

企业文化

根据《2005年中国私营企业调查报告》，截止到2004年上半年，私营企业累计登记已达到334万户。从企业的管理模式来说，民营企业中绝大多数企业都是家族企业或采用家族化的管理模式。不可否认，家族化管理在企业创业初期的确发挥了重要作用，但随着企业规模的扩大、竞争程度的加剧，再加上社会环境处于迅速变化期，家族企业的劣势也逐渐暴露出来。一切事物的产生、发展和消亡都有其原因，对企业而言，几乎所有的原因深掘下去都将落脚在文化方面，中国家族企业目前所面临的主要问题也有其深刻的文化根源。

产权问题

中国家族企业面临的产权问题，主要表现为对外“一股独大”和对内“产权不清”两种。

1. 一股独大。根据美国著名企业史学家钱德勒在《看得见得手——美国企业的管理革命》一书中对家族企业所下的定义，家族企业是指“企业创始者及其最亲密的合伙人一直掌有大部分股权”的企业。从该定义可以看出，“一股独大”是家族企业的主要特点。如康美药业由马兴田家族控股66.38%，太太药业由朱保国家族控股74.18%，广东荣泰由杨启昭家族控股67.19%，甚至在中国众多的中小型家族企业中，产权全部归家族所有，这已不是“一股独大”，而是“一股独占”。家族企业产权高度集中带来的一个必然问题就是决策权的高度集中，这在创业初期有利于提高决策的效率，但当企业规模越来越大、个人的综合素质比较欠缺时，就会因为无法干预个人的错误决策，而使企业的运行处于危险状态。

2. 产权不清。家族企业产权对外可以说非常清晰，即企业全部或者大部分为家族所有。但是，在家族内部，家族企业的产权却不够明晰甚至是模糊的：它没有把产权落实到个人，这种家族内部产权不清为家族企业以后的内部争端埋下了伏笔，特别是当企业发

● 袁洁秋 / 牛春巧 / 王国娜

中国家族企业问题的文化根源



展到一定程度时，每个人对待荣誉和金钱的看法也会有分歧。在这种情况下，即使是亲兄弟之间、父子之间都难免出现反目现象，甚至另立门户。在中国家族企业里，这是屡见不鲜的事情。

从文化根源上讲，中国家族企业出现的上述产权问题，是中国传统文化在产权方面的表现。中国人十分注重“家”，把“家”看作是生活的中心和

精神堡垒，但中国的“家”不仅仅局限于具有共同财产、共同经济、共居共食、共同生活的人所组成的“家庭”，而是由同一个父系祖宗的后代的家庭所组成的家庭组合，即“家族”。可以看出，中国所谓的“家族”是一个血缘集团，在这个血缘集团里，成员彼此之间自然产生出一种信赖，而对非血缘者则形成了一种先天的隔阂，这也就是学者弗兰西斯·福山所说的“低信任度文化”，中国就处于一种低信任度文化中。因此，家族企业在发展初期往往在家族内部募集资金，并且由家族内部自行管理，随着企业的发展，逐渐形成了对外封闭的产权制度，企业的所有产权完全或大部分归家族内部持有，即使在企业急需资金的情况下，也本着“肥水不流外人田”的封闭思想限制股份外流。我国许多民营企业宁肯高负债也不出让股权，就是一个明显的例证。

只要家族财产未落在旁人手中，至于在家族内如何分配则是次要问题。首先，企业创业时，家族人员往往是有钱的出钱、有力的出力，而这些“雪中送炭”的资助，在中国人“点滴之恩当涌泉相报”的观念下难以用金钱界定；其次，由于家族企业两权合一，家族成员既是出资人又是企业的管理者，不同的出资人由于岗位不同、能力不同、贡献不同，不可能仅仅凭企业创业时投入的资金进行产权界定；再次，中国人比较认可“一家人不说两家话”、家人之间不能为金钱斤斤计较的观念。因此，家族成员之间很少以正式书面的形式对企业产权进行划分和约定，在这种情况下，产权的模糊状态似乎不可避免。

制度问题

大部分中国家族企业没有完善的制度，即使有制度，也只是挂在墙上，实际却不按制度办事，制定制度只是走过场、搞形式。归纳一下，中国家族企业存在的制度问题主要有以下两方面：

1. 任人唯亲。大多数家族企业都有任人唯亲的传统：过分信任和依赖一小群亲属，无原则地重用没有能力的

企业文化

亲属。任人唯亲的后果,一方面使管理混乱,制定的规章制度难以执行;另一方面又会使一些非家族成员但有才能的人对企业失去信心,纷纷离去,结果企业必然丧失生机和活力。

2. 家长作风。由于产权的“一股独大”,家族企业实行的多是高度集中的管理体制。老板拥有绝对的决策权,不少老板存在着家长作风,加上自身文化程度不高,以经验决策为主,使企业的投资决策存在较大风险,如重庆恒达公司,由于老板邓先登的家长作风,造成了几次大的决策失误,给恒达公司带来了不可估量的损失。

从文化根源上讲,中国传统文化中的“家族主义”十分强调家族成员的相互帮助和相互扶持,这种观念在“重仕轻商”的封建社会表现得淋漓尽致。先秦的世袭制,从天子诸侯到公卿大夫,都是依靠血缘关系,祖、父、孙世代相承。一人为官得势,家族中父兄子侄、家庭外姻亲故旧都可以跟着得到好处。这种“一人得道,仙及鸡犬”的家族传统表现在今天的商业领域就是:创业依靠家人,成长之后惠及家人。因此,家族企业对与自己有血缘关系的人总是从家族角度多加照顾。此外,由于中国处于低信任度文化中,人们对与自己有血缘关系的人自然产生一种信赖,而对异族人却产生隔阂,因此在法制不完善的中国,家族企业宁愿让没有能力但令人信任的家人担任主要职位,也不愿把家业败送给缺乏职业道德的“外人”手中。

家长作风的基础是家族主义和专制主义的传统文化。中国的封建社会以封建宗法家族制为基础,在国家中,老百姓是皇帝的臣民,皇帝是普天下威严无比的权威,是国家的最高统治者。作为国家缩影的家族,同样强调的是族长的绝对权威,族人必须绝对服从和崇拜族长。这种传统产生了依赖和接受等级制度的社会规范,表现在家族企业就是员工对企业主的绝对服从。

成长问题

一项针对中国企业成败案例的调

查显示,中国企业平均寿命只有 6.5~7 岁,家族企业的寿命只有 2.9 岁。而位居全球 500 强或与之相当的跨国公司平均寿命大约在 40 岁到 50 岁之间。很明显,对于大部分的中国家族企业来说,成长问题仍然是第一位的。从文化根源上讲,主要来自三个方面:

第一,子女问题。家族企业由于种种原因大都选择子女作为其接班人。然而现实中,并不是所有子女都像父母所期望的那样能够管理好家族企业,他们有些要么没有管理家族企业的才能,如美籍华人王安所创办的公司就是这种情形;要么不愿意管理家族企业,如烟台万利建筑有限公司,尽管注意了对三个女儿的早期商业培训,并送到有名的商学院培养,但由于对建筑不感兴趣,因此都不愿回家打点公司。

第二,小富即安。儒家文化中的“中庸之道”讲究调和持中、不偏不倚,这种符合中国广大个体小生产者的文化传统,使中国人几千年来形成了一种怕冒尖、反对竞争、不求进取的生活态度,认为“枪打出头鸟”、“人怕出名猪怕壮”。当财富积累到一定程度时,便以“比上不足,比下有余”来安慰自己。

第三,均分家产。中国自古就有“诸子均分家产”之说。在中国家庭中,儿子娶了媳妇之后是要与父母分开过的,这就需要把父辈积攒下来的财产平均分配。这种“均分家产”的思想在商业领域的表现就是老子创业打天下,儿子长大后把家业平均分配,造成企业发展后续资金跟不上,结果是家产越分越少。

接班人问题

我国管理学界普遍认为,接班人是当前家族企业面临的最重大的问题之一。改革开放以后发展起来的家族企业现在大都面临着接班人问题,能否处理好这个问题成为家族企业能否持续发展的关键。然而,中国家族企业并未走理论界所推荐的引入职业经理人、实行两权分离的道路,而是培养其子女作为接班人,继续走家族

管理的路子。从其文化根源上看,中国家族企业继续选择家族管理而不走两权分离之路是与中国传统文化息息相关的。

1. 子承父业。在中国传统文化中,家庭是社会的基本单位,以父系家长为中心,以嫡长子继承制为基本原则的宗法制度在中国延续了数千年之久,因此,中国家庭结构以父子关系为主,主要是为了“传宗接代”。为了世系香火的延续,中国人格外重视“姓氏”和“宗谱”,甚至要按照家族中的辈分排名字,尽力使家族绵延不断,甚至将之扩大到宗族、氏族。在“身体发肤受之父母”的中国传统文化的影响下,个人的生命只是父母生命的延续,要维持家族的延续,一脉相传,儿子就要传承父辈的事业,并将之发扬光大以振家风,提高家族的社会地位。如果大权旁落在外人手中,则被认为是“将祖宗的家业败坏在自己的手上”。

2. “低信任度文化”。美籍日本学者弗兰西斯·福山将文化区分为低信任度文化和高信任度文化。低信任度文化是指信任只存在血亲关系中,高信任度文化是指信任超越血亲关系。中国是属于低信任度文化,家族成员彼此之间自然产生出一种信赖,相信自己的家长或同族等关系密切的人,认为“自己人”之间的相互帮助是应该的,否则就会被认为“见外”,而对其他异族人形成了一种先天的隔阂。这种根深蒂固的观念已经成为一种民族意识,它对中国社会生活的影响和作用巨大的。再加上现实中,职业经理人道德低下、坑害老板、卷款而逃、隐瞒或扭曲信息、中饱私囊、架空老板、另立山头、带走原企业客户和机密等现象层出不穷。因此,企业主不敢也不愿把家产交给不信任的外人管理,他们认为“自家人最可靠”。

由以上分析可知,中国家族企业当前所面临的问题主要是中国传统文化的积淀在商业领域的表现。要想解决这些问题,首先要从中国传统文化入手,进行文化重构,建立起符合当前社会现状的、有利于中国家族企业发展的新型文化。 责任编辑/丛容