

# 阻碍家族内部继承的因素

贺小刚<sup>1</sup> 田晓平<sup>2</sup>

1 上海财经大学商学院 2 上海财经大学香港学院

DOI:10.12238/ej.v6i4.1126

**[摘要]** 尽管管理继任研究是家族企业文献中的一个主导话题,但很少系统地关注阻碍家族内部继任发生的因素。本文在文献回顾和分析的基础上,提出了阻碍家族内部继承因素的初步模型。

**[关键词]** 研究范围; 相关因素; 财务因素

中图分类号: D923.5 文献标识码: A

## Factors Hindering Succession within the Family

Xiaogang He<sup>1</sup> Xiaoping Tian<sup>2</sup>

1 College of Business, Shanghai University of Finance and Economics

2 Hong Kong School, Shanghai University of Finance and Economics

**[Abstract]** Although management succession research is a dominant topic in the family business literature, there has been little systematic focus on the factors that hinder the occurrence of succession within a family. On the basis of literature review and analysis, this paper proposes a preliminary model of the factors hindering succession within the family.

**[Key words]** research scope; related factors

### 引言

本文提出的阻碍家族内部管理继承的因素的初始模型将帮助研究人员增强、组织和解释这些因素。通过提出从先行因素到阻碍家族成员继承的近因的因果链,该模型将有助于对这些因素,如何影响家族企业继承过程的结果,进行实证检验,并指导关于家族企业继承的规范性研究。

### 1 定义问题和研究范围

社会科学和行为科学中的定义可能存在问题,文献中很少有术语具有普遍接受的定义。因此,重要的是,定义我们的基本术语并阐明研究的范围和目标。在这项研究中,我们选择了包容性的定义,可以更全面地列出因素。

需要定义的关键术语是家族企业、现任、潜在继承人、家族继承、继承过程、继承尚未发生或已被阻止和阻碍继承的因素。将家族企业定义为“一个企业,其治理或管理的目的是,塑造和追求由同一家族成员控制的主导联盟所持有的企业愿景”。这个定义与我们的目的是一致的,因为它强调了跨代追求愿景的意图的重要性,以及对公司中实现该愿景的主导联盟的控制的重要性。

我们定义现任者在家族企业中担任最高管理职位,并且必须在其他家庭成员接任之前放弃该职位。我们用潜在的继任者,从最广泛的意义上讲,无需对意愿、能力、培训或资源进行判断。因此,潜在的继任者是在现任者卸任时能够承担家族企业管理

控制权的任何家庭成员。

除非另有说明,该术语演替指放弃管理控制权的现任者和接任管理权的继任者均为家庭成员(即有血缘或法律关系)的情况。我们没有考虑领导权暂时转移给非家庭成员的情况,无论转移的持续时间如何。

继承过程被定义为,从一个家庭成员转移到另一个家庭成员的行动、事件和发展。这包括在发生过程的时间之内,当家族企业中的主导联盟形成继承意向时,就我们的目的而言,主导联盟可以由一个人组成(如创始人控制的家族企业中常见的情况),也可以由许多人组成(如兄弟合伙企业或表兄弟财团(Gersick、Davis、Hampton等))。我们不考虑在形成继承意向之前发生的任何行动、事件或发展,或者在继承发生之后可能发生的任何“追溯”因素,即使这些因素会对公司或家庭内部的,动态继承的绩效产生负面影响。因此,企业在收购后是否仍然是家族企业,这已经超出了我们的研究范围。在本文的其余部分中,我们将提及事件之间发生的行动、事件和发展。我们不会对它们的重要性做出定性或定量的判断。

显然,如果家族企业中的主导联盟,无意将管理控制权从一名家族成员转移给另一名家族成员,或者没有家族成员可以接手,那么继承程序就不会启动,家族继承就不会发生。我们排除这些情况,因为那些旨在帮助家族企业更好地管理其继任流程的研究人员。因此,必须强调的是,接班不发生,不应等同于接班

过程的失败。因为失败必须根据目标来判断,而这些目标可能在过程中随时发生变化。

## 2 阻碍继承的因素

为了找出可能阻碍继承发生的因素,我们回顾了家族企业管理学、经济学、人类学、历史学、心理学、社会学和法律方面的文献。我们还回顾了家族企业的案例研究。主要为案例数据库中的首席执行官继任案例:欧洲案例信息交换所、哈佛商学院案例、艾维出版社、达顿管理学院、欧洲工商管理学院、企业方向方法研究所、欧洲工商管理学院和案例研究,期刊截至2005年。我们列出的因素附录中提供了已发现的可能妨碍继承的内容及其支持的书目来源。

在继承过程中,发挥作用的因素不一定是阻碍继承发生的因素。根据我们的判断模型,通过直接证据或推论,是否反映了不存在继承发生的必要或充分条件,尽管我们没有对这些替代条件进行事后猜测,在文章或案例研究时,如果该因素没有表明满足这两个条件之一的情况下,如果它满足其中一个条件,则该因素仍然包括在内。

并非所有因素都是家族企业所独有的。因此,如果一家公司在财务上不可行,那么无论它是否是家族企业,都不会发生继承。然而,在非家族企业中,领导层的任何变动都构成继任;在家族企业中,领导权必须移交给另一位家族成员才能进行分类。此外,虽然我们的列表可能包括其他研究人员认为不重要的因素,但我们认为这种确定需要实证研究,因此,我们的列表应该包含在内。

## 3 该模型

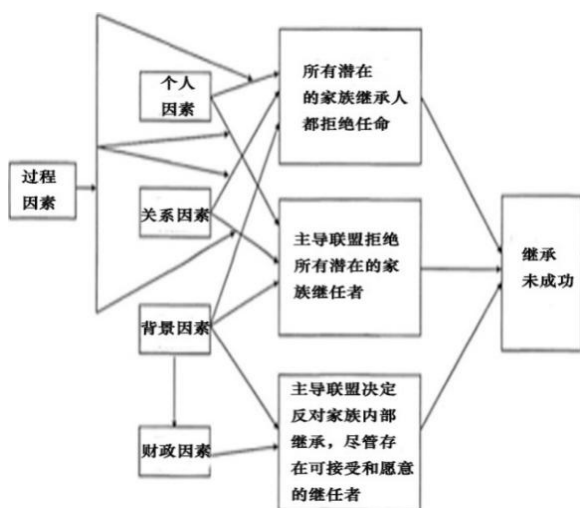


图1 家族企业中阻碍家族内部继承的因素模型

我们通过迭代过程开发了该模型,其中包括对文献的回顾和分析以及广泛的讨论和调整。这个过程使我们确定了三个详尽但并不相互排斥的阻碍家族内部继承因素的直接原因防止先前预期的继承发生:(1)所有潜在的家族继承人拒绝担任企业的管理领导权;(2)主导联盟拒绝所有潜在的家族继承人;(3)尽管存在可接受且愿意的潜在家族继承人,但主导联盟决定反对家

族继承。第三个原因包括家族企业被认为在财务上不可行或没有足够回报并被出售的情况。我们的审查和分析还确定了三个直接原因的五个详尽但非独立的先行因素类别:(1)个人因素;(2)关系因素;(3)背景因素;(4)财务因素;和(5)工艺因素。

图1显示了五个先决因素与未发生继承的三个直接原因之间的关系。如图所示,个人和关系因素影响直接原因(1)和(2),而背景因素影响所有三个。财务因素可能会受到背景因素的影响,仅直接影响直接原因(3)过程因素是个体因素和关系因素的调节因素,因为它们加强或削弱这些先行因素与继承不发生的直接原因之间的关联。尽管图1中未显示,但从接下来的讨论中应该可以清楚地看出,这些因素也是相互作用的。

### 3.1 个人因素

许多关于继承的研究声称,问题的发生是由于个体层面的因素造成的。该类别分为两个子类别,依次表示核心利益相关者:继任相关或者现任相关。

### 3.2 相关因素

有关家族企业的文献,认识到不同群体个体之间的关系所发挥的关键作用,认为不良的人际关系是导致潜在冲突的原因,阻碍继承。此类别中包含的关系可能是家庭成员之间或家庭与非家庭成员之间。

### 3.3 财务因素

财务因素可能会阻碍继承。这一类别包括与家族企业内部财务资源限制以及获得外部融资的机会成本相关的因素。

无法承受与继承相关的税收负担。由于管理权继承通常伴随随后是所有权继承,因此与过渡(例如继承)相关的税收负担可能超过家庭的流动资产。尽管可以借入资金,但占主导地位的联盟可能会认为偿债过高,无法证明保持家族控制的合理性,并可能选择出售或清算公司的资产。当然,这样的行动实际上会消除家族内部继承的可能性。私下或公开出售股票以筹集资金将是另一种选择,但控制权的减少将再次显著降低家族内部继承的可能性。

无法找到财务资源来清算继承人可能的退出。当现任者有许多继承人,但只有一个或少数人打算继续参与家族企业时,其他继承人可能希望出售他们的股份。如果剩余的继承人无力承担收购费用,那么直接出售企业的唯一选择就是寻求外部融资。在这种情况下,无论是失去控制的可能性,还是缺乏足够有吸引力的前景来保证额外投资,都可能会阻碍家族内部的继承。

### 3.4 背景因素

环境可以影响继任者,因为商业环境中的不确定性和突发事件影响公司内部权力和控制的分配,而这种分配反过来又影响继任者的选择和替换。因此,背景因素类别包括与家族企业经营所在的经济环境的变化相关的因素。

### 3.5 工艺因素

此类别包含与继任过程中导致继任无法发生的各个方面相关的因素。如上所述,流程因素,因为它们涉及准备继任者、评估继任者以及沟通。

#### 4 结论

我们回顾并分析了研究和案例研究文献,以确定阻止预期的家族内部管理,继承发生的前因和直接原因。尽管关于影响继任过程结果的因素已经有很多文章,但很少有人关注对,影响继任过程结果的因素进行建模。如果有这样做的意图并且有潜在的继承人,则可能不会进行家庭内部继承。鉴于家族企业在全球经济中发挥的作用以及家族内部继承的困难,这种关注非常重要。通过更好地了解阻碍继承的因素,这些困难可能会得到改善。因此,除了量化本文提出的模型以确定前因和因素的相对重要性之外,研究家族和企业的特征如何影响是否进行家族内部继承的决策也是很有趣的。尽管该模型被设计为描述性的,旨在识别可能阻止家庭内部继承的因素,但很明显,对质量的评估潜在继任者的选择和家族企业的前景需要判断,但并非所有家族企业都会根据相同的数据做出相同的判断。因此,了解导致继承决策变化的家族、企业和主导联盟的特征将是有益的。例如,我们的模型基于这样的假设:主导联盟将根据现有信息理性做出决策。然而,由于对企业的情感依恋和对家庭成员的利他倾向,家族企业的决策并不总是理性的。

此外,由于继承意图对于捕捉家族企业的本质至关重要,因此需要确定家族、企业和主导联盟的特征如何导致继承决策的

变化。有助于区分不同类型的家族企业。因为很可能是家族内部继承不会在存在本文讨论的一个或多个先行因素的情况下,未来的研究和理论发展也可能建设性地采用我们的模型作为理解继承失败的决定因素的起点。

本文开发的模型重点关注管理层继任。尽管我们的讨论清楚地表明,有关管理层继承的决策与有关所有权继承的决策相关,特别是在财务因素方面,但我们尚未明确讨论所有权继承的主题。未来该领域需要开展工作。

#### [参考文献]

- [1]安布罗斯,DM(1983).家族企业的转让[J].小企业管理杂志,2021,(1):49-56.
- [2]巴拉克,JA和甘蒂斯基,JB(1995).家族企业的成功继承[J].家族企业回顾,2021,(11):131-155.
- [3]Barach,JA、Gantisky,J.、Carson JA和 Doochin,BA(1988).下一代的进入:家族企业的战略挑战[J].小企业管理杂志,2016,(2):49-56.
- [4]LB巴恩斯和SA赫肖恩.家族企业的权力转移[J].哈佛商业评论,1976,54(4):105-114.
- [5]许建业.家族企业可持续发展的组织结构分析[J].江汉大学学报(人文科学版),2003,22(1):53-57.