

# 中美家族企业比较

□ 杜治洲

## 家族企业不可小视

**家**族企业是指家族拥有企业全部或绝大部分的所有权，由家族成员经营或家族成员控制企业主要领域的一种企业形态。家族企业最主要的特点是所有权与经营权基本上由家族成员掌握。

家族企业在各国经济发展中的地位不可忽视。全球绝大部分企业是家族企业，世界500强中家族企业占1/3。有研究表明，在美国，80%多的企业为家族所有，对美国新增岗位贡献率达78%，其占美国雇员人数的65%，创造了美国国民生产总值的半数以上。家族企业在我国所有企业中的比重也很大。中国社科院社会学所、全国工商联研究室共同组织对21个省、市、自治区的250个市、县、区1947家中小私营企业进行的抽样调查表明，有近80%是家族式或泛家族式企业。据2000年底的统计数字，私营企业在全国大约有200万户。私营企业的总投资超过2万亿人民币，雇佣的人数将近8000万。

## 中美家族企业的差异分析

尽管家族企业在中国和美国都有着重要的地位，发挥着巨大的影响力，但是由于种种原因，两国的家族企业也存在明显的差异，主要表现在以下八个方面：

1. 发展历程。美国家族企业产生于18世纪末19世纪初，经历了约200年的发展历史。如美国现代化工业之父—杜邦公司成立于1802年4月，至今整整有200年的历史。中国的家族企业产生于近代社会，其间由于重大历史事件的影响，曾产生了某种程度的间断。比较一致的看法是，现阶段中国家族企业产生于1978年，伴随着市场价值取向的改革而快速发展。时至今日，中国家族企业才走过20的历程。由此可见，美国家族企业历史要比中国家族企业悠久得多。

2. 经济体制环境。经过200年的发展之后，目前美国家族企业处于发达的市场经济环境之中，并极大地推动了美国的经

济发展。在完备的市场机制下，美国家族企业高效率地运行，发挥着资源配置的作用。而中国家族企业的成长是与经济转轨密不可分。具体表现在三个方面：第一，从市场发育来看，家族企业具有明显的自发性。20世纪70年代末，传统集体农业已经无法调动农民的积极性，于是农民自发创造了家庭联产承包，从而家族企业蓬勃发展，弥补了计划经济造成的市场短缺。第二，从计划体制角度看，家族企业具有浓厚的实验性。第三，从整个转轨过程看，家族企业具有内生性。家族企业中，开“夫妻店”的并不占多数（城镇不超过30%，农村不超过20%），农村企业主的配偶大多数（49.6%）仍是农民；而城镇家族企业主的配偶多数（57.5%）仍在国有和城镇集体企业事业单位从事原来的职业，相当多的家庭仍然是脚踏两只船，仍未摆脱与原职业、原单位所有制的联系。可见，家族企业深深地烙上了转轨的印迹。

3. 法制环境。美国家族企业之所以发展迅速，影响巨大，很大程度上得益于良好的法制环境。私有财产受到宪法的明确保护。完备的法律体系为家族企业增加了丰富的信用资源，简化了交易程序，节约了大量的交易成本，提高了管理效率。中国家族企业处于法制不健全的时期，市场秩序不规范，企业主法制意识较单薄，许多家族企业仍处于“人治”阶段。

4. 表现形式。美国家族企业具有明显的公开性，家族姓氏成为其企业文化的一部分；而中国的家族企业具有极大的隐藏性，主要是为了寻求适应性保护。在美国，家族企业的创业者往往偏爱将自己的姓氏和企业紧密地联系在一起，他们不仅将公司和自己姓名合为一体，有的还将自己的名字印在产品标签上，甚至刻在办公大楼的上面。当企业在家族内传递时，家族姓氏就成了企业文化的一部分，有利于增强企业的凝聚力。而中国的家族企业“欲抱琵琶半遮面”。这主要有两个原因：一方面，以往主流宣传认为家族式管理是一种落后的、低效率的、没有前途的管理方式，从而使人们对家族企业存在偏见。所以，企业主不愿承认自己是家族企业。另一方面，在家族产权得不到应有保护的情况下，企业只能顶上一顶集体企业甚至国有企业的“帽子”，以避免不

必要的麻烦和纠纷。

5. 权力结构。美国家族企业所有权与经营权相对分离，家族以掌握企业控制权为主；中国家族企业所有权与经营权密切结合，家族成员一般既是所有者又是经营者。在美国，资本市场和经理市场相对发达，股票基本上能成为衡量公司价值和考核经理业绩的指标。在家族成员机会成本较高的情况下，当公司发展稳定成熟之后，他们往往通过控股掌握公司控制权，日常经营管理交给职业经理去完成。在我国，家族企业主及其家族成员股份之和占企业总股份的80%以上，已上市的家族企业中，康美药业由马兴田家族控股66.38%，太太药业由朱保国家族控股74.18%，广东裕泰由杨启昭家族控股67.19%。家族不仅是最大股东，而且是主要的企业经营者。这既有家族企业规模有限的原因，又与职业经理市场不完善有直接关系。

6. 家族成员内部的产权关系。美国的家族企业中，家族内部产权明晰。例如，1903年福特公司成立时，亨利·福特只占有25.5%的股权。后来福特逐步买断了合伙人的股份，到1919年，福特家族掌握了该公司的全部股权。可以说，家族成员在经济上的关系非常清楚，对企业的管理也较少受到血缘关系的影响。中国家族企业中，内部产权模糊不清，这往往是企业分崩离析的最大隐患。在创业初期，家族成员齐心协力，并未过多考虑产权关系，所有矛盾都被激情所掩盖。但是，当企业达到一定规模时，每个人的想法都会不一样，对待荣誉和金钱的看法也会有分歧，兄弟之间，父子之间都难免出现反目现象。

7. 激励模式。美国家族企业中的激励模式是一种“效率激励”，它以公平竞争为基础，以效率最大为目标。在用人问题上，无论是对族外人还是族内人，都适用“能者上庸者下”的原则。这种优胜劣汰的机制是市场竞争条件下一种有效的激励机制。而我国家族中常常采用的是“道德激励”，推崇“孔融让梨”的品格。中国传统文化重视“谦让”，而在“长子”地位较高的环境中，“谦让”的结果常常是“长子”获得更多的权力，更多的机会。这既不是公平的，更不是有效率的。“效率激励”是一种硬措施，而“道德激励”是一种软约束，它往往达不到“效率激励”的效果。

8. 权力交接。在美国，家族企业的创始人能够在自己年寿已高、精力不济的情况下把权力的接力棒交给下一代，实现企业的长远发展。在中国的家族企业中，权力交接存在极大的障碍。家族企业移权于下一代的最大障碍，是其创业者陷入了权力陷阱，对权力怀有一种深深的眷恋。在这些创业者看来，家族事业是由他在一穷二白的基础上创立起来的，只有在他的统领下，才能运转自如，繁荣富强。因此，他在家族企业中享有至高无上的绝对权威。对他来说，家族企业是权力、地位和荣誉的象征。或者创业者担心子女不能担此重任而不愿放权，甚至根本就未在权力交接上作长远打算，往往七八十岁还没有退休的打算，以至于其某一天辞世时，权柄的归属就突然成为该家族的一个严峻的问题。

## 给我们的启示

1. 不能因为目前家族企业存在一些暂时的问题而全盘否定家族企业。美国家族企业实力强，效率高，一个很重要的因素在于其历史较长。我国家族企业可以说才起步，规模及管理方面存在一些局限是正常的，不要因此而对家族企业怀有偏见。

2. 大力发展社会主义市场经济，建立完善的市场经济体制，促进职业经理市场的发展与成熟。许多家族企业并非不愿从家族外吸纳人才，而是聘用经理代理成本太高，存在着严重的信息不对称和道德风险。因此，必须花大力气培育市场，尤其是职业经理市场，并通过社会中介组织对经理人各项素质进行评估，建立严格的市场准入制度，使家族企业主放心地任用职业经理。

3. 从法制上下功夫。一方面，国家要提供私有财产的宪法保护。突出私有财产的合法地位，并写进宪法；另一方面，家族企业还必须强化法制兴业。一要知法懂法。要认真学习，亦可聘请法律顾问来处理有关法律问题。二要自觉守法。要依法挂牌、依法经营、依法竞争。三要善于运用法律武器保护自身的合法权益不受侵害。

4. 撕下种种神秘面纱，理直气壮地承认自己的企业是家族企业。现阶段，国家肯定了私营经济是社会主义市场经济的重要组成部分，并鼓励大力发展私营经济，家族企业主不必遮遮掩掩，完全可以大胆兴业。

5. 在条件成熟的情况下，尽量实现所有权与经营权的分离。当企业达到一定规模，并有合适的经理人选时，就应该将所有权与经营权分开。这是企业发展壮大之后不可避免的。

6. 从创业之初起，家族内成员间就必须建立明确的产权关系。要做到未雨绸缪，“亲兄弟明算账”，对财产的划分必须心中有数。

7. 对待员工方式上，应该更公开、透明、公平。无论是族内人还是族外人，无论是长是幼，应一视同仁，谁有能力，就应该对谁委以重任。

8. 培养接班人，早交权力棒。(1) 要将培养家族企业接班人放在首位地位。家族事业能不能被下一代延续并保持繁荣，在很大程度上取决于能不能成功地培养接班人。家族企业创始人应该高瞻远瞩地把接班人的培养问题提上议事日程，有计划、有步骤地实现权力的平稳过渡。(2) 创业者要趁早交接家族企业的权力棒。这是因为，若发生一些不可抗拒的因素如死亡、失踪或突发事件，而又没有训练有素的接班人顶替时，企业将会遭到沉重的甚或毁灭性的打击。同时，未来接班人的地位奠定需要一个过程，他（她）必须有足够的时间为掌握企业的权力和建立永续经营做准备。还有，企业要发展，就必须让新人来为它灌注活力，用青年人的热情、朝气、新知，使企业永葆青春。(3) 创业者要克服权力转移的心理障碍。最明智的做法就是勇于超越自我，正视和解决培养过程中存在的种种问题，最终实现权力的成功交接。

[作者单位：中南财经政法大学公共管理学院管理科学研究所]