



# 家族企业的比较

杜治洲 / 文

企业的总投资超过2万亿人民币, 雇佣的人数将近8000万。

## 二、中美家族企业的差异分析

尽管家族企业在中国和美国都有着重要的地位, 发挥着巨大的影响力, 但是由于种种原因, 两国的家族企业也存在明显的差异, 主要表现在以下八个方面:

1、发展历程不同 美国家族企业产生于18世纪末19世纪初, 经历了约200年的发展历史。如美国现代化工业之父——杜邦公司成立于1802年4月, 至今整整有200年的历史。中国的家族企业产生于近代社会, 其间由于重大历史事件的影响, 曾产生了某种程度的间断。比较一致的看法是, 现阶段中国家族企业产生于1978年, 伴随着市场价值取向的改革而快速发展。时至今日, 中国家族企业才走过二十余年的历程。由此可见, 美国家族企业历史要比中国家族企业悠久得多。

2、经济体制环境 经过200年的发展之后, 目前美国家族企业处于发达的市场经济环境之中, 并极大地推动了美国的经济发展和社会转型。在完备的市场机制下, 美国家族企业高效率地运行, 发挥着资源配置的作用。而中国家族企业的成长是与从计划经济向市场经济的经济转轨密不可分的。具体表现在三个方面: 第一, 从市场发育来看, 家族企业具有明显的自发性。20世纪70年代末, 传统集体农业已经无法调动农民的积极性, 于是农民自发创造了家庭联产承包, 家族企业从而蓬勃发展, 弥补了计划经济造成的市场短缺。第二, 从计划体制角度看, 家族企业具有浓厚的实验性。第三, 从整个转轨过程看, 家族企业具有内生性。家族企业中, 开“夫妻店”的并不占多数(城镇不超过30%, 农村不超过20%), 农村企业主的配偶大多数(49.6%)仍是农民, 而城镇家族企业主的配偶多数(57.5%)仍在国有和城镇集体企业事业单位从事原来的职

业,相当多的家庭仍然是脚踏两只船,仍未摆脱与原职业、原单位所有制的联系。可见,家族企业深深地烙上了转轨的印迹。

3、法制环境 美国家族企业之所以发展迅速,影响巨大,很大程度上得益于其良好的法制环境。私有财产受到宪法的明确保护。完备的法律体系为家族企业增加了丰富的信用资源,简化了交易程序,节约了大量的交易成本,提高了管理效率。中国家族企业处于法制不健全的时期,市场秩序不规范,企业主法制意识较单薄,许多家族企业仍处于“人治”的阶段。

4、表现形式 美国家族企业具有明显的公开性,家族姓氏成为其企业文化的一部分;而中国的家族企业具有极大的隐蔽性,主要是为了寻求适应性保护。

在美国,家族企业的创业者往往偏爱将自己的姓氏和企业紧密地联系在一起,他们不仅将公司和自己姓名合为一体,有的还将自己的名字印在产品标签上,更有甚者将它们刻在办公大楼的上面。企业家从这种自我表现中,得到满足感和荣誉感。当企业在家族内传递时,家族姓氏就成了企业文化的一部分,有利于增强企业的凝聚力。为了维护家族声誉,员工对商品的质量极为关注,因为老板的名字就印在商品上面。如福特、杜邦、麦克唐纳、迪斯尼、沃尔-玛特等等,不一而足。而中国的家族企业总是像个害羞的姑娘,“欲抱琵琶半遮面”。这主要有两个原因:一方面,以往主流宣传认为家族式管理是一种落后的、低效率的、没有前途的管理方式,从而使人们对家族企业存在偏见。所以,家族企业主不愿承认自己的企业是家族企业。另一方面,在家族产权得不到应有保护的情况下,企业只能戴上一顶集体企业甚至国有企业的“帽子”,避免不必要的麻烦和纠纷。

5、权力结构 美国家族企业所有权与经营权相对分离,家族以掌握企业控制权为主;中国家族企业所有权与经营权密切结合,家族成员一般既是所有者又是经营者。在美国,资本市场和经理市场相对应,股票基本上能成为衡量公司价值和考核经理业绩的指标。在家族成员机会成本较高的情况下,当公司发展稳定成熟之后,他们往往通过控股掌握公司控制权,日常经营管理交给职业经理去完成。1911年老福特控制福特公司后,他的儿子埃德塞尔·福特第二担任总经理。70年代福特家族第三代牢牢地控制着该公司,亨利·福特第二担任董事长,老二本森·福特是董事、副总经理兼营业委员会主席,老三威廉·福特也是董事、副总经理。

在我国,家族企业主及其家族成员股份之和占企业总股份的80%以上(张厚义、明立志,2000),已上市的家族企业中,康美药业由马兴田家族控股66.38%,太太药业由朱保国家族控股74.18%,广东榕泰由杨启昭家族控股67.19%。家族不仅是最大股东,而且是主要的企业经营者。这既有家族企业规模有限的原因,又与职业经理人市场不完善有直接关系。

6、家族成员内部的产权关系 美国的家族企业中,家族内部产权明晰。例如,1903年福特公司成立时,亨利·福特只占有25.5%的股权。后来福特逐步买断了合伙人的股份,到1919年,福特家族掌握了该公司的全部股权。H·J·Heinz公司运作20年之后,企业的主要创始人Henry Heinz出钱使自己的兄弟和堂兄放弃了这个公司,后经几代家族成员的努力,使调味番茄酱家喻户晓。可以说,家族成员在经济上的关系非常清楚,对企业的管理也较少受到血缘关系的影响。

中国家族企业中,家族成员内部产权模糊不清,这往往是企业最后分崩离



析的最大隐患。在创业初期,家族成员齐心协力,只考虑如何把企业办好、做大,并未过多的考虑产权关系。原因主要是:在创业之初,一方面,企业规模小,产权结构未能引起家族成员的足够重视;另一方面,大家励精图治、艰苦创业,所有矛盾都被激情所掩盖。但是,当企业达到一定规模时,每个人的想法都会不一样,对待荣誉和金钱的看法也会有分歧。在这种情况下,一山不能容二虎,即使是亲兄弟之间,父子之间都难免出现反目现象,甚至另立门户。在中国家族企业里,这是屡见不鲜的事。希望集团就是一个典型的例子。刘氏兄弟最初以做鸡饲料起家,言、行、美、好四兄弟和妹妹在企业发展到一定阶段后,形成产权分割的局面。四兄弟和妹妹各搞一摊。

7、激励模式 美国家族企业中的激励模式是一种“效率激励”,它以公平竞争为基础,以效率最大为目标。在用人问题上,无论是对族外人还是族内人,都适用“能者上庸者下”的原则。这种优胜劣汰的机制是市场竞争条件下一种有效的激励机制。而我国家族中常常采用的是“道德激励”,推崇“孔融让梨”的品格。中国传统文化重视“谦让”,而在“长子”地位较高的环境中,“谦让”的结果常常是“长子”获得更多的权力,更多的机会。这既不是公平的,更不是



有效率的，因为“长子”并不一定比其他子女能力强。“效率激励”是一种硬措施，而“道德激励”是一种软约束，它往往达不到“效率激励”的效果。

8、权力交接 在美国，家族企业的创始人能够在自己年寿已高、精力不济的情况下把权力的接力棒交给下一代，实现企业的长远发展。梅隆银行的前身为托马斯·梅隆父子公司，1908年父亲去世之前，儿子理查德和安德鲁已经接管公司。希尔顿饭店公司成立于1919年。1966年，公司的创始人康拉德·N·希尔顿将位子让给了儿子 Barron。在掌舵30年后，Barron 决定放弃最高决策权，只任董事长，公司总裁和CEO 移交给 Stepohon·F·Bollenbach。在中国的家族企业中，权力交接存在极大的障碍。家族企业移权于下一代的最大障碍，是其创业者陷入了权力陷阱，对权力怀有一种深深的眷恋。在这些创业者看来，家族事业是由他在一穷二白的基础上创立起来的，家族企业的旗帜是由他勤劳的双手亲自升起来的，家族企业王国只有在他的统领下，才能运转自如，才能生机勃勃，繁荣富强。因此，他在家族企业中享有至高无上的绝对权威，他有着别人无法比拟的自信。对他来说，家族企业就是权力、地位和荣誉的象征，甚至代表着他的生命，要他从权力交椅上走下来，那就是在贬损他的

生命价值。或者担心子女不能担此重任而不愿放权，甚至根本就未在权力交接上作长远打算，往往七八十岁还没有退休的打算，以至于其某一天辞世时，权柄的归属就突然成为该家族的一个严峻的问题。

### 三、给我们的启示

1、不能因为目前家族企业存在一些暂时的问题而全盘否定家族企业。美国家族企业实力强，效率高，一个很重要的问题在于其历史较长。我国家族企业可以说才起步，规模及管理方面存在一些局限是可以理解的，不要因此而对家族企业怀有偏见。

2、大力发展社会主义市场经济，建立完善的市场经济体制，促进职业经理市场的发展与成熟。许多家族企业并非不愿从家族外吸纳人才，而是聘用经理代理成本太高，存在着严重的信息不对称和道德风险。因此，必须花大力气培育市场，尤其是职业经理市场，并通过社会中介组织对经理人各项素质进行评估，建立严格的市场准入制度，使家族企业主放心地任用职业经理。

3、从法制上下功夫。一方面，国家要提供私有财产的宪法保护。突出私有财产的合法地位，并写进宪法；另一方面，家族企业还必须强化法制兴业。一要知法懂法。为给私有企业发展保驾护航，国家出台了一些相关的法律，要认真学习，还要聘请法律顾问来处理有关法律问题。二要自觉守法。要依法挂牌、依法生产、依法经营、依法销售、依法竞争。三要善于用法。要善于运用法律武器保护自身的合法权益不受侵害。

4、撕下种种神秘面纱，理直气壮地承认自己的企业是家族企业。现阶段，国家肯定了私营经济是社会主义市场经济的重要组成部分，并鼓励大力发展私营经济，家族企业主不必“羞羞答答”、遮遮掩掩，完全可以大胆创业、兴业。

5、在条件成熟的情况下，尽量实现所有权与经营权的分离。当企业达到一定规模，并有为合适的经理人选时，就应该将所有权与经营权分开。这是企业发展壮大之后不可避免的

6、从创业人员之初起，家族内成员之间就必须建立明确的产权关系。家族成员要做到未雨绸缪，“亲兄弟明算帐”，对财产的划分必须心中有数。不然，一旦矛盾激发，便会造成不可想象的后果。

7、方式上，应该更公开、透明、公平。无论是族内人还是族外人，无论是长是幼，应一视同仁，谁有能力，就应该对谁委以重任。

8、培养接班人，早交权力棒。(1) 要培养家族企业接班人放在首位地位。家族事业能不能被下一代延续并保持繁荣，在很大程度上取决于能不能成功地培养接班人。家族企业创始人应该高瞻远瞩地把接班人的培养问题提上家族企业的议事日程，有计划、有步骤地实现权力的平稳过渡。(2) 创业者要趁早交接家族企业的权力棒。第一，若一些不可抗拒的因素如死亡、失踪或突发事件降临创业者，而又没有训练有素的接班人顶替时，企业将会遭到沉重的甚或毁灭性的打击。第二，未来接班人的地位奠定需要一个过程，他（她）必须有足够的时间为掌握企业的权力和建立永续经营而做准备。第三，企业要发展，就必须让新人来为它灌注活力，用青年人的热情、朝气、新知，使企业永葆青春。(3) 创业者要克服权力转移的心理障碍。企业的创业者应意识到，随着年龄的增长，将会心有余而力不足，企业也将随之黯然失色。最明智的做法就是勇于超越自我，冲破心理障碍，高度重视接班人的培养，正视和解决培养过程中存在的种种问题，是接班人在不断锻炼中茁壮成长，最终实现权力的成功交接。