



■ 本版撰文 本报记者 徐 淼 杨 颖 魏小央

编者按:虽然总因形式保守、体制落后而被人诟病,但不可否认的是,即使是在经济全球化的今天,家族企业都仍是最主要的企业组织形式之一。在许多国家,家族企业为本国经济发展贡献着自己的力量;在各主要股市,家族企业的表现明显好于其他企业。

亲情式管理 有利也有弊

事实上,这些上市家族企业也不是没有软肋。由于上市家族企业已经将企业“摆在台前”,一旦家庭成员之间出现裂痕、矛盾,就会被迅速扩大化,甚至会影响企业未来的发展。家族企业原本赖以生存的核心竞争力——亲情,因此逐渐转变为上市家族企业的经营隐患。

调查发现,到目前为止,在中国上市家族企业中,夫妻关系、兄弟关系、父母子女关系是最主要的企业家族关系。其中,存在单一家族关系的上市家族企业占 51.3%,存在 4 种以上家族关系的上市家族企业仅占 8.91%。由此可见,简单明了的家族关系更利于企业的管理和快速发展。

据南开大学经济系教授金岩介绍,中国家族企业的早期发展一般都较为艰辛,但也因此更具有凝聚力,这是他们在中国经济发展的浪潮中得以快速发展的重要原因。不过,由于没有明确划分财产权与经营权,当家族企业发展到一定规模时,经营者之间也容易产生意见分歧,不易统一得出对企业来说科学的决策。

“企业规模小的时候,亲情式管理可以使员工产生极强的归属感,使之乐于帮助企业克服各种困难。但由于缺少必要的监督和制约,随着规模不断扩大,企业的各种决策也会越来越缺乏科学性。”金岩说,“其实,家族企业还有另一个弊病,那就是资金渠道较为狭窄,上市融资可以帮助企业解决这一难题,同时也会提高企业的治理水平,帮助企业减少因过度依赖亲情式管理产生的问题和摩擦。”

第一代难放手 下一代“被规划”

目前,创业的第一代在家族企业中大多还扮演着重要的角色。在《福布斯》于沪深两地民营上市公司中选取的 460 家上市家族企业里,只有 21 家企业已经开始由家族第二代接任管理职位,仅占总量的 4.57%, 33.48% 的家族企业由一、二代同时管理。但调查也发现,家族第二代接管(任董事长)的家族企业及一、二代同时管理的家族企业经营业绩普遍不如第一代直接掌管的企业。

业内人士分析,这表明,家族企业的第二代仍有很大的提升空间,目前还不具备独当一面的能力。

从古至今,“富不过三代”的说法都如同“魔咒”一般,笼罩着每一个家族企业。虽然近年来,中国的家族企业也开始越来越重视接班人的培养,但大多很难逃脱一个基本模式,那就是,把孩子先送到最好的经济管理学院或专业学院进修,再“发配”到基层去锤炼,然后快速提升。这样培养出来的“接班人”,自主性不足。

“强扭的瓜不甜”,如果接班人不喜欢或不适合管理家族企业,第一代传递“接力棒”的时候就会变得相当被动,对下一代未来的发展也没有益处。据了解,很多国外家族企业,其家族后代更多的是承担股东的角色,只享受分红获利,而不需要担负经营责任。通过现代企业制度,把企业交付到专业人员手上,远比让外行的后辈接班更为稳妥。金岩指出,在传承问题上,第一代不要执着于把握企业的日常管理权,而应意识到企业的持续发展需要不断吸纳各种人才。中国的家族企业可以多借鉴国外经验,放开管理权,保留所有权,汇集更多的力量使企业长青。

然而,尽管为适应全球化趋势,各家族企业都在“温和变革”,全球的家族企业也都在迅速发展,但如何更好地传承仍困扰着这些企业。据了解,在今后 5 年到 10 年里,中国的家族企业将集中进入传承期。是后劲十足,还是“后不见来者”,中国家族企业的发展正在经历一次重大考验。

中国上市企业“家”天下

近年来,随着中国经济飞速发展,不少家族企业迅速崛起,走上了现代化、集团化的发展道路,成为了地区经济发展的重要支柱和私有财富的主要来源。这也使得它们的上市欲望愈来愈强烈,尤其是 2000 年之后,中国家族企业上市呈快速发展之势。

据统计,2006 年至 2011 年的 5 年间,一共有 370 家企业进入资本市场,而且各家族企业在股市上的表现较为理想,整体表现优于国有企业。在上市这条“致富”路上,家族企业正以相当的魄力,撑起一片天。

扎堆创业板 表现可圈可点

据美国知名财经杂志《福布斯》发布的报告显示,自中国证券市场 2004 年 5 月起开设中小企板、2009 年 10 月起开设创业板以来,创业板的财富效应就在不断驱动企业家将家族企业公众化。据统计,截至 2011 年 9 月 30 日,在创业板上市的家族企业占当年上市家族企业总量的 44.60%,比 2009 年和 2010 年全年的 35% 和 33.85% 高出了近 10 个百分点。愿意在创业板上市的家族企业越来越多。

同时,各家族企业的业绩表现也相当不俗。《福布斯》的调研数据显示,上市家族企业在总资产回报率(ROA)、净资产收益率(ROE)及主营业务复合增长率方面都好于国有上市企业和上市非家族企业,只是在“净利润率”方面稍显逊色,这与欧美上市家族企业的表现基本一致。业内人士分析,这是一个非常好的信号,表明中国的上市家族企业正在向着积极的方向发展。由于中国上市家族企业的创业者普遍精明能干,而且企业产权较为清晰、主营业务表现突出,所以,这些企业的业务利润较为稳定。上市不仅为家族企业带来更多的活动资金,也可以帮助其逐步完善企业治理,在这些精明的创业者的带领下,未来,中国的上市家族企业必将在中国,甚至是在世界的经济发展中发挥越来越重要的作用。

区域集中 行业分布密集

在这些上市的家族企业中,企业的分布特点较为明显,多集中在传统商业省市,如广东、浙江、江苏、上海等中国近代工商业较为发达的地区。《福布斯》的抽样调研结果显示,在沪深两地,广东和浙江两省的上市家族企业数量,几乎占到了所有上市家族企业的一半。而深圳的家族企业又占据了整个广东省的一半多,远远超过“北上广”。广东、浙江、江苏已经成为家族企业的理想孵化地。

而由于进入门槛较低,在轻化工、金属加工、机械制造等行业,家族企业的分布比例也较高,传统“化工”行业成为家族企业从事最多的行业。

不过,值得注意的是,近年来,一些家族企业开始逐渐放弃了原有的主业,专攻房地产开发,如“世茂股份”,原“上海万象(集团)股份有限公司”,已经从过去的主营业务转型,从商业百货业转为房地产综合经营开发,目前,其 90% 以上的营收大部分来自房地产销售业务。

业内人士分析,在大环境不好的情况下,一些企业难以抵挡房地产产业繁荣的诱惑其实也无可厚非,但长远来看,如果与原来的业务差距较大,建议还是保守转型,毕竟谁都不知道房地产业的繁荣还能持续多久,把主营业务放在更有发展的产业上,才有益于企业的长远发展。

女婿登上家族企业舞台

近年来,在全球化的过程中,大型的家族企业都在进行“温和变革”,各家族企业积极改善内部治理的趋势正逐步显现。随着越来越多的中国家族企业成功上市,越来越多的家族企业将成为制度完备、股权明晰、责任明确、文化严谨的现代企业。但制度的建立需要时间,据了解,现在,不少中国的家族企业已经进入了传承期,如何在做好传承的同时,更好地发展企业成为每个家族企业都应该研究的课题。

《胡润百富》杂志去年曾发布一个“胡润全球最古老的家族企业榜”,全球 100 家家族企业荣登榜单,第一名是著名的日本大阪寺庙建筑企业金剛组,传到第 40 代,已有 1400 多年的历史。100 家长寿企业主要集中在欧洲、美国和日本,其中最“年轻”的企业也有超过 225 年的历史。但是,在全球数以万计的家族企业中,能传承百年的企业其实只能算是凤毛麟角。美国一所家族企业学院的调查显示,约有 70% 的家族企业未能传到下一代,88% 未能传到第三代,只有 3% 的家族企业在传到第四代及之后还在经营。

作为劳苦功高的家族企业第一代创始人,即不放心把辛苦打拼出来的事业放手交给外人管理,也不“忍心”将沉重的担子压在无论是主观需求还是客观能力上都“扶不起来”的第二代肩上,退休享清福就只能停留在口头上。传承仍是影响家族企业发展的重要因素。

女婿力量日益崛起

不过,我们也欣喜地看到,在中国,已经有一些企业开始不再单纯看重血缘的延续,而更加注重选贤任能。

据了解,最贵医药股“信立泰”的所有者叶澄海家族就采用了“女婿当家”的做法。虽然,叶澄海的儿子拥有美国耶鲁大学工商管理硕士学位,曾任美国惠普电脑公司商业策划经理,能力不俗,但叶澄海还是选择了自己的女婿陈志明出任董事长。

比起主动选择,受计划生育政策影响,中国的“富二代”中不乏独生子女,这客观上也会使“选婿接班型”的企业越来越多。南开大学经济系教授金岩在接受记者采访时表示,这种现象表明,在保留传统家族企业经营模式的基础上,中国的家族企业已经开

始逐步放弃了对“外姓人”进入企业管理层的封锁。

“受中国人口政策影响,人们重男轻女的思想逐渐改变,血缘延续的观念也不断淡化,这使得一些家族企业选择接班人的观念也开始产生了变化。”金岩说。

专家指出,从长远来看,接纳越来越多的“外人”,是现代企业发展的需要,也是家族企业发展的趋势。在日本,企业传承秉承“宁愿把继承权传给外人,也不传给能力低的亲生儿子”的理念。松下、丰田和三井都采用过这种模式。家族企业应该认识到,自己的安身立命之本不在于血亲的世代继承,而在于寻找与资源相匹配的人才,不断改革突破以适应世界发展的潮流,并最终实现创业家族与企业的共生共存。

引进、信任加鼓励

据《福布斯》发布的报告显示,虽然上市家族企业的核心决策权主要还是由家族成员掌握,但已经有不少企业将董事长的位置交给了非家族成员。其中,家族成员任职最多的职位是董事长和总经理,而非家族成员任职最多的职位则是独立董事、监事、副总经理、副总裁,以及总经理、总裁。同时,非家族成员任独立董事较多,中国上市家族企业的监事会家族成员与非家族成员构成日趋合理。近年来,非家族力量正在不断崛起。

事实上,家族成员任董事长的企业业绩优于非家族成员(职业经理人)任董事长的企业。金岩指出,造成这种情况的原因是两类企业决策人看问题、分析问题、解决问题的角度不同。

“在日常经营中,家族成员很容易就能作出决策,但面对同样的问题,职业经理人所要克服的困难却很多,需要更缜密全面的思考来解决问题,客观上增加了其提升企业业绩的难度。”金岩说,“而且,相比于职业经理人,家族成员的责任心更强,这也说明在激励机制上,各家族企业做的并不到位。”

金岩建议,家族企业可以适当给予职业经理人一些股份,以提升其主人翁意识和对企业的责任感,让他们更好地发挥能量。同时,家族企业还应该有效地监督并制约职业经理人的股份,以求达到决策层的平衡。

