

# 美国家族企业演进过程与管理特征研究\*

欧晓明<sup>1</sup>, 苏启林<sup>2</sup>, 郑海天<sup>2</sup>

(1. 华南农业大学 经贸学院, 广东 广州 510642; 2. 暨南大学 管理学院, 广东 广州 510630)

**摘 要:**美国作为全球最发达的经济体, 家族企业功不可没。本文着重分析了美国家族企业的四个演进阶段与管理特征。

**关键词:**美国; 家族企业; 演进; 管理

## 一、美国家族企业的演进过程

### (一)美国家族企业演进过程的四个阶段

1. 形成阶段(1865 年前)。这一阶段的家族企业其主要特点是:(1)企业的规模较小, 其中规模最小的是美国第四古老的家族企业——Barker 农场, 其全职雇员只有 1 名;(2)从事的产业以农场和机械制造业为主, 服务业占较小的比重, 且主要集中在墓地服务以及零售业。

这一阶段产生的家族企业约有 100 家延续至今, 其中最著名的代表是杜邦家族 1982 年创立的杜邦公司以及 Sulzberger 家族于 1851 年创建的《纽约时报》(目前仍持有《纽约时报》18% 的投票权)。

2. 发展阶段(1865~1913 年)。这 40 多年是美国家族企业发展的黄金岁月, 这一阶段家族企业的主要特点是:(1)家族企业开始形成垄断地位, 如开创汽车时代的福特汽车公司(Ford 家族, 1903<sup>①</sup>)、世界上最大的私有公司 Cargill 公司(Cargill/MacMillan 家族, 1865)、世界最大建筑商 Bechtel 公司以及美国最大的木材加工公司之一的 Weyerhaeuser(Weyerhaeuser 家族, 1900)。(2)媒体产业得到家族的青睐, 如 McGraw-Hill 出版集团(McGraw-Hill 家族, 1909, 20%), Kohler 出版集团(Kohler 家族, 1873)以及《华盛顿邮报》(Graham 家族, 1877, 37%)。

在这一阶段, 美国家族企业迅速膨胀, 形成了以下两个方面的严重弊端:(1)造成产业过度集中。如 1889 年美国 92.5% 的火药生产被杜邦家族所垄断。1890 年摩根家族拥有全美 1/6 的铁路轨道线路, 1900 年组建了美国钢铁公司, 控制了美国 50% 的钢铁产量。此外, 它还控制了国际收割机公司, 而该公司控制了全美 85% 的农用设备市场。(2)家族企业操纵政治活动

收稿日期:2003-08-16

\* 本文系国家自然科学基金资助项目(70173045)及广东省自然科学基金资助项目(000587)阶段性成果。

作者简介:欧晓明(1958—), 男, 华南农业大学经贸学院教授、博士生导师;

苏启林(1971—), 男, 暨南大学管理学院博士研究生;

郑海天(1960—), 男, 暨南大学管理学院博士研究生。

以谋取私利。如杜邦家族为陆军部长塔夫脱的竞选捐助了 2 万美元,从 1905 年 7 月~1906 年 7 月,美国陆军就向杜邦公司订购了近 600 万磅的火药。杜邦公司将每磅成本 0.32 美元的火药以 0.70 美元的价格卖给政府。

3. 调整阶段(1914~1945 年)。调整阶段主要的标志是家族托拉斯开始受到反托拉斯法的监控、美国 20 世纪 20 年代经理革命的成功,以及美国对小股民保护力度的加强。这些措施的共同作用导致美国家族企业股权开始趋向多元化与分散化。

首先,反托拉斯法在 20 世纪前 20 年间执行力度日益加大,对家族企业的垄断开始构成制约。如摩根由于受到反托拉斯法的巨大压力,被迫于 1914 年从其下属的 30 家公司的董事会中退出。在 1929 年股市崩溃事件的国会听证会上,摩根被指责在设立家族控股公司的过程中,利用股份编织了一张巨大的政治与商业权力关系网。这项指责直接导致了美国商业银行与投资银行必须分离的 Glass-Steagall 法案的迅速通过。由于反托拉斯措施不断增强,美国许多大家族隐姓埋名纷纷成立家族信托基金,最著名的是卡耐基家族于 1925 年设立的纽约卡耐基基金会以及 1929 年洛克菲勒家族设立的洛克菲勒基金会。这种压力导致了美国家族企业希望上市套现,因而削弱了美国家族企业的控制权,使之股权分散化。

其次,1920 年美国家族企业在经历了广泛的“经理革命”之后,企业主逐步把经营权交给职业经理人,所有权和经营权开始分离,企业成为由专业管理层经营管理的股份公司。其原因在于市场扩大,新技术大量应用于生产,导致了企业规模的膨胀;随之而来的管理复杂化和专业化,又使企业主无法亲自承担经营管理工作(何圣东,2003),从而使得高层管理人员也获得了家族企业的部分控制权,在一定程度上加速了家族企业股权多元化的进程。

最后,在家族企业开始被迫寻求公开上市以后,美国并没有形成像亚洲或其他地区国家家族通过股市剥削外部中小股东的现象,其原因在于美国证券监管法是全球最完善的,其条款极具刚性。美国证券交易委员会可以利用宪法赋予的无限制权力传召美国境内与案件相关的任何当事人,且当事人不得拒绝,这有力地保护了小股民的利益。此外,美国法律还赋予小股民集体诉讼的权利,只要一人胜诉所获利益归全体股民(郎咸平,2002)。美国政府对家族企业上市可能出现的漏洞及时堵塞,极大地削弱了美国家族性上市公司的股权集中度以及控制性家族对外部中小股东的剥削。

4. 快速发展阶段(1946 年至今)。20 世纪上半叶对家族企业的及时治理,使得美国成为世界上股权最分散的少数几个国家之一。1968 年颁布的《帕特曼报告》以 5% 作为对一家企业的临界控制权。1978 年美国参议院的调查报告甚至认为只要控制一家公司 1% 或 2% 的股票就足够对该公司的董事会和战略目标形成巨大影响(龚维敬,1990)。但是,少数家族至今仍然控制着很大的股权,如 Murdoch 家族持有新闻集团 40% 的股权,Lindner 家族控制了美国金融集团 45% 的股权,Redstone 家族甚至控制了世界上最大的媒体企业 Viacom 公司 68% 的股权。

在这一时期,由于二战后美国全球霸主地位的确立,美国家族在金融业和媒体产业取得了极大的发展。如 1954 年成立的 Viacom 公司和 1959 年成立的美国金融集团,在短短的几十年内便崛起成为规模巨大的跨国公司。此外,1945 年美国政府将 3/4 的 R&D 投入资金拨给了私人。1958 年美国《小企业投资法案》的通过,直接导致美国家族或个人掀起了新一轮创新热潮,再加上美国 1981 年创业投资数量的加速上升,使得美国家族性高科技公司成为家族企业的生力军,如 Kin 家族 1968 年成立的 Amkor(半导体)技术公司以及 Perot 家族 1988 年成立的 Perot 系统集成公司。

## (二)美国家族企业演变的内在规律与家族企业治理

在美国家族企业漫长的演变过程中,我们可以发现以下内在规律。首先,美国《Family Business》杂志发现,100多家美国最古老的家族企业的共同规律是:(1)保持小规模,美国最古老家族企业中50%雇员少于15人;(2)不公开上市,公开上市只能筹集部分热钱而已,反而容易引起收购专家的注意;(3)避免注册在大都市地区;(4)家族要始终控制企业的所有权。这四点国内有些头脑发热的家族企业特别有启示意义。其次,家族企业具有过度膨胀导致恶性垄断以及官商勾结的规律,所以政府必须要在防止这个关键点上下手,而且家族企业治理过程是长期的。例如,美国19世纪末制定了反托拉斯法,但20年后才真正对家族企业构成压力。此外,对家族企业的治理必须与时俱进,如美国对小股民严格的保护措施,使得美国家族没有获得利用股市对中小股东进行剥削的机会。

虽然国家层面良好的公司治理制度设计,使得美国成为家族企业股权全球最分散的国家之一,但由于美国是个联邦制国家,公司法设计是基于州层面而非联邦层面,而州与州之间在优化企业经营环境方面存在激烈的竞争,使得越来越多的州开始“忽略”家族企业的股权集中现象(Mayer,1999)。如美国部分州的公司法允许董事会成员采取措施对抗敌意收购,而另一些州则采用了所谓的控股股份收购的单行法(McCahery等,2002)。这些州往往被称为“家族友善”(family-friendly)州,其中包括纽约州、伊利诺斯州、加利福尼亚州、宾夕法尼亚州和缅因州等,美国大型家族企业大部分集中在这几个州。

### 二、美国家族企业的管理特征分析

美国家族企业的管理特征主要集中在家族控制权、非家族成员的雇佣、治理结构与接班继承四个方面。以下的研究数据主要来自于Arthur Anderson的《1997年美国家族企业调查报告》(以下简称AFBS1997)以及Raymond研究所的《2002年美国家族企业调查报告》(以下简称AFBS2002)<sup>②</sup>。

1. 美国家族对家族企业拥有很强的控制权,但是挑战也越来越严峻。美国家族很注重对家族企业的控制,具体表现为:(1)家族企业CEO主要来自于家族成员。2002年美国家族企业CEO的构成中,有血缘关系或收养关系的比例为79.8%,而有姻亲关系的比例为13.9%,即家族成员担任CEO的家族企业比例高达93.7%。(2)大部分家族企业董事会中有2个或2个以上的家族成员。家族企业董事会中有3~4名家族成员的比例达到87.5%;90.6%的家族企业董事会中至少有2名家族成员;63.6%的上市家族企业董事会中有5~6名家族成员。(3)家族具有很强的控制权占有欲望。1997年全美家族企业调查显示,91.6%的被调查者相信企业仍然处在家族控制之下;2002年全美家族企业调查显示,87.8%的家族企业主相信未来5年美国家族企业管理权基本上仍将掌握在控制性家族手中。

Corbetta和Montemerlo(1999)比较了美国与意大利中小型家族企业家族介入的程度,发现美国家族对家族企业的介入程度与意大利(家族企业比重最高的欧洲国家之一)不分上下。美国与意大利的不同之处在于,美国的家族控制更偏重于经营权方面,因此在雇员以及包含家族成员担任经理等指标上,美国家族控制均超过意大利的水平;而意大利的家族控制更偏重于所有权方面。因此在涉及股东与董事的指标上,意大利的家族控制强于美国,意大利家族股东数超过2人的比例为90%以上,而美国才刚刚超过50%。

但是,美国家族对家族企业的管理控制也遇到越来越大的挑战。首先,家族成员在本企业内工作的意愿不断下降。1992~1997年间,34.2%的家族企业至少有1名家族成员从家族企

业辞职;1997~2002年5年间该比例进一步上升到了38.7%。其次,高离婚率对家族强化企业控制权也构成了潜在的不利影响。1992~1997年,66.6%的家族企业至少有1名成员离婚;1997~2002年,21%的家族企业中至少有1名家族企业主离婚。最后,家族成员对所有权不感兴趣的比例在持续增长。1988~1997年,29.9%的家族企业有家族成员通过出售股份退出;1998~2002年,这个比例则上升到了35.7%。

2. 雇用非家族成员是美国家族企业所面临的最大挑战之一。1997年,美国家族企业在雇用非家族成员方面的最大挑战,不是非家族雇员缺乏对企业的忠诚度。而前三位的挑战因素分别是:如何给予更多的提升机会(34.3%),如何激励(16.5%)和吸引新的职业经理人(16.3%)。那些雇用了职业经理人的家族企业中,67.8%的企业表示不会在未来的5年中撤换关键性的高层管理人员。但是,这并不表明,家族企业主相信非家族经理人的能力。事实上,32.2%的家族企业在过去5年里至少辞退过1名非家族高层管理人员。

由非家族成员担任CEO的家族企业1997年只占12.4%,2002年微升到了13.6%。但是,对非家族成员CEO评价却在快速见好。2002年聘请非家族成员担任CEO的家族企业认为非常成功的比率较1997年大幅上升了19%,而认为不成功的比率则下降了5%。

3. 家族企业治理结构有待改进与完善。按照典型的公司治理原则,经理层要就经营事项向董事会汇报,并由董事会批准公司重大决策和战略。美国家族企业因此普遍设置了董事会,且34.1%的家族在董事会下设立了分支机构,但是设立董事会分支机构的家族企业的比例仍然远远低于大公司的相应比例(参见表1)。

表1 美国家族企业与大公司设立的董事会分支机构及其比例

年份 分支机构	家族企业比例	美国大公司比例	
	2002年	1989年	1996年
审计委员会	29.6%	97%	100%
薪酬委员会	22.7%	82%	99%
行政委员会	19.9%	71%	63%
提名委员会	—	49%	87%
人力资源委员会	7.5%	—	—
财务委员会	6.6%	27%	—
战略规划委员会	5.0%	11%	—

资料来源:AFBS2002;登勃,1996;伯克等,2000。

美国家族企业董事会在批准公司重大决策与战略、决定家族企业接班人选以及最高管理层的薪酬方面发挥了较好的作用,大约有60%的家族企业都认可董事会的积极作用。但是,美国家族企业并没有充分利用董事会的作用:54.7%的家族企业董事会1年中只召开1~2次会议;17.7%的董事会甚至1年没有召开过1次会议;只有10.8%的董事会1年开过5次或以上会议。因此,美国家族企业对董事会的利用程度还有待进一步提高。

4. 接班与继承问题是美国家族企业面临的长期挑战。接班与继承问题是美国家族企业面临的最主要问题。39.4%的家族企业在未来5年将直接面临领导权更替。在那些已选定接班人的家族企业中,84.5%选择的是40岁左右的受过大学教育的家族成员。在挑选家族企业接班人方面,71.7%的家族企业并没有制定明确的资格认定政策,25.1%被选定的接班人没有在家族企业以外工作的经历。在那些制定家族企业接班人资格认定政策的企业中,38%的企业要求接班人具有在家族企业以外至少工作3年的经历。

在家族企业所有权的继承方面,美国家族企业主要有两种分割方式:(1)大部分家族企业

都按照家族成员对家族企业发展的贡献度来进行所有权分割；(2)在符合条件的继承人之间平均分割所有权。近年来,这两种分割方式有均衡化的趋势:1997年采取第一种方式的比率达到52%,是第二种方式的2倍;2002年采取第一种方式的比率大幅度下降到了38%,仅高于第二种方式9个百分点。

表2显示,近1/4的美国家族企业还没有确定所有权继承方式,这会给这些企业的长期发展带来巨大的挑战。同时,由于对家族企业不感兴趣的家族成员越来越多,因此他们通常不要企业所有权,对这些家族成员的补偿主要按照其应得股份的市场价格来确定:52.3%的家族企业选择完全按照家族成员所拥有股份的市场价值给予补偿;24.8%的家族企业选择在家族成员间竞价支付;10.5%的家族企业按照家族成员的需要给予相应补偿;6.6%的家族企业按照高于市场的价格支付补偿金;5.8%的家族企业则按照低于市场的价格支付补偿金。

表2 美国家族企业所有权继承方式选择

继承方式选择	AFBS1997	AFBS2002	同比变化
平分所有权	26.1%	29.0%	↑11.11%
多劳多得	32.2%	22.3%	↓30.75%
少劳少得	8.8%	10.1%	↑14.77%
不劳不得	11.0%	6.0%	↓45.45%
没有决定	25.5%	24.9%	↓2.35%
向外人出售	9.4%	7.7%	↓18.09%

资料来源:AFBS1997和2002。

### 三、简要结论与启示

美国的开放制度以及极端个人主义的文化底蕴,使得美国家族企业在经历了380年的发展历史之后,迄今仍然成为美国经济的生力军。美国家族企业的发展历史基本涵盖了家族企业发展的整个历史过程,它所揭示的家族企业发展规律对广大发展中国家或转轨经济国家仍然有许多方面的启示意义:其一,家族企业虽然是一种很古老的企业组织形式,但仍具有高成长性,是整个国民经济中最活跃也是最具竞争力的经济单位之一。其二,在家族企业发展过程中,家族保持一定比例的控制权是合理和必要的,这将有利于家族企业的长期发展和稳健成长。其三,家族企业的发展有其自身的客观规律,政府的任何干涉不能扭曲这个规律。如我国某省出台大力扶持民营企业上市的政策就是典型的违反家族企业规律的做法。其四,家族企业的发展同时也具有一定的危害性。政府要深刻认识到这种危害的严重性,并且要及时对家族企业进行有效的治理。对家族企业治理过程可能长达几十年。

#### 注释:

①表示 Ford 家族设立于 1903 年,下同。家族姓氏和年份后面的百分比,表示该家族目前仍持有该公司股权的比例。

②AFBS1997 的有效样本数为 3033 家;AFBS2002 的有效样本数为 1143 家。

#### 主要参考文献:

- [1]Arthur Anderson. American Family Business Survey[R]. Mass Mutual, 1997.
- [2]Colin Mayer. Firm Control[R]. Oxford University, Working Paper, 1999.
- [3]Corbetta and Montemerdo. Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium-size Family Business: A Comparison of Italy and the United States[J]. Family Business Review, 1999, 12(4): 361-374.
- [4]Raymond Institute. American Family Business Survey [R]. Mass Mutual 2002.
- [5]Upton and Petty. Venture Capital Investment and US Family Business[J]. Venture Capital, 2000, 2(1): 27-39.