

文章编号: 1001-148X(2005)05-0054-03

中国家族企业何去何从

王艳静, 范明

(江苏大学, 江苏 镇江 212013)

摘要: 中国民营经济企业中实行家族式管理的企业占到企业总数的比例, 有的统计认为达到70%, 有的认为达到了90%。不可否认, 中国民营企业中家族管理占有绝大多数。至今为止, 民营家族企业的管理还是备受争议。主要表现在产权机制, 决策机制, 职业经理人等等问题。对于处于成长型的小企业而言, 反而因为决策迅速, 员工凝聚力高, 管理成本低等成为小企业发展的优势。但随着企业规模的不断壮大, 原来的优势随着规模的扩大, 管理难度增大而成为劣势, 甚至严重制约了企业的进一步发展。因而有人提出中国家族企业“能不能长大, 能不能活长”这一尖锐问题。的确, 如何解决这些问题, 对于家族企业, 特别是具有相当规模的企业是值得深思的。

关键词: 家族企业; 融资; 集权式管理; 产权结构; 人才选拔机制

中图分类号: F276.5 **文献标识码:** A

Where Will Family Business Go?

WANG Yan-jin, FAN Ming

(Jiansu University, Zhenjiang 212013, China)

Abstract: Some statistics indicates that of the total private businesses the propotion of family-run business have amounted to 70%, or enen 90% by some other statistics. There is no denying the fact that currently family-run management has still caused some disputes over ownership, policy-making mechanism and professional manger employment, etc. To some growing small-sized enterprises, they may retain their competitive advantages owing to fast decision making, employees' high initiative and low management cost. However, with the enlargement of enterprise's size, the former advantages many turn into the disadvantages because of the increased management difficulties, which can greatly obstruct the development of these enterprises. So it is vital to think over where family-run bussiness will go.

Key words: family business; financing; centralized management; ownership construction; talents selection mechanism

什么是家族制企业呢? 到目前为止, 还没有权威性的统一定论。按照哈佛大学教授唐纳利的观点, 是指同一家族至少两代参与这家公司的经营管理, 并且这种两代衔接的结果, 使公司的政策和家族利益与目标有相互影响的关系。美国著名企业史学家钱德勒则把家族企业定义为: 企业创始者及其最亲密的合伙人(或家族)一直掌握大部分股权。他们与经理人员维持紧密地私人关系, 且保留高阶层管理的主要决策权, 特别是在有关财务政策、资源分配和高层管理人员的选拔方面。潘必胜则认为, 当一个家或数个具有紧密联盟关系的家族拥有全部或部分所有权, 并直接或间接掌握企业的经营权时, 这个企业就是家族企业。

私营企业家族化的倾向是一个由来已久的现象, 不仅在我国私营企业中普遍存在, 世界各国的私营企业创业阶段也基本是家族经营, 目前国际上知名的企业, 如福特、松下、现代等都实行过家族制。在《财富》500强中, 约有1/3以上为家族企业; 美国的家族企业约占美国企业总数的96%; 在法国, 职工人数为10-500人的企业中, 有90%的企业是家族经营, 其营业额占据法国总营业额的半壁江山; 泰国5大金融家族企业其总产值达到GDP的一半。尤其在受儒家文化影响的华人企业中, 家族制更为普遍。

一、家族企业在中国产生的必然性分析

(一) 中国是一个家文化最为悠久和深厚的国家

“家族不但成为中国人之社会生活、经济生活及文化生活的核心，甚至也成为政治生活的主导因素”。家族主义倾向在中国各种组织或单位中都有惊人的相似，并普遍存在着。在体制转轨时期，家文化与家族企业的蓬勃发展是不足为怪的。传统社会中，手工业和商业长期基本是进行家族式经营管理的。个体、私营企业能挣扎出来也是以家庭和家族为依托的。家族企业直接将中国传统家族制度和伦理道德资源为我所用，降低企业管理成本，对于原始积累阶段和危机时期的家族制企业来说是至关重要的。改革开放初期，国有企业的产权制度和管理模式逐渐崩溃，而现代企业制度和管理模式尚未确立，家族制度自然而然承担起整合社会资源的作用。家族制的一些基本原则在企业经营管理过程中得到充分发挥，适应于一定阶段企业发展的需要。

(二) 家族企业利用家族血缘关系中一个很重要的功能，即内聚功能

也就是试图通过家族血缘关系中的内聚功能实现对企业的管理，这种功能的排他性很强，从而会形成一种有效的内部合力，因而在家族血缘关系中往往具有一种极为强大的聚合功能，对降低管理成本和经营风险起到了重要作用。以家族为核心的伦理道德观念确立起来这种信任关系，对于降低经营风险起到了重要的作用，每个人的秉性、爱好都彼此熟悉，可降低磨合成本。由于血缘关系，可以以较低的成本迅速集聚人才，全心投入，团结奋斗，较快地完成原始资本的积累。从家族整体利益来看，在通常情况下，利益一致性是各成员对外部环境具有天然的敏感性，外部尤其是市场变化的信息能很快传递至企业每位成员。同时家长制的权威领导，可使得公司的决策速度最快；由于决策成本低，对市场反应快，能有效的配置资源。在执行上，由于内部信息沟通顺畅，成员之间容易达成共识。此外，家族制企业不用担心有人吃里扒外，对资产经营特别负责，不需要搞复杂的规章制度来防止个人的权利与责任利益和风险的不对称性。

(三) 家族往往是家族式企业融资来源的最初渠道

企业创业和发展都离不开资金，资金来源有两个渠道，要么投资者投入，要么举债。根据调查，我国私营企业开办资金最主要来自于本人原来的劳动或经营积累，占56.3%，亲友借款占16.3%。资金的筹措问题，一直是民营企业关注的重要问题。而开办企业的资金门槛之高，在世界上也是少有的。即使按照现在的公司法规定，设立有限责任公司，商品批发类注册资本不得少于50万，生产类企业不得少于30万，零售业企业不得少于30万元，科技咨询业不得少于10万元。而且国家对企业注册资本实行实收制。而对美国来说，企业开办实行注册制，并不一定资金要马上到位。创业时期企业的经营风险无疑偏大，而家族资金的介入实际上承担了类似高科技发展中的创业风险投资资金的作用。况且由于没有一个健全的信用体制，创业者只能凭借其个人的信誉，在熟悉自己的人群中进行资金的筹措。实际上，这是以个人无限责任为有限责任的企业进行担保。当然在这样的情况下，加入企业的其他投资者毫无例外的是知根知底的家族成员，这在很大程度上为家族企业打下了基础。在创业资金不足，风险投资机会少，国家没有适当的小企业发展资金支持等种种情况下，家族网络的资金的重要性可想而知，从而，在实际中，家族企业不仅提供创业资金，也提供了发展资金。

二、中国家族企业“短命”的原因分析

国外资料显示，只有3/10的家族企业能够生存至第二代，1/10的能生存至第三代，平均寿命为24年。中国的一些家族企业如“三株”、“飞龙”、“爱多”似乎寿命更短，纷纷落马。分析其原因有以下几点：

(一) 血缘关系产生的“内聚”功能在一定时期和一定条件下转化为“内耗”功能

在家族企业中，亲情和事业经常纠缠在一起，一旦家族成员关系紧张，亲情疏远和感情淡漠，就可能导企业无法正常经营，甚至走向衰败乃至破产。家族制企业选拔接班人也很难，子女未必适合经营企业，而多个子女难免为争夺接班人位置而相互倾轧。由于家族成员之间的关系没有真正明晰，职责含混不清，财务收支很不规范，内部产权浑浊模糊，在企业壮大后就容易形成“内耗”，严重影响企业的效率。家族制度中的家长权威制、遗产继承制度、亲情规则纠缠所形成的“内耗”是企业难以维持的根源。

(二) 集权式管理

家族企业犹如一个大家庭，企业的大家长对企业成员拥有任免权、奖赏权及强迫权等权利，家长权威很高，一般是家长个人决策，无需经过民主讨论，并要求下属绝对服从。据调查，在家族企业的决策中，业主本人做出决策的占56.75%，企业主和主要管理者等共同做出决策的占32.45%。而许多业主仅仅是依靠自己的感性认识和传统经验来经营企业，对业务系统缺乏详尽的论证和综合的分析，然而其经验未必都是财富，很有可能就是包袱；完全凭借个人经验，一旦投资决策失误，整个家族企业就会一蹶不振。另外家族式的集权管理，缺乏有效的监督，反馈和制约，这也是决策容易失误的根源所在。

(三) 人才壁垒高筑

在家族企业中，家族成员具有天然的优越性，而对外来人员天然的具有排斥性。在家族企业中，内部人员绝大多数甚至全部都是本家族的朋友、亲戚或同乡。在一些公司制的企业中，虽然董事长和总经理是分设的，但往往都是由夫妻或父子分别担任这两个职位，由一般股东或外聘担任总经理的比例很低。大股东及亲戚朋友几乎掌握了企业所有的决策权、经营权和管理权，在企业中占据着绝对的支配地位。企业家的亲属，由于他们天然的特殊性，他们往往我行我素，即使是出现了重大失误，也能凭裙带关系逃脱责任，企业的内部制度因而形成“双重标准”。另一方面，家族制企业往往任人唯亲，家族成员把持着关键岗位，他们在职工的眼中，干好

干坏都是特权阶层,让家族以外的人感到前途渺茫,信心失落,不能把企业的发展作为自己的事业,从而不能调动能力强的“外人”的积极性,给企业带来效率低下的损失。

(四) 融资困难

目前的情况下,包括家族企业在内的中小民营企业仍然很难从银行信贷筹措到足够的资金。因为四大国有商业银行的服务对象主要集中在国有企业,特别是大中型国有企业。对于中小民营企业而言,由于资信较差并且经营具有很大的不确定性,银行对其放贷依然十分谨慎。造成贷款手续繁,贷款额度低,归还期限短,加上中介担保体系不健全,急需扶持的中小企业往往求贷无门。以民营经济最发达的浙江省为例,个体私营企业从银行获得的贷款一般仅占全社会贷款总额的10%-20%,与其雄踞全省经济半壁江山的地位极不相称。另外,国家对私营企业上市发行股票、通过银行发行企业债券等直接融资限制过死,增加了企业资金的使用成本,对私营企业进行社会融资控制过头,造成私营企业发展与民间资金利用两不利的局面。缺少资金这一“血液”的补充,民营中小企业做大做强难度进一步加大,而仅靠自身积累来发展又是相当困难的。

三、家族企业可持续发展的策略

不可否认,家族企业在企业发展的初期,表现出很强的适应性,有利于实现企业的低成本扩张和高效运作,是民营企业发展的必然阶段。但如何保持家族企业的可持续发展,而不是草草收场,也是当前讨论的热点问题。18世纪、19世纪甚至20世纪前期,大部分的工业国家,家族企业占主导地位,后来他们是怎么把家族企业变成现代大型的非家族企业呢?如果家族企业要想进一步发展,占据市场甚至是开拓海外市场,一定会遇到两个困难:资金不足和管理层缺乏优秀的人才。怎么解决这两个问题呢?家族企业要长大、活长,最终的归宿应当将家族企业改造为现代企业,成为公众公司。为此,就必须在以下四个方面创新:

(一) 优化产权结构,淡化家族色彩

要解决家族企业融资困难的问题,就必须有效的融合社会资本,这就需要变革产权结构,使产权结构从一元化向多元化发展。目前有些家族企业例如温州正泰集团成立时的股东仅限于南存辉、南存辉弟弟和南存辉的妹夫、外甥等人,到了1995年正泰集团内部组建了两家股份有限公司和6家有限责任公司,股权结构趋于分散。

(二) 完善治理结构,克服独裁决策

对于具有一定规模的家族企业,在治理上要形成股东会、董事会、监事会和经理阶层之间的合理分工,相互制衡。走出家族制的实质在于改变企业从小到大在创业中形成的随机决策,随机管理的“人治”,转向制度管理的“法治”,使公司制度化,规范化和法制化。好的公司应该是一部车,谁都能开,而不能像是一架马车,只有一个车夫才能赶它。任何人,特别是家族成员,必须也是处于被管理状态。随着企业的发展,一些私营企业主已经感到“心有余而力不足”,逐步走出家族制管理,聘用专业的人才担任主要的管理者,建立权力分散、授权经营的科层制管理方式。

(三) 建立科学的人才选拔机制

这就涉及到两个问题:从哪里选拔人才和如何选拔人才。首先看“从哪里选拔”,20世纪80年代,美国90%以上的CEO都是从公司内部选拔的,现在已近有1/3的CEO来自公司外部。从内部选拔有利于保持公司战略的连贯性和增强员工的忠诚度,但往往造成企业决策的墨守成规,没有创新。而对于外部的挑选,也就是我们常说的引进“外脑”,有利于给企业带来新鲜血液,企业不至于陷入过去形成的盘根错结的关系网,可以大刀阔斧的改革。彼得·德鲁克曾说过:家族企业要想生存和保持有效运作,在高层管理人员中,无论有多少家家成员,也无论他们多么出色,也至少要有一位非家族成员。并且企业要未雨绸缪,建立一个接班人计划。企业选人要有一定的透明度,让更多的人参与评价,并且选人制度化,在制度化下产生的人较容易被家族成员认可。

(四) 建立有效的激励和约束机制

有效的激励机制可供选择有:年薪制和经理人员持股、期权制。年薪制以年度为周期,根据经营管理业绩和年度、风险确定收入的分配制度。期权制是让经营者可以按照约定的日期、约定的价格、约定的条件购买一定数量的股票。这是委托代理关系中所有者和经营者之间关系处理的一种方式,所有者通过出售股票让渡利益,激励经营者提高资产经营收益和资产质量。现在期权收入是美国大公司CEO收入的主要来源。当然在激励的同时,也要健全约束机制,特别是要建立健全财务制度,形成财务监督机制、制衡机制。

参考文献:

- [1] 魏杰.企业前沿问题——现代企业管理方案[M].北京:中国发展出版社.
- [2] 甘德安.中国家族企业研究[M].北京:中国社会科学出版社.
- [3] 杨国枢.家族化历程、泛家族主义及组织管理[M].远流出版社.
- [4] 陈朝阳,林玉妹.中国现代企业制度[M].北京:中国发展出版社.
- [5] 无狄亚.对华人家族企业走向现代管理之路德思考[J].中国乡镇企业,2000,(10).
- [6] 应焕红.“家族制”与民营制度创新[J].浙江学刊,2001,(5).

(责任编辑:孙桂珍)