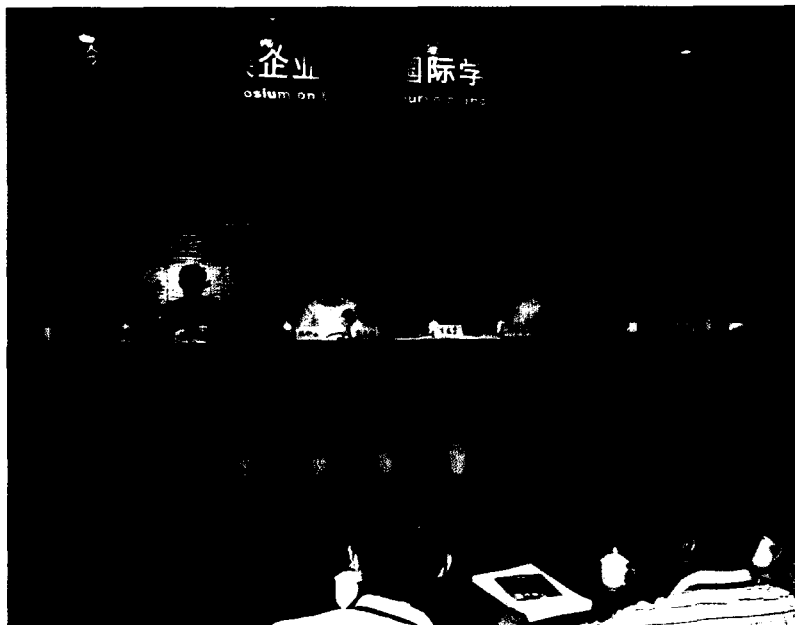


# 家族企业如何可持续发展

——“创业与家族企业成长”国际研讨会侧记

本刊记者 何晓春



家族企业在当代全球经济中扮演着重要的角色，其影响力已越来越为各界所关注。目前中国私营企业中90%以上是家族企业。然而，随着经济的发展和企业规模的扩大，家族企业也面临着诸多瓶颈，家族企业如何做到可持续发展？

6月18日，由浙江大学城市学院商学院、浙江大学民营经济研究中心主办，《浙商》杂志协办的创业与家族企业成长国际学术研讨会在杭州举行。学者、专家与家族企业家济济一堂，共同商讨家族企业如何进行现代转型，如何可持续发展。

## 现代企业制度是家族企业的鸡肋？

兰州黄河集团创始人杨纪强请来一位职业经理人担任总经理，但这位总经理却私下转让黄河股权，试图架空董事长，幸亏及时发现并未铸成大错。此后，杨纪强最终还是把企业交到了儿子手中。经济学家钟朋荣曾用“保姆和主人”的比喻形象地解释了中国家族企业所面临的这种尴尬。对家族企业而言，现代企业制度仿佛成了鸡肋。

与会的山东大学管理学院副院长杨惠馨认为，解决中国家族企业有效成长的关键并不是建立现代企业制度——即使是建立了所谓现代企业制度的股份有限公司也是有破产，有成功；而由两权分离所带来的经理层侵害了公司和股东利益、大股东操纵公司侵害中小股东等问题至今为止也未得到圆满的解决。我们在评判家族企业时也不能简单地将其归于落后的组织形式而摒弃。家族企业组织形式本身是一种客观存在，它形成演变的背后有其深层次的文化背景：从一定意义上讲，家族企业是一种文化产物。

宁波方太集团有限公司董事长茅理翔是家族制的忠实

拥护者，他认为：“家族企业要建立现代家族制管理模式，而非简单地以现代企业制度取代家族制。”

经济学家厉以宁认为，全世界的家族企业，都是通过上市、走股份制来改变自己，从而走上现代公司制道路，中国也不会例外。

江汉大学文理学院院长甘德安认为，家族企业上市有利于社会资源的优化配置，也有利于其自身的长远发展。家族绝对控股上市企业的突出优点在于：创业者往往比较精明能干，业绩一般也比较卓著；企业产权往往比较清晰，一般不存在出资人“虚置”的现象；主营业务往往比较突出，主营业务利润比较集中；总股本以及可流通股本一般比较小，往往容易受到大投资者和一般投资者的关注。与此同时，它也伴随着一些风险。我国家族控股上市公司的股权过于集中在一个家族甚至一个家长手里，决策失败的可能性增大。

浙江大学管理学院姚明龙通过杭州市萧山区家族企业

子承父业继承关系影响因素实证分析，得出结果是：萧山区家族管理职业化程度普遍偏低，一方面是目前国内职业经理人市场还没有完善，在聘用职业经理方面存在较大的风险（家族权力的丧失和企业机密的暴露等）；另一方面与目前萧山区第一代家族企业掌门人的认知格局有关，他们的普遍学历偏低，对现代企业公司治理结构缺乏了解，一般以个人经验作为管理公司的依据，这在一定程度上制约了企业管理职业化进程。

由于家族企业的特殊性，其治理模式常常包含关系治理和契约治理两种手段。中山大学管理学院院长、中山大学家族企业研究中心主任李新春认为，如果企业领导的价值观偏向于家族利益高于企业利益，那么他可能运用更多的关系治理模式，大型企业更多地采用了强契约治理弱关系治理的模式。为取得好的绩效，家族企业应该采用强关系治理强契约治理的“双强”治理模式。

## 把企业变成家族还是把家族变成企业？

通过研究日本的松下、索尼等具有“家”的特质的企业时，我们发现这些组织追求的是把“企业”变成“家族”，而中国企业是在试图把“家族”变成“企业”。

山东大学管理学院副院长杨惠馨认为，家族企业应建立超越家族的家族企业文化。具有“家”的文化特征，是企业追求的一种境界，这种企业文化可以大大降低管理成本，提高员工忠诚程度，是企业核心竞争力的重要组成部分。为防止家族文化的不利因素向企业渗透，可通过一些必要的机构、规章和制度在家族和企业之间建立起必要的“安全保护带”，对于家族成员参与企业管理的资格、方式、原则、责任和义务做出明确的规定，从而使得家族文化对于家族竞争优势的正面影响得到增强。

茅理翔也希望家族企业摒弃以家族为中心的小家文化，取而代之的是开放、开明、以人为本的大家文化。

香港常兴（合隆）有限公司执行董事陈仰宗透露了家族企业的尴尬：“我是家族成员，也是公司管理层，同时也是公司股东。有时候，家族成员之间说一句话，都得考虑是以什么身份说的。什么时候说什么话，承担什么责任，我们都必须很清楚。我们要维系家庭的团结，就得避免一些冲突的发生。”

甘德安说：“物以类聚，人以群分，如果没有外部优秀人员，家族中最优秀、最有才华的成员可能不会很情愿加入公司，留在公司中的则往往是家族中依赖性强、没有自己独特见解的。在家族企业中，管理专业化的重要标志

就是非家族成员担任公司的高级职位，并得到信任。”

## 临终遗嘱还是早培养接班人？

在家族企业可持续发展的道路上，交接班进程中蕴藏着巨大的危机。甘德安说：“由于第一代家长超乎异常的经营能力和在企业决策经营中的大权独揽，一定程度上延缓了企业新生代领导人及领导群的形成，并可能在家族成员之间产生潜在的矛盾和摩擦。家族企业这种系公司安危于家长式领导一人的体制，势必会因为家族掌权人的离去而发生波动，为家族企业未来的发展留下隐患，公司一旦发生新老交替，特别是当这种交替来得过于突然时，就不可避免地会造成一定时期的权威和权力真空，从而不可避免的产生换代危机。”

姚明龙认为，家族成员间的冲突增加，主要来自利益的分配和权力的争夺。随着企业的发展壮大，家族成员“共苦”的日子基本结束，在“同甘”方面产生一些问题。一方面，围绕股权展开的利益斗争拉开战幕，家族成员之间经常会就对股权的分配和其他涉及个人利益的分配产生分歧，进而构成一定程度的冲突；另一方面，家族成员对管理层的职位的争夺不可避免，比较突出的是业主子女对家族企业CEO继任的争夺。

山东大学管理学院副院长杨惠馨认为，一个组织如果出现“临终遗嘱”式的“床前交班”，对组织的成长是危险的。所以应当在当期企业家精力最旺盛时期着手此事，从时间上说要提前十年。甘德安认为，家族企业应该把接班人的培养放在首位，应当高瞻远瞩地把接班人的培养问题提上家族企业的议事日程，有计划、有步骤地实现权力的平稳过渡。他认为，应当将人脉的交棒，纳入于家族企业的世代交替之中。

茅理翔认为：“自己的子女如果愿意承担，也有能力承担，企业就交给子女，而且要大胆交，坚决交，彻底交！”

姚明龙认为，随着家族企业的成长，制约企业家后代执掌管理权的阻力会自然增强，企业主子辈要取得管理权杖就需要经历越来越多的磨练，而其唯一可靠的继承途径是通过更多的付出来不断提升自己的管理能力。

