

# 浅析中国家族企业管理体制的革新

哈尔滨工业大学管理学院 郭景远 常 华



常 华

**[摘要]** 本文是关于家族企业管理体制的研究。首先对家族企业作了界定, 然后对家族企业体制的优势和我国家族企业目前存在的弊端进行分析, 在此基础上吸收国外先进企业制度包括西方家族制度的优点, 针对我国家族企业的缺陷, 分别从企业产权、治理结构和管理制度三个层次提出建议, 以期对我国家族企业的成长有所帮助。

**[关键词]** 家族企业; 产权; 治理结构

**Abstract:** This paper studied the management mechanism of household enterprise. Based on definition on household enterprise and analysis of the management mechanism, using the advanced mechanism in West Country for reference, the paper tabled several proposals on property right, management and system, which may do good to household enterprises in China.

**Key words:** household enterprise; property right; governance mechanism

## 1 家族企业的界定

从股权和经营控制权的角度可以将企业划分为家族企业和公众企业。从一个家族全部拥有两权的绝对家族企业到几个家族或准家族拥有临界控制权的泛家族企业都属于家族企业; 突破了临界控制权的企业称之为公众企业。亦即, 判断一个企业实行的是否是家族制关键在于其所有权与经营控制权。为了更加明确家族企业的界限, 在此对相关概念作一区分: 第一, 由于划分方法不同, 家族企业并不等同于民营企业、中小企业、独资企业、合伙企业以及私营企业等, 尽管其在一定程度上有重合, 但在概念上却并非同一关系; 第二, 由于划分标准不同, 家族企业也不对立现代公司, 与家族企业相对应的概念是公众公司而非所谓的现代公司。即使是股份有限公司, 只要家族拥有主要的所有权和经营控制权, 就属于家族企业的范畴, 只有突破了临界控制权才成为公众公司。

## 2 家族企业体制上的优势

**2.1 员工凝聚力强** 家族企业中占有最重要地位的是“人和”的因素。在这种以家族血缘关系为基础所建立的企业组织中, 决策者与执行者没有竞争对手, 领导人是经营者也是所有者, 肯全力投入企业经营, 管理职能不受其它因素影响, 企业的每个成员都有共同的目标, 以未来长远发展为重, 不为眼前利

益所动。在血缘关系的纽带之上, 家族企业权力与相应利益的传递与分解都以家族关系为依托, 在企业内部建立起一种互相亲近和彼此信任的感情文化, 企业成员之间不单纯是靠权力沟通的, 还有家族内部成员的沟通管道, 使企业内部的关系不是僵硬的、官僚的, 不会出现“摩擦”损失和在企业目标实现过程中产生偏差。契约中掺和了伦理, 交易中融入了亲情, 易于沟通和协调, 降低了企业内部组织协调成本, 节约了经营管理中的交易费用。

**2.2 决策效率高** 家族企业以其产生和发展的特有方式, 进行着企业主管理意愿的形成、实施和保障的过程, 使企业保持很高的决策效率。首先企业主长期拥有经营权, 在企业管理过程中逐渐拥有丰富的阅历和敏锐的洞察力, 往往凭借自身过人的胆识和预测, 迅速做出决策, 同时由于这类企业具有一个统一的领导管理意愿, 即以业主为核心的强有力的家族意愿, 不被他人分割, 使管理决策能迅速形成。其次, 决策者、执行者和结果承担者的统一使企业主的决策能得到迅速贯彻, 表现出较高的执行效率, 易于把握转瞬即逝的市场机会。还有, 家族企业的管理活动没有繁文缛节, 按明确的企业和家族目标行事的思想贯穿管理的各层级, 这使管理意愿在贯彻中的保障和监控体系相对简单。

**2.3 产权结构优** 从产权角度来讲, 家族制企业对外界而言具有清晰的产权

界定, 家族企业所有权和经营权是统一的, 其所有者为家族成员或与家族关系密切的人员, 在这类企业中不存在所有者与经营者之间的委托——代理关系, 从而避免了由于信息不对称带来的代理人的道德风险问题以及对经营者道德风险监督的问题, 从而降低了监督成本, 同时, 也解决了企业家的激励约束问题。此外, 由于家族企业由家族成员共同组成高层管理核心, 从而减少了经营上的制约因素, 保证了经营方式的灵活多样性, 提高了决策的机动性和敏捷度, 有利于技术、工艺和财务的保密, 为家族企业的高效运作提供了有力的组织保证和管理支撑。

## 3 中国家族企业现存的弊症

家族企业尽管有上述体制优势, 然而在中国大陆的发展现状却不容乐观, 这些弊症主要体现在如下几个方面:

**3.1 产权不够明晰** 在家族企业, 虽然相对于整个家族而言企业的产权是明晰的, 但对于单个家族成员而言仍是一种共有产权, 并没有明晰到个人。当家族的最高权威——家长健在时, 这一产权制度的弊端可能被家长权威所掩盖, 一旦家长去世, 这一隐患将会导致家族成员之间的产权纠纷, 严重的可能导致企业的分崩离析。

另外家族企业的产权通常具有封闭性, 有的尽管实行的是有限责任公司, 股东在两人以上, 但持股者或是妻子儿

女,或是少数亲戚,董事会形同虚设,并且不愿让外界了解企业的经营状况与股权状况,这使其经营情况在外界看来显得相当模糊。

**3.2 企业内耗严重** 在家族制企业中,亲情和事业纠缠在一起,一旦家族成员间关系紧张、感情疏远,就可能导致企业无法正常经营,甚至走向衰败乃至破产。家族制企业选拔接班人也很难,这其中包括:老一代创业者是否能交出经营权?家族内有无合适人选?多数家族领导人人都不能未雨绸缪,提前做出安排,这样,家族经营制的企业经常发生继承的危机,有时甚至几个可能接班的家族成员各自拉拢一些亲戚,结成小圈子,争夺接班人的地位,这些内部的明争暗斗,带来很多家族矛盾,甚至导致企业分裂。此外,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,严重影响了企业的效率。家长权威制度、遗产继承制度、亲情规则纠缠所形成的内耗是使企业难以持续成长的源泉。

**3.3 制度建设不足** 家族企业首先是作为一个企业存在的,它是一个社会组织,而不单纯是一个家族组织,其成员的个人目标和整体目标在一定程度上存在着不一致。而且大型的组织中也需要一套严格的规章制度来约束,才能使组织内部秩序井然。而中国家族企业的现实中,主管“办事逻辑”高过“管理原则”,“情感逻辑”胜过制度安排。企业内部制度形同虚设,只对外人,并不能约束内部(家族)人员,企业家的家长作风,独断专行,甚至做出一系列致命的错误决策,葬送公司前途。王安计算机公司在获尽殊荣之后的“昙花一现”,给所有家族式企业的管理留下了深刻的教训。

## 4 中国家族企业管理体制的革新

鉴于此,笔者认为中国家族企业要想持续发展必须从有利于增强企业竞争力的实际情况出发,在家族产权、治理结构、管理制度三个层次上进行革新,主要有以下几点:

**4.1 企业产权的界定** 产权是规定人们相互行为关系的社会基础性的规则。它可以分解为多种权利并统一呈现为一种结构状态。它是一种排他性的,可以平等交易的权利,只有界定了明晰的产权,才会有科学的决策与管理。

中国家族企业产权很不规范,虽然

相对外界来说其产权是明晰的,但具体到成员个人却往往还是处于模糊状态。这种家族产权虽然在发展初期能起到激励作用,但从长远来看却是一种障碍,企业很可能会因为分配这块增大的蛋糕影响人们的积极性,甚至导致企业的分家而走向衰落。

所以,家族企业产权改造的目标主要是使原来模糊的产权更加明晰化。家族企业要想谋得进一步的发展,内部产权一定要明晰,即使是亲兄弟也要依据各自所占股份的比例,明确划分职责和权限,只有这样才能做到有效的控制和激励。为此,家族制企业可以借鉴西方公司制的先进之处,对企业进行股份制改造,将产权具体地量化到个人,并规定相应的责任界限。这可以预防并解决企业中由于产权不清而产生的利益纠纷,使个人能够直接与企业利益相挂钩。在这方面四川的希望集团做得较为成功。该集团从1982年创办到1998年分家,16年间有很长一段时间产权是不清晰的。最终它的成功之处在于:界定和划分产权,使企业从由亲情维系的传统家族企业,迈向产权明晰、分工管理的现代家族企业。

至于产权多元化则并非改革的唯一途径,事实上中国目前还不具备多元化的种种条件,例如企业财务人事制度不够完备,社会的法制、信用体系尚不健全,职业经理人市场还未形成。如果企业股权过分分散,只会带来一些弊端,使经营权分散、管理的复杂程度增加,企业内部交易成本和决策成本也相应增大。我们的目的是降低家族企业的经营风险、提高其环境适应能力,以有利于企业可持续发展。因此在股权多元化问题上应该慎重对待,建议在家族绝对控股或者至少是相对控股的前提下有意识地吸收家族外的成员参股,特别是企业中有关的经营管理和技术骨干,可以以较优惠的价格鼓励他们购买企业的股份,适当的情况下甚至可以赠给他们一部分股份,让他们也能够分享利润,同时也使企业领导者、中层管理人员、技术骨干、职工都参与到股东的行列中来,起到稳定骨干队伍、使技术和专业秘密不外流的作用,同时增强他们的工作积极性,使企业具有更大范围的凝聚力。

**4.2 治理结构的革新** 家族企业治理结构的特征是企业控制权被家族或准家族成员(如亲戚、朋友、同学、同乡等)所把持。家族或准家族成员控制了企

业主要的决策和监控管理岗位,用“自己人”或“熟人”是家族治理企业的典型特征。这种家族治理在很大程度上是东南亚华人企业竞争力的主要制度基础,同时也是企业成长的主要障碍。这一看似矛盾的作用正是家族治理结构在特定文化和制度环境下经久不衰而又需要不断变革改造的原因。

东南亚华人企业组织的发展表明,企业的家族治理在竞争和生存的压力下变得更为理性化,家族控制权的逐步放松或引入职业经理人将在企业主仍然占有绝对股权并对企业战略决策有足够影响力和控制力的情况下实现。燃气具行业颇具名气的中山长青集团的总经理何启强先生就提出,对经理人要“引得来、控得住”。控制仍然是核心。在企业管理权方面,通过诸如详细的授权和责任制、控制关键岗位以及签字、报表、内部信息系统等进行控制。值得注意的是,在不同的管理职能上,家族管理程度是差异较大的。如具体来说,企业在财务管理、采购管理上更多地用自己人来控制,但在生产和技术管理等方面,家族控制几乎是不存在的。显然,在目前的市场环境下,这是一种较为理性的选择。经历这种变革的企业有的学者称之为“家族——管理型”企业。可见,家族企业的发展并非全部以两权分离和引入职业经理人为标准,对家族治理结构的改造而形成“家族——管理型”企业,同样可能是中国家族企业的一条重要的发展道路。

实际上在家族企业中存在家族和企业两个组织。家族本质上依靠血缘、亲情和感情来维系,而企业则需要相应的规范和制度约束,显然这是两个本质不同的组织,各有自身的标准、角色地位、价值观和系统结构,又以特殊的方式相互溶合相互渗透,既有积极的影响也有消极的后果。正是由于相同个体必须履行双重职责,才造成了家族企业的矛盾冲突。解决这一矛盾冲突的关键是设立一定的机构,实施相应的计划,以规范各自责权利关系,从而使两个组织的目标得到最大的统一,使相互之间的消极影响最小化,保证哪里的问题由哪解决,而不影响另一个组织的正常运转;使积极的影响最大化,互相促进、共同发展。鉴于此,本文提出以下两点:

**4.2.1 在企业中设立股东大会和顾问董事会** 在家族企业,股东大会由全体股东组成,仍然是为了方便各个股东了

解公司运营情况,讨论公司问题的场所,在这一点上可以说是借鉴了西方公司治理的优点,其功用是基本相同的。但由于家族企业规模不一、有大有小,且家族控股份额和成员人数不同,所以家族企业的股东人数也相差很大。而它与公众公司股东大会的实质性区别就在于虽然也可能有家族或准家族以外的人如企业的技术骨干参股,但家族至少要掌握控股权,如果公众持有相当的股份,则家族企业的股东大会与公众公司的股东大会就没有什么区别了。

顾问董事会,顾名思义,主要是做总经理的顾问,与企业高级经理联合进行企业的战略安排与设计,它是一个解决问题的组织。首先要代表所有者的利益,帮助经理人员充分行使经营管理权,并与所有者目标相协调;另一方面,它还要参与家族财产计划安排,帮助稳定、团结家族成员。顾问董事会还要制定同时兼顾两个组织的计划,为预防家族、企业发生的巨大事件做准备,例如确保在企业 and 家族中的领导连续性问题。显然这种安排更有利于管理专业化的发展。

4.2.2 在家族中设立家族委员会 所有的家族都有一定的组织系统,而作为与企业如此亲密的家族当然应该具有与众不同的家族组织结构——家族委员会。家族委员会应定期召集家族成员,用家族的权威和身份来讨论与企业相关的问题。成立家族委员会的主要目的,是希望为家族成员提供一个能清楚表达他们的价值观、需要、对企业的期望和家族保护的场所。这样做有利于明确家族和企业的分界线,并为那些不在企业工作也不拥有所有权的家族成员提供表达意见的机会,大大降低因家族矛盾对企业经营、决策可能造成的不良影响。家族委员会要承担起解决日益扩大的家族网络的冲突,必须制定较为规范的程序。例如制定并严格遵守家族会议时间表;确定家族会议上的主持人和领导者;考虑聘请专家帮助组织家族会议等。

家族委员除实现其家族讨论场所的功能外,还应为整个家族制定类似于企业战略计划的家族计划。家族企业的家族计划必然与其控制经营的企业紧密相关,必然会对企业产生影响,使它们做出相应的反应,从而起到调节作用。

这是为家族企业设计的组织协调方案,即企业、家族两个组织通过建立相应的结构进行协调。如果这种安排能得

到企业、家族政策和制度规范的支持,则可以保证家族企业的两个组织充分发挥各自的优势,促进家族企业及时采用先进的管理技术、专业化的管理方法,可持续发展。

4.3 管理制度的完善 在家族企业成长过程中,建立完善的管理制度十分重要。因为企业规模越大,管理越困难,如果没有严密的分层负责的管理制度作为规范一切人、事、财、物的准绳,据以彻底执行,其前途是非常危险的,著名的王安公司父子交接班事件即是先例。所以必须依靠规章制度的力量来管理,靠组织的力量来推动。

家族企业建立规章制度的过程就是逐步实现管理理性化、制度化与科学化的过程。在初创阶段和发展早期阶段,家族企业从决策到管理都带有很强的人治色彩。创业者和高层管理者往往凭直觉和经验进行管理。这种管理的随意性很强,家族企业在规模扩大之后要想继续发展,必须根据实际并借鉴科学管理的经验,逐步建立和完善各项制度,明确企业内不同组成部分各自的目标与功能,相应的权利与义务,形成层次分明、制度严格、权责明确的组织模式,提高家族企业的组织能力,使企业的资源配置合理化,为长期发展奠定基础。

许多家族企业正是由于按照科学管理原则界定企业的权利责任和实施激励控制,排除“人治”建立“法治”,从而得以发展。湖南长沙的远大空调就是一个典范。显然,“法治”的企业即企业内部是法治的组织而非人治的组织,这里着重强调的是对家族成员的约束,只有家族成员受到约束,按照规则办事,别人才会对你有信任,制度才能真正建立起来,从而形成专业化管理。同时应强调的是,专业化的管理是要靠程序和规则来管理企业,而非兴趣、感情,企业最重要的日常事务主要应该用程序化、规则化的流程来做。

总之,家族企业要加强企业制度建设和专业化管理尤其要注意以下三点:

4.3.1 公司章程的约束 公司章程对企业内的各个利益主体包括对企业主的责权利及其行为都要做出规定。企业主必须遵守章程的规定,受章程的约束,照章行事。如:作为很重要一项的企业财务章程,重点应放在财务制度的规范上,规范编制统一的资产负债表、损益表和现金流量表等企业财务报表,真实反映企业经营状况;规范审计制度,重

点是事前审计,突出常规审计和随机审计,对企业主的交际费用等灵活性支出做出适量的约束,防止浪费。但是,我国不少家族企业对章程的制定有很大的随意性,使章程失去了对企业主应有的约束力。这要求家族企业要认真制定好公司章程,使其能成一项重要规章制度。

4.3.2 组织机构的制约 家族企业组织机构主要有股东大会、顾问董事会、家族委员会等。强化顾问董事会职能,对家族企业而言,尤其要注意激励顾问董事会中的非家族董事,提供足够的刺激以调动他们的积极性,处理好家族董事和非家族董事之间的平衡问题等,吸引家族以外的“脑力”对企业进行监督和管理,使顾问董事会在家族企业中真正发挥作用。为此家族企业要按照现实情况完善顾问董事会制度,包括增强家族外顾问董事及各类专门化人才在董事会中的地位和作用,从而使董事会有能力有效协调企业与高级经理人的关系,尤其是对经理人业绩与缺点的评价,以及对经理人、企业与家族在经营发展战略上的分歧的协调,能由董事会来进行,而不是由家族企业主人来进行,从而减少冲突有利于企业长远发展。

4.3.3 劳动合同的规范 家族企业与家族成员之间要有明确的劳动合同关系,双方的权利义务要体现在合同中,企业成员在法律上是平等的。家族成员在进入企业时,必须与企业签订合同,在公平合理基础上的合同是受法律认可的。对于家族成员一方,合同对其责权利要作出明确规定。另外,合同的制定者最好不是家族中的成员,而是由中介机构按国家有关法律来制定,以确保合同的公正性和约束性,对家族成员形成有效约束。

#### [参考文献]

- [1] 曹德骏. 家族企业研究的几个理论问题. 财经科学. 2002. (6): 55-60.
- [2] 刘伟. 当代中国私营资本的产权特征. 经济科学. 2000. (2): 30-36.
- [3] R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes and A. Shleifer. Corporate Ownership Around the World. The Journal of Finance. 1999. (8): 54-57.
- [4] 储小平. 《儒家伦理与海外华人经济的发展》. 《汕头大学学报》. 1998. (6): 36-44.
- [5] Charles P. Oman. A new era in corporate governance. The McKinsey Quarterly. 2004. (2): 233.