

# 我国家族企业现状分析及发展的几点建议

公翠玲

(厦门大学管理学院 福建·厦门 361005)

**摘要** 改革开放以后,我国家族企业有了长足的发展,但目前仍存在许多问题。本文意在通过对我国家族企业现状的分析,探讨我国家族企业如何克服其弊端获得进一步发展。

**关键词** 家族企业 家族文化 产权

**中图分类号**: F276

**文献标识码**: A

**文章编号**: 1672 - 8149(2005)14 - 180 - 02

## 一、家族企业概述

所谓家族企业,根据国内一些学者的看法,一般是指以血缘关系为基本纽带、以追求家庭利益为首要目标、以实际控制为基本手段、以亲情第一为首要原则、以企业为组织形式的经济组织,是家族与企业的一种“二合一”的结合体。家族企业这种组织形式既有优势又有劣势。其优势方面如下:

1. 创业时期。凭借家族成员之间特有的血缘关系、类似血缘关系、亲缘关系和相关的社会网络资源,以较低的成本迅速集聚人才,较快的完成原始资本的积累。

2. 反应迅速。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;家长制的权威领导,可使得公司的决策速度最快;在执行上,由于内部信息沟通顺畅,成员之间容易达成共识;家族整体利益使得家族成员本身具有更高的诱因努力工作,自然地帮助公司的价值趋向最大化。

3. 心理契约成本低。家族成员彼此间的信任及了解的程度远高于其它非家族企业的成员,家族企业成员之间可能负担较低心理契约成本。

然而家族企业也有明显的劣势:难以得到最优秀的人才。基于家族关系建立起来的内部信任,会自然对没有类似关系的员工产生不信任感。因此,家族企业的劣势主要表现在深知自己的企业因缺乏人才而长不大,却又很难创建获得和留住人才的环境。

## 二、我国家族企业的现状及存在的问题

我国有经过改革开放二十多年的发展。相当一批家族企业做到了不小的规模,除远近闻名的正泰集团、太太药业、天通集团、万向集团、重庆力帆等大型企业,还有很多的家族企业也拥有了几百上千万的资产。在积累了一定的财富之后,这些企业大多面临着打造核心竞争力,进行二次创业的问题,它们处于一个关键的发展时期。

1. 企业规模:中小企业占绝大多数但不乏少数大企业

我国家族企业复苏和发展的时间比较短暂,大多数家族企业的规模扩张不快,总体上企业规模还是比较小。今天绝大多数私营企业仍是小型企业。即使在民营经济较为发达的浙江省,企业规模也还是偏小。浙江中小个私企业其数量占到全省企业总数的98%以上。当然,经过20多年的发展,我国家族大企业也不鲜见。如用友软件、太太药业、广东榕泰、天通股份等一批上市的家族企业都是鼎鼎有名的大型家族企业。

2. 资本来源:创业和发展资金基本源于业主家庭或家族

我国家族企业所需的创业资金和发展资金,基本上都是自给型的。不仅创业资金基本上是靠业主或者家庭筹集,而且发展资金也基本是靠企业的自我积累。与初创时期的家族企业相比,目前家族企业的资金来源虽然有所变化,但劳动所得和向亲友借款还是资金来源的主渠道。

3. 企业产权集中,管理中家庭成员居于要位

家族成员在家族企业处于绝对控股状态,所有权与管理权紧密结合、决策权和管理权高度集中在企业主手中,“董事长兼总经理”是最普遍的老板身份,大部分企业是投资者与经营者一体化,家庭成员在企业中居要位,表现出深厚的家族控制特色。

4. 组织结构:有限责任公司占较大份额但往往名不符实

据《中国私营企业研究》课题组的《2002年中国私营企业调查报告》显示,私营有限责任公司中有约1/7实际上是一个人投资。有限责任公司已经成为私营企业的主要法律组织形式,但是相当程度上这是私营企业主规避制度风险和改变企业自身形象的一种摆设,其本身并没有真正形成企业内部治理机制的现代特征。一些私营企业设立各种监督制衡机制,并非完全出于建立、健全企业治理结构的考虑,而在一定程度上是为了改变企业自身形象,并与外界建立一种相互

融通的渠道。

还有,由于家庭的巨大作用,压抑了社会自发团体的发展,导致社会信任资源匮乏,使委托代理机制难以根植于家族企业,两权分离非常困难。中国社会深厚的家族主义传统,严重阻碍企业规模的持续扩张和所有权社会化。社会职业经理人阶层发育不成熟、在企业中的作用有限,这些都严重限制了中国民营企业突破家族制度的进程。

通过以上分析,我国家族企业成长的制度缺失就逐渐明朗,主要有:资金筹集机制过于封闭和狭窄,企业产权封闭不易于社会化,管理方式排外面临瓶颈制约,组织结构名不副实不利于企业规范运行,治理结构家族色彩浓厚不利于人才引进,企业家素质低下不利于企业壮大。

### 三、启示与建议

启示一:虽然现代企业制度存在共性,比如两权分离、专业化的职业经理阶层、多元的产权结构,但是也具有各自不同的特征,如日本家族企业演化中出现的“终身雇佣制”、“年功序列”等,形成了有别于美国现代企业的另一种模式。可见,在现代企业制度的建立过程中,应当注意各个国家自身不同的特点,尤其要重视一个社会特有的历史文化、传统习惯等非正式制度的约束作用。因此,不存在一个现成的理论能够指导当代中国家族企业向现代企业制度的变革。现实中的制度引进,还由于存在“配套”问题的存在,比一般的技术引进更困难。因为,任何制度变迁都不是一个孤立的过程,而是要受到其他相关制度如文化传统、社会法律环境的影响,如果一项新的制度安排与这些制度背景相矛盾,新制度就难以推行。因此,我们在现代企业制度的建设上,不可能完全照搬别人的模式。在引进制度的同时,必须对其进行本土化,通过制度创新,摸索出一套与自身文化传统和特定环境相融合的企业制度。西方两权分离的现代公司制度,是植根于西方社会深厚的契约文化和浓厚的社会信任基础上的,如果不对其本土化,而只是一味机械地照搬,制度转换的效果肯定不会理想。

综合家族企业继任者两种路径(子承父业、职业经理人)选择的分析,可以得出这样的结论:基于中国家族文化背景、当前职业经理人市场尚不完善的现实环境,以及家族企业本身发展的特点,在短期内,中国家族企业经营者在继任过程中不宜急于实现所有权与经营权分离,有能力的所有权继承人成为继任者是目前家族企业最有效的制度选择。调查显示,目前采取家族继承方式选择继任者的家族企业的平均劳动生产率和平均资产利润率,远远高于采用其他方式选择继任者的企业。

不过,从长远看,由职业经理人作为继任者是必然选择。其一,建立现代企业制度是企业发展的必然选择,这个过程必然需要职业经理人的参与;其二,我国的计划生育政策是一对夫妇只能生一个孩子,这使在家族内选择继任者受到越来越大的限制;其三,随着社会流动性的扩

大,血缘关系变得越来越淡薄,家族文化所固有的封闭性将随之被打破;其四,随着社会的不断进步,国家的立法和执法将会强化,职业经理人市场和社会信用机制都会得到完善,这种正式约束在很大程度上可以替代家族企业的非正式约束(即传统的家族文化)。最终的家族企业管理模式将是家族继承人掌握企业的所有权或者控股权,而职业经理人掌握企业的控制权,所有权和控制权在有效的公司治理框架下各自发挥作用。

启示二:从信任的角度对家族企业治理的思考。家族企业治理急需值得信任的企业家“经理人”,包括他们的能力信任和职业道德信任,能力信任主要是企业家能力的确认和培养,职业道德信任主要是不背叛家族企业,为家族企业的发展尽心尽力。解决信任对家族企业治理的制约和挑战,需要家族企业、企业家“经理人”和我们的社会共同努力。对于企业家能力的培养,企业家“经理人”的素质和后天的刻苦磨练是最主要的,社会教育机构要对企业能力的培养提供良好的教育机制,家族企业和其他的企业要对企业家“经理人”提供锻炼的机会,同时家族企业要有“伯乐”精神,发现和培养企业家“经理人”,不管此人是家族成员还是非家族成员。同时,家族企业也要值得信任,放手提拔和任用企业家“经理人”,权衡家族企业主与企业家“经理人”之间的剩余索取权和控制权,不断地优化和促进家族企业治理。

启示三:家族企业制度创新的思路。家族企业制度创新主要包括资本社会化、管理专业化、公司治理结构规范化。家族企业要从人格化社会网络交易转向非人格化的制度性交易,加大产权制度改革力度,有效地融合社会资本,实现资本社会化;要实行专业化管理,正确对待职业经理,实现“经理革命”;要积极规范治理结构,妥善解决“代际变更”问题。产权制度创新是家族企业制度创新的核心内容。现实中,血缘使家族企业“家企不分”,亲缘使家族企业“族企不分”,地缘使家族企业“地企不分”,“三缘”的产权界定具有天然封闭性,是阻碍治理结构合理化的重要因素,是阻碍家族企业融资的重要障碍。家族企业产权制度适应了创业初期企业发展的需要,但这种制度安排方式却无法实现现代产权制度安排中存在的诸多潜在利润。要获取潜在利润,促进家族企业成长,必须使存在于现存制度安排结构外的利润内部化,而要使外部利润内部化,就亟须产权制度的重新安排。

家族企业治理结构不是建立在商业原则基础上;其组织行为不是依据市场原则,而是依据伦理规范;维系企业生存和发展的不是利益关系,而是所谓个人之间的情感和信任关系。在这种治理结构下,就容易形成家族业主实际管理素质与现代管理者角色需求的矛盾,家族企业治理结构与现代市场经济运行的矛盾。家族企业要在坚持现代公司法人治理结构的前提下,结合家族企业实际发展情况,建立现代规范化的公司法人治理结构。