

成长期家族企业 人力资源获取研究

■ CHENGZHANGQIJIAZUQIYERENLIZIYUANHUOQUYANJIU

旷开源 著

成长期家族企业人力资源获取研究

旷开源 著



中央广播电视大学出版社
Central Radio TV University Press

北京

图书在版编目(CIP)数据

成长期家族企业人力资源获取研究/旷开源著. —北京:中央广播电视大学出版社, 2009. 7

ISBN 978—7—304—04407—7

I. 成… II. 旷… III. 家族—私营企业—企业管理—劳动力资源—资源管理—文集 IV. F276.5—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 126589 号

版权所有, 翻版必究

成长期家族企业人力资源获取研究
旷开源 著

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 选题策划中心 010—68183482

发行部 010—58840200

总编室 010—68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号 邮编: 100039

经销: 新华书店

策划编辑: 旷天鉴

封面设计: 阳关书坊

责任编辑: 吴力超 雷 宁

版式设计: 桑里德文化

责任印刷: 选 策

印刷: 北京市朝阳展望印刷厂

版本: 2009 年 8 月第 1 版

2009 年 8 月第 1 次印刷

开本: 16 开

印张: 10.5

字数: 125 千字

书号: ISBN 978—7—304—04407—7

定价: 26.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

摘 要

我国家族企业经过了 20 多年的快速发展,正在逐步摆脱物质资本短缺的羁绊,进入快速发展的成长期,人力资源在家族企业成长中的地位已经凸显出来,实现无形资本(人力资本)与有形资本(物质资本)的合理组合,合理获取人力资源,有效配置内部各种资源,是实现家族企业持续成长的关键。

本书运用系统工程的理论与方法,结合我国家族企业人力资源管理的实践,从打破物本主义的狭隘界限出发,充分张扬人本主义精神,从人力资源获取的视角,分析成长期家族企业的人力资源管理问题,为成长期家族企业稳定发展提供理论和实践支持。本书共分为九章,从理论到实践进行逐步分析。首先从分析家族企业对我国经济发展的巨大贡献,家族企业 20 多年的发展历程以及当前家族企业成长的瓶颈出发,提出本书研究的重要意义、主题、研究将要涉及的重要概念等内容形成本书的第 1 章。第 2 章深入分析当前研究家族企业的主要理论、国内外学者对家族企业的界定、成长期家族企业研究的理论成果以及人力资源能力理论和人力资源胜任力理论,并在简要述评的基础上推导出本研究的基本方向。在奠定以上基础研究的前提下,第 3 章则进入本书研究的实质性阶段,探讨成长期家族企业人力资源获取的困境,这章首先分析成长期家族企业人力资源获取困境的主要表现,并基于路径依赖理论分析导致当前成长期家族企业人力资源获取困境的主要原因。第 4 章为成长期家族企业人力资源的能力结构研究,这章首先通过文献的理论分析确立成长期家族企业人力资源能力结构的研究基础,据此,运用实证的研究方法,编制调查问卷到相关的成长期家族企业进行调查,并综合运用聚类、相关性分析、因子分析等方法对调查数据进行处理与分析,区分核心人力资源和普通人力资源两个层次建构满足成长期家族企业需要的人力资源能力结构模型,即胜任能力结构模型;再对这两个层次人力资源(即核心人力资源和普通人力资源)的能力结构比较的基础上,分析成长期家族企业人力资源能力结构的基本形态,建构成长期家族企业人力资源能力结构冰山模型,最后分析成长期家族企业人力资源能力需求强度(所谓成长期家族企业人力资源能力需求强度是指成长期家族企业现实的人力资源能力结构与其理想的人力资源能力结构,即胜任能力结构之间差

距所产生和激发的、对所缺乏或者是不足能力的需求动力)的基础上,再通过问卷调查获得成长期家族企业对各种人力资源能力需求的强度状况。第5章为成长期家族企业人力资源获取市场研究。本章在分析成长期家族企业人力资源市场机制的基础上,明确人力资源市场的平衡机制、定价机制、声誉机制、配置机制以及优化机制等对成长期家族企业人力资源获取模式选择的基础作用。再从人力资源市场与成长期家族企业配置模式的优化以及内部治理机制的优化两个方面进一步论证市场机制的作用。第6章为成长期家族企业人力资源获取风险研究。基于成长期家族企业的特点,这里明确了当前我国成长期家族企业人力资源获取风险的主要内容、主要来源,并通过问卷调查、专家访谈以及企业访谈确立科学的风险评估指标体系,指标体系可以分为家族企业内部指标与家族企业外部指标即社会指标两大体系,并选择可操作性的评估方法,包括简单评估法、简单加权评估法、简单加权综合评估法以及统计评估法,具体建构成长期家族企业人力资源获取风险的评估模型。第7章为成长期家族企业人力资源获取模式研究。首先分析成长期家族企业人力资源获取模式的演进过程;结合前面章节的研究结论,着重分析成长期家族企业人力资源获取的特点、获取的目标以及获取的主要途径;并通过建立获取竞争模型,试图对成长期家族企业人力资源获取模式的量化特征进行更为深入的研究。第8章为成长期家族企业人力资源获取案例研究。案例研究是解决管理学问题的重要手段,这里以成长期家族制民营企业 AKS 集团为案例,来进一步验证和充实前面章节理论研究的基本观点。本书最后一章为研究结论与展望。这里在总结本著作基本结论和主要观点的基础上,实事求是地指出研究中还存在的不足和缺陷以及未研究透彻和将来还需要进一步研究的问题。

关键词:成长期家族企业,人力资源,获取

ABSTRACT

After the rapid development of twenty years, Chinese family enterprises have gradually gotten rid of the restraint of material shortage, and entered into the growth period. The importance of human resource has been elevated in the family enterprises. Therefore, the combination of intangible capital (human capital) and the tangible capital (material capital), the obtainment of human resource, and effective allocation of every resource inside, have become the key point of the sustainable progress of family enterprises.

This paper uses the theories and approaches of systematic engineering, combining with the practices of family enterprises human resource management. It breaks up the strict confinement of materialism and fully displays the spirit of humanism. Moreover, this paper analyzes the human resource management problems in the growth period of family enterprises from the view of obtainment of human resource. It provides theoretical and practical support for the stable development of growing family enterprises. This paper is divided into nine chapters, gradually analyzing from theory to practice. The first section deals with the huge contribution made by the family enterprises, the twenty years advance of them and the bottleneck of the present family enterprises. This section proposes the significance, topic and concerning conception of this research. The second section analyzes deeply the main theory of studying family enterprises presently, the definition of family enterprises in China and abroad, the research outcome of growing family enterprises enterprises, human resource capacity theory and human resource competency theory. Based on the brief summary the fundamental direction of this research is deduced. On the premise of the above basic study, the third section is a substantive discuss dealing with the difficulties of the obtainment of human resource in Chinese family enterprises. It depicts the primary phenomena of this difficulty and

discusses the main causes according to path dependence theory. In the fourth section, the capacity structure and its appearance are studied. Firstly, the theoretical analyses of academic documents established the research foundation of the capacity structure of the growing family enterprises. Then by musing statistical demonstration method, the investigation questionnaire is drawn up for related growing family enterprises. The analyses of data is applied by comprehensive combination of the type gather, correlation analysis, factorization in order to distinguish the core human resource and the common human recourse into two strata to build up the human resource capacity structure model required by the growing family enterprises. On the basis of the comparison of these two aspects in their capacity structure, the paper discusses the fundamental appearance of the capacity structure of the growing family enterprises and establishes the iceberg model of it. Lastly, the intensity of human resource capacity requirement (that is created and inspired by the disparity of the current and its ideal human resource capacity structure (competency structure), defined as the extent of urgent need of its unequipped ability) is studied, the intensity of need for any unequipped ability is acquired through questionnaire investigation. The fifth section is the market study of the human resource acquirement in the growing family enterprises. On the basis of the analysis that the human resource market is the first element market for the family enterprises, further demonstration is carried out by claiming the functions of the first element market and from two aspects: the optimization of the allocation of the human resource market and the growing family enterprises, and the inner management system. Additionally, the fundamental functions of the balance mechanism, price mechanism, prestige mechanism, allocation mechanism and optimization mechanism in the human resource market for the human resource acquirement in growing family enterprises. The sixth section is the risk study of the human resource obtainment in the growing family enterprises. According to the characteristics of the growing family enterprises, it makes clear the primary content and resource of the obtainment risk and sets up scientific risk assessment index system by questionnaire investigation, interview with the experts and the corporations. The index system can be

classified into inner and outer (namely, the social indexes) indexes of the household enterprises. The selection of operational approaches is conducted, included simple assessment, simple power assessment, synthesized simple power assessment, statistical assessment, so as to establish the evaluation model of the obtainment risks of the human resource in the growing family enterprises. The seventh section of the paper is the mode research of the human resource obtainment in the family enterprises. Firstly the evolution procedure of the human resource obtainment mode of the family enterprise is researched. Then based on the study conclusion of the previous chapters, the qualitative mode of human resource acquirement of the growing family enterprise is founded, the characteristics of human resource obtainment, the target of human resource obtainment and the main obtainment channels of the growing family enterprise also are analyzed. Finally the human resource obtainment mode, which the characteristics of the growing family enterprise is conformed to, is founded. The eighth section is to study the case of human resource obtainment in the growing family enterprises for case study is an important approach to solve management problems. The case is from the AKS group, a growing family enterprise, presented to further exhibit and to enrich the above fundamental perspectives. The final part is an ending declaration based on the conclusion of the primary views and main points of this paper. This part is not to claim the completion of this study but to indicate in deep the deficiencies and shortages of the paper, and to make suggestions about what is still unknown and needs to be studied in the future.

Key words: growing family enterprise, human resource, obtainment

目 录

第1章 引 言	(1)
1.1 问题的提出	(2)
1.1.1 家族企业持续成长面临羁绊	(2)
1.1.2 家族企业生命周期的启示	(2)
1.1.3 家族企业走向未来的根本支撑力	(3)
1.2 研究的目的和意义	(3)
1.2.1 研究的目的	(3)
1.2.2 研究的意义	(3)
1.3 研究的重要概念	(4)
1.4 研究的基本体系	(7)
1.4.1 研究的基本思路和主要内容	(7)
1.4.2 研究的技术路线	(8)
第2章 相关问题研究的理论基础	(10)
2.1 当前家族企业研究的主要理论基础	(10)
2.1.1 企业资源理论在家族企业研究中的运用	(10)
2.1.2 代理理论在家族企业研究中的运用	(11)
2.1.3 资本结构理论在家族企业研究中的运用	(11)
2.2 家族企业界定研究及其启示	(12)
2.2.1 家族企业界定研究综述	(12)
2.2.2 家族企业界定研究的启示	(15)
2.3 成长期家族企业研究及其启示	(16)
2.3.1 家族企业成长研究的基本理论	(16)
2.3.2 成长期家族企业面临的困境	(20)
2.3.3 成长期家族企业研究的启示	(26)
2.4 人力资源能力研究及其启示	(27)
2.4.1 关于人力资源能力	(27)

2.4.2	关于人力资源能力与成长期家族企业管理	(29)
2.4.3	人力资源能力研究的启示	(35)
第3章	成长期家族企业人力资源获取的困境	(38)
3.1	成长期家族企业人力资源获取困境的主要表现	(38)
3.1.1	基于血缘和亲缘关系为主导的人力资源获取	(38)
3.1.2	重视技术人才引入,忽视管理人才引入	(39)
3.1.3	重视人力资源的直接获取,忽视间接获取	(40)
3.1.4	缺乏长期规划的人力资源获取	(41)
3.2	成长期家族企业人力资源获取困境的主要原因	(42)
3.2.1	初始效应影响成长期家族企业人力资源获取	(43)
3.2.2	锁定效应影响成长期家族企业人力资源获取	(43)
3.2.3	心理效应影响成长期家族企业人力资源获取	(44)
3.2.4	均衡效应影响成长期家族企业人力资源获取	(45)
3.3	结束语	(45)
第4章	成长期家族企业人力资源能力结构研究	(47)
4.1	成长期家族企业人力资源能力结构研究基础	(47)
4.1.1	成长期家族企业人力资源能力结构的相关研究成果	(48)
4.1.2	成长期家族企业人力资源能力结构相关研究成果的述评	(51)
4.2	成长期家族企业人力资源能力结构实证分析	(52)
4.2.1	研究设计	(52)
4.2.2	研究过程	(53)
4.2.3	成长期家族企业人力资源能力结构模型	(66)
4.3	成长期家族企业人力资源能力结构形态分析	(68)
4.3.1	成长期家族企业普通人力资源与核心人力资源 能力结构比较	(68)
4.3.2	成长期家族企业人力资源能力结构的基本形态	(68)
4.4	成长期家族企业人力资源能力需求强度分析	(70)
4.4.1	成长期家族企业人力资源能力需求强度的基本含义	(70)
4.4.2	成长期家族企业人力资源能力需求强度的基本现状	(71)
第5章	成长期家族企业人力资源获取市场研究	(75)
5.1	成长期家族企业人力资源市场机制分析	(75)

5.1.1	人力资源市场平衡机制分析	(76)
5.1.2	人力资源市场定价机制分析	(77)
5.1.3	人力资源市场声誉机制分析	(79)
5.2	人力资源市场与成长期家族企业人力资源配置模式优化分析 ..	(81)
5.2.1	家族企业人力资源配置模式的优化过程分析	(81)
5.2.2	市场机制的介入与成长期家族企业人力资源 配置模式的优化	(83)
5.3	人力资源市场与成长期家族企业治理机制优化分析	(85)
5.3.1	人力资源市场配置机制与成长期家族企业人力 资源优化分析	(85)
5.3.2	人力资源市场配置机制与成长期家族企业内部 治理机制优化分析	(87)
第6章	成长期家族企业人力资源获取风险研究	(91)
6.1	成长期家族企业人力资源获取风险概述	(91)
6.1.1	成长期家族企业人力资源获取风险问题的提出	(91)
6.1.2	成长期家族企业人力资源获取风险的主要构成分析	(92)
6.1.3	成长期家族企业人力资源获取风险的主要成因分析	(95)
6.2	成长期家族企业人力资源获取风险评估分析	(98)
6.2.1	评估指标的选择与评估指标体系的构建	(99)
6.2.2	评估指标体系的运用与评估方法体系的构建	(101)
6.3	成长期家族企业人力资源获取风险规避分析	(104)
第7章	成长期家族企业人力资源获取模式研究	(106)
7.1	成长期家族企业人力资源获取模式演进分析	(106)
7.1.1	初步成长阶段——内部获取为主外部柔性获取 为辅的主导模式	(106)
7.1.2	高速成长阶段——刚性外部获取的主导模式	(107)
7.1.3	理性成长阶段——多元化获取的主导模式	(108)
7.2	成长期家族企业人力资源获取模式主要构成分析	(109)
7.2.1	成长期家族企业人力资源获取的基本特点	(109)
7.2.2	成长期家族企业人力资源获取的目标	(110)
7.2.3	成长期家族企业人力资源获取的主要途径	(114)

7.3 成长期家族企业人力资源获取竞争模型分析	(118)
7.3.1 领先定量竞争模型	(119)
7.3.2 领先定价竞争模型	(121)
第8章 成长期家族企业人力资源获取案例研究	(125)
8.1 AKS 基本情况	(125)
8.2 AKS 人力资源能力需求强度分析	(126)
8.3 AKS 人力资源获取风险分析	(129)
8.3.1 家族企业人力资源获取风险状况调查设计	(129)
8.3.2 AKS 人力资源获取风险水平评估	(130)
8.4 AKS 人力资源获取模式分析	(132)
8.4.1 AKS 人力资源获取策略——规划性人力 资源获取	(132)
8.4.2 AKS 人力资源获取平衡机制策略——多元化人力 资源获取	(133)
8.4.3 AKS 学习机制策略——虚拟学院模式	(134)
8.4.4 AKS 人力资源保持策略	(135)
8.4.5 AKS 人力资源获取策略简要评价	(137)
第9章 研究结论与展望	(138)
9.1 研究的主要创新点	(139)
9.2 研究的主要缺陷和不足	(140)
9.3 研究还有待继续深入的问题	(141)
后 记	(143)
参考文献	(145)

第1章 引言

20世纪70年代末80年代初以来,中国不断深入的改革开放大环境与家族主义和泛家族主义文化传统的结合,注定了我国企业中将再现家族经营模式。经过20多年的发展,我国的家族企业得到了长足的进步,并逐渐成为我国经济生活中一支不可缺少的重要力量。有资料表明,从1989年至2004年上半年,私营企业从业人数从164万增长到4714万人,增长了28.7倍,年均增长速度超过30%,我国私营企业在吸纳劳动力方面表现出巨大的潜力。另外,从1989年至2003年,全国私营企业实现的产值由97亿元增加到20083亿元,增长了207倍;1989年私营企业共缴税1.12亿元,仅占当年税收总额的0.04%,到2003年则共缴税1388亿元,已经占到当年税收总额的6.9%,增加了1240倍^①。以浙江为例,1978~2003年,全省的国内生产总值从123.7亿元增加到9200亿元,增量的70.2%来自私营经济;工业增加值从47亿元增加到4310亿元,增量的77.1%来自私营经济^②。而在现阶段,我国90%以上的私营企业都采取家族经营的方式^③。甚至有学者认为,“在缺乏对家族制度深入了解的情况下,对中国经济特别是企业组织的发展将是难以把握的”^④。毫无疑问,总体来说,当前我国家族企业进入发展良好的成长期,成长期家族企业的稳步发展是我国经济增长的重要体现,研究成长期的家族企业有着重要的现实意义。

① 戴建中等:《我国非公有企业的发展与现状》,载《中国党政干部论坛》,2005(3)。

② 龚坚华等:《为民营经济新飞跃创造更好环境》,《浙江市场导报》,2004-2-17。

③ 陈炎等:《家族力量》,3页,杭州:浙江人民出版社,2003。

④ 李新春:《中国的家族制度与企业组织》,载《中国社会科学季刊》(香港),秋季卷,1998。

1.1 问题的提出

1.1.1 家族企业持续成长面临羁绊

然而,强劲发展的中国家族企业并不是没有缺陷和不足。和任何形式的企业一样,家族企业成长也是物质资本和人力资本两大资源支撑的结果。一般来说,家族企业的成长也表现在四个方向上:资本规模的扩大、组织结构的扩展、组织能力的增强和市场赢利能力的提高。而每一个方向上的成长都表征着企业经营管理能力的提升,经营管理能力的提升,既需要家族企业保持家族经营的优势,也需要突破家族经营的界限,美国著名管理学家彼得·德鲁克认为,“家族企业要想生存和保持有效运作,在高层管理人员中,无论有多少家族成员,也无论他们多么出色,也至少要有一位非家族成员”^①。但中国牢固狭隘的家族主义理念一直是家族企业成长的羁绊,因为社会人力资源和社会管理资源很难与家族人力资源和管理资源融合。最近的研究也表明,我国家族企业的成长在跨越货币资本短缺之后,人力资源在家族企业成长中的突出作用已经凸显出来,相当多的家族企业的成长瓶颈已不是物质资源,而是管理资源中的人力资源。人力资源的缺乏使得家族企业不能有效吸纳和集成新的管理资源,所以尽管家族企业内源融资能力和亲情熟识网的融资能力都很强,企业的技术、机器设备也很先进,但仍然陷入重重发展困境之中。

1.1.2 家族企业生命周期的启示

企业史研究也表明,从世界范围来看,家族企业的短命是一个“全球病”:在美国,每个行业2/3的企业寿命不超过6年;在日本和欧洲,所有大小公司的平均寿命只有12.5年;而我国新时期的家族企业的寿命则更短,平均寿命只有2.9年,以5年为核算基数,私营企业成活率仅为2%,以10年为核算基数,私营企业的成活率不足1%^②。但是,如雨后春笋般的家族企业的生生死死其实贯穿着整个企业发展史的全过程,无论是人类社会诞生企业之初,还是到当前信息社会条件下企业形式出现的新变

① 参见姚贤涛等:《中国家族企业——现状、问题与对策》,265页,北京,企业管理出版社,2002。

② 卢现祥:《中国的家庭产权安排、家族式管理与资本积累》,载《世界经济》,2003(1)。

化,家族经营的企业组织形式依然存在,正如福山在《信任——社会美德与创造经济繁荣》一书中指出,“实际上,所有的经济体都是从家庭企业起步的:即企业不仅归家庭所有而且由家庭管理”,甚至即使是在发达的经济中,新企业也往往是从小型的家庭企业起步的。而作为延续家族企业生命必不可少的两大资源之一的人力资源在知识经济条件下成为家族企业生命周期中越来越重要的根本资源,如何使用和调度人力资源,如何获取到适合成长期家族企业需要的人力资源,实现人力资源与物质资源的合理配置是家族企业摆脱“短命”怪圈的根本途径。

1.1.3 家族企业走向未来的根本支撑力

在新经济条件下,知识成为支撑经济增长的根本动力,作为知识载体的人力资源在成长期家族企业发展中的核心地位也得到进一步强化,完善人力资源管理,提高人力资源获取水平成为未来提升家族企业核心竞争力的有效途径。而且,在新经济条件下,全球化和一体化趋势也日益明显,经济实体间的合作与共享成为必然,家族企业不仅要面向市场,也要面向世界,最根本的是要实现向现代企业的转变,而问题在于要实现这一根本性转变,就需要寻找到我国家族企业走向未来的根本支撑力和核心竞争力,使之在未来日趋激烈的国际竞争中立于不败之地。

1.2 研究的目的是和意义

1.2.1 研究的目的

研究这个课题的根本目的就是以人为本经济学思想和人本管理学思想为基础,结合我国家族企业人力资源管理的实践,运用系统工程的理论与方法,从打破物本主义的狭隘界限出发,充分张扬人本主义精神,通过理论和实证,着力分析成长期家族企业人力资源获取的基本问题,从我国的实际出发为成长期家族企业的稳定发展寻求可行性路径。

1.2.2 研究的意义

研究这个问题不仅具有理论意义,也具有实践意义。主要表现在以下几个方面:

一是当前我国家族企业正处在成长期的最好阶段,并在解决社会就

业、推动社会经济发展等方面功不可没,研究成长期的家族企业,特别是研究如何促进进入成长期家族企业的稳定发展具有重要现实意义。

二是我国家族企业经过了 20 多年的快速发展,正在逐步摆脱物质资本短缺的羁绊,进入快速发展的成长期,人力资源在家族企业成长中的地位已经凸显出来,实现无形资本(人力资本)与有形资本(物质资本)的合理组合,合理获取人力资源,有效配置内部各种资源,是实现家族企业持续成长的关键。

三是在知识经济条件下,人力资源在成长期家族企业中的核心地位得到进一步发挥,顺利获取特别是有效获取人力资源是提升家族企业核心竞争力的重要途径。

四是在开放经济条件下,家族企业不仅要面向市场,也要面向世界,最根本的是要实现向现代企业的转变,而缺乏合理人力资源结构的封闭式家族内部人管理模式已经成为家族企业根本性转变的根本障碍,进一步转变观念,成功获取外部人力资源,改善家族企业内部人力资源结构,建立具备胜任力的人力资源能力结构,无疑是我国家族企业实现可持续发展的重要保证。

五是通过从人力资源获取有效性的视角来寻求解决成长期家族企业诸多问题的突破口,建构起符合成长期家族企业特点的人力资源获取的有效模式,完善其人力资源能力结构,既有助于解决新经济条件下成长期家族企业的有关理论问题和现实问题,也能为研究其他所有制形式企业的人力资源获取提供理论借鉴,并不断丰富企业管理理论和人力资源管理理论的基本内容。

1.3 研究的重要概念

前面两节对本论文研究的意义和目的进行了阐述,而为了使本论文研究的问题更具针对性和科学性,还有必要对本论文将要涉及的一些相关的基本概念进行界定和阐释,以便使研究更明确、更清晰。

1. 家族企业。所谓家族企业,在当前还可称为家族制民营(私营)企业,在我国现实经济活动中家族企业其实首先表现为私营形式或民营形式,并且是指某一家族及其成员在企业管理中能够起到最后的决定作用或者是该家族及其成员拥有的企业股份达到的临界点足以给企业实施最后影响力的私营企业或者民营企业。具体来说,当前我国家族企业可以划分为

以下类型：

极端型家族企业，即家族或者家族成员不仅控制着企业的所有权或者企业的最后决定权而且控制着企业的经营管理权的私营或者民营企业。如重庆的力帆集团，由尹明善家族控制；浙江宁波的方太集团，由茅理翔家族控制。

复合型家族企业，即家族或者家族成员控制着企业的大部分所有权或者企业的最后决定权，而经营管理权由家族成员和职业经理人共同分担的私营企业或民营企业。如浙江杭州的万向集团，企业的所有权基本为鲁冠球家族所控制，而企业经营管理权由其家族成员和职业经理人共享。随着家族企业规模的扩大以及经营环境的变化，这种类型的家族企业占当前我国家族企业的绝大部分。

折中治理型家族企业，即家族或者家族成员控制着企业的大部分所有权或者企业的最后决定权，而家族企业成员基本上有条件地退出了日常的经营管理，经营管理权主要由外聘的职业经理人来承担的民营或者私营企业。如浙江杭州的金义集团，企业的所有权基本为陈金义家族所控制，但其家族成员已不在企业的经营管理中发挥主导作用。

最后要强调的是，本文研究的家族企业或者家族制民营企业是特指我国改革开放以后诞生、成长起来的新时期的家族企业，其规模可以是小到开始成长的家庭作坊式的企业，也可以是大到已经成长起来的或者是还在继续成长的家族制企业集团。

2. 民营企业。“民营”是相对于“国营”或者“官营”而言的。在当前，所谓“民营企业”就是指民间私人投资、民间私人经营、民间私人享受投资收益、民间私人承担经营风险的法人经济实体。因此，本人以为，民营企业其实就是从另外一个角度对当前我国私营企业形式的界定，并没有改变其私人所有的根本性质。

3. 私营企业。私营企业是指由自然人投资或控股，以雇佣劳动为基础的营利性经济组织。包括按照《公司法》、《合伙企业法》、《私营企业暂行条例》规定登记注册的私营有限责任公司、私营股份有限公司、私营合伙企业和私营独资企业。

4. 成长期家族企业。是指随着家族企业规模的扩大，资金较为充足，企业品牌价值逐步提高，家族企业中的组织成员结构也将进入以男性血缘为核心，依血缘、姻缘、地缘等为方向，由亲及疏，由近及远地逐步向外扩张的状态。其特点是企业产品或服务逐渐被消费者认同，成本下降，销售快速增长，利润增加，同时面临着如何扩大规模、解决家族化问题和进