

根据钱德勒给家族企业下的定义,家族企业就是“企业创始者及其最亲密的合伙人和家族一直掌有大部分的股权。他们与经理人员维护最紧密的私人关系,且保留高层管理的主要决策权的……现代工商企业”。就是说,家族企业不仅有两权合一的古典企业的治理模式,还存在两权分离的治理模式。潘必胜把家族企业分为三种形式:(1)所有权与经营权全部为一个家族所掌握,(2)掌握着不完全的所有权,却能掌握主要经营权,(3)掌握部分所有权而基本上不掌握经营权。根据这种分类,家族企业的内部治理就可分为:一是由家族成员直接经营管理企业,既两权合一的形式;二是所有者与外部职业经理共同经营管理,即折中治理的模式;三是聘请外部职业经理经营和管理企业,即两权分离的治理模式。

信任扩展与家族企业治理模式的变迁

□张云帆 冯慧志

我国家族企业发展的初期,企业内部治理普遍采取两权合一的模式。从20世纪90年代初期至90年代中期,家族企业管理人员的来源渠道已经呈现多元化发展,但与技术人员和工人相比较,管理人员有更强的内生性(储小平,2002),也就是说,家族企业引进职业经理的比例还是相对较小。至于全权委托职业经理管理家族企业的治理模式,我国还处于起步阶段,一些典型的案例也是屡见报端。

家族企业的成长和治理模式变迁的困境

私营经济中绝大多数是家族企业,因此,家族企业的发展可以从观察私营经济开始。从上世纪八十年代开始,我国大陆开始出现私营经济,但私营经济第一次大的发展是在邓小平“南方讲话”以后。1989年,私营企业的户数为90581家,到1992年已增加到139633家(《私营经济年鉴》,1978-1993)。到1997年,全国私营企业户数已达到96.1万家。到1999年更增加到150.9万家(《私营经济年鉴》,2000)。按照2000年的抽样调查,3073家私营企业中,实有资产超过亿元的为45家,按这一比例推算,在1997年的150万家私营企业中,约有22100家超过亿元资产,由此可见我国家族企业在规模上的成长是迅速的。

企业成长的过程实际上就是与各种资本相融合的过程,随着家族企业规模的不断扩大,家族资源的有限性愈来愈成为企业发展的桎梏,特别是管理资源方面的局限性。彭罗斯(Edith Penrose,1959)认为,企业成长受到企业吸纳管理能力的数量和速度的限制。那么,家族企业的成长也必然会遇到彭罗斯效应中吸纳与集成

新管理能力的问题。家族企业进入成长阶段,必然增加对管理资源的需求。有关问卷表明,有90%以上的企业主认为家族制用人已经阻碍了企业的发展;有57%的企业主不赞成一定要用自己的子女来掌管企业的经营(储小平,李怀祖,2003)。也就是说,大部分企业主开始意识到引进家族外职业经理的必要性,也开始从社会上招聘一些职业经理进入企业管理层。但与技术人员和中层管理者相比,家族企业中主要职位上的管理者,招聘的比例就显得比较低(《中国私营企业发展报告(2001)》)。这与现实中,家族企业主对引进总经理和财务经理等关键职位的职业经理所持有的谨慎态度也是相符的。

由此可见,一方面我国家族企业必须引进职业经理以优化企业内部治理,但另一方面,家族企业在引进职业经理的进程中,迟迟迈不开脚步,顾虑重重。那么,到底是什么因素阻碍了家族企业治理模式的变迁?

家族企业治理模式变迁困境的机理分析

家族企业治理模式的变迁的过程实质就是职业经理的引进过程。而家族企业引进职业经理的过程,实质是家族企业的控制权重新分配的过程。也就是说,企业主要聘用职业经理就必须让渡部分控制权。在这个意义上,家族企业引进职业经理的风险就是让渡控制权的风险,就是导致分权后失控的风险。而企业主为什么对让渡控制权心存疑虑,究根结底就是职业经理不能给企业主带来等同于家族成员信任感。按照张维迎(2001)的话就是“如果没有职业道德,对所有者忠诚,就不

会有资本家信任他们(职业经理)”。在企业主对职业经理信任不足的同时,当然还存在职业经理对企业主信任不足的问题。

具体地来分析,首先由于信任不足,使家族企业很难从经理人市场上找到合适的经理人。这方面的表现:一是经理人市场的不完善,带来了经理人质量的信息不对称,大大增加了家族企业寻找职业经理的成本;二是有关保护私有财产和职业经理的立法十分滞后,使家族企业通过法律惩罚经理人的代价高昂,大大增加了家族企业的代理风险。这是社会制度方面的缺失,使企业和职业经理双方都难以从制度上寻求保障,从而导致了社会信任的不足。

其次,由于信息不对称和信任不足,企业主对授权后可能导致的风险,成本有很高的敏感度。这方面风险的表现:一是企业秘密信息被职业经理分享后,很容易成为其对企业谈判的砝码;二是职业经理的内部人控制问题,职业经理可能会利用信息不对称使其自身利益最大化而偏离企业的福利目标。这其中的根本原因是家族信任的限制,而且这种信任的不足是双向的,一方面企业主受家族主义价值观的影响,对非家族成员的职业经理的信任歧视,导致了其对职业经理的授权的不足,另一方面,职业经理本身也是受家族主义价值观的影响,其对家族企业尤其是企业主的信任也是有所保留的,直接的后果表现为:一是因为对激励制度的不信任而导致职业经理的短期性行为;二是由于自身的家族价值至上的价值取向,导致了职业经理一旦条件成熟自己创业而退出职业经理身份的不稳定行为。而且这种双向的信任不足还有互相反馈的机制,也就是如

果一方发现对方对自己的不信任行为,自己对对方的信任程度会马上下降到同等或同等以下的程度。这样的反馈机制,会对家族企业的委托代理制造成致命的打击。

社会信任资源和信任的扩展

西方很多学者都认为华人社会是一个低信任度的社会。马克斯·韦伯就指出:“儒家君子只顾表面的自制,对别人普遍不信任,这种不信任阻碍了一切信贷和商业活动的发展”(1920)。福山认为“因为华人文化对外人的极端不信任,通常阻碍了公司的制度化,华人家族企业的业主不让专业经理人担任管理重任”(弗兰西斯·福山,1998)。雷丁也认为华人之间的信任是很有限的,是个人之间的信任,“主要特点似乎是对家庭的信任是绝对的,对朋友或熟人的信任只能达到建立相互依赖关系,双方都不失面子的程度”(雷丁,1993)。这些学者基本上都认为华人社会的低信任,导致了华人家族企业难以融合非家族的管理资源。

国内很多学者对我国的社会信任问题进行了研究,深入地考察了我国社会信任区别于西方社会信任的特征,文化根源及对我国家族企业的影响等问题。相对于西方的普遍信任原则,中国是内外有别的特殊主义信任,是基于家族主义价值观之上的家族主义信任(简称家族信任)(卢福满,刘满芝,2003)。家族信任从本质上讲是一种私人信任,建立在个人特征化的信任编码、历史记录和动态的分类管理方式上的过程(李新春,2002)。家族信任是我国信任结构的核心,但也有学者认为家族信任还不足以刻画我国社会信任的现实状态。中国人的社会信任实际上具有一种明显的“泛家族化”的趋势,也就是所谓的“泛家族信任”,这是“泛家族主义文化”的社会关系层面的表现形式。泛家族信任的演进机制是:华人在合作互动的历史实践中不断地将与他们有着地缘、业缘、学缘、神缘等联系的外人予以“家人化”,变成“一家人不说两家话”,信任边界在不断扩展着(储小平,李怀祖,2003)。“泛家族信任”突破了家族信任的限制,把原本只对于家族成员的信任拓展到家族之外。在家族企业中,一部分外人被融入到家庭规则调节范围之内,这就相当于给家族企业注入了新的血液,使家族企业焕发出新的生命力。

“泛家族信任”突破了血缘亲情的局限,但同时也为自身的信任扩展规定了限

度。因为这套信任规则毕竟是建立在以人治为基础的身份等级制之上的,而且这种信任也具有差序格局的性质,有一定的扩展空间,但与西方社会的普遍主义信任相比有着极大的局限性。这种局限性在家族企业治理模式变迁过程中显得尤为明显。一旦家族企业需要引进职业经理的管理能力,而“泛家族信任”的规则却无法为管理能力提供信任保障时,“泛家族信任”就成了企业发展的障碍,这时,家族企业就需要另一种更高层次的信任来融合更高质量的管理资源。这种更高层次的信任来自于市场经济的公平公正自愿的价值观,来自于声誉制度、职业资格制度、法律制度等制度建设的不断完善。

信任的扩展与企业治理模式

上一节中提出了三个层次的信任,即家族信任、泛家族信任和制度化信任。每一层次的信任规则都支撑了家族企业对不同管理资源的融合,进而促进了家族企业内部治理模式的变化。由此我们可以构建一个关于信任扩展与治理模式变迁的模型。

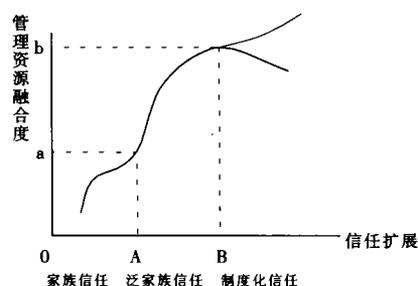
(一)横轴表示信任的扩展,从左至右分别为家族信任、泛家族信任、制度化信任,并且信任层次的分布呈现连续的状态;纵轴表示家族企业对管理资源的融合程度,纵轴的位置越高表示对管理资源的融合度越高,也就是管理能力的来源越广。

(二)从0到A的阶段,家族企业处于创业期,通过家族信任的支撑将家族内的管理资源迅速地整和起来,企业内所有管理职能都由家族成员来完成,企业的内部治理呈现严格的两权合一形式,而且这个阶段,由于两权合一的内部治理大大减少了市场交易成本和企业内部资源间的整合成本,家族企业得到了迅速的发展。

(三)从A到B的阶段,家族企业由于获得泛家族信任的支撑,融合了家族以外的一部分优秀的管理人才,家族成员和外来人员共同参与企业的经营管理,内部治理呈现折中治理的模式。而且家族企业由于突破了家族管理资源的制约,企业获得极大的发展。

(四)B点之后的阶段,是泛家族信任到制度化信任过渡的阶段。信任的扩展到达B点以后,泛家族信任所能吸纳的全部管理资源被家族企业所吸收,泛家族信任将不能为企业进一步发展所需新

的管理资源提供信任支持,泛家族信任就必须向制度化信任进行过渡。如果家族企业信任环境不能顺利地进行这种过渡,泛家族信任的局限性将阻碍企业对新的管理资源的融合,而且这种人治化的信任规则一旦碰到特殊事故,例如企业主违反规则的行为,会导致非家族成员规则共识度的降低,进而使现有的治理效率都难以保障。而如果家族企业能顺利实现向制度化信任的过渡,更专业化的管理资源被有效地得到利用,企业的内部治理呈现两权分离的趋势。



简要总结

信任是家族企业融合管理资源的根本保障。从家族信任到泛家族信任的扩展使我国家族企业突破了家族管理资源的限制,使家族企业获得了飞跃发展。现阶段,家族企业面临着更大的市场和更激烈的竞争环境,就必须融合更高质量的管理资源,再一次的信任扩展不可避免,泛家族信任必须向制度化信任扩展。

而制度化信任的缺失是我国家族企业优化内部治理面临的最大障碍,也就是职业经理难以进入家族企业的最根本的原因。我国社会正处于转型状态之中,制度化信任规则的建设严重滞后。首先,家族企业内部的制度资源不足:家族企业与职业经理之间的劳动契约不完备;财务制度的不规范;绩效考评制度的不标准等等。其次,企业所处的制度环境也是极不完善:职业经理人市场严重滞后;有关财产保护的立法十分落后等等。所以,我国家族企业发展的表面瓶颈在于融合职业经理的困境,而实质瓶颈是在于制度化信任规则建设的滞后。因此,要促进家族企业的成长就必须解决我国社会制度化信任缺失的问题。■

【责任编辑 金晓斌】