

家族企业——未来中国企业的生力军  
ZHONG GUO JIA ZU QI YE



家族企业作为一种最普遍的企业类型，早已遍及世界各个国家和地区。据估计，以家族所有或控制的企业在全世界企业中占65%~80%之间，世界五百强中有40%由家族所有或经营，家族企业创造了美国生产总值的一半，雇佣的劳动力也占一半。

## 关注家族企业纷争

文 / 祁建

曾几何时，中国的家族企业在共同经济利益的感召下，依靠血缘关系所产生的强大凝聚力，使企业在很短的时间内得以迅速成长壮大。据统计，目前在中国大陆的非公有制经济中，家族式经营的企业至少占到了90%以上。在这些企业中，既有家庭作坊式企业或单一业主制企业，同时也有合伙制企业、共有制企业，甚至还出现了家族成员保持临界控制权的企业集团。

### 家族企业面临挑战

家人常常吵架，但这些争执的结果通常只会造成几个盘子被摔坏，让邻居睡不着觉。但是家族企业中的争执，结果可能造成几千个员工和投资者睡不着觉。中国现有的300多万民营企业中，家族企业占了80%以上。

随着时代的进步、经济的发展，家族式企业的弊端逐渐暴露，家族式企业进一步发展面临着严峻的挑战。中国有句老话叫“富不过三代”。家族企业准备将权力从上一代传给下一代之际，正是其最容易受伤之时。交接班中一旦出现失误，往往会导致企业衰败。出于保全自己家业的热忱，部分民营家族企业推进管理职业化的愿望也因此而变得更加迫切。家族企业管理到底是家族化还是职业化，这是很多家族企业老板所面临的矛盾。

私人企业特别是家族式企业，往往是由家庭中的一个人挑头，全家人忙乎。当它处在创业阶段时，大家齐心协力要把企业做大，根本就无暇考虑股权问题。而当企业发展到一定规模，各种矛盾和不规范行为就会

暴露出来。一旦发生纠纷，产权确定问题就会变得非常棘手。

对家族企业来说，如果搞股份制，分财产，分的不仅是财富，而是骨肉亲情，把团结友爱、共同富裕的精神分裂了。穷的时候大家为了一碗饭互相谦让，当粮食堆积如山时反而相互争夺。这是财富的误区，是家族企业的最大弊端。

### 如何解决家族企业矛盾

#### 话题一：职业经理人问题

沃尔玛就是最好的例子。沃尔玛属于家族企业，但家族拥有者从来不去公司。沃尔玛整个系统能够有序地运转，靠的是一套完善的流程和一个优秀的管理团队。

一个反面的例子是：“信赖工业有限公司”的创办人曾经当过加油站服务员，它是印度最大的民营公司。创办人计划将公司留给他的两个儿子慕凯西和阿尼尔·安巴尼，但是父亲在2002年过世时没有留下遗嘱，这两个兄弟从那时起就一直争吵至今。虽然两兄弟共同控制这家公司，却在经营方式上无法彼此认同，几千位信赖工业公司的员工和投资者都屏息等待这个故事的结局。

不管是在中国还是在外国，家族企业的某些特点是相同的，做法也是相近的。较之国外家族企业，中国的家族企业更愿意也更多地使用家族成员扮演企业的经理人角色。因为所谓家族企业的股权主要控制在自己的家族成员手中，家族企业可以由自己的家族成员来管理，也可以请职业经理人来管理，这与中国几千年来以家庭为单位的封建自给

自足的社会历史背景是分不开的。此外，中国现有的职业经理人作为一个阶层，整体的职业素质还不是很高的，企业的所有者对于职业经理人的信任程度也还比较低，任人惟亲既是一个观念的结果，又是一个现实的选择。

#### 话题二：家族企业离职补偿问题

国外的家族企业在管理制度上相当成熟，既是家族成员又是经理人的高管离职时，单是离职补偿费用一项就可以窥见一斑。传媒大亨默多克的长子、新闻集团首席执行官拉克兰宣布辞职。有文件表明，包括契约中止费用和离职补偿费用在内，拉克兰将有可能拿到1800万美元的离职费。

而我们国内家族企业成员的离职补偿却很难拿到。一个私人企业或者家族式企业，家庭成员之间产权该如何界定？我国许多家族公司股东多由家庭成员组成，一旦发生纠纷，在财产分割上就容易出现纠缠不清的情况，虽然名为有限责任公司，事实上多数按照家庭合伙的形式进行了分割，而忽略了作为有限责任公司的独立人格权。夫妻、家庭能否成立公司，对家族公司如何保护，股东之间出现法律纠纷，公司利益和其他股东利益如何维护，目前法律都没有明确规定。如何运用法律手段处理财产纠纷而不影响企业的正常运营，司法机关如何处理案件，才能不仅及时解决原被告双方的纠纷，还能使各方利益不会因法院的司法行为而受到进一步的损害等问题，不仅需要相关部门在实践中总结出经验教训，更需要有关部门做出明确的规定。