

家族企业代际传承模式

张小萱

摘 要：随着家族创始人逐步退居幕后，家族企业代际传承进入高峰期。然而，传承之路往往是布满荆棘的。通过比较研究法和事件研究法，对国内外具有代表性的家族企业所采用的代际传承模式进行分析，针对家族企业传承中的共性问题进行总结，并试图提出具体的建议，对家族企业顺利实现代际传承乃至基业长青具有一定的启示意义。

关键词：家族企业；代际传承模式；二代接班人；内部培养；职业经理人

一、问题提出

家族企业已发展成为普遍且主要的企业组织形态之一。从全球范围来看，在全球 500 家大型企业中，家族企业约占 35%。家族企业发展至今，大多数创始人已到退休的年纪，因而全球 70% 的家族企业都不可避免地会面临企业传承的问题（窦军生等，2020）。然而，大量家族企业传承的高失败率表明，代际传承是家族企业面临的一项严峻挑战，传承之路往往是布满荆棘的（李新春等，2015）。因此，家族企业如何顺利传承以及采用何种模式传承，已经成为当今各界共同关注的热点话题。

二、家族企业代际传承

（一）家族企业

对于家族企业概念的界定是研究家族企业代际传承问题的起点。目前理论界学者们对于家族企业还未形成一个统一的概念。家族企业的定义主要包括三个视角：（1）家族治理视角，该视角强调家族的影响力，认为家族的嵌入不仅使得家族企业拥有资源和能力，还对企业战略方向产生了一定的影响（Chrisman et al., 2003）；（2）家族行为视角，该视角认为家族企业是由一个家族或家族内某些家族成员控制并以一种在家族各代之间可持续的方式经营下去的企业（Chua et al., 1999）；（3）家族价值观视角，不同于非家

作者单位：张小萱，首都经济贸易大学。

族企业，家族企业中的家族价值观是企业文化的支柱，比如家族控制意图（Litz，1995）。

（二）家族企业代际传承的含义

从表象来看，代际传承是指从接班人进入家族企业工作到企业创始人完成控制权交接并退出家族企业的行为过程（Handler，1990）。深入实质分析发现，代际传承是家族企业发展过程中的代际更替，这种更替包括领导人、企业制度、权力结构和财富的演变（Hauck & Prügl，2015）。通常说的把所有权与控制权交接给二代接班人只是代际传承的一个起点。代际传承是一个多维度概念，它还包括隐性知识、社会资本、企业价值观、经营理念等多层维度（孙秀峰，2017）。从本质上来看，在代际权杖的交接中，帮助继任者构建起绝对权威才是代际传承真正意义上的终点（何轩等，2014）。

三、国外家族企业代际传承模式

（一）股权离散的美国式传承

美国所有上市企业中由家族控制的上市企业占比较高。美国的家族企业几乎都有着超过百年的历史，但是如今仍然面临着传承的问题，并且主要存在于第二代向第三代的过渡过程中。美国的家族企业与其他国家家族企业最大的区别就是所有权与控制权的分离。一般而言，董事会会从外部聘请能力较强的职业经理人参与对企业的管理。这种职业经理人传承模式为企业提供了较为广阔的发展空间，使家族企业在面临不可预估的风险时更加游刃有余。除此之外，美国的家族企业不是传统意义上的风险规避者。相反，他们注重新工艺、新技术的研发，拥有比较强劲的创新力。

通用汽车公司成立于1908年，是美国规模最大的工业企业。20世纪30年代初，通用汽车首次超越福特汽车成为美国销量最大的汽车制造商，并且已经连续90年稳坐规模第一的位置。1918年，杜邦公司以5000万美元收购了通用汽车23%的股份，一跃成为通用汽车公司的最大股东。1919年，杜邦所持通用汽车股份更是达到了28.7%。1920年，美国处于经济大萧条时期，杜兰特被迫将自己的股份全部出售给了杜邦家族，提前退出了通用汽车的经营。与此同时，摩根家族也参与进来，顺势收购了通用汽车的一部分股份。由此，通用汽车公司形成了由杜邦家族和摩根家族共同控制的局面。之后，美国的反垄断条例更是将通用汽车的股份进一步地分散。这造成了通用汽车现在相对分散的股权结构以及创始人家族并不参与企业实质性经营管理的局面。在股东大会中选举出来的董事会享有最高决策权。这种现代化的公司治理结构体现出民主、高效的特点。

（二）血缘主导的韩国式传承

由于家族财阀的特性，在韩国家族企业传承中有着高度的家族内部复杂性。首先，由于家族中的大家长有着至高无上的权威，家族企业的管理也受制于家族因素。这种的集权方式使得家族企业在继承人的选

择问题上不看能力强弱，而是完全依靠大家长的偏好。此外，接班人不合理的选取方式导致了家族内部兄弟姐妹之间的恶性竞争。因此，韩国家族企业内斗现象十分严重。

在韩国，三星集团是一个著名且规模最大的家族企业。三星集团是由李秉哲在1938年创建的。李秉哲本人具有强烈的等级观念，这种浓厚的家长式作风和严苛的等级观念对三星集团的历代经营管理都产生了很大的影响。李秉哲的三儿子李健熙在继承了三星之后，也延续了这种家长制行事风格。这种家长制作风在很大程度上使得三星内部有着复杂的政商关系，不利于企业的发展。

（三）家业至上的日本式传承

日本是一个家族企业大国。日本的家族企业多数都有着百年以上的历史。日本强调的是家业至上的理念，血脉反而次之。具体来说，日本家族企业的传承有以下几个特点：其一，贤者为先。家族企业选择继任者的最重要的标准无关性别和长幼，而是看有没有将家业发扬光大的潜力。如果长子不行，就选择次子，实在不行通过入赘或者过继的方式选择继承人。因此，日本很多家族企业的继承人是养子或者女婿。其二，虽然日本家族企业并非秉持血脉至上的理念，但是重视家名的延续。尤其是在不以血缘关系为基础的选取过程中，特别强调公司名号的不可变动性。

日本家族财阀中比较具有代表性的是丰田家族。丰田公司从1918年创办至今，从单一的纺织发展到后来的丰田汽车、丰田住宅、丰田网络通信，一直到丰田人工智能（AI），已经有百年之余的历史。对于丰田家族来说，家族联姻是实现家族企业强盛的一个重要手段。丰田家族的兴起与三井家族息息相关。丰田佐吉所成立的丰田纺织就是在三井物产的资助下创办起来的。两大家族联姻之后，丰田佐吉考虑到女婿的经营管理能力强于儿子丰田喜一郎，他在离世之前将丰田家族企业交付给了自己的女婿打理。当然，两大家族之间的缘分不止于此。丰田家族很多家族成员都与三井家族有着密切的联系，丰田第三代、第四代的妻子都来自三井家族。这种盘根错节的联姻关系是推动丰田家族发展的关键力量。

四、中国家族企业代际传承模式

（一）血缘至上的中国式传承

中国家族企业传承的模式主要有三种：子承父业、内部培养、引入职业经理人。所谓子承父业是指创一代往往将自己的子女列为接班角色的首选。在子女数量较多的家族企业中，还会采取诸子均分的传承机制。内部培养的方式与子承父业的差别在于继任者往往是企业内部能力相对突出、工龄相对较长的员工，和创始人没有血缘关系。在二代子女不具备接班条件的情况下，内部培养模式成为一种可替代的选择。家族企业的职业经理人传承模式的发展还处于起步阶段。虽然许多学者认为该模式可操作性高，优势更多，但目前中国家族企业仍对此模式持观望态势，在传承实践中占比较低。

中国社会历来重视血缘与亲情。因此，子承父业的传承模式在中国家族企业中有着较高的接受度和实

践度。

（二）案例分析

1. 福耀集团传承过程概述

中国家族企业中最具代表性的案例是福耀集团。该集团是由曹德旺在 1987 年创立的一个专注于玻璃生产领域的企业。经过三十余年的发展，福耀集团在民营企业中取得不错的成绩，多次位列《财富》中国 500 强。但随着创始人曹德旺年事已高，福耀集团不得不开始考虑传承问题。

曹德旺的长子曹晖在高中毕业时就被曹德旺安排下基层，他熟悉福耀集团最基本生产单元的作业形式。在基层积累了一定的管理实操经验后，远赴美国留学，之后便空降到美国的海外子公司当负责人。直到 2006 年 9 月再次回到福耀集团总部担任总经理一职。就在所有人都认为由曹晖顺理成章地继承福耀集团时，2015 年 7 月曹晖从福耀离职，开始自己的跨代创业计划，并创立了福建三锋控股集团有限公司。然而，曹德旺显然不愿意让传承计划的努力都白费，同年 8 月他提名并经决议后任命曹晖为副董事长，为日后曹晖重返福耀集团做好铺垫。而事实也证明了曹德旺的远见，2018 年 6 月曹德旺收购福建三锋控股集团有限公司，这也表明曹晖正式回归，继续接班福耀集团。

时至今日，曹德旺依旧是福耀集团的董事长，手握最高决策权。这代表着福耀集团的代际传承进入到父子共治阶段。下一阶段，曹德旺会将董事长职位给予曹晖而自己退居董事之位，之后会慢慢淡出企业，最终完成整个代际传递的过程。

2. 福耀集团代际传承特征总结

（1）所有权传承

情形 1：选择长子继承。

在福耀集团的继承人选择问题上，曹德旺始终坚定不移地将自己的长子曹晖视为唯一的接班人。他在公众场合不止一次地表明福耀集团的未来就是由曹晖接手负责集团主业，把控集团方向。

情形 2：长子为主，女婿为辅。

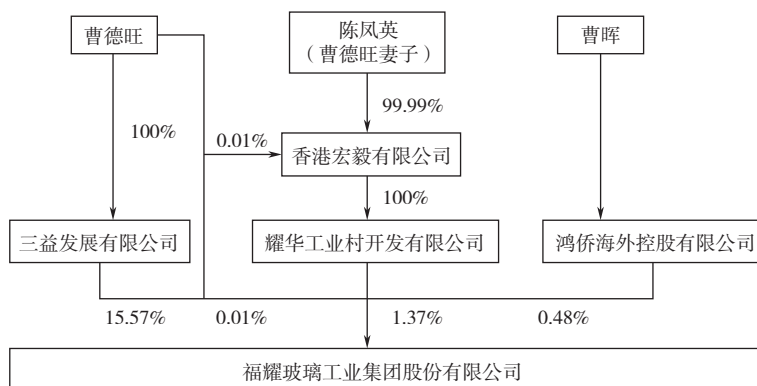
福耀集团的代际传承路线是长子为主，女婿为辅的搭配模式，他们一起来把握家族企业的中心决策权。2015 年曹晖辞职后，次年 3 月曹德旺就任命自己的女婿叶舒继任总经理一职。这一事件是传承中的重要一环，对曹晖日后的继承起着十分重要的作用。基于家族的亲情关系，作为总经理的叶舒必然会以身作则并维护曹晖的威信，从而维护了曹晖在员工面前的权威。在曹晖回归之后，叶舒以家族成员的身份辅助他，进行更加直接的沟通交流，从而提高集团经营决策的效率。

情形 3：长线培养。

回顾福耀集团的传承之路，可以发现，福耀集团的传承是经过精心规划和安排的。不论是曹晖高中毕业就被安排下基层，还是他从美国留学归来后直接上任总经理，再到 2018 年福耀集团收购福建三锋控股集团有限公司，并在曹晖回福耀集团接班后仍然掌管原福建三锋控股集团有限公司旗下的公司，无一不展现

出曹德旺铺垫已久的家族传承战略计划。

(2) 控制权传承



数据来源：国泰安数据库。

图1 2020年三季度曹德旺家族控股结构

股权变化也可以反映出福耀集团代际传承的过程。通过整理福耀集团上市相关文件，从图1中可以看出，原来由鸿侨海外控股有限公司所持有的0.48%的股权如今由曹晖所持有，曹晖的同胞兄弟姐妹均未出现在股权关系披露名单中。从股权合法性的角度来看，曹晖的接班人地位得到了进一步的巩固。

五、国内外家族企业代际传承模式中的共性特征

从上述分析中可以看出，各国政治、经济、文化的差异使得各国家族企业传承模式各有不同，但他们之间也存在一定的共性特征。

(一) 公司治理中的家族属性

文化对血缘延续的强调会反映到公司治理结构上来，企业管理具有明显的家族属性。首先，不同于一般企业利润最大化的追求，家族企业更加执着于实现家族的基业长青这一非经济目标，这也是保守型社会情感财富的驱动作用导致的。在这一目标的驱使下，企业领导者更加倾向于制定保守的风险规避战略，而不愿意对高风险且回报周期长的创新活动投入资金。久而久之，缺乏创新的企业会逐渐被市场淘汰，自然也无法实现家族传承。其次，家族化不可避免地会阻碍企业的发展。任人唯亲会导致决策模式的家族化，这种封闭的管理模式会使企业经营产生问题，最终增加企业的经营风险。

(二) 诸子均分的离心力

在创一代拥有众多子女的情况下，诸子均分的机制无疑违背了家族一直强调的家族向心力。尤其是大家长权威不再或者子女成家立室之后，兄弟姐妹之间都想要自立门户，这时离心力大于向心力。这一结果

会导致家族分崩离析并且会影响到企业的生死存亡。

（三）对传承问题的认识不足

企业主对传承问题认识不足主要体现在两个方面：一是创始人大多思想传统，他们不愿意面对自己的年迈，不能放心地将企业交接给接班人，退而不休的现象在家族企业中十分普遍；二是创始人一代为企业发展投入了大量精力，从而无法在子女培养教育上给予充分的关注，使得这些接班人往往不具备接班企业的能力。

六、建议

本文结合具体案例，总结了国内外家族企业代际传承模式的现状和特征，并探讨了国内外家族传承模式中存在的问题。为了有助于家族企业顺利实现代际传承，本文提出三条针对性建议。

（一）评估最佳传承路径

家族企业传承对于家族实际控制人及其家族成员来说，无论选择何种传承路径，企业最终目标都是为了实现基业长青。国家整体宏观环境、企业经营状况、发展阶段等方面都无形地影响了企业传承路径。选择家族内部成员还是职业经理人进行传承，传承模式各有利弊。因此，家族企业应结合企业自身实际情况，评估最佳传承路径。家族企业还必须制定完善的传承计划，提前规划布局。

（二）健全家族内部传承机制

优化家族内部传承制度能够使得家族成员的目标和利益趋同。建立良好的信任关系，在传承过程中避免家长式统治，防止情感主导，坚持能力原则，以及避免和化解家族内部成员间因为目标利益不一致导致的相互冲突等措施，这些良好的家族内部文化能够将金融资本、人力资本等融合成整体，有效地避免企业的短期行为，促使企业追求长远发展的战略目标。

（三）优化公司治理结构

家族企业的四大利益相关者包括企业创始人、家族企业内部成员、管理层和股东，他们的利益和偏好并不一致，这也同样加剧了企业内部传承艰难的状况。一方面，家族企业要完善监督体制，规避经营风险。聘请职业经理人可以有效地减少家族企业中家族成员以权谋私的行为，同时对创始人的行为决策也具有一定的促进作用。另一方面，将激励机制与企业业绩挂钩也可以在一定程度上鼓励家族成员尽心尽力地为企业谋发展，多元化布局行业市场并加大企业创新科研方面的投入。只有平衡各方利益关系，优化公司治理结构，把家族企业的管理权控制在严格的标准之上，才能建立自律的企业生态环境。

参考文献：

- [1]何轩,张信勇.家族企业文化调节作用下的家族成员影响活动与企业绩效[J].管理评论,2015(3):113-121.
- [2]李新春,韩剑,李炜文.传承还是另创领地?——家族企业二代继承的权威合法性建构[J].管理世界,2015(6):110-124.
- [3]孙秀峰,宋泉昆,冯浩天.家族企业企业家隐性知识的代际传承——基于跨代创业视角的多案例研究[J].管理案例研究与评论,2017(1):20-33.

Intergenerational Inheritance Model of Family Firm

ZHANG Xiaoxuan

Abstract: In the modern economic system, private firms are playing an increasingly important role, and family firms, as an important part of private firms, are also concerned. With the gradual withdrawal of the family founder, the intergenerational inheritance of family businesses has reached a peak. However, the road of inheritance is often full of thorns. Therefore, through the comparative research method and event research method, this paper analyzes the intergenerational inheritance model adopted by the representative family firms at home and abroad, summarizes the common problems in the inheritance of family firms, and tries to put forward specific suggestions, which has certain enlightenment significance for the family firms to successfully achieve intergenerational inheritance.

Keywords: family firm; intergeneration inheritance model; second generation successor; internal cultivation; professional manager

(责任编辑:沈娟)