

分与合:家族企业的策略选择

——基于利他主义的思考

李建升¹,李 巍²

(1 浙江大学 公共管理学院,浙江 杭州 310027;2 淮北煤炭师范学院,安徽 淮北 235000)

摘要:文章提出广泛存在于家族成员之间的利他主义具有方向性、阶段性特征,不断地随着家庭规模的变动而变动,这些变动会对家族企业产生影响。在分析利他主义及其特性、利他主义有效性与家族企业生产能力、家族规模的关系之后,阐述了家族企业的分与合的策略选择、实施条件和应该注意的问题,并用案例进行进一步的说明。

关键词:家族企业;利他主义;家族化管理;规范化管理

中图分类号:F271 **文献标志码:**A **文章编号:**1008-5831(2007)03-0040-05

一、引言

改革开放之后,中国一度消失的私营企业重新出现,其中时间较长的已经有20年左右的时间。尽管外界的发展条件越来越好,还是有不少的私营企业经过快速发展之后,很快又分崩离析了。因为中国的私营企业很多以家族企业的形式存在,即企业的全部或主要的经营管理权由家族成员掌管,而且企业家族还拥有企业的全部和绝对的所有权。于是就有人总结说“成也家族企业,败也家族企业”。在我们的传统文化中,家族的财产是诸子均分的,因而不少学者认为私营企业要尽快地走出家族式,以避免分家给企业造成不利的影 响。否则,他们预测家族企业“富不过三代”。笔者认为家族财产的诸子均分对家族企业产生影响只是表面现象或者结果,真正对家族企业产生影响的是那些导致分家的原因。原因是什么?如何做到保持家族企业的完整?分家是不是就一定对家族企业是有害的?本文从利他主义的角度对这些问题进行分析,得出利他主义方向性、阶段性特征导致了分家的结果。由于利他主义的这些特性,家族规模扩大之后,会影响利他主义在家族和家族企业中的有效性,降低家族与家族企业的生产能力。此时家族企业必须进行变革,改变创业初期的企业家族化管理模式,转变为家族企业化,对家族企业进行规范化的管理,选择合的策略;或者在条件不具备的情况下,将企业随家族的分殖分为几个小的企业,选择分的策略。

二、利他主义行为的本质与特征分析

利他主义是指行为主体出于亲情、血缘、友谊或未来利益的考虑,牺牲自己的利益而做出有利于提高他人福利行为的思想观念。研究者根据行为主体的出发点和目的的不同,将利他主义分为纯粹(无条件)利他主义和互惠(有条件)利他主义(Wilson, 1975)。对于利他主义的来源,学者提出了本能论或生物论(Wilson, 1975)、社会交换和公平理论(Homans, Adams, 1965)、社会规范理论(Carldini, 1981; Eisenberg, 1984)^[1]。

收稿日期:2007-02-10

作者简介:李建升(1978-),男,安徽阜阳人,浙江大学公共管理学院博士研究生,主要从事企业战略与竞争力、企业社会责任管理研究。

家族成员之间的利他主义和行为更多是出于亲情、血缘的考虑,属于纯粹的利他主义,其来源更多的是生物论或本能论。当然我们不能排除即使在家族成员之间,利他主义行为可能是出于本身未来利益、互惠的考虑,受到社会规范和社会交换与公平的影响。但是,相对来说,在家族成员之间的利他主义行为更多的应该是前者。

利他主义和行为一直存在于中国的家庭中,其特点随着家庭规模不断地变化。具体而言,家庭成员间的利他主义具有方向性、阶段性特征。

(一)利他主义的方向性特征

方向性特征是指,一般而言利他主义的行为者是父母等长辈,而利他主义的受益者是子女等晚辈。在中国的家庭中,有的父母终其一生就是为了家庭的财富更多些,为了子女能过得更好些。而子女则不是尽其所能为父母谋利益,尽管孝顺一直是中国人的基本优良传统之一。晚辈要孝敬并赡养老人,但是相对于父母为子女的福利所做的努力,子女回报父母的是很有限的。所以在中国的家庭中,家庭成员之间的利他主义有明确的方向,即一般是从父辈到子女,相对而言子女的回报十分有限。

(二)利他主义的阶段性特征

家庭成员间利他主义的阶段性特征是指,随着下一代家庭成员的不断出生,家庭成员的利他主义行为在不断进行着阶段性的调整 and 变化,即某个家族成员将其利他主义行为的方向从父母、兄弟姐妹身上转移到核心家庭成员身上。在形式上就表现为,随着家庭成员的婚配和下一代的出生,不断有新的核心家庭从原来的家庭中分离出来。所以在中国的家庭中,家庭成员之间的利他主义行为在一定时期和阶段是比较稳定的,随着家族新一代成员的出生,利他主义会阶段性地动态变动和调整。

要说明的是,家庭中的利他主义的这两个特征之间是相互连贯的,阶段性表现为个体的利他主义行为方向的不断变动,从父母、兄弟姐妹转到核心家庭成员身上;而方向性特征则表现为利他主义的阶段性、动态性的不断调整。

三、家族企业中利他主义的有效性分析

根据利他主义特征,我们认为利他主义在家庭中,从而在家族企业中的有效性也是在随着家庭规模不断变化的。在只有夫妻两个人的核心家庭中,虽然他们和其他家族成员或家庭外的人之间也存在利他主义行为,就他们二人之间的利他主义而言,应该是对等的。双方因为婚姻组成一个家庭,家庭事务的处理、财富的增加、未来子女的抚养、家庭成员的健康和衣食住行等,都需要两人的合作和共同承

担。利他主义的存在使夫妻两人的能力和家庭的资源得到了有效利用,即此时利他主义在家庭和家族企业中是有效的。但是此时无论是人力资源还是物力资源都很有有限,所以这时家庭或者企业的生产能力也较有限。当第二代成员出生后,为了抚养和教育孩子,家里的人力和物力资源可能就更有限了。

随着第二代成员的成长并加入到家庭或家族企业的生产之中,企业的生产能力逐渐提高,在孩子成年之后成家之前,家庭或企业的生产能力应该达到了最大值。因为这一段时间,家庭的人力和物力都有所增加。这时家庭成员之间的利他主义行为基本也是对等的,无论是父母与孩子之间,还是第二代的兄弟姐妹之间。在父母的管理监督下,家庭成员能够团结一致为家庭或家族企业做事,家庭或企业此时的生产能力达到了最大。

当第二代家庭成员先后结婚成家后,尤其是第三代家庭成员出生后,根据家庭成员间的利他主义的特征可以知道,此时的利他主义行为已经开始发生变化,第二代成员的利他主义行为对象由父母和其他兄弟姐妹转变为自己的子女。此时如果没有一个共同的奋斗目标或者没有一个强有力的家长,家庭成员的合作很容易出现问题。因为大家考虑的更多的是自己的小家,每一个核心家庭的成员在决策时更多考虑的是自己和孩子的利益;而此时若再有家庭成员消极怠工,其他家庭成员很难再容忍其行为,合作几乎是不可能的了。这势必影响到其他成员的积极性的,最终的结果不是家庭成员间的不合,就是大家庭分成很多的小家庭。理论上说,随着家庭财富的增加和家庭人力资源的增长,家庭的生产能力也应该是增加的,但是在中国的实际情况是能够几代人生活在一个大家庭的很少,更多的是家庭的不断分裂与繁殖。我们或许可以从家庭成员之间的利他主义的特征找到原因,即在这个阶段,由于利他主义发生了方向的变化,家庭中形成几个小的集团,这时的利他主义的有效性在降低,家庭和企业的生产能力往往也在走下坡路。

根据以上分析,我们大致可以认为家庭、家族企业生产能力与利他主义的有效性是同方向变动的,由于中国家族中利他主义的特征,二者又是随着下一代家庭成员的成长而增加,在第三代出生的前后达到了最大值,若几代人继续生活在同一个家庭,则家庭、家族企业的生产能力和利他主义的效率就会下降。当然至于下降的拐点在什么地方,无法给出一个很确定的数值,大体上我们可以认为是在第三代出生的前后。不能否认现实中有不同的情况,由于存在一个很有威望的家长或者家族文化的凝聚力

比较强,一个大的家庭可能在第四、第五代才分家。这并不与本文的分析矛盾,因为只是拐点的推迟,并没有改变家庭、企业生产能力和利他主义有效性的变化趋势。总结以上的分析,家庭、企业生产能力、利他主义有效性与家庭规模(指下一代成员的不断出生)的关系可以用下图表示。

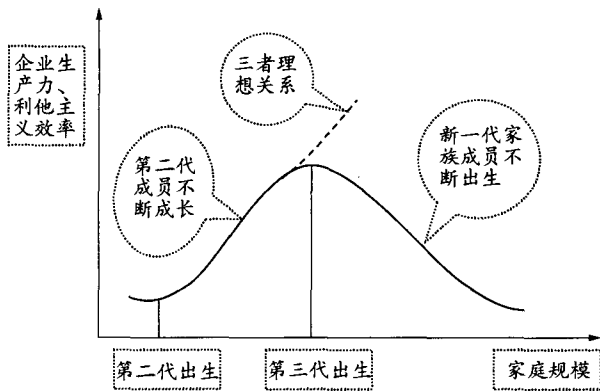


图 家庭生产能力、利他主义效果和家庭规模的关系

四、家族企业的策略选择

(一) 家族企业的“合”策略选择

在家族企业发展的初期,由于家族成员之间的利他主义是对等的,他们之间的合作也是有效的,此时家族企业实行企业家族化的管理模式。尽管家族企业可能没有正式的规章制度,甚至没有职位责权的说明,但是由于利他主义的存在且有效,此种管理模式反而给家族企业带来好处和优势。利他主义给家族企业带来有效激励、高度依赖和信任、非正式契约的约束、信息的有效传递等好处,利他主义在家族中由于个人和家族集体的目标一致,给家族带来巨大的利益,同时两权分离而导致的标准代理问题也就基本不存在了,企业能够高效地运转^[2]。这也是改革开放之后为什么中国的民营企业虽然没有先进的管理经验和优秀的管理人才却依然能够快速发展,并取得举世瞩目的成就的重要原因之一。

当第二代家族成员结婚生子,家族中形成多个“房”之后,原来第二代成员的利他主义行为就发生了方向性和阶段性的变化和调整。各个“房”之间形成不同的利益集团,利他主义的有效性和家族企业的生产能力都随之降低。此时家族企业就要在组织和管理方面进行创新。在明确各个家族成员或者各个“房”的利益之后,企业实行规范化的管理。制定规章制度规定各个岗位的职责和权力、家族成员进入企业的资格等。这样可以很好利用家族中的管理资源,又可以对参与企业管理的家族成员有效地约束,保证未参与企业管理的家族成员的利益,避免以后因为利益冲突给家族企业造成严重的威胁,这也为引入家族外管理资源打下基础。

合的策略也许是较能够被接受的一种策略选择,但是这种策略有效实施是有条件的:(1)产权明晰是前提。刚刚创业时,每个家庭成员可以投入自己所拥有的一切资源而不计较回报,他们只有一个目标——使企业生存并发展壮大。但是当企业发展盈利之后,尤其是各个成员结婚生子建立自己的家庭之后,大家开始算计自己的投入与回报了。产权和利益息息相关,产权的明晰就是家族成员利益分配的清晰。若对产权明晰无法达成共识,企业在合的条件下实行规范化的管理是不可能的;(2)成员相互信任是基础。规范化管理的结果必然是家族成员的退出或者企业管理权力的重新分配,部分家族成员掌握更多的权力,而另一部分可能只拥有较少的权力甚至是退出。如果成员之间相互不信任,任何人都想掌权以保证自家的利益,规范化管理也会成为一句空话;(3)制度有效实施是保障。规范化管理的保证和体现就是制度的制定、不断完善和有效实施,使参与管理的家族成员的责权对等,并能够对他们有效地激励和监督。否则参与企业管理手握重权的成员就可能损害甚至剥夺其他未参与管理的成员的利益。结果,必定引起家族成员之间的冲突,对企业造成不利影响。

(二) 家族企业的“分”策略选择

明确家族成员或者各“房”之间的权利还可以为分家作好准备。尽管这是家族和理论界不愿接受的事情和结果,但是在规则无法对家族成员有效约束的情况下,或者实行规范的家族化管理时代理成本很高,以及家族成员对引入外部管理资源存在严重分歧的情况下,协调家族成员的意见和行为已经不可能时,就只有采用分家策略。分家常被认为是影响家族企业发展的不利因素,因为好不容易积累起来的财产和各种资源被分成多个小块,就意味着力量的分割,竞争力的消减,但是在现实的条件约束下,分家的策略有时候可能是一种好的选择。

储小平(2001)教授注意到私营企业的“分殖”现象较为普遍,认为分殖是私营企业受外部产业环境或者内部因素的影响,由企业成员或者企业关系人员利用原企业内的某些资源(物质资源或者关系资源),另行成立一个新企业的现象。他还进一步将“分殖”分为主动分殖和被动分殖,并指出主动分殖成立的新企业与原企业可以形成生产上下游的关系,或者形成企业集团,这对于原企业是有利的;而被动分殖产生的新企业和原企业直接竞争,对原企业是不利的。作者认为分殖和分裂是不同的,分殖不会对原来企业的组织形态、结构产生很大的影响,而分裂则是由于种种内部或者外部的原因,将原企

业分成几个比较小的新企业的过程^[3]。根据管理学的权变理论,分家也许是一种以退为进的方式,尤其是储小平教授提出的企业主动分殖行为,在现实的条件约束下对企业可能是有利的行为。

无论主动分殖还是被动分殖,都必须注意新老企业之间的关系,尽量不要形成正面的冲突和竞争。要注意形成供求生产链条,各自负责不同的业务,形成企业集群或企业集团;或者是各自负责不同地区的业务。即可以避免家族企业之间内部的纷争,也可以很好地保护市场。

五、案例解析

(一)茅理翔的“口袋论”^[4]

浙江宁波方太厨具有限公司是近几年来备受国内行业和传媒关注的家族企业。该公司成立于1996年,在当时宏观经济不景气、厨房家电行业竞争激烈的情况下,方太在短时间内迅速崛起。至2002年底,公司资产已达3.13亿,总部拥有1000名员工,在全国有2500个销售人员,连续三年保持销售额5亿元左右。

方太公司取得如此的成功和创始人茅理翔先生的“口袋论”不无关系。茅理翔董事长在浙江大学举办的第一届家族企业国际研讨会上对这个理论进行了解释,他认为兄弟姐妹可以在一起吃苦,但是不能在一起享福;可以共同参股,但是不能共同经营。所以要把钱装在一个口袋里,否则就给家族企业留下了隐患,最后可能导致家族企业的分裂。为此,茅董事长没有让女儿和女婿参与方太的经营管理,只是让他们持有方太14%的股份,同时给他们一笔钱让他们自己创业,为方太厨具提供配套产品。这就相当于把钱和权都装在自己或儿子的口袋,或者把不同的家族成员分在了不同的口袋,把儿子、自己老两口装在一个口袋,而把女儿女婿装在另一个口袋。这些举措消除了家族内部利益的争夺隐患,为家族企业的成长打下良好的基础。

方太成功的原因是有多方面的,但是和茅董事长的口袋论的提出和实施是分不开的。从利他主义的角度分析,把不同的家族成员分装在不同的“口袋”里面,就很好避免了在家庭内出现不同的核心家庭之后导致的利益冲突,保证家族、家族企业的稳定与成长。茅理翔先生的做法,也可以看成是储小平教授提出的主动分殖的策略。

(二)“傻子瓜子”的内战^[5]

安徽芜湖的“傻子瓜子”可谓享誉全国,因为创始人年广九是改革开放之后第一批的弄潮儿,属于先富起来的一部分;更因为总设计师邓小平曾经先后三次谈论到傻子瓜子。这家企业的发展过程就是

中国改革开放后私营企业发展历史的写照。当然让“傻子瓜子”出名的可能还有父子之间、兄弟之间、夫妻之间的官司和斗争,笔者称之为“内战”。

年氏家族似乎从来就没有摆脱过内部的恩恩怨怨和家庭的磕磕绊绊,所有精力在矛盾中相互消耗、磨损。20世纪80年代,年家成员之间就斗争不断,导致家庭和企业的分裂,90年代之后更是愈演愈烈。1997年,“傻子”集团宣告成立,但好景不长,年广久因他的两个儿子分别担任“傻子瓜子”联合集团公司的董事长、监事长,自己却仅任“空有荣誉、没有实权”的董事局主席而心存不悦。事后仅仅一个月,年广久借机发难,砸了牌子关了门,集团公司不欢而散。

1998年初,年广久在烟台打假,结果挨打的竟是次子年强。年强也不甘示弱,一气之下,把年广久在芜湖的工厂给砸了,并扬言派律师到烟台与年广久法庭相见。

1998年,年金宝正式注册了“傻王瓜子”商标。不久,年强也将自己经营的瓜子,改注册登记为“年氏瓜子”。此后,年金宝与年强一口气申请注册了27个商标,分别叫“小傻子”、“傻王”、“傻媳妇”。在数十米的街道上父子三人分别开了“傻子瓜子技术开发公司”、“傻子经济发展(集团)公司”、“傻子瓜子总厂”,父子、兄弟同街竞争。

2001年2月13日,年广久在合肥对外宣称退出江湖,不再炒瓜子,并将其“傻子”商标以一分钱的价格转让给长子年金宝。但“一分钱转让”问题又引起了一轮较大的风波。兄弟两人为了“傻子”注册商标的使用权在2001年和2002年两次对簿公堂。

由上文中关于利他主义特征的分析可以看出,家庭成员之间的利他行为会因为家庭规模的变化而变化,从而影响家族成员的行为,影响家族企业的生产效率。而此时家族企业选择“合”的策略,必须具备产权明晰、成员相互信任、制度有效实施等条件。从年家成员之间的斗争可以看出,在年氏家族和家族企业中根本就不具备这些条件,年家父子选择“分”的策略是正确的。但是他们没有处理好彼此之间的关系,导致直接的竞争。如果他们能够形成产供销的生产链条,如果他们能够像刘永好兄弟那样,划定疆域各占一方,就可以避免这些内耗,也可以把年氏“傻子瓜子”做得更好。

也许不能从利他主义角度完全解释方太成功和傻子瓜子的问题,但是至少从理论和案例分析中可以让明白,家族企业发展没有特定的模式,应该根据利他主义的变化和条件选择合适的策略才有利于企业的不断发展。

六、结束语

如果家族中的利他主义能够一直有效,随着家族成员和家庭资源的增加,企业的生产能力就会沿着图1中的虚线不断上升。但是从我们对家族中利他主义特征的分析可以看到,这只是理想中的状态。尽管贝克尔(1981)说明利他主义在家庭中普遍而有效^[6],王志明、顾海英(2004)指出利他主义给家族企业带来巨大的利益和显著的竞争优势^[7],利他主义在家庭中和家族企业中的有效性是有条件的、是阶段性的。当新一代家族成员不断出生,家族规模不断扩大,利他主义的有效性就会下降,家庭和家族企业的生产能力随之下降。

应对这个问题可以有两个选择:一是管理模式由企业家族化转变为家族企业化,使家族企业走上规范化的管理之路;二是在规则无法对家族成员有效约束的情况下,或者实行规范的家庭化管理时代代理成本很高,以及家族成员对引入外部管理资源存在严重分歧的情况下,协调家族成员的意见和行为已经不可能时,就采用分家的策略。从另一方面来说,目前由于中国的经理人市场不健全,社会信任程度低,法律法规不健全,家族文化等的约束,过大的企业不利于管理,采用分家或者分殖反而可能成为一种有效的选择。现实中的企业无论是实行规范化管理的合的策略选择,还是采用分殖或分裂的分的

策略,都有成功的实例。但是这并没有告诉我们什么样的策略是最好的,只是提醒我们,在企业家族、环境已经变化的情况下,企业应该进行相应的变革。变革没有唯一正确的选择,只有符合企业与环境正确选择。可见分与合不是问题的关键,关键的问题是在现实的企业内外环境的约束下,应该选择有利于企业发展的策略。

参考文献:

- [1] 文建东,李欲晓. 市场经济与利他主义、利己主义的界限[J]. 中国软科学,2004(2):44-50.
- [2] 王志明,顾海英. 利他主义、代理问题及家族企业[J]. 社会科学战线,2004(5):41-46.
- [3] 储小平,李桦. 私营企业的“分殖”行为选择[J]. 中外管理导报,2001(6):20-22.
- [4] 张强. 中国小型家族企业的用人模式:一个基于新人观点的研究[M]. 北京:高等教育出版社,2004:108-112.
- [5] 范利祥. 年广久重出江湖 傻子瓜子再演亲情对抗? [EB/OL]. 金融城. <http://www.295.com.cn/stock/circle/2001-08-0900033278.asp>.
- [6] 方绍伟. 1992年诺贝尔经济学奖获得者加里·贝克尔及其利他主义经济学[J]. 经济学动态,1992(11):51-56.
- [7] 王志明,顾海英. 家族企业契约治理及其实证研究[J]. 上海交通大学学报,2004(5):55-61.

Division or Integrity: the Strategic Choice of Family Business: A Perspective of Altruism

LI Jian-sheng¹, LI Wei²

(1. College of Public Administration, Zhejiang University, Hangzhou 310027, China;

2. Huaibei Coal Industry Teacher's College, Huaibei 235000, China)

Abstract: This paper proposes that the change of altruism in family will affect the choice of division or integrity of family business. After analyzing altruism and its characteristics, the relationship among altruism, productivity of family business and the scale of family, this article proposes the strategy of choice: division and integrity.

Key words: family business; altruism; familial management; professional management