

我国家族企业面临的问题及解决途径

杨 坤*

(石油大学 山东东营 257061)

[提 要] 家族企业特有的股权结构和管理体制, 以及特殊的家族人际情感关系决定了家族企业在其成长过程中, 不可避免地会遇到家族成员在产权、控制权、观念等方面的分歧。我国家族企业深受中国传统文化的影响, 家族管理的理念根深蒂固, 加上当前我国私有产权保护的法制环境还不完善, 职业经理人市场还不成熟, 大多数家族企业还处在危机四伏的学步期和青春阶段, 完全走出家族制并不是私营企业的最佳选择, 可以将第二形态的现代企业制度作为我国家族企业发展的目标模式, 对现有的产权结构、组织方式、人才结构、文化理念等各层面进行变革。

[关键词] 家族企业 产权 职业经理人

[中图分类号] F271 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1009—8267 [2005] 10—0082—03

自改革开放以来, 我国经济经过 20 多年的发展, 家族制管理已经成为 70%~80% 民营企业普遍的管理模式。未来几十年之内, 国有企业、外资企业和民营企业将共同发展, 上市公司队伍中也会逐渐增加外资背景和民营企业背景的企业, 家族企业则会是一种成长最快的力量。所谓家族企业, 指企业资产和股份 (50% 以上决策权) 主要控制在一个家族之中, 领导层的核心位置由同一家族成员出任, 企业内部管理带有浓厚的家庭色彩的企业或企业集团。家族企业特有的股权结构和管理体制, 以及特殊的家族人际情感关系, 这些特点决定了家族企业在其成长过程中, 不可避免地会遇到家族成员在产权、控制权、观念等方面的分歧, 这就需要在认真分析家族企业特点及弊端的基础上, 提出解决问题的途径。

一、家族企业的主要特点

1、所有权、经营权合二为一, 创业初期能够获取竞争优势

家族企业是在血缘、亲情关系的基础上发展起来的, 在家族企业所有的股东当中, 家族核心成员的股份数量处于优势地位, 因此, 家族企业的关键权力被家族的核心成员控制, 所有权和经营权合二为一。两权合一的一个好处便是家族企业不必像两权分离的企业那样由于担心出现“内部人控制”现象而必须对企业经营者建立一整套完善的激励和约束机制以防止其损害所有者的利益, 可以节省委托代理成本而保持企业的高效和竞争力。家

族创业初期, 家族成员往往既是所有者、经营者, 又是劳动者, 凡事身体力行, 亲历亲为, 家族成员凭着“血浓于水”的亲情和同甘共苦的创业的激情, 聚集在核心成员的周围, 团结奋斗, 甚至可以不计报酬地工作, 能够在很短的时期内获得竞争优势, 较快地完成原始资本的积累。

2、强调内部团结和忍让, 运行效率高成本低

家族成员具有相同的历史背景, 接受相同的家族文化的熏陶, 有着相同的家族价值观念, 他们各自都清楚自己在家族和企业中的身份和地位, 对家族成员的长处、短处、思维特点和处事原则也比较了解, 因此家族成员之间比较容易沟通, 关系比较融洽, 家族企业成员之间可能负担较低心理契约成本。在家族企业中, 家族成员恪守家的传统, “家”的信念使他们树立起神圣的家族事业的责任感, 高效率地为家族事业工作, 诚心诚意地为企业做出无私的奉献, 尤其是在创业阶段, 家族成员可以不计较个人名利得失, 注重企业未来的长远发展, 价值取向比较统一, 对如何经营企业有一致的看法, 所有者兼经营者能够更随意地、及时地处理企业出现的问题, 这使得企业决策人物的经营理念能很快变为现实, 有利于捕捉生意机会。

3、组织结构相对简单, 决策迅速贯彻有力

同实行股份制的现代企业相比, 家族企业实行的是家族权威管理, 组织结构相对简单。所有权、管理决策

* [作者简介] 杨坤 (1979-), 女, 石油大学经济管理学院 2002 级硕士研究生, 山东省注册会计师协会会员。

权、人权、财权等的高度统一和集权的经营模式，既有利于经营者掌握第一手资料把握全局，又有利于企业决策的制定、执行和反馈。在两权合一的家族企业中，家族整体利益的一致性使得各成员对外部环境变化具有天然的敏感性，外部尤其是市场变化的信息能很快传递至企业的每位成员；同时，家长制的权威领导，使得企业的决策速度最快；在执行上，由于内部信息沟通顺畅，成员之间容易达成共识，决策执行有力；家族整体利益使得家族成员本身具有更高的诱因努力工作，自觉地帮助企业的价值趋向最大化。

4、以家庭为单位进行资源配置，能减少交易成本和监督成本

家族企业内部的交换和人际交往直接根源于与生俱来的血缘关系，在创业初期家族成员为家族企业工作都是“各尽所能，各取所需”，不计较自己付出的劳动与获得的报酬是否公平合理，家庭成员之间不需要讨价还价，也不需要签订契约，这就能减少交易成本；家庭成员之间存在着亲属性契约，伦理规范同时也是经济行为规范，所以监督成本也大大减少了。此外，企业在对外合作方面强调个人关系及信用，依靠亲缘、家族、同乡所组成的社会关系网络，而非法律及契约，这种安排也有利于降低“交易费用”。

二、当前我国家族企业发展中面临的问题

我国家族企业，既有家庭作坊式企业或单一业主制企业，也有合伙制企业、股份制企业，甚至还出现了家族成员保持临界控制权的企业集团。目前，这些企业在发展过程中普遍面临如下问题：

1、产权不明晰

产权模糊在我国家族企业发展初期几乎是普遍存在的现象。首先，家族成员内部产权界定不清，埋下了日后家族成员间产权纠纷的隐患；其次，家族企业与外界产权关系不清，这是由我国当时特定的经济政治社会背景决定的。为获得各种政策支持，甚至只是为了避免在经济（比如融资）、政治等各方面可能遇到的歧视性待遇，家族企业纷纷披上国有或集体企业的外衣。随着对私营经济等非公有经济政策的放开，社会环境的逐渐宽松，企业的迅速膨胀，这些因素最终都导致了大量的产权纠纷。创业者之间因为经济利益的矛盾、对企业控制权的争夺、企业的战略决策意见不合，产生强烈的明晰产权的欲望，这种明晰产权的纷争往往导致“分家”的结果，产权界定虽然使企业付出巨大的成本，但毕竟对企业未来发展有利。

2、家族世袭制与职业经理引入的问题

由于家族企业缺乏科学的人才培养选拔机制，目前许多家族企业都遇到这样一个艰难的选择：企业发展要突破家族世袭制，但要让渡并与其他人分享所有权和经营权又面临很大的风险。一般来说，家族企业可以首先在家族内进行人才的选拔，只要家族内的成员有能力担任

其管理企业的重任，在家族内选择接班人，即使“子承父业”也无可厚非。但是研究家族企业史的学者发现，在所有把财富转移给下一代的家族企业当中，至少有80%的家族生意在第二代手中完结，只有13%的家族生意成功的被第三代继承。这说明大部分家族创业者的子女并不是合格的接班人，家族企业客观上就需要引入职业经理，现实却是老板难以聘用到既有能力又对企业忠诚的管理人才。一方面，家族企业老板们对聘用的职业经理带有一定的防范心理，很容易将家族成员视为“自己人”，而将从社会上聘用的管理人员认为“外人”区别对待；另一方面，职业经理道德素质低下，隐瞒或扭曲信息、中饱私囊、坑害老板、卷款而逃、带走原企业客户和商业机密等例子不胜枚举。家族企业在家族式管理向专业化管理的演变中面临“增长的痛苦”，企业委托一代理机制难以成功实施，企业规模扩展和竞争力提高受到抑制，这对我国家族企业的健康发展产生负面影响。

3、管理体制不完善

部分家族企业管理体制不完善，缺乏规范的决策制度、监督制度、财务制度，管理效率低下，成为企业发展的瓶颈。在企业经营过程中，缺乏长远的发展规划，凭着企业初创期的经验进行管理，没有及时改善企业的运行结构；缺乏民主化、科学化的决策机制，据统计家族企业决策主要是由业主决定，业主本人做出决策的占56.75%，由企业主和主要管理者等共同做出决策的占32.45%，决策权过于集中，在创业初期能充分体现决策的高效率，但当企业规模越来越大时，由于个人的能力、知识、思维方式等方面受到诸多制约，决策的主观性和随意性较强，个人错误的决策会使企业的运行处于危险之中；财务管理严重失控，部分家族企业财务状况混乱，财务与营销脱节，财务账目不能给企业决策提供任何参考，使整个企业的发展处于盲目状况。

4、缺乏战略考虑

我国家族企业是在短短二十几年间发展起来的，创业者们在市场经济的大潮中利用他们的聪明才智，凭着有限的资金和人力，艰难地在市场中站住脚跟，由于缺乏科学的企业发展战略，包括对企业的发展目标、市场分析、竞争对手研究、产品定位、资源规划等，许多家族企业陷入盲目发展状态。许多企业家被“大而全”的模式所吸引，被“世界500强”的光环所迷惑，盲目地扩张和多元化，追求“规模经营”，不管市场如何、技术如何，把有限的资金用在圈地、盖房、招工、引进流水线，涉足众多领域，在极短的时间里以及快的速度使企业的产值、覆盖区域、市场占有率膨胀起来，表面上风光无限，实质上却是管理千疮百孔，市场一盘散沙，制度一文不值，成功时得意忘形，危机时手足无措。

5、缺乏优秀的企业文化

在家族企业内部，家族成员自觉或不自觉形成了一个非正式组织，即在文化和情感上相对封闭和带有心

理优越感的“家人”圈子，家族成员除完成自己工作外，还负责对所有非家族员工进行“监视”，从而埋下家族内外成员之间的心理情感裂痕，不利于企业的团结。更有甚者，家族企业领导人不自觉地家族成员和外人之间实施两种标准的管理制度，对外人管理严格甚至苛刻，对家族成员则一再谅解迁就，偏听偏信，任人唯亲的事在企业中时有发生。由于家族与非家族成员内外有别的价值判断标准，在企业中很难形成“以人为本”的企业文化以及建立在这种文化基础上的企业持续发展能力。

三、我国家族企业发展的目标模式及对策建议

我国家族企业深受中国传统文化的影响，家族管理的理念根深蒂固，由于当前我国私有产权保护的法制环境还不完善，职业经理人市场还不成熟，大多数家族企业还处在危机四伏的学步期和青春期阶段，完全走出家族制可能并不是私营企业的最佳选择，我认为可以借鉴著名企业史学家艾尔弗雷德·钱德勒（1987）提出的第二形态的现代企业制度，作为我国家族企业发展的目标模式。所谓第二形态的现代企业制度，是指家族（或业主）仍然相对（或绝对）控股，业主及部分家族成员仍参与企业的高层管理，在相当程度上，家族仍掌握了企业的经营控制权。但是，企业中很大部分中高层经理人员，甚至总经理都是非家族成员，基本实现了社会化，企业成为家族成员和职业经理人共同管理的现代企业。要达到第二形态现代企业制度的要求，家族企业必须对现有产权结构、组织方式、人才结构、文化理念等各层面进行变革。

1、明晰产权，实行产权社会化和多元化

产权社会化的前提是明晰家族企业的产权。伴随着企业的成长，“家大财大心也大”的现实使“分家”难以避免，产权明晰不仅涉及到资产的初始存量，更涉及到创业者、管理者 and 一般员工之间新的财富分割问题。在明晰产权的过程中，一部分家族成员的股份要退出，让管理骨干和技术骨干分享利润，吸纳他们的股份，适当的情况下甚至送他们一部分股份，使企业中高层员工的股份比例大幅度地增加，有条件的企业甚至可以推行员工持股计划，使企业打破家族产权“一股独占”的封闭结构，由独资企业或家族投资企业变成绝对控股企业，经过进一步的运作，甚至变成相对控股企业，在这个过程中，虽然原始出资人的股权比例会下降，但由于凝聚力的加强，效率的提高，每一股为创业者带来的收益会大幅提高，结果总收益会更高。

2、完善以董事会为核心的公司治理机制

建立完善的董事会，使董事会成为一个独立完善的决策机构，改变过去家族企业决策上的随意性。董事会成员可以是出资人和企业部分高层管理人员，还可以吸收企业外部的技术专家、管理专家、法律专家、市场营销专家。外部专家具有一定的独立性，能够比较客观地评价经理的业绩，做出重大决策时能够摆脱利益的纠缠，

这样，可以提高董事会决策质量，使决策具有权威性。在完善董事会的基础上，公司设立股东会、监事会，建立完善的公司治理机制，各个机构权责明确、相互制约，从而有效调节所有者、经营者和员工之间的关系，保障所有者的利益，赋予经营者以充分的经营权，确保公司长远发展。

3、面向社会引进优秀人才，建立有效的激励约束机制

企业发展到一定规模，经营权交给专门的管理专家进行管理也是企业发展的必然选择。按照公平竞争原则，能力较低的家族成员要将职位转移给优秀的职业经理人，家族成员如果担任企业领导职务，应该和其他员工一样，依靠自身的管理和专业能力，而非凭借特殊的血缘、亲缘关系。

高层管理人员适当引进家族成员以外的优秀人才，家族与外部管理人之间建立起委托代理关系，由此也就引发了现代企业制度所产生的职业经理人的道德风险、逆向选择、所有者和经营者信息不对称以及委托代理成本高等问题，因此应建立有效激励及约束机制，促使代理人的行为选择能使委托人的利益得到保证。对职业经理人的激励与约束主要采取如下方式：一是经济利益激励，包括岗位工资、年终奖、职务消费、福利补贴等；二是权利与地位激励，提高职业经理在企业经营活动中的地位，授予职业经理适当的权力；三是股权激励，由职业经理人及技术骨干或技术创新者持股，包括直接持股、管理干股、期股、虚拟股票、股票增值权等方式，管理层持股可以避免管理人员行为短期化，是保证职业经理人和企业利益统一的有效措施，被称为企业留住人才的“金手铐”。

4、重构企业文化

文化重构的实质是抛弃传统家族伦理中非理性的血缘、亲缘观念，建立适应现代企业制度的业缘、事缘理念。家族企业要破除家族与非家族成员内外有别的价值判断标准，摒弃“任人唯亲”的传统观念，树立以人为本的理念，建立科学的人才培养选拔机制，建立科学的绩效考核标准，制定统一的奖惩措施，从物质、精神等各个角度去满足员工不同层次的需要，设计出多样化、多层次的激励措施，如参与管理、分享决策权、在职培训、提供学习深造机会等，将企业的基本价值观、基本信念在潜移默化中灌输给员工，促使企业员工为自己的信仰工作。

参考文献：

- [1] 王树文. 企业成长与矛盾管理 [M]. 经济管理出版社, 2003.
- [2] 李明. 私营企业成功模式解析 [M]. 中国致公出版社, 2002.

(责任编辑：邑享)