

最好的传承不是传承控制权

文 / 吴国鼎

也许中国现阶段的法律环境、信用环境、职业经理人市场、企业发展阶段等，导致家族成员仍倾向于控制企业、不愿意分散股权，这可以理解。但要认识到，这是权宜之计

家族企业的传承是一个古老而现代的问题。对当下中国的家族企业而言，改革开放以后发展起来的家族企业的第一代创始人，逐步到了该交班的年龄，传承成为其不能回避的重大问题。家族企业传承中的一个战略问题是：是传承资本还是控制权？所谓传承资本，就是以传承企业的资本（财富）为目的，其立足于企业资本的保值增值，而不谋求对企业的控制权。传承控制权，就是要求对企业的控制，包括对企业的控股权或者对经营的控制权。

在传承中要求对企业的控制权，这不是家族企业的长青之道。家族企业的创始人往往都是有特殊阅历或特殊才能的人，其创业成功一方面是依靠自己的才智和勤劳，另一方面也是因缘巧合、天时地利人和。这决定了创始人的成功很难复制。况且中国现阶段的家族企业的接班人选择面往往很窄：独生子女多；子女可能对经营家族企业不感兴趣或能力欠缺。这就很难保证接班人能继续把企业经营成功。一股独大、家族成员绝对控制企业，很难做成基业长青的家族企业：中外



家族企业的实例说明了这一点。麦肯锡的一项调查表明，全球范围内家族企业的平均寿命为 24 年，其中大约 30% 能延续到第二代，传至第三代的比例少于 13%，只有 5% 能在三代以

后还继续为股东创造价值。而在国内，这一比例可能会更低。

一股独大、靠家族成员直接控制企业来经营企业不可行；股权分散化、家族成员由直接控制企业改为控制资

本, 由其他利益相关者或者经理人来控制和企业, 是企业的长青之道。原因在于, 首先, 股权分散化是企业发展的必然结果。企业规模越大, 对外融资会越多, 股权会越分散。其次, 股权分散化后, 更多的合格股东进入企业, 企业就聚集了相关的人才以及资源, 这对大股东的意志起到制约作用, 使决策更加民主和科学, 对家族股东是有益的。第三, 职业经理人更具经营能力。从西方国家家族企业的发展历程来看, 股权分散、所有权和经营权分离, 是企业发展的必然结果。现阶段, 上市公司层面, 除了法国和新加坡, 单个股东持股比例超过 30% 的企业已经不多。美国企业, 像 IBM、微软、GE, 大股东的持股比例都不到 10%。我国的优秀企业, 华为的任正非、腾讯的马化腾、阿里的马云, 都不是企业的大股东。在一定意义上讲, 这几个人既是创始人, 也是大股东委托的经理人, 这样的公司恰恰成为中国的一流企业。

家族企业最好的传承是传承资本而不是传承控制权, 那么如何传承资本?

一是, 选择和企业有共同价值观或者能够丰富企业经营资源的企业或机构作为股东。选择这样的股东来融资并导致股权分散化和多元化, 能使各个股东的目标是一致的: 把企业经营好。这样家族股东就可能较为放心地让非家族成员来经营。腾讯、阿里巴巴、京东等都是创始人在企业发展过程中引入了多家知名的战略投资者,

才汇集了多方面的资源, 从而把企业做得越来越大。另外, 也可以选择企业的利益相关者特别是高管作为股东, 使其对企业更加忠诚。

二是, 建立责权利分明的企业治理机制, 明确股东会、董事会和管理层的权限。就家族股东管资本的原则来说, 家族股东的权利应该更多体现在股东会而不是董事会或者管理层中。从国外案例来看, 传承成功的家族企业大多实现了所有权和经营权的分离, 家族股东的影响更多体现在股东会层面而不是经营层面。这些家族企业通过制度设置, 一方面最大限度地保障了家族股权的集中, 另一方面又清晰界定了家族和企业之间的关系和边界。这就使家族既没有“对企业失去控制”, 又不会“干扰企业正常经营”。当然, 可能很少有家族股东主动愿意限制自己的权力, 但是只要有了合理的股权结构, 那么各股东之间博弈的结果, 就会形成责权利分明的公司治理机制。

三是, 优化董事会结构, 使董事多元化。企业发展到一定程度, 包括家族成员在内的企业内部管理人员的视野、知识面等可能会不适应企业的发展, 这就需要增加董事会中专业人员和独立董事的比例, 以增加决策的科学性。董事会也不应由清一色的代表股东利益的成员组成, 也不一定必须按照股权比例来分配董事会名额, 而应有其他利益相关者代表, 如员工、债权人等。

四是, 设立对经理人的合理激励

机制。家族股东之所以担心经理人不努力工作, 担心其会侵害家族股东利益, 归根到底是激励机制没做好。如果能将对经理人的激励和其经营业绩紧密联系在一起, 其自然会从企业整体考虑来进行经营决策。这其中应既包括短期激励也包括长期激励。英国企业 Wilkingson 对 CEO 进行激励的做法具有借鉴意义: CEO 的任期是 10 年, 薪酬支付方式主要是给其股权, 当 CEO 离开时, 家族在市场价格基础上按照一定的溢价把股份买回来。这样会使 CEO 的自身利益和企业利益紧密结合, 促使其从企业以及家族的整体以及长远利益出发来经营。

五是, 保持家族股东对经理人的监督机制以及最终决定权。这是保持家族股东在企业存在感的重要一环。如, 宝马公司由匡特家族创建, 家族总计持股逾 60%。日常经营由董事会聘用 CEO 主持, 平时家族并不干预, 但一旦发生大事则“股权效应”立即激发。

最后要指出的是, 不是说家族成员不能参与经营, 关键是要建立合理的股权结构以及治理机制, 任人唯贤。这既有益于企业也有益于家族成员。也许中国现阶段的法律环境、信用环境、职业经理人市场、企业发展阶段等, 导致家族成员仍倾向于控制企业、不愿意分散股权, 这可以理解。但要认识到, 这是权宜之计。股权分散、传承资本, 才是永葆基业长青的家族企业传承之道。□