

Study on the Exclusion of Family Enterprise's Culture to the Management Pattern of Contemporary Enterprise

Lingyan Cao

School of Management of Lanzhou University

Email: caolingyan@lzu.edu.cn

Abstract: Family enterprise in China has gained tremendous success in many aspects during the past thirty years. At the same time, there are many problems in family enterprise, such as too small scale and too low ability of continuous development. Beginning with the relationship between management and culture, I raise the standpoint that the culture in family enterprise has great effect on the management characteristic of the family enterprise. Moreover, it is the key factor of reflecting continuous ability of family enterprise. The culture of family enterprise accelerates the emergence of family enterprise in our country. But along with the development of enterprise, the characteristics of dictatorship and exclusion of culture will block the running management pattern of contemporary enterprise and will not make family enterprise suit the demand of contemporary economic society, so the family enterprise of our country has low ability to develop. On the basis of the above views, we summarize five exclusion representations between the culture of family enterprise and management pattern of contemporary enterprise. Moreover, I analyze their causes and harmfulness and raise the idea of culture rebuilding of family enterprises to promote family enterprises grow up continuously and healthily.

Keywords: family enterprise; contemporary enterprise; exclusion; management pattern; the culture of family enterprise

家族企业文化对现代企业管理模式的排斥性研究

曹凌燕

兰州大学管理学院

Email: caolingyan@lzu.edu.cn

摘 要: 我国家族企业在过去三十年的发展中取得了巨大成绩,但在高速发展的同时却出现了企业规模小、持续发展能力弱等方面的问题。本文作者从管理与文化的关系出发,据此提出家族企业的文化是决定我国家族企业经营特征,进而影响其持续发展能力的关键因素。传统文化催生了家族企业的产生,但随着企业的进一步发展,传统文化的排他性特征又阻碍了现代企业管理模式的运行,削弱了其持续发展的能力。基于上述观点,论文总结了家族企业文化与现代企业管理模式在五个方面的排斥性表现,分析其产生原因及危害性,在此基础上提出了文化重构的思想及对策,以促进我国家族企业持续健康的发展。

关键词: 家族企业; 现代企业; 排斥性; 管理模式; 家族企业的文化

1 我国家族企业目前的发展现状

1.1 家族企业的发展现状。

在我国,家族企业的最初形态可以追溯到明清时期的徽商与晋商,现代意义上的家族企业则发端于1978年的改革开放。由于家族企业利用家族资源经营,家族成员互相团结相互信任,企业经营风险小,经营灵活,并有效地填补了国有经济的市场空隙,适

应了经济发展的客观需要,因而在短短的三十年中就获得了迅猛的发展。在我国,90%以上的民营企业为家族企业。据资料统计,截至2008年9月,全国登记的民营企业达到643.28万户,注册资金达到11.26万亿元;民营经济占我国GDP比重已超过65%,进出口总额的68%,民营企业已占中国法人企业的60%以上;我国经济增量的70—80%来自民营经济;在税收贡献方面,2000年以来,我国民营经济税收连年保

持 40%以上的高增长, 2008 年民营企业纳税占我国税收总额近 60%。此外, 蓬勃发展的民营企业创造了 80% 以上的新增就业岗位, 不仅吸纳 1 亿多农民工, 也成为每年上百万大学生就业的重要选择。可见, 以家族企业为代表的民营经济作为中国经济发展的亮点, 在改革开放的三十年里解决了数以千万计社会人员的就业问题, 为国家的财政税收做出了巨大贡献, 支撑了中国经济的半壁江山。

然而, 值得注意的是, 我国家族企业在高速发展的同时也存在着一些问题, 其中最为突出的表现是: 企业存续期短、稳定性差, 难以持续发展。对这个现象, 国内主流经济学家的解释是: 由家族企业自身的特点——落后性造成, 这种落后注定了家族企业的“短命”, 因此, 要想发展家族企业, 必须要走出家族制进而建立现代企业制度。

1.2 中国家族企业难以持续发展的原因

但是作者却认为上述观点忽略了两个事实: 一是现代企业制度的核心是产权清晰。我们认为, 目前在产权清晰度和忠诚度上, 没有哪一种企业类型可以和家族企业媲美。二是全世界 80% 以上的企业都是家族企业, 这其中不乏世界上最大、最成功的企业, 例如沃尔玛。

因此, 家族企业并不是一种绝对落后并制约企业发展的组织形式。中外家族企业发展的不同命运在于西方家族企业与华人家族企业在文化上的巨大差异, 这种文化的差异决定了两类家族企业在管理模式上的差别。这正如美国管理学家德鲁克在《管理学》中明确指出的那样, “管理也是一种文化, 管理模式与文化模式相关”。传统文化对于中国家族企业的产生是有益的, 问题在于随着家族企业的进一步发展, 它的文化特征排斥了现代企业管理模式的运行, 致使家族企业的发展受到了严重的制约, 出现了停滞不前乃至破产的情况, 所以, 家族企业的文化与现代企业管理模式的排斥性是制约家族企业持续发展的关键因素。

2 家族企业的文化与现代企业管理模式的排斥性表现

2.1 家族企业文化与现代产权制度的排斥性表现

产权制度是现代企业制度的核心, 其内容应包括产权清晰、产权结构多元化、产权可交易和产权设置具有激励功能等基本要素。这种产权制度要求建立一种具有开放性、制度性的企业文化, 而中国文化素以

宗法家庭为主体, 尊祖宗、重人伦、讲感情, 排斥家庭以外的事物, 这种文化具有封闭性和情感性的特点, 使在这种文化背景下产生的家族企业产权制度难以适应现代企业管理的要求。

2.1.1 产权结构的一元化

当前大多数家族企业都是沿用传统的家族制和个人业主制、合伙制等形式进行经营, 企业初次设立时, 一般依靠家族自身的力量, 所有者与经营者同一, 家族以外成员没有或仅有少量企业产权, 家族对企业拥有绝对控制权。在追加投资时, 家族企业依然以原有股东作为扩张核心, 这样虽然企业规模有所扩大, 但依然保持以家族为主的单一产权结构, 一股独大的产权特征并没有实质上的改变。一元化的产权结构其缺陷是显而易见的: 一方面, 这种一元化产权结构缺少社会化的监督机制, 加大了企业承担的经营风险, 另一方面, 这种封闭的产权结构不利于企业的进一步发展。

2.1.2 家族企业内部产权边界混沌

所谓家族企业的内部产权边界指的是家族企业的产权在家族成员之间进行划分或分配。家族企业的产生无一例外地都是依靠家族势力的帮助, 大家为了一份共同的事业竭尽全力, 大家在企业成立时只考虑了家族亲情, 因此未对具体的产权予以及时、明确的划分。家族企业内部产权分割不清, 使企业财产归属长期处于混沌状态, 给财产划分造成了困难。

2.1.3 家族企业流量产权的虚置严重

相对于原有资本的存量而言, 人力资本等生产要素是一种流量, 这种产权被称为“流量产权”, 我国家族企业初始产权的设置是相对清晰的, 但随着企业的成长, 增量产权分割不清, 主要表现为把增量资产完全划归存量资产所有者, 而忽视流量资产所有者对企业所做的贡献, 使流量产权虚置, 从而丧失了产权应有的激励功能。

2.2 家族企业文化与现代企业决策机制的排斥性表现

2.2.1 决策带有极度的专断性

家族企业的决策权高度集中在业主个人手中, 由业主个人直接决断或参与决断的占企业决策总数的 80% 以上, 完全有悖于在现代企业中董事会作为决策机构处理大多数企业事务的理论。究其原因, 家族企业决策的这种特点是与家族企业的文化背景紧密相关的。中国家庭是按照长幼有序的家庭伦理建构的, 在

这个家庭中等级结构十分突出。父母是家庭中的主导，而子女在家庭中处于从属地位，他们对父母要做到绝对的“孝顺”和“服从”，形成了以孝道为主要特色的家庭以及家族的价值理论。

中国家庭的这种秩序格局决定了在家族企业的管理中，最普遍的一种形式为家长制，其管理模式如同家长对家庭的管理一样：即由他决定企业的一切事务活动，其它人只能服从和接受。这种特征在家族企业发展初期确实提高了决策的及时性和有效性，但当企业发展到一定规模后，个人专权的局限性就表现出来了：一方面专断决策加大了企业的经营风险；另一方面，专断决策会破坏企业的制度建设。

2.2.2 决策具有一定的盲目性

企业经营者作为企业资产的管理者和与运营者，应该是一个相对摆脱具体事务烦扰的“思想人”，然而我国的家族企业主事无巨细样样插手，不能合理分配工作，又不能对企业的长远发展做出战略性决策。

究其原因，主要是企业主对外人缺乏信任所致，而这种信任的缺失是与我国的传统文化和现实特点紧密相关的。在传统儒教文化的影响下，人们高度重视家庭关系和私人信任的家族观念。而这种强大的家族观念在凝聚家族力量的同时，忽视了家族之外公共社区的建设，致使我国的社会信任长期处于较低水平，造成了人们只信任家族成员而不信赖家族以外成员的习惯。此外，中国当前正处于经济转型时期，法制不健全，社会道德秩序失衡和严重的信任不对称，都加剧了信任制度缺失的状况，进而这些因素引发了家族企业主专断决策、盲目决策的后果。

2.3 家族企业文化与现代企业人力资源管理的排斥性表现

家族企业主一方面抱怨人才难得，而另一方面又对员工缺乏信任，重要岗位基本上由家族成员担任，忽视人才培养，人员流失严重。究其原因，这是由亲疏分治的传统文化造成的。

亲属分治是由强烈的家族观念引发的。中国人十分崇尚家族观念，与非家族成员相比，家族成员在家族企业诞生之前就多少有一些来往，形成了一定的交际。进入了家族企业之后，家族成员之间可能还大量存在非工作之间的交往，而家族成员与外人之间这样的一类交往就要少得多，企业主不可能在短期内了解到外部员工的特点，因此，也就很少将他们安排在企业特别是高层管理的位置上。而家族内外成员对于家

族企业的态度也是不同的。家族内的人将企业看作是“家业”，而家族企业对于“外人”来说是谋生的手段，这种感情上的区别使企业主有理由相信，家族成员才是最忠诚、最可靠的企业管理者。

另外，亲疏分治也是由中国社会的低信任度决定的。在我国，社会结构的特点是家国一体，家人有着共同的经历因而相互信任，形成了较高的特殊信任。但这种完备的国家——家庭——个人的社会结构却没有发育出社区这一层结构，人与人之间关系淡薄，缺乏信任，影响了社会信任资本的形成。在企业经营领域的一个表现就是职业经理人职业道德的欠缺，这使民营企业“走出家族制”的选择可能面临很大的代理风险和代理成本，成为家族企业持续发展的瓶颈。

2.4 家族企业的文化背景与现代企业继承制度的排斥性表现

我国家族企业的继承制度具有一些特点：一是父业子承、二是均分财产。父业子承通俗地讲，就是由子女继承父亲的事业，成为下一代的企业主，这是我国家族企业继承中的一大特色。

华人家族企业权力交接的做法是均分财产，即财产在所有子女之间进行平均分配。这种分配方式来源于中华民族的传统思想——均平思想。均平思想包含两个方面的内容：就官民关系来讲是贵贱尊卑的等级秩序；就民众关系来讲是一种“均贫”和“均平”的秩序，这是封建专制中央集权下自给自足的小农经济所必需的和必然形成的秩序。人们在这种思想的支配下，充满了对现有财产的分配欲望却缺乏对新财富创造的愿望，谁也不愿去创造，都等着去分其他人的财产，因而在中国人的经济生活中，分配特别是平均分配的作用就非常重要。

均平思想在国家层面是分配统治的权利，在家庭层面是分配家庭财产，在家族企业中又演变为均分企业控制权。但与钱财不同，控制权是唯一的，因此均分财产会在企业内部引起激烈的权利之争，产生较大的企业内耗，企业重则破产，轻则分裂为更小的企业。

2.5 家族企业的企业文化与现代企业的企业文化的排斥性表现

现代企业既鼓励个人创新也非常重视团队的作用，因此，在其企业文化中充分体现了竞争与合作并举的特点。在我国，家族企业也十分强调竞争的作用，但对于合作却没有给予足够的重视。这种思想是深受

传统文化影响的，“宁为鸡首，不为凤尾”，每个人都想成为英雄，但却不愿与别人合作达到这个目的，把大量的时间都花在内部的争斗上了，其结果是大家一样的贫穷，一样的碌碌无为。有人形容中国文化是“麻将文化”，打牌是既看上家，又防下家，自己不能糊，也不让其他人糊。这种文化特点使家族企业难以形成有效的凝聚力，一群人可以共同创业，却不能共同守业，稍有规模便会互不服输，不愿甘居人下，而热衷于另起炉灶占山为王，这种心态催生了企业间无序竞争，降低了抵御企业外部风险的能力。

3.家族企业的文化重构

3.1 加大制度建设，完善宏观环境，创造家族企业社会化的外部环境

3.1.1 建立强有力的产权保护制度

从法律角度来说，就是要在宪法和民法中确定个人财产权的含义和范围，赋予个人财产权与国家财产权一样受法律保护的不可剥夺的自然权利，并且要在刑法中增加对侵犯他人财产行为的惩罚条款，以保护家族企业主的合法权益，作为其向外界融合资本的保证。

3.1.2 提升信用水平，构筑社会主义市场经济的道德机制

中国社会信用资本的缺乏延缓了家族企业走向社会化的脚步，因此，要提高家族企业的现代化水平就必须提高全社会的信用水平，整顿和规范市场经济秩序，在全社会范围内进行诚实守信的道德教育，培育以“诚信”为核心的、与社会主义市场经济相适应的道德规范。

3.1.3 培养合格的职业经理人队伍，创造家族企业社会化的外部环境

首先，突破旧的观念，使人们在思想上承认经理人才的知识、信息、管理经验以及社会声誉等无形资产具有商品属性，承认其价值；其次，培育统一透明的经理人市场；再次，建设职业经理人动态库，公开经理人的职业履历。

3.2 强化制度建设，完善内部治理，树立科学的家族企业用人观

3.2.1 完善家族企业的产权制度

打破产权的封闭性，建立多元的产权模式；明晰

家族企业内部产权，避免企业经营内在风险；在已具规模的家族企业中，采用技术股、年功入股、绩效奖励投资入股、管理者期权入股等形式，充分考虑各种生产要素价值并在产权中体现，以此形成广泛的利益共同体。

3.2.2 采取措施，提高家族企业决策的科学性

第一，增强家族企业主的管理意识、开阔其广纳精英的胸怀、培养其主动学习的能力，实现家族企业主的自我超越。

第二，建立家族委员会。这有利于明晰家庭系统和企业系统的分界线，为不在企业工作的家庭成员提供表达意见的机会，增强家族凝聚力，降低因家庭不合而产生的企业内耗。

第三，建立弹性化的企业组织形式。

如图1所示，弹性化的组织形式即在企业中设立一个中控机构，这个机构的作用主要是动态协调，它不仅在中层管理部门之间协调，更在上下管理之间进行协调。这个中控机构在家族企业里一般为总经理办公室，由家族成员任职，是集权与分权的统一。

3.2.3 更新观念，重视人才，建立科学的家族企业用人观

首先，树立新型的家族企业用人观。突破家族企业传统的血缘、地缘观念，建立新型的血缘、能力并重的用人观，培养平等的竞争环境。

其次，通过授予股权等一系列方式，增强外部人才的忠诚度，提高企业的凝聚力，降低企业内耗。

最后，按信息的机密程度，有步骤的开放工作岗位。首先将机密程度低的生产技术部和例行公事管理的经理岗位剥离出来，交与职业经理人去管理，而一些机密程度较高的职位，如营销、财务等部门待条件成熟后，再由值得信赖的经理人担任。

3.2.4 建立科学的继承制度，重视对继承人的培养，奠定家族企业持续发展的坚实基础

第一，建立科学的企业继承制度。这主要有三种方式：一种是由现任企业主赋予继承人绝对的财产继承权，表现为企业继承人掌握企业50%以上的财产或股权；二是继承人只获得企业50%以下的财产，但限制其它家族成员的表决权，这样子女们都获得了丰富的财产，但却无法削弱继承人的企业控制权。三是进行“货币价值分配”，即将家族企业创业者或拥有者拥

有的全部财产，作为可分配的全部资产，在所有后代中进行分配，最后由既有经营能力，又有经营意愿

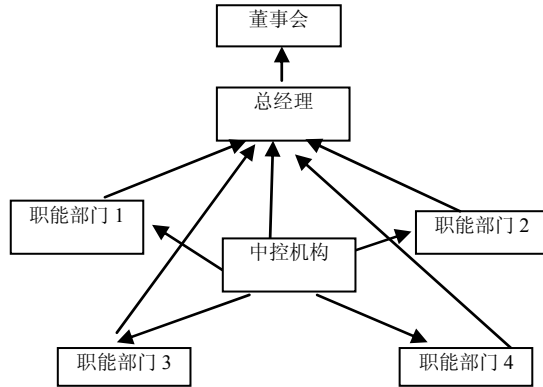


Figure 1 The flexibility organization chart of the family enterprise

图1 家族企业的弹性化组织图

的后代掌管企业的经营，从而实现家族企业的传承。

第二，重视对家族企业继承人的培养。常见的继承人素质培养的方式主要有以下三种模式：一是亲近教育型：即让继承人在家族企业中工作，由企业主亲自教授管理之道。二是委托教育型：即让继承人到其它公司工作，学习和探索其它公司或行业的经营和管理方法。三是海外留学型：即把继承人送往欧美或当地的名牌大学接受高等教育。

3.2.5 构建科学的家族企业文化，全面提升家族企业的竞争力

企业文化是企业在长期的经营过程中形成的、并为大多数员工认可的价值观或信条。因此，只有制订符合公司特色的企业文化才能反映员工心声，才能形成强大的推动力。这就要求企业主在日常的经营过程中要及时总结，不断提炼企业自身的价值观并上升到文化的层次，使企业文化成为真正能凝聚员工、发展

企业的强大动力。另外，受传统文化影响，目前在我国的家族企业中，明显缺乏合作互助精神，这一缺陷降低了企业的凝聚力，因此在强调建立各具特色的家族企业文化时，必须要增加合作精神在其中的分量，以全面提升家族企业的竞争力。

致谢

感谢兰州大学管理学院、丹麦哥本哈根商学院与中国管理国际学术论坛，给我一次难得的机会，聆听海内外专家学者的精彩报告，并与各位专家齐聚一堂进行关于全球视野下的中国本土研究的学术讨论。我相信这将是一场有关中国管理本土化研究的学术盛宴，在此预祝本次论坛取得圆满成功。

References (参考文献)

- [1] MENG Xiangping GAO Yan. Electric systems analysis [M]. Beijing: Higher Education Press, 2004. 3-21.
- [2] Jack Tittenbrun, Private Versus Public Enterprises, Janius Publishing Company, 1996
- [3] P.G.Holland and W.R.Boulton, Balacing the Family and the Business in Family Business', Business orizons, 1984
- [4] Sunli, Family business[M], China Economy Press,1996
孙黎,家族经营[M], 中国经济出版社,1996。
- [5] Song guanghua, Chinese traditional culture and the modern enterprise management[M],China Building Material Industry Publishing House, 1996
宋光华,中国传统文化与现代企业管理[M], 中国建材工业出版社,1996。
- [6] Fei xiaotong, Rural Cina and fertility system,Peking University Press, 1998
费孝通 (1998), 乡土中国与生育制度[M], 北京大学出版社。
- [7] Lizhuo, Family culture and traditional culture,Tianjin People Publishing House,2000
李卓 (2000), 家族文化与传统文化[M], 天津人民出版社。
- [8] Francis. Fushan,Belief- social virtue and economic prosperity creation,Hainan publishing house, 2001
(美) 弗朗西斯·福山,信任——社会美德与创造经济繁荣[M], 海南出版社,2001。