

# 我国家族企业面临的问题分析

邢震

(广西师范大学,广西桂林 541001)

**【摘要】**文章分析了家族企业在发展过程中遇到的一些无法避免的问题,如产权问题、治理结构问题和权力继承问题等,指出如果不能有效地解决这些问题,今后家族企业自身的发展必将会受到极大的阻碍和限制,并对此提出了对策。

**【关键词】**产权;治理结构;权力继承;发展

**【中图分类号】**F276.3

**【文献标识码】**A

**【文章编号】**1007-7723(2005)12-0026-02

当今时代可以说是家族企业的时代,家族企业在世界各国经济活动中占有举足轻重的地位。据统计,在世界范围内有65%~80%的企业是为家族所有或控制的,在世界500强中又有40%是由家族所有或经营的。在最近十几年里,家族企业作为一种具有顽强生命力的企业组织,正在我国重新获得学者、政府的重视和兴趣。国内的理论界也逐步改变了以往漠视或不屑的态度,开始尝试着以客观、理性的眼光来看待我国的家族企业。虽然家族企业在我国经济发展中已经取得了长足的进步,但勿容置疑,它仍面临着很多问题,如产权问题、治理结构问题和权力继承问题等。这些都是值得去探讨和研究的。

## 一、我国家族企业发展中的产权问题

家族企业是一个或数个具有紧密联盟关系的家族掌握相当部分的所有权,并直接或间接控制经营权的企业。经济学家魏杰认为,一个合理的产权结构必须具有这样的特点:产权是清晰的、多元化的和可流通的。但在我国,家族企业仍在发展过程中,它的产权结构往往不具有这样的特点,它仍面临着诸多问题。

### (一)原始产权主体界定不清

在家族企业成立初期和发展初期,产权模糊的现象是极为普遍的。而原始产权主体的界定对于不断成长的家族企业来说是非常重要的。家族企业原始产权主体界定不清主要表现在两方面:一是家族成员之间的产权界定不清。家族企业在创业之初,企业发展急需资金和人力,吸引家族成员进入企业是大多数家族的共同做法。但很少或几乎没有任何一家企业在创业之初,通过签署初始合约的形式对家族成员之间具体的产权进行明确界定,这也就为日后家族成员之间产权不清埋下了隐患;二是家族企业与外界相关产权主体关系不清。有些家族企业在发展过程中,为获得各种国家或地方政府的政策支持,往往挂靠国有或集体单位,成为“红帽子”企业。由此就会产生一些产权关系不清的问题,如果企业要进行产权界定,就将失去各种政策优惠。不论是家族成员之间的还是家族企业与外界之间的产权不清问题,都将导致产权纠纷,不仅会增加企业运作的交易费用,也将会影响到企业生存和持续发展。

### (二)产权结构过于单一性和封闭性

我国家族企业的所有权高度集中在家族手中。从表1中可以看出,家族之外的持资者在企业所有权结构中的比例是比较小的,也就是说,企业资本的社会程度较低,表现出产权的单一性和封闭性。这种单一和封闭性的产权,在家族企业创业初期可能会促进企业的发展,但这种产权制度的安排在家族企业发展过程中,往往会产生如家族成员对企业的干涉、企业不能真正获得独立等问题,从而限制和制约了企业自身的发展。

表1 家族企业资产所有权状况(样本容量:108)

|                 |        |
|-----------------|--------|
| 企业主独自所有         | 58.93% |
| 企业主与家庭成员共同拥有    | 14.29% |
| 企业主、家庭成员与亲戚共同拥有 | 3.97%  |
| 企业主、家庭成员与朋友共同拥有 | 12.5%  |
| 其它              | 17.86% |

资料来源:翟绍发、李怀祖:“私营企业治理结构研究”,《财经理论与实践》2003年第5期第94页

## 二、我国家族企业发展过程中的治理结构问题

### (一)所有权与经营权紧密结合,决策权和管理权高度集中

家族企业单一的产权结构决定了所有权与经营权高度统一在所有者手中。在大多家族企业制度中,出资者和企业的经营管理者在自然人上是统一为一体的,家族不仅是资本投入者,也是企业的经营管理者,产权链条极短,基本不存在或很少存在委托——代理关系。从表2中可以看出家族企业的经营决策的大部分都是由业主做出的,决策权高度集中在企业主手中,所有者直接参与经营决策。

表2 历次调查中家族企业权力结构(%)

|                  | 重大经营决策 |      |      |      | 一般管理决定 |      |      |      |
|------------------|--------|------|------|------|--------|------|------|------|
|                  | 1993   | 1995 | 1997 | 2000 | 1993   | 1996 | 1997 | 2000 |
| 主要投资人决定          | 63.6   | 54.4 | 58.8 | 43.7 | 69.3   | 47.3 | 54.7 | 35.4 |
| 董事会决定            | 15.2   | 19.7 | 11.0 | 26.3 | 5.1    | 15.1 | 10.0 | 18.2 |
| 主要投资人和主要管理人共同决定  | 20.7   | 25.6 | 29.7 | 29.1 | 25.3   | 37.3 | 34.5 | 41.8 |
| 主要投资人决定和其它组织共同决定 | 0.6    | 0.0  | 0.3  | 0.5  | 0.3    | 0.3  | 0.4  | 0.8  |
| 专职经理决定           | -      | -    | 0.2  | -    | -      | -    | 0.3  | 0.4  |

资料来源:《我国私营经济年鉴》(2000)

同家族企业产权高度集中的情况相类似,家族企业所有

**【收稿日期】**2005-07-11

**【作者简介】**邢震(1974-),男,广西师范大学硕士研究生,研究方向:投资与管理。

权与经营权的合一在其发展初期必然是有利于企业的发展的。首先,它保证了经营主体有充分的经营自主权,做出的决策能更灵活地适应市场变化。其次,不存在现代企业制度中的“道德风险”问题和“代理成本”问题。家族企业所有权与经营权高度集中于家族手中,几乎不存在任何委托代理关系所产生的监督成本和代理成本问题。这对创业初期的家族企业来说是非常有利的。

然而,随着企业规模和经营范围的扩大,市场竞争的加剧,企业各方面的发展需求可能会超出企业或家族成员所拥有的才能,此时,家族企业这种所有权和经营权紧密结合的管理方式的不适应性就会逐渐凸现出来。企业的所有者并非一定就是优秀的管理者,他有失误或能力欠缺的时候,所以仅靠企业所有者做出的经营决策难免带有经验性和很大的随意性,使决策出错的概率增大,从而导致决策失误,对企业造成不利的局面。

### (二)治理结构虚化,缺乏有效的监督、约束机制

在我国,尽管受到《公司法》的约束,大多数的家族企业在形式上设有股东会甚至是董事会和监事会,而且通常看起来相当规范,但是其实际效果并不理想。在家族企业中,由于股权的高度集中,企业主(一般是企业的创立者)及其家族成员掌握了企业的几乎全部控制权。在大多数情况下,企业的董事长和总经理都是由企业主自己担任,而股东会、董事会、监事会的成员基本上都是由企业主的家族成员组成。董事会由大股东控制,形同虚设,没有形成健全的独立的董事会来保证健全的经营机制。这样,在实际上,公司的经营控制权是由企业主(总经理)一人掌握,股东会、董事会和监事会的委托和监督功能被虚化,最终导致决策透明度低,缺乏良好的内部风险控制机制,如果决策发生重大失误,将很难被有效地纠正过来。

### 三、我国家族企业发展过程中的权力继任问题

家族企业权力继任问题一直是困扰家族企业的一个大问题,也是诸多家族企业难以回避又必须做出合理选择的问题。目前在我国家族企业中的权力继任大致上可以分为两种情况:一种是“子承父业”;另一种就是选择职业经理人。

#### (一)权力继任者选择之一:子承父业

在我国的家族企业中,人与人之间的关系是以亲情疏近来确立的,企业主通常是家长,家族成员对于外人一般持不信任态度,家族成员的待遇好于非家族成员,并对非家族成员进行监督。在家族企业对权力继任者的身份和地位认同上,家族企业创业者的后代都有着很大的优势。家族中的亲情关系使得他们容易得到家族成员的支持,并且他们对企业也有一定的了解,使他们很快融入企业。而对于外聘职业经理人来说,就往往有“水土不服”的情况,在短期内难以获得家族企业的认同。

另外,由于我国缺少职业经理人的市场组织体系和道德约束体系,职业经理人为谋求自身利益而做出损害企业的事例也是屡见不鲜。因而,在严酷的市场竞争下,职业经理人也

往往不被家族企业所选择。

#### (二)权力继任者选择之二:职业经理人

职业经理人是“职业化”的企业家,他在市场上出售自己的“才能”或在经营中实现企业家精神,并为企业所有者实现利益。当然他必须享有一定的剩余控制权甚至分享部分剩余索取权。目前在我国还是有一部分家族企业尝试选择职业经理人作为企业的权力继任者。

1.这是建立现代企业制度的需要。在我国家族企业的发展初期,他们往往选择了家族式经营机制,即所有权和经营权是紧密结合的,这无可厚非。但是随着企业自身的发展,这种机制的弊端就会显现出来,就会限制企业的进一步发展。所以从长远角度看,家族企业应当实现所有权和经营权的适度分离,建立真正的现代企业制度。而建立现代企业制度,职业经理人的参与是不可或缺的。通过引进职业经理人,削弱家族成员的武断决策,建立有效的公司治理结构,进而建立现代企业制度。

2.在家族企业内部可能缺少可以胜任的权力继任者。客观地说,家族内的人力资源总是有限的,在企业规模不断壮大,发展领域不断拓宽的时候,家族成员的人力资本积累往往很难应付这些变化。尤其是在面临企业经营者的继任问题时,选择的范围常常很少,相当比例的家族企业内部没有可以胜任的权力继任者。

### 四、结语

综上所述,家族企业在我国的发展态势是不必值得去怀疑的了,关键是它该如何有效持续地发展。目前,我国的家族企业在发展过程中也暴露出一些缺陷,如资金匮乏、管理混乱、技术创新不足等。但本文认为这些问题都不是主要的,关键的问题还是前文所提到的产权问题、治理结构问题和权力继承问题。解决好了产权问题,家族企业才能有一个好的基础;治理结构得到了不断的完善,家族企业才能谈得上发展壮大;处理好了权力继承问题,家族企业才能在激烈的竞争中得到稳定的延续。

#### 【参考文献】

- [1][美]钱德勒.看得见的手——美国企业的管理革命[M].北京:商务印书馆,1987.
- [2]储小平.家族企业研究:一个具有现代意义的课题[J].中国社会科学,2000,(5).
- [3]张兵,章清.家族企业亟待解决的基本问题[J].财经论丛,2004,(1).
- [4]付文阁.中国家族企业面临的紧要问题[M].北京:经济日报出版社,2004.
- [5]王连娟.我国家族企业产权特征及制度学的思考[J].山西财经大学学报,2004,(5).
- [6]翟绍发,李怀祖.私营企业治理结构研究[J].财经理论与实践,2003,(5).