

# 家族企业的发展优势

文/马靖忠

中国 20 多年来出现了历史上最大规模的民营经济。但受传统观念的影响,主流经济学往往把家族企业视为一种落后的经济形式。对其研究也主要致力于针对阻碍家族企业发展的的问题。甚至美国等发达国家有关管理的书籍和课程也难得提到家族企业。实际上,为最古老的产业组织形式,家族企业遍及世界各个国。据估计,以家族所有或控制的企业在全世界企业中占 65%—80% 之间,世界 500 强中有 40% 由家族所有或经营。这显示了家族企业旺盛的生命力!

## 产权明晰是家族企业发展核心

美国哈佛大学教授唐纳利认为,家族企业是同一家族至少有两代参与这家公司的经营管理,并且这种两代衔接的结果,使公司的政策和家族的利益与目标有相互影响的关系。国内一些学者认为,家族企业是指以血缘关系为基本纽带、以追求家族利益为首要目标、以实际控制权为基本手段、以亲情为首要原则、以企业为组织形式的经济组织。这些定义都阐述了家族企业的一个核心特征就是:家族所有和家族控制,即两权合一,并在家族内代代相传。西方的产权学派通过生产的制度结构分析认为,产权明晰是企业绩效的关键。这主要包括两层含义:产权法律归属上的明确界定与产权结构上的优化配置。产权私人拥有,能最大限度满足产权的排他性,构建企业所有者对资产关切的激励机制,避免企业目的多元化、对经理激励不足、财产软约束,发挥其潜能,显示出较强的竞争力。

## 亲缘关系自然形成的权威影响

大凡成功的企业,必然有一个强有力的领导核心,家族企业都有一位“家长”,这个家长的权威由其辈分及德才决定,并且与企业的领导核心相统一。家族企业由于它管理的集权性和利益的一致性使得各成员对外部环境变化具有天然的敏感性,决定了决策的快速性。以家庭为主体的管理层容易形成统一的意见,而不用去怀疑他的动机,为占领市场争取了时间。在执行上,成员之间容易达成共识,决定执行得力。家族整体利益使得家族成员本身具有更高的诱因而努力工作,帮助公司的价值趋向最大化。即便在实施的过程中遇到困难或挫折,也不会互相推诿,更能强化企业的凝聚力和向心力。

## 家族企业内部的凝聚力优势

过去的家族企业研究,人们常常认为任人唯亲使它的致命伤,阻碍了精英统治制度的出现。而劳动力的市场化,削弱了血缘纽带,人们之间结成了契约关系。但实际上任何家族企业决不会为了让家族内的“庸才”占据关键和重要的岗位,放弃家族的利益。在才能相等的前提下人们都会优先选择家族成员,这在全世界范围内都是不争的事实。家族企业主要成员同祖同宗,容易使彼此之间更为融洽,内部成员的忠诚度高,员工队伍稳定,内部凝聚力强等优势表现非常明显,特别是在企业创业初期和陷入危机时表现得尤为突出,能够在很短的时期内获得竞争优势,较快的完成原始资本的积累。

大凡第一代成功的家族企业创业者都是久经风浪,有胆有识的大智大勇者。二代以后的继承者,往往由于特殊的家庭和教育背景,具有丰富的阅历。第二代经营者大都经过了“实战”训练,从基层做起;或先到别的企业供职,然后再回来工作。这实际上“高忠诚度”与“高能力”用人原则的结合,是凝聚力最大化的基础。由于有着共同的价值观念和利害关系,家族成员能够在内部进行协调和磋商,避免危机,从而达到一种有活力的平衡。从某种程度上说,家族企业是一种动态的系统而不是一种

僵化的模式。

共同利益形成委托代理的低成本法国年鉴学派代表人物布罗代尔曾经指出,从词源上看,公司是共同吃面包的意思,是由父子、兄弟和其他亲戚结合的家族合作形成的,是分担风险、资金和劳力的联合体。由于未来事件的复杂性和不确定性,致使在许多实际交易过程中所制订和执行的合同总是不完全的。企业许多问题往往出自所有者与经营者目标函数的背离。由于经营者努力程度的不可观察性与不可证实性而引发代理成本。自利动机的驱使,家族成员彼此间的信任及了解,可以降低监控成本,为家族企业实现较低心理契约成本提供了条件。因此家族企业的总代理成本相对于其他类型的企业要低得多,在组织结构上减少层次,简化结构。

## 家族关系网络有助于企业发展和市场竞争

中国的家族企业是在游戏规则不断变更的背景下产生的。在这个市场规则迅速调整的过程中,民营企业为了赢得市场竞争优势,不得不经常性地突破已有的政策限制,或者采取各种变通做法。这种政策博弈现象的普遍存在,使得企业家必须严格控制内部高级管理人员对于企业的忠诚度,这对家族企业经营是一种相对安全的选择。家族关系网络可以构筑市场网络,有助于形成专业环节分工,增强社会势力。家族关系网络里自然的亲近感、认同感,这在任何国家、任何个时代都有表现。在社会变革期,人们更会感个体力量的单薄,因而迫切地需要社会力量的支持,亲属关系就是一种现成的社会力量资源。

从家族企业向现代化企业转变是历史的发展趋势,但家族企业的家长权威、遗产继承、亲情规则以及社会机制等因素的影响,对中国而言比较困难。在美国这样家庭文化观念相对淡薄的国家,其家族企业演变为现代企业也经历了近百年的时间。中国当代的家族企业才只有 20 多年的发展历程,在很长时期内家族企业将仍然是民营企业的主流。(作者单位:唐山学院经济管理系)

集团经济研究 2005·8 上半月刊(总第 179 期)