



# 民营企业 持续发展对策分析

◎ 刘庆斌

成长期的家族式民营企业面临着做大之后的一系列问题，尽快建立完善的法人治理结构、完善管理制度、突破狭窄的融资渠道，弥补成长期的资源短缺限制，实现向现代企业制度的转变，已刻不容缓。家族式民营企业从开创到成长、扩展，实现企业的二次创业，走向规模化发展的道路，就必须打消企业前进的坚冰，使自身步入健康发展的正轨。

家族企业易于创业，但随着企业做大之后进入快速成长期阶段，却往往面临着融资困难、管理制度不规范、战略考虑不足、职业经理人不到位、企业品牌建设滞后等问题。如何充分利用成长期阶段，尽快弥补短缺资源，使自身步入规范化公司治理时期，将直接关系到家族企业未来兴衰成败。

## 家族企业可支配 资源要素短缺的表现

由于家族企业的管理权具有垄断性，自己的亲属更容易获取信任度，职位升迁的更快。因此，外来人才在企业中难以展现实力和才华，实现不了人才的高层次自我实现需求。现实状况所反映出来的问题给家族企业一个艰难选择：企业要提升竞争力要突破家族制，但必须以与他人共同分享所有权和经营权为代价。一方面，人才市场上各种专业和管理人才相对过剩，但私营家族企业的老板们对他们慎而又慎，明显的防范心理使老板们一时走不出固有的思维定式；另一方面，有的所谓“职业”经理人素质参差不齐，不乏有借老板的外壳发自己的财，甚至中饱私囊、架空老板的现象。这种成长期的痛苦对家族企业的规模扩张和竞争力提高产生抑制，更阻滞了家族企业向专业化管理进程的迈进。

家族企业发展初期资金供给主要依赖于自我积累。家族企业从银行信贷中筹措的资金往往难以满足需求。对于中小型家族式私营企业而言，由于资信较差并且经营具有很大的不确定性，加上中介担保体系不健全，急需货币资本供给的家族企业往往求贷无门。如果寻求股票市场，那么现实状况是国家对私营企业上市发行股票、通过银行发行债券等融资形式限制很严，无疑加大了企业的资金成本。同时，我们必须关注某些家族企业通过低价收购上市公司的非流通股实现对上市公司的控制，甚至将上

市公司作为家族企业集团中的领头雁，利用股市中不健全的交易管制机制，实现“一夜暴富”。这种做法无疑容易使经营风险加大，对自身的声誉和进一步融资带来负面影响。

中国几千年的封建社会使“官本位”深深植根于中国人的意识中，“官贵民贱”、“干实业不如从政当官”等观念与意识，今天还在不同层面以不同的方式制约着民企的创业。如有的地区为了表示对民营经济的重视，或者奖励有作为的民营企业家，公然以企业缴纳的税利数额为据，按其额度的大小划分等级地“委任”和“奖励”官位官职，改变他们的社会身份和职业岗位，形成了“民企大则仕”的社会现象，把民营企业家引入“快捷”谋官的歧途。“官本位”意识也存在于不少民营企业和民营经济者之中。有的民营企业家想方设法使本属于民营的企业涂上一些“官”彩，有的盲目地把企业规模做大，以获得“官”的重视等等，使得许多本应发展更好的企业发展不了，甚至日渐衰败直至夭折。

家族企业的发展与逐步规模化，必须建立和完善企业的各项规章制度。家族企业初创时期，往往淡化各项制度，但当自身发展到一定阶段，制度建设就成为保证企业长期健康发展的基础条件。建立和完善决策制度、财务制度、监督制度，就是要摒弃创业初期单凭经验管理的模式，应代之以规范化的公司治理机制。尤其对于人才的选拔任用机制应透明化、公开化，无论是家族成员的培养抑或是大胆启用外来人员，都应慎重考核，有重点地培养，以免任人唯亲。从现实状况来看，家族企业的内部制度建设缺乏刚性，大多使之流于形式。

## 家族企业迈向现代 企业制度的路径选择

家族企业发展到一定规模，就要向

供

供电动自行车免维护电瓶复原剂和注射式修理方法，电瓶添加复原剂后，能延长充电时间，使其储存电量充足并达到复原，运行一年使用效果证明存电量为原来的90%~120%。函授技术资料及复原剂98元，面授198元。诚招各地代理商。(314300)浙江省海盐县秦山路123号北方办公通讯中心，电话：(0573)6037030，6309889。

# 实战

## 管理实务 GUAN LI SHI WU

非家族制企业转化，这一方向就是进化到现代企业制度。家族企业健康发展的路径和方法应着眼于建立现代公司制度和现代产权制度，实现规范化运作。

要打破家族所有制的藩篱，引进外部股东，实现自然人产权制度向法人产权制度的转变。企业应通过产权稀释，建立多元化的产权结构。科学而合理的产权结构和层级，将会把企业引向良性发展道路，消除对个人和家庭的依赖性，降低企业决策和经营风险，使企业成为公众型企业。

家族企业在构建产权结构中应注意把握3个基本原则：首先要明晰内部产权，避免内在风险。只有企业内部产权明晰，家族企业成员才能成为直接的、人格化的股东，其权益才有明确的人格化代表加以保障。这样，就会减少内部摩擦，降低内在风险，提高经营效率。其次是发挥流量股份的要害效率。家族式的民营企业可以积极推行生产要素的股份化方式，如技术入股、年功入股、绩效奖励投资入股、经营管理者股权期权等多种形式，形成一个利益共同体。再者就是要优化资本运营效率，促进产权流动。家族企业要利用合作、合并、控股等形式进行资本运营，有条件的企业可以通过资产重组方式积极争取上市，充分利用资本市场，进行融资和投资。

建立家族成员退出机制，打破家族产权“一股独占”的封闭结构。家族企业的所有者应强化企业家素质。家族企业的业主应以企业的可持续发展为目标，辩证认识家族成员的积极作用和局限性，能够明晰核心竞争力与优化资源配置之间的关系。这是家族企业主必须加以锻造的素质。建立家庭成员的退出机制应把握这样的原则：当家族成员的积极作用大于消极作用时，应坚决选择家族成员；反之，应选择退出。同时，应建立一套评估体系，把家族成员在企

业中所发挥的功效与企业持续发展的机制相协调企业所处的发展阶段、所处的经济环境和家族成员的作用相比较，以此来决定成员的流动。

融资能力是指家族企业信誉如何，付息还本能力如何，有没有投资前景良好的开发项目，企业是否具有资金管理营运的人才和机制。诚信的融资动机是指企业是否有必要扩充资金来源以及新资金将来的用途，防止“圈钱”后的呆帐坏帐出现。家庭企业融资难并不仅仅是资金供给者的错误判断，企业自身应从内部财务制度的健全、管理规章的执行力度、市场主导产品的研发、企业家信誉的培育等方面苦练内功，以一个健



康的体魄来吸引激发投资者的欲望，变被动为主动。我们的家族或民营企业在成长期不能寄希望于一时的包装和“整容”，而应本着“路遥知马力，日久见企业家‘心’”的目的，吸纳资本的流入，真正成为资本市场的宠儿。

家族企业的文化元素是不同于纯物质财产的一种积累性的沉淀文化。一个家族企业往往深受中国式家族文化的洗礼、熏陶，其中关键涉及四个方面的要素：权威，包括对身份、地位、等级及辈份的强调；道德规范；对经济、社会和心理上获得平均性和均衡性的比较；血缘关系。在此基础上，家族企业更容易形成内部的人际信任，而对外来者往往以警惕心待之。这与中国传统家族文

化有密切关系，而家族企业要真正打破这层制度屏障，必须解决好以下相关者的关系链接问题：首先是对企业主而言，要以对经理人的关爱和利益满足来培养经理人对企业的忠诚。实施“委托——代理”制度的企业总要面对如何培育代理人对企业的忠诚度的问题，但这种忠诚度不会先天就有，而是代理人进入企业后不断培养取得的。业主必须以诚待人，为代理人实现自我价值创造条件。家族企业不仅仅要建立健全各种考核奖惩制度，更重要的是在游戏规则面前人人平等，不能因亲疏、人情而毁了制度的刚性。只有让外来专业人员寻求到心理的平衡，才能真正服务忠诚于

企业。其次，从代理人的角度，要取得业主的信任，首先自身的品行能力一定是要有的。但仅靠代理人自我保证还不够，既然家族企业要实现向现代企业制度的蜕变，就必须建立一套制度去约束代理人。首先，产权是信誉的基础，完备的产权制度能使人们形成稳定的预期，所谓“有恒产者有恒心”，通过减少和遏制经济生活中的机会主义和败德行为，为各类

职业经理人和企业的守信提供社会基础。其次，建立经理人的资格认证制度以及经理人信息披露制度，对代理人形成直接的制度约束，使他们自觉地认识到在竞争中生存的重要条件之一就是赢得信任。

家庭企业从开创到成长、扩展，由小到大，由弱到强，影响家族企业二次创业、制约家族企业规模化发展的主要阻力集中于狭窄的融资渠道、高度集中式的企业产权、杂乱的人力资源管理、含混不清的经营策略及发展模式。因此，家族企业必须着力解决这些发展的障碍，打消制约企业前进的坚冰，就一定会使自身步入健康发展的正轨。☛

(作者单位：山东省泰安市委党校)

**供** ●常年低价供助力器及配件、三轮车及自行车改电动车。免费技术培训。愿与全国同行交流。(161300)黑龙江省讷河市通江路88号于波，电话：(0452)8176002，(0)13796290036(接短信)。●供当地特产白果(银杏)。(541300)广西桂林市兴安县新兴街29号3楼张欣荣，电话：(0773)6189978，6153718。