

● 周新德

家族企业与家族管理



家族企业和家族管理是两个容易相混淆的概念。现实中,一些人将家族企业等同于家族管理,其实二者存在区别,因此很有必要对这两个概念加以区分和比较。

家族企业是一个与公众企业相对应的概念。一般认为,家族企业主要是指由家族拥有全部或部分所有权,并对其具有绝对或相对控制权的企业。虽然家族企业还有区别于其他类型企业的一些特性,如代际传承性,但是,人们判断主要还是看企业的全部或大部分所有权是否由家族所有,并且该家族是否对该企业拥有绝对或相对控制权。如果一个企业的所有权和控制权主要由非家族的产权主体掌握,这个企业就不能称为家族企业。家族企业在全世界范围内普遍存在,表现出旺盛的生命力,在世界各国经济中发挥着重要的作用。研究显示,由家庭、家族所有或经营的企业在全球企业中占65%至80%之间。《财富》杂志评出的世界500强中,家族企业的比例在1/3以上。像沃尔玛、摩托罗拉、杜邦这样的国际顶级企业都是家族企业。在亚洲,家族企业也相当普遍,日本的松下、韩国的现代、泰国的四大金融集团都是家族企业。家族企业也是我国中小企业最主要的一种企业组织形式。据调查,我国中小企业中,有近80%是家族企业或泛家族企业。

家族管理是一个与职业化管理相对应的概念,指的是一种管理模式或方式,是一个体现企业管理属性的概念。与职业管理相比较,家族管理的主要特点是:第一,是人治而非法治,它实行的家长制,靠兴趣和感情而非程

序和规则来进行管理;第二,亲情或血缘关系在企业组织中起着十分重要的作用,管理者主要靠亲情、血缘关系而非靠能力取得相应的地位。

一方面,家族管理不是家族企业的“专利”,非家族企业也可实行家族管理。如一些非家族的公司制企业,虽然在形式上采用了现代企业制度,但从用人、决策到具体的管理上都具有典型的家族特性,现代公司制度的决策机制、用人机制和制衡机制在企业中并未得到体现,实际上实行的是家族管理。

另一方面,家族企业也并非一定要采取家族管理的模式,也可采用其他的管理方式。一般来说,规模较小的中小型家族企业,特别是在创业阶段更倾向于采用家族式管理模式。其原因在于,中小型或创业型家族企业资本规模不大,业务与管理内容相对简单,实行家族管理相对于其他管理模式而言具有更大的优势。第一,可以节约交易成本。家族成员之间有着天然的人伦信用关系,由此可以大大简化企业的监督和激励机制,节约企业的交易成本。第二,可以增强企业的自我组织能力。家族管理的家长权威促成了企业内部在分工与协作方面的自适应能力及自我调整能力,从而使企业的组织结构保持相对稳定。第三,可以增强团队意识。家族管理根植于“家”文化,而“家”本身就是一个团队,在家族企业中实行家族管理易于培养团队精神。因此,当企业采用其他管理模式带来的收益增加不足以弥补由此带来的代理成本提高时,家族企业不会轻易放弃家族管理模式。

随着家族企业规模的扩大,代理

“链条”的增加,家族中的管理资源已满足不了企业成长对管理资源的需求时,家族企业就要突破家族管理,从外部引进职业经理人,向现代企业制度转化。实践证明,很多家族企业之所以难以逃脱“一代创业、二代守成、三代衰亡”的规律,其主要原因在于企业管理模式的演进与优化未能与企业的发展相适应。在这方面,王安电脑公司的破产就是一个典型的案例。暮年的王安日益重视家族亲情,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,接着又让第三子任公司副总经理。结果造成王安电脑公司创业时的功臣纷纷离职,另谋高就,最终导致其业绩下滑,濒临破产。

因此,当家族管理的家族特征成为企业进一步发展的“桎梏”时,企业就要突破家族管理模式,进行内部治理演进,向现代职业化管理模式转变。但是,需要注意的是,企业制度及其管理模式不仅是企业内部利益相关者之间博弈的结果,而且也是外部环境选择的结果。因此,家族企业管理模式的演进还需要一个较为完善的外部环境。然而,从我国目前的情况来看,企业发展的外部环境还很不完善,如社会信用环境、经理人市场环境以及法律制度环境等,都还存在较大缺陷。因此,我国政府部门的职能不应是设定企业制度创新的方向和结果,而应当是主动消除宏观环境中阻碍家族企业发展的体制性因素,从而为家族企业的自主创新行为提供更为公平和良好的外部环境,从而促进企业的发展。

责任编辑/丛容