

中国家族企业面临的问题及其解决路径

刘 难

(西安财经学院 会计学院, 陕西 西安 710061)

摘 要: 为了从理论上探索中国家族企业的发展路径, 运用比较分析法从中国家族企业内部的产权结构、外部的市场环境、家族文化等不同的视角, 对中国家族企业的短命问题形成的深层次原因进行分析。分析认为, 淡化家族制, 实现所有权和经营权在一定程度的分离是适合现阶段中国家族企业发展实际的解决问题路径。同时认为, 实现产权适度多元化等, 可以促进中国家族企业尽快冲出困境, 为中国经济的发展做出应有的贡献。

关键词: 企业管理; 家族企业; 短命问题; 市场环境

中图分类号: F121.23

文献标志码: A

文章编号: 1671-6248(2008)03-0069-04

自从20世纪80年代初, 家族企业在中国的大江南北迅速崛起。经过20多年的风风雨雨, 中国的家族企业取得了令人瞩目的成果。面对经济一体化, 家族企业应如何挑战自我, 应对国际竞争趋势, 顺利地创业阶段向发展阶段跨越, 以更好地为社会经济服务, 是中国经济发展一项亟待研究的课题。

一、中国家族企业发展状况

家族企业作为一种经济组织, 从理论上讲是市场经济发展的必然产物。从1949年到20世纪70年代末中国一直实行计划经济, 在此期间, 家族企业在中国几乎销声匿迹, 真正开始创立与发展则是1978年中国改革开放以后。从家族企业在中国的发展状况来看, 可以把它分为几个阶段来分析中国家族企业的发展状况。

1978~1992年是中国家族企业孕育和探索阶段, 在这一阶段, 虽然家族企业未能对经济发展形成一定的影响力, 但它为家族企业的发展壮大奠定了坚实的基础。自十一届三中全会以来, 家族企业在中国得到认可, 当年家族企业处于雏形状态, 涉及的

行业主要是工业、矿业、运输业和建筑业等, 以“窗户店”、“家庭工厂”居多。如今发展壮大的许多家族企业都是从一辆运输车、一家豆腐房起步的。这个阶段可以看作是家族企业的资金积累阶段, 为以后的进一步发展奠定基础。

1992~1997年是中国家族企业的发展阶段。这一阶段, 家族企业分布广泛, 不仅分布在沿海城市, 在中国内地也都出现了大小、形形色色的家族企业性质的企业。这一阶段, 家族企业几乎涉及到各行各业, 不仅有工业、矿业、运输业, 还有商业和餐饮业等各种服务行业。家族企业有的已初具规模, 甚至向集团化方向发展, 有的积极参与国际化经营, 从封闭的家族管理逐步向专业化方向转变。

1998~2002年家族企业得到了进一步的发展, 因为中国共产党的十五大报告明确指出: “非公有制经济是我国社会主义市场经济的重要组成部分。对个体、私营等非公有制经济要继续鼓励、引导, 使之健康发展。”可见, 中国共产党的十五大报告精神为家族企业的发展提供了新的契机。那么, 随着市场经济体系逐步完善与经济日益全球化, 家族企业所固有的管理与经营方式能否适应市场经济的发

收稿日期: 2008-02-01

作者简介: 刘 难(1960-), 男, 陕西富平人, 副教授, 管理学博士研究生。

展?在市场变革越来越快、竞争越来越激烈的情况下,家族企业能否成为市场竞争的主角呢?企业内部的管理制度是否与企业的发展相适应?这些都是我们不可回避和忽略的问题。事实上,中国家族企业在初创阶段是通过血缘、亲戚关系来维持企业运作的组织,更多地运用非正式规则来管理企业,由此带来的弊端就日益显现了出来。

据2005年《中国民营企业发展报告》蓝皮书统计:全国每年新生15万家民营企业,同时每年又死亡10万多家;20世纪80年代初在国内崛起的一批新兴民营企业到90年代大多数已销声匿迹;在90年代初成长起来的民营企业,到90年代末大多数也已日薄西山;有60%的民营企业在5年内破产,有85%的民营企业在10年内死亡,平均寿命只有2.9年,而民营企业90%以上是家族企业。中国家族企业普遍存在着发展历史不长、寿命短暂的问题^[1]。2004年,中国有大约100万家家族企业倒闭。也就是说,中国每天约有2740家家族企业倒闭,每小时就有约114家家族企业倒闭,每分钟就有2家企业破产。这个数字在世界上是最高的^[2]。

1993、1995、1997、2000、2002、2004年连续6次民营企业大规模抽样调查表明:大部分家族企业的平均存活期3年左右,能够存活为3年以上的企业只有10%,中国大型集团的平均寿命为7~8年。日本企业的平均寿命为30年,为中国民营企业的10倍。美国企业平均寿命为40年,为中国民营企业的13倍^[2]。

二、中国家族企业面临的问题

(一) 单一产权限制了发展规模

家族企业在规模、能力方面的缺陷使其难以适应激烈竞争的市场环境。在现代市场经济条件下,竞争日趋激烈,残酷的市场环境对企业发展提出了很高的要求,而许多家族企业产权单一、筹资范围受限、规模较小,缺乏抗衡外部风险的能力;一些家族企业财务状况、财务成果和实际资金存量等重要财务信息往往不被如实披露,导致外部投资者或债权人对企业披露的财务信息可信程度评价较低,往往不愿或不敢向家族企业提供资金,如国有金融机构对家族企业的信任度较低,出于自身利益考虑,不轻易贷给家族企业资金,这在很大程度上制约了家族企业的融资能力,限制了家族企业的发展规模。上述这两种能力的缺失极大地限制了企业的生存和发展空间,使其难以适应激烈竞争的市场环境。

(二) 缺乏先进的内部治理结构

由于家族企业是少数家族成员投资创办,企业的所有者权益基本上由本家族内部人员所拥有,因此企业几乎所有的决策,无论是事关企业命运的重大决策还是日常事务的平时决策均由企业主做出,致使企业主整日陷入繁杂的事务之中,很难避免决策的盲目性和随意性。同时,处于企业高层的其他家族成员利用这种高度集中的所有权结构全面控制了企业的财权、物权和人权等,整个企业的运作处在一种不公开、不透明的状态之中,因而难以在企业内部形成规范、有序、高效的秩序。即使某些家族企业能够聘请外来人员经营企业,也不愿意让代理人获得相应的或者足够的权益份额,代理人将自己看作一个雇佣劳动者,而不是企业的主人之一,只能获取简单的雇佣收入而难以获得长期收益,因此也就无法形成对代理人的有效激励,何况许多家族企业在二次创业过程中仅关注管理的改进,并不关注产权制度的改革;另一方面,代理人也是“经济理性人”,也会在给定的条件下追求利益最大化,由于难以从现有的权益结构中获得足够的回报,代理人往往会通过其他途径谋取私利。同时,家族企业主与代理人之间还存在着信息不对称问题,企业主很难了解代理人是否存在机会主义行为,因而也难以有效约束代理人,于是在一些企业中出现了代理人侵犯家族企业主利益的现象,最终企业主往往又退回到家族治理的模式当中^[3]。这样一来,家族企业创业时的治理结构不适应企业的发展,无法保证企业决策的科学性、可靠性和管理的先进性,破产倒闭也就在所难免。

(三) 家族观念阻碍了优秀管理资源的进入

受到在家族氛围笼罩之下的以血缘为本的儒家文化的影响,家族企业内存在着一种“内外有别”的信任格局,对家族外的优秀管理人员的信任度不自觉地打了折扣。经过千百年的发展和衍变,儒家文化已渗透到中国人的思想、生活行为之中,成为中华文化认同的基础。儒家文化尤其注重家庭,把家庭看作生活的中心,家族也就成为中国人社会经济生活的核心。这种注重家庭的儒家文化的积淀在相当程度上、相当长时间内影响着中国家族企业组织的选择,使中国人自觉或不自觉地把家庭和家族关系引入到企业管理中。以契约维持的家族企业与家族外的职业经理人的关系同以血缘关系维系的家族企业与家族成员的关系有着信任度的差别。家族外那些高素质、颇有才干的管理人员,在家族企业中不会

得到使用。而那些管理水平一般的家族成员在企业中却身居要职,他们的贡献与收入常常不成比例,即使在工作投入较少时,他们也能获得较高的绩效评价。另外,家族企业的初始创业者(主要是家族成员),在企业发展到一定规模以后,已不具备足以应付市场环境所需的技术能力和管理能力,而家族企业的核心领导层由于观念的束缚,拒绝较大规模地引进和重用外部优秀人才以适应环境的要求,这必然地阻碍了企业的进一步发展和壮大。

(四) 外部市场环境制约家族企业的发展

首先,中国当前经济环境中缺乏社会诚信机制,难以约束职业道德较差的经理人,一些家族式企业在进行企业制度改革时,鼓足勇气聘请了职业经理人来管理企业,但经理人却违背职业道德,携款潜逃、率团背叛等现象时有发生^[4]。这些教训告诉家族企业,目前的环境还不允许企业向现代企业制度过渡,用一位企业老总的话来说,就是“忠诚比能力更重要”^[5]。其次,目前中国还未形成健全的职业经理人市场,家族式企业即便要招聘经理人也往往很难通过市场机制实现目的。再次,资本市场对于家族企业也不乐观,如要筹措大量的资金就要设法上市,但目前上市的门槛很高,家族企业难以达到。最后,家族企业进一步发展的法制环境也不乐观,如家族企业若要兼并国有企业或对国有企业实施控股,就要受到一些法律上的限制等。

(五) 不合理的权杖交接导致家族企业的死亡

20世纪80年代不少创业者白手起家,艰苦奋斗,奠定了家族企业发展的基石。时至今日,创业者的权杖逐渐传递到后继者手中,后辈们因资质、志趣、潜力和企业家精神的差异而导致其继承的家族企业在发展过程中兴衰不一,许多家族企业也因此而衰亡。如何延长中国家族企业的生命周期,实现可持续发展,成为现阶段迫切需要解决的问题。也就是说,必须对现行家族企业管理进行改革,但改革不能急于求成,应脚踏实地。

三、中国家族企业问题解决的可行性

(一) 修修补补不解决问题

对家族企业来说,在创业阶段采用传统家族企业治理模式的成功并不能保证家族企业实现可持续

发展。因此,从20世纪90年代中期以来,许多家族企业都在尝试变革,但绝大多数步履艰难,陷入停滞不前的状态;有的企业犹如昙花一现,短暂辉煌后迅速走向衰退、倒闭。究其原因,主要在于家族企业的变革只是停留在表面上的修修补补,未能从根本上解决企业成长的制度性缺失问题。狭窄的资金筹集机制及封闭的企业产权结构不利于社会化;排外的管理方式面临瓶颈制约;名不符实的组织结构不利于企业规范运行;家族色彩浓厚的治理结构不利于人才引进;素质相对低下的家族企业主不利于家族企业进一步发展壮大。

(二) 完全照搬国外模式不切实际

首先,中国与外国的家族企业有区别。在产权方面,西方家族企业中家族成员之间的产权是清晰的,而中国的家族企业在这方面则是模糊的;在追求目标方面,中国家族企业追求的是家族财富最大化,而西方家族企业追求的是基于个人主义的企业利润最大化;在家族成员间合约关系方面,中国家族企业家族成员之间的合约是关系性合约,而西方家族企业家族成员之间的合约则是经济性合约;在股权形式方面,在人格化信息为主的中国,家族企业的股权是封闭的,而在非人格化信息为主的西方国家,家族企业的股权开放性和流动性就相对较高。其次,西方家族企业经过几十年甚至上百年的发展,已经相对比较成熟;而中国家族企业由于起步和发展的时间短暂,而且发展比较缓慢,绝大多数集中在传统行业,技术和资本含量低,附加价值不高,并且中、小企业占绝大多数,企业规模扩张不快^[6]。最后,中国的法制环境、要素市场发育程度等都无法跟西方国家相比较。

(三) 采用现代企业制度的条件为时过早

首先,经理人市场还不成熟。在成熟的职业经理人市场中,经理人的经营业绩、信誉与其薪酬、社会信誉呈正相关的关系。职业经理人的从业信息有详细记录的,能加大职业经理人逆向选择的成本,起到对职业经理人的约束作用。目前,中国职业经理人市场还处于起步阶段,具有不规范、不成熟的特征,这为职业经理人的逆向选择和道德行为提供了生存条件,经理人的市场供给严重缺乏弹性,也限制了企业的市场选择范围,使企业难以建立起有效的选择机制。这种状况下实行现代企业制度,必然会增加企业的委托与代理成本。其次,资本市场还不规范。家族企业要建立现代企业制度,需要较

为成熟的资本市场。而中国的证券市场对企业上市的要求过高,限制了家族企业通过股市募集资金,从而实现企业跨越式发展的机会;证券市场运作的不规范、监管缺失等,也降低了家族企业通过上市建立现代企业制度的意愿。最后,社会文化障碍难以逾越。中国的历史文化强调血缘、亲缘和家庭的核心理地位,受其影响,家族成员对家族企业有着深厚的情感,不会轻易地将管理大权交与外人,更不用说与外人分享企业所有权。这是家族企业实行现代企业制度难以逾越的社会文化障碍,而且这是根植于每个中国人的血液中,很难在短时间内发生根本性的变化。像美国这样家庭文化观念比较淡薄,其家族企业演变成现代企业也花了 100 年的时间,何况中国当代的家族企业只有短短 20 多年的发展历程^[7]。

因此,有必要探讨一种融合血缘关系的儒家文化,适合已度过初创时期和成长阶段、具有一定规模的中国家族企业,兼有现代企业制度优势的准现代企业制度。

四、中国家族企业问题的解决路径

所谓新型的家族企业制度,是一种突破了传统的家族管理模式,既保留家族制,又淡化家族制,吸收、借鉴儒家文化和现代企业制度的合理内容,在现代家族观的基础上,实现所有权和经营权在一定程度上的分离,实现产权适度多元化,符合现代市场经济标准要求,适合企业的发展和成熟阶段或具有较大规模的家族企业的现代企业制度。

新型家族企业产权制度能够打破家族产权“一股独占”的封闭结构,通过适度吸纳社会资本和产权适度流动形成合理的股权结构。在内部产权清晰的前提下,家族成员绝对(或相对)控股,保证家族对企业的控制权,核心员工持有部分产权。新型家族企业董事会由持有产权的家族成员、部分高级管理人员及外部专家。他们承担以下职责:制定公司的生产和发展战略,确定公司的具体政策及重大决策,对股东和投资者负责,聘任和解聘经理,对经理及其他高层管理者的业绩做出评价。核心成员作为监事会的主要成员,经理层采取内、外结合形式^[8]。

新型家族企业对于管理者及职业经理人的培养采用引进和开发双轨制,贯彻“任者唯贤,能者居之”^[9]的用人方针;强化制度管理,具有相对完善的监督机制、激励机制和约束机制。尤其是建立家族成员的职业生涯管理、员工内部晋升制度以及严格

的奖惩考核制度。企业主由日常管理者转化为决策管理者,实行集权与分权并立,企业具体的日常经营管理工作由经验丰富的非家族成员职业经理人和家族成员中的管理人员负责完成。企业经营者向董事会负责,而不是对某一位家族成员负责。

至于在新型家族企业制度中,家族制淡化的程度、所有权与经营权分离的程度、产权多元化的程度、经理人组织的内外人比例、委托与代理中的授权程度等的把握上,要根据家族企业发展成熟的程度、所处的生命阶段、企业的规模、家族成员的出资能力与管理能力,本着切合企业实际、有利于企业稳定持续发展的原则适时调整。其最终目标是企业上市,实现质的变化,形成完全的、真正的现代企业制度。

五、结 语

中国的家族企业存在长不大、寿命短的问题。客观原因是由于中国的家族企业起步时间不长,经验不足,内地资本市场、劳动力市场、产品市场等要素市场还很不健全,发展过程中遇到很多问题也在所难免;主观原因是由于家族企业的创业者的观念落后,眼光短浅,胸襟狭小,竞争意识淡漠,没有远大理想。但无论如何我们必须正视这些问题,积极地研究和解决这些问题。当前要做的工作是:作为家族企业来说,应认真分析企业所处的发展阶段和企业类型,客观地分析企业所面临的具体问题和矛盾,适时地进行家族企业的改造。当前,宜实行合伙制的企业要尽快实行合伙经营,以增强企业的实力;宜实行股份制条件的企业,尽快实行股份制改造,使股权社会化,风险分散化,克服一股独大,风险集中,筹资规模受限等弊端;宜实行管理职业化的企业,尽快引进职业经理人进行职业化管理改造,增强决策和管理的专业性和科学性,克服创业者独断专行,感情用事等弊端;宜实行现代企业制度的也应进行现代企业制度改造,宜上市的也可以上市。当然这些工作也不能操之过急,必须结合企业的实际,分阶段、分步骤地推进。作为政府来说,应认真研究社会主义市场经济建设中遇到的新情况、新问题,加快市场体系建设和完善,尤其是资本市场、经理市场等要素市场的建立,风险机制、保障机制、金融体制等的完善和改造,给家族企业提供一个良好的生存和发展环境,这是家族企业进一步发展的保障,甚至是中国经济持续稳定发展的保障。

(下转第 78 页)

