

# 河北省民营企业主体代际传承中的问题与引导政策

吕海涛, 孟令择

(河北工程大学, 河北 邯郸 056038)

**[摘要]**河北省民营企业主体代际传承的主要模式是“子承父业”。在分析民营企业主体代际传承状况的基础上, 剖析了河北省民营企业主体代际传承过程存在的问题及影响因素, 有针对性地建议政府制定相关的引导政策。

**[关键词]**河北省; 民营企业; 主体; 代际传承; 对策建议

doi: 10.3969/j.issn.1673-9477.2014.01.001

**[中图分类号]** F276.5 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-9477(2014)01-001-04

中国民营企业发展经验表明, 民营企业长久的持续发展, 不仅取决于合理的制度安排和良好的政策环境, 更依赖于民营企业代际传承的顺利实现。当前, 河北省民营企业逐步进入主体代际传承的高峰时期, 能否顺利实现民营企业主体代际传承, 关乎河北省民营企业兴衰成败。如何破解这一“生死结”, 成为当前急需解决的问题。

## 一、民营企业主体代际传承的理论分析

民营企业主体代际传承, 就其理论渊源而言, 可以追溯到20世纪50—60年代西方学者对家族企业及其继任者问题的研究。当时, 欧美一些发达国家学者在研究企业成长的过程中, 敏锐地观察到家族企业及其继任者对企业成长的重要意义, 从企业治理模式的选择、影响继任者选择的因素等方面细致而深刻地研究代际传承对家族企业成长的重要影响, 开拓了现代企业管理学研究的领域。这一理论, 在20世纪90年代中期被引入中国, 成为国内学者研究民营企业主体代际传承问题的理论圭臬。

必须说明的是, 无论是民营企业, 还是代际传承, 在中国社会文化传统、社会制度体系中都有其特定的内涵, 厘定民营企业、代际传承的基本内涵是研究民营企业主体代际传承问题的前提和基础。

### (一) 民营企业的学理表述

民营企业并非是一个普适性的经济学概念, 而是在我国经济体制改革过程逐渐产生的具有浓烈中国色彩的概念。目前, 中华人民共和国法律体系中并没有民营企业明确规定, 工商登记中列为个体、私营企业; 国家政策体系中也很难见到对民营企业的

具体规范, 主要用于表述没有国有资本参与的经济实体。

目前, 学界对于民营企业也没有一个统一的表述, 大体从三个层面来表述民营企业: 一是最广义的表述, 即没有国有成分的所有企业; 二是限定为国有企业和外资企业以外的所有企业; 三是指狭义的民营企业, 主要包括个体企业、私营企业和以私营企业为主体的联营企业。本文主要研究第三类。

因此, 中国民营企业, 并不简单等同国外的家族企业。按照美国学者克林·盖克尔西的观点, 家族企业是指资本或股份主要控制在一个家族手中, 家族成员出任企业的主要领导职务的企业。而民营企业则更多强调财产的所有权, 主要强调企业的非公有性质。从这一意义上, 家族企业一定是民营企业, 民营企业不一定是家族企业。因而, 我们研究民营企业主体代际传承问题时, 不能简单地把西方学者基于家族企业研究的理论观点移植过来, 需要根据中国民营企业的实际情况进行理论创新, 否则这种研究也只能是“桔生淮北”, 得出并非科学的观点, 其对策也可能出现误差。

### (二) 代际传承的学术内涵

当下的学界, 对于代际传承也没有一个统一的学术认识。学者们多以代际理论为基础, 借用传承的汉语语义来描述, 近似的表述为两代人之间的更替与传承, 通常是文化、技艺的传承。因而, 代际传承隐含着三个规定性: 一是传承主体之间的代际关系, 二是特定内容的传递承接, 三是代际传承的方式。因此, 代际传承是代际之间特定内容的以某种特定的方式延续下来, 其终极目的是为了保障种

**[投稿日期]** 2014-02-16

**[基金项目]** 河北省科技厅软科学计划项目(编号: 12457205D-31)

**[作者简介]** 吕海涛(1962-), 男, 河北邯郸人, 河北工程大学副校长, 教授, 研究方向: 经济管理。

族或家族血脉、财富、精神的延续和更大的丰富。

因此,民营企业主体代际传承,不仅是企业财富和家族财富所有权和经营权的简单更替,其内在的蕴含着企业品牌、企业文化、企业信誉等无形财产以及社会财富、社会贡献和社会公共资源的持久传承。它涉及企业所有权的分配、股东所有权的转移、企业财产的保护、家族成员矛盾的解决、家族从业人员的职业发展等种种问题,不仅关系到民营企业自身的长远发展,而且也可能影响地区经济格局、产业规划,甚至社会稳定。

上述分析,旨在说明,我们研究民营企业主体代际传承问题时,可以借鉴西方学者研究家族企业代际传承的观点、方法,但是不能简单移植,需要进行理论创新和思路开拓。

## 二、河北省民营企业主体代际传承中的问题

### (一) 河北省民营企业发展的现状分析

改革开放 30 多年以来,河北省民营企业从无到有,不断发展壮大。近年来,更是呈现出极为良好的发展态势:民营企业数量不断增加,经济增长迅速,产业结构不断优化。据不完全统计,当前河北省民营企业已经达到 200 万家左右,生产总值基本占据了河北省 GDP50%,逐渐从劳动密集型产业延伸到高新产业、服务业等其他产业领域,成为推进河北省经济强省战略目标实现的重要力量。

在民营企业获得较快发展的同时,我们也应该看到影响和制约河北省民营企业发展的两大障碍因素:

一是河北省民营企业与全国民营企业的结构近似,主要是以家族企业为主,大约占到 90%左右,其中近 80%的民营企业面临着主体交接班的问题。能否实现主体的顺利传承,直接关系到企业的生死存亡。部分企业因为传承过程出现的问题,严重影响企业的发展,甚至导致企业破产。

二是河北省民营企业大多是规模较小的传统产业,影响着河北省民营企业代际传统的模式选择。一般来讲,较大规模的民营企业现代化程度较高,对接班人的知识素养、道德品质、经营能力有着更高的要求,而中小民营企业,特别是资源型、劳动密集型企业则对管理者的要求相对较低,因而对接班人的能力、素质要求也相对较低,接班人选择的

自由度和随意性较强。河北省民营企业的规模状况和产业构成,主要是以少数规模较大的民营钢铁企业和大多数采矿业、加工业和服务业为主的中小企业组成,决定了其接班人选择的模式多是以“子承父业”模式为主。

### (二) 河北省民营企业主体代际传承中存在的问题分析

与全国其他省份一样,经历了二三十年的创业和发展,河北省民营企业老一代主体因为年龄、身体、知识水平、经营管理理念等原因,需要实现向第二代主体的传承,在未来 3—10 年内逐渐形成一个代际传承的高峰。

总体来看,河北省民营企业主体代际传承,既受到企业规模和性质的影响,也受到中国“家天下”文化传统和差序伦理思想的影响,民营企业创业者大多不愿意把自己的财富转交“外人”来接管,因此,当民营企业主体面临权力交接时,本能地把自己的子女作为第一继承者。因此,河北省民营企业主体代际传承的主要模式是“子承父业”或近亲属继承。

当然也有少数企业因为主体经营理念、继承者缺乏等原因采取现代企业治理模式,逐步实现所有权与经营权的分享,聘用职业经理人经营企业,但这在河北省极为少见。我们不把这种模式做为研究的重点,而是重点研究以“子承父业”代际传承模式中存在的问题。

#### 1. 对接班计划重视不够,多数企业缺乏接班计划

据我们实地考察、调查发现,河北省大多数民营企业不重视接班计划,甚至缺乏接班计划。主要原因有以下几种:一是民营企业正处于创业阶段,创业者认为自己有能力掌控企业;二是现任企业主自认为身体条件尚可,不愿意放弃对企业的掌控;三是大部分企业主因为知识水平、视野的原因,缺乏战略规划,对企业未来没有过多考虑;四是受传统“官本位”思想的影响,把民营企业当作培养子女的财富来源,希望子女摆脱现有家庭生活模式,走向仕途或其他认可的行业;五是对企业未来发展缺乏信心,得过且过。

#### 2. 接班人选择缺乏有效机制

河北省大部分民营企业都是以家族方式来经营

管理的，受中国传统文化的影响，其选择主要标准是接班人与现有主体血缘关系。大部分企业主体倾向于选择自己的子女或近亲来接班，他们更多地把接班看作是遗产的继承而非企业或事业的继承，更多的是从家庭或家族利益而非企业利益来考虑接班人的问题，所以在接班人的选择上，对传承者的经营能力、知识素质、道德品质考虑不足。

更为甚者，许多民营企业主体代际传承缺乏有效的选择、评价机制，未来接班人的选择，一般都是现任企业主体来选择。而大部分企业主体在选择接班人时，对接班人对企业未来发展相匹配的领导能力、素质、品质的客观评估，往往是根据自己的偏好和主观判断做出最终选择，极易出现偏差，风险过大。

### 3. 产业性质影响民营企业的代际传承

河北省较大规模的民营企业主要集中在开采业和制造业等传统劳动密集型产业。这种产业对主体的性别、心理状态有独特要求，一般来讲，男性家庭成员可能更适合经营管理这些企业。一些只有女性继承者的企业主体，可能对未来比较悲观，在选择企业接班人问题上处于后继无人的尴尬状态。

另外，一些带有文化艺术传统的制造加工企业，其生产工艺的传承要么是因为“传男不传女”而导致失传，要么是因为天赋、技术能力而放弃，也有许多因为子女对家庭独特生产工艺不感兴趣，导致企业主体“后继无人”，不仅影响企业发展，也致使一些非物质文化遗产逐渐遗失。

### 4. 家庭成员之间的矛盾激化

因为现在大多数民营企业缺乏明确的接班人计划和有效的接班人选择评价机制，其接班人的选择往往是现在企业主体以家长身份指定。这种选择行为导致家庭内部矛盾频现。

一是长子女与其他子女之间的矛盾。受中国传统文化“嫡长继承制”的影响，许多企业主体往往指定长子女为继任者，必然会导致其他子女心理失衡，特别是具有较强企业经营能力、社会沟通能力、对企业贡献较大的家庭成员反应会更强烈，从而导致长子女与其他家庭成员之间的矛盾激化；

二是诸子女之间的矛盾。也有部分企业主体思想较为开放，采取诸子女均分财产的方式，或以均分共营的方式来进行管理企业财富、品牌等，力图

避免或缓解家庭成员之间有利益冲突。但是，家族成员因思想、能力、贡献的差异而导致的对利益、权力诉求的差异，这种方式也不可能根本上解决家庭成员之间的利益纠纷。一些企业因财产均分导致竞争能力下降，或因家庭成员之间的矛盾激化对簿公堂，进而导致企业分裂甚至陷入危机。这种情况在我国、河北省都不乏其例。

### 5. 独生子女或失独家庭影响企业的代际传承

上世纪70年代后，我国计划生育政策的实施以来，独生子女家庭不断增多，在减少人口数量的同时，也带来许多诸如继承、养老等问题。随着时间的推移，这些问题的严重性也不断放大。在河北省民营企业代际传承的过程中，独生子女问题，直接影响代际传承的顺利实现，主要体现为：一是接班人选择空间狭小，导致继承者丧失进取意识；二是继承者不愿继承或因发生意外而出现许多企业“后继无人”；三是独生子女个性、观念、行为自我性较强，代际矛盾冲突不断。

## 三、河北省民营企业主体代际传承的引导政策

如前所述，河北省民营企业主体代际传承是一个复杂的社会问题。民营企业主体代际传承能否顺利实现，既需要民营企业自我探索传承路径、模式和具体实施措施，更有赖于政府发挥其指导、协调和保障作用，引导民营企业制定接班计划、构建传承选择机制、规范财产继承制度以及培育新型财富观念。具体而言，应该做好以下方面的工作：

### （一）引导民营企业制定合理的接班计划

凡事豫则立，不豫则废。民营企业主体的代际传承，涉及所有权、经营权、财产权乃至企业品牌、信誉等多维因素，其顺利实现，需要企业制定一个科学计划，有序推进。由于大多数民营企业主体受观念、思路、能力及其他因素的影响，对此方面的考虑不足，政府应当通过对民营企业主体政策引导或业务培训进行指导，使其认识到制定接班计划的重要意义，根据企业发展现状、主体身体、管理能力现状等制定符合企业自身实际的接班计划以及接班人培养计划，为代际传承的顺利实现打好基础。

### （二）引导民营企业构建有效接班人选择机制

针对民营企业缺乏科学有效的接班人选择机制

的现实问题,政府应该引导、鼓励民营企业与社会专业机构合作,根据民营企业自身的产业性质、企业规模、未来发展构建有效的接班人选择机制和接班人评价指标体系,完善接班人选择程序,积极化解传统主观选择接班人所引发的家庭成员之间的内部矛盾,并借助高等学校、科研院所、教育培训机构力量加强对接班人的培育养成,从而保障企业持续稳定的发展。

### (三) 探索新型财产继承制度

长期以来,民营企业产权不清、财产不明的问题始终存在,特别是受我国现行财产继承制度的影响,民营企业主体及其继承者都是把企业继承当作是家庭私有财产来继承。事实上,民营企业财产虽然属于私人(或家族),但其还牵涉到众多公共资源、公共财产和公共利益,如土地、公共基础设施、群众就业等。因此,民营企业代际传承不仅是私有财产或家族财产的继承,还隐性地包涵着公共财产的变化。因而政府及相关部门、学者应当探索新型财产继承制度,在保障私有财产或家族财产的基础上,通过征收遗产税、公共资源使用税等形式来保障公共资源、公共利益和公共财产。

### (四) 培育社会新型财富观念

中国传统财富观念一般只把有形资产如现金、存款、房屋、机器、特色产品等视为可以继承的财富,而对于企业品牌、企业文化、社会责任、社会信誉等无形资产不视为可以继承的财富,从而导致民营企业代际传承过程中,企业品牌、企业文化和社会责任、社会信誉的淡化甚至遗失。因而,政府

应该通过相关政策的调整和社会舆论的宣传,引导企业主体转变传统观念,树立新型财富观念,在注重传承企业有形资产过程的同时,注重加强企业无形资产的保护、传承,使得企业文化、家族精神持久传承。

### (五) 引导民营企业选择现代企业治理模式

从世界企业发展经验来看,以聘用职业经理人经营企业的企业治理模式,对于化解“子承父业”模式带来的家庭成员之间矛盾、代际矛盾冲突以及后继无人的现实问题具有重要现实意义。随着社会的发展进步,现代企业治理模式会逐渐替代传统的“子承父业”模式而成为主要选择模式。因此,政府应当制定合理的政策,引导、鼓励民营企业实现所有权与经营权的分离,规范职业经理人行为,实现河北省民营企业代际传承模式的现代化发展。

### 参考文献:

- [1] 窦军生. 家族企业代际传承理论研究前沿动态[J]. 外国经济与管理, 2007(2): 47-50.
- [2] 王齐哈. 我国家族企业代际传承的文献综述[J]. 佳木斯教育学院学报, 2013(11): 440-441.
- [3] 余柳仪. 论我国家族企业代际传承的特征与存在问题[J]. 商业时代, 2010(8): 73-74.
- [4] 郭学良. 河北民营企业发展现状的分析[J]. 河北企业, 2011(4): 33-34.
- [5] 郑超新. 邯郸民营企业人力资源管理现状探析[J]. 河北工程大学学报(社会科学版), 2007(1): 24-27.

[责任编辑 陶爱新]

## The main problems of private enterprises in Hebei Province during the succession and guide policy

LV Hai-tao, MENG Ling-ze

(Hebei University of Engineering, Handan 056038, China)

**Abstract:** The main mode of inheritance of private enterprises in Hebei province is "to follow in his footsteps". Based on the analysis of the succession of private enterprise's main body, this paper analyzes the problems and the influencing factors of the main succession process of private enterprises in Hebei Province, presenting the government in formulating relevant policy suggestions.

**Key words:** Hebei Province; private enterprise; subject intergenerational inheritance; countermeasures and suggestions