

论家族企业的制度建设

刘东皇¹, 刘国俊²

(1. 江西师范大学政法学院, 江西南昌 330022; 2. 浙江一箭反光材料有限公司, 浙江永康 321300)

摘要:当前, 中国私营企业的治理形式普遍存在家族化, 即“古典锁定”现象。该文从制度经济学和演化经济学的视角对当前家族企业的制度建设问题进行分析 and 评价, 并概括了家族企业在制度建设过程中存在的各种现实问题, 对提升家族企业的价值提出建设性的意见。

关键词:家族企业; 制度建设; 价值

家是由婚姻、血缘或收养而形成的亲属间的生活组织, 它是基本的生活单位。企业是建立在契约基础上的社会组织, 而企业的契约具有不完全性和不对称性, 它是功能性组织。当家庭涉足企业的生产、分配、交换和消费的各环节中, 将伦理规范、家庭制度等置于企业活动中时, 就会形成家族式企业。“家族企业是指一个或数个具有紧密联盟关系的家族, 持续掌握着该企业的产权, 也即掌握着企业的重要剩余控制权; 当企业向经理企业的转型过程中, 家族能够在所有权份额相对下降时, 持续拥有对企业核心竞争力的决策能力。”

1 家族企业产生和成长是市场选择下的一种适应性组织形态

“适应是有生命的物体、有机体或组织针对环境进行调整的一个过程”。在市场条件下, “优胜劣汰”的竞争法则使得较优的企业制度、治理结构才会被选择, 才得以生存下来。这里并不赞同这种选择是一种“强式选择”, 相反“弱式选择”更符合实际。因为市场竞争的结果并不是只有最优的组织才能生存, 较有优势的组织形态也往往存在。市场竞争就像自然选择一样, 有效率的企业组织会把无效率的企业组织淘汰出市场, 这时的企业是被动的被选择。

许多学者认为: 在企业初始阶段, 采用家族式经营, 初始融资具有优势; 所有权与经营权相结合, 有较低的管理成本; 易于形成扁平化组织, 内部信息较

为通畅, 企业行为效率较高; 家族式管理具有很强的亲和力、凝聚力等等。“家族式组织和企业网络是亚洲经济组织的一种特征, 这种特征本身是效率中性的, 即家族式组织不一定是低效率的, 在特定的情况下甚至比市场或科层更有效率和竞争力”。从种种优势出发, 他们认为对于私营企业特别是小型企业来说, 家族式管理是一种成本低、效率高的管理方式。

其实, 私营企业采用家族化治理模式并不是企业主理性设计的产物。大部分私营企业实行家族经营, 一方面是根据自身发展要求作出的, 另一方面是适应市场化发展进程的结果。诚然, 私营企业的创建者对企业采用何种治理模式有非常重要的影响。但是, 私营企业之所以采取家族化治理模式是市场对企业组织形态的一种“弱势选择”和企业经济活动自生自发地的演进的结果。

在市场条件下, “优胜劣汰”的竞争法则使得具有优势的企业制度、治理结构得以生存下来。当前, 私营企业普遍采用家族化治理模式, 这正说明在这个时期家族治理模式是适应外部环境和企业自身情况的。即使同样是家族化治理, 不同的企业也会出现形态各异的形式, 同一企业在不同的发展阶段其家族治理模式也会有差异。企业作为组织, 有学习、模仿、适应能力, 因此, 私营企业的家族治理模式并非静止不变, 企业天生的学习、模仿、适应能力使家族制治理处于不断的优化调整之中。可以说家族企业的产生和成长都是演化的结果, 是一种适应性组织形态。

2 制度建设是家族企业演化到一定阶段后的必然要求

在中国, 私营企业生长在特殊的政治、经济、文

收稿日期: 2007-05-28

作者简介: 刘东皇(1980-), 福建南平人, 硕士研究生, 主要从事非公有制经济方面的研究。E-mail: liudonghuang0844@163.com

化和社会环境中。现在正处于经济转型时期,由于民营企业面临特殊的外部环境:在职业经理人市场上,信用建设落后,企业主不信任经理人,经理人得不到剩余控制权,“被雇佣的经理人将成为企业的决策领导者,享有足够的剩余控制权,否则,他就不能充分地发挥其企业家精神”;在资本市场上,银行存在“金融恐私症”,民营企业贷款存在困难。为克服机会主义,将代理成本和经营风险降为最小,民营企业普遍采用家族化治理,这是明智的制度选择。在不完善信息市场中,特别是人力和资本市场不健全条件下,家族企业是转轨时期一种适应性的治理模式。

然而企业达到一定规模时,这种管理方法就不适应企业发展了。随着企业规模的扩大,单纯的家族式企业的缺陷越来越明显:由于家族式企业内部产权界定不清,同患难易共富贵难,企业一旦做大容易产生纠纷,出现父子反目、兄弟成仇的局面,造成企业动荡。企业和家族、家庭是完全不同性质的组织,家族和家庭以非利益纽带连接,而企业的唯一纽带就是利益(失去利益的牵制,企业事实上就退化成了民间慈善团体),一旦在家庭关系中有了利益的成分,那么亲情的瓦解就有了很大的可能性。其次,随企业的发展,人才越来越成为企业的稀缺资源,然而,长期的家族制管理使企业缺乏人才而艰难成长,却又很难创建获得和留住人才的环境。

在企业的初创阶段,采用家族制管理可以降低企业内部合作的共同信息,降低合作的成本,大家同心合力,创造出良好的经济效益。但是随企业规模的扩大(撇开家族内部人员同患难易共富贵难的因素),外部人员开始进入企业,并逐步掌握企业的一部分剩余控制权,而在家族制企业里,企业主又存在内部人控制的倾向,这就加大了企业合作的成本,加上剩余控制权和剩余索取权往往又是不对称的,损伤了企业的合作效率。然而,由于家族制管理是企业的一种“惯例”,随企业规模的扩张,把家族制企业不分适宜地演变为现代企业是不科学的。看到这种“路径依赖”,就应该随外部环境和企业内部环境(主要是规模的扩大)的变化,完善家族制治理。制度建设就是应对这种需求而产生的。家族企业的制度完善过程是由经济系统运动的内在逻辑决定,它是企业自身的因素与外部环境相互作用的结果。随内外部环境变化而产生家族企业的制度完善过程

是组织的一种学习能力。家族企业需要不断进行制度创新,以适应变化和发展的环境,这种创新并不是政府强制的,而是企业自身演进的自然产物。这种创新表明家族企业具有组织学习能力。演化经济学认为:市场选择和适应性的学习是演化的两种机制。因此,它是演化机制作用的结果。然而,这种机制却又具有滞后性,因为企业的学习往往是在问题出现的时候进行的,是一种被动的适应。

随企业规模的扩大,作为企业所有者的企业主,应该具备理性能力,积极地在适当的时候推进家族企业的制度建设,把这种被动的学习变成主动的适应。

3 家族企业制度建设方面存在问题

制度建设是家族企业演化到一定阶段后的必然要求。在家族企业的发展过程中,企业的制度建设往往是落后的,因为大多数家族企业的制度建设往往都是一种被动的学习,或者虽然有些业主具有这方面的预见性,然而却又由于各种局限,无从着手,采用“模仿”的形式,照抄别人的经验。虽然模仿也是一种主动的学习,但是那却是经常效率低下,企业应该根据自己的自身情况积极主动地学习。下面简要概括了家族企业在发展过程中制度建设方面存在的几个主要问题。

(1) 缺乏明文的企业制度,或者漠视企业制度的价值。出现这种情况的原因往往是企业主想把企业的决策权、管理权都掌握在自己手中。其实,对一个企业来讲,即使“拍板”者素质很高,也不能一个人说了算,因为一个人的智力和能力总是有限的。企业是一种团队生产,需要群策群力。企业制度往往能起到降低团队合作成本,提高团队合作的效率的作用。因此应当充分认识到企业制度的重要性,适时积极推进家族企业的制度建设。

(2) 薪酬制度不合理,或者具有很大的空洞性。其结果是企业主或老总说了算,不是多劳多得,少劳少得,而是凭感觉,然而真正做事的人往往是做得多,错得多,受罚的也多;少做事的甚至不做事的人,做得少,错得少,受罚的也少。这就割裂了剩余索取权和剩余控制权的匹配,损伤了效率。因此,企业需要不断为建立科学和完善的薪酬制度而努力。

(3) 人事制度上缺少激励机制,或者激励不科学,没做到能者上,庸者下。在企业中往往无能者

(特别是家族成员)占居主要岗位瞎指挥,有能管理者无法发挥能力而辞职。绝大多数家族企业的一线员工还是来自于家族之外,而直接创造企业财富的正是一线员工。在家族企业的同一工作层面上,来自于家族的员工往往有一种优越感,即使他们与家族之外的员工相比,对企业的贡献不多一些甚至还少一些,但却能较家族之外的员工更容易被赏识和信任,影响外部员工的工作热情。企业不去设计员工的职业生涯,不去培训和提拔员工,从而导致员工无上上进心,不利于员工积极性充分发挥,员工流动性太大。这些严重地影响着企业的发展,需要不断完善企业的人事制度和优化企业的治理结构。

(4)企业的制度权威受到业主权威的挑战。在有些家族企业里,即使有了一套完整可行的企业管理制度,可是执行过程中,企业主往往先破坏了自己的法。家族企业大部分都采用“中央集权制”,“我说了算”是大多数家族企业主的思想,这使有效的企业管理制度的约束力降低甚至成了废文。企业主应该着眼于企业的长期发展,对损害企业发展的观念应该变更。

4 适时积极推进家族企业的制度建设,提升家族企业的价值

家族企业的制度建设过程中除了上述几个主要方面存在问题,还存在其它问题,如财务制度不规范等等。家族企业的制度建设是一个渐进的完善过程。只有针对家族企业制度建设方面的问题适时地进行制度改革和创新,才能使家族式企业有一个更好的发展,才能不断提升家族企业的价值。

如何衡量家族企业的价值呢?可以用企业每年的净利润(为了分析简单,这里撇开了其他非物质要素对企业价值的影响)和企业寿命这两个维度来衡量,如下图:

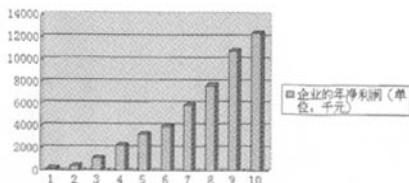


图1:企业年净利润与企业寿命

图1中,纵坐标表示企业的净利润,即企业每年的收入总额扣除掉各类成本及正常开支的余额。横坐标表示企业的寿命。则企业的价值就是各年的企业净利润总和。由于通货膨胀率等各因素的影响,不同年份即使获得一样的净利润,但它们对企业的影响是不一样的。为了消除这个影响,需要给每一年所获得的净利润赋权,然后再相加。因此,企业的价值可以用数学公式表示为: $y = \sum_{i=1}^n w_i x_i$, i 代表企业创建后的年份, n 代表企业的寿命, X 代表企业的年净利润, W 代表年净利润的权重。适时积极推进家族企业的制度建设正可以作用于关系企业价值的这两个关键维度,通过增加企业的每年净利润和延长企业寿命来提升企业价值。

当前,中国的许多家族企业都已经具备了一定的规模,家族制企业正在进行新一轮的制度创新,这种创新并不是政府强制或学者教导的结果,而是企业自身演进的自然产物。家族企业制度建设不仅要靠企业主和管理者的推动,也需要政府力量。政府要成为可靠的财产权利的保护者和诚信原则的维护者等,为家族企业的制度建设创造良好的外部环境。

综上所述,企业特定的组织形态是一定条件下企业内外环境的产物,家族企业产生和成长是市场选择下的一种适应性组织形态。制度是关系家族,企业成败兴衰的关键,家族企业制度建设是家族企业演化到一定阶段后的必然要求。针对家族企业在制度建设过程中呈现的各种问题,只有在遵循家族企业演化规律的基础上,从家族企业存在的各种具体问题出发,在企业主重视、全员参与下,适时积极推进家族企业的制度建设,企业的价值才能得到大大提升,家族企业才能实现可持续发展。

参考文献

- [1] 库尔特·多谱菲. 演化经济学: 纲领与范围 [M]. 北京: 高教出版社, 2004. 255.
- [2] 陈凌. 信息特征、交易成本和家族式组织 [J]. 经济研究, 1998, (7): 27 - 33.
- [3] 李新春. 经理人市场失灵与家族企业治理 [J]. 管理世界, 2003, (4): 91.

System Build – up in Family Enterprises

Liu Donghuang¹, Liu Guojun²

(1. *Jiangxi Normal University, Jiangxi Nanchang 330022;*

2. *Zhejiang Yijian reflecting material manufacturing CO. LTD., Zhejiang Yongkang 321300*)

Abstract: In today's China, most private enterprises choose to adopt the form of family management, known as "classical locked – in" phenomenon. The author summarizes the issues in the process of system construction of family enterprises and makes the relevant analysis and evaluation with the perspective of the evolutionary economics and the institutional economics respectively. The author also provides family enterprises with some constructive advice to promote their value .

Key words: family enterprise; system construction; value