

# 论我国家族企业的可持续发展与制度选择

● 于 伟

(山东经济学院, 山东 济南 250014)

[关键词] 家族企业; 可持续发展; 制度选择; 产权制度; 治理结构

[摘 要] 家族企业是市场经济中现代企业组织的母体和重要的企业组织形态, 其产权制度和公司治理结构在不同成长时期既呈现出优势又暴露出不足, 相应地构建适合其发展的产权制度与公司治理结构, 其生命力才能得到不断的延伸。而在目前, 绝大多数家族企业正经历着发展过程中的瓶颈状态。因此, 如何实现企业的可持续发展便成为关系家族企业生存和发展的关键问题。本文对家族企业可持续发展所面临的问题进行了分析, 并对起决定作用的制度选择即产权制度和治理结构展开了详细的论述。

[文献标识码] A [文章编号] 1009—0061(2005)06—0078—02

## 一、中国家族企业可持续发展面临的问题

一般认为, 现阶段中国家族企业产生于 1978 年之后。中国 20 多年改革开放培育和造就了一支浩浩荡荡的民营企业大军, 其中绝大多数是家族企业, 从夫妻档、兄弟班、父子兵、亲友团起家, 逐步发展壮大, 已经成为我国经济的一个重要组成部分。然而, 中国家族企业的发展还处在幼稚期, 绝大多数还处在第一代创业阶段, 不可避免地存在着许多成长中的问题和“各领风骚三五年”的现象。三株风波、巨人倒下、爱多垮台等知名案例, 引起了理论界和众多民营企业家的深思。中国家族企业的前途何在, 哪些问题制约了家族企业的发展, 如何实现家族企业的可持续发展等, 都成为理论界和家族企业老板们关注的焦点。

## 二、家族企业的产权制度特征及其利弊

家族企业产权制度的主要特征是, 股权高度集中在家族或企业主个人手中。中国家族企业研究课题组 2001 年对广东、四川、湖北的 44 家家族企业的调查数据显示:

家族企业的发起方式

发起方式	企业数	占被调查企为比重%	资金来源
兄弟联手	8	18	家族内部
夫妻联手	11	25	家族内部
个人独创	24	55	家族内部
父子合作	1	2	家族内部

从上表可以看出, 家族企业中个人独创和夫妻

联手两种发起形式占有所有企业的 80%, 说明中国家族企业中以一家为主体的占绝大多数。另据郭朝先、陈斗仁先生对中国私营企业股权结构的典型调查数据, 可以得出以下结果:

私人股东结构及持股构成

	业主	同姓兄弟	异姓兄弟	技术人员	管理人员
股权比例	66%	14%	3%	3%	3%
人数	1	2-3	2-3	不定	不定

根据上表可以得出, 家族成员持有的股份已经占到私营企业股份的 83%, 充分体现了家族控股的特征。从上表还可以看出, 家族企业的股权结构中, 除企业主及其家族占有股份的大部分外, 技术人员、管理人员也占有一部份股份。这是企业主为了适应企业规模的扩大、经营范围的扩展及专业化管理, 在企业股权结构方面采取的措施, 对一些有能力的技术人员和管理人员给予股份赠与, 使他们拥有企业的一部分股权, 以留住人才。这也说明, 家族企业已经开始认识到, 要使企业可持续发展, 过于集中的股权结构需要逐步进行社会化改革。

在家族企业创业初期, 企业的股权高度集中在家族手中会使企业具有无限扩张的动力。业主凭借自身企业家人力资本权威, 能够在硬的预算约束下, 灵活迅捷地根据市场情况调配生产要素, 可以极大地促进企业的发展, 将家族及个人的命运同企业的发展紧密相连, 使企业的利益同家族及个人的利益保持高度一致, 以亲缘关系为链条形成强大的内部

向心力和凝聚力,实现家族成员及企业的利益最大化,促进企业的发展。

### 三、家族企业的治理结构特征及其利弊

家族企业产权结构的单一反映在治理结构上的特征是,所有权和经营权合一。和家族企业产权高度集中的情况相类似,家族企业的两权合一在其发展初期是必然的也是有利于企业发展的。首先,它保证了经营主体有充分的经营自主权,做出的决策能更灵活的适应市场变化。其次,家族成员之间彼此信任感很强,几乎不存在任何委托—代理关系所产生的监督成本和代理成本问题,这对创业初期的家族企业是非常有利的。

然而,随着企业规模和经营范围的扩大,所有权与经营权集中的弊端就会出现,表现为所有者不堪管理重负和决策失误等等。此外,企业的传承也会出现问题。一般而言,家族企业的继承总是在家族内部进行,这就需要家族成员中有善于经营的人员,否则企业生存就会面临威胁,这也是目前我国家族企业中大型的长寿公司为数还很少的重要原因之一。在市场经济条件下,市场的不确定性给企业带来很大的经营风险,这时能够预测市场变化、具有创新精神的企业家对企业的发展具有至关重要的作用。而企业家的来源仅局限于家族内部,对企业的发展极为不利。此时采取两权分离的策略,逐步把经营权交给懂经营、善管理的职业经理人员,实现资本与管理的分工合作,将会极大的提高企业的管理运作效率,有利于企业的长期可持续发展。

### 四、家族企业制度变革

我国的家族企业要实现可持续发展,就必须从自身的生存和发展出发,从强化自身的竞争力着眼,进行制度变革和创新,走股份制和公司制的道路,这是我国家族企业的发展趋势。家族企业的股份化、公司化的重要意义在于:有利于较快集中资金,向产权主体多元化发展;有利于选择合理的经营方式;有利于克服企业决策的随意性,增强规范性;有利于产权明晰,完善资产管理机制。

#### (一)产权社会化和多元化

家族企业产权的社会化应采取的主要形式是股份化、公司化。前面已论述家族企业的单一产权在其初具规模后的局限性,因此产权社会化是实现家族企业可持续发展的一条必然途径。所有权让渡是产权社会化的主要措施。以日本松下电器公司为例,公司的发展过程是松下幸之助个人股权比例不断下降和稀释的过程,从企业之初的100%下降到

1950年的43%,1955年的20%,而1975年更猛降到2.9%,使松下企业的发展突破了个人和家族的局限,保证企业的持续稳定发展。

#### (二)两权适当分离,建立有效的激励与约束机制

企业发展到一定规模,经营权交由管理专家进行管理是企业发展的必然选择。国外已有许多家族企业通过所有权与经营权分离获得可持续发展而成为百年老店,如杜邦、福特、松下等著名公司。两权分离之后,企业能否成功、能否长久地发展,归根结底是人才问题。现代企业制度提倡以职业经理人管理企业,建立董事会及监督机构将企业的所有权和经营权分离。企业为避免家族管理层的行为短期化、管理随意化和家族成员约束力不够等经营问题,引进专业管理人才及职业经理人帮助企业走向规范化。在为管理者提供广阔发展空间的同时,通过有效的激励机制提高企业管理者的积极性。

在对人力资源管理的激励与约束方式中,一是采用经济利益激励,主要包括五个方面的内容:岗位工资、年终奖、期股期权、职务消费、福利补贴;二是对其权力与地位的激励。即将职业经理人的地位和权利进行重新的界定:主要是提高职业经理人在企业经营活动中的地位 and 权力,重新划分了职业经理人在企业中的职责,相应的产生一定的约束机制。

### 五、小结

家族企业的可持续发展不可避免的还涉及到企业的传承、企业文化、政府政策环境、入世后在新的国际经济环境下如何参与国际竞争及发展等问题。本文仅对中国家族企业内部所面临的或是急需解决的制度选择问题,特别是对产权制度和治理结构相关的问题和一般规律进行初步探讨。结论是,中国的家族企业要实现企业的稳定可持续发展,必须正确面对“成长的烦恼”,逐步实现产权社会化、管理专业化和公司治理结构的规范化。

#### [参考文献]

- [1]魏杰.制度安排——企业存亡诊断书[M].中国发展出版社,2002.
- [2]姚贤涛,王连娟.中国家族企业现状、问题与对策[M].企业管理出版社,2002.
- [3]甘德安.中国家族企业研究[M].中国社会科学出版社,2002.
- [4]郭跃进.家族企业经营管理[M].经济管理出版社,2003.
- [5]储小平,李怀祖.家族企业变革剖析[J].经济理论与经济管理,2002.

[责任编辑:轻 寒]