田宅、钱财等家产或股份作为补偿。

二、家族企业继任方式的影响因素

日本的“长子继承”一般发生在产权明晰和业绩呈递增趋势的家族企业，美国的“职业经理人继任”则以资本市场和职业经理市场的相对完善为必要前提，而我国家族企业绝对封闭的“子承父业”是关系型治理特征和外部市场信用制度缺失的必然结果。由此可见，家族企业继任方式在很大程度上取决于企业内部治理结构、产权结构、外部市场约束机制等因素。

1 产权结构

股权结构集中的家族企业，家族完全控制企业继任，继任者大多来源于家族内部。而股权分散的家族企业更可能选择家族以外的人。在“子承父业”的代际传承中，所有权集中程度越大，传承时机越早。

美国家族企业的股权结构相对较为分散，这一方面与美国反对家族垄断的相关法律有非常密切的因果关系。家族迫于反垄断法的压力不得不抛售家族企业的股份，并设立家族信托基金控制企业，从而形成了分散的股权结构。另一方面，美国家族企业上市融资非常普遍。上市之后，家族持有企业股份的比例大幅下降。资本的社会化促使美国家族企业向专业化管理转变，大量职业经理人进入企业从事日常管理。由于分散的股权结构，家族持有较少股份就可以掌握企业经营的控制权。例如，沃尔玛、福特、默多克等家族持有的股份均低于 50%。另外，美国家族企业的股份多为平均分配，父母和夫妻共同拥有企业比较普遍。

日本家族企业股权相对集中，家族持股较高，无论企业是否上市，家族都会严格控制企业的所有权和控制权。日本的产权变革相对保守，家族对企业的控制甚于美国。尽管日本财阀以及家族业主很早就退出了管理，但他们仍然不愿放弃企业的所有权和最终控制权。为了避免家族控制权遭到削弱，许多家族内部集体持有股票，不准后人将股票出售给外人。当然，有些家族企业已经完全脱离了家族的控制，比如丰田汽车公司家族控股只有 2%。

我国家族企业股权结构完全集中，而且原始股权界定不明确。家族企业往往只重视整体占有，但家族成员之间的产权界定不清晰。从中国家族企业的所有制形式来看，国内的

家族企业包括家庭作坊式、单一业主制、股份合伙制,以及家族保持控股地位的上市公司。但总的来说,中国家族企业的所有权大多都集中在家族内部,非家族成员持股较少。尤其是中小型家族企业,95%的股份均由家族成员持有。其主要原因在于家族控制企业经营管理,缺少透明公开的信息披露制度,外界不能及时了解企业的财务信息,进而导致融资渠道狭窄,主要依靠家族内部或亲戚朋友的借款。据统计,上市的家族企业外部融资与总资产的比率均在30%以下。^[2]

但家族控制并不一定会阻碍企业的发展。在企业内部和外部监督机制出现漏洞的情况下,所有权与经营权的分离很容易导致内部人控制和经营者的机会主义行为,进而增加企业的代理成本,甚至导致企业的破产。但如果企业股权相对集中于家族手中,则有利于家族对企业管理层的监督,从而在很大程度上减少了内部人控制的问题。这也就是为什么当家族股东退出企业时,企业的股票价格反而会下跌。

2 内部治理模式

家族企业内部治理模式包括契约型治理、利益相关者治理和关系型治理。契约型治理的家族企业监督激励制度相对完善,引入职业经理人的交易成本较低。关系型治理模式由于内部治理机制的诸多问题,导致代理成本较高,则倾向于选择“子承父业”的内部继任。关系型治理的家族企业即使引入职业经理人也会出现很多问题。例如,职业经理人不能适应关系治理模式,无法处理好与企业中家族成员的关系,导致决策不能被采纳。还有一些职业经理人在经营管理中时刻为自己创业作准备,带走客户和关系资源甚至全班部下人马另立门户;或“集体叛变”,到竞争对手企业服务等等。

美国家族企业治理特别注重契约治理。大多数家族企业已经建立了较为合理规范的企业法人治理结构,股东、董事会和经理人之间形成分权制衡的运行机制,使企业的决策、执行和监督能够相互制约。有的家族企业在董事会下设立了分支机构,如审计委员会、报酬委员会等。另外,一些家族企业还成立了家族委员会,主要负责解决与家族成员利益相关的问题,如分红、继承计划、家族股东退出等。完善的内部监督机制降低了企业内部控制成本,进而使企业更顺利地引入职业经理人。例如,杜邦、丹尼斯等家族企业在完善内部监督机制之后才雇用职业经理人担任重要岗位的工作。^[3]

日本家族企业的治理模式是利益相关者治理。银行和企业员工都在企业治理过程中发挥重要作用。普通员工在终身雇佣制和年功序列制下,凭借自身的努力经过长期考察和选拔完全可能担任公司董事。董事会几乎全部由内部董事构成。公司成立相互独立的董事会、监事会和经营组织体系,使三者相互联系又相互制约。家族内部人和外部人在企业工作所受到的待遇基本上是平等的。比如松下家族、本田家族、索尼的盛田家族等等都基本上在上个世纪的八九十年代完成了从家族经营向职业经理人经营的转变。

中国家族企业内部治理的主要特征是以家庭责任为基础的关系治理,企业内部没有明确的规章制度和完善的监督

激励机制。在企业的经营管理中,总经理掌握整个企业所有重大事件的决策权,部门经理只有建议权。根据与家族私人关系的远近,家族以内和以外人员被重视程度、激励约束机制和待遇都有所不同。财务稽核、客户关系等关键岗位或高级管理职位主要由家族亲信担任。而且,财务、审计等监管职能对家族成员的约束力较弱。虽然很多中国家族上市企业也设置了董事会,但缺乏独立性。高管层与家族的私人关系使得家族在没有任何约束的前提下控制企业。表面上看,一些家族企业聘任职业经理人负责企业的日常运营,但实质上,家族仍然控制企业的关键决策,如四川希望集团、北京用友集团、新希望集团等。

3 企业的发展阶段和规模

家族企业继任方式与企业的发展阶段有很大的关系。在发展初期,家族企业的所有权和经营权是统一的,创业者既是家族企业的所有者也是经营者。此时,企业规模较小,企业主倾向于直接掌握管理权。在这个时期如果发生权力的交接,则大多数为“子承父业”的继任方式。随着企业的发展,规模逐渐扩大,内部管理的复杂化和外部市场竞争的激烈化使家族极其渴求精通经营管理的人才,此时,家族很可能将非核心的技术和管理权力交给职业经理人,并通过赠予少量股权的方式激励职业经理人。只有当企业达到成熟阶段,并建立规范的管理制度和激励机制之后,企业有健全的继任计划,才会顺利将经营权交给职业经理人。比如,温州的正泰集团、天正公司、新华公司等。卓越(2004)通过构建模型的结论认为,尽管职业经理的能力与家庭成员相比可能更强,但只有当企业规模大于一定临界规模时,企业才会选择雇用职业经理。^[4]但企业是否可以避免职业经理人的机会主义行为,关键取决于企业监督机制是否完善和外部市场环境的规范程度。美国和日本规模庞大的家族企业较多,大多采取的是职业经理继任,如美国的沃尔玛公司、福特汽车公司,日本的西门子、松下、丰田等。当前,我国绝大多数企业仍是小型企业,即使在民营经济较为发达的地区,企业规模都不大,“子承父业”的继任方式较多。

4 资本市场和经理市场

在稳定、法制健全资本市场环境中,股东根据企业市场价值判断其业绩的优劣,并据此考核职业经理人的能力。而完善经理市场的信用机制和声誉机制降低了家族企业对优秀职业经理人的搜寻成本和代理成本。美国市场经济的发展经历了上百年的历史,其资本市场和经理市场相对规范,法律和信息披露等市场制度较完善,以法制为基础的信任机制已得到广泛的应用,因此美国家族企业职业经理继任的比例较高。

我国缺少完整而科学的经理人价值评价体系、信用调查和考评体系。职业经理人泄露核心机密、恶意跳槽、自立门户等机会主义行为使家族企业对职业经理人的信任度大为降低。由于信息不对称,造成职业经理市场中需求与供给存在大量结构性矛盾。企业需要职业经理人,但不了解其能力

和信托责任;另一方面,职业经理人得不到家族企业的信任和重用,便不愿到家族企业就职,进而导致家族企业只能选择“子承父业”的继任方式。

三、我国家族企业继任方式的选择

家族企业采取何种继任模式与产权结构、内部治理结构和外部市场的发展具有非常密切的关系,任何一种继任模式都有其必不可少的前提条件,不可照搬照抄。我国家族企业“子承父业”的继任模式有一定历史和阶段性的原因。首先,从外部市场环境来看,我国资本市场和经理市场都还有待进一步完善。其次,从企业规模来看,我国家族企业规模都较小,还处于成长阶段。再次,从内部治理机制来看,企业内部普遍没有形成能够较好监督约束职业经理人的机制。职业经理人难以取得家族企业的信任。因此,在我国目前的市场和家族企业发展阶段下,不能仅仅将“富不过三代”的过错简单地归咎于“子承父业”的继任模式。

但是,产权清晰、契约治理和法制化的外部市场是家族企业引入职业经理人的前提条件。首先,应尽快理清家族企业产权。产权清晰不仅有利于企业通过赠予股权的方式激

励和约束职业经理人,而且便于企业股权社会化,增加企业的融资能力。因此,在企业成立之初就应该明确划分产权结构,将产权界定到家族的自然人,从而避免企业规模扩大之后产权主体之间的矛盾影响企业的发展。其次,只有完善的契约治理才能保证职业经理人施展才能,降低代理成本。最后,完善资本市场和经理市场,以及相关法律法规的明细,这是外部市场治理能够发挥应有的监督作用,进而加速家族企业发展最强劲的推动力。

参考文献:

[1] Raymond Institute American Family Business Survey[R]. Mass Mutual 2007.
[2] CCER 民营企业数据库.
[3] Raymond Institute American Family Business Survey[R]. Mass Mutual 2007.
[4] 卓越,张珉.诚信、代理成本与家族企业的经理选择[J].财经研究,2004 (2).

(华 男 编发)

(上接第 61 页)
会和谐之目标。

参考文献:

[1] Justin Y. Lin Gewei Wang and Yaohui Zhao Regional Inequality and Labor Transfers in China[J]. Economic Development and Cultural Change 2004 (3): 587~603
[2] 中国经济体制改革研究会联合专家组.收入分配与公共政策[M].上海:上海远东出版社,2005.
[3] 蔡 农村剩余劳动力流动的制度性障碍分析——解释流动与差距同时扩大的悖论[J].经济学动态,2005 (1): 35~39 112
[4] JohnWalley Shuming Zhang Inequality Change in China and (Hukou) Labour Mobility Restrictions[Z]. NBER Working PaperNo 10683
[5] 许秀川,王钊.重庆市城市化、剩余劳动力转移与城乡收入差距的系统动力学分析[J].农业技术经济,2008 (1): 91~97.
[6] 杨云彦.劳动力流动、人力资本转移与区域政策[J].人口研究,1999 (5): 9~15
[7] 朱长存,王俊祥,马敬芝.农村劳动力转移、人力资本溢出与城乡收入差距[J].宁夏社会科学,2009 (3): 65~70

[8] 贺秋硕.劳动力流动与收入收敛——一个改进的新古典增长模型及对中国的启示[J].财经研究,2005 (10): 137~144
[9] 钟笑寒.劳动力流动与工资差异[J].中国社会科学,2006 (1): 34~46
[10] 赵伟,李芬.异质性劳动力流动与区域收入差距:新经济地理学模型的扩展分析[J].中国人口科学,2007 (1): 27~35
[11] 肖六亿.劳动力流动与地区经济差距[J].经济体制改革,2007 (3): 113~117
[12] 张富饶,马斌.农村劳动力迁移为什么没有缩小城乡收入差距——以广东为例[J].乡镇经济,2007 (2): 54~57.
[13] 尹继东,王秀芝.农村劳动力转移对城乡收入差距的影响:基于江西的实证[J].南昌大学学报(人文社会科学版) 2008 (2): 38~45
[14] 阮杨,陆铭,陈钊.经济转型中的就业重构与收入分配[J].管理世界,2002 (11): 50~56
[15] 陆铭,陈钊.城市化、城市倾向的经济政策与城乡收入差距[J].经济研究,2004 (6): 50~58
[16] 陈宗胜,黎德福.二元经济、城市化滞后与中国的城乡收入差距[A].蔡 万广华.中国转轨时期收入差距与贫困[C].北京:社会科学文献出版社,2006 133~149

(伟 华 编发)