

华人家族企业的界定

储小平

(中山大学岭南学院, 广州 510275)

约在6年前,中国内地家族企业10多年的蓬勃发展与学界的漠视形成巨大反差,而今家族企业研究已成为热门话题。然而,家族企业并不是一个在经济法意义上可以注册登记的企业组织名称,也不是一个仅仅从经济学的角度就可以界定清楚的企业组织,它还具有社会学和文化人类学的层面特征。既然如此,不同国家的家族企业也是各具特色的。因此,为了深化对家族企业的研究,有必要对家族企业的定义,特别是华人家族企业的定义做进一步的探讨。

学者们对家族企业的定义并没有一致的看法,笔者2000年以来对几种有代表意义的家族企业定义做过初步分析。此后又追踪搜集文献,发现贺志锋(2001)和向荣(2002)对国内外学者们有关家族企业的定义做了较广泛的文献搜集和分类探讨。笔者将在此基础上做进一步的分析。

一、从企业资本所有权的角度界定家族企业

从所有权的角度来界定应是判断企业是否是家族企业的基本轴线,相当多的学者就是从这一基本轴线出发对家族企业进行界定的。其中盖尔西克(1998)的观点具有代表性。他认为不论企业是以家庭命名还是好几位亲属在企业的高层领导机构里,都不能由此确定某一企业是家族企业;能确定

是家族企业的是家庭拥有所有权。由此就必须说明,企业资本究竟在多大比例上归家族成员拥有才可以界定为家族企业?唐克埃尔斯和弗罗利希(Donckels and Frohlich, 1991)认为,如果某一家庭(或家族)的成员拥有一个企业60%的财产所有权,则该企业就是家族企业。海沃德(Hayward, 1992)、斯迈米奥斯和罗马诺(Smyrnios and Romano, 1994)、克罗姆耶(Cromie, 1995)、雷诺兹(Reynolds, 1995)等都提出企业财产的50%由家族控制这一量化的界限。由于不同家族企业的财产所有权的集中程度不同,再加上不同国家或地区的公司法的差异,用一个明确的量化标准来界定家族企业,显然是不合适的。比如:在西方发达国家,一些大企业的股权非常分散,家族成员拥有不到10%的股权,就可以达到控股,因而从资本所有权的角度就可以界定其为家族企业。但华人家族企业中的家族成员所拥有的企业股权却比西方国家和日本高得多。如:20世纪90年代中后期,台湾王永庆家族持有台塑公司股权达30.25%,李嘉诚家族持有长江实业股权达34.96%,李兆基家族持有恒基地产股权达68.23%。由此可见,用同一个量化标准来统一划定企业家族化的边界就会将很多家族企业排除在学术研究的视野之外。所以,一些学者只是定性地提出一个量化的标准,如钱德勒(1977)曾提出家族企业应是“企业创始人及其最亲密的合伙人(和家族)一直掌有大部分的企业股权”。

[收稿日期] 2003-11-05

[基金项目] 国家自然科学基金项目(79970049)

[作者简介] 储小平(1955—),男,安徽宁国人,中山大学岭南学院教授。

我国台湾学者叶银华(1999)根据表决机率模型,提出以临界控制持股比例将个别(公众)公司的股权结构的差异性与家族的控制程度纳入家族控股集团的认定,认为家族持股比率大于临界控股持股比率是认定家族企业的三个条件之一。

钱德勒和叶银华的界定显然更加合理些,而且如果企业资本股权完全为家族成员拥有,那就不言而喻是家族企业的一个极端状态。

二、以经营控制权为核心 来界定家族企业

孙治本(1995)与盖尔西克等不同,提出要以经营权为核心来定义家族企业。他认为:当一个家族或数个具有紧密联盟关系的家族直接或间接掌握一个企业的经营权时,这个企业就是家族企业。所谓直接掌握经营权是指家族企业成员亲自担任企业的主管;该家族或家族联盟可能拥有亦可能未拥有企业过半数的股份。间接掌握则是指企业主管由外来专业经理人员担任,作为企业主要所有者的家族或家族联盟,系透过外来专业经理人员间接掌控企业的经营。金祥荣和余立智(2002)也倾向于以创业家族是否掌握以及在多大程度上掌握企业的控制权作为区分“家族企业”与“非家族企业”的基本识别标准。虽然这种以经营控制权为核心来界定家族企业是不够准确的,因为经营控制权一般是由所有权派生出来的,但是,企业内部的经营控制权的配置却是家族企业研究必须关注的一个关键问题。这个问题在华人家族企业中似乎显得格外突出,众多的研究(雷丁,1993;福山,1998;金祥荣、余立智,2002)表明,华人家族企业主相对于西方家族企业主而言,有更重的“集权情结”,即更不愿或更难以与非家族成员的经理分享企业的经营控制权。

三、以家族成员的参与程度 来界定家族企业

上述两个层面对家族企业的定义中,实际上都涉及企业中家族成员在所有权和经营控制权两方面的参与度问题。在此有必要进一步分析家族成员参

与的具体特征。钱德勒(1977)在家族企业的定义中讲到:掌有大部分企业股权的家族成员与经理人员维持密切的私人关系,并且保留高层的主要决策权,特别是在有关财务政策、资源配置和高阶人员选拔方面。这一界定表明,家族成员的参与定位在高层的决策权。有的学者还提出企业中的所有重要的管理岗位都必须为家族企业成员占据,但这是家族企业的一种极端状态。还有学者把家族企业中家族成员代际关系的作用作为判断的标志,比如,哈佛大学教授罗伯特·G·多恩利(Robert G. Donnelly)认为家族企业是指同一家族至少有两代参与这家公司的经营管理,并且这种两代衔接的结果,使公司的政策与家族利益和目标有相互影响的关系;邱吉尔和哈滕(Churchill and Hatten, 1997)认为家族企业的重要特征是有家庭关系卷入企业的管理,并且权杖的交接是在家庭成员间以非市场导向的方式进行。家族企业代际权杖的交接不仅包括产权,也包括企业运作和战略方向的管理控制权。叶银华(1999)对家族成员卷入度的界定更加具体,他将家族中二等亲以内之亲属担任董事长或总经理以及三等亲以内之亲属担任公司董事席位超过公司全部董事席位的一半以上作为判断的标志。郭跃进(2002)通过引入家族成员之间的“血亲关系距离”的概念,提出以业主或法人代表为中心,确定家族成员的亲等指数,由此测定家族企业家族化水平的方法模型。笔者认为,虽然家族成员之间的代际关系不一定是判断家族企业的标志,但深入分析家族成员在企业中的参与度及其变化与家族企业的演变成长的关系却是非常有价值的研究领域。因为这种研究,可以使人们深入了解家族企业内部的治理结构、运作方式和组织行为特征。

四、从所有权和经营权统一 的角度定义家族企业

大多数学者都是从所有权和经营权统一的角度来界定家族企业的。上述提到的钱德勒、叶银华等就是两权统一论的典型代表,笔者为了研究方便,才将有关内容拆开进行分析。潘必胜(1998)也主张要从所有权与经营权的结合上来定义家族企业,

认为当一个家族或数个具有紧密联盟关系的家族拥有全部或部分所有权,并直接或间接掌握企业的经营权时,这个企业就是家族企业。他还根据家族关系渗入企业的程度及其关系类型,把家族企业分为三类:(1)所有权与经营权全为一个家族所掌握;(2)掌握着不完全的所有权,却仍能掌握主要经营权;(3)掌握部分所有权而基本不掌握经营权。

这几位学者对家族企业所下定义的共同特点是:家族企业并不是指由家族成员掌握企业的全部所有权和经营控制权,而是一种大部分和基本掌握这两种权力的企业组织形式。这种界定虽未将家族企业的全部外延都包括进来,但表明家族企业并不是那种企业所有权纯家族制的封闭状态。根据叶银华的界定,可以从家族成员临界控制比例的角度,把家族企业看成是一个股权和经营控制权连续分布的状况,从家族全部拥有两权的企业到家族仅拥有临界控制权的企业,都是家族企业。一旦突破了家族的临界控制权,家族企业就演变成公众公司。这种界定非常富有学术研究的价值,也与家族企业演变实际状况相吻合。

五、从社会关系网络的角度定义家族企业

从这一角度定义家族企业的主要是一些社会学者。“家庭、家族”本身就是社会学的概念,人最初的也是最重要的社会化阶段就是他的家庭生活及其与家族亲戚成员之间的交往经历。这一阶段基本上型塑了一个人的性格行为、价值观念和处事方式,也奠定了他的人际关系建构的基本模式。因此,当一个人创办和管理企业时,他所拥有的家庭、家族关系网络及其由此延伸的泛家族关系网络自然成为他获取创业和经营资源的最重要的渠道,在家庭家族生活的社会化阶段中已经习得的人际关系技巧也自然成为他整合企业人力资本的最重要的手段。可以说,家庭、家族关系网及其延伸的泛家族关系网是家族企业的重要构件,没有这张网,家族企业是难以创办和有效运作的,也是难以被人识别为家族企业的。这一特征在华人家族企业中表现得格外明显。费孝通(1948)对这一点早就有比较

透彻的认识,他认为,中国乡土社会采取了差序格局,利用亲属的伦常去组合社群,经营各种事业,使这基本的家,变成民族性了;但家的结构不能限于父子的小组合,必须加以扩大。“家”这个概念有很大的伸缩性,“在中国乡土社会中,家并没有严格的团体界限,这社群里的分子可以依需要,沿亲属差序向外扩大。”“家里的”可以包罗任何要拉入自己的圈子,表示亲热的人物。自家人的范围是因时因地可伸缩的,大到数不清,真是天下可成一家。正是中国人“家”的概念的伸缩性,使得华人家族企业在一定的条件下,融合社会资本的能力以及由此达到的成长空间是其他文明中的家族企业所难以比拟的。它能比西方文明中的家族企业更能组织起大得多的人力资源和物力资源,从而在更大的经济规模上适应企业的发展要求(潘必胜,1999)。这是中国家族企业不同于西方家族企业的特征之一。汉密尔顿(G. Hamilton, 1991)对此也有比较深入的认识,他认为中国的家族企业通过一系列随着时间地点的变化而扩张或收缩的联系而表现出来,企业的界限经常是模糊的,因为它们不能完全通过财产权、所有权、控制权来定义。相反,企业的界限是由通过社会性的关系使人们联系在一起的网络来定义的。

应该指出,中国文化传统中虽然有这种“化天下为一家”的功能特性,但并不表明中国人对家和家族的边界没有清晰的概念,恰恰相反,中国人对“自家人”和“外人”之间的区别有着极为敏感而又有着高度艺术性的认识和弹性把握。既重视区分“自家人”与“外人”,又极力想模糊、打破这种界限。这确实是一对矛盾,是一个值得深入探讨的长期习而不深察的重要课题。

现代企业理论认为,契约关系是企业的本质,是个人间契约关系的一个联结,在企业形成的过程中,个人互相抵触的诸多目标会被一个契约关系的框架带入均衡。迈克尔·詹森、威廉·梅克林的观点(1976)体现在威廉姆森(1985)的关系合同理论中,具有特定身份的人际关系是能够减少机会主义行为,从而降低交易成本的。华人社会在传统上是个更为重视关系网的社会,而华人社会中的一切社会关系网的核心内容是家族关系及由此延伸的泛家

族关系,这是一种特殊的关系契约。华人家族企业的构建、治理效率和成长边界的很多谜底在很大程度上要通过对这种关系契约的解剖才能得到有效解释。在这一点上,学界的研究还欠深入。总之,华人社会特有的从家庭、家族的关系延伸到全社会的泛家族化关系网络是界定家族企业的一个重要维度。

六、从文化的角度定义家族企业

与上述不同角度的家族企业的定义紧密相关的另一个重要的维度是家文化规则。凡是家族企业,必定都具有一些家文化的特征,如:企业主的家长权威和家长式的领导风格、重视营造企业中类似家庭的亲情和谐的氛围、用人亲疏有别的差序格局等。当我们对家族企业从两权完全为家族拥有的纯家族制到泛家族制、再到家族掌握临界控制权制的分布状态进行考察时,会发现家文化规则在家族企业中也有一个逐步演变的过程,从任人唯亲到亲情能力并重,再到适当接纳、惟贤是举,再到以人本主义的组织文化为主导。缺少这一个维度,就不能完整地把握家族企业这一复杂的组织体。这一维度是雷丁(1993)界定家族企业的侧重点。他认为,华人家族企业“实质上是一种文化产物”,实行家长式领导或者说是一种风格独特的、仁慈的独裁领导;所有者的亲属负责经营管理,并有强烈的奉献精神;对立于公正态度的人情至上等。尤其值得注意的是,在华人社会的非家族企业中,也会弥漫着家文化的氛围,这是华人调节人际关系、工作运作方式的长期习而不察的基本模式,也是中国文化的重大特色;在那些注重专业化规范化管理的家族企业中,家文化氛围可能逐渐淡薄,公正公平的职业化管理和人本主义的文化氛围会逐步形成,但家文化始终渗透其中,特别是在人力资源的整合中起着润滑剂的作用。

从文化规则的角度审视中国的家族企业,有必要对华人的泛家族规则做进一步的分析:中国人把家文化规则,包括家族伦理观念、家族成员行为角色关系、家族制度的框架、家族的心理认同与接纳等习惯性地泛化扩大到家族以外的人际关系和组织

中(杨国枢,1998)。在日常的工作和交往中,各种动机导致华人很快将交往交易的非家族对象予以“家人化”,很多习惯性的用语就会不假思索地脱口而出,比如:非家族成员之间在交往中普遍以家族角色身份相互称呼;“一家人就不说两家话了”,“您这样说可就见外了”,“咱俩谁跟谁呀”,“好!够哥们!”等等。虽然现代社会中很少有旧时代那种“换帖子、拜把子”(民间社会或黑社会中可能还会存留)的情形,但根据各种动机迅速把交往对象“哥们化”,不断编织“哥们”关系网,遇事找“哥们”,按“哥们”规则处理事务解决难题,这一切对华人来说是再自然不过的事,是人们长期习以为然、习而不察或察而不深究的深层文化特征。显然,华人社会的“家”文化之所以重要,是因为它不只是给家庭或家族成员提供一套规则,而且把它泛化到社会经济生活的方方面面。任何家族以外的社群、机构,包括企业或国家都可视为“家”的扩大。因此,泛家族文化规则是中国文化的一大突出特点,也是中国家族企业与西方家族企业相区别的另一个重要特征。也就是说,西方社会至今也有一些巨型企业是家族企业,但这只是从家族所拥有的资本控股的角度而言的,其管理规则、组织行为及其企业文化氛围已基本不具有家族色彩,而是现代经理式科层制组织形态。但华人家族企业即使成长到很大,即使很重视用西方化的规范性制度来管理企业,但在人力资本的整合和组织行为上依然是以差序格局为基本特征的(郑伯坝,1995)。华人企业的组织行为的奥秘深藏在泛家族化的差序格局的深厚文化根基之中。对此,钱德勒所下的西方式家族企业定义是不能完全解释华人家族企业的。

综上所述,我们可以下这样一个定义:华人家族企业是家庭/家族资产占主导的家庭/家族关系契约和要素契约的结合体,是家庭/家族成员对企业的所有权和控制权保持拥有的一个连续分布的状态,而不是某一种具体形态,是家/泛家族文化规则在不同程度上导致组织行为的经济组织。它包括从所有权与控制权不可分离地被家族成员紧密持有的形式,到企业上市后,家族成员对企业资产和经营管理保持临界控制权的企业。其规模可小至家庭作坊式,也可达到成为一个“企业帝国”,其形态

有：(1)单一业主制；(2)纯家（庭）族制；(3)泛家族制（亦即企业中的经理人员除业主家族成员外，其余的经理人员全部都是与企业主有地缘、学缘、业缘关系的乡里乡亲、同学、朋友、战友等“熟人”，还有中国特色的干亲和拜把子兄弟等）；(4)家族控股的股份公司。这是指企业资本中有小部分为非家族成员所拥有，而且至少有一个以上陌生的外来专业人员担任部门经理或以上管理职位，也就是说，家族成员已开始与“外人”职业经理分享企业控制权；(5)家（庭）族成员在公司所有权和经营权中保持临界控制权的上市公司等几种形

态。这些在世界华人家族企业中都可以发现其存在形式。

显然，从上述定义的分析中可以看出，华人家族企业是一个多层面的复杂的企业组织，这种多层面的结构使其成长过程也充满着复杂性，其优势与劣势均蕴含其中，而且其融资的方式、多重关系契约结构、治理结构效率、吸纳整合人力资源的方式和过程、企业成长的边界、企业领导者代际传承等问题是西方现代企业理论和契约理论所难以完全解释的，这需要学者们立足本土化的现实做更多的理论创新研究。

参考文献

- [1] 克林·盖尔西克等. 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] 李新春. 中国的家族制度与企业组织 [J]. 中国社会科学季刊（香港），秋季卷，1998.
- [3] 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.
- [4] 叶银华. 家族控股集团、核心企业与报酬互动之研究——台湾与香港证券市场之比较 [J]. 管理评论（台湾），第18卷，1999，(2).
- [5] 孙治本. 家族主义与现代台湾企业 [J]. 社会学研究，1995，(5).
- [6] 金祥荣，余立智. 控制权市场缺失与民营家族制企业成长中的产权障碍 [J]. 中国农村经济，2002，(8).
- [7] 雷丁. 海外华人企业家的管理思想——文化背景与风格 [M]. 上海：上海三联书店，1993.
- [8] 福山. 信任：社会美德与创造经济繁荣 [M]. 海口：海南出版社，2001.
- [9] 郭跃进. 论家族企业家族化水平的测定原理与方法 [J]. 中国工业经济，2002，(12).
- [10] 潘必胜. 乡镇企业中的家族经营问题 [J]. 中国农村观察，1998，(1).
- [11] 潘必胜. 家族企业与中国市场化进程 [J]. 中国社会科学季刊（香港），冬季号，1999.
- [12] 麦克尔·詹森，威廉·梅克林. 企业理论、管理行为、代理成本与所有权结构 [A]. 陈郁主编. 所有权、控制权与激励——代理经济学文选 [C]. 上海：上海三联书店、上海人民出版社，1998.
- [13] 威廉姆森. 交易费用经济学：契约关系的规制 [A]. 陈郁主编. 企业制度与市场组织——交易费用经济学文选 [C]. 上海：上海三联书店、上海人民出版社，1995.
- [14] 杨国枢. 家族化历程、泛家族主义及组织管理 [A]. 海峡两岸之组织与管理 [C]. 台湾远流出版公司，1998.
- [15] 郑伯坝. 差序格局与华人组织行为 [A]. 本土心理学研究（台湾）[C]. 1995.
- [16] G. Hamilton. *Business Networks and Economic Development in East and Southeast Asia* [Z]. Hong Kong : Centre for Asian Studies, 1991.
- [17] 贺志锋. 论家族企业的定义与重要性 [A]. 中山大学2001年企业家理论与企业成长国际研讨会论文集 [C]. 中山大学，2001.
- [18] 鹿道满，胡军. 海外华人家族企业成因 [J]. 东南亚研究，1999，(3).
- [19] 费孝通. 乡土中国 [A]. 费孝通卷（东方之子、大家丛书）[C]. 北京：华文出版社，1999.

（责任编辑：杨万东）