

财务治理格局构建 关乎中国家族企业传承大势

——评《中国家族企业代际传承的财务安排研究》

家族企业是诸多国家的重要经济体。资料显示中国民营企业约贡献 50% 的税收、吸纳 70% 以上的就业人员，而 90% 的民营企业是由家族经营的。只要存在家族企业，就有代际传承问题。然而，约 30% 的家族企业能够成功传承到第二代，而仅有 10% 的家族企业能传承到第三代，家族企业传承难度很大。代际传承成功关键在于充分的事前制度安排，而财务安排在代际传承事前制度安排中占据重要地位。

由浙江工商大学许永斌教授主持完成的国家社科基金重点项目研究成果《中国家族企业代际传承的财务安排研究》，已由中国社会科学出版社出版。该书分析了中国家族企业代际传承的制度安排，从制度、理念、保障、文化等维度对代际传承时期财务治理格局的构建进行了理论分析和实践检验。

一、首次提出了家族企业代际传承时期关系治理的演进模式

中国家族企业传承之道与中国家族企业特定的治理环境相关。西方公司治理理论是建立在委托代理基础上，即存在所有权和经营权的分离，而中国家族企业通常所有权与经营权集中的。西方关系契约理论中“关系”的内涵和基础也不同于本土家族企业中的“关系”。因此，需要有适宜本土家族企业的治理理论新框架。

本书创新提出了代际传承过程中家族企业关系治理机制的演进，是从“基于权威信任的关系治理”转向“基于规则信任的关系治理”的过程。基于中国特殊的文化背景，家族企业的治理结构总体上是一种“关系治理模式”。由于创始人专用性资产中最核心的“权威”很难完全传承，创始人和后代之间的不对称利他主义也会导致继承人的家族观念及利他行为出现异化，这些都动摇了权威信任的基础，推动着关系治理的演进。

二、对传承中财务治理格局的构建进行理论分析和实践检验

关系治理机制演进改变了家族企业的财务环境，政府、银行、供应商等利益相关者关系面临重建。“权威”让位于“规则”，给家族企业的财务治理提出新要求：调整治理目标、释放规则治理空间、遵循市场规则等。由此，本书对传承中财务治理格局的构建进行理论分析和实践检验。

1. 在制度安排方面，提出了家族应适度稀释控制权，为顺利传承释放治理空间的观点。控制权是一把双刃剑，它一方面能保护企业的关键性资源、减少了代理成本，但也使企业承受较高的综合资本成本，股权稀释是有效分散风险的途径。释放部分股权有几个好处：一是可获得无偿债压力的融资，降低负债风险；二是资金更充足提升应对不确定性的能力；三是经营风险和新股东共同分担。

2. 在理念建设方面，提出了主要财务活动应始终贯彻规则约束及低风险的理念，保持充裕可持续的资金流。代际传承时期应当保持充足的资金和恰当的资本结构，着重降低负债规模提升流动性，调低长期投资的规模，用规则约束非理性借贷及非理性投资。

3. 在保障推行方面，提出了财务考评体系设计中的非家族成员激励及创业元老退出机制是重中之重。不少传承案例表明，顺利传承与对非家族成员的激励机制、创业元老的退出机制等保障措施紧密相关。如何处理则彰显中国家族企业传承策略与智慧。退出方式的选择主要依据岗位特征、人员特征及企业发展需要，重要岗位、资源关系依赖较多的岗位适合渐进式退出；相反，非重要岗位、资源关系依赖较少、严重不利于接班人威信树立等情况则适合采取激进式退出方式。

4. 在文化铺垫方面，提出了创始家族应重视传统家文化的培养和熏陶。缺乏家文化引导的家族往往缺乏世代延续经营计划，甚至发生接班人过分强调自我不愿接班的现象。创始人与子女之间缺乏共同价值观，子女缺乏对家族事业的认同感等，都会给家族企业代际传承带来严重干扰。

浙江是民营经济大省，改革开放以后建立起来的家族企业大都进入代际传承时期。该书的出版对正在进行代际传承的家族企业构建基于“规则信任”的家族二代关系治理模式，并选择相应的财务战略和制度安排具有十分重要的理论指导意义和实践应用价值。故特写此书评予以推荐。

（俞乐平 浙江省注册会计师协会常务副会长、正高级会计师）

