

家族企业成长中内部治理 演进和变迁的动因分析

文/周新德

摘要：家族企业的成长过程是其内部治理不断演进和变迁的过程。家族企业成长中，其内部治理演进和变迁的逻辑动因可以主要从资本规模扩大、吸收社会金融资本和家族企业的代际传承性三个方面进行分析。

家族企业主要是指由家族拥有全部或部分所有权并处于绝对或相对控制地位的企业。家族企业的成长过程是一个由小变大，经由创业→成长→成熟等不同生命周期阶段不断发展壮大的过程。从内部治理的角度看，家族企业的成长过程也是一个内部治理不断演进和变迁的过程。家族企业的成长，必然伴随其内部治理的演进和变迁，即要经历一个由业主治理→家族治理→泛家族治理→职业化治理的演进和变迁过程，否则家族企业要么“长不大”，要么“大必散”。家族企业内部治理演进和变迁的逻辑动因可以从资本规模扩大、吸收社会金融资本和家族企业的代际传承性三个方面进行分析。

一、资本规模的扩大是家族企业内部治理演进和变迁的基本动因

资本规模的扩大是家族企业成长的典型标志，家族企业的成长过程也是其资本规模不断扩大的过程。资本规模的扩大意味企业内部管理相应变得越来越复杂，企业组织结构必须进行适当扩展，内部治理必须进行适时演进和变迁。

当家族企业处于初创期时，其资本规模不大，业务与管理内容相对简单，创业者一般会独揽企业的经营决策大权，实行所有权和控制权两权合一的业主治理模式。这种模式最大的特点在于

比较完美地实现了激励与约束的和谐统一，不存在由于信息的不对称和契约的不完备性而带来的委托代理问题。当企业内部专业化管理带来的收益增加不足以弥补由此带来的代理成本的提高时，家族企业不会轻易放弃这种模式。业主治理模式的高效性在企业发展的初创期得到了充分显现。在此阶段中，即使有少数家庭成员进入企业，也只限于充当决策执行者和监督着的角色。

当家族企业度过了不稳定的初创期后，便进入到迅速扩张的成长期。企业的资本规模、市场规模迅速扩大，规模经济效应逐步充分显现。但与此同时企业管理和初创期相比却更加复杂，难度进一步加大了。此时两权合一的业主治理模式受到了极大的挑战，因为单凭业主个人的智慧、能力、精力、体力、时间以及单个家庭的力量很难应付急剧扩展的企业的管理的需要。在此情况下，企业主必须进行企业部分控制权的让渡，进行内部治理的演进与创新，否则企业将无法正常运转或只能退回到企业原有规模。在这一阶段，企业主对企业部分控制权的让渡不是一开始就向非家族成员开放，而是遵循从家族成员→泛家族成员→非家族成员的先后次序。在成长期的初期，首先是家族成员纷纷进入企业，占据企业的主要管理岗位，这一阶段的内部治理模式一般称为家族治理。随着企业的成长，当家族中的管理资源满足不了企业成长对管理资源的需求时，与企业主及其家庭有地缘、学缘、友缘等关系的泛家族成员会被接纳进入企

业，担任企业的管理人员，占据企业的部分管理岗位。这一阶段的内部治理模式一般称为泛家族治理。当然，在成长阶段，并不排除职业经理人进入家族企业，但家族治理和泛家族治理是这一阶段的主流治理模式。

家族治理和泛家族治理模式的主要特点是中高层职位被创业家族成员垄断，企业日常生产经营权只限于与作为中高层经理的家族成员分享，重大经营决策权仍牢牢掌握在创业者手中。与业主治理模式相比，虽然采用这两种模式的家族企业的所有权和控制权有所分散，但在很大程度上仍然是对应并集中于创业者手中。为适应企业规模的扩大和管理复杂性的增强，家族企业也逐渐形成了科层式的治理结构，如增加了人事部门、划分得更为细致的市场营销部门和现场生产决策等。另外，其内部治理主要依靠家族成员长期共同生活形成的一系列非正式规则，如家族内部的声誉机制、利他主义、家长权威来协调企业的内部的责权利的关系。

随着家族企业的进一步成长，其最终将步入其生命周期的成熟阶段。处于成熟期的家族企业，资产规模和市场规模达到了空前的程度，但同时也面临市场逐渐饱和、竞争日趋激烈、企业利润越来越薄的现实困难。此时，由于管理的更加复杂性，家族治理或泛家族治理的模式极可能与这一阶段企业的发展不相适应，需要适时推进内部治理结构的变迁。内部治理的变迁意味着家族对企业的控制权必须进一步向社会的人力资本开放，实行专业化、

规范化的科层次管理，企业进入到职业化治理阶段，否则企业将面临巨大的管理风险。

职业化治理的主要特点在于，尽管创业家族仍掌握企业最终控制权，处于绝对或相对控股地位，但所有权和控制权较家族治理和泛家族治理相比却有更大程度的分离，家族圈子外的中高层职业经理在企业生产经营决策中发挥的作用越来越明显，企业科层式治理更加完善。由于大批非家族成员进入企业，存在于家族成员之间的非正式规则对他们而言作用非常有限，要求建立正式规则来规范他们的行为及与家族成员之间的关系，于是具有法律约束力的明示契约，如公司章程在企业相关利益者的界定上开始发挥重要作用。

二、吸收社会金融资本是家族企业内部治理演进和变迁的外在动因

资本规模的扩大是家族企业内部治理演进和变迁的基本动因，但吸收社会金融资本也是促进家族企业内部治理演进和变迁的外在动力。家族企业的发展离不开金融资本的支持。在创办和成长的初期，家族企业依托的主要是家庭资本和家族资本，企业产权主体单一。其原因主要在于，一是处于此阶段的家族企业资产规模不大，难以为大量吸收外源资本提供足够的抵押品；二是处于此阶段的家族企业面临较大的技术、市场等风险，成为为其吸收外源资本的障碍。此阶段的家族企业由

于产权主体单一，且资产规模不大，其内部治理主要为所有权和控制权高度统一的业主治理和家族治理模式。

随着企业的成长，当家族的内部资本不能满足企业进一步发展的需求时，家族企业必然融合家族以外的社会金融资本。融合社会金融资本一方面为家族企业的发展提供了资金支持，另一方面使企业的投资主体多元化，从而使企业风险承担主体多元化，分担了创业家族由于企业经营不善可能导致失败而带来的风险。当然，由于制度环境的约束，特别是像我国企业所处的融资环境，家族企业可能首先主要是通过泛家族化的亲情熟识来融通社会金融资本，而当泛家族化的资本不能满足企业发展的要求时，家族企业会寻找泛家族化亲情以外的社会资本的融通渠道。

吸收社会金融资本必将导致家族企业资本结构的变化，而资本结构的变化特别是由于吸收社会股权资本而导致的资本结构的变化，必将对企业的内部治理结构产生影响，进而导致其内部治理结构的演进和变迁。家族企业吸收泛家族化的社会金融资本，意味泛家族成员成为家族企业的投资主体之一，将分享家族企业的部分控制权。家族企业吸收社会股权资本，即便创业家族处于绝对或相对控制地位，但企业内部权力结构会重新配置，其结果是控制权家族对家族企业控制权的进一步让渡，而导致其内部治理的变迁。因此吸收社会金融资本是推动家族企业内部治理演进和变迁的外在动力。

三、家族企业的代际传承性是家族企业内部治理演进和变迁的重要推力

家族企业的基本特点不仅在于它是由家族绝对或相对控制的企业，而且它是能在家族代际间进行传承的企业。正是由于家族企业具有的代际传承性的特点，使得家族企业内部治理的演进和变迁对于家族企业的持续发展显得尤为重要。人的生命是有限的，当家族企业由上一代向下一代传承时，企业会面临较大的管理风险，其原因在于通过继承而处于企业核心控制地位的下一代不一定能胜任其所在的位置。在这种情况下，企业必须从其长远利益出发，吸收社会人力资本，聘请有能力的职业经理人打理和经营企业，否则将有可能导致企业的发展停滞甚至失败，在这方面，王安电脑公司的破产提供了一个典型的案例。暮年的王安日益重视家族亲情，东方文化中的这一传统弊端开始占了上风，他不顾下属的建议，一意孤行，让毫无经商才干、又不懂电脑技术的长子接任公司总裁，又让第三子任公司副总经理。在这种情况下，王安电脑公司创业时的功臣和出类拔萃之将纷纷离职，另谋高就，最终导致其业绩下滑，濒临破产。王安临终前也曾想力挽狂澜，但终乏回天之力。

以上从三个方面对家族企业内部治理演进和变迁的动因进行了分析，说明了家族企业成长中，其内部治理必须进行适时演进和变迁，否则将阻碍和影响它的进一步发展。这一点也是我国正处于蓬勃发展

的家族企业所必须吸取的一点经验和教训。

注释：

①目前国内外理论界对家族企业尚无一个统一的定义，本文的定义是笔者的一己之见。

②按李新春的观点，家族企业的内部治理包括一般意义上的企业（公司）治理和家族企业所特有的关系治理。

参考文献：

①梁能：《公司治理结构：中国的实践与美国的经验》，中国人民大学出版社，2000年。

②卓越等：《家族制企业变迁的一般性分析框架及其在中国的应用》，《当代财经》，2003年7月。

③储小平等：《家族企业成长与社会资本的融合》，《经济理论与经济管理》，2003年7月。

④储小平：《家族企业研究：一个具有现代意义的话题》，《中国社会科学》，2000年5月。

⑤苏琦、李新春：《内部治理、外部环境与中国家族企业生命周期》，《管理世界》，2004年5月。

（作者：湖南理工学院经管系副教授）

责任编辑：罗小田