

文章编号:1000-5811(2005)04-0135-04

现阶段中国家族式企业的特点和作用

李雪萍,杜治平

(陕西科技大学管理学院,陕西 咸阳 712081)

摘要:家族式企业在人们的眼里是一种落后的企业形式,其表现为管理方式落后、管理手段传统、管理思想封闭等。但是,无论在发达国家还是发展中国家,家族式企业都大量生存和发展着。作者在文中通过对家族式企业在我国的产生、发展、生存条件及发展原因的分析,提出了家族式企业在现阶段中国经济市场条件下生存的合理性和必要性,并说明家族式企业对我国经济的建设和发展具有十分重大的现实意义。

关键词:中国家族企业;现状和特点;意义和作用

中图分类号: F276.5 **文献标识码:** A

1 家族企业的涵义

关于家族企业的定义和特征,仁者见仁,智者见智。美国著名企业史学家钱德勒认为,家族企业是“企业创始人及其最紧密的合伙人(和家族)一直掌有大部分的企业股份,他们与经理人员维持密切的私人关系,且保留高层管理的主要决策权特别是在有关财务政策、资源分配和高层人员的选拔。”哈佛大学教授 Robert G. Donnely 认为:家族企业是指同一家族至少有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企业目标又有相互影响的关系。我国著名学者潘必胜则认为:当一个或数个具有紧密联盟关系的家族拥有全部或部分所有权,并且直接或间接掌握企业经营时,这个企业就是家族企业。

综上所述,尽管学者们对家族企业的定义众说纷纭,莫衷一是,但大都认同把企业的所有权和控制权作为定义家族企业的关键条件。所以,家族企业应该具有以下内涵:(1)家族成员拥有企业全部或者部分的资产所有权;(2)家族成员掌握着公司最为重要的管理权,控制着公司的运行;(3)家长集权式管理,视企业为一种事业寄托,初始阶段多以家庭利益为首要目标;(4)家族文化趋于感性,人治重于法治。

2 我国家族企业的现状和特点

在中国经济的发展过程中,私有经济曾经销声匿迹了几十年。直到 20 世纪 70 年代末期的改革开放,才使私有经济重新回到中国经济的舞台。1978 年以后的实践推动、理论突破、政策调整使以家族为基础形成的经济组织在中国的农村和城市大量涌现。

2.1 我国家族企业的成长过程

我国当代家族企业的产生、成长大致可以分为三个阶段,表现为三种类型:

(1)“生存型”家族企业阶段,时间为 20 世纪 80 年代早期。当时农村中的“能人”和返城知青大多数以家庭作坊开始起步,企业产权是以个人产权或家族产权为主体,企业所有者、经营者、管理者、生产者三位一体或者四位一体。公司治理以亲友为主体,以亲情为纽带,业主控制一切并承担一切责任和风险。业主个人决策,管理层次单一,企业行为易受到短期行为和投机心理的干扰。企业的融资渠道主要靠自身积累。

(2)“下海型”家族企业阶段,时间为 20 世纪 90 年代前期。当时一部分政府机关工作人员、企业在职人员等纷纷开办企业,他们可能因为对以前工作条件不满意、晋升机会受阻等原因而谋求独立发展,也可

• 收稿日期:2005-03-17

作者简介:李雪萍(1966-),女,天津市人,在读硕士生,研究方向:企业文化

能因受市场机会的吸引而放弃以前的工作。他们一般具有较高的文化素质,有较强的经营管理能力,有各种社会资本,或者他们懂技术、有经验,特别是以往的工作经历和社会关系使他们在进货渠道和销售网络等方面有更多的优势。企业的自身积累是他们凝聚物质资本的主要途径,同时凭借其社交网络,银行贷款也是企业资金的重要补充。

(3)“知识型”家族企业阶段,时间从 20 世纪 90 年代后期开始。这主要是指知识拥有者和第二代家族企业成员开办的企业。新经济条件下,IT 技术、生物技术等高技术行业蓬勃发展,并且成为家族企业成长和发展的温床。企业主一般都具有较高的学历,对行业技术、市场状况、企业管理都有比较深入的了解,在企业的用人机制和决策机制等都较前两者有更大进步。企业的融资方式除前面几种方式之外,吸引海外资本和风险资本成为新的融资方式。

2.2 我国家族企业的一般特点

2.2.1 具有各种形式的隐蔽性

在发达的市场经济国家中,创业者往往偏爱将家族的姓氏和企业紧密联系在一起,以此张扬家族企业文化,提高家族企业的声誉,增强企业内部的吸引力。而中国家族企业,特别是做得比较成功的企业,很少用创业者或家族的姓氏来做企业、产品、服务的名称,有时还故意遮掩家族企业的实质,无形中给企业蒙上一层神秘的面纱。导致了这种隐蔽性的存在。

2.2.2 所有权和经营权密切结合,家族成员一般既是所有者又是经营者

有数据显示,中国的家族企业中,企业主及其家族成员股份之和占企业总股份的 80% 以上。家族企业所需的创业资金和发展资金,基本上都是自给型的。企业产权处于家族成员的绝对控股之下。家族企业中,家族成员在股份中占有主体地位。在 2003 年,对温州乐清的家族企业进行了调查,在 88 家企业中,除 36 家企业的企业主是 100% 拥有产权外,有 52 家企业的产权是控股型的。从调查中还可以发现企业主基本上都持有大量的股份,在所调查的企业中,有 17 家企业的业主持股占 50% 以上。

2.2.3 资源配置受传统经济体制的阻扰

在传统经济体制中,企业所需资源都是通过政府行政机制来配置的,由于信息不对称,这种资源配置方式的弊端已经昭然若揭。然而制度变迁具有“路径依赖”的特性,由于传统体制中形成的即得利益集团的存在,在市场化改革过程中,他们不仅“顽固不化”,而且还发挥着实质性的作用。家族企业作为正统体制边缘艰难成长起来的弱势群体,在存在利益冲突时,传统体制的阻扰就不言自明了。

2.2.4 以中小企业为主体,家庭成员在管理中居于首要地位

我国家族企业复苏和发展的时间比较短暂,大多数家族企业的规模扩张不快,总体上企业规模比较小。今天绝大多数私营企业仍是小型企业。即使在民营经济较为发达的浙江省,企业规模也还是偏小。浙江中小个体私营企业其数量占到全省企业总数的 98% 以上。

由中国社会科学院社会学所、全国工商联研究室共同组织对 21 个省市自治区的 250 个市县区的 1947 家中小私营企业进行的抽样调查显示:中国中小私营企业所有权与管理权紧密结合、决策权和管理权高度集中在企业主手中,“董事长兼总经理”是最普遍的老板身份,大部分企业是投资者与经营者一体化,家庭成员在企业中居要位,表现出深厚的家族控制特色。

2.2.5 组织结构落后,有限责任公司占较大份额但往往名不符实

据《中国私营企业研究》课题组的《2003 年中国私营企业调查报告》显示,私营有限责任公司中有约 1/7 实际上是一个人投资,登记为何种类型的企业,完全取决于私营企业经营的需要。有限责任公司已经成为私营企业的主要法律组织形式,但是相当程度上这是私营企业主规避制度风险和改变企业自身形象的一种摆设,其本身并没有真正形成企业内部治理机制的现代特征。一些私营企业设立各种监督制衡机制,并非完全出于建立、健全企业治理结构的考虑,而在一定程度上是为了改变企业自身形象,并与外界建立一种相互融通的渠道。

3 我国家族式企业普遍存在的原因分析

家族企业是比较普遍的组织形式,世界范围内 80% 以上企业属于家族企业,而根据多年的全国抽样调查,表明我国 90% 以上的私营企业是家族企业。家族企业如此普遍地存在和发展,其原因如下:

在关于企业组织形式的探讨中,家族企业通常被视为是保守、低效率、内部纠纷纷呈的作坊式企业,不

少研究者强调,家族式企业迟早要消失。但是,中国家族企业发展之迅猛无疑是令人印象深刻的。在政府扶持和鼓励大型企业集团的背景下,家族企业依然保持了快速增长的势头。许多成功上市的家族企业,财富集聚的速度更为惊人。

那么,为什么会出现这种理论与现实的反差呢?

理论上说,在企业组织形式中,能够在特定的市场环境、文化环境下更好地整合资源、提高资源配置效率的组织形式,就应当是有效率的。从现实情况看,基于不同的经济环境,家族式组织不一定是低效率的。在特定的情况下甚至比市场更有效率和竞争力。或者说,脱离具体的经济环境讨论家族式企业的优劣是没有意义的。

显然,我们需要从现实的经济环境中寻找原因。

(1) 家族企业的兴起是在特殊的历史背景下产生的。在计划经济逐步解体、市场规则迅速调整的过程中,民营企业为了赢得市场竞争优势,不得不经常性地突破已有的政策限制、或者采取各种花样的变通做法。这种政策博弈现象的普遍存在,使得企业家必须严格控制内部高级管理人员对于企业的忠诚度,防止出现内部人告状、从而引致政府管制和惩罚的情况,这样的体制性环境决定了以家族忠诚为纽带的企业家族化经营是一种相对安全的选择。

(2) 家族企业的兴起是对宏观市场信用环境缺失的一种补充。在由传统的计划经济向市场经济转型的过程中,社会上普遍存在缺乏“信用”等现象,存在很多非理性竞争。在商业上,表面上主张“和气生财”,但实质上进行了很多内耗式的竞争。在这种背景下,企业还没有站稳就已经遍体鳞伤,更不能说是走出国门与国外企业家同城竞技了。而家族式企业是建立在以血缘关系为纽带的基础上的,它具有亲和一致的和精诚合作的企业精神,能将亲情、恩情和族情很好的结合起来,较好的协调家族利益和员工利益。避免企业因为缺乏信用和内部竞争带来的企业运作成本的提高,同时有利于在企业中形成团队精神。

基于中国特定的文化环境,企业所有者与职业经理人之间的信任关系难以在短期之内建立。民营企业的所有者在选择经理人员时的一个基本准则通常是,民营企业所选择的经理人员首先必须是可信的,如果首先就不可信,那么,经营管理能力越强,可能对于企业的所有者造成的损害也就越大。清晰、稳定的法制环境,透明的职业经理人评价体系,都是促使企业所有者和经理人之间建立信任关系的基础,但是,目前这些方面的环境都是缺乏的,企业的所有者在这种状况下只能转而选择家族之内的可信的人员参与经营。

(3) 家族企业的兴起是由融资渠道和企业的运作成本决定的。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渠道相对单一,通常是利用家族式的网络。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。根据调查,我国私营企业的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%。在一个迅速变动的环境中,家族的管理模式不仅有利于前期降低生产成本(如减少工资、引入家族网络的融资),而且从最初创业的意义上说,家族化经营的协调成本也相对较低,因为即使发生矛盾冲突,也可以通过内部协商,而避免由于引入第三方监督造成成本过高的情况发生。再加上有家族观念的约束,所以过程中的监督成本也相对较低。由于决策者与管理者均为家族中人,信息的传递极为快捷,在遇到问题时,可及时处理,无须先请示汇报。在企业资金困难时,家族人员还可以不计报酬地工作,在一定程度上缓解企业在资金上的压力。

(4) 家族企业的兴起是公民社会尚未形成的一种过渡。中国社会发展至今天,之所以还没有产生形成许多有竞争能力的民营大企业,与中国社会诚信度极低是分不开的。从古至今,中国以独立的契约关系为纽带而建立的公民社会,还没有最终形成。换一个角度来说,公民社会还没有成为我们这个时代的典型特征,人们对以契约关系建立起来的企业的认可度和忠诚度还大大低于对家庭或家族的认可度和忠诚度。而且在企业管理中,一些企业盲目追求西方的管理制度而不注意消化吸收而造成各种标准化的规章制度堆积如山,但企业依旧按传统规则运行。所以中国现阶段的现代企业有时还不得不从家族式企业中吸取一些家族管理的特征,这种管理即使不是最先进的,但却是非常有效的。因而家族式企业的存在有其现实的意义。

4 我国家族企业发展的意义和作用

家族企业在许多国家和地区的经济发展中占有重要地位。根据克林·盖尔西克(1997)的研究,由家族所有或经营的企业在全世界企业中占65%至80%之间,世界500强企业中的杜邦、福特、柯达、安利、摩

托罗拉等都是家族公司。在欧洲,43%的企业是家族企业,在亚洲特别东南亚华人社会中,家族企业这种组织形式更是非常普遍。据一项统计表明,在东南亚各国和地区中,最大的 15 个家族控制的上市公司的总值占其国内生产总值的百分比是非常高的,如香港为 84.2%、马来西亚为 76.2%、新加坡为 48.3%、菲律宾为 46.7%、泰国为 39.3%。中国自改革开放以来,家族企业发展极为迅速,特别是在东南沿海一带,家族企业更是无所不在。可见,家族企业对经济和社会发展具有重大意义和作用。

4.1 经济成本低,效益明显

从经济学上分析,家族企业的经济活动主要不是靠供求关系、法律制度或行政命令,而是靠亲缘关系、伦理规范、家庭制度等非经济因素起重要作用,这样在资源配置中,一是市场交易成本相对较少(如契约签订的谈判成本、契约不完全导致的成本等),都会由于家族关系的参与而大大降低。二是企业内部的委托代理成本也相对降低。委托代理成本主要是由于当事人的利己主义导致的委托人和代理人之间的信息不对称和巨大的监督成本,然而家族关系是利他主义的,它在一定程度上消除了代理成本的根源。家族关系在配置资源中所具有的特殊优势,使家族企业能有效运作,实现资本的原始积累,从而成为现代企业的主要生长点。

4.2 重视伦理信条,凝聚力强

家族企业有其独特的家族理念或企业文化价值观,这是一种独特的企业文化资源,它能使家族企业在经营运作中有很强的内部凝聚力、自主性,机制灵活,能获得经营效率的优势,并创造出卓越的业绩。家族企业文化普遍以家庭为核心、以家庭伦理为道德准则。这种文化特征保留了家族制的基本内容,如“尊上”、“忠信”、“服从”,企业内部依然存在家长式的权威,企业管理采取“人治”方法。而家和万事兴是家族企业通常倡导的原则,是家族企业讲求团结、和睦相处的重要基础。家规家训也成为了企业的信条,每个家族企业都注重“企业与家业”的一体化,家规家训自然成为企业的信条。

4.3 自我超越,自我发展

家族企业是一个具有生存特质的概念。作为一种具有生存特质的企业组织形式,家族企业广泛存在于不同意识形态、制度环境、文化背景的东西方各国,并以其自身的优势适应了众多国家的不同时代和不同时期。其原因在于:首先,家族企业是一个动态伸展的过程。我国家族企业自改革开放以来从少到多、从传统行业到高科技领域、从家庭小作坊到跨行业、跨地域乃至跨国的大型企业集团的巨大发展,这是有目共睹的中国经济发展现象。其次,家族企业是一个自觉学习的系统。现实中许多家族企业不是图一时的快速扩张,没有于短期的利润赢取,而是积极适应外部制度环境的瞬息变化,克服短视行为,反省调整自我,保持和强化原有优势特征,不断进行制度创新,向世人充分展示其自我创新能力、自我调整功能、自我超越胸怀、自觉学习素质。再次,家族企业是一个不断演化的组织。从原始家族制到现代家族制、再到现代企业,从家族所有与家族管理合二为一到家族所有与非家族管理的有效融合、再到家族企业的社会化,这种进化的轨迹表明家族企业是一个自我超越、不断演化的组织。但这种演化是基于现有制度环境的扬弃,而非简单的自我否定,并且将是一个漫长的过程。

4.4 决策统一,经营灵活

就家族式经营来说,存在着如下的优点:亲和一致和精诚因素的企业精神。成功的家族企业,善于将亲情、族情和恩情有机地结合在一起,巧妙地协调家族利益和员工利益,使经营者和员工形成休戚相关的利益共同体;家族式企业在投资决策和经营管理上具有天然的优势,不存在责权不分,相互扯皮的现象;家族企业在企业发展上既有勇敢的魄力,又相当的慎重;家族企业十分注重成本控制和资金控制,无谓的浪费很少;家族企业由于相互了解,容易产生凝聚力和向心力;家族企业容易形成领导核心和权威,避免很多不必要的争论。

当代中国社会经济环境中有很多适合家族企业生存的特点,所以,经过近 20 多年的迅速发展,用家族制的方法管理企业已经成为 70%—80% 的民营企业的普遍管理模式。因此,我们在判断家族式企业这种企业组织形式的优劣和效率时,要基于特定的经济、文化环境和其内在的演进逻辑,而不能简单地做出肯定或者否定的回答。基于我国目前的这种特定的经济体制和经济环境下,我们可以肯定的说家族式企业的发展对我国的经济建设有着时分重大的意义。

(下接第 142 页)

管理以及不断发展变化的图书馆专业知识的培训。例如图书馆自动化系统应用培训、分类法改版以及主题标引知识的培训等等。培训的方式应采取外送到相应的培训部门学习和在本馆开展全面学习相结合的方式。这样既能保证图书馆的正常运作,又能节约经费和照顾全面。从而使图书馆工作人员的整体素质不断提高,以适应图书馆网络建设的需要。

参 考 文 献

- [1] 陈亦强. 资料室图书管理系统的开发和应用[J]. 苏州大学学报(工科版), 2002, 22(5): 114~116.
- [2] 侯晓敏. 以人为做好图书馆工作[J]. 情报杂志, 2004, (11): 58~60.
- [3] 秦秋艳. 高校图书馆远程教育的思考[J]. 情报杂志, 2004, (10): 33~36.

HOW TO TRAIN BOOKS ADMINISTRATIVE STAFF IN THE NEW PERIOD

ZHANG Bi-ying

(Management College Shaanxi University of Science & Technology, Xianyang 712081, China)

Abstract: New period books administrative staff should possess political and ideological quality, technological quality and somewhat ability to work. The main measure to train the administrative staff in the new period is to establish system of personnel training, introduce competition mechanism, implement and select the superior and eliminate the inferior and to train an inter-disciplinary talent team. We should set up some useful systems such as responsibility system, feedback, rewards and punishments, which can give a good condition for the development of the talent. The construction of the network needs qualified personnel in a specific field of knowledge structure, for this reason, books administrative staff should carry on role change in networking. Library construction should pay attention to the introduction and cultivation of the talent, strengthen the training of the network books administrative staff.

Key words: books; management; talent; cultivation

(上接第 138 页)

参 考 文 献

- [1] 林平凡, 詹向明. 企业文化创新[M]. 广州: 中山大学出版社, 2002, 294~299.
- [2] 弗朗西斯·威斯切, 吴威编译. 中国企业家[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2003, 110~139.
- [3] 景素奇. 家族式企业的何去何从[J]. 中外管理, 2004, (3): 62~65.
- [4] 马蔚华. 中国家族企业缘何具有很强的生命力[J]. IT 经理世界, 2005, (3): 41~43.

CHARACTERISTIC AND FUNCTION OF CHINESE FAMILY ENTERPRISE AT PRESENT

LI Xue-ping, DU Zhi-ping

(School of Management Shaanxi University of Science & Technology, Xianyang 712081, China)

Abstract: The familial enterprise is a kind of backward enterprise form in people's opinion. It shows as lag behind, traditional, thought seal management. However, no matter in developed country or developing countries, familial enterprises are all surviving and developing in a large amount. To analysis its reason for production, development, terms of familial enterprise surviving and developing in our country, this thesis has puts forward that familial enterprises survive is rationality and necessity under the condition of economic market of China at the present stage, it is obvious that they have very great realistic meanings to the construction and development of the economy of our country.

Key words: chinese family enterprise; current situation and characteristic; meaning and function