

● 于然/周明生

家族企业生命周期及其成长困惑

中国家族企业在 25 年的发展历程中,活力四射,成为经济发展的一支生力军。但不可否认的是遇到了不易克服的“瓶颈”制约——生命周期很短。《每日经济新闻》2005 年 7 月 1 日报道:中国每年新生 15 万家家族式民营企业,同时每年又死亡 10 万家,有 60%的企业在 5 年内破产,有 85%的企业在 10 年内死亡,其平均寿命只有 2.9 岁,可谓各领风骚三五年。美国布鲁克林家族企业学院的研究证实,全球有 70%的家族企业未能传到下一代,88%的企业未能传到第三代,只有 3%的家族企业在第四代及以后还在经营。美国麦肯锡咨询公司的研究结果也显示,所有家族企业,只有 15%的企业能延续到第二代以上。尽管如此,世界著名企业,如沃尔玛、福特汽车、三星集团等,也都是家族企业,它们长盛不衰。对比我国的家族企业,为什么发展到一定规模后,就会失去了创业时的生机和活力,成为长不大的“小老树”。本文试应用企业生命周期理论进行若干分析,或许对于我国家族企业的健康成长会有所启示。

家族企业在生命周期不同阶段的特点

美国伊查克·爱迪思博士认为,企业的成长与老化同生物体一样,从企业孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期一直到官僚期直至死亡,每个时期都有各不相同的特点,同样面临各不相同的问题。年轻企业富有灵活性,变革调整相对容易,但控制力比较低,其行为难以预测;“老”企业对行为的

控制力比较强,但缺乏灵活性,缺乏变革的意向。当一个企业既有灵活性又有可控性,既不过于幼稚,也非老态龙钟,它同时具备了年轻和成熟的优势。若使企业始终充满活力,必须实现灵活性和可控性的平衡。

(一)成长期家族企业的特点

家族企业的出现是创业者经过酝酿美梦成真的过程。这时企业规模小,灵活性强,创业者是一个讲道理的非理性主义者,既有近乎疯狂的强烈信念,又能够听得进不同意见,他以市场需求为导向,以创造附加价值获利为目的。通过创业者的个人作用,一个家庭作坊就可能成长为企业家式的企业。

创业者成为决定一切事情的关键,是企业不折不扣的“发动机”,他们既是物质资本的提供者,又是人力资本和社会资本的供给者,他们把满足顾客的需求作为首要原则。此时企业的决策很大程度上依赖于个人的“反应力”、“想象力”和“判断力”把握市场机会,资金不足成为这一时期的主要问题,更多地依靠亲戚、朋友筹资,这给后来企业的产权不清埋下了隐患。这一时期也可能由于资金得不到及时补充而使婴儿期的企业夭折。

当企业渡过了婴儿期,进入到学步期,企业成长的速度加快,市场机会随处可见,企业摊子铺的很大,容易陷入多样化的经营误区,投资变得过于草率。企业的创业者没有足够的精力,事必躬亲地处理各种事情,建立一套行之有效的制度便提上日程,授权与分权就成为必然。在没有相应制度的

保证下,创业者总是感觉企业失控,集中——授权——集中不断反复,最终,权力重新回到创业者的手中,企业陷入“创业者陷阱”或“家族陷阱”。

(二)青春期和成熟期家族企业的特点

当企业进入青春期,企业应该逐步脱离创业者的影响,实现企业的新生和蜕变。此时,业务的拓展超过了创业者个人能力所把握的范围,摆在企业家面前的是一道道难以跨越的障碍。是孤军作战还是招兵买马,单枪匹马意味着企业终将难以长大。理性的企业家开始招聘具有专长的管理者进入企业各个岗位。创业者既要授权,又不能失控,创业者大权独揽的时间越长,其他人就越缺乏必要的信息和洞察力,掌握如何制定和实施好自己的决策过程也就越长。无章可循的情况下,创业者只能是“摸着石头过河”,在掌握企业核心控制权的前提下,逐步将“能说清楚”的职能交给彼此“信得过”的人去完成,通过非契约性合约和特殊身份的赋予,获取信息并调动这些人力资本的积极性。

此时,引入职业经理人迫在眉睫。职业经理人的职责是替创业者分担肩上的重担,而不能成为创业者决策的追随者。公司通过引进职业经理人,创立企业制度,制定一整套劳动报酬规定,重新确定各种角色和责任,并使一系列的规章和政策制度化,在保证企业灵活性的同时,增强可控性,不断减少决策的随意性,要学会驾驭机会,不是被机会牵着鼻子走。

管理研究

青春期的企业强调的是制度、政策以及行政管理,而不能像企业前期一样只要敢于冒险、富有创造性,企业就能取得成效。显然,绝大部分家族企业的创业者很难完成这种质变。因为选择什么样的人,让创业者更头痛。逆向选择和机会主义行为不可避免的发生,职业经理人往往走马灯一样的换,始终难以满足创业者的要求,很多企业在此徘徊不前,失去一次又一次大发展的机会,企业维持在一定规模上而不能突破。

当企业步入“盛年期”,各项“组织器官”基本发育成熟。这时的企业具有学步期企业的远见,同时又具备了在青春阶段所获得的对实施过程的控制力和预见力。这也是一个企业最佳状态,若要使这一状态保持长久,就要不断地培训员工,克服“窝里斗”现象对企业的损耗,尤其是抑制自满情绪的膨胀,要强化企业发展所带来的活力,加强创新精神的培养,在统一的经营战略之下,充分利用人力资本资源,获取分工与专业化带来的经济租金。如果只利用,而不滋养就会丧失竞争力,企业就会未老先衰。

(三) 老化衰落期家族企业的特点

经过了盛年期,企业的灵活性下降,自我保护意识不断增强,创新精神开始减弱,对占领新的市场、获取新的技术的期望值越来越少,创业者开始沉醉于昔日的辉煌,工作中肯听话的人得到重用,对人际关系的兴趣超过了对冒险创新的兴趣,企业满足顾客需要的能力随之降低,企业取得绩效的能力也就相应下降。尽管目标越来越短期化,但由于面对长期机会时反应不够积极,直接导致对短期需求作出反应的能力下降的更快。企业的气氛变得沉闷,企业关注员工的不是做事的内容,而是做事的方式,只要尽可能保持低姿态,夹着尾巴做人,就会平安无事,甚至可以得到提升。此时的家族企业着实犯上了“国企病”。

企业的老化和衰落并不是规模和时间造成的,并不存在着具有传统的大公司就老,没有传统的小公司就年

轻的道理。促成企业成长壮大与老化衰落的既不是规模,也不是时间。否则的话,就不可能有长盛不衰的名企业,也就不会出现长不大的小企业。

中国家族企业实现“惊险一跃”的困境

根据上述分析,中国的绝大部分家族企业都处在学步期向青春期过渡阶段,如何平稳地度过这一时期,是家族企业壮大的“惊险一跃”,以此实现家族企业管理的制度化和专业化。伴随着企业规模的扩大,创业者的能力不足以使企业再上一个新台阶,要么变成永远长不大的“小老树”,要么逐渐引进职业经理人,从幼儿期迈向青年期,这个过程往往决定着企业的未来走向。

(一) 创业者无法被职业经理人真正替代

中国家族企业决策权与经营权、主要投资者与主要管理者的身份呈现出高度的合一态势,2004年企业主兼企业经理的比例为96%,企业重大经营决策中由主要投资人单独决定的比例为39.7%。规模越小的企业的企业主和学历越低的企业主越倾向于直接掌握管理权。因为在家族企业的婴、幼儿期,企业创业者的特质是一种专有性人力资本,在这一阶段,职业经理人无法取代创业者,这不仅受企业家经营才能的影响,而且也取决于企业家管理努力的供给。它不但要对企业管理,强化监督和计量,还要发现市场,在有关企业发展的一切方向上追求创新,以及在不确定性下决策。

一些企业完成了初步的资本原始积累后,对政府的依赖会越来越强,通过“关系投资”容易获得某种特殊的资源,赢得了竞争对手无法得到的优势。他们被形象地概括为“企业政治家”,他们一方面按照企业运行的逻辑搞好企业的决策和管理,尽到一个企业家的职责;另一方面,他把很多精力放在和政府、社会各个相关部门协调关系上,以争取最好的条件,政治家的处事方式是经营好企业必须通过的“考试”。因此,这种高度的双重责任和努

力在很大程度上是其他职业经理人所无法真正替代的。

(二) 职业经理人风险让很多家族企业主却步

由于我国没有一个企业家市场来约束企业家的行为,来评价企业家的能力和确定企业家的价格,这就造成了由于信息严重不对称而产生的道德风险和机会主义行为,诱发企业主对职业经理人在忠诚与能力方面的持久考量,使得家族企业不愿意接纳外人作为经理人管理企业。这一方面是因为华人家族企业所有者对公司的控制权和管理权看得非常重,而另一方面,也是企业的所有者很难找到既有能力,又非常忠诚的职业经理人,一些职业经理人把企业资产变成个人资产的事情屡见报端,而且出现问题后,这些经理人很难受到法律的有效制裁。面对风险,一些著名家族企业都选择自己的子女来接班,他们认为只有自己的人才是最可信的。“黄河变局”尽管过去了有七八年的时间,一些家族企业主仍噤若寒蝉。

(三) 产权关系不清直接导致家族企业分家

婴幼儿期的企业如果不能处理好产权问题,往往导致企业“内耗”。企业创办之初,可以更多地享受家庭成员之间相互“忠诚”所带来的便利,有效利用家族成员廉价的人力资本,较低的监督成本和低廉的融资成本完成企业早期的资本积累,使资源快捷方便地组合起来,但当企业发展到一定规模,家族成员之间产权界定不清的弊端就会充分暴露。虽然家族和家庭在社会结构中被视为最稳定、最具凝聚力的结构,但家族成员间的亲缘关系是可以被经济利益关系冲击而松动的,单个成员之间界定产权的要求被提上日程,企业法人资产的完整性受到挑战,这是“经济人”的本能,即使父子之间、夫妻之间、兄弟姐妹之间也难以逾越这种本能。分家成为家族企业的选择,许多家族企业往往因为处理不好产权问题,在“分家”时走向衰落。

责任编辑/梅村