

经济学家 ..... 2005. 3

家族企业历史悠久,至今依然是国内外最广泛的企业组织形式。本文以中国的家族企业制度为对象,客观分析在中国特定的条件下,家族企业制度存在的合理性及效率,研究家族企业制度创新的需求诱致与供给制约,进而探讨家族企业制度创新的路径选择与环境改进。

关键词:家族企业 制度安排 制度创新

中图分类号:F276.5 文献标识码:A 文章编号:1003—5656(2005)03—0083—07

# 略论中国家族企业制度创新

●陈永志 郑若娟

(厦门大学经济学院,福建 厦门 361005)

## 一、家族企业制度安排的必然性与合理性

就中国的现状而言,家族企业普遍存在于个体私营经济、外资经济以及混合所有制等经济形式之中,甚至许多上市公司、集团公司、控股公司等组织形式也具有不同程度的家族色彩。家族企业制度之所以依然受到青睐,说明这种制度安排有其存在的合理性和必然性。

第一,特有的社会网络资源形成了强大的凝聚力。以“家”为重心的儒家文化是我国家族化企业的文化基础,血缘关系一直是社会关系的核心,以此延伸为泛家族的社会网络。在创业时期,这种以血缘、亲缘和地缘所构成的泛家族网络,能够迅速整合特定的网络资源,在很短的时期内获得竞争优势。而且这种从家族利益出发的社会网络,具有强大的凝聚力,能较快地完成原始资本的积累。这也是许多人选择家族企业制度的最初动机。

第二,单一的产权结构形成了有效的激励机制。由于融资机制不完善,许多家族企业创业资金的来源相对单一,绝大多数是自有资金,投资主体来自于以血缘关系为基础建立起来的特殊网络组织,形成了以单一产权为特征的产权结构。即使是扩大再生产,企业的资金投入也绝大部分依靠自身积累,社会资本只占很少的部分,甚至是上市公司中也存在这种现象,因此,企业的股权结构相对简单明了。一般说来,规模小的家族企业,产权越集中,结构越单一,企业所有者和经营者合一,责、权、利统一,从而形成了激励和约束家族成员的最有效机制。许多研究表明,最好的、最原始的激励和约束机制是来自于产权的激励和约束。

第三,扁平、简单的组织结构提高了运作效率。谈及中国家族企业组织结构的形成,人们倾向于用费孝通的“差序格局”理论来加以说明。费孝通在《乡土中国》中提出:中国乡土社会是一个差序格局的社会,利用亲属的伦常去组合社群、经营各种事业。这种差序格局的社会,是由无数私人关系搭成的网

络。自己处于这个网络的中心,和别人联系成的社会关系像丢石头形成同心圆的水波一般,一圈圈推出去,越推越远,越远越薄。越往外推,关系的紧密程度和信任程度是递减的。<sup>①</sup>于是,差序导向成为家族企业的组织特征,形成了由核心层、中间层、外围层、最外围层组成的家族企业组织结构。核心层由一个或少数几个领导人组成企业管理的核心,环状向外推及,依据亲缘关系及以“忠诚”为核心的道德秩序,在企业内形成由上而下、高度集权、层层传递的组织架构。但与垂直型、网络型的组织结构相比,家族企业组织结构相对扁平,核心层高度集权,管理环节较为简单。在这种组织结构中,由于决策者与管理者均为家人,企业的目标较为集中;由于管理环节减少,管理层次间的矛盾相对减少,内部信息沟通顺畅、准确度高;家长制的权威领导,使公司决策迅速,执行有力,而家族整体利益对家族成员本身具有特殊的诱惑力,自觉地帮助企业的经营效率趋向最大化。

第四,亲缘间的高信任度降低了交易成本。在新制度经济学派看来,企业是由各种要素的所有者缔约的一系列契约的联合体。不同的契约安排,有着不同的交易费用。企业通过减少契约的数量节约交易费用,用费用较低的企业内交易代替费用较高的市场交易。因此,企业的存在是由于它比其他的经济组织(如市场)更能够节约交易费用。家族企业显然因为包含着家族关系而具有自己的特色。不同于法律上的契约,家族关系是一种非正式组织资源,它利用传统家族制度和伦理道德规范代替法律或经济行为规范。由于家族成员之间的契约关系更多的是与生俱来的、心理的、默认的关系,彼此间的信任及了解的程度远高于其它非家族成员,从而使家族企业成员之间的心理契约成本负担较低。按照制度经济学的观点,在委托-代理链条中,由于契约的不完备性和信息的不对称使败德行为和机会主义的发生不可避免,而且这种现象与行为不仅发生在所有者与经营者的委托关系上,还发生在企业内的各层关系中。相应地,委托代理成本也必定存在于企业组织的各个层次上。而家族企业所有权和经营权的统一,企业内家族成员按亲疏关系在不同管理层次上的分布,可以大大节约包括激励和监督成本在内的委托代理成本,因此,家族企业的总交易成本在一定时期相对于其它类型的企业要低得多。

## 二、家族企业制度创新的需求诱致

如上所述,当家族成员间的忠诚信任作为一种节约交易成本的资源进入企业时,产权家族化增强了激励动力,家族伦理约束节约了企业的监督成本,共同目标提高了企业决策与执行速度,此时,家族企业是个有效率的经济组织。但是,一旦企业发展所必须的要素资源得不到满足,家族制的交易成本高于其它制度形式时,家族企业就突破了其适应性边界,即越过了这种企业制度能最佳促进该企业发展的规模极限。正是下列内在因素的局限性决定了家族企业制度适应边界的有限性,也由此带来了制度创新的需求诱致。

### 第一,企业资本社会化程度低,限制生产要素的最优配置

企业的发展需要各种各样稀缺的生产要素,不同的发展阶段,对生产要素需求的类别和数量也不同。企业要提高效益,必须对生产要素进行最优配置和组合。在经济发展的过程中,生产要素的内涵和地位是不断变化的,而当前主要的生产要素包括资本、人力、技术、信息、管理等,许多学者也称之为各类相应的资本。实践证明,企业的发展过程实际上也是企业资本的社会化过程,是企业资本与社会资本日

<sup>①</sup>参见费孝通. 费孝通选集[M]. 天津:天津人民出版社,1988. 93-100.

益融合的过程。然而,如前所述,在家族企业中,其财务资本主要依靠自我投入、自我积累的聚集机制来实现自我扩张。这种以家族为中心构筑的封闭系统难以提供企业进一步发展所需的巨额财源。除此之外,信息资本、技术资本的非社会化现象也十分突出,所有这些,已经成为制约家族企业优化资源配置、发展壮大的重要障碍。

#### 第二,产权归属模糊,影响企业的正常发展

克林·盖尔西克(1997)在研究家族公司的股权变化后,提出国外绝大多数家族企业在所有权方面都历经三个阶段。即创立期股权由一个所有者或一对夫妻控制;成长期股权由两个或更多的兄弟姐妹分享;成熟期一般至少包括十个所有者,甚至几百个家庭股东。林勇(2002)在对东南亚华人家族企业成长路径分析时,将其经历概括为股权单一化——家族内部股份制——家族企业公众化的发展过程。从总体上,相对于国有、集体企业,家族企业的产权比较清晰、产权主体比较明确,但也存在只重视家族整体占有企业的股权,却忽视了家族成员中具体的股权占有、分配问题。当企业发展后,创业者往往因为产权的划分而引发诸多冲突,造成家族内成员的反目、企业分产分家,最终影响了企业的正常发展。此外,家族企业与外界的产权也存在模糊关系。在当时特定的政治经济社会背景下,为获得政策支持或避免遭遇各方面的歧视,许多家族企业披上了国有、集体的外衣,戴上“红帽子”。然而,生产经营中往往带来了产权纠纷,并为此付出了巨大的代价。

#### 第三,组织机构不规范,弱化了管理的有效性

家族企业是一种依靠血缘、地缘和亲缘等关系来维持企业运作的组织。盖尔西克的三环模式,将家族企业描绘为由企业、家庭、所有权三个独立而交叉存在的子系统构成,各个子系统间既有合作也有冲突。一方面,组织结构的形成、企业的管理更多地是运用非正式规则。例如,企业管理在很大程度上是靠个人威望来实施,更多是采取家长式的管理,管理机构设置缺乏科学规划,管理人员选择以亲疏而论,内外有别的差序结构排斥了社会上优秀人才的加盟。另一方面,从某种程度而言,家族企业的内部关系更加复杂,更多的关系需要协调。特别是随着企业的发展、家族后代的繁衍和成长,三个系统内部以及系统之间的矛盾与冲突更加频繁,家族事务和企业事务掺杂在一起,使管理更加复杂。比如,三个系统会产生不同的目标,利益需在不同系统间分配,权利要在各方中均衡,在企业管理中掺杂着亲情、感情的权衡,无形中使管理复杂化,管理成本也随之提高。

#### 第四,代际交替规划滞后,制约企业的持续发展

家族企业的代际交替和继承问题,涉及到企业的所有权分配、继承人选择标准、家族企业财产保护、家族成员关系的处理等诸多问题。可以说,这直接关系到家族企业的生命延续,因此家族继承问题的研究在国外成为20世纪60年代的研究热点,至今经久不衰。而当代中国家族企业的发展不过是20多年的时间,第二、三代的家族企业还只是少数。但是,研究和解决家族企业的继承问题具有相当的紧迫感。许多人预测,在未来的10年,中国家族企业将掀起大规模交接班的高潮。目前,不少家族企业已经正在进行代际交替,第二代掌门人开始登台。如万象集团、方太厨具、格兰仕、七匹狼等大型家族企业都已比较成功地实现了代际交替,其成功的前提离不开创业者对交替问题前瞻性的规划。与此相反,相当多的家族企业中,权力交接存在极大的障碍。或者是创业者陷入了权力陷阱,眷恋权力而不愿放权,忽视对接班人的选拔或培养,以致产生“权利真空”现象,或者是创业者的后代不愿或不能继承父业。

### 三、家族企业制度创新的供给制约

诺斯认为,制度创新是由于在现存制度下出现了潜在的获利机会,这些潜在利益是由于市场规模扩大、生产技术的发展或人们对现存制度下的成本收益之比的看法发生变化等因素引起的,但由于种种障碍的存在,使这些潜在的利益无法在现有的制度安排内实现所引发的。就中国当前的家族企业而言,虽然拥有很大的发展空间,但由于企业自身的规模、外部环境的变化,尤其是家族制度的局限性,迫使它要在发展中进行制度创新。而家族企业的制度创新不可避免地会遭遇方方面面的障碍。

#### (一) 企业制度创新的内部障碍

第一,传统文化观念的制约。从文化的角度看,中国传统的儒家文化强调“家”的概念,人们崇尚“宁为鸡头,不当凤尾”的价值观。家族企业作为家的延续,不仅是单纯的社会经济生活组织,更是家族利益和个人价值的最终载体。因此,无论产权的安排、管理权的分配、或社会信用链条的建立,无不以血缘、亲缘、地缘为依托,这就造成了产权的非交易性、管理控制权的非社会化。而传统的价值观,使家族企业的创业者或核心人物无法成为理性的经济人,在诸多因素的影响下,企业主往往不会热心于企业制度的创新,反而是倾向于对原有家族制度的锁定。

第二,既得利益集团间的博弈。任何制度的变迁或创新通常体现了财富、收入、权利的再分配,企业制度的创新也不例外。因为企业制度创新涉及产权的变革、组织结构的变化、管理控制权的转移以及激励和约束机制的调整。家族企业对外融资,除了利用银行贷款外,出让股权和扩股是许多企业的选择,但这会相应地引起原有家族股权减少或者稀释;为了构建新的组织结构或引进社会人力资本,必然要对原有岗位进行调整,也许会使某些家族管理人员的职务发生变动;为了引进现代企业制度,实行两权分离,甚至原来的企业控制者都要让出管理权。所有这些制度创新措施的实施,倘若使原有利益集团的利益受到侵害而得不到补偿的,就会引起各个集团间的摩擦。路径依赖理论阐明,现存制度安排造就了一种既得利益集团,并且形成一种强化的稳定的均衡状态,要打破这种均衡而进行的制度创新将会是一场在各既得利益集团间的博弈,为此要付出很大成本。

第三,决策者的私利和有限理性。在家族企业中,企业的管理权往往集中于某个“领袖人物”手中。决策者的知识结构、能力、需求、品质和性格会使他形成独特的偏好和有限理性,这将影响企业经营目标、组织结构、管理方式的设定。此外,个人或家族的私利,也会影响其对企业经营状况的判断力、对企业发展战略的前瞻规划。因为私利或有限理性使之不能或不愿进行创新!要么无法判断企业是否存在创新的需求,要么无法制订出制度创新的方案,或者由于制度创新的绩效与自身的目标发生偏差,作为一个有限理性的主体,宁可放弃甚至阻止有利于企业发展的制度创新活动。

第四,组织机构的僵化。家族企业扁平的组织结构,使管理环节简化、决策迅速。但由于权利过于集中,当权者长期养成的家长制管理模式,逐渐使信息的传递演变为从上到下的单向机制,使当权决策者所依据的信息来源越来越窄。而企业一旦不能形成民主的、集思广益的机制,当权决策者就难以获得广泛的、真实的信息,从而做出理性的决策。长此以往,群策群力、共同创业的家族奋斗精神便会逐步丧失,制度创新的动力和机制也就不复存在。

#### (二) 企业制度创新的外部制约

第一,信用制度的缺失。20世纪90年代,学术界广泛讨论了文化观念、信用制度(信任)以及经济组

织之间的关系, 马克斯·韦伯在《儒教与道教》一书中断言:“儒家君子只顾表面的‘自制’, 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。”<sup>①</sup>而弗兰西斯·福山则在他的代表作《信任——社会道德与繁荣的创造》中得出结论: 社会交往中的信任度是国家之间经济繁荣和竞争能力差异的原因。在他的划分中, 华人社会属低信任度社会, 信任只存在于血缘关系上, 因此难以创建大规模的经济组织。<sup>②</sup>“诚信”一直是中国人恪守的重要道德准则之一。信用制度包括法律形式和文化观念两种形态, 两者是相互影响的。历史上中国一直存在文化观念形式的信用制度, 法律形式的信用制度相对缺乏。然而, 遗憾的是, 在向市场经济转轨的过程中, 国人素来引以为豪的、以文化观念形式存在的、道义上的诚信却遭到了严重的破坏, 利益的驱使使“背信弃义”到处泛滥, 诚信遭到践踏, 商业间的合作充满尔虞我诈, 甚至家庭内部的诚信也常被抛弃。在社会信用资源稀缺的背景下, 家族企业不得不依赖家族规则的支撑, 制度的创新活动自然受到限制。

第二, 经理市场的不成熟。家族企业的制度创新, 除了产权变革外, 最重要的创新活动是管理权的非家族化。家族内人力资源不足, 只能依靠引进外部经理人员。倘若职业经理市场欠发达, 企业搜寻职业经理的成本就大, 倘若职业经理市场不完善, 社会对职业经理的评价、约束和监督不力, 则容易导致职业经理的败德行为与“内部人控制”, 从而加大企业的委托代理成本与经营管理的风险。目前我国经理市场不仅规模小且社会管理不力, 导致了职业经理人道德水准的低下。例如, 在家族企业引进职业经理人时, 双方签订合同以明确权责, 但由于没有相应的法律保障, 使签订的合约形同虚设。没有法律制约, 职业经理人在失信、毁约后得不到应有的制裁。显然, 失信的成本太低是造成失信行为泛滥的重要原因。所以, 目前国内经理市场所存在经理人员稀缺与社会管理的不规范, 加大了家族企业制度创新的风险, 提高了创新的成本。

#### 四、家族企业制度创新的路径选择与环境改进

通过对家族企业制度安排所存在局限性的分析, 我们可以发现中国家族企业确实存在着制度创新的需求。尽管具体的制度变迁和创新活动难免会遭遇各种障碍, 但作为企业制度的创新, 则是时代的要求与企业自身发展的必然。当然, 在对制度创新路径进行选择和设计时, 必须认真分析诱导家族企业制度变迁的因素, 客观评价制度创新过程中可能面临的内外部障碍。每个家族企业要依据自身的规模、所处的行业、市场竞争的程度、家族成员的能力与关系、企业的文化环境等特点, 分析现有企业制度安排的适应性边界, 然后选择适应自身需要的制度创新路径——既可以是制度的重建, 亦可以是制度的改造。大体说来, 目前我国家族企业的制度创新可通过如下三条道路来实现。

第一条道路, 利用外部资本构建现代公众公司, 获得内生的规模效应。如果家族企业是处于技术和资金密集型行业, 要求大规模的生产和巨额资金的支持, 管理日益复杂化、专业化, 而家族内部资源又有限, 那就既需要开放产权, 引进社会的财务资本, 也需要出让管理权, 引进职业经理。当家族企业扁平化、集权式的组织结构和方式所产生的交易成本大于现代管理制度的交易成本时, 就必须建立科层制, 实行现代企业的管理。这样就可以克服家族企业资本社会化程度较低、生产要素得不到最优配置和组合的缺陷, 使企业在外部资源的支持下进入新的发展阶段。

<sup>①</sup> 马克斯·韦伯. 儒教与道教[M]. 北京: 商务印书馆, 1995. 296.

<sup>②</sup> 参见弗朗西斯·福山. 信任——社会美德与创造经济繁荣[M]. 海口: 海南出版社, 2001. 56.

第二条道路,利用企业集群构建网络组织,获得外生的规模效益。如果家族企业是处于某个产业链中,可以选择与同一产业的中小家族企业聚集在一定的空间范围内,形成一定的网络组织。在这种网络组织中,可以共享包括信息、技术、市场、人才等各类资源,克服中小家族企业自身资源的局限。从温州模式中我们可以看到这种网络组织所带来的优势。而意大利中部地区的家族企业则是充分利用这种网络组织的典范:意大利中部存在大量的家族企业,规模小,所有权和控制权仍集中在家族手中,极少有大规模的上市公司。但大量的小型家族企业自发地集聚在一起,形成企业集群,构成一种松散的网络组织,形成了前后紧密联系的产品链,企业可集中有限资源,克服资本和技术的瓶颈,大大降低成本、提高竞争力,获得空间的集聚效应。

第三条道路,合理改造家族企业,充分发挥家族企业制度的优势。从全球范围来看,以家族所有、家族经营为特征的典型家族制仍是为数众多中小企业的创业和生存方式。如前所述,家族制度可以有效地整合家族内的各类资源,家庭伦理自发地协调企业内的各种关系,共同的价值观使决策和目标一致,这就是家族企业存在的合理性。但合理的制度同样也存在制度创新的问题,因为企业内外部环境是随时都在发生变化的。家族企业要适应不断变化的环境,需要进行合理的改造。例如,企业所有权可以由家族企业股权单一化向家族内部股份制的转变,股权仍保留在家族中,管理权也可以由创立者独自控制转向多元化配置,提高决策的民主性;在职业经理市场和制度都不完善的情况下,可以选择在家族企业内部培养职业经理人,融资也可以多渠道进行,转让、稀释股权并不是唯一的选择,相信未来的融资环境将日益改善。所以,重要的是,家族企业要在面对外部环境变迁时,学会在一定程度上吸收现代公众公司中一些先进的且与本企业相适应的制度,从而完善企业的治理结构,形成一种新型的家族企业。

从家族企业制度创新的实践看,企业主通常是创新制度的直接供给者和推动者。从这个意义上,整个过程是属于企业主主导型的。但是,任何制度的创新都不是一个孤立的过程,单一的制度总是嵌在复杂的制度结构中,受到如文化传统、法律环境、社会条件等其它相关因素的影响,彼此间存在互动的关系。因此,制度创新活动的实现不仅要通过企业的努力,还要政府和社会的共同配合,才能创造出制度创新所需的配套环境。

第一,营造完善的法律环境,为制度创新提供法律信用保证。毫无疑问,完善而稳定的法制通过契约的形式,确立了人们之间合作、交往的规范,能够将社会、政治、经济生活引入一种文明秩序。钱德勒在对美国经理革命进行研究时,发现在那转变的一百年中,美国正处于一个信任严重缺失的年代。那时,由于人口流动及大量移民的涌入,机会主义、败德行为和搭便车现象十分盛行。至于美国如何克服信用缺失来完成经理革命,钱德勒没有涉及。后来另一个研究者祖克尔发现,由于人本主义精神的影响,家庭伦理规则相对淡薄,所以美国社会一直具备了相对良好的契约传统。美国政府在当时通过加强专业资格制度、强化各种法律法规、设立了大量有信用的中介组织,从而建立了以法律契约为核心的信用制度,为经理革命提供了法律信用支持。<sup>①</sup>目前中国家族企业制度的创新,当务之急是健全明确、稳定的法律制度,营造良好的法制环境。因为一个健全的法律制度诸如私有产权的法律保护制度、商业机密的保护制度、个人消费信用制度、职业经理人市场制度和职业操守制度等,是家族企业进行产权创新、建立委托代理关系、降低制度创新的成本和风险的必要条件,而这些制度的建立要以政府为主导。

<sup>①</sup>参见储小平. 信任与中美家族企业演变的比较及其启示[J]. 学术研究, 2001, (5).

第二,培育公平的政策环境,为制度创新提供市场支持。家族企业的发展创新离不开健全、平等的市场环境,但中国家族企业是在传统外围或薄弱环节中发展起来的,各种体制性的障碍使之一直处于不公平的市场环境中。长期以来,在市场准入、税收政策、要素使用和参与国际市场竞争等方面都遭受到不平等的待遇。没有必要的市场条件和公平的市场环境,企业制度的创新举步维艰。而完善的产权交易市场、开放的资本市场、发育充分的市场中介组织、必要的政府服务中心等,都是家族企业制度创新所必需的。所以,当前政府应该就放宽市场准入、提供融资服务、享受国民待遇、鼓励人才流动等方面制定具体的措施和方案,为家族企业制度创新提供体制和市场支持。

第三,倡导以伦理道德为核心的社会诚信,优化制度创新的外部环境。企业制度是由非正式约束、正式规则及其实施机制组成的规范体系,现实社会中人与人之间的合作也是建立在一系列正式或非正式的规则基础上。无论从整个社会的角度、从单个企业的内部,抑或从独立的个人之间,非正式的规则总是深刻地影响着彼此间的合作、影响着制度的形成和变迁,而其中伦理道德是各种非正式规则的核心。伦理道德与法律是相辅相成的,前者通过教育和自律,后者通过强制和他律,规定着人们之间交往的准则。无论任何一个层次的制度,其建立或创新都是对人们之间合作关系的一种规范,而诚信在任何时代都应该作为合作的基本前提。家族企业制度创新的过程实际上是各种家族资源与社会资源的合作过程,这个过程必须建立在完善的社会信用的基础上,为此,政府与企业必须倡导以伦理道德为核心的社会诚信,优化家族企业制度创新的外部环境。

参考文献:

- [1]克林·盖尔西克. 家族企业的繁衍—家族企业的生命周期[M]. 北京:经济日报出版社,1998.
- [2]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.
- [3]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.
- [4]甘德安. 中国家族企业研究[M]. 北京:中国社会科学出版社,2002.
- [5]费孝通. 乡土中国[M]. 北京:三联书店,1985.
- [6]马克斯·韦伯. 儒教与道教[M]. 北京:商务印书馆,1995.
- [7]哈耶克. 个人主义与经济秩序[M]. 北京:北京经济学院出版社,1989.
- [8]诺斯. 财产权利与制度变迁[M]. 北京:三联书店,1994.
- [9]何圣东. 当前家族企业制度变迁的可行性目标选择[J]. 经济问题探索,2002,(8).
- [10]刘平青. 协同进化:发达市场经济中家族企业成长模式研究[J]. 上海经济研究,2002,(5).
- [11]林勇. 东南亚华人家族企业可持续成长的路径选择[J]. 东南亚研究,2002,(5).
- [12]储小平. 家族企业变革剖析[J]. 经济理论与经济管理,2002,(10).
- [13]储小平. 家族企业研究:一个具有现代意义的话题[J]. 中国社会科学,2000,(5).
- [14]储小平. 信任与中美家族企业演变的比较及其启示[J]. 学术研究,2001,(5).

(收稿日期:2005—02—28 责任编辑:蒋少龙)