

家族企业与职业经理人的博弈分析

● 陈万明 张晔林

摘要:家族企业作为一种“新古典企业模式”,在很长一段时间内发挥了非常重要的作用,但在其不断要求做大做强的形势下,家族企业引进职业经理人是向可持续发展的现代企业迈进的关键。本文通过建立家族企业雇主与职业经理人之间的博弈分析模型,探讨家族企业雇主与职业经理人的策略选择,并进而提出家族企业雇主引进职业经理人需着重提高职业经理人认同感以及未来受雇能力的对策建议。

关键词:家族企业;职业经理人;博弈;未来受雇能力

一、家族企业的界定

要了解与家族企业相关的一些问题,首先需要家族企业本身进行一个合理的界定。

管理大师钱德勒将家族企业界定为:“企业创始者及其最亲密的合伙人(和家族)一直享有大部分股权。他们与经理人员维持紧密的私人关系,且保留高层管理的主要决策权,特别是在有关财务政策、资源分配和高层人员的选拔方面。”从这一界定来看,家族企业并不是该家族成员掌握全部所有权和经营控制权,而是掌握基本或大部分两权的企业组织形式。

大陆学者潘必胜认为,当一个家族或数个具有紧密联盟关系的家族拥有全部或部分所有权,并直接或间接掌握企业的经营权时,这个企业就是家族企业。他认为家族企业并不存在一个固定的模式,拥有所有权(全部或部分)是其内在隐含的条件,而对经营权的掌握则是区分家族企业不同发展阶段的主要依据。

台湾学者叶银华将公司股权结构差异与家族控制程度纳入家族控股集团的认定,提出以临界控制持股比例来划分,只有具备以下条件才是家族企业:该家族所控制的持股比例大于临界控制持股比例;家族成员或具二等亲以内的亲属担任董事长或总经理;家族成员或具三等亲以内的亲属担任公司董事席位超过公司全部董事席位的一半以上。这一界定从所有权和经营权的角度将家族企业看成是一个“连续统一体”,从家族拥有全部两权到拥有多数控制权再到临界控制权,都是家族企业;而一旦跌破临界控制权,它就蜕变为非家族企业。

台湾学者王光国根据家族企业发展阶段与组织形式,认为它有四类形态:第一类是只雇用亲属的纯粹意义上的家族企业,以饮食、杂货、文具、日用品的小商店以及制造食物或简单日用器具的小工厂居多;第二类是采用人治管理方式的家族企业,由创业者掌管大权,次要管理职位则由其家族成员担当;第三类为从人治过渡到法治的家族企业,规章制度的建立成为其重要特点;第四类为经营权与所有权分离的现代意义上的家族企业,自己拥有所有

权,但经营权交由非家族成员支配。

从以上学者的观点可以看出,家族企业依靠家族资金和家族成员的劳动力与关系网而创立,但并不都是简单地掌握全部所有权和经营控制权,而是处于一个“连续统一体”的不同位置,进而拥有不同公司治理结构的企业组织形式。

二、家族企业引进职业经理人是向可持续发展的现代企业迈进的关键

学者巴曙松和屠新曙认为,判断家族式企业是否合理和有效率,要基于特定的经济环境判断其是否是低成本的。在家族企业创建初期,家族内部资源如资金、人力资本等要素能满足家族企业进一步发展的需要,家族成员将家族的情感性关系渗透到工作中的工具性关系之中,他们间的忠诚信任关系和家族伦理约束简化了企业监督与激励机制,提高了企业凝聚力、向心力,从而成为一种节约管理成本的有效率的组织资源。但随着市场经济体制初步建立,家族企业经营的外围环境如资金来源、劳动力流动等有了很大程度的改变。家族企业的进一步发展、市场竞争的加剧都导致对技术、规模等的强烈需求,原有家族企业内部有限的资金、技术等资源,家族成员的有限管理能力,内外有别的用人制度和分配制度等不利因素,都会导致管理成本大于非家族企业的竞争对手,使得企业竞争力低下。此时家族企业和家族式管理就成为不合理的和低效率的,就要求对企业管理结构进行调整或企业制度创新。

当家族企业处于小规模阶段时,一般采用家族式管理模式,而在家族企业成长壮大后应采用职业经理作管理者的股份公司形式,这是现代市场经济规律决定的。也就是说,家族企业要想发展,家族式管理只能是一个过渡,家族企业改革的方向是建立现代企业制度——股份公司制,实行现代委托代理制度,所有权和经营权要分离。家族可以控股,但产权要放开,实行现代经营管理,选择职业经理是其发展的必然。将家族企业的经营权交有具备专门管理才能的职业经理人管理,是家族企业向可持续发展的现代企业迈进的关键。

三、家族企业雇主与职业经理人的博弈分析

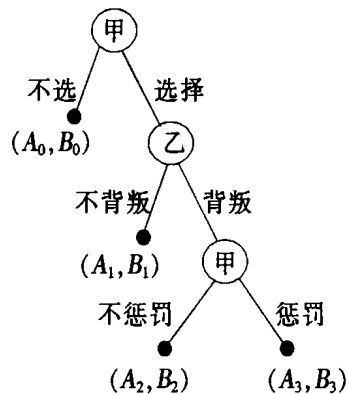
本文通过建立家族企业雇主与职业经理人之间的博弈模型来对二者之间的关系进行分析。

1. 模型假设。(1)博弈方:家族企业雇主(简述为甲)和职业经理人(简述为乙),两者均为理性行为人,都以自身利益最大化为目标。(2)此博弈为动态博弈,分三个阶段,首先家族企业雇主选择聘用职业经理人不选择聘用职业经理人;其次,如果选择聘用职业经理人,职业经理人的策略有背叛家族企业雇主和不背叛两种;再次,如果职业经理人选择背叛,家族企业雇主可以选择惩罚与不惩罚两种策略。(3)小括号表示的是各博弈方的得益,其中 $A_i(i=0,1,2,3)$ 表示的是家族企业雇主的得益, $B_i(i=0,1,2,3)$ 表示的是职业经理人的得益。

2. 模型解释。家族企业雇主在第一阶段如果不选择职业经理人,那么此博弈到此结束,我们假设家族企业雇主的得益为 A_0 , 职业经理人的得益为 B_0 。可以知道, (A_0, B_0) 是双方不合作状态下的各自得益, A_0 接近于原先水平下的得益,而 B_0 为 0。如果家族企业雇主在第一阶段选择职业经理人,职业经理人的策略有背叛家族企业雇主和不背叛两种。如果不背叛,我们假设职业经理人的得益为 B_1 , 职业经理人的得益有两部分组成: 现金收入 M 以及非现金收入 N , 即 $B_1=M+N$ 。进一步分析,非现金收入包括当前的舒适度和认同感(D),其中一个重要指标就是家族企业雇主理念的支持;非现金收入还包括职业经理人的未来受雇能力(E),未来受雇能力主要受三个因素的影响:职业经理人自身的诚信、职业经理市场整体的诚信度以及职业经理人的工作业绩。这三个影响因素都与职业经理人的未来受雇能力呈正相关。解释如下:职业经理人自身的诚信主要受到外部道德谴责的压力,如果自身选择不诚信(也就是背叛),他要承受一个道德谴责的成本,对于以后就业是有负面影响的。职业经理人市场的总体诚信度是受法律约束的,如果总体诚信度较低,职业经理人以后就业期望必定遭遇贬值。职业经理人的工作业绩这一影响因素,多多少少受到目前价值评判标准的影响,如果一个职业经理人在前一个岗位上工作得好(外化为整个企业的繁荣),人们自然认为他在下一个工作岗位上也能出色表现(排除经验的因素外,其实两者并不存在必然的关系),也就是未来受雇能力会比较强。因此,非现金收入是认同感和未来受雇能力的函数,表示为: $N=f(D,E)$, 其中 D 和 E 也与 N 呈正相关。此时,家族企业雇主的得益为 A_1 , 根据现实因素考虑, A_1 与 B_1 呈正相关,可以设 $A_1=kB_1(k \geq 1)$ 。

如果职业经理人在第二阶段选择背叛,在此博弈模型的第三阶段,家族企业雇主可以选择惩罚或者不惩罚。首先分析不惩罚的情景。此时职业经理人的得益为 B_2 , B_2 应是职业经理人在外部市场的机会收益(R), 即 $B_2=R$; 家族企业雇主的得益为 A_2 , A_2 应为负值,不但没有收益,而且还必须支付正常的监督成本(C_j), 即 $A_2=-C_j$ 。如果家族企业雇主选择惩罚,则职业经理人的得益为 B_3 , B_3 是职业经理人不遭受惩罚时的机会收益(R)减去家族企业雇主对其的

惩罚(P), P 往往与职业经理人的现金收入挂钩, 即 $B_3=R-P$; 家族企业雇主的得益为 A_3 , 对职业经理人的惩罚反过来就是家族企业雇主的收益,此外,家族企业要想惩罚顺利实施,还需有一个诉讼成本(C_s),当然监督成本和前面是一样的(此处的监督成本实际上是沉没成本),因此 $A_3=P-C_s-C_j$ 。



3. 模型分析。针对此三阶段动态博弈,家族企业雇主与职业经理人在各阶段的得益将影响着博弈的最终解。虽然确定的得益数要具体情况具体分析,不过有一点我们应该比较清楚,就是 A_1 会比 A_0 大,否则家族企业雇主不选择职业经理人便是理性的、有效率的,那就不存在家族企业雇主与职业经理人的博弈问题。所以我们以 $A_1 > A_0$ 为前提进行分析。这时我们很清楚家族企业雇主的处境,如果在第一阶段不选择职业经理,则家族企业只能努力维持低效率运行,从而失去可能获得更大利益的机会。如果在第一阶段选择职业经理人,则职业经理人在第二阶段的选择将是至关重要的,它决定着此动态博弈的纳什均衡。第一种情况,如果 $B_1 > B_2$, 不管 B_2 与 B_3 的大小如何,理性的职业经理人必定选择不背叛,此时动态博弈到此结束,完整策略为:“家族企业雇主第一阶段选择职业经理人,职业经理人第二阶段选择不背叛”,这是一个具有帕累托效率的纳什均衡。第二种情况,如果 $B_3 < B_1 < B_2$, 这时职业经理人就具有了潜在背叛的动机,究竟背叛与否,取决于家族企业雇主是选择“惩罚”还是“不惩罚”,如果 $A_2 < A_3$, 家族企业雇主面对职业经理人的背叛,必然选择惩罚,职业经理人也清楚家族企业雇主的这一选择,由于 $B_3 < B_1$, 所以此时动态博弈的完整策略为:“家族企业雇主第一阶段选择职业经理人,第三阶段选择惩罚,职业经理人第二阶段选择不背叛”,双方的得益为 (A_1, B_1) 。很显然,家族企业雇主第三阶段选择惩罚并不需要真正实施,但它保证了职业经理人在第二阶段选择不背叛。如果 $A_2 > A_3$, 也即 $-C_j - (P - C_s - C_j) = C_s - P > 0$, 这种情况其实更接近于现实状况,因为目前我国关于职业经理工作的相关法规还很欠缺,使得诉讼成本(C_s)相当高,中国社会“赢了官司输了钱”的说法就是对此的最好的印证。当 $A_2 > A_3$ 时,家族企业雇主将会选择不惩罚,或者说其惩罚的威胁是不可信的,在利益最大化的驱动下,职业经理人必然选择背叛,此时动态博弈的完整策略为:“家族企业雇主第一阶段选择职业经理人,第三阶段选择不惩罚,职业经理人第二阶段选择背叛”,双方的得益

为 (A_2, B_2) 。第三种情况,如果 $B_1 < B_3 < B_2$,此时职业经理人在第二阶段必定选择背叛,如果 $A_2 > A_3$,家族企业雇主第三阶段选择不惩罚;如果 $A_2 < A_3$,家族企业雇主第三阶段必然选择惩罚。综上所述,我们可以将家族企业雇主与职业经理人博弈的几种情况下表列出。

序号	利益比较		具体策略选择			最终得益
	乙	甲	第一阶段(甲)	第二阶段(乙)	第三阶段(甲)	
1		$A_1 < A_0$	不选择			(A_0, B_0)
2	$B_3 < B_2 < B_1$	$A_1 > A_0$	选择	不背叛		(A_1, B_1)
3	$B_3 < B_1 < B_2$	$A_1 > A_0, A_2 > A_3$	选择	背叛	不惩罚	(A_2, B_2)
4		$A_1 > A_0, A_2 < A_3$	选择	不背叛	(惩罚)	(A_1, B_1)
5	$B_1 < B_3 < B_2$	$A_1 > A_0, A_2 > A_3$	选择	背叛	不惩罚	(A_2, B_2)
6		$A_1 > A_0, A_2 < A_3$	选择	背叛	惩罚	(A_3, B_3)

四、家族企业引进职业经理人的对策建议

从上文家族企业雇主与职业经理人的博弈分析可以看出,具有帕累托效率的策略应该是职业经理人不背叛,此时家族企业雇主也能得到较大收益。前面分析得出,职业经理人不背叛的前提是: $B_3 < B_2 < B_1$,或者当 $A_2 < A_3$ 时, $B_3 < B_1 < B_2$ 。很明显,这里面涉及到的因素主要包括职业经理人的收入、职业经理人背叛时遭受到的惩罚以及外部的诉讼成本。职业经理人的收入(包括现金收入和非现金收入)越高,越不容易背叛;职业经理人背叛时遭受的惩罚越大,越不容易背叛;外部的诉讼成本越低,法律体系越完善,越不容易背叛。由于诉讼成本属于外部因素,企业自身无法控制;而对职业经理人的惩罚力度太大的话,往往负作用比较明显(职业经理人虽然害怕惩罚而选择不背叛,但较低的收入并不能起到激励经理人的作用,经理人往往选择懒惰代替努力)。综上所述,在家族企业引进职业经理人这一问题上,我们应努力从职业经理人的收入入手,尤其是职业经理人的非现金收入。

1. 现代激励理论告诉我们,物质激励只是低层次的激励手段,尤其对于职业经理人的激励,选用高层次的激励手段比如尊重激励、情感激励、成就动机激励效果则要好得多。家族企业雇主主要能在理念和行动上支持职业经理人的工作,让职业经理人真切感受到舒适度和认同感,认为即使在家族企业内部却并未遭受排挤,仍能充分发挥自己

的管理才能。强烈的成就动机就使得职业经理人有归属感,从而背叛的机会成本大大增加,理性的职业经理人必将选择不背叛。当然家族企业雇主始终能在理念和行动上支持职业经理人,靠的是企业文化的作用。良好的企业文化氛围发挥的是一种潜移默化的影响,量变到质变的积累,产生的将是彻底的变革。

2. 从职业经理人非现金收入的另一个方面——未来受雇能力考虑,我们认为,一般情况下,职业经理人并没有选择“背叛”的偏好。一方面不背叛也是自身诚信的一种表现,同时也对职业经理人市场整体诚信度的提高作出了贡献;另一方面,职业经理人也是希望所在家族企业能有所发展,这样至少在外人看来自身的工作业绩也就比较好。毕竟频繁的变换工作,只是增加了找工作的经验,而不是工作的经验。因此,家族企业雇主应该很好地掌握职业经理人的这一心理,不断强化企业发展目标与职业经理人的个人目标具有同向性,只要其他条件不过分离谱,家族企业雇主和职业经理人可以结合成利益共同体,产生共赢的结局。

参考文献:

1. 小艾尔弗雷德·D·钱德勒. 看得见的手——美国企业的管理革命. 商务印书馆,1987.
2. 潘必胜. 乡镇企业中的家族经营问题. 中国农村观察,1998,(1).
3. 储小平. 家族企业研究:一个具有现代意义的课题. 中国社会科学,2000,(5).
4. 卢现祥. 论华人企业的家族式管理. 华东经济管理,2000,(1).
5. 王毅杰,童星. 家族企业 家族文化 社会信任. 学海,2002,(3).
6. 严红,王代敬. 论家族企业对职业经理的选择. 广东财经职业学院学报,2003,(10).

作者简介:陈万明,南京农业大学公共管理学院院长、教授、博士生导师;张晔林,南京农业大学经济管理学院硕士生。

收稿日期:2005-02-21.

(上接第80页)

要实现大规模定制条件下的产品变量配置管理,需要采取一定的步骤:首先,应分析用户需求,将其分解为功能需求模型;其次,定义或调整相应的产品数据,主要是各BOM行以及数据库中相应零部件所对应的一些条件和变量配置,应包含产品全生命周期的各种相关数据,并定义相应的变量和条件;最后,根据由用户需求转化的功能模型及定义的变量、条件,定义配置规则,产生相应的配置。

参考文献:

1. 刘刀桂,孟繁晶,邓家福. PDM中产品变量结构及

变量配置管理的研究. 计算机辅助工程,2001,(1).

2. 马士华. 顾客化大量生产环境下生产管理的新问题及其对策研究. 管理工程学报,2000,14(3).

3. 艾新好,王启富. 基于成长树模型的产品规则配置. 计算机集成制造系统,2003,9(4).

作者简介:陈劲杰,上海理工大学机械工程学院教授、硕士生导师;张世勇、李宁,上海理工大学机械学院硕士生。

收稿日期:2005-02-11.