

从家族企业到企业家族：基于分家的多案例研究

宋丽红^{1,2} 李新春^{1,2} 张书军^{1,2}

(1. 中山大学管理学院; 2. 中山大学中国家族企业研究中心)

摘要：分家经常会导致家族企业被分拆或败落，这使得人们对其存在一定成见，认为分家对于家族企业发展总是负面的。对我国几个具有典型意义的家族企业分家案例的分析表明，家族企业“分家”并不必然导致企业衰亡，尤其在战略创业导向之下，可能通过分家相互构建起战略性的产业联系和竞争合作关系，从而使得家族企业演变成企业家族。从裂变创业视角，更有助于揭示分家对家族企业创业和持续成长的正面价值。

关键词：家族企业；分家；家族治理；家族创业；企业家族

中图分类号：C93 **文献标识码：**A **文章编号：**1672-884X(2012)06-0800-09

Evolution from Family Business to Enterprising Family: A Multi-Case Study on Family Firm Split-up

SONG Lihong LI Xinchun ZHANG Shujun

(Sun Yat-sen University, Guangzhou, China)

Abstract: Family business split-up, regarded as one common event, usually leads one family firm to be separated or even closed. Thus people may hold preconceptions that family business split-up will always negatively impact family business growth. This multi-case study of six typical family business separation cases reveals that family business split-up may not inevitably lead to decadency, and especially under the strategic entrepreneurial orientation, family firms may also evolve into enterprising family through split-up and constructing strategic industrial linkages and competitive/cooperative relationship with each other. Theoretical insight from entrepreneurial spin-off helps to explore the more positive value of family business split-up on family entrepreneurship and sustainable growth.

Key words: family business; split-up; family governance; family entrepreneurship; enterprising family

“分家”是家族企业需时常面对的问题，或因为家族权威（如父辈）过世，财产和权力面临分割，或因兄弟合伙制度面临严重分歧。“闹分家”在人们眼中更多地带有贬义色彩，甚至被认为是造成中国家族企业“长不大，活不长”的重大障碍^[1]。不过，也有一些学者指出不能武断地认为是“分家”导致“富不过三代”^[2]，需更加理性地看待家族企业分家问题。实际上，有的家族企业（如希望集团）在分家后反而获得更快的成长。家族企业本身由“家族”（社会组织）和“企业”（经济组织）合二为一，其分家往往与企业分拆和家族分家有着相似之处。分拆作为企业战略扩张或收缩的手段，受到经济学和管理学领域学者的关注，而家族分家作为家庭演进

的方式，一直是人类学和社会学的研究主题^[3]。尽管“家业长青”一直是家族企业永续经营的战略目标之一，但往往难以避免“合久必分”的局面。在多数情况下，分家是家族企业在最为严重的家族冲突下进行的，可能导致的结果是企业被分拆，甚至家族企业的衰落或消亡。由此，分家被认为是具有负面价值的事件，也正因为如此，保持家族企业的完整性一直是家族企业管理理论和现实的重要课题，例如，设立家族基金是不少家族企业创业领导人未雨绸缪的一个重要制度安排，期望后代的分家不至于导致企业被分拆，而只是所有权在家族成员之间的再分配。显然，企业的完整性无论对于企业规模经济的竞争，还是家族企业文化价值观以及声

收稿日期：2011-10-31

基金项目：国家自然科学基金资助项目(71172167)；广东省高等学校珠江学者岗位计划资助项目(2010)；中山大学“985工程”三期项目“中国家族企业研究创新基地”；中山大学2011学年度笹川基金博士生重要创新项目

誉的薪火相传都具有重要价值。然而,随着家族成员的不断扩大延续,成员之间在价值观、经营战略以及控制权等方面的冲突也会与日俱增,家族成员“捆绑”在一起的(治理)成本将会越来越高。这时,分家则可能成为一个具有战略意义的次优选择。本文从中国家族企业的分家现象入手,从家族治理和裂变创业视角分析其产生的原因和机理,通过案例深入探讨在分家背后的企业战略发展逻辑。本文所分析的问题有2个方面:①分家是否是解决家族治理问题的一种有效途径?某些情况下,尤其在家族内部存在难以调和的冲突时,保持家族整体性导向的治理结构有时是不可行的或成本高的,此时,分家可能是更好的解决方法。本文将分家作为一种治理方案来理解,抛开分家即败家的主观偏见,给予“分家而治”应有的学术重视。②分家对家族企业的战略创业价值何在?分家作为家族企业的裂变或家族衍生创业,似乎在一定程度上破坏了家族企业的整体性,或将企业资产细分化了。但在家族企业存在多元化、上下游或不同地域的产业联系时,分家完全可能裂变成一个企(创)业家族系列,构建一个以不同产业、产业链或地区之间的家族企业群体竞争合作关系,从而由家族企业演变成企业家族。

1 文献回顾与理论基础

在共性上,家族企业时常要面临分家的困扰。即使在非家族企业,创业者往往也不是孤身一人,而是以团队的形式出现^[4]。团队创业也会遇到相似的问题,BOYD等^[5]发现至少2/3的合伙创业者最终选择了分道扬镳。就家族企业而言,家族关系的嵌入和多代多位家族成员的进入,使得家族企业的问题更趋于复杂,“修剪家族树”就成为许多家族企业处理家族复杂性的替代方式,以消除其带来的不良影响^[6]。李新春等^[7]认为老一代家族权威的离逝可能导致家族的分裂。柯荣柱等^[8]指出企业的分与合是由企业的生产特点、多方能力和预期等因素决定的,即分家可能是在多种动因或情境下形成的决策行为。同时,还可以从分家事件发生的具体时点和动因上加以分类:①父辈创业者过世或退休时面临的继任和分家同时进行的过程,因为继任者难以把控家族全部的产业或控制权,因此,采用分家策略是将继任权分割以分配给不同的后代家庭。②兄弟合伙阶段面对矛盾冲突时采用的分家,或者一些兄弟退出,或者

将企业产权加以分割。③夫妻或父子经营企业之间的分家,这是由婚姻破裂或其他原因所致的分家。由此,分家的形式多样,本文将夫妻婚姻破裂导致的家族财产分割排除在分家问题之外,因为这主要是财产处置,而不涉及产权分割,不属于分家的概念。

1.1 家族企业分家与治理

理论上如何解释家族企业的分家问题?目前的文献尽管或多或少地涉及分家问题,但基本上是不系统的,不少是停留在对分家现象的简单描述或议论上,很少有深入的理论探讨。尽管这些理论的诠释还很粗糙,但对于明确分家问题研究的理论路径是有益的。目前零散的文献主要是从治理或制度视角来研究分家问题:一方面,当家族冲突或纷争所造成的治理成本过高时,分家可能成为替代家族整体治理的一种有效方式。家族成员之间在财务、管理角色、所有权和控制权,以及企业未来发展方向上可能产生分歧^[9],尤其是在老一代的权威不再或出现对现有的家族企业权威的挑战时,隐含的冲突就有可能爆发^[10]。家族成员的意见不合、产权纷争均会造成企业治理成本的提升,甚至使整个企业毁于内耗。由此,分家有时被视为企业内部治理成本过高时的边界重构。WARD^[11]对印度6家家族企业儿媳的访谈发现,家族企业主对控制权的执着追求使得分家成为家族企业解决冲突的一种常见方式,最初可能是每个儿子分管一块,但每个儿子又都希望自己的儿子接手企业,最后往往选择分家来保持家族和谐,一家企业也演变成几个分立的企业实体。另一方面,分家替代家族整体治理的合理性也受到家族企业所处制度文化环境的影响。STEWART^[12]在对家族企业的人类学分析中指出,在许多文化下,尤其是在东方国家,家族成员会选择通过分割家族财产来抵消权威系统中的不平等。从家庭史看,与日本的“家督继承制”不同,中国历来奉行“诸子均分”,所以家族财产的积累性较差,而遗产均分引起的“分家”传统对家族企业的影响不容忽视^[2]。当分家成为一种制度文化,它就具有了文化的一般属性^[3]。郑宏泰等^[13]在对香港华人家族企业的案例分析中也曾指出,诸子均分原则提供了兄弟间竞争的基础,激发了相互比较的压力或动力。在华人家族企业中,创业者在世时,儿子们或许会分管企业的不同部门或工厂,但父辈去世之后,继承者们会因为财产纷争或意见不和,使家族企业分裂甚至解体。同时,在中国

转型经济背景下,产权保护制度尚不完善,家族企业同时面临管理层侵占和家族内部成员侵占的风险^[14],尤其是家族内部爆发纠纷时,争产官司就要持续数月,甚至导致企业关停。这也使得分家在一定程度上成为防止家族决裂和企业因内耗而消亡的选择。

1.2 家族企业分家与裂变创业

现有基于治理视角或制度文化视角的研究对理解家族企业分家问题有所助益,但分家蕴含的负面或被动的一面不容忽视,分家是“不得已而为之”,同时,其主动的、正面的对家族创业的价值还有待挖掘。本文更多从裂变创业视角看待家族企业的分家问题,挖掘其对家族创业的价值。分家在这里不是被视为负面的,而是可能转化为具有积极的战略创业意义的过程。这与人们如何看待分家的效果有关。实际上,对于分家历来存在2种不同的观点:一种是消极观,认为分家会导致家族企业的衰落;另一种观点则认为,分家是一种积极避开家族冲突的方式。本文则认为,在特定的情境和家族愿景下,分家可能成为家族企业战略扩张(或战略创业)的一种方式,从而实现由家族企业发展为企业家族。《管理学家》曾专门就“中国创始人分手”问题开展过系列案例调查,给出了很好的素材,对一些创业团队分手而产生的裂变创业有所总结,但并未就分家的家族创业价值和后续演变路径进行深入探讨。而今,从家族创业视角的研究才刚刚开始,分家作为家族裂变创业的方式之一,其对家族创业的价值亟需深化^[15]。家族创业的研究显示,家族企业带有促进或抑制创业精神的特征组合,如管家行为、家族与企业的合一性、家族网络增强了家族创业精神^[16],而变革惰性和风险厌恶的倾向则可能抑制家族企业的创业行为^[17]。HABBERSHON等^[18]指出,目前的家族企业研究还没有系统地揭示出家族企业的创业潜力或家族对创造代际财富的战略需求。家族企业分家在一定程度上可能使家族资本的跨代积累过程中断,使裂变企业面临着资本约束,或在控制权争斗中消磨掉增长潜力^[19]。值得注意的是,企业分家不同于农业社会分田,只会越分越小,也有可能超越原企业规模。在LAMBRECHT等^[6]的2个分家案例中,“分”都是从经济角度作出的最优选择,家族成员都认为分才能带来家族的再创业发展,为预防下一代进入企业所引发的冲突更是加快了分家的进程。JAFFE等^[20]对人们习以为常的家族王朝提出了一个问题,即“为什么要在一

起?随着家族所有权的分散和家族复杂性的增强,成员离开的压力增加,多代间的信任和联盟基础不再牢固。由此,“合”相对于“分”的优势何在?合在一起或许是因为对其他投资者与资产的熟悉,分享家族财产的便利;分开投资一般被多元化倾向所激励,或被成员间的不同投资哲学和目标所激发,为家族内多位企业家的创业精神提供平台。由此,家族企业分家一则可防止家族的破裂;二则可简化公司治理;更重要的是,分家可使家族内的企业家在独自领导一家公司后充分发挥其潜力和创业热情。ITO^[21]对日本企业裂变创业的内部劳动力市场的观点亦体现了分家对企业内部多企业家能力的激励和创业成长的价值。此外,郑宏泰等^[13]从更为广泛的商业系统、家族系统和文化系统的交互作用分析了分家使得那些自主性或才华受限的子孙得以另立门户或自我创业,从而对整体经济发展产生正面的、积极的和建设性的作用。

基于此,不能简单地将家族企业“分家”与企业衰败画上等号,而应更全面地看待“分家”现象。“分家”事实上可以降低家族企业世代交替过程中的冲突;同时,分家对于家族企业成长或创业可能有着正面的价值,或提供了新的发展空间与可能性,使得家族企业潜在的企业家能力得以发挥^[22]。分家积极观蕴含着一个重要的理论假设,即分家在一定意义或条件下是具有战略创业意义的。显然,分家的创业价值研究还远未被揭示,因此,理论探索需要关注分家的创业导向。本文正是这个理论视角下的一个探索性分析。

2 分家案例

本研究采用现象驱动型多案例研究方法^[23],选取多个有过“分家”经历的家族企业案例来开展研究。具体而言:多位家族成员共同经营的家族企业在经历一段时间的成长后分拆为几个由各家族成员分头掌管的企业,或者某些家族成员退出家族企业的经营,另创办一新的企业。6家案例企业包括希望集团、奥康鞋业、宅急送、方太厨具、苏宁电器和远大空调。选择这6家公司作为案例的标准是:①这些企业是具有较高社会影响的公司,因此,其分家案例的媒体报道和其他资料事实的披露情况较翔实,便于较好地运用二手资料进行研究。②这6个分家的案例分布在不同行业和地区,有一定的代表性。这里只选取了分家后较成功的案例,或有意识地选取了由分家到创业家族的案

例,这是为了研究问题而选择的样本案例。③只选择了中国大陆的家族企业,而且都是改革开放后创立的企业,这是为了在研究中屏蔽掉制度和市场环境的较大差异对分家问题产生的影响。本研究中的多个案例企业资料主要来源于:①6家案例企业的官方网站及部分上市公司公告及年报;②搜索重要的财经杂志、报纸、媒体报道和企业家传记;③学术期刊网上与案例企业相关的研究论文。本研究尽可能对多种证据来源进行交互验证^[24],但不可避免的是二手资料可能会忽略一些细节。这在一定程度上降低了主观因素的影响,给予研究者较为客观、中立的立场;另一方面,分家问题通常是家族企业较为敏感的话题,通过访谈获得真实的信息也极为困难,因此,从多种来源、多个角度观察其事后发展以反映当时的情况是合适的。6家案例企业的基本情况见表1。

表1 家族企业分家案例汇总

企业	创立者	行业	分家时间	分家原因	分家后发展
希望集团	1982年由刘氏四兄弟创立	饲料	1992年首次均分股权,1995年第2次分家	经营理念不一致;企业精神势均力敌	新希望集团成功上市;提前完成扩张的目标
奥康鞋业	1988年王振滔、钱金波等在温州创办	制鞋	1994年,王振滔保留了厂房、设备及“奥康”品牌;钱金波带走一批资金再创业	企业内家族关系复杂	双双成为鞋业巨头
宅急送	1994年陈平、陈东升兄弟创立	快递	2009年初,陈平离开宅急送	业务转型中亏损严重;发展理念不一致	宅急送战略回归,新公司星辰急便获得外部投资和发展
方太厨具	1996年由茅理翔、茅忠群父子创立	厨具	——	预防纷争,分设口袋	相互扶持,均发展良好
苏宁电器	1990年由张近东、张桂平兄弟创立	电器	1999年分家	经营理念和投资偏好不一	两者均上市,苏宁电器成为中国最大电器连锁企业之一
远大空调	1988年张跃、张剑两兄弟创办	空调	1997年分家	事业定位不同,战略分歧	声势减弱

注:笔者根据公司网站、上市公司年报、杂志书籍等资料整理。

2.1 希望集团——划地而治

四川希望集团曾是大陆最大的家族企业,由刘氏四兄弟(刘永言、刘永行、陈育新、刘永好)创办于1982年,以养鹌鹑起家,后转营饲料工业,同时兼营食品、金融、房产、电子科技等多种产业。1997年11月4日,希望集团在《经济日报》等各大经济类报纸上刊登集团变更法人代表公告,正式将刘氏四兄弟各自拥有的企业

资产及划分情况进行公布,其分家过程经历了2个阶段^[8]。

第1阶段是1992~1995年“平分资产”,将刘永言、陈育新的资产基本分清,但刘永行、刘永好的资产仍合在一起。刘永言拥有新津厂在西昌所设分厂的少量股份,主要拥有饲料行业以外的一些资产;陈育新拥有绵阳分公司1/3的股份,并负责基地饲料厂;刘永行和刘永好留在饲料行业,并向全国发展。四兄弟平分了当时的新津希望饲料厂和科研院所等家族共同资产的股权,资金也相应分流。

第2阶段是1995~1996年的完全“分家”,将仍合在一起的刘永行和刘永好的资产分清。鉴于在经营理念上存在分歧,刘永行和刘永好平分了全国27家分公司及约2亿元的资产,分别拥有东北片和西南片,并禁止跨区域争夺市场。同时,在1992年的基础上,刘永言投资成立希望大陆公司,陈育新成立华西公司,刘永行在东北成立东方希望公司,刘永好成立南方公司,剩下的“两厂一所”的资产由四兄弟均等持有。

2.2 奥康鞋业与宅急送——一方出走^[25]

奥康鞋业与宅急送的分家有些类似,均是共同创业中的一方选择离开,并新建业务相似的公司。王振滔、钱金波等于1988年在温州创办了永嘉奥林鞋厂,是奥康鞋业的前身,后与外商合资组建了“奥康鞋业有限公司”,企业逐步从家庭作坊式生产转向规模化制造的模式。但随着进入企业的家族成员的增多,亲戚之间的矛盾越来越大,帮派滋生,家族冲突演化为企业冲突,影响企业的运营。1994年,2人都意识到捆绑在一起经营的为难之处,决定和平分家,王振滔保留了厂房、设备和“奥康”品牌,钱金波获得一批资金。分开后,钱金波利用其经验和资金成立了“红蜻蜓”,仍以制鞋为主,还涉足运动品、服装、皮具、教育、金融等领域。

从事快递业的宅急送由陈平及其兄长陈东升创立于1994年,模仿日本“宅急便”的商业模式,由陈平担任总裁,二哥陈东升任董事长,大哥陈显宝担任副总裁。陈东升同时还是泰康人寿和嘉德拍卖的董事长,对宅急送的管理参与较少。2008年,陈平看到电子商务的蓬勃发展,看好小件快递迅猛的增长需求,故对宅急送进行业务转型,在原来包裹运输为主的业务结构上,新设小件快递业务部。但宅急送在业务转型中出现亏损,也与其他管理层人员产生理念冲突,最终陈平选择了分家,离开宅急送。陈

显宝接任陈平管理宅急送,陈平获得一批资金,开始二次创业,利用其经验和人脉创办了专营小件快递的星晨急便快递公司。

2.3 方太厨具——分设口袋^[26]

1985年茅理翔第一次创业,创办慈溪无线电九厂,后改为飞翔集团,开发了中国第一支电子点火枪,一度成为“世界点火枪大王”。随着大规模的模仿和竞争的加剧,茅理翔、茅忠群父子联手二次创业,于1996年创办了方太厨具有限公司,业务范围涉及厨房电器、热水器、集成厨房以及海外事业四大领域。茅理翔曾提出“口袋理论”:钱最好放在一个口袋里,否则会给孩子埋下“定时炸弹”,最终将导致家族和企业的分裂。茅理翔认为自己和夫人、儿子属于同一个口袋,不会有利益上的冲突,女儿和女婿属于另一只口袋。为防止女儿留在方太引发家族冲突,茅理翔扶持女儿茅雪飞(以及各位创业元老)自己创业,作为方太的外协厂家,实现儿子和女儿的分家。茅理翔及儿子共保持对方太的绝对控制,女儿一家仅持有少量股份,不参与公司经营。这是一种预见性的分家方式,极大地避免了冲突的发生,又为子女提供了发挥才能的平台,创造相互切磋和扶持的氛围。

2.4 苏宁电器与远大空调——分立经营

苏宁电器与远大空调均是兄弟创业,合而分之的例子。苏宁电器最初由张桂平、张近东兄弟联手创立,从事空调销售。张近东专注于家电经营,而张桂平对房地产颇感兴趣。1992年,张桂平已开始进军房地产行业。两兄弟经营目标的差异使得他们在1999年分家,张近东继续经营苏宁电器,聚焦于家电连锁;张桂平转向地产、建材、贸易、采矿、航空等领域,执掌苏宁环球。2人共享苏宁品牌,在各自的平台上展现创业才能和管理能力,如今2家企业均已成功上市,财富高涨。

1988年张跃、张剑兄弟注册成立了“远大热工研究所”,开发出了多项专利并进入中央空调市场。1997年,远大空调投资整体浴室项目。此时,张跃、张剑兄弟就企业的发展战略产生了分歧:张剑认为直燃机空调未来市场存在潜在危机,在远大内部力主走多元化道路;而张跃坚持要做空调。最终,二人选择了分家,张跃执掌远大空调,张剑转做远铃。两兄弟分开后,远大空调的声势渐弱,而远铃在整体浴室的领域默默耕耘。

3 家族企业分家模型

家族企业的分家可能是一方出走或原有企

业的分拆,与企业衍生存在一定程度的相似性。分家后,原企业与新企业可能相互合作也可能相互竞争。家族企业不同的分家方式(可能受不同动因所驱动)及之后彼此间的关系对家族企业或企业家族的发展极为重要。本文基于MONCADA等^[27]对欧盟衍生企业过程的类型划分和CHEN^[28]的竞争者分析的思想来分析上述6家家族企业的分家案例,分家的方式和分家后的关系是细分家族企业分家类型的2个重要维度。MONCADA-PATERNÒ-CASTELLO等^[27]将企业衍生过程分为重建型和创业型,重建型衍生企业是将不适应母公司发展战略的部分逐渐外部化或甩出;创业型衍生企业是指公司员工离开原企业,利用已掌握的关键知识创建一个新企业。CHEN^[28]整合了竞争者分析和企业间竞争的文献,提出了包含2个企业特定理论构念的分析框架:市场共同性,源于多点竞争理论,是指竞争者之间市场重叠的程度,市场包括地理市场、市场细分和品牌等;资源相似性,源于资源基础观,是指竞争者拥有相似类型和层次的战略资产的程度。该框架充分考虑了竞争的动态性和分析对象之间的互动性,适合对充满复杂性的分家企业间的关系展开分析。鉴于市场共同性和资源相似性在二手案例中量化较为困难,采用行业相似性考察分家后企业之间的市场竞争和资源互补程度,行业相似性较高,则是竞争型关系,行业相似性低,则为补充型关系。

纵观以上6个分家案例,可根据家族企业分家的方式和分家后各企业间的关系2个维度将其分为4类。家族企业分家的方式包括衍生型和重组型,衍生型分家指部分合伙创业的家族成员离开原企业,创办新的企业而形成的分家;重组型分家意指将原家族成员共同经营的企业进行产权调整,分拆为各家族成员掌管的几个独立企业。家族企业分家后企业间的关系包括竞争型和补充型,竞争型是指分家后的各企业所在行业类似,市场共同性较高,彼此间竞争较为激烈;补充型则指分家后的各企业处于不同的行业或为同行业的上下游关系,彼此间较少竞争,甚至互为补充。其中,家族企业分家方式以拆分方式表示,若仅是拆分股权或部分家族成员获得资金变现离开创业,则为衍生型分家;若将原家族企业实体进行拆分,人各一份,则为重组型分家。家族企业分家后各企业间的关系以行业相似性度量,若各个分企业之间主营业务类似,彼此竞争,则表示行业相似性

高,为竞争型分家;若各分企业间业务重合少,或者为供应链的上下游关系,则表示行业相似性低,为补充型分家。

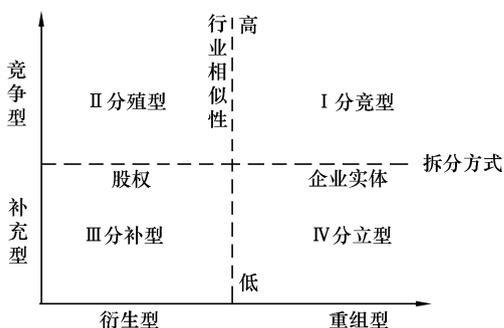


图1 家族企业分家类型

图1描绘了6家案例企业的分家类型,具体可概括为分竞型、分殖型、分补型和分立型。第1象限为重组驱动的家庭企业分家,且分家后各企业相互竞争,希望集团即是此类。希望集团按地域拆分为4个子集团,除刘永言进军高科技行业外,其他3个分企业虽扩张至其他领域,但在饲料行业的竞争仍较为激烈。第2象限为衍生驱动的家庭企业分家且分家后各企业相互竞争,奥康鞋业和宅急送均属此类。钱金波离开与王振滔合伙创立经营的奥康鞋业后,创办了同样经营鞋类产品的红蜻蜓鞋业;陈平从一手创办的宅急送退出后,创办了同处快递行业的星晨急便。第3象限为拆分股权且行业相似度较低的分家,方太厨具是此类的典型。茅理翔给予女儿方太厨具的股权和一笔资金帮助其在外创业,与方太厨具相互补充。这种预防性的分家既催生了家族新的创业,又有利于保持家族关系的和谐,避免不良冲突,甚至相互扶持。第4象限为拆分企业实体且行业相似性低的分家,苏宁电器和远大空调均属此类。苏宁电器分家后,张近东继续做电器,成长势头赶超国美,而张桂平则在房地产领域不断扩展;远大空调分家后,张跃、张剑分别掌管远大空调和远铃。这种分家是在原企业已经拓展了不同的业务后进行的拆解,分开后相互业务交叠较少,竞争程度较低。显然,以上选择的几种分家类型代表了一种积极正面的分家治理,或者说,在这些案例中,分家不再是一种家族纷争导致的对家族企业的破坏,而是作为一种积极的家族创业战略。分家亦可作为一种家族治理的模式,而区别于维持家族企业完整性的家族治理。在不少存在家族纷争的情况下,维持家族企业完整性的治理成本很高,甚至可能使得企业无法正常运营。这时,分家可能是一种更好的治

理模式,避免家族企业的整体沉没。更为积极的分家战略则可能通过有效的分家模式而实现从家族创业到创业家族的转型。以上案例表明,分家还是维持企业完整性是一种重要的家族企业创业战略选择,对家族企业治理和持续发展有着重要的意义。

4 从家族企业到企业家族

目前中国大多数企业处于第1代创业者控制的阶段^[29],分家主要是在家族合伙创业者之间的分拆,战略逻辑似乎沿着家族创业到创业家族的发展路径,创业是分家的主旋律。家族企业的分家与衍生创业中的“员工离开母体企业选择裂变”有着相似之处。创业者拥有的人力资本和相关知识经验为家族中其他成员的再创业提供了条件,分家即是实现其人力资本价值的一种方式。离开原企业进行创业的员工常常因为自己关于创新或潜在市场的想法得不到支持,或因为看到了被母体企业所忽视的创新机会^[30]。分家离开的家族成员可以选择创建作为原企业供应商或客户的上下游配套企业,或者作为母体企业的同业竞争者从事类似或相同的业务。李永刚^[31]对企业衍生的分析表明,潜在企业家数量的多少和企业家禀赋的高低是决定新企业衍生频率和以何种形式衍生出来的重要影响变量。此外,AGARWAL等^[32]认为,衍生新企业并不一定会产生熊彼特式的“创造性毁灭”,而可能是一种“破坏性创造”,新企业对原企业还可能存在沁入价值,尤其是与原企业存在聚合或互补效应时对双方的增长均有利。如早期的硅谷仙童半导体公司,国内的华为系、百度系等都是通过企业衍生形成的企业族群,知识传承、机会追求、竞争与合作在每个企业族群中交织存在。从家族裂变创业视角来看,家族企业通过分家、裂变而形成“企业家族”是家族企业演化的一种表现形式,如希望集团的分家促成了大陆希望、南方希望、东方希望、华西希望四足鼎立,相互支撑的企业家族系列。分家作为家族持续创业的一种形式,在这个过程中,原来的母体企业和其他家族成员可能会不断消失,但一个“企业家族”却最终实现了整体的适应与存续。

以上的案例分析表明,家族创业企业经过分家裂变可能演化成不同的形式,其中一条重要的路径是演变成企业家族。目前学界对企业家族的定义不同,但多在强调内化于家族的创业精神和家族成员的主体性。HABBERS-

HON 等^[18]指出,企业家族不是简单的企业中的家族,它是具有创业精神家族的一种特定类型,只有同时表现出创业型战略和家族作为投资者的所有权理念特征,以追求跨代际财富创造为目标的家族企业才是企业家族。UHLANER 等^[33]将企业家族定义为聚焦于创业目标或创业动力的企业所有者的家族,一些家族成员(尽管不是所有)一起通过企业价值创造带来家族财富的增长。企业家族不是家族成员所创业或分家裂变企业的简单集合体,而是其中围绕着某一产业而构建出的相互竞争与合作的团体,这个团体因为家族血缘的联系而更加紧密地团结或实施准集团化战略。所谓其间的产业联系主要是指在上下游配套服务、不同产品线、不同地域甚至同一产品之间展开竞争与合作的关系,或者按照 PORTER^[34]的观点,这是存在纵向或横向关联的家族企业群体。正因为这种关联关系,即便在分家之后具有各自独立的经营实体,其相互之间的战略合作和竞争将加强企业群体的竞争优势。郑宏泰等^[13]将这种组织结构称为“榕树式家族集团”,认为这是一种具有中国文化特色的结构形式,不同家族成员从事不同的生意或发展不同的事业或专业,他们可能没有股权上的联系,彼此甚至可能存在生意上的竞争,但他们受荫于同一家族的名声或地位,因而存在一些微妙而内隐的关系。

与合作模式,可以称之为划地而治的企业家族。如果在分家之后,企业之间同时存在纵向和纵向的关联(象限 I),则会产生高度同质化的竞争,这时,可能用不同的品牌对同一种产品进行竞争(如阿迪达斯和彪马),此称之为兄弟竞争型企业家族。只有当企业之间既不存在纵向也不存在横向的关联(象限 III)时,这类分家而治的企业才将原来家族企业高度不相关的多元化业务分别由不同的家族成员所有并经营,这类企业各自为政,并不能称之为企业家族,是真正地被拆解为较小的个体。我国不少家族企业在成长过程中就有意识地进行多元化扩张,以期在将来分家时,将这些不同的业务很容易地分配给各个子女经营,这在一定意义上是为从家族创业向创业家族演变提供了产业基础。

实际上,分家除了因为具有各自利益诉求的家族成员之间存在冲突之外,往往也是家族内部存在多个具有企业家精神和能力的个体之间的竞争所致。当家族企业为多位家族成员掌管时,彼此间经营理念和目标的不一致会引致非生产性竞争行为,消耗企业资源。这时,通过正式和非正式的治理结构将其强制性地统合在一个家族企业内部,即便相互冲突的利益诉求得到缓解,但在缺乏较高的家族权威的情况下,多个家族成员的企业家能力也是难以共存和充分发挥的。在这种情况下,家族企业的企业家精神和能力就没有产生最大的价值。在家族成员能力相当,可以独当一面时,家族企业通过分家可创造出一个劳动力市场,使具有创业精神的家族成员在新的平台上发挥自身的才能。如刘永行和刘永好在合作时期,根据自身的优势有着明确的分工,刘永行多负责内部管理,刘永好负责对外公关和谈判,两兄弟的优势得以充分发挥。随着创业过程中的学习,取长补短,习得对方的优势,企业家能力得以全面提升,具备了独立运营企业的能力。同样,其他 5 家案例企业创始人都是具有极强企业家精神和能力的搭档,这种能力的相当性或同质性极易造成权威的丧失,而引发不稳定性。由此,分家可能是更有利于发挥多企业家能力的一种治理方式。但真正发挥这些家族成员企业家能力并非简单的分家产就能达到,这往往会导致家族企业的解体或关闭清算。只有演变成企业家族才是家族企业进一步发展的有效途径。在这一模式下,不同的家族成员的企业家能力得到充分发挥,而在分家而治的不同企业之间可以通过产业竞争或合作关系,以及家族信任团结而获得

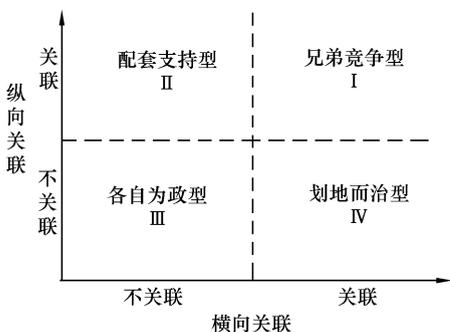


图 2 分家而治到企业家族:不同的类型

图 2 从产业关联的 2 个维度划分了从分家而治到企业家族的不同类型。在分家后的企业之间如果只存在纵向关联(象限 II),则基本上属于产业链上下游相互配套支持,通过家族成员之间的联系实现产业链的整合和控制,由此形成配套支持型企业家族。当企业之间只存在横向关联(象限 IV)时,一般而言,相互之间在不同的产品线或不同地域之间进行分工合作,如希望集团的分家案例,这种企业家族因为相互竞争而互相促进,是一种有益的战略竞争

更大的竞争优势。

5 结论与讨论

5.1 结论

本文采用多案例研究方法,从家族治理和裂变创业的视角分析归纳了我国家族企业的分家模型,并给出了从分家而治到企业家族的演变类型,探讨了分家所蕴含的战略创业价值。本研究尝试推进家族企业分家这一在学术上较少探讨的话题的理论和实践研究,以一种客观的(摒弃过去传统偏见的)态度审视家族企业的分家问题。分家可能会产生负面影响,甚至使得一些家族企业解体,但积极的、战略创业导向的分家则完全可能使问题中的家族企业获得新生,而成长为有着产业或战略联系的企业家族。分家到底是家族企业发展的阻力还是催化剂?有的企业分家后衰败,而有的却实现了快速发展,分家的结果不同,要视分家方式和应对战略而定。其中,家族成员关系维持得好的企业一般在分家后更易获得成长,选择积极主动的战略应对家族纷争,以及分家后的相互扶持或良性竞争是整个创业家族持续发展的重要因素。更为重要的是,通过分家形成横向或纵向的产业关联,从而实现由家族企业向企业家族的演变,是家族企业分家而治的战略创业价值所在。分家本身无所谓好坏,关键是要清楚在何种情况下,采用何种方式的分家有利于家族企业发展。本文对这一问题的分析在理论上可以深化家族治理及家族创业问题的认识,虽然将家族企业分家作为一种治理模式,尤其在家族内部存在难以调和的冲突和问题的情况下,分家治理相比保持整体性的家族治理可能更合适(威廉姆森意义上的治理结构),但家族企业分家可能具有的战略创业价值还远远没有得到重视,本文的案例研究揭示出一个重要的假设,在创业导向战略之下,分家可以引导家族企业从家族创业向企业家族的战略转变。这为家族企业分家与创业问题的研究提供了一个新的视角。

5.2 讨论与未来研究

家族企业往往被认为是孕育冲突的温床。随着企业的发展,家族企业产权不清的现实,以及家族成员战略目标和理念的差异,将诱发家族成员之间的激烈冲突。家族内部小团体利益的出现将打破整体格局,如兄弟各房的妻子之间或共同创业的夫妻之间关系不协调时,尤其是在中国企业普遍缺乏正式的家族治理结构(如家族委员会、家族宪法等制度)时,分家战略

或许成为替代家族整体治理,解决家族冲突的一种较好选择。但家族企业选择分家战略究竟是出于家族治理成本的考虑还是企业扩张的需要,分家的动因并不一致。本文关注的是家族合伙创业者的企业家能力势均力敌情况下的分家,由于家族权威逝去所引起的二代传承分家,如台塑集团在王永庆离去后的遗产争夺,还需进一步深入研究。从家族治理视角来看,家族成员捆绑在一起还是分开可视为2种不同的治理结构,其目的均是为了实现家族企业的增长和可持续发展,以及促进家族和睦与幸福来维护家族的长期利益。有学者认为,家族化合伙创业企业治理瓶颈的突破,亟待解决的是企业家能力资本化、有效的控制权安排和信任的转变等问题,保证从家庭式组织向市场化的经济组织演变^[35]。由此,分家有时不失为一种缓解家族冲突,简化家族企业治理的途径。

本文基于6个家族企业分家案例进行分析,得出的结论可能具有一定的局限性:分家后衰败或死亡的企业资料有所缺失,在后续研究中可专门针对分家成败的企业进行对比性研究;本文仅是从家族企业分家的多个案例入手定性分析其对家族创业的价值,具体作用机制及量化分析还需在后续研究中进一步探讨。

参 考 文 献

- [1] 苏启林,张庆霖.利他主义介入的家族企业代理冲突研究[J].中国地质大学学报:社会科学版,2009,9(5):85~88.
- [2] 陈凌,应丽芬.代际传承:家族企业继任管理和创新[J].管理世界,2003(6):161~166.
- [3] 麻国庆.分家:分中有继也有合——中国分家制度研究[J].中国社会科学,1999(1):106~117.
- [4] ENSLEY M D, CARLAND J C, CARLAND J W, et al. Exploring the Existence of Entrepreneurial Teams [J]. International Journal of Management, 1999, 16(2):276~286.
- [5] BOYD D P, GUMPERT D E. Coping with Entrepreneurial Stress [J]. Harvard Business Review, 1983, 2(3/4):46~56.
- [6] LAMBRECHT J, LIEVENS J. Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony [J]. Family Business Review, 2008, 21(4):295~313.
- [7] 李新春,张书军.家族企业:组织、行为与中国经济 [M].上海:上海人民出版社,2005.
- [8] 柯荣柱,钟鸿钧.四川希望:家族企业的现代化进程及其动力 [M]//“中国改革与发展报告”专家组.成长的经验——中国绩优大企业案例研究.上海:上海

- 远东出版社,1999:158~208.
- [9] ARONOFF C, WARD J. Defining Your Family Business[J]. *Nation's Business*, 1994,82(5):74~75.
- [10] PETER S D, PAULA D H. In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm[J]. *Family Business Review*, 1999, 12 (4):311~323.
- [11] WARD J L. Reflections on Indian Family Groups [J]. *Family Business Review*, 2000, 13 (4):271~278.
- [12] STEWART A. Help One Another, Use One Another: Toward an Anthropology of Family Business [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2003, 27 (4):383~396.
- [13] 郑宏泰,黄绍伦. 香港华人家族企业个案研究[M]. 第2版. 香港:明报出版社有限公司,2004.
- [14] CHAKRABARTY S. The Influence of National Culture and Institutional Voids on Family Ownership of Large Firms: A Country Level Empirical Study [J]. *Journal of International Management*, 2009, 15 (1):32~45.
- [15] 李新春,何轩,陈文婷. 战略创业与家族企业创业精神的传承——基于百年老字号李锦记的案例研究 [J]. *管理世界*, 2008 (10):127~140, 188.
- [16] EDDLESTON K A, KELLERMANNNS F W. Destructive and Productive Family Relationships: A Stewardship Theory Perspective[J]. *Journal of Business Venturing*, 2007, 22 (4):545~565.
- [17] NALDI L, NORDQVIST M, SJÖBERG K, et al. Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms[J]. *Family Business Review*, 2007, 20 (1):33~47.
- [18] HABBERSHON T G, PISTRUI J. Enterprising Families Domain: Family Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth[J]. *Family Business Review*, 2002, 15 (3):223~238.
- [19] 李新春,檀宏斌. 家族企业内部两权分离:路径与治理——基于百年家族企业香港利丰的案例研究[J]. *中山大学学报:社会科学版*, 2010, 50(4):178~188.
- [20] JAFFE T D, LANE H S. Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business and Investment-owning Families[J]. *Family Business Review*, 2004, 17 (1):81~98.
- [21] ITO K. Japanese Spinoffs: Unexplored Survival Strategies[J]. *Strategic Management Journal*, 1995, 16(6): 431~446.
- [22] 酒井邦恭,关山博. 我的企业分家[M]. 黎肇显,译. 北京:企业管理出版社,1989.
- [23] EISENHARDT K M, GRAEBNER M E. Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50 (1):25~32.
- [24] YIN R. *Case Study Research: Design and Methods* [M]. 2nd ed. Beverly Hills, CA: Sage Publishing, 1994.
- [25] 江远. 奥康:从小家族到大家族[J]. *管理学家:实践版*, 2010 (5):59~63.
- [26] 茅理翔. 家业长青:构建中国特色现代家族制管理模式[M]. 杭州:浙江人民出版社,2008.
- [27] MONCADA-PATERNÒ-CASTELLO P, TÜBKE A, HOWELLS J, et al. The Impact of Corporate Spin-offs on the Competitiveness and Employment in the European Union, a First Study[R]. Seville:European Commission, IPTS, 1999.
- [28] CHEN M J. Competitor Analysis and Inter-firm Rivalry: Toward a Theoretical Integration[J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21 (1):100~134.
- [29] 马丽波,付文京. 产权契约与家族企业治理演进 [J]. *中国工业经济*, 2006 (5):120~126.
- [30] 苏晓华,张书军. 企业何以衍生[J]. *中大管理研究*, 2009, 4 (2):18~32.
- [31] 李永刚. 企业衍生机理研究[J]. *财经论丛*, 2006 (2):1~7.
- [32] AGARWAL R, AUDRETSCH D, SARJAR M. The Process of Creative Construction: Knowledge Spillovers, Entrepreneurship and Economic Growth [J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2007, 1 (3/4):263~286.
- [33] UHLANER L M, KELLERMANNNS F W, EDDLESTON K A, et al. The Entrepreneurial Family: A New Paradigm for Family Business Research [J]. *Small Business Economics*, 2010, 38(1):1~11.
- [34] PORTER M E. *Competitive Advantage*[M]. New York:Free Press, 1985.
- [35] 张书军. 灵活信任、企业家能力资本化与治理——对家族化合伙创业企业的分析[J]. *南开管理评论*, 2004, 7(4):21~26.

(编辑 杨妍)

通讯作者:李新春(1962~),男,安徽桐城人。中山大学(广州市 510275)管理学院教授、博士研究生导师。研究方向为家族企业与创业。E-mail: mns1xc@mail.sysu.edu.cn