

# 家族企业理财变革研究

● 肖斌卿 袁建辉

**摘要:**家族企业理财问题的研究是一个较新的课题。本文应用财务诊断工具对家族式理财的问题进行深入分析,认为家族式理财水平较低,存在较大的变革空间,并由此提出家族式理财的变革之路。

**关键词:**家族式理财;理财诊断工具;变革

有调查表明中国目前的私营企业中 80% 是家族式或泛家族式企业。这些企业的理财与一般性的公众公司相比有很大的差异性,带有明显的家族式作风。通过对家族式理财进行全方位的剖析,进而提出变革之路可以为家族式企业管理提供可借鉴性意见。

## 一、家族式理财存在的问题

1. 财务管理制度。财务管理目标和财务管理原则是财务管理的最高准则。所有的财务管理行为、活动都应该在财务管理目标和原则指导下进行。就家族式企业而言,其财务管理的目标就是为企业(主)创造价值的最大化,这种目标与企业的外部利益相关者对企业的要求存在一定程度的背离,这也是目前经常出现的坑蒙拐骗、假冒伪劣屡禁不绝的根源之一。就财务管理原则而言,不存在相关的原则,唯一的原则就是为企业创造价值。

在目前的家族式企业由于对控制权的绝对把握,而控制权最重要的就是财权,因此财务管理控制相当严格,但是并没有相对完善的财务管理组织和对财务管理职能比较科学的划分。在家族企业中往往是家长的妻子(或者儿媳)担任企业的财务和会计核算。家族式企业采用的大多是集权式的理财模式,这和家族式企业的集权管理想吻合的。集权式的理财模式就是集权管理的一个重要方面。

2. 资本管理。从总的来说家族式理财中的营运资本管理特点在于随意性大,缺乏有效的科学的管理机制。比如在应收账款方面,由于缺乏有效的理财工具,较难对应收账款进行科学管理。一方面有一大部分的应收款项是通过关联交易(家族企业关系网络之间的交易)而产生的,不便进行管理;另一方面缺乏对应收账款管理的能力和工具,比如如何有效地判断应收账款中的呆帐和死账,合理提取坏账准备。同样存货管理也存在同样的问题。存货是一把双刃剑,管理的好坏直接影响公司资本营运的顺利与否。

融资是家族理财中最为关键的一块。家族式企业的融资首先是通过家族本身。家族往往是家族式企业融资来源的最初渠道。然后是家族之外的同学、朋友、战友。再后面是动用其他社会资本。家族企业更多是利用自己(或自己人)的钱赚钱,而不是利用别人的钱赚钱。这是因为家族企业总是力求将成本保持在最低水平,同时尽可能地利用成

本。但是由于自身的积累总是有限的,尤其在激烈的市场竞争中,这种封闭式的融资结构大大地束缚企业的发展,不利于企业规模的扩大,降低了企业的竞争力。这一方面和家族式企业本身的特点有关,就中国的家族式企业而言还与外部环境有关,比如中国的经济金融体制。中国当前特定的经济金融体制主要是对国有企业服务的,因而家族企业的融资通常是利用家族式的网络。

但是应该看到家族式企业对资金管理对成本管理方面还是非常严格的,十分注重成本控制和资金控制,无谓的浪费和损失非常少,这使得家族式企业可以在较短的时间内便迅速积聚财富。从目前家族企业发展的实践看,这些通过非正规性渠道的融资也基本能够满足家族式企业发展对资本的要求。但是对于那些想要做大做强家族企业而言,这种相对比较封闭的融资模式必然带来很大程度上的局限性。

## 3. 资本性资产投资管理。

其一,缺乏对财务进行集约化管理。这表现在缺乏有效的预算管理;缺乏对投资回报率的管理;缺乏对投资与现金流量关系的认识、对企业风险的意识;在固定资产投资和对外投资管理上缺乏通过有效的论证。

其二,在资本性资产投资管理上更多体现了家长式的决策方式,即拍脑袋决策,在决策之前没有经过仔细的思考和严格的论证,而是根据管理者自己的主观判断,果断地做出决策。应该说决策的独断性和果断性为企业发展赢得了许多机会,成为许多家族式企业成功的重要保证,但是也应该看到这种决策又是许多家族式企业潜在的滑铁卢。许多企业家在成长过程中靠的就是果敢、善断,因为抓住了一两次稍纵即逝的机会而成功,随着企业的发展和外部环境的变幻,企业家所面临的决策越来越复杂,甚至在很多情况下完全超越了企业家本身力所能及的范围,再加上,由于生意越做越大,投资的风险也越来越大,不像创业初期那样,一两次失误的损失还可以弥补回来。

4. 利润分配管理。家族式企业对企业拥有绝对的控制权和所有权,因此也享有绝对的剩余价值索取权。在利润分配上,家族企业更多是考虑家族成员的福利和家族企业的发展。家族式企业由于长期以来家族内部成员互相之间

知根知底,利益分配是相当明确的。这种明确的利益分配形式可以在家族式企业产生很强的凝聚力和向心力。

但是应该看到,在家族式企业中,一般外来员工很难享受股权,其心态永远只是打工者,这样把员工联系起来的就仅仅是经济利益,一旦企业经营出现困难,那么这些员工就很有可能就离开,这样必然给企业渡过难关带来很大的影响。这也是家族式理财一个很严重的不足。缺乏对外来员工的有效激励往往也是家族式企业的弊端之一。

## 二、家族式理财变革之路

1. 家族式理财的非家族式管理。家族式企业的非家族化过程其实就是家族资本与社会财务资本、社会人力资本等因素融合的过程。

从家族式企业融资的现状来看,现有的融资途径和方式已经越来越不能适应企业的长远发展规划。因此非家族化,成为公众公司是家族式企业发展的一条途径。通过成为公众公司来满足发展资本的不足。成为公众公司有两种:一种是成为真正的上市公司,向外部分散股权;另一种是小范围的分散股权,即让有限的外部人员持有企业的股份,仅仅是为公司的发展提供资本。后者是仍然保持家族控股,还是家族式企业,这种途径其实就是出让少数股权。

2. 家族规则与现代市场游戏规则的融合。从家族式理财的特点来看,家族问题、家族的议事规则对企业理财产生重大影响。因为家族领导人在进行企业运营决策时往往要受到家族其他成员的影响。这些家族规则包括对企业投资的决策、融资的决策以及企业的利益分配规则。从投资来看,家族式企业更倾向于投资较少风险的项目;从融资来看,家族式企业融资更多是从社会关系、家族的网络基础来进行,很少考虑通过上市融资等方式;从企业的利益分配来看,家族式企业在分配时更多是从整个家族在企业中的利益角度来进行的。

但是这种家族规则在市场化已经逐步完善的今天,显得有些不合时宜。现代市场游戏规则要求企业有能力应付日益纷繁复杂的经营环境,现代的企业经营面临更大的风险性。现代市场游戏规则要求企业有能力进行资本运作,利用资本杠杆进行资本的调配、运营。所以上市成为企业进行规模扩张的一条重要途径。现代市场游戏规则也要求企业能进行员工分享。因为员工的满意度是企业经营的好坏的基本先决条件。国外已经有学者通过对服务利润链的分析来证明这一点。家族式理财要有很好的表现,就必须将家族规则和现代市场游戏规则进行有机协调的融合起来,使之充分利用家族规则有利的一面,又能够从容应对现代市场的游戏规则。

3. 有效的专家理财制度。由于大多数家族企业规模都比较小,内部缺乏某些专业管理知识是很正常的。这些家族企业往往缺乏有效的管理工具和管理理念,管理的层次比较低,几乎还没有建立起企业管理的平台和系统。解决这个问题最好的办法就是使用“外脑”,聘请咨询公司填补这种空白。但是应该看到由于咨询费用可能很昂贵,并且可能会造成内部冲突,因为公司经理可能觉得咨询或专业

人员对其权威形成威胁,所以咨询公司咨询存在一定的难度。不过有一点是值得肯定的,那就是利用咨询公司来给企业导入先进的管理理念和提供先进的管理技术方法。

采用有效的专家理财制度可以从某些方面弥补这方面的不足。外部专家具体的工作主要是参与战略性财务决策(投资决策、融资决策等)的讨论,提供建设性意见,为企业的日常理财活动提供技术支持等。这些专家可以将他们的知识、理论、实践和企业经营的现状结合起来分析企业现存的一些问题,为企业决策提供战略性参考意见。

4. 家族式理财的扬弃。家族式理财要为家族式企业的发展提供战略支持必须扬弃之路。家族式企业理财一方面可以通过非家族化、完善内部治理结构等途径避开不利之处,另一方面家族式企业可以充分利用现有的优势。

利用家族网络关系来进行企业短期资本的筹集。从目前家族理财的现状看,利用家族网络来融资占有很大比重,这种途径可以缩短融资的时间,又可以节省大量的融资成本,有效降低交易成本,此为其一。其二,从国外的家族企业来看,特别是东南亚的华人企业拥有相当大的资本金,通过家族社会网络从这些家族中进行融资也可以很好地解决中长期融资问题。从这个角度说,家族式企业理财应该充分发挥企业家的社会资本,从这些社会资本中获取更大的利益。

利用家族网络还可以较好的进行投资管理。因为家族式企业必然有一部分是用于处在家族式企业网络中的企业,由于网络的进入壁垒的存在,外来资金难以进入,这就给家族式企业投资提供了某些便利的条件。而且这些投资往往是投资回报率相当高的。

5. 普及现代理财理念、利用先进的财务管理技术。家族式企业理财中关键的一条就是要加强现代理财理念的普及。从目前的家族式理财现状看,现代理财理念还没有被很好地贯彻到企业的日常经营和理财活动中。这些理财理念对于家族式企业还是有很多值得借鉴的地方。

除观念的普及还有就是先进财务管理技术的应用。西方的财务管理的技术是经过实践检验的具有很大价值的理财技术。这些技术对于家族式企业有着很好的借鉴作用。包括现代的融资、投资技术和理念;加强企业的财务控制,完善家族式企业的内控制度;全面预算管理、全面成本管理;有效的营运资本管理;规范会计基础工作等等。这些理财的方方面面都可以从现代财务管理技术中得到启示。

### 参考文献:

1. 李新春. 家族化企业的“管理革命”. 学术研究, 2001, (5).
2. 曾忠祿, 易正伟. 家族企业长寿之道. 企业管理, 2002, (10).
3. 郭朝先, 陈斗仁. 我国私营企业管理与控制模式分析及其完善对策. 张厚义, 明立志主编. 中国私营企业发展报告. 北京: 社会科学文献出版社, 2000.

作者简介: 南京大学工程管理学院博士生。

收稿日期: 2005-10-25.