

# 间断性完全演化家族企业的 基因与环境选择

——以荣氏家族企业为例

●刘力钢 谢 涛

**【摘要】**中国家族企业长期发展,是其内外环境共同作用的结果。以演化博弈和演化经济理论、企业基因理论与环境选择理论为基础,对以荣氏家族企业为代表的间断性完全演化家族企业相关利益方之间的内外部博弈分析后可知,获得对环境变化趋势准确的预判力是家族企业能够长期持续成功演化和延续的前提,面对内外环境的不断变化,根据实际情况采取灵活的应对方式,形成新的基因组合,是家族企业可以“富过三代”的重要保障。

**【关键词】**演化博弈;家族企业;基因;环境选择

**【作者简介】**刘力钢(1955—),男,辽宁大学商学院教授、博士生导师,研究方向为企业战略管理;谢涛(1981—),男,辽宁大学工商管理博士后,辽宁工程技术大学讲师,研究方向为家族企业史、创业与家族企业治理。

**【基金项目】**国家社科基金一般项目“大数据对企业非市场战略影响”(项目编号:14BGL053);辽宁省社会科学规划基金青年项目“中国家族企业演化基因研究”(项目编号:L15CGL010)

**【中图分类号】**C939

**【文献标识码】**A

**【文章编号】**1003-2606(2018)02-0035-03

DOI:10.19572/j.cnki.ldkx.2018.02.009

据美国 *Family Business* 杂志的研究结果,世界上最长寿的十大家族企业,中国无一上榜,“富不过三代”是中国家族企业不能回避的一道难题。相关文献及研究表明,外部环境对于我国家族企业的影响比发达国家更大,但国内学者很少将目光投向外部环境与家族企业之间的交互作用研究。

## 一、家族企业基因与环境选择的理论模型构建

以演化博弈理论和演化经济理论为基础,结合企业基因和环境选择理论,将家族企业在发展过程中形成的惯例认定为家族企业基因,构建家族企业分析的理论框架,将家族企业置于不断变化的环境之中,探寻家族企业的演化基因及其与环境的互动关系,查找家族企业长期健康发展和延续的原因,可以发现:当遭遇外部环境变化时,家族企业或通过搜寻和创新,形成新的基因(惯例),构成新的家族基因组合;或固守传统,没有形成新的基因(惯例),仍在原有的基因(惯例)下应对变化的环境。面对不断变化的外在环境,家族企业新形成的基因组合保证家族企业可以适应新的变化环境,而没有形成新基因组合的家族企业则在不适应的过程中面临消亡。

结合演化博弈和演化经济理论、企业基因理论与环境选择理论,对家族企业的演化基因和环境互动关系进行分析,定义家族企业特有的四类博弈参与者,即政治当权者、家族外部利益相关者、家族内部利益相关者及

家族企业传承者。对这四类家族企业参与者的相互博弈,可以区分为家族企业的外部博弈和家族企业的内部博弈,在此基础上,可以划分出未完全演化家族企业、连续性完全演化家族企业和间断性完全演化家族企业三种类型。间断性完全演化的家族企业暂时能够延续和传承,但在外部环境变化影响下,不能够每次都形成新的基因组合完成演化,这些家族企业的传承和延续是不连续的,企业发展过程中也存在一些不确定因素,最终可能延续,也可能走向灭亡。家族企业的外部博弈和内部博弈是否完成是决定家族企业能否完成演化、成功延续的重要条件,能否通过搜寻和创新形成家族企业演化的基因,即形成内生性博弈框架的新基因组合是家族企业博弈成功的关键所在。本文以荣氏家族企业为例,分析间断性完全演化家族企业的演化基因与环境选择。

## 二、荣氏家族企业的演化基因与环境选择

“荣氏家族”属于间断性完全演化家族企业的典型代表,尽管这类企业目前还在延续和传承,但在企业传承过程中经历了一段时间的不连续过程,家族企业基因组合尚未完全形成,演化存在不确定因素,故而未来企业是成为连续性完全演化企业,还是变成未完全演化企业,还在家族企业演化的过渡之中。

### (一)荣氏家族企业的发展与外部环境变化

对于荣氏家族企业的研究,一般从荣宗敬、荣德生

兄弟开始。19世纪末,荣氏兄弟在父亲的帮助下开始从事钱庄生意,到了20世纪初,经营钱庄的两兄弟在钱庄面粉业的大宗往来中看到了商机。兄弟俩找到了与父亲有多年故交的官员朱仲甫等几位投资者,建立了保兴面粉厂,朱仲甫股份最多,担任总经理。1903年,看到面粉厂的管理经营都被荣氏兄弟把控,并且获利相对微薄,朱仲甫决定拆股。朱仲甫最终撤出保兴面粉厂后,荣氏两兄弟将面粉厂由保兴更为茂新。茂新面粉厂进入正轨之后,荣氏兄弟看到了棉纱行业的商机,于1905年与其他人合伙筹备建立振新纱厂。1915年,随着振新纱厂股东矛盾的日益加剧,荣氏兄弟从振新纱厂中退出,在上海创建后来构成荣氏家族企业中与茂新、福新并列的第三个重要部分——申新纺织系统。面粉业和纺织业两个行业推动了家族企业的迅速发展,1921年荣氏建立了茂新、福新、申新企业总公司,并迅速发展成为当时中国最大的家族企业集团。1938年荣宗敬逝世后,由于企业规模庞大,家族企业控制权争夺矛盾激化,作为荣氏家族企业控制机构的“三新”总公司,分化成了三个部分。新中国成立后,对资本主义工商业进行社会主义改造,面对社会大环境的变化,荣毅仁不得不顺应时势,于1954年带头提出将荣氏家族企业与国家进行公私合营,<sup>[1]</sup>荣氏家族企业在内地则暂时消失。1978年6月,荣氏家族企业集团第三代传承人是荣毅仁的儿子荣智健,他利用荣毅仁在香港九龙纱厂、南洋纱厂的股份起步,将间断三十余年的荣氏家族企业唤醒,通过投资爱卡、国泰航空、借壳泰富上市和设计收购恒昌等几次出色的表现,成功延续了荣氏企业的家族“衣钵”。

## (二)荣氏家族企业的内、外部博弈分析

### 1.荣氏家族的外部博弈

#### (1)荣氏兄弟与合伙人朱仲甫的博弈分析

保兴面粉厂的最大控股股东是朱仲甫,事实上荣氏兄弟在保兴是企业经理人的身份,荣氏兄弟与合伙人朱仲甫的博弈,是企业经理人与企业所有者的博弈。博弈的最终结果是企业所有者离开企业,经理人荣氏兄弟占有企业,最后逐渐发展成荣氏家族企业。从后来荣氏家族的发展过程来看,荣氏兄弟逐步获取企业股权,进而拥有企业的目的是明显的,这是荣氏家族企业基因中将企业家族化的过程。

首先,对于官僚背景出身的朱仲甫而言,尽管担任保兴面粉厂总经理,但在企业经营管理方面缺少经验,保兴面粉厂实际上的管理经营权都在荣氏兄弟手中。朱仲甫可以选择信任或者不信任荣氏兄弟对面粉厂的经营,信任荣氏兄弟意味着自己的绝大部分利益放由别人支配,不信任荣氏兄弟也没有特别的监督措施。

其次,对于荣氏兄弟而言,面临两种选择:是尽心尽力将保兴面粉厂视作自家企业经营,最大化满足股东利益,还是在经营面粉厂的过程中逐渐积累自身的实力。也就是说,对于荣氏兄弟而言,可以选择背信或者不背

信朱仲甫,背信可以为家族积攒资本,不背信则只能作为经理人。

再次,朱仲甫在与荣氏兄弟的博弈中,为了确保自身利益不受损害,可以选择放弃或者不放弃保兴面粉厂股权,不放弃意味着只能以信任而无监督的方式让荣氏兄弟使用自己的资本,而放弃意味着将不确定回报的风险降到最低。

#### (2)荣氏家族与王、浦两家的博弈分析

荣氏家族与王氏、浦氏兄弟的博弈,是家族传承人与家族外部利益相关者的博弈。一个企业在创办初期,采用经营权入股的治理方式,不仅可以使管理人员获得相应的收益权,还能够最大限度地激发管理人员的工作热情和潜能。除此之外,还可以借此分散风险,运用家族外资本。为了进一步稳定家族企业核心管理层,荣氏家族设立了福新面粉系统管理层,请王尧臣担任经理,浦文渭担任副经理,浦文汀兼办麦,形成荣氏家族与王氏、浦氏兄弟三家共同管理福新的治理模式。但是,作为企业所有者的荣氏家族,与职业经理人王氏、浦氏兄弟既然存在委托—代理关系,那么博弈便不可避免。当荣氏家族企业的外部利益相关者王氏、浦氏兄弟的利益与荣氏家族企业整体的利益相一致时,双方的利益都能达到最大化。但事实上,荣氏家族与王氏、浦氏兄弟之间是家族企业所有者与家族企业外部利益相关者的关系,这导致双方的博弈行为始终存在。

#### 2.荣氏家族的内部博弈:荣氏兄弟与李国伟的博弈分析

在荣氏家族企业创立之初,荣氏兄弟多是依靠同乡、同族人员对企业进行管理。20世纪20年代中期以后,荣氏家族第二代陆续进入企业管理层,为了培养子婿辈,更好地控制家族企业,荣氏兄弟指派荣德生的女婿李国伟进驻企业。1934年,为进一步夯实荣氏家族在申新四厂的股权地位,荣氏兄弟对申新四厂增加新股,此时李国伟已开始借助荣氏兄弟的权威建立自己的势力范围,利用这次增股,李国伟将申新四厂的控制权集中到自己手中,李国伟与荣氏兄弟的博弈之争也就此展开。

申新四厂、福新五厂分别是设立在汉口的纱厂和面粉厂,尽管荣氏家族是这两个厂的大股东,但这两厂以及在这两厂基础上延伸出的十余个企业的控制权,都在家族外部人员手中。荣宗敬离世后,荣氏家族对汉口申四、福五系统的控制权减弱。1942年,李国伟带领福新五厂高级管理人员公然拒绝服从荣氏家族的指挥,荣氏在形式上丧失了对福新五厂的绝对控股地位。不仅如此,李国伟还通过重新设定企业的利润分配方案,制定了可以掌控福新五厂控制权的管理制度,最终获得了福新五厂的控制。

李国伟作为家族内部经理人,在未取得企业股权的情况下,就在与企业所有者荣氏兄弟的博弈中取得了胜

利,上演了“经理人革命”<sup>[2]</sup>。

### (三)各方博弈下荣氏家族企业的演化基因与环境选择

#### 1.环境变化下荣氏家族外部博弈对家族企业演化基因的影响

(1)荣氏家族与企业合伙人的外部博弈主要表现为荣氏兄弟与企业合伙人朱仲甫之间的博弈。通过这次博弈,荣氏兄弟将企业变成家族企业,获得了“寻租政治”的家族企业基因。这次博弈对荣氏家族企业的演化产生了积极的作用。从荣氏兄弟与朱仲甫的博弈可以知道,严格意义上来说,这不能完全看成是荣氏家族与家族外部利益相关者的博弈,其中包含荣氏家族与政治当权者的博弈。一方面,朱仲甫具有官方背景,在荣氏企业起步时遭遇地方保守势力阻挠的过程中,在市场准入和打官司方面,担任了政治保护者的角色;另一方面,朱仲甫又是荣氏企业的外部合伙人,故而朱仲甫可以看成既是政治当权者,又是家族外部利益相关者,是个具有双重身份的博弈方。荣氏兄弟与朱仲甫博弈的结果,最重要的就是让企业成为荣氏家族的企业,进入家族企业演化的轨道,从后来荣氏兄弟一直追求家族控股企业的行为可以看出,家族化已经成为荣氏家族企业的固有基因(惯例)。尽管有外部环境大背景的原因,但从1954年荣毅仁带头提出公私合营,以及后来荣毅仁官至国家副主席可以看出,以荣毅仁为代表的荣氏家族的第二代传承人已经形成了“寻租政治”的家族企业基因。对于荣氏家族企业而言,“寻租政治”在一定程度上促进了家族企业的演化,但是其没有考虑外部环境因素的变化,最终造成了荣氏家族企业出现间断发展的结果。

(2)荣氏家族与家族外经理人的外部博弈主要表现为荣氏兄弟与王氏、浦氏兄弟的博弈。通过这次博弈,荣氏家族形成了控权集中的家族企业基因,促进了荣氏家族企业的成功演化。在荣氏家族企业中,家族势力与家族外部利益相关者的势力,在家族企业管理的过程中此消彼长,荣氏兄弟和王氏、浦氏兄弟等一直不断地进行博弈。荣氏企业在发展早期,家族企业的控制权一直集中在荣氏兄弟也就是家族传承者的手中,使得家族外部利益相关者不得不接受家族企业控权集中的模式,他们要想加入荣氏企业,就必须按照荣氏企业的要求,接受无限公司的制度以及因此形成的利益分配原则。这个时候,家族外部利益相关者要么不存在,要么没有很强的发言权,不具备与荣氏家族讨价还价的能力。随着荣氏家族企业规模逐渐变大,加上外部环境的恶化,家族企业控权集中的模式被打破,家族外部利益相关者分得了荣氏企业的控制权,同时荣氏家族对企业的集中控制权力也相应减弱,此时家族外部利益相关者逐渐具备了与荣氏家族讨价还价的能力。荣氏兄弟允许王氏、浦氏兄弟共同分享荣氏家族企业的利益,这实际上是荣氏家族在博弈中的妥协。但事实上,荣氏兄弟自始至终都

一直努力获取企业的控制权,荣氏家族已经形成了控权集中的家族企业基因,从这一点看,促进荣氏家族企业演化的条件已经形成,其之所以在后来的博弈中放弃一部分利益,无非是在外部环境变化的作用下所采用的缓兵之计。

#### 2.环境变化下荣氏家族内部博弈对家族企业演化基因的影响

荣氏家族传承者与家族内部利益相关者的内部博弈主要表现为荣氏兄弟与荣德生的女婿李国伟之间的博弈。这次博弈强化了荣氏家族控权集中的家族企业基因,但是没有能够促进荣氏家族形成优化传承的基因,因此,荣氏家族虽然完成了部分演化,但最终没有成为连续性完全演化的家族企业。

荣氏家族企业传承人和家族内部利益相关者的博弈,最初是由于家族内部“差序格局”的用人原则所致。在这样的格局中,对于荣氏家族所有人员而言,荣氏兄弟是这个圈子的核心,其他荣氏家族企业的成员都是在荣氏企业发展过程中逐步形成的。在这种思想的左右下,尽管非家族的企业元老曾与荣氏家族创业者有过多年的奋斗经历,但作为“差序格局”的外围,属于较远层级,荣氏家族在考虑传承人时,只会选择内围的子婿。但事实上,由于没能形成优化传承、充分竞争的家族企业基因,没有重视作为家族内部利益相关者的外姓创业者的诉求,导致李国伟作为家族内经理人,在没有获得企业绝对多数股权的情况下,却在与企业所有者博弈的过程中取胜,上演了“经理人革命”,荣氏家族的利益也因此形式和实质上遭受了损失。

从荣氏家族传承人与家族内部利益相关者的博弈中可以看到,外部环境是产生“经理人革命”的一个重要条件。此外,荣氏家族采用“差序格局”的方法选取家族传承人,没有形成一个优化传承的家族企业基因,最终导致荣氏家族没有通过内部博弈完成家族企业演化。

#### 参考文献:

[1]马丽波.家族企业的生命周期[D].大连:东北财经大学,2007.

[2]赵波,吴永明.近代家族企业人力资源管理思想的博弈分析——以荣氏企业为中心的讨论[J].上海经济研究,2006(12):124-129.

责任编辑 白堉塲

E-mail: ldkxbey@163.com

电话: 0371-63910574



支付宝订阅