

基于控制环境角度的家族企业转型研究

——以浙江正泰集团为例

张 纳

(温州医科大学附属口腔医院 审计科, 浙江 温州 325000)

【摘 要】以浙江正泰集团为研究对象, 总结该集团控制环境转型创新体系, 对浙江家族企业的内部控制管理工作具有良好的借鉴价值。

【关键词】浙江家族企业; 控制环境; 企业转型

【中图分类号】F239.45

【文献标识码】A

【文章编号】1673-0194 (2018) 11-0034-03

1 引言

随着我国家族企业走过初创期, 仅依赖家族资源的经营模式越来越不能满足家族企业发展的需要。家族企业的转型需要企业在政策社会环境、供应商、竞争者等外部环境与发展战略、运营模式以及相应的组织产权制度、资源配置方式等内部环境方面发生整体性转变, 从而得以重塑竞争优势、提升企业价值。

2 案例背景

本文采用浙江正泰集团作为研究对象, 主要有三个原因:

(1) 浙江正泰集团创建于 1984 年, 是我国工业电器龙头企业和新能源领军企业。(2) 浙江正泰集团内部控制工作受到集团高层的重视。企业管理以内部控制有效性为中心的理念得到长期实践。(3) 浙江正泰集团从小作坊到跨国企业集团的超常规发展, 将家族企业特征与现代公司制度完美结合, 为浙江家族企业的现代转型提供借鉴。

3 案例分析

经过调研, 本文总结出正泰以家族企业家理念创新为基石, 以内外控制环境因素分析为手段和方法, 以家族企业初始化、公司化、社会化转型创新为核心动态内容, 以阶段性控制活动为转型保障的家族企业控制环境转型体系。其中, 家族企业家理念贯穿于正泰转型始终, 控制环境因素与家族企业转型路径形成权变关系, 阶段性内部控制活动本身既是内部制度环境的因素之一, 也是企业针对不同阶段目标的实施措施。

3.1 家族企业家理念创新

浙江家族企业的大股东往往是企业的创始人，是重要的经营决策和财务决策的最终决定人。正泰的成功转型，一个重要原因是家族企业家对内部控制创新和实施的鼓励支持。

3.1.1 融合社会资本的理念

家族企业要实现转型发展，有效实施现代化内部控制管理方法，需要打破两个瓶颈：一是家族成员素质和能力的局限；二是家族资本实力的不足。突破这两个瓶颈需要家族企业融合社会人力资本和财务资本，使家族企业从传统的家族化治理向现代企业制度过渡。

正泰融合社会资本首先是探索用人的社会化，从社会上吸引优秀职业经理人和大量技术骨干，优化人才结构；其次是通过股权稀释和公司上市吸收社会资本，打破家族化控制模式。

3.1.2 推行控制环境建设理念

这一理念的提出得到了董事长南存辉的高度推行。正泰快速发展态势对企业战略方向和业务监控能力提出很高的要求。南存辉将内部控制职能扩展为企业识别社会政策变化的应对者、战略发展方向的参与和制定者、生产销售和经营决策的支持者、产权组织变革和企业增值的推动者。在企业集团化发展的过程中，推动“数字信息化控制”系统，构建信息实时集成平台，将制度控制与文化控制通过数字载体结合，达到纵向到底、横向到边的效果。

3.2 内外部控制环境因素分析导向

浙江正泰对整体控制环境进行了冷静的剖析和论证，在外部宏观形势背景下总结企业自身不足与优势，明确企业阶段性目标及转型动力因素和可能存在的风险，在此基础上提出控制环境规划。

3.2.1 正泰环境因素分析

通过对内、外部环境的整体分析，正泰的发展主要面临两大问题：第一，家族企业由于其企业性质特殊性，难以获得与国有企业发展同样的人力、物力、资本和政策支持，家族企业发展需要采取自下而上的诱导性制度变迁，以市场化为主要驱动力。第二，企业内部权责利对等和各利益主体的相互制衡是组织设计的基本原则，然而家族企业的实践却时常偏离理论的要求，控制环境存在诸多缺陷。

3.2.2 基于环境分析的内部控制规划

在控制环境因素分析基础上，正泰提出了扭转劣势、发挥优势、不断创新的系列内部控制规划。

第一，优化家族企业转型发展的外部环境。正泰始终紧跟国家非公有制鼓励政策和全球化经济发展趋势，充分利用浙江地区文化优势和创新创业环境。在国家六部委清理整顿柳市之时，正泰提出“重塑温州电器新形象”，率先获得地区政府大力扶持。通过跨地区兼并扩张，形成以温州为核心，上海、杭州为支点的长三角经济圈。顺应国家电网改造政策，建立技术研发工业园区，得到政府和优惠政策鼓励。

第二，扩大利益相关者范围。正泰对现有和潜在的产品消费者、企业竞争对手、企业合作伙伴、企业外部管理者、企业产品零相关行业不断分析学习，定期形成市场调查报告。基于对竞争环境的充分认识，在某些子行业逐步实现与客户结成利益链，将消费者作为企业资本来经营，既注重事前服务，也注重事中物流服务和事后的应用技术服务。根据消费者盈利能力不同实现

分类管理、借助客户关系管理系统实现对客户的标准化管理、建立消费主文件以及建立销售服务中心，与消费者共同学习，实现客户资本增值，建立长期资本关系。

第三，建立家族企业“软控制”的文化环境。正泰高度重视发展战略，在不同时期明确“生存—扩张—持续发展”的企业目标，为企业转型演进提供动力，并防止企业盲目扩张后劲不足。董事长南存辉强调“儒家文化”的思想渗透，建立信息实时集成平台，形成内部控制闭环，既实现了信息透明化，同时保障指令权限性保密，提高集团内部文化凝聚力和控制效率。

第四，建立家族企业“硬控制”的制度环境。正泰融合社会人力资本和财务资本的基础是建立详细规范的制度环境。通过三次股权稀释和组织结构改革，设立企业股东会、董事会、监事会，明确决策、执行、监督等方面的职责权限；构建母子子公司为核心的企业集团组织框架，以及海外分支机构组织模式。同时设置了规范有效的议事规则和实施细则，制定了股东、董事、监事、总裁、财务负责人等的职责权限、绩效评价和激励约束机制，形成了科学有效的职责分工和制衡机制。

3.3 家族企业转型路径内容

3.3.1 初始化转型实现生存目标

正泰在企业初始化阶段，实现了产权稀释社会化、品牌资源资本化、产品质量市场化，解决家族企业原始资本的增值。在董事长南存辉的带动下，实现三次产权稀释革命，将家族成员股权比例从 100% 稀释至 28%，在维持家族股东实际控制人地位的前提下，吸收社会资本扩大企业规模。另外，正泰利用网络家族和地区兼并，将其品牌资源资本化，即在对外复制过程中，参与温州工业区同行业企业低压电器产业建设，并将企业品牌价值、管理模式等量化，吸收合作方加盟费，提高品牌市场占有率。在贴牌加工、大量生产的劳动密集型生产模式下，正泰积极关注产品营销控制 and 产品质量控制，加强了企业在当地的诚信形象，在市场竞争中赢得消费导向。

3.3.2 公司化转型实现扩张目标

浙江正泰的企业扩张是循序渐进的过程。为克服初始阶段残留的内部控制缺陷以及现代公司制在家族企业产生的水土不服现象，治理层更加重视内部控制的作用。

第一，建立混合家族企业治理模式。即少数家族股东占据控股战略地位，多数非家族企业成员掌握实际管理和经营权的股权结构，以解决创始家族股东与非家族职业经理人之间的代理矛盾。同时，在公司章程中规定了家族股东董事席位和最终决策权以保障家族股东权益不受非家族管理者架空，并且以限制性股权激励和适当的选聘机制促进职业经理人的积极性。

第二，建立集团三级管理体制。正泰将企业集团划分为投资中心、利润中心和成本中心，科学划分各级中心的职责范围，明确规定各级中心的目标，形成了从上到下一级包一级，从下到上一级保一级的目标责任网络。

第三，坚持“烧好自己那壶水”的一体化集中经营战略方针。为实现“世界一流的低压电器全面解决方案的提供商”的企业愿景，正泰审慎进行并购与资本运作，注重项目投资节奏，通过少量研究性投资试验，待了解成熟后再加大资本投入，从而减少企业集团损失风险。

3.3.3 社会化转型实现持续发展

浙江正泰的社会化发展主要体现在其跨国企业集团的构建，在控制环境方面主要有三方面亮点：第一，建立“两个市场”控制，划分国内和国外市场环境，在国内以过硬的质量、低廉的价格确立品牌优势，保持现有研发水平，避免“剩余质量水平”，

而在国际市场和高端电器市场的竞争中，其开发目标向中高档产品转移，逐渐形成具备进入高端市场的技术素质。通过划分市场，正泰从低端产品生产厂商成为电器行业“全能战士”。第二，加强供应链控制。通过供应商生命周期控制，提高对供应商的筛选择优制度。第三，创新性的信息保障体系建设。完善公司化阶段数字集成平台，利用跨国企业集团组织结构，将企业管理层与国内外市场终端用户进行零距离通力合作，保证以最佳方式维护和操作每个组件和产品解决方案。

3. 4 阶段性内部控制活动实施

正泰在不同阶段实施了不同的内部控制活动以实现企业目标。

（1）产品质量和营销控制，是以产品开拓市场的方式，通过对质量监控、改进和损失的内部控制，增加本企业产品价值，从而引导消费者购买。

（2）SAP 企业集团信息化控制体系，是浙江正泰逐渐掌握外部控制环境优势，在缓解家族企业内部控制股权矛盾和组织制度规范化的前提下，强化企业集团管理的内部控制创新。通过组织机构、信息手段和企业制度三位一体的信息保障体系，实现生产数据与经营数据、人员沟通与上层指令在企业管理信息网中实时传递，基本消除集团与各分子公司、领导层与基层的信息不对称，提升企业内部控制效率。

（3）“绿色供应链”内部控制流程是借助产品生命周期，建立供应商生命周期，对信息流、物流、资金流进行控制，在采购、制造、销售过程中调控产业链，实现企业集团规模效应。

主要参考文献

- [1] 刘明辉，张宜霞．浅论内部控制的构成要素 [J]．财政监察，2001（2）：15—17．
- [2] 辛金国．论家族文化对家族企业控制环境的影响 [J]．审计与理财，2005（4）：9—10．
- [3] 周琳．战略导向的集团公司内部控制体系框架理论和实践研究 [D]．长春：吉林大学，2008．
- [4] 翁秀芬．领导风格及组织文化与企业内部控制执行成效关联性之研究 [D]．台北：东吴大学，2004．