

所谓成也萧何，败也萧何。家族企业血脉相承的商业精神中所表现出的使命感和向心力，如果无法找到最有效的方式实现有效传承，企业就只能走向式微之路。

财务治理失败 是家族企业最大的失败

文 / 阳光 姚亚平

从新农化工到传化股份，再到苏泊尔，家族企业现代企业制度的建立，其实就是伴随企业社会化的一个不断授权从而走向专业化治理的过程。

“现代企业制度是一个模糊的概念，没有人能为现代企业制度下一个准确的定义，”社科院私营企业研究中心主任张厚义教授一针见血地指出：“通常所说的现代企业制度，就是指的现代产权制度，对中国的家族企业来讲，也是如此。”

权力的目的是什么？企业家决不是为了权力而奋斗。管理大师德鲁克指出，真正的企业家是为了把企业做成社会的一个重要组织，“利润只不过是企业的自然结果。”可事实上，亚洲小农经济的遗风还是在中国家族企业财务治理中褶皱闪光。尽管每个家族企业控制人迷恋权力的理由不同，但骨子里对于绝对控制权的迷恋也是惊人地刻骨相似。命相学上有句名言，叫做性格决定命运，气度左右格局。往往企业创始人的价值观决定了家族企业到现代化进程。

对于中国家族企业进化论这一传统命题，抽象讨论家族公司的利弊意味着毫无意义。中国现代意义上的家族企业也就20多年的发展历史，而且在计划经济时代，要么以“野鸡”的方式隐蔽生存（一位家族企业如此形容他们当年生存环境之险恶），要么冠以“红顶商人”（当年的所谓

挂靠），才能苟活，即便到今天，他们还在为争取名份汲汲努力。

反观世界范围内的家族企业，从大名鼎鼎的沃尔玛、福特、洛克菲勒、拜耳、丰田、索尼到东芝、松下、三菱、奔驰、菲亚特、壳牌……从美国到日本，再到欧洲，太多声名显赫的跨国公司无一不都是家族企业。早在1990年间进行的一项调查显示，美国90%的公司都是家族企业。在可口可乐公司，至今还贯彻着伍德鲁夫家族的经营理念；美国零售商之一的诺兹特诺姆家族就掌握了该公司30%的股权；尽管菲亚特汽车公司的创业元老们相继死去，人们并不认为阿涅利家族会因此放弃他们在公司的影响力。

更重要的是，即便在经历了200多年的跌宕起伏之后，许多家族依然在各自商业领域成为执牛耳者。美国汤普森金融咨询公司一次对欧洲家族企业的最新调查显示，透过诸多综合数据，在法国、德国、意大利、西班牙、瑞士及英格兰的股市中，家族企业板块近10年总体走势要强于没有血脉传递关系的企业板块。仅以德国家族企业为例，其发展指数10年间攀升了206%，而非家族企业发展指数仅上升47%。

同样的数据在中国也得到了印证。近三年来，中国家族企业的总产值保持了47%的年增长率，远远高于其他类型企

业，如果假以时日，中国家族的企业成为中国经济的商业主流应该不太遥远了。

是一股什么样的力量在支撑家族企业能够逃过屡屡劫数，而获得高速发展？

所谓成也萧何，败也萧何，毫无疑问，答案就是血脉相承的商业精神中所表现出的使命感和向心力。如果这种血脉相承无法找到有效形式传承下来，家族企业只能走向式微之路。专家认为，传承的最成功的形式应该由两部分组成：一是上市发行股票，按时公布财务报表；二是家族掌控大部分股权，要么由自己亲自抓经营，要么雇佣职业经理人打理一切。无论是选择上市进行社会化改造，还是引进职业经理人的温和“去家族化”，这样做的目的无非一是能够将企业的真实经营状况放到证券监管部门或相关利益者（包括非家族股东）的有效监督之下，这当中，家族和企业之间保持适当的距离是最重要的。

如此看来，家族企业中的公司治理尤其是财务治理，在家族企业进化中将扮演着至关重要的角色。据调查，2002年中国家族企业中设置监事会的比例仅为26.6%，设置股东大会的比例仅为33.9%。家族企业中重大经营决策由董事会决定的比例仅为30.1%（见附表：中美家族企业的对比）。而根据我们对于国内中小企业板上市公司中家族企业的研究，36家家族类民营企业中有40%的CFO担任上市公司董

事(见《迈进权力核心——关于中小企业板家族类民营企业 CFO 的研究报告》一文),六成企业 CFO 还是在做传统的账房先生,而美国《财富》杂志调查的美国大公司 1000 名审计委员会成员中,2.9% 的人是 CFO;另外一项由猎头公司 Heidrick & Struggles 发起的针对 CFO 的调查发现:在 1000 名美国大公司的 CFO 中有 19% 的人至少担任着一个独立董事的职务,8% 的人在自己公司的董事会内任职,透过这样一组数据可以看出,中国家族企业的进化还刚刚开

始,它们中的很多还处在像新农化工这样的萌动状态。

必须看到,中国家族企业治理的进化是一个自然的过程,温和的改良和优胜劣汰比激进的方式更有效。在这一点上,无论是新农化工的权力制衡者、苏泊尔的价值管理者,还是传化股份的账房先生, CFO 在中国家族企业中发挥的作用还很有限,他们中的大多数财务职能仍停留在传统的记账阶段,但面对企业的未来发展, CFO 如何成为家族企业的管理推动者、公司实际控制者和各业务部门的合作

伙伴,提供主动并具有前瞻性的业务分析,并且像苏泊尔 CFO 陈康平那样在投资者关系、财务规划和预算编制、并购和组织架构改革等方面有所作为,依旧是路途漫长。

眼下我们还无法预见,中国的家族企业进化还要需经历多长时间,才能达到一个崭新的里程碑,但我们已经看到了太多的反面教材,更多的家族企业猝死于高速扩张期的财务风险,功败垂成,从这样的意义上来讲,财务治理的失败也是中国家族企业的最大失败。●

附表:中美家族企业对比

项目	中国	美国
平均规模(年销售收入/万美元)	70.7	4759.4
平均雇员数(人)	60	50
注册年度	始于20世纪80年代,首次注册的高峰期是1993—2000年	始于二战后,企业首次注册的集中年度是1946年与1980年
产业分布	制造业(38.3%)、商业餐饮业(21.4%)、建筑业(5.9%)与农业(5.6%)	制造业(24.5%)、批发业(16.6%)、建筑业(12.2%)和零售业(11.1%)
企业主代次	创办者本人为主	创办人本人26.9%、第二代42.5%、第三代22.8%、第四代4.8%、第五代1.2%和第六代及以上0.7%
企业主的年龄	20—29岁比例为20.5%、30—39岁比例为31.5%、40—49岁比例为42.5%、50岁以上比例仅为5.5%	29.3%的企业主年龄超过60岁,10.9%的企业主年龄超过71岁,而41岁以下企业主的比例仅为11.2%
企业主的学历	高中/中专(41.9%)、大学(33.5%)、硕士例3.2%、博士0.5%	18.4%受过某种程度的大学教育,有研究生学历的企业主比例则达到20.8%
企业主的家族构成	创始人及其血缘关系、姻亲关系,43.2%的企业主是夫妻关系	血缘关系或收养关系的比例为79.8%,而有姻亲关系的比例仅为13.9%
家族控制的程度	决策权与经营权、主要投资者与主要管理者高度二者合一,规模越小的企业的主管和学历越高的企业主越倾向于直接掌握管理权	管理权基本上也掌握在家族成员中,但趋势在减弱
董事会	2002年设置监事会的比例仅为26.6%,设置股东大会的比例仅为33.9%。家族企业中重大投资决策由董事会决定的比例仅为30.1%	29.6%设置了审计委员会,22.7%设立了报酬委员会,19.9%设立了行政委员会,7.5%设立了人力资源委员会,6.80%设置了财金委员会,5%设置了战略规划委员会。董事会批准重大的公司决策与战略,决定家族企业的接班人选以及最高管理层的报酬
职业经理人	找不到可信的管理者的比例高达67.1%	CEO来自家族外的比例为13.6%,在雇佣家族外CEO的家族企业中,31%认为很成功,40%认为非常成功,仅有29%认为是一般或不成功
国际化	国际化程度低,外投资的平均投资额为2.73万美元,占其资本总额的3.1%。在与国际合作方面,22%的企业已经或正在着手同外资合作,近30%的企业打算在今后3—5年内与外资合作,但42.9%的被调查企业没有与外资合作的考虑	着眼国际市场,64%的家族企业没有任何来自其他国家或地区的销售收入,9.1%的家族企业海外销售收入占总销售收入的比重在11%—50%之间,只有1.6%的家族企业海外销售收入占总销售收入的比重超过50%
主要问题:	资金瓶颈	交接班
共性	对家族企业的家族控制程度非常高;对家族外职业经理人的聘任比例不高;立足于国内市场,对国际市场的参与程度不高	

资料与数据来源:美国马尔斯托金融集团与霍普维研究所、安福森公司、中共中央统战部、全国工商联与中国(私)营经济研究会。