

# 重新认识家族企业 推动家族企业健康发展

——中国首届家族企业国际研讨会综述

张余华

(江汉大学商学院,湖北 武汉 430056)

**摘要** 2002年10月28~29日,由中国民(私)营经济研究会、中国社会科学院经济学博士发展研究中心、江汉大学、法国法中工商协会联合举办、江汉大学承办,在武汉市召开了首届中国家族企业国际研讨会,邀请国内外私营企业研究专家及学者,共同探讨家族企业发展的理论、政策和问题。参会专家指出:家族企业不是发展中国家工业化进程中所经历的特殊的企业组织形式,它普遍地存在于世界各个国家。家族企业不是落后的代名词,只有肯定家族企业的作用,为家族企业营造良好的发展环境,才能促进家族企业持续健康发展。

**关键词** 家族企业 私有财产 可持续发展

**中图分类号** F276.5

**文献标识码** A

**文章编号** 1001-7348(2003)01-173-03

自改革开放以来,家族企业历经20多年的风雨,经过了从无到有,从小到大的迅猛发展,已成为中国经济中最具活力的重要组成部分。我国家族企业已在促进国民经济发展,增加社会就业,增加财政税收,促进社会主义市场经济化进程等方面发挥了重要作用。但同时我们也看到,家族企业普遍存在着家庭矛盾冲突和人才流失等问题,这些问题严重制约着家族企业的发展。近年来,家族企业此起彼伏,各领风骚三五年,特别是希望集团、广东裕泰、太太药业等一批家族企业上市,使家族企业成了热门的话题。为帮助我国家族企业走出困境,引导家族企业持续发展,2002年10月28~29日由中国民(私)营经济研究会、中国社会科学院经济学博士发展研究中心、江汉大学、法国法中工商协会联合举办、江汉大学承办,在武汉市召开了家族企业国际研讨会,邀请国内外私营企业研究专家及学者,共同探讨家族企业发展的理论、政策和问题。

这次研讨会是我国自改革开放以来第一次举办的有关家族企业研究的国际性大型会议,受到了国内外学者、企业界、有关研究机构和政府部门的高度重视。湖北省代省长罗清泉、武汉市市长李先生发来贺信。武

汉市领导殷增涛、单大年、辜胜阻参加了研讨会,知名学者于光远、李锐、晓亮,全国工商联副主席保育钧,中国社会科学院研究生院常务副院长邹东涛教授、中国社会科学院经济学博士发展研究中心理事长李茂生教授,以及来自法国、美国、中国香港的专家及学者,家族企业的企业家代表在会上作了精彩的发言。与会专家认为,家族企业不是发展中国家工业化进程中所经历的特殊的企业组织形式,它普遍地存在于世界各个国家;家族企业不是落后的代名词,只有肯定家族企业的作用,为家族企业营造良好的发展环境,才能促进家族企业持续健康发展。

在为期两天的研讨会中,与会的150余名国内外专家和学者,对家族企业存在的合理性及管理效率、诚信、治理结构、企业文化、发展现状、技术创新、战略管理、可持续发展等问题进行了探讨,提出了很多好的意见和建议。

## 1 家族企业产权明晰,最具活力,应大力扶持

中国著名经济学家于光远指出,中国民营经济的发展经过了一段曲折的发展历程,单纯计划经济和否定民营经济(压制其发

展),代价是沉重的。在改革开放初期,由于思想不够解放,民营经济要戴红帽子才能生存。现在“家族企业”这个提法好,它肯定了财产私人所有,肯定了家族企业的地位和作用。于光远同时指出,家族企业具有稳定的经济组织形式,清晰的而不是含糊的产权,具有灵活的管理方式,最具活力和生命力,促进了整个国民经济的发展。正因为如此,民营经济(家族企业)还需要得到政府的扶持和帮助,需要大发展。

中国社会科学院周磊研究员也指出,中国的家族企业存矣?亡矣?荣矣?枯矣?经济学家众说纷纭,可谓仁者见仁,智者见智。然而中国的家族企业并不以经济学家的评论和指导为转移,该发展的自然发展,该倒闭的自然倒闭,且逐渐走向繁荣。对于中国的家族企业,我们应当采取的态度是给予更大的关注和扶持。至于什么是家族企业的发展规律,首先要根据中国的国情来逐渐探索,不要随意地指手划脚,因为家族企业自改革开放以来的发展,不是谁指导出来的,而是在改革开放的市场经济中自己走出来的,他们更需要的是宽松的环境和良好的市场秩序。

## 2 私有财产神圣不可侵犯

中国著名学者李锐明确指出,明确私有财产的法律地位,是建立现代企业制度的必要前提。公有、私有财产都是神圣不可侵犯的,应将此写进宪法。法国在1789年、美国在1791年就在宪法中确立了私有财产受保护,联邦德国在1946年也确立了财产权,全世界147个国家的宪法都确立了私有财产神圣不可侵犯。据有关数据统计,截至2001年底,我国私营企业达到221万户,从业人数达3000万人,个体户有3000多万户,从业人数达6000多万人。中国的私营经济在促进国民经济的发展,增加社会就业,增加财政税收,促进中国社会主义市场经济的持续发展等方面发挥了重要作用。市场经济必须承认所有制,尽管中国从1982年以来三次修改宪法,提高了私营经济的地位,但至今私营经济仍然得不到与其他经济成分同样的竞争地位,在市场准入、融资、法律和政府服务等方面得不到公平对待。李锐进一步强调,私有财产神圣不可侵犯是个人勤劳致富的动力,对惩治腐败也有积极作用,私有财产的法律保护是市场经济最重要的基础。

全国工商联副主席保育钧认为,中国对私有财产的保护处在一种模糊状态,也没有写进宪法,由于国家法制不健全,有些私营企业就是在各种夹缝中发展起来的,中国的私营企业者对国家政策的反映非常敏锐,一有风吹草动,民营企业就担心。有些国营企业的下岗员工认为国营企业不能发展是因为私营企业的发展所致,持这种观点是错误的。民营企业解决就业人口超过两亿,从各省的GDP来看,哪个省的私营企业多,投资多,哪个省的GDP就大。私营企业在中国的经济发展中具有不可忽视的作用。因此应依法保护私营企业主的私有财产。保育钧同时还指出,政府应为家族企业的发展提升创造条件,即完善法制,依法保护私有财产,加快职业经理人队伍的建设,政府多一点扶持,少一点行政干预,给家族企业一定的发展空间。相信家族企业能够在市场发展中与时俱进,在市场竞争中寻求发展。

北京大学李煜教授在发言中也指出,发展中国家发展的核心问题是确立所有权保护制度。

## 3 家族企业是全球最普遍的企业类型,具有旺盛的生命力

家族企业是一种最普遍的企业类型,以家族所有或控制的企业早已遍及世界各个国家和地区。据估计,在全世界的企业中家族企业占65%~80%之间,世界500强企业中有40%由家族所有或经营;家族企业创造了美国生产总值的一半,雇佣的劳动力也占一半;在欧洲,家族企业支配着小规模和中等规模的公司,并且在一些国家里占较大公司的大多数;在亚洲所有经济发达的国家中,家族企业大都居主导地位。中国著名经济学家晓亮指出,全世界大部分中小企业是家族企业,世界500强企业中,有175家被家族所控制,美国家族企业创造了78%的就业机会,创造了全美GDP的50%,著名的福特汽车、杜邦化学、科达胶卷、摩托罗拉通讯都是由家族控制的企业。另据资料显示,目前在我国内地的非公有制经济中,家族式经营的企业至少占到90%以上,在沿海地区这一比例更高。家族企业是经济发展进程中的传统力量,在今天它依然占据着显著的经济地位。晓亮还进一步指出,家族企业源远流长,家族企业竞争有优势,在建立现代企业制度的今天,家族企业应慎重选择两权分离之路。

中国社会科学院经济学博士发展研究中心理事长李茂生教授在发言中也谈到,人类经济发展史就是一部家族企业发展史,福特、洛克菲勒、杜邦都是家族企业,东南亚国家的企业都具有明显的家族性,中国存在大量的家族企业是极其正常的现象。

香港大学香港人文社会研究所孙文彬博士在发言中指出,人们常常认为家族企业只是发展中国家工业化进程中所经历的特殊的企业组织形式,一旦进入发达国家,这种企业类型就会渐渐消失,为现代化公司所取代。但是,实际上家族企业却普遍存在于世界各个国家,虽然目前还没有对家族企业比较准确的统计,但有研究估算,在美国90%的企业是家族企业,欧盟各国的情况也大体如此,家族企业占欧盟所有企业的75%~99%,分别占GDP和就业人口的65%。家族企业不仅数量众多,其规模也常常令人咂舌。《财富》500强中有许多是家族企业,在每年香港《亚洲周刊》举办的“国际华商五百”

的排行榜中,绝大多数企业是家族企业。自19世纪末以来,西方学术界多以美国式的大型公司为研究对象,这些企业被看成是企业发展的典范,也是企业发展的方向。相应地,家族企业则成了保守主义的代名词,对此方面的研究则很少。近几年来,随着家族企业所起的作用不断增大,人们才开始对家族企业进行研究。

司法部司法研究所副所长王公义博士发言认为,家族企业是一个历史话题,从几千年前的小手工业到现代大工业,家族企业都活跃在经济舞台上,我国的家族企业规模越来越大,并开始进入金融、能源、矿产、化学、公共事业等领域。王公义认为,家族企业的生命力是相当顽强的,是现代企业组织不可缺少的一种形式。

中国社会科学院博士后刘平青也认为,家族企业从“地下工厂”、家庭作坊开始起步,从“制度缝隙”中艰难地发展起来,并创造出中国经济转轨中的一个又一个奇迹。个体经济具有强烈的试验色彩,政府本意是让家族企业扮演国有经济“边际的、填补空缺的角色”,而当前,家族企业在地方经济乃至整个国民经济中占有重要地位。实际上,一个地方经济发展的快慢,与家族企业(从所有制角度来讲,主要是个体私营企业)的发展程度密不可分。在世界经济竞争极其激烈的今天,一个看似与全球经济一体化相矛盾的事实是,无论发达国家还是发展中国家,家族企业都大量顽强地生存、发展着。

## 4 培养接班人对家族企业的延续至关重要

有证据表明,在西方国家,30%的家族企业能够生存至第2代,15%的家族企业能生存至第3代,最常造成家族企业失去掌控的原因是无法在企业承接的过程中理顺管理,有些被迫卖给竞争对手,有些在新领导群的管理下破产,有些永远关门大吉。香港大学亚洲研究中心主任黄绍伦认为,如果家族企业经营权力能顺利交接,他们会比非家族企业更重价值,能否将家族内最有能力者置于家族企业管理层的顶端是至关重要的。成功的继承过程有3个共性:首先,继承者必须在教育和经营经验上做好准备;其次,他与家庭成员之间的关系应当是积极的,相互之间保持低水平的抗衡和高层次的

信任及价值分享；第三，做好家族企业的继承计划。他同时还指出，由于中国传统的文化观念，在家族企业中，女企业家数量少，且家庭都存在问题，并不是其能力问题，而是追求的问题。在中国家庭运作的观念中，女人不能当家长，传宗接代、家族繁荣是家族追求的目标，而女人当家长则不能解决继承的问题。

### 5 创新是家族企业可持续发展的不竭动力

法国巴黎大学思来教授在会上介绍了法国最具代表性的3家大型家族企业，它们是建筑企业布里格，已传至第二代；旅游饭店行业的阿格尔；经过30年发展仍在超市业中占主导地位的家乐福。他指出，家族企业既可以选择所有权与经营管理权相分离，也可以两权不分离，企业发展的关键在于管理，在于是否有好的创意，在于是否有创新的理念。

中国人民大学商学院姚贤涛博士也指出，随着市场秩序的逐步正规化、竞争的逐步白热化，众多家族企业所面临的问题是如何实现企业的可持续发展。随着家族企业规模的扩大，在由一代人传入另一代人手中时，实现由家族管理到专业化管理的过渡在于技术创新。家族企业持久发展的源泉和动力在一定意义上来自于不断的技术创新。一个家族企业只有通过技术创新才能保持领先的优势，也只有富于创新的企业，才能在瞬息万变的市场中，以敏锐的洞察力、果断正确的决策力和迅速快捷的反应力，把握机遇，迎接挑战，从而保持企业的持续发展和维护企业的利益格局。培育企业的核心竞争力，从根本上依赖于企业的技术创新。

研讨会上另有专家认为，和其它企业相比，家族企业具有一定的相对优势。家族企业资产所有权与经营权相对统一，使得家族企业在资产配置上具有一定的优势，资产所有者更易于对资产进行约束，经营者有更直接的动力机制，有利于使体制优势转化为经济优势。此外，家族企业有效用最大化的组织结构优势，对大多数的企业而言，家族制是一种高效的企业组织方式。特别是在市场经济发展初期，市场秩序不正常，产权和契约法规尚不完善，在契约的履行得不到可靠保证的环境下，家族制度作为一种有效的替

代制度，减少了企业创立的风险。但家族企业要持续发展就必须在技术、管理、企业文化等方面进行创新，只有不断提高企业的生产技术、管理水平、员工素质，企业才可以保持其旺盛的生命力，才能立足于激烈的市场竞争中。

### 6 家族企业的人才管理有待于进一步提高

司法部司法研究所副所长王公义认为，创业初期，创业的风险、竞争的压力、资金筹集的艰难、新旧体制的摩擦，导致企业运作空间很小，企业的发展主要依靠血缘、亲缘和地缘。在这种模式下，家族企业成员之间亲和力强，管理成本小。所以，在中国特殊的经济环境下，家族企业渡过了创业的艰难，并造就了一批敢于承担风险的企业家。但是随着市场经济的逐步规范，企业经营规模的不断扩大，管理半径的逐步增长，产品科技含量的迅速提高，金融及市场风险的不断增大，科技和管理人才的不断增多，大量信息扑面而来，所有这些都对家族企业领导者的知识和权威提出了挑战。同时，由于企业的成功和财富的积累，家族成员之间利益矛盾不断增大，这对家族企业“家长制”的管理方式提出了严峻挑战。王公义提出了家族企业管理现代化的观点。他认为，家族企业管理的现代化，是家族企业在现代科技及人文社会环境下，为了最大限度地调动家族企业内部家族成员和职工的积极性和创造性，以使企业获得最大经济效益并保持企业持续、稳定、快速发展的现代管理方式。要解决家族企业发展中的矛盾，除从所有关系上解决体制问题外，必须从企业管理上由“家长制”管理向“民主制”管理转变，把权力从“垄断状态”转成“分权状态”，“家长”必须把一部分权力分散给家族中的“有用人才”和外来职工中的“精英人才”，使企业处在一种比较民主的状态中，变一人智慧为群体智慧，变一人管理为群体管理，以缓解内部压力，积聚内部能量，推动企业持续发展。

武汉市经济研究所李军认为，在家族企业中，任人唯亲的现象相当严重，这种“近亲繁殖”的后果，使得家族企业在用人方面的选择面越来越窄，可用的人越来越少。家族企业往往面临这样的困境：一方面缺乏人才，另一方面又缺少留住人才的环境。如此，

家族企业便会止步不前，甚至走向没落，典型的例子国外有王安电脑，国内有三株和爱多。家族企业要建立人才遴选机制，任人唯贤，不拘一格选拔人才到合适的岗位，做到知人善用，人尽其才，才尽其用，对那些“皇亲国戚”及“老臣”们，有能力者留用，滥竽充数者另作处理，这样企业才有强劲的发展活力。

此外，三峡大学黄昌富副教授在发言中谈到，家族企业的发展过程本质上是一个企业从家族化走向泛家族化、进而走向社会化的过程，这一过程的不同阶段与家族企业的生命周期的不同阶段有着一种不严格的对应关系；家族企业在其生命周期的不同阶段有着不同的核心能力要素，核心能力随着不同生命周期阶段的替代而演化；甄别家族企业生命周期不同阶段核心能力内容的不同表述，对于家族企业认识和培育核心能力具有重要意义。

研讨会的代表们还就家族企业的企业文化建设、战略管理、市场融资等方面进行了交流。从中可以看出，专家们对家族企业的发展是充分肯定的。正如江汉大学党委书记罗友松在闭幕会上所说的那样，家族企业是我国现阶段民营企业的基本形式，而其形式古今中外概莫能外，家族企业在我国的经济地位越来越重要，家族企业还必将有一个更大的发展。

(责任编辑 高建平)

