



笼统地讨论家族企业好不好的问题，往往会带来思想方法上偏差，必须根据不同企业的具体情况来考虑。事实上，只要是成功的，就是对的。我们没有权力对家族企业的发展进行规划，但是从它们的现状考虑，大致的方向还是可以预见的，即如何令更多的人才为己所用。

## 家族企业的局限性与合理性

■文/郭梓林

### 外人不必为家族企业着急

中国民营企业发展进程中的一个普遍现象是：成也家族，败也家族。但是，在讨论家族企业问题时，一些评论家往往不注重厘清“是什么”和“为什么”的问题，而是热衷于指点江山，讨论“好不好”和“怎么办”。因此，在讨论家族企业问题之前，我们有必要对家族企业作一个清晰的界定，并对其基本特征作一些描述。

首先，从产权上看，家族企业是指那些由家族控制了绝大部分股权的企业。其次，从经营权上看，家族企业是指那些采用人治管理方式，由创业者掌管大权，重要管理职位都由其家族成员担当的企业。这都属于典型的家族企业。事实上，也有一些家族企业经营权与所有权已经分离，成为了现代意义上的家族企业。自己拥有所有权，但经营权交由非家族成员支配。所以，要界定家族企业，主要是看所有权。因为所有权决定经营权。所有权是根本，经营权是派生的。

在经济学看来，检验制度好坏的惟

一标准是这个制度要花费多少成本，成本决定它的效率。一个企业，如果在决策过程中议而不决，互相争吵，或是在执行过程中决而不行，互相扯皮，那么必然导致人际关系成本上升，最终将吃掉利润。因此，家族管理方式是不是可取，重要的是要看这个家族企业内部的组织成本。或者说，在家族企业中，企业家不仅能在市场中找到利润，而且有能力降低内部的组织成本，使家族成员之间配合默契，那么，家族制就是一种好的制度安排。

因此，笼统地讨论家族企业好不好问题，往往会带来思想方法上偏差，必须根据不同企业的具体情况来考虑。因为鞋子合不合脚只有自己知道。具体的管理制度往往是为特定的企业家量身打造的，不可能随意复制。“一朝天子一朝臣”的做法历来为人们所诟病，但是这种情况几乎是必定要出现的，正是因为主宰企业的是企业家，而不是僵硬的制度。杰克·韦尔奇的通用就和现在的通用大有不同，但是我们无法判断哪个通用错了。事实上，只要是成功的，就是对的。

企业管理在方法上千差万别，判断

标准却只有一个，即它是否有效率。在世界范围内，家族制企业成功的有不少，而现代企业制度失败的也不少。谁也没有必要为具体的某个企业家开出治疗“家族制企业”的任何药方。能把企业做到一定规模的企业家，他们都是聪明人，他们会根据企业的情况和客观制约因素，选择目前最合理的管理方法，外人不必为他们着急。

其实，家族企业本身是一个中性概念，它只是根据家族成员占有企业财富的多少而界定的一种企业存在形式，相对于“非家族企业”，家族企业在世界各国企业中的规模、贡献及经营水平毫不逊色。前些年笔者从《环球市场信息导报》上看到了这样一份资料：《财富》杂志所列的500家大型企业中，有175家为家族企业；在美国公开上市的最大型企业中，有42%的企业仍为家族企业所控制；欧洲也是家族企业盛行的地区，43%的欧洲企业与家族有关联。目前，家族企业在世界各地经济活动中仍然占举足轻重的地位，发达国家或地区总产值中家族企业产值所占比例不断上升。这

些足以表明,家族企业本身是有生命力的。所以成功的家族企业,在全世界比比皆是。

然而,家族企业在国内之所以被许多人看作是一个贬义的概念,是因为在我们看到的一些出问题的家族企业中,几乎都选择了由家族成员管理的方式。这些家族成员又恰恰不是好的经营管理者,加上成员之间的权力和利益之争,造成清官难断家务事,企业出现一系列剪不断理还乱的问题。于是人们在追究家族管理的问题时,就自然引申到了家族所有权的问题,以至认为家族所有的企业就是有问题的企业。

有人认为,家族式企业往往只重视家族整体占有企业的股权,却忽视了家族企业董事会成员中具体的股权占有状况。其实这个问题在其他混合型所有制的企业中,也是比较普遍的。只要一个企业进行再投资,就难免出现股权的多元化。在这种情况下,原始股东的权益往往不是靠清晰股权来保护,而是靠制度来保证。

至于说家族企业都是家长个人决策,一旦个人投资决策失误,整个家族企业就可能很快垮掉,那也是制度安排问题,而不是人的问题。任何企业都存在因为一个人的决策错误而造成失败的可能,关键是制度安排。当然,由于家族内部选择人才的空间有限,家族企业最大问题往往是血缘高于能力的人才选用标准,造成人力资源难以优化配置,这的确是一个问题。但主要还是要看企业家本人的胸怀和能力。他哪里不想挣钱?问题往往是由于诸多原因,他招不来可以信任的能人。

### 家族企业何以成为一种选择

从客观的角度来看中国家族企业的历史,不难理解,中国的家族制企业是伴随着计划经济向市场经济转轨而形成的一种企业合作秩序。在市场信任关系还不可能得到完善的法律和道德保障的客观环境下,商业交易的短期行为是一种个体的理性选择,而这种“理性”,就是选择背叛。也就是说,在交易中的赢家,往往是不讲信用的一方,这也是在市场经济早期,人和人的信任很难建立起来的重要原因。所以,在这个阶段上,家族

制的合作秩序是一种降低风险和内部协调成本的最优选择。

中国改革开放的过程,是通过让一部分人先富起来的过程,同时也是大批的无产者向有产者转变的过程。在这样一个社会转型期,人们对财富的追求和通过所有权对企业支配权力的渴望,使得职业经理人都难免心存当老板的欲望。不仅要赚更多的钱,而且要通过拥有资本,实现对权力的追求。这就使得一些能人把给企业打工、当职业经理人看作是一种短期的过渡性选择,而不是终生的职业选择。

事实上,家族管理模式不仅有利于创业初期降低成本,如在简陋的生产经营条件、低工资等情况下进行创业,而且从最初创业的意义上说,家族经营的协调成本也将因为家族的共同利益而相对降低。即使发生矛盾和冲突,也可以通过内部协商解决,而避免鱼死网破,或由于引入第三方监督造成过高的组织成本。再加上有家庭观念的约束,彼此之间的信用度比较高,所以,过程中的监督成本也相对较低。

谈到管理,做理论工作的人往往容易进入一个误区:以为好的管理模式是惟一正确的。其实每个企业都是根据企业的行业特点和企业家个人的能量、品位来决定管理方法的。即使同一个行业的企业,管理方式也大不相同,尽管企业家心里想把企业变成现代企业,但能否实现要由企业家的个人素质和外部制约环境来决定。

提供良好的制度环境,令优秀人才为企业所用,是企业管理的核心所在。所有的企业都要面对这个问题。以合伙制企业为例,它在用人方面的困难一点也不比家族企业少。

市场经济是缓慢推进的过程,是人和人博弈的结果。与家族企业创始人有血缘关系不同,合伙制企业往往是一种模仿家族企业的合作形式,创办时的企业道德规范来自于“结义”的约束,通过“结义”来克服彼此之间“一锤子买卖”的短期行为,从而形成长期博弈的集体理性。正是因为这种对发展远景的认同,使得合伙制企业比较团结。其优势就是提高工作效率,降低防范成本。当然,这种体制往往容易形成“独裁”。“独裁”

的体制,尽管有效率高的特点,但做出错误决策的可能性也相应提高了。这是一种两难选择。当然,说到底选择什么样的管理制度,重要的是看企业家本人,看他有多大的能量把能人聚在一起为企业的共同目标服务。

### 家族企业是否需要转型

每一个企业发展到一定阶段,管理成本就有一个上升的突变阶段。选择什么管理方式把成本降低下来,这得由企业家来决定。我们没有办法去单纯地评价哪一种管理方式好与不好。家族企业根据自己的约束条件选择什么样的管理方式,这只有他们自己才最清楚。

市场经济的一个特点是所有者对自身资产拥有完全的处置权,任何人都不能加以干涉。所以,家族企业老板爱怎么折腾就怎么折腾,这完全是他们的私人事务。

我们没有权力对家族企业的发展进行规划,但是从它们的现状考虑,大致的方向还是可以预见的,即如何令更多的人才为己所用。

原因在于,家族成员是有限的,有才干的家族成员更是稀缺,而人的能力和精力都有其边界,这就约束了家族企业的规模。几个人可以把企业做到500万元,并不意味着就能做到5000万元、5个亿。诸葛亮够能干的了,但他还不是活生生给累死了?要实现扩张,必然需要更多的人才。

因此,关于家族企业在实现转型之前,重要的是要回答两个问题:首先,是企业的生存与发展是不是要通过出让股权来实现?其次,是家族成员中是不是没有称职的职业经理人?前者是生产要素资源的重新配置问题,所以,企业发展的商业模式,是不是具有扩张性,是转型的关键;而后者是人力资源配置的问题,重要的是选择人才。中国肯定不缺乏德才兼备的人才,但是由于诸多外界因素的制约,人才在流动中的交易成本太高。要把交易成本降下来,难免要赌一把。这应该是寻求非家族成员进入企业重要管理岗位时遇到的最大困难。■

(作者为北京大学产业与文化研究所常务副所长,本文由浙江大学城市学院商学院供稿)