文章编号:1002-980X(2006)06-0018-03

家族企业CEO继任计划及其影响因素研究:以浙江民营企业为例

吴道友[1], 赵晓东[2]

(1. 浙江大学 管理学院, 杭州 310018; 2. 浙江大学 城市学院, 杭州 310015)

摘要:家族企业在世界和中国经济中都扮演了重要角色,本文从继任计划(succession planning)的概念出发,以浙江民营企业为例,对关乎家族企业兴衰成败的最高领导人CEO的继任计划进行了考察。文章区分了两类不同的家族企业CEO继任模式,并着重对内部继任计划的初始满意感和影响因素进行了分析。最后,本文对中国文化背景下家族企业CEO继任计划的应用做了一些思考。

关键词:家族企业;继任计划;CEO;家族内部继任

中图分类号:C931 **文献标志码**:A

一、引言

无论是在发达国家还是发展中国家,家族企业在世界经济中都占有重要地位。据克林·盖尔西克等人的研究[1],最保守的估计也认为由家庭所有或经营的企业在全世界企业中占65%至80%之间。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是家族企业,家族企业创造了50%-60%的GDP,提供了近80%的新增就业岗位(Delavan & Wisconsin,1999)。在欧洲,超过70%的企业为家族所有或家族控制(Mark A. A. M. Leeders & Eric Waarts,2001)。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。

随着中国经济的不断发展,这几年来,民营企业异军突起,日益成为国民经济中不可忽视的重要力量,而绝大多数民营企业都是家族背景的。而作为民营经济比较发达的浙江省,民营企业在经济生活中所扮演的角色更是举足轻重。来自于工商部门的数据表明,浙江省民营企业已突破20万户,注册资本超过1600亿元,其中注册资本百万元以上的达2.46万家,年销售额超亿元的民营企业数居全国首位。到2003年,浙江全省个体私营经济增加值达2935亿元,加上其他混合经济成分占全省GDP的比重为51.4%。民营经济已经撑起了浙江经济的半壁江山(张兵、徐金发、章清,2004)[2]。

二、家族企业CEO继任问题的提出

虽然民营企业在浙江省的经济发展中起到了非常重要的作用,但随着时间的推移,当年那些叱咤风云的民营企业第一代领导人,现在要么年届古稀,要么面临二次创业的关键时期。因此,如何做好接班人的选拔和培养,保证其辛辛苦苦创立的基业得以延续和发展壮大,最终成为新世纪的企业帝国,就成为一个非常紧迫的现实问题。

家族企业权力继任问题,包括所有权和经营权的继任两个方面。对于家族企业所有权继承问题而言,线索是清晰的,一般是在家族内部进行所有权的转移,"子承父业"是一种最常见的方式,大多数人也认为顺理成章。而经营权的继任问题,即家族企业总经理(或CEO)的继任,情况就比较复杂,因而研究的现实意义似乎就更大(张兵、徐金发、章清,

收稿日期:2006—02—16

作者简介:吴道友(1975-),男,浙江大学管理学院企业管理专业博士生,浙江财经学院讲师,研究领域:民营企业、人力资源与创业、组织行为;赵晓东(1974-),男,浙江大学城市学院讲师,浙江大学企业管理专业博士生,研究领域:民营企业、人力资源与创业。

© 1994-2009 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

2004) CEO 继任是企业成长发展中最重要的战略决策之一。从企业的资源观来看,CEO 的管理能力是制约企业成长的关键要素,其管理能力和企业家才能作为企业重要的战略资源在很大程度上决定着一个企业的成长和绩效。正因为如此,对 CEO 继任问题的研究已经引起了学术界的广泛关注。英文文献对企业 CEO 或执行总裁的继任有不同的表达方式,如 CEO 继任(CEO succession)、"交接权杖"(passing the baton)、CEO 变迁(CEO transition)或 CEO 更替(CEO turnover)等[3]。

家族企业的交班过程往往也是其最容易受伤之时。根据 Kets de Vries(1993)经典的研究报告指出,所有家族企业中,只 70 %可以延续到第二代,而仅有 10 %能成功地活到第三代依然健在。这也正是中国人经常说的"富不过三代"。虽然家族企业在第一代之后的衰败是多方面的原因造成的,然而,不能找到合适的继承人选或者对其的开发、使用不当通常是对家族企业的延续造成致命伤害的关键因素。由此不难看出,家族企业 CEO 的继任问题是多么重要。

三、家族企业 CEO 继任模式及其特殊性

家族企业 CEO 继任模式可以看作退位者(incumbent)与继任人(successor)之间相互作用的动态连续过程,当然,其间还受到许多组织、环境因素的影响或干涉。Kanter(1989),Morris、Williams、Allen & Avila(1997)将家族企业继任计划分为两种不同的类型:(1)家族成员内部的更替过程,即家庭成员或亲属的内部继任计划(intra - family business succession planning),其典型的形态是"子承父业",如浙江传化集团的徐传化把企业交给了自己的儿子徐冠巨;万向集团的鲁冠球渐渐地把权力交给了自己的儿子鲁伟鼎;广厦集团的楼忠福把企业交给儿子楼明等。(2)由家族成员转向家族外部的职业经理人的外部继任计划,如红蜻蜓集团董事长钱金波请来了温州市经委主任钟普明出任总裁;徐刚出任吉利集团 CEO 等。对于外部继任模式,根据其继任者来源的不同,又可以分为企业内员工继任和社会上的职业经理人继任(韩朝华、陈凌、应丽芬,2005)[4]。

提到内部继任模式,不少人总觉得近亲繁殖、命难久长,特别是在中国,许多地地道道的家族制民营企业都对此噤若寒蝉、讳莫如深,因为在很多国人心目中,家族制就是腐朽的世袭帝制在现代的延伸,家族成员内部的权利转移与交替则类似于皇权的交接,很多企业的衰败和没落似乎都祸起于此。然而,事实上,正如宁波方太董事长茅理翔先生指出的那样:在当前中国职业经理人市场尚不规范的情形下"中国当前的民营企业,不搞家族制不行,太家族化更不行"。在这里,问题的关键是:继任者是否具有走上前台的准备和素质,如果他们本领过硬,青出于蓝而胜于蓝,则子承父业当之无愧亦无需刻意避嫌,反之,则勿怪外人诟病。麦肯锡针对拉美家族制企业的研究(Andrade、Barra, Elstrodt,2001)也支持了这一观点[5],其认为问题的关键所在并不是选谁来接班,而是采用何种有效的治理结构(governance structure)来支持企业继任计划的实施。

从内在机制上来看,内部继任模式和外部继任模式是大同小异的,即经营权的交接。然而,从外在影响的角度来看,这两种继任模式则有重大的差别。对外部继任模式的评判,人们更多地从财务绩效的角度来考查;而对内部继任模式的评判,除了在财务上取得成功之外,维持良好的家族成员之间的关系也是非常重要的参考依据,有时家族成员对这方面的考虑甚至超过了对利润的追求。因为家族企业内部接班虽然能更容易解决信任问题,降低交易成本,却也不得不更多地为此考虑家族成员之间角色变动所引起的关系调整和平衡,而失去了这种平衡,继任将危机四伏,而且实践起来也是困难重重。

四、家族企业 CEO 内部继任计划的影响因素

Sharma 和 Chua(2001)[6]认为家族企业内部 CEO 继任计划的成功包含以下两个维度:(1)家族成员之间的满意感(该研究中考察的是初始阶段满意感,即在家族企业继任完成后和企业绩效明显表现出来之前,家族成员对其的满意感);(2)计划本身影响到企业后续绩效的有效性。

Babicky(2003)在研究的基础上又加了一项:家族成员之间的协定。Handler(2004)在实证研究的基础上认为还需要考虑"家族成员对于他们相对角色变化的接纳"。尽管后面两条并非继任过程的技术细节部分,然而家族成员之间的分歧却有可能破坏公司对股票、资产、权力等资源的分配,这种不协调可能减缓或者搅乱与继任计划相关的决策过程,尤其是在企业家族化阶段,甚至会导致企业的分裂和解体。因此,要保证家族成员对继任计划的初始

© 1994-2009 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

阶段满意感,以下 5 个因素必须在一开始就得到充分的考虑[7]:(1) 离任者退位的意愿;(2) 继任者继位的意愿;(3) 接班计划实施前的规划程度;(4) 家族成员对于延续产业的认可程度;(5) 家族成员对于各自角色变化的接纳程度。可以看出这 5 点正是对以上接班计划要素的明确和展开,然而,根据 Pramodita 等人的研究,这 5 个要素更多地是作为一种中介变量的角色在发挥作用:(参见图 1)

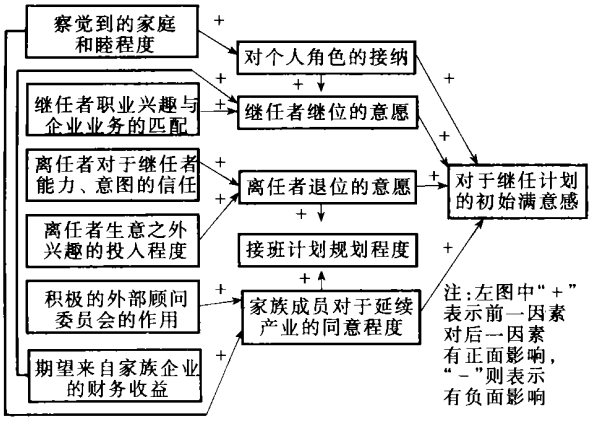

图 1

从图 1 可以看出,家族企业内部成员的接班计划从表面上看虽然显得十分复杂,但这是其好处所需付出的相应代价。而且,家族成员之间角色的变动并因此引发的态度、行为的变化自始至终都是一个不可回避的问题,所以这种内部成员的接班计划事实上非常流行,尤其是在"家"文化源远流长、职业经理市场不甚规范的中国大陆。这一点,即使是从欧美的家族企业发展历程来看,情况也是一样的。

总之,理想的家族企业 CEO 内部继任计划就在于造就一种良好的机制,使得退位者心情愉悦、放心大胆地放手,使得继任者踌躇满志、全心投入地上任。除此之外,还要平衡与稳定家族内外的"差序格局"[8],打破家族企业内在封闭的特性,以适应随着规模不断扩大的同时,企业对于规模经济以及管理分工的内在要求。

五、结语

家族企业以其强大的生命力和适应力,延续了数百年,在新世纪、新经济背景下仍然扮演着重要的角色。浙江民营企业作为全国民营企业当中的一支生力军,现在正处在二次创业的关键时刻。然而,若想继续做大做强,除了全面吸收、借鉴西方先进的管理思想和实践外,选对、用好企业的接班人,将权杖一代代地延续下去也是一项非常重要的工作。尤其在未来二、三十年,改革开放后诞生的新一代独生子女将逐步全面主导家族企业,这更将成为一个无法回避的问题。企业内部成员接班就其实质而言并无可厚非,然而管理学大师彼得·德鲁克的一席话却是由衷地发人深醒:"家族企业要想生存和保持有效运作,在高层管理人员中,无论有多少家族成员,也无论他们多么出色,也至少要有一位非家族成员",谨以此作为结语!

参考文献

[1] 克林·盖尔西克等(1998). 家族企业的繁衍——家族企业的生命周期[M]. 经济日报出版社 1998:02—03.
[2] 张兵、徐金发、章清(2001). CEO 继任模式及其与企业绩效的关系——研究综述和进一步研究的理论框架[J]. 科研管理,2001,26(1).
[3] M. C. Shanker and J. H. Astrachan(1996). Myths and Realities: Family Business's Contributions to the US Economy [J]. Family Business Review. vo1. 9. No 2.
[4] 韩朝华、陈凌、应丽芬(2005). 传亲属还是聘专家:浙江家族企业接班问题考察[J]. 管理世界,2005,(2).
[5] 詹姆斯·W·沃克(2001).《人力资源战略》[M]. 中国人民大学出版社 2001
[6] Pramodita. Sharma. James J. Chrisman, Amy L. Pablo, Jess H. Chua(2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model[J]. Entrepreneurship Theory and Practice, vo1. 5. No 7
[7] 庞涛、吴道友(2003). 高层后备计划:家族企业内部 CEO 接班问题[J]. 商业研究,2003,(18).
[8] 费孝通(1985).《乡土中国》[M]. 上海三联书店 1985

The Research of CEO's Succession Planning and Its Affecting Factors of Family Business: For the Example of Zhejiang Privately-run Businesses

WU Dao-you[1], ZHAO Xiao-dong[2]

(1. College of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310018, China; 2. Zhejiang University Ctiy College, Hangzhou 310015, China)

Abstract: Family business plays an important role in both world and China economy. Based on the definition of Succession Planning, this essay examined the CEO's succession plan of Zhejiang privately-run businesses. Two different categories of family business succession plans were distinguished here, emphasis was put on the intra-family business succession planning and its affecting factors. Eventually, this essay also discussed the application of family business planning under Chinese cultural background.

Key words: Family business; Succession planning; CEO; Intra-family business succession

© 1994-2009 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net