

论民营家族企业的制度创新

● 项芳印

摘要: 民营企业在创业之初,选择家族制度有它的合理性,但家族制是古典企业制度,与现代企业制度相悖;家族制的有限资本与现代企业的规模经济相悖;家族制的封闭产权制度与现代企业的社会专业化分工协作制度相悖;家族制企业领导人能力局限性与现代企业的科学决策相悖;家族制企业的品牌、技术的不足与现代企业的核心竞争力相悖。因此,必须根据企业发展的不同阶段的客观需要,采取适合当地情况的多种方式,对民营企业的产权制度、生产经营制度、管理制度实行改革与创新。

关键词: 民营家族制 制度弊端 制度创新

中图分类号: F276.5 **文献标识码:** A

文章编号: 1004-4914(2005)04-283-

01

民营企业在创业初始阶段选择家族制度是较为合理的自然现象,由于历史和政策方面的原因,民营企业创业之初受资本、人力、行业准入等条件限制,大多只能选择市场进入壁垒较低、所需启动资金较少的大众消费品行业,但是,由于家族企业制度是一种古典企业组织形式,其与现代企业制度的不相适应已日益凸现,成为阻碍民营企业继续发展的一道屏障。

一、民营家族企业与现代企业制度的相悖性

1. 家族企业有限的物质资本动员能力与现代企业追求规模经济与范围经济的内在要求不相适应。由于家族企业的产权封闭,很难真正有效地进入资本市场,为使肥水不流外人田,创业家族一般也缺乏股权流动的积极性,这使得企业往往只能靠企业自身的造血机能的积累去实现规模经营所需的资本,这不仅阻碍了企业的成长速度,更为重要的是创业家族无法通过分散股权来化解其投资经营过程中必然面对的风险。

2. 家族企业内部产权结构的封闭性与现代企业社会化专业化分工协作的要求不相适

应。企业竞争力的增强总是与日益深化的社会化专业化分工协作相伴随,随着企业管理流程与业务流程复杂性的提高,企业业务职能所需的各类专业化人才需要增加,家族制企业内部不可能提供企业持续发展所需的各类专业化人才,而家族治理结构又制约了其对社会优秀人才的吸纳和集聚能力,这构成家族制企业成长中的一个重要“瓶颈”。

3. 家族制企业中领导人能力的局限性与现代企业科学决策的内在要求不相适应。家族制企业的许多重大经营决策往往是依靠家长自身的市场感觉和知识经验确定的,但是由于未来市场的不确定性和人的能力的局限性,企业家个人经验既可能是财富,也可能是“包袱”,由于家族企业的集权式治理结构中缺乏对最高决策者的有效监督和制衡机制,所以一旦家长出现投资决策失误,家族企业就可能一蹶不振。

4. 家族制企业在技术、品牌上的不足与现代企业对市场核心竞争力的要求不相适应。小规模家族企业由于缺乏技术创新和品牌塑造能力,所以赢利模式大多是依靠其商业敏感性,快速模仿市场创新者所发现的新的市场机会,由此往往导致大量生产同质产品的快速集中于壁垒很低的行业中,这样必然会导致企业之间严重的恶性价格竞争,在客户与商家信息不对称的情况下,这种残酷的价格竞争又往往演化为商家间假冒伪劣的非正当行为。

5. 家族制企业中领导人素质的局限性与现代企业家素质的要求不相适应。企业家能力在很大程度上是个人的天生禀赋,虽然,后天的学习培养可以弥补管理技巧的差距,但却很难复制企业家人格上的超凡决策能力和感召力。这使得家族企业的控制权由家族企业创业者向家庭和守业者交接的“代际转换”过程中,往往发生企业家断层,最终导致企业的衰亡。

二、民营家族企业创新的可选择路径

随着我国民营企业竞争环境的变化和资本原始积累阶段的结束,家族治理已经逐步

显露出阻碍民营企业成长的诸多制度弊端。自20世纪80年代中期以来,温州一批不甘锁定在固有制度结构中的民营企业从实际出发进行了大量卓有成效的产权制度的创新活动。可以大致归纳几种制度创新模式:

1. 由分散的个体、私营家族企业将各自的资金、技术、厂房、设备等生产要素集聚起来,采取折价入股,合股经营,风险共担,利益共沾的股份合作模式。比如,温州市有100多家企业自愿走向联合,组建了几十家集团公司,从单一的家族所有制产权向多元混合型产权结构发展,从局限在同行业、同地区的企业,向跨行业、跨地区综合性的企业联合发展。

2. 在既定企业制度范围内采用渐进式“调和”改良模式:(1)民营家族制企业在清产核资的基础上,将存量资产按原始投资来源和增值资产来源以股权的形式清晰划分到个人或创业家族中的户头上,“亲兄弟、明账目”,在企业管理运营过程中实现家族式所有,现代式管理。(2)有限度地对社会开放产权,以减弱企业控制权封闭的负面效应。一些企业主把企业的生产管理环节剥离出来由职业经理人管理,但财务、销售等环节则仍然掌握在创业家族内部。(3)为了避免家族企业做大之后在财产分割和“代际转换”过程中的“内耗”效应,一些企业家选择“合作式分离”,即将家族企业名下的财产分立出来,让他们独自创立若干个产权独立明确的公司制企业,形成以原有创业企业为核心的多个卫星式联合企业。

3. 专业化企业群落中的优势家族企业,利用自身的资金、品牌、技术、营销上的优势将地理空间布局相对集中的其他弱势家族企业整合为产权独立,但统一经营、统一品牌或统一进货渠道的新型合作联盟模式,比如正泰集团近年来在当地收购了近400家同行业小厂,2002年集团公司销售收入高达80.25亿元,成功地实现了产权制度创新。

(作者单位:浙江港发软包装公司 浙江温州 325000) (责编:伟平)

职能,土地经营则应由真正独立于政府的若干地产公司承担。在理顺土地管理与经营关系的基础上,政府应强化土地规划管理,只有这样才能有效保护耕地,并使城市土地有偿使用规范化。

总之,城市经营是永康今后20年城镇化加速发展的客观要求,是实现城市可持续发展的可操作途径。经营城市土地,是时代赋予我们的历史责任。同样,在城市经营中坚持土地资源的可持续利用,也是我们全面贯彻和认真落实科学发展观的具体体现。我们必须以开拓创新的精神,坚持“有偿有序、供需平衡、集约高效”的原则,按市场要求实现城市土地资源的优化配置,改善城市环境,提高城市品位,全面建设小康社会。抓住并解决好制约城市社会经济主要矛盾和关键问题,为市

场安居乐业、商人投资创业提供最适宜、最完善的环境,实现城市可持续发展。

参考文献:

1. 叶春和. 经营城市概念的由来、内涵和现实意义. 理论学习, 2003(8)
2. 李先双. 城市土地经营的对策研究. 求是, 2002(11)
3. 吴宇哲, 鲍海君. 土地资源短缺背景下中国城市化发展模式的战略选择. 中国城市化. 厦门大学出版社, 2002
(作者单位: 永康市委党校 浙江永康 321300) (责编: 吕尚)