

中国家族企业成长中的障碍与出路

——第二届“创业与家族企业成长”国际研讨会侧记

王陆庄 陈凌¹

一、民营经济中的家族企业现象

改革开放以来，中国民营经济、民营企业从无到有、从小到大，作为最具活力的增长极，已经成为中国国民经济的基础和社会主义市场经济的重要组成部分，并为改革开放的顺利进行和国民经济的持续、稳定、健康发展，做出了巨大贡献，取得了令人瞩目的成就。中国的民营企业按其大致的来源可以分为三类，第一类是来自改革开放以后出现的个私企业逐渐发展壮大的本土型民营企业，它们也包括戴着“乡镇企业”红帽子的事实上的私营企业；第二类是由国有企业和大中型乡镇企业通过改制生成的衍生型民营企业；第三类是通过外资和中外合资在国内建立并逐渐发展的外来型民营企业。这三类民营企业起源不同，产业分布、组织结构和管理模式都有系统性的差异，我们在做研究的时候应该避免对它们相提并论而忽视差别。

中国大量的本土型民营企业属于家族企业，虽然由于种种原因，只有很少的企业愿意公开承认自己是家族企业，但是作为民营企业的研究，家族企业是一个很重要的研究角度。由于计划经济时代我们不允许私营企业存在，建国后对过去的工商企业采取了社会主义改造，历史上存在的家族企业都销声匿迹了，因此改革开放以后不断涌现的民营企业都是全新的，只有极少的企业可以追溯到1978年以前。对于这些企业的很多特点、性质和运行模式我们还缺乏了解，其中一个原因就是这些企业是家庭或家族经营的，而全球的家族企业有一个共性，就是它们不愿意外人太多了解自己。由于长期对现代大型企业的宣传和报道，人们事实上也形成一种对家族企业的负面看法，家族企业成了封闭、落后和低效率的代名词，大多数人都认为长期来看家族企业是没有希望的，它们只是企业成长的一个阶段，而且要尽快地摆脱家族经营这一阶段，只有股权分散、所有权与经营权分离的现代企业才有生命力。

应该欣喜地看到，对家族企业的上述简单否定的看法越来越多地受到了人们的质疑，更受到了事实的否定，尤其是当官方对民营经济、民营企业的看法发生根本性改变，各地民营企业发展迅猛的情况下，这几年家族企业研究已经成为热门话题，从家族企业角度来研究本

¹作者单位：王陆庄，浙江大学城市学院商学院；陈凌，浙江大学经济学院，浙江大学民营经济研究中心，浙江大学城市学院家族企业研究所。

土型的民营企业也成为不可忽视的重要研究视角。由浙江大学经济学院、浙江大学城市学院主办，浙江大学民营经济研究中心、浙江大学城市学院商学院承办，《管理世界》杂志、浙江大学城市学院创业与家族企业研究中心协办的第二届“创业与家族企业成长”国际研讨会（ICEFB 06）于2006年5月18—20日在杭州隆重举行。本次研讨会得到国家教育部“985”工程“民营经济研究”项目、香港思源基金会、香港择善基金会和浙江大学城市学院商学院的资助。来自全球各地的78篇论文分成“家族制度与家族企业的传承”、“职业经理人与家族企业成长”、“资本市场、治理结构与家族企业成长”、“家族企业可持续发展与现管理”、“家族企业和案例研究方法”和“创业与创业教育”六大篇。由于参加会议的作者和提交论文数量很大，学术观点丰富，我们很难在有限的篇幅中加以输理和综述，以下结合部分论文的观点，谈谈对当前家族企业成长过程中的问题和出路及其相关研究的粗浅认识。

二、从“富不过三代”到家业长青的正反案例

中国有句谚语，“富不过三代”，“一代创业，二代守业，三代败业”。有趣的是，世界各国的语言中都有类似的民间谚语，葡萄牙语有“富裕农民—贵族儿子—穷孙子”，西班牙语“酒店老板，儿子富人，孙子讨饭”，德语用三个词代表三代人的命运：“创造，继承，毁灭”（Erwerben, Vererben, Verderben）。那么大量家族企业是否一定要顶着“三代消亡论”的诅咒苦苦地挣扎呢？家族企业怎样才能健康稳定地发展并保持家业长青呢？

首先值得欣慰的是，许多针对各国家族企业的研究会发现，所谓“三代消亡律”的规律并不始终成立，就在那些有着“三代必亡”宿命观点的国家，不仅存在许多远远超过三代的家族企业，而且这些家族企业正成为长寿公司的一种典型生存状态，它们的生存之道、经营理念和管理模式值得非家族企业学习借鉴。最近英国《家族企业》杂志作出世界最古老100个家族企业的排名，这100个企业来自17个国家，其中上榜最多的分别是英国（16），法国（16），美国（16），意大利（15），德国（14）和日本（9），这6个国家的上榜企业已经占了100个企业中的86个。如果对照世界500强企业的国家分布可以清楚的看到，美国、德国、日本等发达市场经济国家同样是拥有大量商业企业的国度，因此拥有长寿公司与拥有大型企业存在着许多共同的前提条件，如高度发达的市场经济和各种基础设施，运作良好的资本市场和劳动力市场，良好的产权保护和政府政策等。除此以外，上述长寿家族企业在企业集团构建、管理创新、人才培养以及风险管理等方面有着很多独到之处，可以说数百年的日积月累使得这些长寿家族企业都有独特的经营之道，卓尔不群。

国际家族企业研究协会（IFERA）主席，欧洲家族企业研究中心主任 Sabine Klein 教授

通过对德国数千家企业的数据分析发现，家族企业成立之初是企业发展的危险期，一旦在第一二代家族企业家谨慎经营而站稳脚跟以后，它们存活和发展的概率要比非家族企业更大；欧洲发达国家的大量家族企业已经积极借鉴现代非家族企业的公司制度，建立了科学合理的公司治理结构，财务和投资决策机制，员工管理等方面的管理机构和制度。参加会议并做自我剖析的日本企业家和田一夫先生介绍了由他母亲（电视连续剧《阿信》的原型）创建八佰伴而最终在他手里走向破产的辛酸过程，显示了家族企业成长过程中处理好家庭成员与企业之间关系的重要性。

亚洲有着大量成功而又长寿的家族企业，也有着许多“富不过三代”的经验教训，长江商学院副院长，新加坡华人学者李秀娟教授向会议提供了一个典型的华人家族企业——新加坡杨协成有限公司的成长变迁历史，杨协成由最初一个家族企业的崛起、成长，发展为一个控股公司，最终企业又脱离了家族的控制而成为一个非家族企业。从这个家族企业的演变史中，可以探究家族的繁衍、家族成员对企业经营的参与度，以及家族企业所有权的更替对整个家族企业的生命周期的巨大影响力。这一典型华人家族企业案例值得我们各自角度仔细分析与反思。

我国著名学者型企业家，宁波方太厨具董事长茅理翔先生认为，家族矛盾、排斥人才、管理粗放和战略模糊是传统家族企业在发展过程中的四大瓶颈，有必要淡化经营权，淡化所有权，重视企业文化实现从小家文化向大家文化转变，将现代企业制度与传统家族制嫁接，引入具有中国特色的现代家族企业管理模式。针对家族企业继任换代问题，茅董事长认为如果子女愿意承担而且必须有能力承担，第一代家族企业主要大胆交、坚决交、彻底交，通过带三年、帮三年、看三年完成权力交接。方太厨具茅理翔、茅忠群父子配合默契，顺利接班，给我国家族企业的健康成长发展提供了一个宝贵的成功案例。

三、职业经理人与家族企业成长

家族企业成长过程中的职业经理人引入和使用问题一直是困扰和制约民营经济发展的重要话题，也是国内学术界的研究热点。我国民营企业在改革开放 20 余年的快速发展中逐渐完成了原始积累，企业规模、产品档次和技术含量也达到了一定水平，这时管理资源往往会成为企业继续发展的主要瓶颈之一，尤其是大多数民营企业采取家族企业模式，第一代企业主年龄较大，如何培养新一代核心经营人才就成为许多企业迫在眉睫的事情，而这些人员的素质和能力直接决定了民营企业的未来绩效和发展潜力。

江汉大学甘德安和孔鹏举提交论文《家族企业职业经理人选择的博弈分析》认为，家族

企业和职业经理人之间要实现帕累托改进，则企业主与职业经理人之间动态博弈的子博弈完美纳什均衡为：家族企业“委托”职业经理人，职业经理人“不背叛”企业主而努力工作；而这一均衡实现条件是双方建立彼此信任、有健全的激励和约束机制和加强企业文化等等。在讨论家族企业职业经理人问题上，信任问题是一个绕不开的话题，浙江大学管理学院张钢和裘慧提交的文章《所有者对职业经理人信任的实证研究》认为，民营企业管理的职业化以及所有者与职业经理人之间的信任问题，是民营企业实现可持续发展所必须致力于解决的瓶颈问题之一。他们以被信任方感知可信度模型为基础，建立起所有者与职业经理人之间信任影响因素的理论假设，并运用浙江省民营企业的调查数据进行了实证检验，实证结果显示，职业经理人更高的可信度水平会赢得所有者更大程度的信任，而职业经理人的善意程度、正直程度、行为一致性程度，可以在很大程度上表征职业经理人的可信度；各类影响因素均对职业经理人可信度产生了较为显著的影响，尤其是制度因素中的激励约束机制，交易因素中的声誉、沟通，文化因素中的所有者授权等。

云南财经大学工商管理学院张强在《家族企业的外人：一个基于信任观点的解释》中，从传统文化的角度对“外人”的概念进行阐释，探讨职业经理人在家族企业中获取信任的问题。一般学者认为，华人对外人普遍不信任，而这种不信任阻碍了一切信贷和商业活动的发展。中国人的信任行为属于特殊信任，是以血缘性社区为基础，建立在私人关系和家族或准家族关系之上。张强认为中国人在性格上（character）和本性上（human nature）并不是对家族以外的人存在着不信任的态度，更不是那种极端不信任的类型。对外人的不信任，并不属于中国社会的“专利”。如果这种交往是连续的，当事人就必须花费大量的时间和精力去了解他人的价值观体系，直到发现他人并没有邪恶的动机才会消除开始的不信任态度。而且一旦中国人建立了信任，信任他人还往往是信任层次上程度较深的情感型信任或认同型信任。

陈凌、吴炳德在《亲情、人情还是机会公正：浙江家族企业薪酬机制的实证研究》中发现，当前家族企业在设计家族内外人员报酬体系时，既想要按照亲情—人情原则向家族内成员和自己人倾斜，又必须以能力为原则接纳家族以外的人才。采用我们收集的浙江企业—管理人员的配对数据，发现由于能力原则的作用，自家人与外人的工资没有明显差别，自己人的工资比外人低，在分房和租房补贴方面三者没有出现明显差别。在奖金和配车福利上，自家、自己人、外人受到的待遇表现为一种递减现象，体现出关系原则的深刻影响。由于担心股权被稀释，外人和自己人较少得到股权的激励。这说明浙江家族企业的薪酬设计确实存在关系原则，但是同时也充分考虑到市场因素的影响，而且关系原则的作用会随着管理透明

化而逐渐减弱。我们认为，国内家族企业也就是在最近几年的长足发展以后成为大量职业经理人的目标企业，因此无论是管理机制还是企业主与职业经理人之间的信任都在逐渐形成过程中。

四、资本市场、治理结构和家族企业成长

中国家族企业治理模式选择主要受社会环境、企业成长阶段、企业背景、企业规模以及产业特点和性质等内部因素和外部因素的影响。总体来说，中国家族企业治理模式由第一代向第二代推进的历程，会呈现出多样化结果，因此家族企业治理结构问题也受到了越来越多学者的关注，其中包括中小企业融资难，家族企业对控制权的执著追求和家族企业内部的不同代理问题等。国内家族企业一般利用自有资金或者个人借贷来解决资金不足问题，而较少向银行贷款，效益良好并达到相当规模的企业也往往对公开上市不感兴趣，这说明家族企业对控制权有着一种强烈的执著追求。关于中国当代家族企业的融资问题，现有的研究几乎都是直接利用主流融资理论（如平衡理论、信息不对称理论、控制权理论、代理理论等）来考察上市家族公司或私营企业的融资行为，注重规范性研究，明显缺乏专门针对非上市家族企业的基于较大样本的实地调查和经验分析。

最近几年国内学者利用上市公司公开的财务数据对家族企业的治理结构状况和相应的代理问题得到了不少有意义的结论。中山大学管理学院李新春等提交的论文《内部人所有权与企业价值：对中国民营上市公司的研究》，发现企业价值与“广义内部人所有权”之间存在“U形”曲线关系，而“狭义内部人所有权”与企业价值之间存在“倒U形”曲线关系。他们的研究表明监督效应与侵占效应在中国民营上市公司中发挥作用，企业大股东易于勾结起来和高管形成串谋侵占小股东利益。浙江大学经济学院王明琳、周生春提交的论文《控制性家族类型、双重三层委托代理问题与企业价值》，将2004年212家上市家族企业划分为创业型家族企业（FFB）和非创业型家族企业（N-FFB）两大类，发现虽然两类企业的最终控制者都可以追溯到家族（或个人），但面临着不同的代理冲突：FFB主要面临着第一重代理问题——业主和经理人之间的代理问题，尽管业主权威能够降低代理成本，但利他主义因素加剧了业主和家族经理人之间的代理问题；没有证据表明控制性家族存在系统性侵占外部股东利益的情况。相反，N-FFB主要面临着第二重代理问题——控制性家族和分散的社会股东之间的代理冲突，控制性家族通过隧道行为侵占外部股东利益的情况已经比较严重，这类代理冲突随着控制权和现金流权偏离程度的扩大而恶化。浙江大学经济学院陈凌、郑迪松提交的《家族企业集团金字塔结构及其代理问题研究》对控制家族偏好使用金字塔结构构架企业集

团现象展开了研究。不同于一般的家族企业或公众公司，家族企业集团既能缓解家族企业中的资源约束问题，又可能引发较严重的控股股东与中小股东之间的代理问题，这种代理问题在集团的下层企业中尤为突出。随着控制权与现金流权的分离，控股家族利用在集团内获得的核心管理地位，操纵关联交易，将利益向家族倾斜。我们的数据分析发现，企业在投资需求较大、利润率较低的情况下，越容易被家族置于金字塔结构的低层；上市公司企业价值随着现金流权和控制权的分离下降；家族控制降低企业价值。

山东大学经济学院臧旭恒、罗斌提出了家族企业伦理治理和标准治理双重机制的概念，认为家族企业是以亲属关系为主导构建的关于企业产权的契约结合体，基于非正式制度的伦理治理和基于正式制度的标准治理是家族企业内部治理的双重机制，这种双重机制随着家族企业的成长而逐步演化。要提高家族企业的治理效率，重点在于根据家族企业的成长阶段，优化伦理治理与标准治理的协同秩序，建立有效的激励机制、约束机制和决策机制。南开大学公司治理研究中心李亚在其最近几年形成的民营企业三环治理模型（即产权、人才、资本）的基础上，结合我国目前民营上市公司治理现状，以产权和人才为视角，在理论上深入剖析治理风险产生的机理，以及我国民营上市公司治理风险同治理成本与治理收益之间的动态关系，从而力求建立治理风险的理论架构。

五、家族企业研究：一个方兴未艾的领域

家族企业是各国历史上最早出现的企业形式，然而家族企业研究作为工商管理的一个重要分支，在国际学术界长期受到漠视，20世纪80年代以后越来越多的研究机构开始成立有关家族企业的专门部门和研究项目，国际上有关家族企业的杂志“*Family Business Review*”于1988年创刊，同时期相关杂志“*Entrepreneurship Theory and Practice*”，“*Entrepreneurship & Regional Development*”，“*Journal of Small Business Management*”，“*Journal of Business Venturing*”也开始用更多的篇幅刊登一些有关家族企业研究的文章。但是与其他领域相比，除了工商管理中的有关家族企业的案例分析以外，在主流经济学、管理学的杂志上有关家族企业的文献还比较罕见。在最近几年，欧美国家的一些学者力图通过有关家族企业的研究、教学和咨询，逐渐建立相对独立的，主要针对家族企业的研究学术领域、专业设置和职业协会，从而吸引更多的研究者和求学者进入这一领域，并最终得到产业界的认同和参与。家族企业研究作为一个特殊领域现在逐渐与历史相对更长的企业家或创业研究（entrepreneurship research）融合，研究方法上除了继续保持跨学科研究和跨文化比较以外，现在人们更加强调充分运用主流经济学的研究方法，如数理模型，

较大样本调查和计量方法等等，这些学术发展动态值得关注。

家族企业最大的特点是企业家家族与企业之间有着千丝万缕的联系，因此在研究这类企业的目标、战略和行为的时候一定要考虑家族的影响，这就与没有家族背景的企业有着很大的差异。因此从管理学的角度，我们应该将狭义的家族企业研究与创业研究、中小企业研究加以区别。大量家族企业处于创业阶段，也是属于中小企业范围，但是家族企业研究的重点是由企业家家族的存在和作用所引发的一些特殊问题，根据人们对已有家族企业文献的分析，事实上狭义家族企业研究所涉及的不外乎以下问题：

- 继任问题
- 家族企业的特殊性
- 人际关系与人际冲突，家庭/家族与企业的关系
- 企业家与家族企业，尤其是女性企业家问题和家族企业中的妇女地位和作用问题
- 家族企业管理与策略
- 家族企业成长与上市
- 家族企业的支持政策研究
- 宏观经济中的家族企业研究

现实国内研究主要还是集中在前六方面的问题，后两方面的问题正在引起越来越多学者的关注，家族企业研究的视野也逐渐从家庭—家族—企业到更为宏观和更为长远的问题。这样上述狭义的家族企业研究就会逐渐拓展出广义的家族企业研究领域。

从国内外的研究现状来看，家族企业研究的主题并不局限于上述八个方面；研究方法也可以多样化，既可以是针对具体问题的跨学科研究方法，也可以是纯理论和整体研究。扩展这一研究视野非常具有理论和现实意义，因为这意味着我们给予家族企业问题以更大的重视和更广阔的联想，也因此会吸引更多的相关领域的学者来关注家族企业问题。现在研究家族企业的大量学者都是从相关领域，受过较好的经济学、管理学、社会学、心理学、历史学甚至文学训练的学者，因此这是一个尚未得到充分开发，具有无限成长空间的学术研究领域。国外学者把华人的市场经济模式归纳为家庭（或家族）资本主义（family capitalism），数千年的传统政治经济和文化遗产也使得我国社会经济组织打上了深深的“家族主义”烙印，因此真正了解和洞悉中国家族企业的实际运作模式及其变化，就能从一个本土的视角来观察中国社会经济微观领域的变迁，从而更好地把握时代的脉搏。