

管理研究

对于家族企业,比较通行的说法是,同一家族两名或两名以上的成员直接拥有或参与经营管理的企业;或企业的领导权在家族内继承的企业;或企业的创始人和亲密的合伙人一直掌握大部分股权,他们和经理人员保持紧密的私人关系,并保留高层管理的决策权。而在股份制公司中,家族企业是指企业资产和股份(50%以上的决策权)主要控制在一个家族中,领导层的核心位置由同一家族成员出任,企业的内部管理带有浓厚的家族色彩的企业或企业集团。

对比我国的家族企业和国外的家族企业,不难发现,我国家族企业的发展远远逊色于国外。那么,到底什么障碍使得我国家族企业的规模和实力没有国外知名的家族企业大和强呢?我个人认为,除了发展时间短之外,主要有以下四个方面的问题和影响因素。

一是家族企业的文化背景导致用人不合理。家族企业普遍面临着企业文化构造的问题。在企业内部,由血缘及泛家族关系铸就的员工与决策者之间的亲疏远近,决定了其在企业中的地位和报酬,而与其能力高低没有任何关联。决策者的家长作风、任人惟亲和个人主义,可能使企业根本达不到科层组织所拥有的秩序和效率。由于家族与非家族成员内外有别的价值判断标准,在企业中很难形成“以人为本”的企业文化以及建立在这种文化基础上的企业持续发展能力。因为中国是一个家文化传统最为悠久和深厚的国度,家文化体现了中国传统文化中的显著特征。特别是几千年家文化传统的社会心理积淀,对当今企业的组织与经营行为、对家族企业的生命周期都产生着重大影响。

中国的传统文化是大陆农耕文化。农业社会的稳定,是依靠家国一体的宗法制度来维持的。家庭是这种社会的细胞,以家长为中心,以嫡长子继承制为基本原则的宗法制度在中国延续了数千年之久;以家族为纽带,以血

○
梁
峰

家族企业的发展障碍与突破对策

缘远近亲疏的关系来确定人们的尊卑贵贱地位。这种根深蒂固的家族观念已经成为一种民族意识。家族成员彼此之间自然产生出一种信赖,相信自己的家人或同族、同乡、同学、亲戚等关系密切的人,而对其他异地或异族人形成了一种先天的隔阂。家族观念在人们的头脑中浓烈、深厚。因此,特定的中华民族注重家庭的文化积淀将在相当程度上、相当长的时间内影响着中国现实的企业组织形式的选择。在这种文化氛围下,非家族人员在家族企业中的地位与家族成员是不平等的,那么他们的才智就不会发挥到极致,易造成对人才的不公平对待,限制依才用人及分派工作的自由度,这必然会严重影响非家庭成员的职业生涯发展和工作升迁。而且,家族企业文化特征也决定了企业中非家庭成员的“局外人”态度,缺乏对企业的责任感和忠诚度。由于主要和关键岗位的领导基本上来自一个家族,使家族外的优秀专业人才难以晋升决策层,让家族以外的能人感到没有前途,因而离心离德,身在曹营心在汉,一有机会就会跳槽,对企业造成资源、声誉等多方面的损失。虽然可以通过联姻、干亲等方式将能人家族化,但这种做法只能是小规模的发展,不可能成气候。

二是家长式管理导致企业不能形成完善的制度体系。制度问题是一个带有根本性的问题。家族企业初创时期,可能由于主客观条件的不完善,企业无法建立各项制度,但当企业发展到一定阶段,没有一套完善的制度则很难保证企业的长期发展。制度建设是保证企业能够长期健康发展的重要条件。这一时期,企业必须建立起完善的决策制度、财务制度、管理制度,摒弃企业初创期的凭经验进行管理的模式,代之以规范的公司治理机制。但是家长式管理模式是不会使企业活动完全制度化的,其必然产生诸如决策制度盲目化、财务制度不完善,以及位居企业中高层的家族成员将矛盾与情绪

带人工作等问题,这些都为企业的管理和发展增加了风险因素。

三是企业接班人换代导致的企业动荡问题。老一代领导人或开创者退位会产生强烈地震。如何选择企业的继承人,是企业生死存亡的大问题。企业的股权百分之百地归属于一个家族的纯家族企业,最大的问题就是血缘高于能力的人才选用标准,导致“阿斗”辈出。据研究,家族企业接班人存在三个变数:有没有子女?子女愿不愿意从事父业?子女有没有能力管理企业?这三个变数的组合会有多种结果,理想结果是很少的。选接班人很难,子女未必都适合搞企业,而子女间又难免为争夺接班人位子而互相倾轧。内讧及政变是家族管理模式下经常发生的灾难,其间的恩怨、磕磕绊绊更是如一团乱麻难以理清。从家族企业的实际情况看,绝大多数企业是中小企业,规模小,层次低,经营者的现代意识较差,要把自己辛苦赚来的钱交给他人去经营,心中会有很多不快,自己既当董事长又当总经理的情况非常普遍。只有当中国的富翁把自己的财产交给比自己强的人而不必是他血亲的时候,真正的家族性大企业才会出现。但是,要找到一个让企业家和所有者“同床同梦”的好办法是很难的,很多人认为这是可遇而不可求的事。

四是产权问题。人们通常认为家族企业的产权是清晰的,并因此有着国有企业所不具备的产权效率优势。其实,家族企业的产权同样具有不清晰性。家族企业产权不清晰主要表现在如下两个方面:一是家族成员自然人之间产权界定不清。部分以家庭或家族为单位建立起来的私营企业,在企业初期,由于家庭或家族成员之间的血缘关系,产权在他们之间并无严格的界定,加之法律意识淡薄,产权约定不规范。因此,随着企业财产的增加,家族成员必然会提出界定产权的要求。二是家族企业与外界产权关系不清,这在旧体制夹缝中生存下来的家族企业中表现得尤为突出。在旧

体制下,家族企业不能同国有企业和集体企业一样享受“国民待遇”,在诸如许可证发放、融资、市场准入、进出口经营权等方面,国家政策对家族企业存在着很大歧视。为了获得在旧体制下所不能获得的资源,一部分家族企业以“集体企业”的名义登记注册,戴上一顶“红帽子”,于是,这些企业便是在法律上成了集体性质的企业。但是,就其资本来源看,这些“集体企业”却是事实上的家族企业,这就造成了法律形式上认定的产权与经济事实上发生的产权之间的不一致。

针对上述我国家族企业存在的问题,其解决的办法主要也有四个方面:

第一,重构企业文化。文化重构的实质是抛弃传统家族伦理中非理性的血缘、亲缘观念,建立适应现代企业制度的业缘、事缘理念。要破除家族与非家族成员内外有别的价值判断标准,制定统一的奖惩措施。树立“尊重人、关心人”的观念,从物质、精神等各个角度去满足员工不同层次的要求,设计出多样化、多层次的激励措施,如参与管理、分享决策权、提供学习深造机会等,充分发挥员工潜能和积极性。在物质文化上,通过丰富的产品等方面的文化,树立起中国家族企业自身的整体文化形象;在行为文化上,发扬光大中华民族的“吃苦耐劳”和“诚信”传统,加强决策能力,通过领导的表率 and 员工中的模范人物,推动民营企业行为准则的形成;在制度文化上,家族企业应该利用现代管理制度升级的时机,形成相对认同的家族制度文化。

第二,防止家长式管理。我们可以通过检讨企业组织的结构、职位的设置、管理体系等机制,看是否人的管理压倒了制度的管理,企业的家族成员是否出现过失控和无法制约的情况。同时,充分发挥企业中家族成员利于团结的好处,让非家族成员也参与到企业的管理中来,让他们敢于说话,吸取一切正确的意见。作为企业的最高管理者,一定要有广阔的胸襟和发展的眼光,把企业的长远发展和当前利

益结合起来,不断提升自身的素质修养。让企业的法治大于人治,使企业的制度变成一个企业自身的法律,任何人都不可凌驾制度之上,如果违犯了企业的规章制度,那么他就一定要为自己的行为付出应有的代价。

第三,任人唯贤。领导人的换代,家族企业可以首先在家族内进行人才的选拔,家族企业应当建立起一套完善的人才培养选拔机制,对家族内成员同样要进行认真的培养与选拔。只要家族内的成员有能力担任管理企业的重任,在家族内选择接班人,“子承父业”也无可厚非,例如万向集团、横店集团。但是当家族内成员无人胜任管理重任时,则必须大胆启用外来人员。

第四,改革企业产权。产权的解决办法,首先是要在企业内部引入股份制,划清家族成员之间的产权界限。在家族成员之间理顺产权关系时可以依据以下原则:(1)贡献原则。如果某个家族成员过去做出了很大贡献,就多给他一些股份,对他的付出加以肯定。(2)效率原则。如果在未来的企业经营中没有某个家族成员情况会变得更糟,那么也多给他一些股份。(3)公平原则。我国社会有“不患寡而患不均”的传统,所以股权差距不能过于悬殊,否则产权纠纷难以有效解决。其次,划清与挂靠单位的产权界限。部分家族企业过去挂靠集体企业时,由于既没有政策依据,也没有规章制度,再加上时间跨度大,牵涉问题多,所以应当慎重、客观、积极地对待“红帽子”现象。明确企业的性质是集体所有制还是私营经济,是界定企业产权的前提和关键。因此,对假集体真私营的家族企业,要明确其私营的性质,还其本来面目。在处理“红帽子”现象过程中,需要政府有关部门在调查研究的基础上,出台一个符合当前实际的合理界定产权关系、有效解决产权纠纷的法规,使摘“红帽子”有章可循。

责任编辑/梅村