

# 谈家族企业的变革

唐雪芳

(中南财经政法大学财税法学院 湖北武汉 430074)

**内容概要:**本文通过对家族企业的定义及我国家族企业的发展历程来推出家族企业的局限性在于家族化的管理模式,而家族企业本身有其存在的合理性。最后提出家族企业的家族化管理模式的改革途径。

**关键词:**家族企业;私营经济;家族化管理模式;缺陷;现代科学管理模式;转变改革

目前我国大多数民营企业(私营企业)是家族制企业,实行家族化管理模式。研究家族企业,就要对家族企业有一个清晰的认识。在社会学的有关文献中“家族”被界定为同一个男性祖先的子孙若干世代聚居在某一区域,进而所形成的一种以血缘、亲缘为基础,以长期内部相继的固定规范(家规)为纽带的特定社会组织系统。当这一社会组织系统的基本资源(劳动力、资本、土地、技术等)被有组织地投入于某种产品或服务的专业化生产和社会化销售活动中,它就成为了一种具有生产组织功能的特定企业制度形态即最严格意义上的“家族企业”。由于目前理论界对家族企业的内涵和外延还存在分歧,它们仍然被认为是异类甚至受到排斥和打击。而且直到1988年私营经济的这一说法才被法律认可。可以想象,由于私营经济得不到社会的支持和认可,它们的资金来源受到了极大的限制。他们无法从正常的经济体系中获得他们所需要的资金,所以他们只能从个人和家庭储蓄以及亲朋好友中等集资金进行投资。因此,当时来势,私营经济的规模都特别小,大都以业主形式为主。此外,由于当时没有完善的劳动力市场,他们无法获得足够的劳动力,他们只能以家庭成员或者亲朋好友作为劳动力。由于这些劳动力都没有受过专门的培训,因此生产力水平也是相当低下。而且,他们当时也没有办法购买比较先进的机器设备,他们所选择的行业一般也是些比较原始的日用品的生产等等。这个时期的生产要素的提供往往是在几个人甚至是一个人,所以企业内部受机会主义影响的交易成本较小,他们的管理模式往往也是比较简单,资金的管理和使用以及企业家才能的往往是由单个人提供。往往企业的决策仅仅是家族的几个人所共同决定,因此家族化的管理模式比较突出。从90年代开始,私营经济呈现逐步增长的趋势,但是由于资本市场仍然不对私营经济开放,所以他们的资金来源仍然是通过非市场渠道,其中主要还是亲朋好友。自然而然,他们的管理和决策层仍然是家族成员,也就是说这个时期,家族化的管理模式仍然没有发生改变。在这个时期,有其必然性。由于企业规模和组织形式的简单以及存在相互信任机制,因而采用此类管理模式可以在很大程度上节约交易成本。但是到了近几年来,由于外部经济环境发生了以下几个方面的重大改变:首先表现在劳动力市场上的变化,随着劳动力市场的逐步完善,越来越多受过高等教育的技术人才和受过专业技能培训的劳动力愿意到私营企业去,使得企业可获得的生产要素范围不断扩大,同时获得的生产要素的质量也大大提高。其次,我国金融资产的分配格局发生了重大的改变。居民已经替代政府成为以存款形式为主的资产的最大拥有者。在非正式的金融市场(例如股权市场和民间借贷)上私营企业能够获得更多的金融资源以前相比已经扩大了许多的倍。再次,经过改革开放的20多年,我国在企业体制和教育体制已经取得了较大的发展,已经产生了一大批具有企业领导才能的职业经理人阶层。这给了私营企业一个极好的获得企业人才的机会。最后,随着产品市场和技术交流日益扩大,使得私营企业获得先进技术和设备成为可能。以上外部环境的变化在给予私营企业机遇的同时带给他们的是更大的挑战。私营企业必须提高其生产能力和竞争能力,也就是说私营企业必须不断的改革与创新,不断的加大资金和技术投入。这就意味着私营企业的资金不能由家族成员来完全提供,必须从家族外获得资金,从家族外获得资金使得私营企业内部的机会成本加大。为了降低这种新增的机会成本,私营企业势必采取更为复杂的管理模式,这就对家族化的管理模式提出了挑战。与此同时家族企业的劣势也表现出来了,主要体现在以下几个方面:(1)缺乏民主机制,决策的独断性是许多民营企业初期成功的重要原因。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的。但是随着企业规模的扩大,外部环境的变迁,企业主的个人经验逐渐失效,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。(2)缺乏人力资源。企业要发展,需要突破的一个重要“瓶颈”就是专业化和规范化。通过吸收大量的专业人才进入公司的核心层是专业化和规范化的必由之路。但是,家族企业往往单纯在家族成员中选择人才,选择面很窄,难以找到一流的人才。(3)私营企业的经营者们大都文化水平比较低,缺乏现代市场意识,不懂得市场经济,更懂社会主义市场经济的概念。在如何兼顾国家、集体、个人利益的基础上获得经济利益而又不得损害国家利益;在如何追求利润而又不得利是个人,把经济效益和社会效益统一起来上以及在如何在经济市场上公平竞争上,经营者们都不能很好的处理和把握。很多私营企业家缺乏法制意识,不知法,不懂法,不守法,甚至盲目违法经营。(4)管理控制薄弱,缺乏现代企业的管理经验和知识,管理方式比较盲目和粗放。家族企业关系资源决定了家族企业无法对它实施规范管理与控制,无法依据环境和条件的变化,对它进行主动的调整和提升。最终,关系资源的创业优势转化为企业发展劣势。对企业战略缺乏长期规划和理性思考,企业股权结构不清,治理结构不明,赏罚不明,以人情代替制度是家族企业关系资源劣势的重要表现。(5)企业文化排它。家族企业常以“五缘文化”为基础,即所谓的亲缘、地缘、神缘、物缘。换言之,指以宗族亲缘、邻里乡党、宗教信仰、同行同学和物质媒介等为五根纽带结合成的社会人际关系。这种排它文化将优秀的人才拒之门外,失去人力资源优势;将外部大量资金拒之门外,限制了企业超高速发展;将高新技术拒之门外,企业产品落后于时代。(6)短视行为严重。许多的企业家是为了享乐而奋斗,他们重消费,轻积累,生产经营略有收益就急于享乐。没有扩大再生产的胆识和勇气,不能很好的促进整个社会经济的发展。以上种种使得人们对家族企业并不看好,并且有许多人还提出要家族企业向现代企业转变,改变家族企业作为一种企业的存在形式。“经济学的主流观点,常常把家族制企业作为一种落后的产业组织形式,把这种组织形式当作企业进一步发展的障碍。受此影响,许多民营企业纷纷声称自己要走出家制制。其实家族企业在竞争力方面还是有优势的,全盘推翻家族制,等于推翻了民营经

济,这是不可取的,应慎重对待民营企业走出家制制。”长城企业战略研究所所长王德禄认为,家族企业是经济社会化的一个必然的长期阶段,中国出现了历史上最大规模的私有经济,据估算,规模在20万亿人民币。而且值得注意的新动向是,中国民营企业开始进入经济“禁地”,如金融、能源、矿产、公用事业、专门化学品等,并成为行业领袖。

家族企业存在的合理性还表现在其天然的优势上。首先,可快速决策于商海瞬息万变之中,在需要作出决策的时刻,由紧密团结的家庭成员控制的企业要比其他公司反应快得多。特别是在企业决策方面,家族企业更是具有一般企业无可比拟的优势。哈佛商学院的约翰·戴维斯正在做一项有关家族企业的研究课题。他认为,由血缘关系结成的家族企业管理层在经营决策上比一般企业更为迅速,因为所有管理者都全身心投入到企业当中。其次更易于哺育忠诚。慷慨是一种令人尊敬的品格,但换来同舟共济的决心,也得不到彻头彻尾的忠诚。但往往因为家族企业成员内部关系的特殊性,企业通常乐于出钱照顾员工子女,同员工分享利润,遇到经济低谷时,他们尽量不裁员。有专家分析说,家族企业把员工看成是长期的资源,尊重员工,培养忠诚的理念,在家族企业中,经常被一代代传下去。还有就是家族成员对企业高度负责。现在公司治理标准强调独立董事和一个“把关”的董事会,以这个标准看,不少家族企业严重违规,但是因为家族的特殊关系使得领导机构对企业高度负责,从这方面来说,有利于企业的管理。证明家族企业存在的合理性,并不是说家族企业不需要改革。而恰恰是要进行大刀阔斧的改革与创新,但我们说改革不是改变家族企业的性质,改变的只是其家族化的管理模式。现在就给家族化管理模式一个严格的定义:家族化管理模式是家族企业以中国传统文化为基础,在企业成长初期一种有效运营模式的概括,以企业的产权和经营控制权高度统一,以“一管到底”的运营方式与不明确的权责利关系相结合,以创业激情与远景为主要激励手段,管理方式和部门设置相对简单的一种低成本高效率的管理方式。家族化的管理模式,在企业创业阶段具有无可比拟的成本优势和竞争优势,因而我国的许多私营企业起步阶段基本上都是家族化管理,但家族化管理因其内部限制有诸多弊端,适应不了企业进一步发展的要求。家族化管理模式局限性表现如下:其一,表现在人力资源方面。家族化的管理模式导致了人力资源配置的封闭性,他们不能像股份公司那样从外部经理市场上招聘高层管理人员,只是从家族内部寻找,限制了用人范围,造成人力资源质量递减。与此同时,也使得企业内部优秀员工感到没有适合自己的发展空间,对企业缺乏归属感,一有机会就回离开,导致了人才的流失率居高不下。其二,企业的文化价值观难于得到创新。企业缺乏做大做强必要的企业文化理念,企业家没有足够的精神支持和强大的资金保证,企业将丧失必要的发展机遇。中国加入WTO后,企业面临更加复杂多变的竞争环境,家族制企业要想发展壮大就必须进行管理机制的变革。

家族企业管理机制的改革就是从家族化的管理模式朝现代科学的管理模式上发展。家族企业改革应该先做好以下基础工作:(1)明确公司的法人性质。企业应该具有独立的法人地位,可以以自己的名义起诉和应诉,真正实现自主经营,可以以公司法人的财产独立承担民事责任,成为完整的纳税主体,并能建立起规范的会计和财务管理制度。(2)通过股份化,使产权关系更为明确。这里所书说的股份化,是保留家族成员绝大多数股份的基础上,适当扩大企业的规模,同时明确家族成员之间的权责关系。(3)通过企业集团的组建,增强企业稳定性。在企业不断拓展中,由于业务类别的不断增加,经营范围不断扩大,一个企业无法兼容多种业务,通过企业内部管理的科学化,民主化,高效率,通过“多种经营”增强企业的稳定性和抗风险性。(4)实现“三权分立”建立规范的公司治理结构。即指股份化的过程中按照最终控制权,全面责任和执行管理权三权分立的原则明确划分股东、董事会、经理人各自的职责、权利和利益,并形成三者之间的相互依存,相互制约的关系。

在做好各项准备工作之后,家族企业可以大刀阔斧的进行改革:(1)建立完善的法律制度,建立规范的法人治理结构。在保持家族股份绝对地位的情况下,扩大资金和技术等生产要素的家族外获取途径,在企业内部设立股东大会,董事会和总经理,形成股东大会对董事会的委托与被委托关系,大部分董事有家族成员担当以保证企业的剩余权利的控制。或者引进职业经理人来代替家族成员来提供企业家才能和管理才能,引进技术人员获得技术不断创新的能力,靠规范的的法人治理和管理机制来保证家族企业的稳定与发展。(2)进行企业文化上的转变。我国家族企业的文化建设要实现三个转变:一是向知识型转变,家族企业成员应该更好的学习经济全球化带来的先进的管理知识和新知识来适应知识经济时代的变化和挑战。二是向人才型转变,全球竞争归根到底是人才的竞争。没有高素质的人才就没有企业的未来,要真正树立起的人才观念。首先要制定一个长远的人才战略,优化完整的人才结构,完善选择和培养人才的规章制度。其次,建立市场化的人才机制,促进人才流动,增强人才活力,做到知人善任。再次,重视对成熟人才的引进和使用。三是实现企业文化价值观念的转变。树立“百年家族”意识。(3)重新界定权利分配。家族企业要实现现代化的管理理念,取得更好的发展,就必须处理好领导者的个人权威与完善的管理制度之间的关系,处理好集权与分权之间的关系。首先应在企业内部建立科学的决策机制,企业领导人在作重大决策时,应集思广益,听取专业人士和参谋人员的意见,在调查研究的基础上科学决策,改变过去那种凭直觉的做法,减少决策失误的风险;其次,提倡参与管理,鼓励职工对企业提出合理化建议,改变过去那种片面要求下属服从的做法,允许他们对上级的命令不疑,同时看法,鼓励创新,调动员工的积极性和创造性;第三,应进行有效的授权,用人不疑,疑人不用,应对下属的能力给以充分的信任,赋予其相应的责权利,鼓励其独立完成工作家族成员对企业的管理层(董事会和总经理)只给予必要的指导和监督而不是像过去那样事必躬亲。家族企业不是过时的企业形式,它有其天然存在的必要性。对家族企业的存在,刘永好说,实践是检验真理的惟一标准,既然现在在家族企业为中国和世界的经济发展起到了积极的作用,那么可以讲,现代家族企业是现代企业的有效的组织形式之一,它有存在的必要。我们不能轻易否定它,要正视它、研究它、了解它、发展它,通过这样研究、支持、乃至超越,来推动企业的发展,从而为国家的发展作贡献。家族企业必须走向现代管理模式的道路,实现家族治理现代科学治理的迈进,从而在公司管理水平和发展战略上达到一致高度,家族企业是一个历史概念,有可能存在上百年,甚至上千年。在中国加入WTO后,只有使家族化的管理模式朝现代化的管理模式转变,中国的家族企业才能更好的迎接机遇和挑战,而不需要改变其家族企业的性质。企业要做大做强,必须从家族管理走向现代科学的管理,这样家族企业才能更好的在应对波诡云谲的市场,为我国的经济建设做出贡献!

参考文献:

- 1.《财经问题研究》2005年5月第5期黄少卿《中国私营企业家族化治理模式的成因与对策》。
- 2.刘忠才、元庄,《民营企业—私营企业内部现代企业制度管理模式》,《人文杂志》1994年第4期。
- 3.罗东、张强,《个体私营经济展中的文化问题》,《财经问题研究》。
- 4.费海,《我国家族企业五大优势成功》。
- 5.钱海峰,《新经济背景下家族企业的管理创新—家族企业国际研讨会论文集》。
- 6.宋波,《家族企业存在的合理性》,《花圃》。
- 7.马力、陶润刚,《兵兵兵》,《家族制企业人力资源管理模式的局限与突破》,《乡镇经济》。