

· 新论摘编 ·

# 家族企业继承过程满意度研究综述

赵映振, 阳浙江

(浙江大学 人力资源与战略发展研究中心, 浙江 杭州 310027)

家族企业是由一个家族或数个具有紧密联盟关系的家族拥有全部或部分所有权,直接或间接掌握经营权的企业。家族企业的核心特征之一是家族对企业拥有全部或主要的所有权与控制权,即企业所有权和经营权两权合一<sup>[1]</sup>。

成功继承是保证家族企业财产与权力平稳过渡、持续发展的关键问题。西方家族企业继承研究的结果表明,家族企业成功的管理继承包含两个相互影响的维度:一个维度是家族成员对继承过程的满意度,这是对选择新的高级管理人员过程与决策的主观评价,它是基于知觉而不是客观标准;另一个维度是继承过程的效能,即继承是怎样影响公司后续绩效的。由于家族成员有可能把保持一个好的家族联系看得比利润更重要,因此,对家族企业而言,继承过程满意度对企业的延续和发展是十分重要的<sup>[2]</sup>。

为此,笔者查阅了相关的研究文献与资料,作了有关继承过程满意度研究的文献综述,以便今后在此基础上做进一步的理论探讨和实证分析,并为我国家族企业继承过程满意度的研究提供指导和借鉴。

## 一、家族企业继承过程满意度影响因素文献综述

从过程的角度来看,家族企业的继承计划包括三个要素:在位者、继承者及过渡的机制。Babicky在此基础上加了一项,即“家族成员之间的协定”<sup>[3]</sup>;Handler又补充了一条,即“家族成员对他们相对角色变化的接纳”<sup>[4]</sup>。尽管最后两条并非继承过程的技术细节部分,家族成员之间的分歧却有可能破坏公司分配股票、资产、权利等资源的努力,这种不协调可能影响或者破坏与继承计划相关的决策过程。要保证继承初始阶段满意,Sharma认为,以下5个因素必须在一开始就得到充分的考虑:(1)对个体角色的接受程度;(2)继承者接管企业的意愿;(3)在位者离任的倾向;(4)继承计划的程度;(5)家族成员对家族参与企业的赞成度<sup>[2]</sup>。

根据以往研究的结果,本文从以下三个方面对影响继承过程满意度的因素作一个回顾和总结。

### (一) 在位者和继承者

继承过程最关键的两个利益相关者是在位者与继承者。继承就是将领导权从前者转移到后者。所以,在位者离任的倾向和继承者接班的意愿会显著影响继承过程的满意度。

#### 1. 在位者的离任倾向

Brady指出,由于继承过程很大程度上在高级管理者,尤其是在位者的控制之下,因此,在位者有相当大的权力来影响继承过程,继承发生的时间、内容,以及继承的质量。只要在位者愿意,他就能拥有足够的合法性来保持他的权利<sup>[5]</sup>。因此,在家族企业里,在位者不愿意放权被认为是继承最大的阻碍问题之一。

[收稿日期] 2005 - 09 - 02

[本刊网址 在线杂志] <http://www.journals.zju.edu.cn/soc>

[项目基金] 国家自然科学基金资助项目(70232010)

[作者简介] 1. 赵映振(1971 - ),男,浙江浦江人,浙江大学人力资源与战略发展研究中心副研究员,博士研究生,主要从事人力资源管理、组织行为学和家族企业继承研究; 2. 阳浙江(1979 - ),男,湖南双峰人,浙江大学人力资源与战略发展研究中心博士研究生,主要从事创业管理、继承计划方面的研究。

Lansberg 指出,在位者可能会拒绝离任,因为离任就意味着他的职业生涯的终结,面临被继承后生活的改变,并且将会目睹领导、管理风格的改变。这些因素组合在一起,就会戏剧性地制约在位者离任的倾向。在大多数情况下,在位者很难想像在家族企业中失去领导权之后的生活,因此,在位者害怕丧失对家族和企业的控制力<sup>[6]</sup>。

此外, Firmstahl 指出,继承过程也需要在位者去计划、指导和引导发展。在位者对继承过程、继承计划的制定具有决定权。他必须发现并纠正继承者所犯的 error,并且指导他有效地做好工作,使自己和其他相关人员接受继承者,相信他能够胜任新的职务<sup>[7]</sup>。

以往研究表明,除了能力因素,在位者最看重继承者的两个特性:诚实和对家族企业的责任感。因为继承发生后,在位者与继承者之间就产生了代理成本,这也会导致逆向选择和道德风险<sup>[8]</sup>。如果继承者被认为具备了诚实和对企业的责任感,将会显著提高在位者的离任倾向。

## 2. 继承者接班的意愿

继承者愿意接班是提高家族企业继承满意度的另一个关键因素。因为一个没有继承意愿的继承者就不会全身心地投入,并且会导致其他家族成员的不满,导致领导权不稳固。

Handler 认为,继承者的职业兴趣与家族企业的匹配程度是影响潜在继承者是否加入家族企业的一个重要的因素。而且,继承者将使家族企业朝着更接近他的能力和期望的方向走。如果继承者的职业兴趣与家族企业的业务差异较大,将会增加代理成本,降低继承的满意度<sup>[4]</sup>。

继承者对企业发展前景的预期也是一个很重要的影响因素。Malone 指出,一个将会产生高金融回报率的企业对潜在继承者将会更加具有吸引力<sup>[9]</sup>。Malone 也指出,家族成员下一代对家族企业的未来越乐观,他们就更愿意在家族企业内长期地保持所有权。

工作氛围也会对继承者接班的意愿产生影响。Handler 指出,一个融洽的工作氛围是指家族成员都明确并接受彼此的角色安排。对角色的一致赞成能增强继承者的合法性,也使继承者更倾向于在企业工作<sup>[4]</sup>。

## (二) 继承计划

制定周密的继承计划将促进企业中利益相关者的相互合作,使继承平稳地进行,增强继承计划的满意度。

Sharma 指出,继承计划将增加家族成员参与企业经营的程度,从而增加继承的合法性以及成功的可能性。如果一个企业没有继承计划,当创业者突然离开,将会导致权威丧失和利益结构的剧变,家族成员之间就可能发生无休止的冲突。仔细考虑继承过程可能出现的情况和各种影响因素的继承计划,将有助于建立一些继承者的选择标准和培养方式,继承将会有秩序地运作。而且,在制定继承计划的过程中,企业中的利益相关者会进行相互沟通,努力达成共识,这也会增加继承的满意度<sup>[2]</sup>。

如前所述,家族企业中,在位者有相当大的权力来影响继承过程。Christensen 指出,在位者不愿意离任的一个很重要的原因,是没有建立一个自己的退休计划。因此,企业主退休计划与家族企业继承计划的制定程度是密切相关的。另一方面,外部咨询机构也被看作是影响继承计划制定的一个重要因素。在位者由于心理方面的原因,很难主动建立继承计划,除非有一个积极活跃的正式或非正式的咨询机构能帮助在位者主动建立继承计划,并且让在位者确信他们会得到持续的关注<sup>[2]</sup>。

当然,如果家族成员不打算接班,也就没有家族继承计划。反之,正如 Lansberg 所指出的那样,如果预定接班者对家族企业高度承诺,家族成员就会把继承计划看作是为了把家庭变得更好而必须承担的活动,家族成员对继承过程的满意度也会增加<sup>[10]</sup>。

## (三) 家族企业的其他利益相关者

### 1. 家族成员对家族参与企业经营的赞成度

Freeman 指出,管理者在制定商业决策时,应该考虑所有利益相关者的需要以及他们的目标。合法的、强势的利益相关者都迫切需要得到更多的关心和注意。如果某些家族成员,特别是拥有较多股份的家族成员强烈反对,可能会破坏继承过程。因此,当家族成员承诺保持家族企业的延续性时,继承过程的满意度将可能增加<sup>[2]</sup>。

Axelrod 认为,当家族成员知觉到继承可以得到回报时,合作就会产生,从家族企业取得高回报的可能性将增加家族利益相关者在确保家族商业持续性方面的意愿与努力<sup>[11]</sup><sup>13</sup>。

此外, Rosenblatt 指出,家族企业并非仅仅在单一的利润最大化目标下运作。家族企业某种程度上就是分享一

个大家都能接受的愿景,并且努力使之实现。与其他企业不同的是,家族企业更关注关键利益相关者各方面需要的平衡<sup>[2]19</sup>。

## 2. 个体角色接受

明确家族成员的角色和责任有助于鉴别个体的贡献和责任,并且有助于增强企业内的公平感。Handler 在研究中发现,“下一代家族成员对相互之间责任与权利的认同”对继承过程有很重要的影响。当家族企业内的利益相关者理解并接受了各自的角色,对继承者的嫉妒和家族内的冲突将会减少。因此,明确角色和责任有助于利益相关者接受继承的现实,朝共同的目标前进,继承过程的满意度也会增加<sup>[12]</sup>。

Sharma 认为,角色接受使得家族利益相关者可以调节家族成员之间、在位者与继承者之间的相互关系,使他们更容易和谐地在一起工作。如果没有角色接受,可能导致机会主义行为,企业财务、非财务的成本都会增加。一些家族成员可能试图通过破坏其他成员的努力来重新分配公司股票、权利或者决策。政治上的混战将损害继承过程和家族成员对继承过程的满意度<sup>[2]</sup>。

Malone 认为,知觉到的家族和谐包括家族成员之间的相互尊敬、信任、理解以及开放交流。在特定环境下,家族和谐对家族成员接受各自的角色有重要的作用,为家族成员接受和理解相互角色提供了一种良好的氛围<sup>[9]</sup>。

## 二、家族企业继承过程满意度相关研究文献综述

### (一) 家族企业继承过程满意度理论模型

Sharma 在以往文献的基础上建立了一个家族企业继承过程满意度的理论模型(如图 1)。这个理论模型吸收了利益相关者理论以及其他组织理论、行为理论、经济理论的成果。

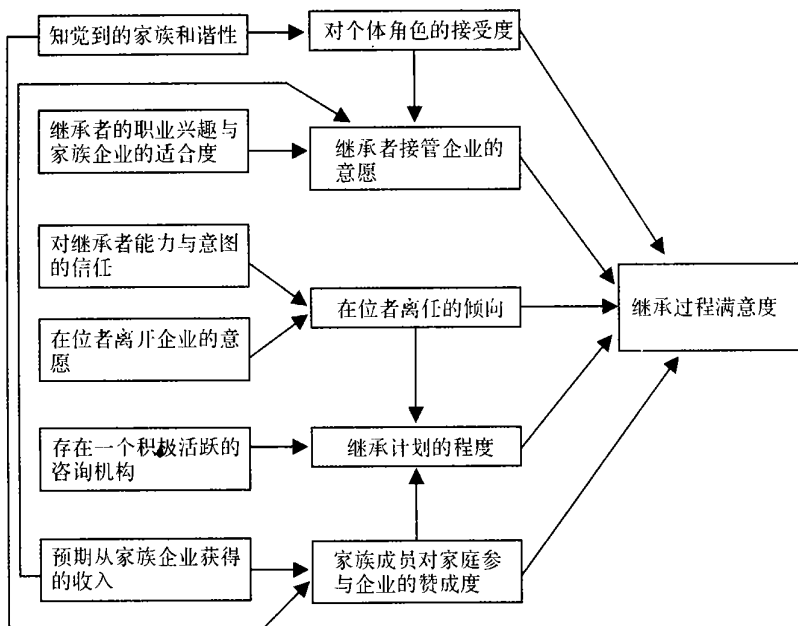


图 1 家族企业继承过程满意度的决定性因素

但是,Sharma 没有对这个模型进行实证检验。而且这个模型仅仅从一组利益相关者的角度来进行研究。Handler 指出,企业继承应该从两组关键的利益相关者来进行研究,即在位者与继承者。没有这两者的合作,领导权的移交是很难实现的<sup>[12]</sup>。

## (二) 家族企业继承过程满意度相关实证研究

Sharma 对 2001 年所作的理论模型进行了修改, 从在位者与继承者这两方面来进行研究, 并实证检验了个体角色的接受程度、继承者接管企业的意愿、在位者离任的倾向、继承计划的程度、家族成员对家庭参与企业的赞成度这五个因素对继承过程满意度的直接影响(如图 2)。

这个研究取得了以下几个进展: 第一, 它实证检验了 Sharma 所提出的假设, 而这些假设还从来没有被实证检验过; 第二, 它突出了在位者和继承者这两个角色的相互影响, 研究结果表明, 为了提高继承过程满意度, 就必须综合考虑在位者和继承者的知觉; 第三, 这个研究还表明, 关于家族企业的实证研究必须考虑到家族企业内不同的利益相关者对事件和主题有不同的知觉。总之, 这是第一个不仅仅是从一个利益相关者的角度来对家族企业进行分析的研究<sup>[13]</sup>。

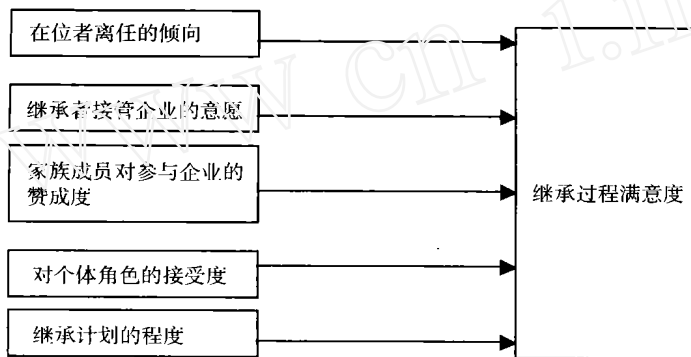


图 2 家族企业继承过程满意度实证研究

但是这个研究只对 Sharma 提出的理论模型进行了部分实证检验, 而且只实证研究了五个决定因素对继承过程满意度的直接影响, 没有实证检验间接影响。

## 三、存在的问题及今后研究的方向

家族企业继承过程满意度研究的局限性主要体现在两个方面: 一是仅仅从一组利益相关者的角度来进行研究。家族企业继承应该从两组关键的利益相关者来进行研究, 即在位者与继承者。没有这两者的合作, 领导权的移交是很难实现的。二是相关实证研究进展不够, 笔者对国内外文献进行检索后发现, 国外相关家族企业继承过程满意度的实证研究很少, 国内还没有查到相关的实证研究。而且国外已有的实证研究深度也有待加强, Sharma 只实证研究了五个决定因素对继承过程满意度的直接影响, 没有实证检验其间接影响。因此, 后续研究应对这两个方面予以重视和改进。

## [参 考 文 献]

- [ 1 ] 潘晨光, 方虹. 家族企业的继承问题初探[J]. 世界经济与政治论坛, 2003, (1): 83 - 85.
- [ 2 ] SHARMA P, CHRISMAN J J, PABLO A. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model[J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2001, 25(3): 17 - 35.
- [ 3 ] BABICKY G. Consulting to the family business[J]. Journal of Management Consulting, 1987, 3(4): 25 - 32.
- [ 4 ] HANDLER W. The Entrepreneurial Venture[M]. Boston: Harvard Business School, 1992: 311 - 321.
- [ 5 ] BRADY G. Executive succession[M]. NJ: Prentice Hall, 1984.
- [ 6 ] LANSBERG I. Family business as an emerging field[J]. Family Business Review, 1988, 1(1): 1 - 8.

- [ 7 ] FIRNSTAHL J J. Letting go[J]. Harvard Business Review ,1986,64(5) :14 - 18.
- [ 8 ] CHRISTENSEN J J ,CHUA J H ,Sharma P. Important attributes of successors in family businesses :An exploratory study[J]. Family Business Review ,1998,11(1) :19 - 34.
- [ 9 ] MALONE S C. Selected correlates of business continuity planning in the family business[J]. Family Business Review. 1989,2(4) :341 - 353.
- [ 10 ] LANSBERG I. Influence of family relationships on succession planning and training : The important of mediating factors [J]. Family Business Review ,1994,7(1) :39 - 59.
- [ 11 ] AXELROD R. The evolution of co-operation[M]. Group and Organizational Management ,1984.
- [ 12 ] HANDLER W. Succession in family firms : A mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members[J]. Entrepreneurship Theory and Practice ,1990,15(1) :37 - 51.
- [ 13 ] SHARMA P , CHRISMAN J J , Chua A. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. Journal of business venturing[J]. 2003,18(1) :667 - 687.

[责任编辑 徐 枫]

邮发代号 :国内 32 - 35

国际 :BM 372

## 欢迎订阅 2006 年《浙江大学学报(人文社会科学版)》

《浙江大学学报(人文社会科学版)》是由教育部主管、浙江大学主办的综合性人文社会科学学术刊物,是中国期刊方阵双效期刊、全国中文核心期刊、全国人文社会科学核心期刊、全国中文社会科学引文索引(CSSCI)历年来源期刊、全国双十佳社科学报,并被国际重要检索机构美国《剑桥科学文摘》(CSA)收录。本刊是全国最先采用“同行专家双向匿名审稿”和“内稿外审”制的人文社科类学术期刊之一(1998),在学界享有较高声誉。

《浙江大学学报(人文社会科学版)》为双月刊,大 16 开本,逢单月 10 日出版,全年共 6 期;

刊号:ISSN 1008 - 942X,CN 33 - 1237/C。每期订价 10.00 元,全年订价 60.00 元。

欢迎向各地邮局订阅。

联系地址:杭州市天目山路 148 号 浙江大学学报人文社会科学版编辑室 邮编:310028

电话:0571 - 88925616 88273210 电子信箱:zdx\_b\_w@zju.edu.cn

本刊网址 在线杂志: <http://www.journals.zju.edu.cn/soc>