

文章编号:1008-7133(2005)01-0005-03

# 我国家族企业可持续发展的思考

马文静<sup>1</sup>, 拜琦瑞<sup>2</sup>

(1.兰州理工大学 甘肃省工业经济发展研究院,甘肃 兰州 730050; 2.兰州大学 经济学院,甘肃 兰州 730000)

**摘要:** 家族企业已在中国经济活动中扮演着越来越重要的角色。针对家族企业在迅速发展壮大中所面临的代理成本与融资、继承等诸多问题,通过讨论在我国发展家族企业合理性的同时,借鉴国外有关理论和实践经验,提出我国家族企业进行可持续发展的对策及建议。

**关键词:** 家族企业; 合理性; 问题及对策

**中图分类号:** F271 **文献标识码:** A

## 1 家族企业的界定及其发展概况

### 1.1 家族企业的界定

什么是家族企业? 到目前为止,没有一个权威的统一定义。美国著名企业史学家钱德勒在对大量家族企业进行实证研究的基础上,做出了如下定义:“企业创始人及其最亲密的合伙人(和家族)一直掌有大部分股权,他们与经理人员维持紧密的私人关系,且保留高阶层管理的主要决策权,特别是在有关财务政策、资源分配和高级人员的选拔方面”<sup>[1]</sup>。而台湾学者叶银华根据目前学者的研究,提出以临界控制股比率将个别公司的股权结构差异性与家族控制程度纳入家族控股集团的认定,具备3个条件就可以认定为家族企业。

简单地说,家族企业就是一个家族所有并控制的企业,这种控制主要体现在控股权和经营权两个层面。一般来说,家族企业可以划分为三种形态:家族控股的企业、家族经营管理的企业和家族传承经营管理权的企业。目前,我国的家族企业基本上都属于后两种形态。

### 1.2 家族企业的发展概况

据克林·盖尔西克的研究,最保守的估计认为,由家庭所有或经营的企业在全世界企业中占65%~80%之间,世界500强企业中有约40%的企业由家庭所有

或经营。可见,在现代市场经济中,家族企业已成为一种普遍而重要的组织形态之一。另据家族公司研究所调查,在美国约有90%的企业是家族企业,他们对美国新增岗位贡献率达78%,占美国雇员人数的60%,占美国国内生产总值的50%;在欧洲,家族企业支配着中小规模公司,并在一些国家里占较大公司的多数;在拉美,由家族建立和控制的大型企业,在绝大多数产业部门中都占主导地位;在亚洲,经对东亚9国和地区的2980家的股权结构进行调研发现,2/3的公司股权集中,其中大部分大股东是家族,6成以上的家族控股公司的高管人员来自控股家族;西欧的情形也相似,家族公司大都居主导地位。伴随着世界经济格局的不断重建,大量的华人家族企业也迅速发展起来,成为继北美、欧洲和日本以后的世界“第四种经济强权”<sup>[2]</sup>。

我国民营经济近年来迅速发展和壮大,GDP的贡献值和出口比重均高于整体经济发展,并呈现出总体比重增加、企业规模扩大等特点。从国家统计局对年销售收入500万元以上的6.4万多家民营企业进行比较分析的数据显示,民营企业在占用资源总量不足1/3的情况下,创造了70%的国民生产总值,支撑起了中国经济的大半壁河山<sup>[5]</sup>。而它们中的很大一部分或者说它们的核心,就是一大批新兴的家族企业。

主流经济学一般认为,家族企业是一种落后的前现代企业组织形态,因此,对于家族企业一直是众说纷纭、褒贬不一。有人认为,在市场竞争日益激烈,知识经济迅速发展以及我国加入WTO的形势下,企业家族制的组织结构和管理体制已经成了民营企业发展,融入国内市场,走向国际舞台的障碍;也有人认为,

收稿日期:2004-10-09

作者简介:马文静(1978-),女,讲师,企业管理专业硕士研究生;

拜琦瑞(1978-),男,区域经济专业博士研究生。

一事物能够存在并不断发展必有其合理性。虽然家族企业在管理等许多问题上存在一些弊端,但其优势也是显而易见的。所以,究竟应如何看待家族企业并对其做出客观公正的评价,是一个值得思考的问题。

## 2 我国家族企业的特点及其存在合理性分析

中国家族企业的特点,概括起来有以下几条:

①以“家文化”为主的核心价值观;②两权重叠式的治理;③关系用人制度;④家长式领导;⑤代际传递的企业所有权。由以上特点不难发现,我国民营经济最初发端于家族企业并能继续发展是有其合理性的。

### 2.1 得天独厚的天然关系资源,增强了家族企业的竞争力

由于目前我国从计划经济向市场经济过渡,市场规则、法律规范还没有完全确立和有效实施,社会信任机制缺乏,符合市场经济的义利观还未普遍形成,企业在交易中的风险和不确定性是相当大的。而家族企业的资本、人事和经营目标的家族特性、相互间的合作意愿、有效的信息交流方式及彼此自发协调的家族文化,天然地赋予了家族企业得天独厚的关系资源。血浓于水的亲情是家族企业形成的基础,也是家族企业低成本、高效率的源泉。这种血缘和亲缘关系具有超强的凝聚力、信任与忠诚度,是家族企业最大的优势。

### 2.2 家族企业在我国特殊的经济环境下,能以自身特点赢得发展机会

在市场规模不大、技术含量不高、企业规模较小的条件下,家族企业因具有船小好调头、对市场需求变动反应及时等灵活决策机制,而使其决策成本相对较低。同时,做为我国经济体制转轨和游戏规则变更的产物,民营企业也常常为获得机会、优势而突破已有的政策限制,或采取其他变通做法,从而对员工忠诚度要求很高,决定了采用企业家族化经营具有相对的安全性及可靠性。

### 2.3 家族制对于民营企业的创业及稳定经营,有着重要的作用

任何企业的成功,都需要有一群意志坚定、相互信任、具有为企业利益而乐于奉献的骨干组成的团队。在企业创业阶段,家族成员之间的忠诚信任关系,作为一种节约交易成本的资源进入,而家族伦理约束则简化了企业的监督和激励机制,使家族企业成为有效率的经济组织;在稳定发展阶段,家族企业内由于容易沟通、决策快,容易保护商业秘密等优势而具有了顽强的生命力。

### 2.4 家族企业规避了委托—代理风险,降低了心理契约成本,使企业可低成本经营运作

目前国内的家族企业,有的仍是所有权与经营权两权合一,有的由于规模较大已由家族不同成员分别掌控,而这种“两权分开”仍旧保持着家族的脐带,因而招来了许多人的非议。但不可否认的是,委托—代理“成本很高”,除了要付高工资,用期股激励,还有监督成本。所以,这种有血缘、亲缘纽带的“两权分开”经营方式,反而有效地降低了“代理人风险”、“代理成本”,从而成为了家族企业的另一大优势。

## 3 我国家族企业发展中存在的问题

我国民营企业现已呈现出规模扩大的趋势,以家族管理为特点的中小企业,在企业逐步做大后,也逐渐暴露出了“家族制”这种组织形态所存在的一些问题。

### 3.1 职业管理人员引入问题

现代企业制度的一个主要特征,便是企业所有权与经营权的分离,通过委托—代理治理结构,实现资本与管理的分工合作。但对这种制度更需要以委托代理双方的相互信任为基础。目前,我国这个缺乏社会信任的社会中,家族企业要做到这一点确实很难。根据储小平,罗头军的调查,相当多的私营家族企业的财务资本较充裕、负债水平较低、机器设备也很先进,但经营发展却遇到极大的困难。其重要原因:一方面是老板极难聘用到既有能力又对企业忠诚的管理人才。为了确保家族财产安全,老板们在聘用职业管理人员时存在一定的防范心理,常常给经理人以种种限制,并总要通过“一股独大”实际控制企业。这不仅束缚了经理人的手脚,而且也挫伤了他们的积极性。另一方面,有的经理人职业道德低下,给企业造成了巨大的损失,如欧美公司连续发生的造假账事件。正是由于社会信任的缺失,使得家族企业由“家族制”转化为现代企业制度的难度很大。

### 3.2 代理成本与融资成本过高的问题

在外部市场制度不完善,缺乏对企业经营人员进行外部监督的情况下,必然使代理成本大为增加,委托—代理的合作关系难以维系。我国资本市场与经理市场的不成熟,导致了家族企业的代理成本很高,而且我国金融市场发展还不规范,增加了企业获得发展资金的成本。同时,家族企业在政策上没有享有与国有企业、三资企业同等的待遇,直接与间接融资的高门槛限制了家族企业的进一步发展。

### 3.3 战略发展问题

知识经济时代,环境迅速多变,企业要谋求长远发展,必须具备战略目光,让传统的生产竞争和商品

竞争让位于战略竞争。我国的许多民营企业,只重短期战术策划,而不重长远战略谋划。对自己的企业所面临的竞争环境,如现有竞争者、潜在威胁者、替代品等关键环境因素缺乏全面认真的分析,从而导致许多企业盲目发展,最终导致经营失败。

### 3.4 继承问题

一个家族企业,往往由于未能处理好下一代所有权的继承问题而衰败或倒闭。在美国,10家家族企业只有3家能延续至第二代,而能够延续到第三代的只有15%。这些企业的平均寿命为24年,正好是第一代创始人经营企业的时间。“富不过三代”好像是家族企业的宿命,这种说法在国内国外都很流行。我国从20世纪70年代开始创业的一批企业家目前年龄都在50~60岁之间,接班人问题已被提上了议事日程。在这个问题上最易犯“拔苗助长”的错误,易造成家族企业经营的潜在威胁。

## 4 我国家族企业可持续发展的对策及建议

中国是一个家文化传统最为悠久和深厚的国度,家文化体现了中国传统文化的显著特征。因此,研究家族企业对我国而言,有着特殊的理论与实践意义<sup>[3]</sup>。它对深入探讨中国传统文化规则与现代市场经济规则以及现代化企业制度规则的结合点,摸索出一套富有效率的中国企业管理模式是很有帮助的。这里,就家族企业的可持续发展提出一些建议。

### 4.1 家族企业贵在信任与授权

信任是一种控制,甚至是最好的控制。首先,因为充分的信任与放权,会给管理者以发展的空间,这样管理者会很容易和企业产生一种心理契约,也就会产生一种自律行为,而自律就是最好的控制<sup>[4]</sup>;其次,要在企业内部建立人才竞争机制与授权体系,实现程序化决策。

### 4.2 重视对企业无形资产的运营,即培育文化、营造品牌

只有开放的、包容的、公平的文化,才能吸引人才使企业持续发展。赋予企业文化的内涵,主要是从企业的软性要素着手,对企业文化进行重构,即去掉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,营造一种和谐的、充满活力的工作环境,采取“以人为本”的管理模式;同时建立起家族矛盾的预防与解决的协调机制,如参与决策、沟通与交流、组织与制度等措施与机制,从不同层次、不同方面激励员工,挖掘员工潜力,让他们为企业

发展作出贡献。

### 4.3 优化企业的治理结构,提高家族企业的战略决策能力与管理决策质量

全面打破家族产权“一股独大”的封闭结构,通过吸收社会资本和产权流动,形成合理的股权结构。同时要完善以董事会为核心的公司治理机制,形成各机构权责明晰、相互制约的关系,从而有效调节所有者、经营者、员工之间的关系,使企业健康发展。

### 4.4 继承问题及其解决方法

接班人的选择、培养,是家族企业可持续发展的基础,因此必须及时、科学地培养家族企业的接班人。一位学者指出,“子承父业”也并非一定不利于企业发展,因为这不是一蹴而就的事,而是一个持续较长时间的过程,未来的继承人必须为掌握企业的权利和建立永续经营做准备。如果一个企业安排得当,是可以实现可持续发展目标的,如杜邦、福特、松下等家族企业就是很好的范例。此外,专家建议可以把50岁或超过50岁,作为可接受的开始选择接班人的时间。而且在选择继承人时应注意处理好以下6个关系:企业和主要股东(家族外的)之间的关系;接班人和企业之间的关系;现任CEO与企业之间的关系;接班人与现任CEO之间的关系;接班人与主要股东之间的关系;现任CEO与股东之间的关系<sup>[6]</sup>。

纵观世界,家族企业广泛地存在于不同的意识形态、文化背景中。家族企业因其自身的优势适应了不同时代的不同经济特征,发展至今仍生机勃勃。我们应该广泛借鉴各国的发展经验,大力发展家族企业,利用家族企业的强大优势促进我国企业的发展,提高企业的竞争力。

## 参考文献:

- [1] 钱德勒.看得见的手——美国企业的管理革命[M].北京:商务印书馆,1987.
- [2] 范忠宝.家族企业:有待进一步研究的课题[J].经济研究参考,2002,(94):21-25.
- [3] 栗战书.中国家族企业发展中面临的问题与对策建议[J].中国工业经济,2003,(3):87-93.
- [4] 桑梓,方太.不一样的子承父业[J].中外管理,2003,(2):52-54.
- [5] 官闻.数字解读民营经济——快速发展迎来历史机遇[N].经济日报,2003-02-11.
- [6] 王琰.家族企业如何挑选接班人[J].企业家信息,2002,(4):63-66.

[编辑:李平]