

# 家族企业生命周期管理模式的“蜕变”之路

○陈红芳

成也家族，败也家族，中国家族企业的真实写照。迅速地崛起，迅速地衰落，不断上演着“创立、崛起、衰败”的三部曲，家族企业的创业优势与守业劣势在三部曲中尽显无疑；如何在中国的土壤上造就家族企业的持续辉煌，选择家族企业的管理模式至关重要。

家族企业同所有的生物一样经历着一个从创业期、发展期、成熟期到退出期的生命周期。在这个生命周期中，其管理模式也经历着一个从家长式管理、家族式管理、后家族式管理到职业经理人管理的“蜕变”过程，一步一步的趋于成熟、完善。我们不能简单的评价哪一种管理模式是适合的、有效的；不能认为家族式的管理就是与“落后”联系在一起；更不能以偏概全地认为任何企业都需要现代企业管理模式；每一种管理模式都有其生存的土壤。企业的管理模式是相对应于企业的生命周期来说的，企业处于不同的阶段，就需要采用与之相适宜的管理模式，在这个世界上没有一种管理模式是永远有效、亘古不变的。

如何延续创业优势、摆脱守业劣势——家族企业生命周期管理模式：

## 一、创业阶段——私营企业，家长式管理

中国的家族企业一般都是由以下四种方式创业而成：一种是从个体户起家，逐渐积累发展起来，在发展过程中吸收家族成员的加盟；一种是由直接由家庭成员投资兴办；一种是朋友、同事参股合资开办的合伙企业，其中关键人物占大股份；还有通过组建、承包、买断乡镇或国有企业转型过程的“红帽子”企业等，其共同特点是：企业的所有权归一个或一些投资者所有。这些企业在本质上只能算是私营企业，其在创业初期都不可避免的选择了家长式管理模式，即企业由一位强有力的人物作为统帅，以家长的身份带领几名亲信，实行高度集权化的管理。而在这个创业阶段，家长式管理模式，其有效性、合理性尽显无疑。

家族企业创业时，企业的创办资金大多来自家庭的财产积累，或通过小范围内的筹资而取得，企业的资源极为有限，人手不足，出于稳定和节约成本的考虑，企业的所有权、管理决策权、人事财权等理所当然地掌握在主要投资者和创办者手中。这样一来企业可以凭借经营者的经验和高度责任心，通过快捷的经验决策，把握市场机遇，并以其灵活多变、高度统一、高效快捷的经验决策，把握市场机遇，减少经营风险，实现企业的迅速立足和快速增长。同时，高度的统一和集权也便于经营者直接掌握第一手资料，把握全局，利于企业决策的制定、执行和反馈。此外，企业出于安全的考虑和加强企业内部认同的需要，其成员的挑选往往首先来自于经营者的同宗、同乡、同学等，尤其在企业创业阶段，血缘的亲近更容易达成组织成

员间的信任、默契和服从，并在很大程度上减少了日后因财产、权力方面发生的纷争。

在市场经济秩序和法制建设尚待完善的情况下，在激烈的市场竞争中，由于资源极为有限，家长式管理模式是家族企业在创业初期和进行资本原始积累这一特殊阶段，较为有效和实用的管理模式。但在企业具备一定规模寻求再发展时，在企业向现代化、国际化和集团化发展过程中，家长式一言堂的管理模式越来越暴露出它的局限和不足，如家长式管理模式，凡事一个人说了算，缺乏来自内、外有效的监控、反馈和制约，使得决策的正确性和准确性大打折扣。家族企业家长式管理的局限性、随意性，造成了企业经营决策的浪漫化、模糊化，企业决策不计算成本，不追求效益，决策过程只是凭着“大概”、“可能”、“估计”、“大致”等非理性判断进行。追求时髦，搞多角化经营，对自己不熟悉的领域不进行深入的市场调查和研究分析，又不吸收新经营项目的专业人才，盲目进入，结果必定导致企业的衰败。家长式的管理模式成为制约企业发展的“瓶颈”。

## 二、发展阶段——家族企业，家族式管理

在这个阶段，企业已经入一个私营企业发展成为家族企业，企业不仅吸收与创业者有血缘关系的家族成员进入企业，而且扩大吸收范围，开始吸收朋友、同学、同事、邻居等具有初步信任关系的成员进入企业。在这个阶段，企业已经摆脱了小打小闹。开始步入正规化，各项规章制度开始渐渐建立，而且企业的发展也不再依赖于个人，而是一个利益相关的共同体。家长式的一言堂管理模式发展成为了家族式管理模式。企业以一个利益共同体面对市场，共同作战。在这个阶段，企业在信用的基础上丰富了企业的资源、人才。创业者虽然在企业仍处于重要地位，但企业已不再是创业者一个人的企业，而是家族的企业，企业在集权下存在着一定的分权，家族式的管理在这个阶段缓解了企业发展的部分压力，企业的初步正规化对家长式管理的局限性、随意性，经营决策的浪漫化、模糊化形成一定的制约。而且家族成员间利益相同、血缘的亲近更容易达成组织成员间的信任、默契和服从。

企业在完成第一次创业后，如何继续辉煌？家族式的管理模式在企业做大、做强的路上是一块绊脚石。正视问题：

### a) 因人设事，管理混乱

在发展期的企业中，企业可能会有一张企业组织系统图，但却纷乱无比，人们的承担的责任和任务是重叠交叉的。企业制定的各项政策只是一堆文件，没有实施。企业是按照缺乏规划的方式在成长，它只是对各种机会作出反应，而不是有计划、有组织、定位明确去开发利用自己所创造的未来机会。企业被环境所左右，被机会所驱使。

### b) 摇摆不定的“授权”

所谓“授权”是指在企业内由上向下分派任务，并让他们对所要完成的任务产生义务感的过程。所分派的任务可能是制定决策，也可能是执行决策。充当分派的任务是实施一项已经制定的决策，并且所授的权力本质上对全局没有影响时，称其为“授权”。但如果所分派的任务就是制定决策，也就是说，让部属决定应该实施的内容，则称之为“分权”。发展期的企业是不能分权的。有效的分权必须要有一套相应的控制制度与之配合。分权产生离心力，而企业此时所需的恰恰相反，是向心力，否则管理者就会失去控制。

由于创业者对“授权”与“分权”混淆不清，又没有相应的控制制度，因此当创业者试着进行授权时，结果就是无意识的分权，这样让创业者感到是一种威胁存在，似乎企业失去控制了，创业者重新集中权力，于是，又成了这样一种局面：要做的事情太多，创业者无法把握和控制整个企业，又开始授权，但结果又分权，创业者便又觉得下属被叛了他、企业又在失去控制。创业者在“授权”上摇摆不定。

#### c) 缺乏优秀人才的加盟

由于市场竞争加剧，对人才的要求也越来越高。家族企业面临着严重的人才危机和信任危机，因为家族中不可能产生这么多“优秀可靠”的人才，即使有也是忠诚有“嘉”，才能有“限”。而家族企业落后的观念，严重的信任危机，生硬的管理方式很难获得或留住优秀人才，从企业发展和长远观点来看，唯亲是用，采取家长式集权管理模式可以说是家族企业合理吸纳和利用人才的最大障碍。

企业的资源有限性、企业管理的混乱性与企业发展的无限性之间存在着不可逾越的鸿沟。企业面临着转型。

### 三、成熟阶段——家族控股的股份公司，后家族式管理模式

何谓“成熟期”？如果企业管理制度化、规范化的过程获得成功，企业便迈向了一个发展阶段，进入了成熟期。成熟期是企业生命曲线中最为理想的点，在这一点上企业的自控力和灵活性达到了平衡。这个时期的家族企业已经完成了控股公司的转变，发展成为公众型上市公司。而后家族式管理模式也在这个阶段大行其道。所谓后家族式管理(post-family management)，从两个方面发展了家族管理的概念。一是后家族管理的“家族”是指家族网络圈，即包括亲属、创始人共同体和情缘共同体组成的具有家族性质和血缘特征的家族群体。其中，创始人共同体就是指在企业过程中发起人与其同学、同事、同宗等结合成的利益共同体，具有与血缘关系相同的特征。情缘共同体是指企业发展过程中培育某些企业成员成为亲信并结合为利益共同体，也具有与血缘连接方式相同的特征。二是后家族管理的“管理”是指现代的科学的管理方法以及管理结构与传统的家族管理的管理结构相融合，成为新型的管理模式。而后家族式管理模式是家族企业发展的必然选择，它一方面充分吸取家族式管理模式灵活高效的优势，注意不断改进、总结和提；另一方面大胆借鉴国外先进的管理经验，结合自身情况，大步迈向股份化、规范化，建立起适应企业发展的新型的现代企业科学管理模式。

世上没有万能的管理模式，一种科学的先进的管理模式，必须是围绕着如何让企业保持良好的竞争优势和可持续发展能力这一核心目标展开和建立的，后家族式管理模式就

是从简单的控制机制向能够调动职工积极性、创造性的管理体系和管理机制转变，建立了一套完善的科学决策体系、人才管理体系、生产经营体系、资金运营体系、质量监督控制体系和技术工作体系。同时，还建立了一套高效率的运行机制，如激励机制、竞争机制、约束机制、淘汰机制等，利用组织机制的力量克服管理中的不足，推动企业的可持续发展。后家族式管理模式具有如下特征：

1) 企业治理结构较为完善，经营权和所有权分离，实行董事、监事和股东三会监督机制下的总经理负责制。家族企业处于相对控股地位。

2) 企业有明确的竞争战略和准确的市场定位。企业的竞争关键在于具有核心竞争力的产品或服务，因此企业结合实情进行详细的调研分析和系统论证，制订正确的长远规划和明确的市场目标。

3) 重视企业制度、文化的建设和实施，注重企业整体形象和整体竞争优势，有鲜明的企业理念和独特的企业文化氛围，员工有强烈的归属感和敬业精神。

4) 有良好的公众意识，不把企业当作私有物，在追求企业经济效益的同时，注重良好的社会效益和公共关系。

5) 重视人才资源，以人为本，注重对员工的培养和激励。

6) 实事求是，凡事重在落实，一切以科学为根据，用事实说话，以理性代替感性。

7) 高效的决策和完备的管理体系，实现企业效率、活力和稳定发展的均衡。

8) 注重产品、组织的创新和高科技的不断引进投入，重视产品的品牌建设和售后服务，以科技领先，思想观念领先。

企业生命周期理论告诉我们，企业在生命周期的某一阶段，必须经过“再生”才能达到成熟。后家族式管理模式是由家族企业自身提出来进行的二次创业、战胜自我，是需要相当的勇气和胆识的，但惟有如此，中国家族企业才有希望走向成熟和发展成大规模的现代企业。

### 四、自由退出阶段——股权绝对分散的上市公司，职业经理人管理模式

在这个时期，家族企业渐渐从管理层淡出，扮演投资者角色；很多专业管理人才进入高层，形成了职业经理人管理模式。国外很多的家族企业在历经了几百年的风风雨雨后，都步入了这个阶段。但是在我国国家比较特殊的背景下，市场经济还不成熟，法制尚不完备，职业经理阶层尚未发育完全，家族企业完全采用职业经理人管理模式尚不成熟。

随着中国政府加快改善中国的信用环境，完善法治建设，培育职业经理人市场，规范证券市场，并公平、公正地对待家族企业，职业经理人管理模式是家族企业发展的未来。

并不是所有的家族企业都必须选择现代企业管理模式，正如最好的并不是最适合的，家族企业应该根据自己所处的生命周期，而选择最适合自己的管理模式，并且随着企业的发展，不断地完善企业的管理模式，保持企业的良好竞争优势，推动企业的可持续发展。

(作者单位：浙江大学管理学院)

(责任编辑 吴贻英)