

中国家族企业可持续发展的制约因素及对策分析

杨 洁,袁迎红^①

(湖南工业大学,湖南 株洲 412008)

摘 要:家族企业作为普遍存在的一种企业形式,占我国民营企业的 90% 左右,是我国现代化建设的重要组成部分。但是家族企业在发展过程中,由于遭遇不易克服的“瓶颈”制约,能够实现可持续发展的屈指可数。现代家族企业的可持续发展要受制度、产权、人力资源及文化等因素的制约,应努力建立现代企业制度,实施产业多元化,合理配置人力资源,加强企业文化管理。

关键词:家族企业;可持续发展;制约因素

家族企业是指同一家族至少有两代人以上参与公司的经营管理,使公司的政策和家族的利益相互一致。家族企业可持续发展是指家族企业在可预见的未来能获得长期稳定的发展。根据 2005 年《中国民营企业发展报告》:中国民营企业九成以上是家族企业,但这些企业平均寿命只有 29 年。^[1]可见,我国家族企业能够实现可持续发展的并不多,而国外很多成功的家族企业如摩托罗拉、沃尔玛、杜邦等却能持续稳定地发展。如何使中国家族企业走出困境,实现可持续发展,已成为企业界和学术界广泛关注的问题。

一 制约中国家族企业可持续发展的因素

1 传统家族企业制度制约企业可持续发展

随着家族企业的发展,传统家族企业制度所衍生的矛盾越来越成为提高家族企业可持续发展能力的障碍,具体表现为:

一是“人治”与“法治”的矛盾。家族企业管理制度的一个重要特点,是凭借建立在血缘、亲情基础上的权威和信任来实施管理。^[2]这种“人治”式的管理制度,在家族企业发展的一定阶段是行之有效的。但是,随着企业规模的扩大,技术层次的提高,家族企业必须建立科学管理制度,实行“法治”。然而,由于家族企业的血缘、亲缘关系的错综复杂,已经建立的规章制度,要么仅仅成为摆设,要么只对家族外人员起作用。“人治”与“法治”的矛盾,必然导致制度虚设和管理失灵,增大企业的经营风险。

二是管理的复杂化与创业者素质低下的矛盾。由于种种原因,家族企业创业者缺乏现代企业家应该具备的素质。在家族企业发展的初期阶段,这个问题并不突出,但随着企业规模的扩大,技术水平的提高,家族企业的管理越来越复杂化,家族企业创业者素质低下的问题越来越成为企业发展的障碍。例如,家族企业创业者所习惯的“拍脑门”决策方式,无法适应现代企业战略管理的需要,由此做出的决策一旦出现严重失误,给企业的打击经常是灾难性、毁灭性的。

2 单一的产权结构困扰企业发展

中国家族企业的产权结构单一,家族持股比例很高,往往不愿意接受外界的参股投资,企业所有权和经营权高度统一,“委托——代理”问题几乎不存在。家族企业产权结构单一反映在治理结构上的特征是:所有权和经营权合一。

由于股权单一,所有者就是管理者,企业所有者素质不高会导致企业管理和决策失误,会助长业主独断专行,缺乏民主作风,忽视员工的创造性和自我价值的实现。此外,企业管理权的传承也会出现问题。一般而言,家族企业的继承总是在家族内部进行,这就需要家族成员中有善于经营的人员,企业才能存活,否则企业生存就会面临威胁。在市场经济条件下,市场的不确定性给企业带来很大的经营风险,这时能够预测市场变化、具有创新精神的企业家对企业的发展具有至关重要的作用。而企业高层的

① 收稿日期: 2008-04-03

作者简介: 杨 洁,女,湖南邵东人,湖南工业大学副研究员,经济学硕士,主要研究方向为国民经济。

来源仅仅限于家族内部,对企业的发展将为不利。

3 人力资源管理方面存在的问题

(1)任人唯亲,重血缘轻能力

血缘、亲缘、地缘关系仍然是我国家族企业获取人力资源的最重要方式,导致家族企业的人才结构出现对外的自我封闭性,无法真正形成动态的人才代谢机制。整个企业笼罩着浓厚的家族氛围。由于家族成员几乎占据了企业所有的重要职位,加之企业主对家族成员以外的员工的信任度不高,在一定程度上不利于社会优秀人才进入企业。

(2)忠诚成为企业用人的首要标准

只要你在企业中对老板忠诚,对家族成员忠诚,对企业忠诚,你就会得到任用,至于你工作能力怎么样,适合不适合自己的岗位,则是次要的问题。这样,忠诚而少才的人也就有了走上重要工作岗位的机会,成为掌握企业命运的关键人物之一。

(3)很难吸收非家族成员进入管理层

中国家族企业的关键岗位常常被家族所控制,难以取得外人和社会的认同,容易造成内部人力资源的流失,企业更高层次的发展会受到限制。正如新希望集团总裁刘永行所说:“家族企业最大的弊病就在于社会精英进不来。凡兄弟都在企业的最高位置,外面有才能的人进不来,而且一家人的思维方式多少有些类似,没有一个突破点。大家各有各的想法,要决策某件事就很难,容易耽误商机”。^[3]

4 企业文化制约家族企业的发展

企业文化是企业的基本价值观和行为规范,是企业倡导、信奉同时必须付诸实践的价值理念,也是企业永续经营、充满活力的内在源泉。企业文化是企业在某一特定文化背景下产生的独具特色的经营哲学和行为理念,是企业的个性化表现,不是刻意寻求统一化模式,不是赶潮流追时髦,更不是迎合时尚的标语。因此,企业文化必须与企业实际相结合,形成自己的特色,才具渗透力和生命力,才能长盛不衰。但当前不少家族企业实行“拿来主义”,机械模仿或者克隆国内知名企业或国外企业文化样板,这使企业文化带有雷同性和相似性,没有突出鲜明的个性,没有与众不同的特色,很难对企业的可持续发展产生深远影响。

在家族企业中,由于决策者的家长作风、任人唯亲,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,也就制约了建立在这种文化基础上的企业持续发展能力。

沃尔玛从一个乡村小镇的小杂货店成长为世界

企业500强之首的大型跨国零售业帝国,其影响因素是多方面的。但其中,由萨姆所倡导的、经过几十年的实践不断发展和丰富、独特的企业文化所起的作用却是不可估量的。^[4]

正如英特尔公司总裁巴雷特所说的,如果有什么关键因素指导我们如何推进企业发展的话,那么公司的“永不停顿,不断创新”的企业文化就是最关键的因素。

二 中国家族企业可持续发展的对策

1 建立现代家族企业制度

首先,要大力引进现代企业管理理念,并结合企业实际情况,建立科学合理的企业管理制度和财务管理制度,实现从家族式管理向专业化管理转变,并通过三种途径以求实现:(1)家族成员专业化;(2)现有非家族专业人员家族化;(3)招揽外来专业经理人员。这三条专业化途径都是可以选择的。也就是说企业实行专业化管理,并不等于说它必然由家族成员担任经理。企业是否采取专业化管理,主要取决于管理者是否拥有管理能力和经验。因此,专业化管理与家族控制之间并不必然冲突。建立科学合理的财务管理制度应做到:家族企业公开公司的财务状况,包括公司的股本总额、股份结构等。将这些财务数据进行公开有利于吸引潜在投资者,树立公司形象。及时、定期或不定期地公布公司的财务状况、财务信息,可以沟通公司与股东、潜在投资者、债权人、政府以及其他局外人士的联系,以保持他们对公司的信心,监督企业健康发展。

其次,重组企业的组织结构。在家族企业创业初期,实行高度集中的决策机制在一定程度上适应了当时企业规模小、能敏锐把握市场的需要。但是面对信息化时代的到来和社会分工的日益扩大以及企业生存环境的多变,如果再实行这样的企业组织结构,家族企业在市场竞争中将不可避免地处于劣势,因此家族企业在自身扩张的同时,敏锐地把握企业生产经营环境的变化,使企业组织结构由直线式组织向扁平式组织结构转化,单一决策中心向多决策中心转化,果断地将决策中心下移,使企业的组织和人员都能直接面对企业的生产与经营,面对市场,这样就可保持企业核心竞争力的有效增进。

最后,要建立企业合理的控制体系。合理有效的控制体系是企业健康高速运行的重要保证。这里所讲的控制体系不仅包括人事控制、财务控制,在当前着重加以强调的是产品质量控制机制。

实践中,像丰田、壳牌、沃尔玛这样的大公司、大

型家族企业能够成功,诀窍就在于它们实行了现代家族企业制度。现代家族企业制度既发挥了家族制度特长,又结合了现代企业制度的优势,是一种符合现状、生命力很强的企业管理制度。

2 实施产权多元化改革

(1) 完善产权界定

科斯认为,产权界定越明确,交易中的扯皮摩擦就越少,交易成本也就越低,在交易费用为正的情况下,权力的初始分配会对经济绩效产生很大的影响。

就我国家族企业而言,产权在家庭之间或家族之间虽然得到了界定,但在家庭成员或家族成员内部自然人之间并无严格的界定。因此,有必要在家族成员中,按其地位和作用合理分配股权,清除家族企业中产权在家族成员间模糊的弊端,以减少因家族成员的利益纷争而给企业带来的损失。

(2) 实行员工持股制度

员工持股制度是在不改变家族企业性质的前提下对企业进行公司制改革,实现产权多元化,在家族企业中把家族的力量与非家族的力量联合来,形成持股主体多元化的格局,在企业所有权安排中体现“共同治理”的思想。

让员工员工持有一定份额的股份,增强企业经营者和生产者对企业的认同感和对企业资产的关切度,促使企业员工、企业法人和家族构成一个利益共同体。实现员工持股还有利于形成一个有效率的企业治理结构,员工持股制度的引入通过持股主体多元化与约束机制完善了企业的治理结构,通过对搭便车行为的约束以降低交易费用,保证家族企业可持续发展。

以日本松下电器公司为例,公司的发展过程是松下幸之助个人股权比例不断下降和稀释的过程,从企业之初的100%下降到1950年的43%,1955年的20%,而1975年更猛降到2.9%,使松下企业的发展突破了个人和家族的局限,保证了企业的持续稳定发展。^[5]

(3) 实行管理层持股激励

让管理层持股这种手段就是让管理层自身特有的经营智慧和才能作为特殊稀缺要素参与合理分配,以加大管理层的报酬激励力度,使其在获得一定的基本工资和绩效奖金外,还能凭其在企业的股份获得相应的经营利润。在企业经营亏损时,也可按一定比例扣减管理层的抵押资产,以此来加大约束力度。这样可以促使管理层充分发挥其经营才能,贯彻股东利益最大化的经营管理目标。管理层能力

的发挥程度与企业的产权结构有着密切的联系。管理层一旦在其经营的企业内持有一定比例的股份,其经营积极性将会显著提高,必然会像关心自己的财产一样关心企业,其投资决策的慎重性和经营才能的发挥程度将是未持股前所不能相比的。

一项针对中国799家样本公司的实证研究表明,经理人员持股量占总股本的平均比为0.014%,持股比例最高的仅为0.69%。其中持股比为0的161家公司的净资产收益率平均为0.75%,而持股比例排在前161家公司的净资产收益率却高达10.52%。以上证明,在我国管理层持股的实施对于企业经营效益是有促进作用的。

3 合理配置人力资源

(1) 提供适合职工发展的平台

中国家族企业应重视人力资源,将人才视为企业的最大资本。企业规模的扩大和家族内部人力资源的有限,使家族企业迟早必须借助家族以外的力量对企业进行管理。所以随着企业规模的扩大应大力引进人才、重视人才、用好人才、留住人才。在聘任、升迁、工资、福利、奖惩等方面实行无差别待遇,避免在家族成员和非家族成员之间使用内外不同的双重价值评判标准;在制定实施有效的激励、约束和监督机制的基础上,做到“用人不疑,疑人不用”,为非家族成员提供施展才华的空间;对于不称职的家族成员,应通过有效的家族成员退出机制妥善处理。

(2) 健全公平有效的激励机制

在大多数家族企业中,员工还是最关心投入与报酬的关系。建立完善的薪酬体制是企业有效的激励途径,它可以更好的激发员工工作的热情和斗志,全身心的投入到工作中去,不仅让员工觉得实现了自己的人生理想,对企业有了满足感和归属感,而且企业也将会实现利润的最大化,真正实现企业和员工的双赢。

此外,在激励结构上,应在改善薪酬福利的基础上,多了解员工的需要,通过个人成长、工作自主和成就感等内在精神需求方面的激励,从工作本身来调动员工积极性。如营造一种鼓励员工突破自我、倡导平等的企业氛围;注重与企业文化内涵相适应的办公环境设计;为员工提供可靠的职业发展保障,关注员工的健康和家庭,给员工一种成长感、归属感和成就感等等,都能增强职工的积极性,职工也就能为企业的发展做出更多的贡献。

(3) 建立完善的职工培训体系

家族企业要想留住优秀人才,就必须转换观念,

不能将员工简单地视为雇员, 而应将人才当作客户, 当作企业的主人, 从员工的需要出发, 及时培训员工, 更新员工知识结构, 通过培训开发, 不仅提高了员工素和工作效率, 而且还使员工感到了企业对他们的重视, 从而产生对企业的归属感。企业应将员工培训与员工职业生涯规划相结合, 通过调查了解员工的能力, 帮助员工制定其职业生涯规划, 从而更全面地对员工进行培训, 将员工培养为企业的骨干。

家族企业首先要根据自身的情况制定出一个培训计划, 确定培训对象, 针对不同类型的培训对象制定不同的培训内容, 根据不同岗位系列和岗位层级设置不同的培训课程体系; 其次, 家族企业应建立合理的内部人才流动制度, 使人才能及时合理的流动, 使员工在企业内部找到一个能实现自我价值的岗位, 避免人才的流失。

4 加强企业文化管理

(1) 创建以人为本的“家”的企业文化

家族文化要打破“先家族后企业”的观念, 强调平等对待家族内部员工与外来员工, 创建以人为本的“家”的企业文化, 使企业内部的各种力量实现自身价值的愿望, 汇聚到一个共同的方向上来, 使企业产生一种凝聚作用和向心力, 使员工产有归属感, 愿意与企业同甘苦、共命运。具有“家”的文化特征, 是企业追求的一种境界, 家族企业这种企业文化可以大大降低管理成本, 提高员工忠诚程度, 这是企业核心竞争力的重要组成部分。

(2) 使家族文化和企业文化互相融合

家族文化与企业文化的融合是指无论是家族成员还是企业成员, 都要进行两方面的角色转换, 一方面作为家族成员, 情是自然的, 所强调的是成员行

事的理性, 即情不可以逾越于法理之上; 另一方面, 作为企业成员, 坚持企业的制度是必须的, 同时要维护各方的利益, 义有所托。有情有义, 家族或企业成员之间就能够完成角色转换, 家族和企业作为一个团队也有一个融合, 即“理”的发展, 家庭文化的“理”是彼此间生活的准则, 企业文化的“理”则是员工之间对对方利益的维护, 家族企业文化作为一个团队文化, 更是一个“理”字当头, 家族企业的文化必须过好这一关。

综上所述, 要实现家族企业的可持续发展, 必须克服家族企业在制度、产权、人力资源及企业文化方面的障碍, 由传统家族企业制度向现代家族企业制度过渡, 必须将家族企业制度和现代企业制度有机结合起来, 既要继承家族企业制的传统特色, 又要发挥现代企业制度的优越性。

参考文献:

- [1] 李占祥. 新世纪企业成长的基础途径[J]. 经济与管理研究, 2002(3).
- [2] 费孝通. 乡土中国[M]. 上海: 三联书店, 1985
- [3] 苏武松. 家族企业成长与职业经理人的引进[J]. 商场现代化, 2006(4).
- [4] 甘德安, 等. 中国家族企业研究[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2002
- [5] 刘平青. 由家族企业制度安排反思现代企业理论[J]. 江苏社会科学, 2002(3).

(责任编辑: 徐 倍)