

家族企业生命周期不同阶段的传承研究

王毅达

(杭州电子科技大学 管理学院, 杭州 310018)

摘要: 本文通过考察目前浙江省家族企业传承的现状和存在的问题, 探讨在企业发展的不同生命周期家族企业接班策略的差异。处于不同生命周期的企业, 其企业主所偏好的接班人选择构面具有显著差异。在创业期和成长期, 企业主主要采用信赖机制的思维模式考虑接班人选; 在成熟期, 企业主主要采用网络关系的思维模式考虑接班人选; 在转型期, 企业主主要采用交易成本的思维模式考虑接班人选。

关键词: 家族企业; 生命周期; 传承

中图分类号: F271 **文献标识码:** A **文章编号:** 1002-980X(2010)10-0126-04

中国的家族企业在近代就曾经大量存在, 并且经历过长期的发展成长与兴衰。20世纪七八十年代以后, 国内大批以血缘关系为基础组建的家族企业如雨后春笋般涌现出来, 重新登上历史舞台, 并逐步发展成为一支推动国民经济发展的庞大力量。

浙江省是中国家族企业发展最快的地区之一, 浙江省的经济发展过程中, 家族企业扮演了非常重要的角色, 浙江家族企业已经成为推动地区经济进步与社会发展的主导力量, 它们的可持续成长已经成为浙江经济健康、稳定、高速发展的前提保证。

浙江近30年来经济的成长与繁荣, 家族企业做出了突出的贡献, 但近几年随着创业者逐渐老去, 企业的传承问题逐渐显现出来。其中, 传承的问题就包括家族承续与企业领导者地位的接班。

家族企业在传承问题上的确面临很大的问题, 据估计, 在美国只有30%的家族企业能顺利地移转至第二代手中^[1], 很多家族企业给人的印象是排斥外人, 因循守旧, 夭折短寿。对此中国有“富不过三代”的传言, 国外有“一代创业, 二代守业, 三代败业”、“做生意的老子, 花花公子的儿子, 要饭的孙子”的说法。家族制企业的平均寿命在欧洲是24年, 只有33%的家族制企业传到第二代, 其中只有2/3的企业走完了第二代, 而只有13%的企业走完了第三代。调查资料显示, 浙江的中小企业的平均寿命只有3~6年, 其中大半是家族制企业。

因此, 经过改革开放二十多年的发展, 浙江省家族企业的接班人选、接班过程及接班的结果都非常重要, 企业需要了解哪些因素可以帮助建立理想的

家族企业接班策略, 以有助于家族企业的永续经营与健康发展。

1 国内外研究现状

自20世纪60年代以来, 西方家族企业研究开始急剧升温, 到了70年代, 家族企业实践经验进入理论研究, 80年代中期, 大学、产业界、大型家族企业纷纷创建了家族企业研究中心, 到90年代早期时, 美国已有100多所大学制定并实施针对家族企业的教育计划, 1996年以后, 家族企业成为西方国家, 甚至世界范围内的研究热点^[2]。家族企业发展到一定阶段之后, 家族企业的领导人必须面对的关键问题之一是所有权的持续或改变^[3], 资产如何分配和如何选择接班人也就成为困扰领导人的问题。家族企业的接班是一个网络关系改变的过程与接班人获取权力的过程。

而在企业发展的不同阶段, 企业的传承表现出不同的特征。这与企业生命周期理论密切相关。不同的研究者, 分别从企业成长动机、管理重点、策略与结构、演进与革命的问题类型、成员的心态、所遭遇的功能性问题、主要组织活动或内部控制、工作结构和环境关系来区分企业生命周期阶段。有些学者从纵断面实证研究了企业在不同的生命周期阶段确实面临不同的情境, 并呈现出不同类型的策略、结构与决策风格; 不同企业生命阶段的高阶管理者面临不同的阶段问题与任务。Smith、Mitchell 和 Summer 则同时以实地研究法与模拟法, 证实了在不同生命周期中, 企业高阶主管所要处理的问题类型不同^[4]。

收稿日期: 2010-07-25

基金项目: 浙江省社科联项目(07N53)

作者简介: 王毅达(1969—), 男, 山东莱芜人, 杭州电子科技大学管理学院副教授, 博士, 研究方向: 创业与传承, 中国技术经济研究会会员 登记号: I031500454S。

而即使在家族企业生命周期的不同阶段, 信任机制、网络关系和交易成本都会对传承产生影响。Becker 探讨了父母会如何将遗产 (bequest) 以人力资本 (human capital) 与非人力资本的形式分配给子女的问题^[5]; 韩朝华等发现, 尽管家族企业在接班人问题上的首选对象是企业主子女或亲属, 但他们对接班人的能力也有较高的要求, 在家庭契约关系中最常被人强调的是利他心的作用^[6]。Coase 也认为家庭内有利他心存在, 这会影响到彼此间的信任^[7]。此类型的信任近似于 Williamson 所提的个人的信任 (personal trust)^[8], 到此阶段, 感情因素在交往过程中滋长, 透过相互提携与照顾而增进彼此的亲密关系, 此信任不会因预期的落空而消失。同时信任机制也通过关系网络发生作用, 组织之间的网络关系有 5 种, 包括个人会晤、资源交换、董监联络、合作计划和书面契约。整个网络之间的互动不应仅局限在个体之间的买卖交易关系, 应该视为各种不同价值的交换关系, 包含有产品 (零件) 与服务、信息、财务资源和社会关系。从社会网络的观点出发, 组织成员之间的网络类型可以概括为 3 种, 即工作流程网络 (workflow network), 沟通网 (communication network) 与友谊网络 (friendship network)。Mc Givern 的研究则指出成功的高阶经理人有高度的权力欲望、低度的亲和需求和高度的自我控制或行为抑制 (activity inhibition)^[9]。上述这些因素在不同的企业生命周期都会有不同的表现, 企业生命周期带来高阶主管任务的迁移, 亦获得实证上的支持^[4]。换言之, 企业在不同的生命阶段确实存在阶段性的任务与问题有待管理者解决。Adize 更认为, 组织阶段性问题的解决正是企业迈向下一生命阶段的必要历程^[10]。个人的生命周期发展事件遵循一定模式, 发展时间一般平均为 70~80 年, 而行业与组织的生命周期发展轨迹则较难预测。因此, 家族企业继承问题应该与行业以及个人的生命周期相协调。

综上所述, 对于家族企业传承的研究, 以往文献大都从家族企业所有权出发, 探讨是否可以将所有权与管理权分开, 以及是否引进专业经理人才, 使公司制度化等, 并且以此展开研究接班人的问题。也有研究文献提出家族企业任人唯亲的缺点, 但是从家族企业生命周期的不同阶段结合交易成本、信赖水平与网络关系 3 个方面同时考虑的研究较少。

2 研究方法与研究设计

本研究将依据文献资料, 通过逻辑推理与问卷调查的方法, 用统计结果来说明现象, 并从亲属关

系、专业能力与忠诚度 3 个方面来分析探讨家族企业业主对选择接班人的评估内容及权衡关系, 并发展具解释力的理论模式 (交易成本、信任机制、网络关系)。最后, 根据研究结果提供家族企业成员、企业主、接班人及专业经理人一些描述性的理论参考以及规范性的实务建议, 希望有助于双方的良性互动关系并提升家族企业的经营绩效。

首先确定研究方向, 阅读相关文献, 收集与家族企业传承有关的数据和报道资料, 确定研究方向和目标。接着做定性研究, 通过文献阅读和企业访谈, 确定影响家族企业传承的变量, 并对变量进行描述, 构建影响浙江省家族企业传承的影响因素模型; 然后做定量研究, 设计问卷, 对影响家族企业传承的变量进行测量, 小规模访谈, 形成最后问卷并大量发放, 回收问卷之后进行数据分析, 运用统计分析软件对收集的问卷数据进行分析, 处理; 最后总结研究结论, 在分析数据结果的基础上形成有价值的研究结论。

本研究的重点在于家族企业不同阶段传承的影响因素, 不同条件下影响因素的不同之处, 难点在于运用交易成本理论、信任和网络关系分析家族企业传承时, 数据的获取与分析。力求突破考虑交易成本、信任机制与网络关系时, 家族企业传承的影响因素的变化。

选取杭州、宁波、嘉兴、义乌、温州、台州等地的家族企业为调研样本。首先邮寄部分问卷, 接着发送电子邮件, 展开实地调查, 结合现场发放问卷。为了获得可靠的数据, 采取 3 种途径: ①通过上述这些城市的工商局或者科技局发放一部分问卷, 以提高回收率; ②调动在行政和企业工作的同学和朋友, 通过他们发放一部分问卷; ③通过学生发放问卷, 很多学生都是来自以上 4 个地区, 有些自己家里就是家族企业, 可以通过他们进行问卷调查。

3 数据分析

本研究共发放 310 份问卷, 扣除无效问卷 40 份, 回收有效问卷 270 份, 用 SPSS 软件做统计分析, 采用的主要分析方法有方差分析、因子分析、相关分析等。

3.1 信度与效度分析

为验证问卷的可靠性, 即测量结果的稳定性与一致性, 需要进行变量的信度分析检验。本量表信度, 将内部一致信度 (internal consistency reliability) 系数分析, 计算各研究变项的 Cronbach α 值, 本研究问卷量表经 Cronbach α 系数测定为 0.8715 (领导者特质量表)、0.8544 (领导风格量表)、0.8126 (交易成本、信任机制与网络关系量表), 均大于 0.70 表

示量表内容一致性程度高,可信度高。

本研究问卷的设计主要参考了相关文献中的问卷量表。有些变量的量表经过多年发展已经变得相当成熟,对于这部分量表,本研究基本是直接引用的。由于本研究问卷是在参考前人研究量表的基础上设计而成的,因此具有相当程度的内容效度。

3 2 变量间的相关分析

企业生命周期对企业主选择接班人考虑因素之影响分析,采用方差分析法,得出不同生命周期的回答均值统计表,汇总整理如表 1 所示。

表 1 家族企业生命周期样本回答均值统计表

企业生命周期	交易成本	信赖机制	网络关系
创业/成长	1.68	4.12	3.06
成熟	4.50	2.71	5.11
转型	3.81	3.18	2.85

从表 1 数据来看,企业处于创业与成长时期,企业主主要采用信赖机制的思维模式考虑接班人选;在企业发展的成熟期,企业主主要采用网络关系的思维模式考虑接班人选;而在企业发展到一定程度进入转型时期,企业主主要采用交易成本的思维模式考虑接班人选。

4 主要研究结论

本研究从文化层面进行探索,透过定性的逻辑推演与定量的统计分析,分析家族企业传承过程中所面临的环境问题,进而从企业生命周期、家族企业文化、以及接班策略等 3 方面探讨传承类型的环境模式,借此模式对第一代企业主在传承管理上提供一些建议。在儒家文化与自利心的纠结下,使人们的性格呈现出重权利、重感情及重耻辱的特性,而家族企业在家族主义和这种国民特性的影响下,便呈现出家长威权、差序格局及和谐表征的 3 种文化特性。按照这样的背景特性,进而以企业生命周期、家族企业文化、接班策略之差异作为建立传承类型分析模式的分析构面。

根据调研的统计结果可知,就处在不同生命周期的产业而言,企业主所偏好之接班人选择构面差异性确有统计上的数据可供支持。本研究将企业生命周期区分为 3 个阶段,主要原因是如果采用传统的 5 个阶段企业生命周期,一则样本数太过分散,无法有效分析出各个阶段的接班人选任因素特色;二是生命周期中的所谓“衰退期”在企业主的眼中并不存在。故在问卷测试阶段,已先行将企业生命周期缩减为创业与成长期、成熟期、壮大与转型期等较为明显的 3 个阶段。统计分析结果简述如下:

1) 处于创业与成长时期的企业。通常企业主在

此时主要采用信赖机制的思维模式考虑接班人选。较为特别的一点是,网络关系的产生亦为企业主关心的焦点。本研究认为,企业体在此时并未累积大量资产(有形资产,如资本、房地产;无形资产,如人际关系网络),因此,无论企业主本身属性如何、接班候选人条件如何、或者是网络条件如何,交易成本均处于较低的状态。

2) 企业已经发展到成熟期。企业主在此时主要采用网络关系的思维模式考虑接班人选。企业体在此时已达一定之规模并累积大量资产(有形资产,如资本、房地产;无形资产,如人际关系网络)。此外,企业文化也已形成,子女的接班态势甚至已经明朗。故企业主的人际关系网络、家族网络、企业网络都甚为健全,甚至可能成为中小企业永续经营的关键成功因素。

3) 企业发展到一定规模,到了需要转型的时期。企业主在此时主要采用交易成本的思维模式考虑接班人选。企业体在此时达到成败关键的转折点,多已具有一定规模并累积大量资产(有形资产,如资本、房地产;无形资产,如人际关系网络),以两代之间的权力移转交易而言,交易成本处于极大的状态。除交易成本外,其他构面也包括在企业主的考虑范围内,此时的接班候选人要“亲、忠、才”三者条件兼备才有获选的可能。

综合而言,无论浙江家族现任企业主的个人特质与领导风格为何,其偏好采用之接班人评估准则为“网络关系”。在接班任务的衡量下,家族企业的相关网络(企业主个人、家族、企业内、企业外),接班候选人的经历、人际能力是成功出线的最重要关键因素。

参考文献

[1] BENSON B. The Enigma of The Family-Owned Business [C]. Perspetive, 1984(10): 1.

[2] 苏启林,欧晓明. 西方家族企业理论研究现状[J]. 外国经济与管理, 2002(12): 6-12.

[3] BECKHARD R W, DYER JR W G. SMR forum: managing change in the family firm issues and strategies[J]. Sarlon Management Review, 1983, Spring: 59-65.

[4] SMITH K G, MITCHELL T R, SUMMER C. The relationship between stages of organizational development and strategic decision priorities: A dual methodological investigation[C]. Paper presented at the National Meetings of the Academy of Management, Boston, Massachusetts, 1985.

[5] BECKER E. The Denial of Death[M]. New York: Free Press, 1991.

[6] 韩朝华,陈凌,应丽芬. 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): 133-142.

[7] COASE R. The nature of the firm[J]. Economica, 1937: 386-405.

[8] WILLIAMSON. The vertical integration of production: market failure consideration[J]. American Economic Review, 1971, 61(2): 112-123.

[9] MCGIVERN C. The dynamics of management succession:

a model of chief executive succession in the small family firms[J]. Management Decision, 1978, 16: 30-46.

[10] ADIZES I. Corporate Lifecycle: How and Why Corpora-

tions Grow and Die and What to Do about It[M]. Engle Wood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2004.

Research on Succession of Family Business in Different Period of Lifecycle

Wang Yida

(Institute of Strategy and Management, Hangzhou Dianzi University, Hangzhou 310018, China)

Abstract: This paper studies the factors influencing the succession of family business in Zhejiang province. The results show that, in the different period of life cycle of family business, different factors play different roles in the successor selection. In the entrepreneur period, the trust mechanism plays important roles; in the mature period, the firm owners consider the network; in the changing times, the transaction costs come to the top thinking.

Key words: family business; lifecycle; succession

(上接第 102 页)

4 小结

本文说明了“囚徒困境”博弈模型是防范国企经营者和主管官员合谋的一个有力工具。只要主管部门能够选择合适的奖励和惩罚水平,经营者和主管官员合谋的问题就能够在一定程度上得到解决。但是,当审查成本很高并且惩罚受到限制时,“囚徒困境”博弈并不能起到有效的作用。通过引入不对称信息,我们改进了“囚徒困境”博弈,使得主管部门能以更少的成本阻止合谋。

本文是把官员审查成功的概率作为外生给定的参数,事实上,审查技术要受到官员努力程度的影响,而努力水平是主管官员的选择变量,由于存在着信息不对称,主管官员可能发生道德风险。如何在模型中将审查概率内生化并防范道德风险问题是我们下一步的工作。

参考文献

- [1] LAFFONT J J, MARTIMORT D. Collusion under asymmetric information[J]. Econometrica, 1996, 65: 875-911.
- [2] FRASCATORE M R. Collusion in a three tier hierarchy: credible beliefs and pure self interest[J]. Journal of Economic Behavior & Organization, 1998, 34: 459-475.
- [3] BAC M. Corruption and supervision costs in hierarchies

- [J]. Journal of Comparative Economics, 1996, 22: 99-118.
- [4] LAFFONT J J, MARTIMORT D. Collusion and delegation[J]. Rand Journal of Economics, 1998, 29: 280-305.
- [5] KOFMAN F, LAWARREE J. Collusion in hierarchical agency[J]. Econometrica, 1993, 61: 629-656.
- [6] KOFMAN F, LAWARREE J. A prisoner's dilemma model of collusion deterrence[J]. Journal of Public Economics, 1996, 59: 117-136.
- [7] GRIMAUD A F, LAFFONT J J, MARTIMORT D. Collusion, delegation and supervision with soft information[J]. Review of Economic Studies, 2003, 70: 253-279.
- [8] LAFFONT J J, MARTIMORT D. Separation of Regular tors against collusive behavior[J]. Rand Journal of Economics, 1999, 30: 232-262.
- [9] MISHRA A. Hierarchies, incentives and collusion in a model of enforcement[J]. Journal of Economic Behavior and Organization, 2002, 47: 165-178.
- [10] ARIANE L, KONSTANTIN S. Corruption and collusion in procurement tenders [R]. Working paper, 2003, 1-31.
- [11] 赵文华, 安立仁. 三层组织内的串谋理论分析[J]. 西北大学学报, 2001, 31(3): 68-75.
- [12] 杨水利, 田坤, 李怀祖. 国企经营者合谋的博弈分析与防范研究[J]. 西安交通大学学报, 2002, 22(1): 58-61.
- [13] 张宪定, 刘益, 宋宇. “监督”交易及其治理的分析[J]. 管理科学学报, 2002, 5(3): 23-28.
- [14] 余玉苗, 田娟, 朱业明. 审计合谋的一个博弈均衡分析框架[J]. 管理科学学报, 2007, 10(4): 32-37.
- [15] 戴大双, 黄巫琳, 石磊. BOT 项目运营期内项目公司道德风险博弈分析[J]. 技术经济, 2009, 28(10): 47-51.

Analysis on Prisoner's Dilemma Game for Preventing Collusion of Executives of State-owned Enterprises

Yin Hong^{1,2}

(1 Business School, East China Normal University, Shanghai 200241, China;

2 Hubei Province Key Laboratory of Systems Science in Metallurgical Process, Wuhan 430081, China)

Abstract: Based on the ideas of decentralization brought forward by Laffont & Martimort in the principle agent frame, this paper proposes a model of prisoner's dilemma game to prevent the collusion of executives of state-owned enterprises. However, the double audit mechanism based on prisoner's dilemma game may result in exorbitant audit cost, and its implement would subject to the restriction of limited liability of officers. Therefore, through introducing asymmetry information, it improves the prisoner's dilemma game, and makes the non collusion equilibrium achieved in more relaxed conditions.

Key words: prisoner's dilemma game; asymmetric information; Nash equilibrium; executive of state-owned enterprise