

国内外家族企业管理模式分析

■ 竺杏月 三江学院工商管理系

国内家族企业的制度性分析

在我国,大多数中小型私营公司是在家族企业的基础上发展起来的。据调查,全国实行“家族化”管理的民营企业,约占总数的70%。家族企业具有顽强的生命力和竞争力,尤其在创业初期大多取得了辉煌的成就,但是当企业规模扩大后,管理往往跟不上发展的需要,从而严重制约了企业成长。

1. 家族企业的优劣势分析

(1) 家族企业自身优势

家族企业能够在世界范围内广泛存在,离不开自身的优势。如:

①交易成本低。家族企业内部关系是以血缘为纽带维系的,彼此之间互相信任,大大地减少了企业内部监督和激励机制所带来的交易成本。

②家族企业经营灵活。因为企业高度集权,组织结构简单,决策者阅历和经验丰富,决策大都靠直觉,所以决策具有迅速、敏捷的优点。

③企业内部凝聚力强,团队合作意识强。受中国传统文化的影响,“家本位”思想在人们的心里深深地扎下了根,更有俗话说得好:“打虎亲兄弟,上阵父子兵”,则形象地说明了这一点。

(2) 家族企业不足之处

在家族企业创业初期,其优势表现

得较为明显,但当企业规模逐渐扩大时,不足之处也就愈加体现出来了:

①产权结构一元化,所有权和经营权为一体,在利益的分配和企业的管理上会出现致命伤的分歧。

②管理幅度过大层次过少,同时管理者缺乏管理大型公司的经验、能力和水平,使企业经营管理效果受到影响。

③集权管理会形成专制体制,导致决策失误,给企业带来损失。

④容易出现短期行为,只注重短期的利润所得,忽视企业的长远发展。

⑤任人惟亲的用人机制不能广纳贤才,不利于引进高素质人才。

2. 家族企业的制度性分析

家族企业产权制适应了创业初期的需要,但却无法实现现代产权制度中的结构外部利润,要使外部利润内部化,就亟须产权制度的重新安排。诺斯曾经指出:“规模经济……反映的一个事实是,最有效的产出可能需要企业的规模很大,以至于要求比单个所有者或合伙制形式能够负担的费用更大、组织更为复杂的企业。”这也就是说,家族企



业这种产权制度无法实现规模经济效应,而需要其他产权安排形式,即现代产权制度。

(1) 家族企业产权制度变迁的需求诱因

①所有权结构单一无法满足规模经济的需要,引致的多元化产权需求。据相关学者2002年对温州乐清26家家族企业的调查,有6家企业的业主是100%拥有企业产权,占调查总体的23.08%;在其余的20家企业中,业主本人拥有50%~80%不等的产权,但均掌握控制权。这种一元化使企业承担的风险过大,制约着企业进一步筹集发展资金,也使企业不能充分利用社会资源,

不能引进社会的专业人员,企业发展严重受到个人和家族的制约。

②产权边界混沌,交易成本过高引致的产权清晰的需求。家族产权模糊主要表现在两方面:一是家族成员之间的产权界定不清;家族企业与外部的产权划分不清。企业内部产权不清晰会导致内部矛盾分化,决策管理不一致;企业外部产权不清晰会带来更多的交易费用。

③要素价格的变动引起对人力资本的需求。“资本雇佣劳动”这一说法已暴露其局限性,人力资本作用的加强,相对价格的提高都引起了人们的普遍关注。如在浙江温州,大多数家族企业,其股权的构成基本都是货币或实物资本,较少有其他生产要素作为资本进



入企业股份,技术股、管理股、营销股、项目股等要素股尚未得到广大家族企业的认可,所以对人力资本的需要应当引起家族企业的高度重视。

④所有权和经营权合一引致的两权分离的需求。当企业规模扩大时,如所有权与经营权不能随之分离时,就很容易导致决策失误,甚至导致企业的衰亡,所以两权分离到了一定的时候就必须进行了。

(2)家族企业产权制度变迁的供给制约

①制度变迁主体制约。在家族企业中,制度变迁的主体是家族企业主,家族企业主的偏好决定着制度变迁的供

给,其创新能力的高低将影响制度变迁的成效,制度是否变迁主要是由家族企业主的变迁意愿、变迁知识和变迁能力所决定的。

②现行制度环境制约。制度环境是制度变迁模型的外生变量,其状况如何影响着制度变迁的发生与否,对制度变迁的进程起促进或阻碍的作用。

国外家族企业的控制权增长方式

对我国家族企业作了制度性分析后,我们再来看一下国外家族企业的大体情况,比较有意思的是各国家族企业在控制权增长方式上的运用。

家族企业是世界各国企业组织的主导模式,《财富》500强企业有37%归

家族所有,发达国家的大型上市公司,以家族控股最为普遍。据有关学者估计,家族企业约占北美企业总数的80%~90%,美国60%的上市公司为家族所控制。在东亚和欧洲,家族企业也深深扎根于各

国的经济之中。据上市公司的统计资料分析,东亚(除日本外)与欧洲家族控股的比例均较高,平均在50%左右。

国外家族企业使用最广泛的控制权增长方式有以下几种:

①发行多种股票。假定公司发行比例为 α 的优先股,持有人是外部众多的小股东;比例为 $1-\alpha$ 的有投票权的普通股由某一家族持有,于是,该家族所持股份的控制权就被扩大了 $1/(1-\alpha)$ 倍。历史上,福特公司曾经采用这种做法收回了公司控制权。

②交叉持股。指的是控股家族作为核心控股人可以通过组建企业集团并让集团内的企业相互持股的方式来掌

握大于其股权份额的控制权。

③金字塔式控股。这种控制权增长路径是一种类似于金字塔式的纵向层级控股方式,控股家族位于金字塔的顶端,由其控股第一层级公司,再由第一层级公司控股第二层级公司,第二层级公司再控股第三层级公司,依此类推。也就是说,控股家族借助金字塔式控股手段,可以以12.5%的股权掌握第三层级公司50%的控制权。这是全球家族企业最广泛运用的控股方式。

在上述三种控制权增长方式中,交叉持股和金字塔式控股方式,在许多国家为法律所允许,是家族企业广泛使用的控制权增长方式,尤以东亚国家或地区最为常见;发行多种股票和金字塔式控股方式,在欧洲国家比较常见。介绍国外家族企业控制权增长的方式主要是因为家族企业控股方式足以影响到一个国家或地区的经济稳定。譬如:1997年暴发的亚洲金融危机就是与家族企业的控股方式有很大关系。

我国家族企业持续成长的 对策建议

对国内外的家族企业作了大致的分析后,我们再思考一下我国家族企业应该如何面对制度的变迁呢?

1. 家族企业管理模式的选择

针对不同的企业、同一企业的不同发展阶段可做出切实有效的选择。

(1)维持战略。对于成长初期的中小型家族企业而言,传统的家族管理模式仍不失为一种好的选择,因为这样可以减少资金、人才、信用等方面的问题。

(2)折衷战略。即钱德勒提出的第二形态现代企业制度,指的是家族企业规模大于临界规模时,家族仍然相对(或绝对)地控股,业主及部分家族成员仍参与企业的高层管理,在相当程度上,家族仍掌握着企业的经营控制权,但企业中很大部分中高层经理人员,甚



至总经理都是非家族成员,基本实现了社会化,企业成为家族成员和职业经理人共同管理的现代企业,温州正泰集团就是一个很典型的范例。

(3) 放弃战略。指的是对一些拟上市和已上市的家族企业,要加快制度创新,抛弃家族制度,建立两权完全分离的现代公司制度,使之成为典型意义上的公众公司。

2. 对家族企业在管理制度上的几点建议

(1) 股权稀释,进行产权多元化。减少企业对个人和家族的依赖性,降低企业决策和经营风险,使企业成为公众型企业。日本松下电器在创业之初,主要是家族资本,随着企业规模的扩大,其股权比重直线下降,1950年松下家族持有本公司股票的比重已降到50%以下,为43.25%,1955年更降到了20%左右,1975又猛降为3.5%,进入20世纪90年代后,降到了3%以下。

(2) 明晰企业内部和外部产权关系,减少因产权不明晰带来的交易成本。譬如:企业内部产权混浊模糊,责任职能含混不清,财务收支很不规范,很容易形成“内耗”,影响企业的效率。

(3) 建立科学的人力资源机制,改

变任人惟亲的惯例,引进先进的高素质职业经理,使企业所有权和经营权逐渐分离,增加人力资本的市场价格,发挥其主动性和积极性。

综上所述,家族企业的管理一直是国内外学者乐于研究的对象。目前,在我国家族企业如此普遍的情况下,进行这方面的研究对我国家族企业今后的发展有着实际的指导意义。

家族企业管理模式案例分析

——以正泰集团为例

正泰集团是当今中国低压电器行业销量最大,能研制和生产高低压电器、输配电设备、仪器仪表、建筑电器、汽车电器、通讯设备等300多个系列,5000多个品种,2万多种规格的产品,年产值突破百亿元,名列中国民营企业综合实力500强第四位的大型企业集团,而在创立时仅有8名员工,5万资产,年产值不到1万元。其前身是“乐清求精开关厂”,由南存辉和他的同学胡氏兄弟于1984年7月在温州柳市镇合伙创办,双方各占股权50%,共享投资利益、风险及决策权,是个典型的家庭作坊。从1984年到90年代初期是其合伙初创阶段,本着“不赚昧心钱,以质量求生存”的远见,求精开关厂在遍地假冒伪劣电器的柳市中脱颖而出,有了一定的实力和知名度,但此时合作伙伴因经营分歧最终分离。南存辉顺势与其亲戚共同组建了正泰电器有限公司,当时,摆在正泰面前有两条路,一是坚持家族的绝对控股;一是分红入股,分担风险。正泰选择了明智之路——后者,由此开启了正

泰不断强大之路。1991年,正泰引进外资,突破了狭隘的家族工厂管理模式,开始向股份合作式的公司制管理模式转变。首先,优化产权结构,淡化家族色彩。为克服家族企业的弊端,正泰集团一方面通过收购、兼并、合股等方式,使股权结构多元化;另一方面通过吸纳优秀员工成为股权拥有者,为正泰集团的产品研发、销售、经营吸引了大量的科技人才、管理人才和销售精英。通过股权结构的合理调整,目前,在正泰集团最高决策层中,家族成员比例不到1/3。其次,实行“两权”分离,通过剥离管理层的直系亲戚,变家庭管理为专家管理。然后是精兵简政,简化管理层次,形成较为规范的三级管理体制,即着重于投资、控股等资本运营的集团总部、作为利润中心的事业部及作为成本中心的工厂或车间。最后是建立了决策机构、执行机构和监督机构三权分立、各司其职、各负其责、相互监控的制衡机制。正泰集团以资本为纽带,建立母子产权一体化的资本运作模式,现正积极探索控股公司的运作模式,并成功在香港上市,与世界大公司建立战略联系,为创立世界名牌,实现全球经营奠定了坚实基础。同时,也为我国家族企业管理模式的创新树立了典范。

(编辑 蔡忆宁)

