

家族制与家族企业成长

郑月龙

(重庆工商大学 管理学院,重庆 400067)

摘 要: 家族企业是我国民营企业的主流模式,受中国传统家文化、企业成长环境及企业家能力等因素的影响,家族制管理在推动家族企业成长进程中产生企业资源的挤出效应,从而揭示了中国家族企业偏好于采取网络化成长模式的必然性。

关键词: 家族制;社会化;挤出效应;网络化成长

中图分类号: F276.5

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2012) 01-0057-04

一、引言

国外对家族企业研究源于 20 世纪 80 年代,国内开始重视这个“具有现代意义的话题”(储小平,2000)始于 20 世纪 90 年代中后期,且尚处于起步阶段。家族企业选择怎样的成长路径以及作为一种企业组织形式会不会随着经济社会的发展而消亡,成为国内外大多家族企业学者研究和关注的问题之一。

钱德勒(1977)研究了 1840-1940 年间美国企业发展史,得出这一进程的实质上就是经理制企业逐渐取代家族制企业的历史。国内多数学者(潘必胜,1998;马津龙,2001;储小平,2001;应焕红,2002;郭跃进,2003)大都赞成钱德勒的观点,认为家族企业最终会转变成现代企业或走向企业社会化。然而,家族企业不仅存在于经济转轨期的中国,据有关专家分析,在中国,目前私营企业中 90%以上是家族企业,绝大部分实行家族式管理(张厚义、明立志,1999;甘德安等,2002)。即使是在现代大型企业策源地的美国,家族企业仍然大量存在,它们创造了美国

GDP 的重要部分,同时也创造了大量的就业机会,而其他发达国家如英国、日本、德国等,家族企业也占据举足轻重的地位(周立新,2009)。因此,家族企业的演变趋势并非完全是现代企业(陈凌,1998),家族企业作为一种企业组织形式最终被取代或消亡的观点是不符合现实的。

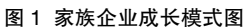
在现代中国企业史一开始,中国人兴办的企业组织形式就是家族式的,改革开放 30 多年来,民营企业从无到有,逐渐发展壮大,其中大部分民营企业为家族企业,中国市场经济发展很大程度归因于民营经济发展。根据 Gerisick(1997)的研究,最保守的估计,由家族所有或经营的企业占全世界企业总数的 65%-80%。更有资料显示,家族企业的平均寿命为 24 年,恰好与企业创始人的平均工作年限相同;有 30%的家族企业可以传到第二代手中,其中有不到 2/3 的企业能够传到第三代,后者中大约 13%的企业能够传到第三代,而中国家族式私营企业的寿命就更短。因此,中国家族企业如何成长以及选择怎样的成长路径是一个非常值得研究的话题。

譬如官僚的“欧洲堡垒”的策略,只能从消极的角度反映亚洲的增长 (Herrmann-Pillath, 1995b)一

收稿日期:2012-02-08

作者简介:郑月龙(1981-),男,内蒙古锡盟人,重庆工商大学硕士研究生,研究方向:家族企业成长与管理。

其次, 成长环境是家族制管理模式及企业成长的宏观条件, 是其生存和发展的现实土壤。在社会化过程中, 家族企业的内、外部力量发挥着作用(郭跃进, 2002)。经济转型时期的中国, 社会信任资源的缺乏、市场发育不完善、法律制度不健全、产权保护不足等因素(储小平, 2001; 李新春, 2002), 为企业经营带来了很大的不确定性, 从而限制了企业采用内在



成长和并购成长战略，而广泛采用以人际关系网络为基础的网络化成长战略(Peng 和 Heath, 1996)。作为典型的转型经济的中国，尽管随着社会主义市场经济体制的不断完善，家族企业成长环境的政治不确定有所下降但依然存在，如政策变化、政府和执法部门工作的不透明和不规范性等带来的不确定性(周立新, 2009)，并以不可预见的风险威胁着企业的成长，家族企业渴望利用外部网络关系来减少环境不确定性的干扰。另外，独生子女政策(郭跃进, 2003)等透过代际传承也抑制家族企业选择一般性成长路径。因此，在企业成长环境的约束下，家族制管理行为会更偏好于依靠家族和泛家族资源来管理企业，以谋求企业成长和发展。

最后，企业家能力对于企业的成长至关重要，李新春(2003)指出管理能力的发展是创业企业进一步成长的关键。当这一能力构成与水平状况无法与企业发展对之的需要相匹配时，就会出现企业家能力的短缺，如果这一问题不能得到有效地解决，企业的生存发展将受到严重威胁(Deakins, D. and Freel, M., 1998; Ibrahim and Soufani, 2002)。贺小刚等(2007)实证研究发现核心能力直接地贡献于企业的竞争优势，而企业家的经营能力不仅对企业竞争优势起到直接的促进作用，它还是核心能力的源泉。从某种意义上说，企业成长就是一个不断克服和突破企业家能力局限的过程(Barney, 1991; 陈志辉, 2005; 贺小刚, 2005)，本文的企业家能力是指家族或家族联盟所拥有的能力。

李新春、储小平、朱沆(2008)将企业家能力概括为：①创新能力；②制度设计能力；③企业文化塑造能力；④战略管理能力；⑤资源整合能力；⑥学习能力。但不容乐观的是，我国的大多数民营企业企业家恰恰在很多方面存在能力不足的问题(李新春、储小平, 2007)。由于企业家能力的不足，造成企业一般性成长资源短缺和动力不足，如融资困难、人才短缺、科技创新能力不强、管理水平落后及企业家素质不高等。既要解决家族企业的生存和发展问题，但又受限于多种能力的不足，使得家族或家族联盟不得不在家族企业成长路径上做作出抉择。家族与家族规则自然就成为在夹缝中发展起来的私营企业创建和发展的支撑构件(储小平, 2000)，加之民营(家族)企业对家族和家族联盟资源具有天然的依赖性，使得民营企业更倾向于家族制管理模式，依靠家族和泛家族资源采取网络化成长模式。

综上所述，可把家族制管理模式描述为家族或家族联盟在特定的文化和现实环境下，透过企业家能力(表现为家族或家族联盟的能力)，对企业资源进行有效的整合，保持和增强对企业的控制力并实现企业成长的动态过程。家族制管理的基本倾向是将企业保持在家族或家族联盟控制之下，及“潜在的

在家族内部代代相传的愿望”(Chan, Chrisman 和 Sharma, 1999)。家族制管理模式基本特征表现为：所有权和经营管理权大部分集中于家族或家族联盟，产权结构较单一；人治、情治甚于法制，人事任用具“本能的”排外性，企业代际传承的血脉性；企业文化就是家文化；对政府部门的依赖性等，也正是家族制管理模式产生家族企业的挤出效应，使得家族企业成长的路径最终放弃一般性成长而偏好于网络化成长。

三、企业资源的挤出效应：家族企业网络化成长

在中国传统家文化、家族企业成长环境及其企业家能力影响下的家族制管理规定了家族企业活动的广度和深度及其成长路径。在经济转型时期的中国，制度和文化因素使得网络化成长成为家族企业变迁的主导模式(Peng, 1997; 李新春, 1998)。纵然网络化模式可以帮助家族企业减少环境的不确定性(Heath, 1996; Xin, Pearce, 1996; Chan, 2000)、降低交易成本(Williamson, 1991; Hennart, 1988)、获取社会资源(Redding, 1991; Peng, Zhou, 2005)、获取政府资源(Peng, Zhou, 2005; 储小平, 2004; 贺小刚, 李新春, 2005)、获取组织学习资源(Dyer, Singh, 1998; Lundvall, 1988)等。然而，这些只是采取网络化模式之后带来的竞争优势，并不是家族企业采取网络化成长的原始动机，家族企业选择网络化成长模式有深受文化、环境和企业自身因素的影响和制约，表现出一定的客观必然性。

家族企业成长核心是如何与各种社会资本融合(储小平, 2003)，是它不断突破家族，不断社会化的过程(周鸿勇, 2009)，家族企业的成长实质上就是家族企业的社会化过程，其发展必然走向社会化(郭跃进, 2003)，有三个方面的表现：第一，财产所有权社会化，主要指企业财产所有权不再仅为特定的家族持有，而是由血亲关系淡化，甚至完全没有血亲关系的人们共同持有；第二，管理控制权的社会化，不仅指家族企业两权分离，而且控制权完全脱离家族之手，由非血缘关系组成的决策控制机构，如公司的董事会掌握，或者职业经理掌握；第三，企业意义上的社会化，指企业完全摆脱、褪掉家族色彩，成为一个社会化企业。

在家族企业社会化之初，家族制管理模式促进家族企业成长表现为网络化成长和一般性成长并肩推进。随着企业规模的不断扩大，企业管理日益复杂，对专业化分工的需求日益增强，聘用具有专业技能的支薪经理阶层取代不能胜任的家族成员的压力日益增强。人事任用具“本能的”排外性是家族制管理的一个基本特征，这也进一步加剧了企业日益增强的对专业化分工需要与家族制专业化管理水平低

下之间的矛盾,成长面临的管理瓶颈制约日趋严重,此时企业正面临着“家族主义困境”(李新春,2002)。专业化程度越深、支薪经理人数越多、家族企业社会化程度就越深,家族或家族联盟对企业的控制就越被削弱,由家族企业及家族制管理模式的基本特征知,家族或家族联盟不可能也绝不会轻易放弃对企业的控制权,怎样既不会失去对企业的控制又能获取企业成长所需的资源,成为家族或家族联盟在企业社会化到一定程度所必须面临的重要课题,同时也必须作出将采取怎样的路径和战略模式成长的艰难抉择。

随着家族企业社会化程度的加深和企业规模的进一步扩大,当达到家族或家族联盟对家族企业控制的临界点,即若突破这一点家族或家族联盟就会失去对企业的控制时。家族或家族联盟就会“有意识”地涉入社会化进程,加之成长环境和企业家能力的制约,家族制管理模式使企业的成长路径发生变化,网络化成长得到偏爱,一般性成长受阻。在继续社会化的进程中,家族企业的各种资源(人力资源、财力资源、组织资源等)被挤出,如非家族成员原本计划与企业共同发展,但由于企业社会化进程受到限制,员工各种需求(尤其是自我实现的需求)得不到满足等使得不得不离开公司,要么加入其他公司要么成立新的公司,从而也使得企业的财力资源和组织资源流出企业;与此同时,由于社会化进程受阻企业难以取得规模经济或范围经济,从而挤出了本该取得而不得不放弃的财力资源和组织资源等。

挤出的企业资源有两个流向(见图1):一是资源流失,即家族企业的资源流出家族企业圈,流入了非家族企业或组织;二是资源流回,即家族企业的资源在各个家族企业或泛家族企业进行再分配以及挤出的资源形成新的家族企业或泛家族企业。在社会化过程中,在家族企业的内、外部力量的作用下,使得家族制管理在推动家族企业成长过程中,由于一般性成长受阻而挤出了超过自然流失以上的企业不能继续消化的那部分额外的企业资源,被挤出的企业资源在家族和非家族企业之间进行再分配,从而产生强化家族制管理模式、提升企业家能力及促进家族企业网络化成长的效果,本文称之为“家族制的挤出效应”(Crowding Out Effect of family business),挤出效应揭示了中国家族企业偏好于采取网络化成长模式的必然性。

四、结束语

深受中国传统家文化的影响、现实成长环境及企业家能力不足的制约,家族制管理在推动家族企

业成长进程中,产生家族企业资源的挤出效应,进而产生强化家族制管理模式、提升企业家能力及促进家族企业网络化成长的效应,挤出效应揭示了中国家族企业偏好于网络化成长路径的客观性。

根据美国学者祖克尔的有关研究,美国家族企业向经理式企业的转变花了上百年的时间,而这个成功很大程度上还归功于美国薄弱的家族文化传统和良好的契约传统(周鸿勇,2007),以及较优越的社会信任资本。除非家族企业成长的现实环境、家族企业家能力得到实质性的改变,并且家族或家族联盟愿意转变观念进而放弃家族制管理模式,中国家族企业便能够进行钱德勒式的“管理革命”过渡到现代企业。否则,中国家族企业的这个转变过程将更加艰难而漫长。

参考文献:

- [1] 周立新.家族企业网络化成长模式与机制[M].北京:科学出版社,2009.
- [2] 胡军,钟永平.华人家族企业网络:性质、特征与文化基础[J].学术研究,2003,(2):39-40.
- [3] 李新春,储小平,朱沅.民营企业研究报告——基于广东省民营企业的调研分析[M].北京:经济科学出版社,2008.
- [4] 郭跃进.论家族企业社会化转型的动力与模式[J].中南财经政法大学学报,2003,(3):54-58.
- [5] 卢福财,刘满芝.信任扩展与家族企业创新发展[J].中国工业经济,2002,(9):89-93.
- [6] 弗朗西斯·福山.信任社会美德与创造经济繁荣[M].海口:海南出版社,2001.
- [7] 李亦园.中国人的家庭与家的文化[A].文崇一,萧新煌.中国人:观念与行为[C].台北:巨流图书公司,1988:113.
- [8] 小艾尔弗雷德·D·钱德勒.看得见的手——美国企业的管理革命[M].北京:商务印书馆,1987.
- [9] 费孝通.乡土中国[M].北京:北京出版社,2004.
- [10] 周鸿勇.家文化与人力资源社会化:家族企业成长研究[M].上海:上海财经大学出版社,2009.
- [11] 储小平,李怀祖.家族企业成长与社会资本的融合[J].经济理论与经济管理,2003,(6):45-51.
- [12] 贺小刚,潘永永,连燕玲.核心能力理论的拓展:企业家能力与竞争绩效的关系研究[J].科研管理,2010,(6):141-148.
- [13] 李新春.经理人市场失灵与家族企业治理[J].管理世界,2003,(4):87-95.
- [14] 李新春.信任、忠诚与家族主义困境[J].管理世界,2002,(6):87-97.

[责任编辑:张 磊]

(下转第 79 页)

(上接第 60 页)

Family Administration Mechanism and Family Business Growth in China

ZHENG Yue-long

(Management School, Chongqing Technology and Business University, Chongqing 400067, China)

Abstract: The mainstream patterns of private-owned firms are family business in China. Under the influence of traditional family culture, business growth conditions and entrepreneurs' capacities, family administration mechanism often produces a Crowding out Effect on business resource in the growth of enterprises. Furthermore, it reveals the Chinese family enterprises' inevitable choices about the network-based growth mode.

Key words: family administration mechanism; socialization; Crowding Out Effect; network-based growth