

变革演义 三十年

广东民营家族企业组织变革历程

30 YEARS OF CHANGE

— THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL CHANGE
OF FAMILY BUSINESSES IN
GUANGDONG

储小平 黄嘉欣 编著
汪林 谢俊



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

F279.276-5
20132

变革演义 三十年

广东民营家族企业组织变革历程

30 YEARS OF CHANGE

— THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL CHANGE
OF FAMILY BUSINESSES IN
GUANGDONG

储小平 黄嘉欣 编著
汪 林 谢 俊



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

变革演义三十年：广东民营家族企业组织变革历程/储小平等编著.
—北京：社会科学文献出版社，2012.10
(家族企业创业成长30年丛书)
ISBN 978-7-5097-3774-3

I. ①变… II. ①储… III. ①家族-民营企业-企业管理-组织管理-研究-广东省 IV. ①F279.276.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第218622号

·家族企业创业成长30年丛书·

变革演义三十年

——广东民营家族企业组织变革历程

编 著 / 储小平 黄嘉欣 汪 林 谢 俊

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市西城区北三环中路甲29号院3号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

责任部门 / 皮书出版中心 (010) 59367127

电子信箱 / pishubu@ssap.cn

项目统筹 / 邓泳红 吴 敏

经 销 / 社会科学文献出版社市场营销中心 (010) 59367081 59367089

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

责任编辑 / 吴 敏 任文武

责任校对 / 杜若佳

责任印制 / 岳 阳

印 装 / 北京季峰印刷有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/16

版 次 / 2012年10月第1版

印 次 / 2012年10月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5097-3774-3

定 价 / 69.00元

印 张 / 24.5

字 数 / 387千字

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社读者服务中心联系更换

版权所有 翻印必究

《家族企业创业成长 30 年丛书》

编辑委员会

主 编 李新春

副主编 储小平 张建琦 孙海法 苏 琦

编 委 朱 沆 李炜文 刘 衡 汪 林

刘 莉 郑丹辉 宋丽红 檀宏斌

郭 超 张瑾华 黄嘉欣 谢 俊

赵兴庐 李 溪 黄玉梅

本书得到的资助包括：

中山大学“985工程”三期“中国家族企业研究创新基地”项目；

教育部人文社会科学研究青年基金项目“中国家族企业的组织变革及其对企业绩效的影响机制研究”（批准号：10YJC630226）；

国家自然科学基金项目“心理所有权、职业经理与民营家族企业的成长”（批准号：70872112）；

国家自然科学基金项目“基于社会比较理论的多层面差异化交换及其对职业经理多重偏差行为的影响过程与治理机制研究”（批准号：71102102）；

中山大学基本科研经费项目“多层次导向的变革型领导对中国家族企业微观创新及绩效的影响机制研究”（批准号：12WKPY17）；

广东省研究生创新培养计划项目“变革型领导视角下家族微观创新能力的形成机理及改善研究”（批准号：SYBZZXM 201111）。

总 序

粤商是我国历史上影响深远且最为持久的一支力量，没有一个地域性的商帮保持着这样长期的创业精神，他们是海上丝绸之路的主体，没有他们就没有国外众多的唐人街，他们也是东南亚、欧洲、美国经济的重要贡献者之一。在至少上千年的历史中，粤商跨越南海，远涉印度洋、太平洋和大西洋，到达东亚、非洲、欧洲和美洲，到达世界上几乎每一个地方，他们是真正的国际创业者。他们的经商和创业传统几乎从未中断，在政治、军事变幻的历史迷雾中勇敢前行，这在中国历史上是少有的。

中国自 1978 年以来的改革开放和复兴中华的伟大历史中，再一次赋予粤商以时代的机遇和重任，这似乎是历史的必然。这是历史上第一次，广东这样一个边远省份被放在如此重要的政治经济地位和改革开放前沿，也应该是第一次，广东赢得了具有全国乃至世界性的影响力。短短 30 多年在历史的长河中只是短暂的一瞬间，如何创造了这个奇迹？回答这个问题可能非常复杂，可以归结为以下三个方面的力量：一是制度变革，朝向市场化的经济转型是决定这一发展的制度基础；二是向国际开放，历史上从未有如过去 30 多年的全面地融入全球经济；三是成千上万的企业家创业创新和创造的力量。后者是市场经济的主体，离开他们，我们的经济增长就无从谈起。广东的经济起飞和高速增长是粤商（这里可以更宽泛的界定为新

粤商) 创造的一段新的辉煌历史。

粤商持续创业经久不衰的秘密是什么? 过去 30 多年再度复兴并引起世人瞩目的奇迹何在? 我们在这套丛书中提出的一个命题也是试图回答这一问题。的一个答案是: 家族的力量以及在各种文明不断融合发展中的创新。历史上, 家族传统是众多商帮创业成长的关键因素, 但唯有粤商, 由于其所处的独特经济地理位置和历史传统, 使得开放融合成为其持续的影响因素。也正是这一因素, 使得粤商走上了国际创业的道路。中国是一个具有悠久家文化的文明古国, 将家族文化作为政治治理、社会和谐、经济发展的社会基础。如果说, 粤商与其他地区的商帮文化有什么重要的区别? 就在于粤商的家族文化是一个开放的、不断吸收其他文明因素并加以创新发展的文化。这一宏大的历史命题绝非我们的研究范围和能力所能全面解析的, 我们只是通过分析过去 30 年的粤商企业尤其是家族企业发展, 试图揭示广东家族企业这一传统文化传承和融入新的工业文明因素的短暂历程。以管窥豹, 可见一斑。

尽管当代的企业家在创造财富、推动市场化转型以及服务社会创造就业、税收和出口等方面赢得了荣誉和尊敬, 但同时也因存在着许多问题和缺陷如贪婪、寻租、缺乏社会道德和信任等而受到越来越多的诟病和批评, 他们获取财富的合法性也受到质疑。但企业家的主体仍然是健康的, 中国经济的增长奇迹主要是依靠他们的创造力、勤奋的工作、承担风险等优秀的品质和能力而实现的, 实际上, 当代的企业家要承受比其他时期更为艰巨的时代重任, 他们要在市场制度不完备的环境下组织资源, 甚至要在歧视性的复杂市场环境中竞争, 要在知识经验能力不足的情况下迅速成长, 要面对来自跨国公司的直接竞争, 更要承担中国经济不断转型升级的压力。在这个过程中, 粤商作为先行者接受市场的检验。这锻炼了他们在复杂的制度和市场竞争环境下的适应性和生存能力, 他们的创新能力不仅体现在技术和产品层面, 同时, 也体现在跨越制度和市场缺陷的资源整合能力、整合传统文化价值观和现代管理知识的组织管理创新与市场创新。粤商是这一历史性进程中的探索者和实践者, 其宝贵的经验值得总结和提升。也正是基于这一历史背景, 我们期望在这一系列性研究中通过对历史脉络的梳理、对现实发展的总结、对一个个鲜活的企业案例的分析, 而给

出一幅广东家族企业 30 年创业成长的素描式图景。希望站在这样一个历史的视野上能更为清晰地了解我国经济过去 30 年间波澜壮阔的历程,同时,也对我国经济发展的未来有更好的认识。我们的丛书将从粤商的创业、创新、组织与变革以及社会责任等不同角度进行专门研究。但由于问题的复杂性和资料有限,以及我们的能力所限,本系列研究揭示的只是其中的一个局部,未来还有许多引人入胜的课题等待有志者来深入研究。我们也期待着同行和有兴趣的读者给出有益的批评和指教。

本系列丛书作为中山大学“985 工程”三期“提升自主创新和社会服务能力”建设项目“中国家族企业研究创新基地”的研究成果,得到学校“985”工程以及多个国家级基金项目的支持。多年来,在中山大学中国家族企业研究中心的组织下,我们一直致力于我国家族企业和创业的研究。李新春、储小平、张建琦、孙海法、苏琦等一批教授及其团队为此作出了许多贡献,一批年轻学者在这个研究领域迅速成长,如张书军、朱沆、李炜文、汪林、刘衡等。还有许多博士生硕士生参与了研究工作,如宋丽红、郭超、郑丹辉、檀宏斌、刘莉、张瑾华、黄哲、李桦、彭草蝶、孙旭、易洋、王佩、吴彦桦、来兰、张浩哲、吴峰桥、邱恒沛、吴隼、安雯雯、徐骏辉、吴亮、郭子生、魏宏、何超、钟啟兰、黄旭嘉、刘家敏、周咏龙、王樱洁、郑淳丹、梁咏珊、邵翊雯、丁一佳、姚振华、梁佳怡等。我们的研究也得到了国内外众多学者专家的支持和帮助,在合作交流中相互学习提升。在这里,我们向所有参与和关心这个研究的老师和同学表示衷心的感谢!也要向支持我们进行案例研究的企业表示衷心感谢!这里不能一一罗列他们的名字,他们无私地奉献了宝贵的经验和资料。这套丛书同时也得到社会科学文献出版社的大力支持,谢寿光社长高度关注丛书的出版,邓泳红主任等为丛书出版付出了许多心血。这是大家集体努力的结果,期望这套丛书的出版为我国家族企业创业与成长贡献一点绵薄之力。

以此为序。



2012 年仲夏之际于广州

前言

改革开放 30 多年来，广东民营家族企业经历了变革发展的过程，对广东乃至全国的经济增长作出了重要的贡献。当前，广东民营家族企业已经走到了另一个变革的拐点。如何推动组织变革促进下一个 30 年的成长，这是横亘在所有民营家族企业面前的问题。对于民营家族企业的掌门人而言，他们更关心为何有的变革失败，有的变革成功？组织变革如何才能带来组织绩效的提升并最终促进组织成长？本书希望能够在界定组织变革的定义和内容的基础上，回顾、分析并探讨 30 年来广东民营家族企业组织变革的特征、过程和启示。本书的主要观点是，民营家族企业必须通过组织变革促进组织整体能力的提升，打破不适应环境和企业成长要求的组织架构和制度惯性，构建具有新的竞争优势的组织能力和制度规则。由此，才能实现组织的持续成长。

一 广东民营家族企业 30 年来的组织变革：审时度势

1. 广东民营家族企业组织变革已到关键拐点

1978 年，党的十一届三中全会拉开了改革开放的序幕，广东省是全国最先开展经济变革活动的地区，广东民营家族企业是 30 多年来经济变革过程的重要推动力量。凭借着经济特区的设立、毗邻港澳的优势、先行先试

的政策空间、意识形态开放度比较高等一系列的因素，广东民营家族企业开始在体制夹缝中创生长，一大批企业在很多行业中成长为行业翘楚。这些企业历经变革的甜酸苦辣，也深深体味革新求变过程带来的收益和代价。总体而言，30多年的改革开放见证了这些民营家族企业由小变大、由弱变强的变革过程。

近年来，广东省委、省政府大力实施产业转移和劳动力转移的“双转移”战略，给珠三角地区带来了结构调整、产业升级的体制动力。广东民营家族企业不但经历着外部的产业环境、制度环境的深刻演变，内部也在面临人力资源结构、制度流程等方面的革新要求。民营家族企业纷纷采取组织变革以适应环境变化，构建新的竞争优势，提升企业绩效和持续成长能力。

在此过程中，有的民营家族企业面对金融风暴冲击下的外贸形势恶化，转型生产适合本土消费需要的新型产品，重新进入本土市场，完成“出口转内销”的巨大转变；有的民营家族企业摆脱OEM贴牌生产对国外品牌的依赖，革新技术和创新机制以创造新的产品，从而获得新的竞争优势；还有民营家族企业改造原有的管理流程，重塑企业管理制度和文化导向，从而实现成本的节约和效率的提升。然而，也有很多民营家族企业在变革中面临关键资源短缺和组织能力缺乏的内忧外患。由于对变革任务定义不清晰、变革路径规划不科学、变革措施缺乏可行性、变革的步骤操之过急或错失时机等原因，一些民营家族企业在牵一发而动全身的转型中失败或走向衰亡。面对东莞、中山、顺德等地一些倒闭的民营家族企业的失败案例，更多的企业正在组织变革的岔路口上或止步不前，或彷徨迷茫。

“双转移”带来产业结构和劳动力结构转变的微观基础是企业转移和升级自身的生产力。与浙江、江苏等省份的民营家族企业相比，广东的民营家族企业在自主创新、自有品牌、创业精神等方面都有一定的差距。“双转移”战略的落实不但要依靠大量珠三角劳动密集型企业向外（尤其是向广东的东西两翼）转移其生产资源、调整其生产布局并引入更高附加值的产业，更需要依靠留在珠三角的企业通过自身的技术改造、产品研发、品牌重构和组织结构流程改革、高层管理人员和核心人才的更替来提升产品附加值，改进企业运作效率，提升企业自身乃至整个地区产业群的

竞争优势。指导民营家族企业依循科学有序的变革步骤开展组织转型工作,从积累、创造和提升组织能力的角度来实现民营企业绩效的不断改善和民营家族企业的持续健康成长,具有非常重要的现实意义。

种种迹象表明,改革开放 30 多年来,“先行一步”的体制创新、人口红利的利用、毗邻港澳的优势、外贸传统的传承、成本领先策略的运用等所带来的广东民营家族企业的优势正在逐步减弱。国外金融危机冲击、国内内需乏力、税负和成本压力不断提高等因素使广东民营家族企业的变革已经到了一个关键的拐点。如何在新的形势下推动广东民营家族企业的组织变革,如何在下一个 30 年创造新的经济增长动力,成为人们共同关心的重要命题。然而,对于过去广东民营家族企业是如何在变革中发展壮大问题,人们并没有清晰的认识。为什么有的企业通过变革转型为现代公司,实现了职业化的规范治理,而有的家族企业却在停滞或变革中走向衰亡?广东民营家族企业应该从哪些方面对组织进行变革?怎样进行变革?组织变革有什么成功的经验可以借鉴?对这些问题的探讨,无论是对广东民营家族企业自身的健康成长,还是对地方政府指导民营经济发展,都具有重要意义。

2. 广东民营家族企业的变革关系到广东乃至我国经济社会发展的未来

美国企业史研究者小艾尔弗雷德·D. 钱德勒(1987)对 19 世纪 40 年代至 20 世纪 20 年代美国企业成长史的考察表明,美国的农业和乡村经济转变为工业和城市经济的过程中,现代工商企业组织在经济活动协调和资源分配上发挥了重要作用。这只“有形的手”取代了亚当·斯密所提出的市场“无形的手”,在美国经济增长中扮演了关键的角色。与所有者结构单一、经济职能简单、经营产品系列和经营地域有限的传统企业相区别的是,现代工商业组织,尤其是大型的企业组织,具有事业部制的结构。它们在不同的地域设有专门的办事机构,每个机构独立运作并具有利润分配能力。更关键的是,由于经济活动中协调和资源分配的复杂性不断提高,专门进行管理活动的经理人员的作用日益凸显。他们负责协调单位内部以及不同分支之间的交易,这群支薪经理阶层逐渐取代了市场的资源协调职能。而且,这种经理阶层一旦形成并有效地实现了协调功能后,层级制本

身也就变成了企业持续成长的源泉。传统企业的成长空间有限，经常受到合伙人退休或去世、二代承继出现变化的影响。但经理阶层的形成却超越了工作于其间的个人或集团的限制。虽然管理人员更替，但组织却长存。

钱德勒进一步指出，美国这段时期所出现的“管理革命”，就是家族和金融家控制的企业在规模扩大和厂龄增长的过程中逐渐变成了经理式企业。家族成员早已不能满足企业对专业化管理人员的需求，他们不具备在战略决策中起支配作用所需要的信息、时间和经验。作为董事会成员，家族成员或者金融家虽具有否决权，或者可以用其他职业经理取代高层经理，但很少能提出可供选择的方案。最后，在董事会兼职的所有者与金融家和公司的关系也等同于一般的股东了，公司只是其收入来源，而不是可管理的企业。由于客观形势的需要，他们把日常的经营管理和未来的计划工作交由职业管理人员负责。因此，在美国许多部门和工业中，经理式资本主义很快就取代了家族式或金融式资本主义。经营权和所有权的分离促成了经理人领导的企业成为经济发展主体，这是美国经济高速增长背后的关键原因。诺斯和托马斯（2009）在更宏大的研究范围和视野中指出，对经济增长起决定作用的是制度性因素而不是技术性因素，有效率的经济组织是经济增长的关键。一个有效率的组织在西欧的发展正是西方世界兴起的原因所在。在社会经济发展中，单纯的技术进步，无论是进化还是革命，在诺斯的视野中都不是现代经济增长的原因，而是结果。

回望改革开放 30 多年来广东经济的发展历程，民营家族企业组织对广东乃至全国经济发展起了重要的推动作用。直到今天，广东省的国民生产总值仍然占到全国的十分之一强。而广东的经济总量贡献当中，民营家族企业的地位又最为明显。可以说，30 多年来的组织变革史，就是一部新粤商敢为人先、务实创新、大胆变革的历史。改革开放以来，广东民营家族企业本身的转型升级，见证和推动了广东的产业结构从“珠江水、广东粮”到“岭南服、粤家电”，再到现代服务业、会展金融业、IT 集群发展以及五金物流、玩具珠宝等产业的发展。广东民营家族企业对经济增长的贡献，不仅仅在于它们借改革开放的“先行先试”政策优势和毗邻港澳的区位优势，先人一步地攫取市场机会，更在于它们在这短短的 30 余年间，不但利用西方先进的科学技术进行创新，更利用前沿

的管理思维来构建企业新结构，拓展企业的新业务，改变关键人员管理的新模式，走资本运营、商业模式创新和新型企业控制系统的道路。广东人的“通达务实”和“开放兼容”等传统粤商精神不仅得到了发扬，更融入了创新意识和长远眼光。他们吸收了西方先进的思想，通过吸引、利用全球范围内的人才及各种管理资源来提升自己的核心竞争力。可以说，未来30年的经济发展中，广东民营家族企业仍将处于一个需要不断地“革自己的命”的过程当中，而且其组织变革的整体绩效将会进一步影响到广东省乃至全国的经济增长。

二 广东民营家族企业组织变革：特色与隐忧

1. “头啖汤”的创新变革精神

改革开放初期，政治意识形态仍然受到极左思潮束缚，体制上仍然处于高度的计划经济控制状态，资源的流动非常有限，价格机制只在小范围内产生影响。以放权让利、政企分离为特征的国有企业改革所带来的绩效提升并不明显。在这种情况下，全国还缺乏敢于创新和变革的动力和氛围。这时，邓小平同志表示自己寄希望于广东能够“杀出一条血路来”，率先在全国的经济组织变革和社会体制变迁中开展试验。

在此背景之下，广东人敢闯敢干，勇于在变革的时代率先突破，改变自己命运的干劲被激发出来。所谓“头啖汤”，原是指代广东饮食的一个现象，即煮汤后喝第一遍的汤水，最鲜美且最有营养。喝“头啖汤”的人具有战略上的先发优势，占据了其他人所不能占据的有利位置。当然，喝“头啖汤”也是要冒被烫伤或者是不好喝的风险的。这个比喻被用到经济领域，具体的意思就是第一个迈出合作发展步伐，获得先机和利益的人或者群体，能够在谁都不敢、不为、不愿意的情况下，突破之前的制约，勇于在风险面前尝试新的事物。在广东改革开放历史上，曾经有多个第一，深圳市创办了全国第一家合资企业，广州市出现第一个个体户，广州市场第一个尝试取消政府定价而实行市场价格……如此种种创先变革的“第一”不胜枚举。广东民营家族企业就是在这种敢闯敢干的集体氛围和传统之下成长起来的，这当中产生了一大批最能体现喝“头啖汤”精神的企业家。

2. “融汇中西”管理升级方式

广东民营家族企业的变革和成长，并非完全是在黑暗中摸索前进，其管理架构、管控方式、业务领域选择从一开始就已经具有国际性。这主要是因为广东有毗邻港澳的优势，并且在对外开放的时点上刚好赶上了台湾和香港地区产业转移的节点。大量的广东民营家族企业最早脱胎于珠三角的乡镇企业，其最初建立沿用的商业模式是“三来一补”的加工贸易。所谓“三来一补”就是指进行来料加工、来样加工、来件装配和补偿贸易。实施“三来一补”的企业是由中国的企业法人 与外商签署合作合同，并以中方的名义设立的工厂营业登记，该工厂并非企业法人，也非有限责任公司。与广东省民营家族企业合作的外商主要是港商。他们通过香港这个国际设计和销售中心的窗口，以“前店后厂”的方式开展加工贸易，获取改革开放初期的资本积累，因此其从一开始就具有了明显的外向性。在这种商业模式当中，外商提供设备（包括由外商投资建厂房）、原材料、来样，并负责全部产品的外销，由中国企业提供土地、厂房、劳动力。中外双方不以“三来一补”企业名义核算，而是各自记账，以工缴费结算，对“三来一补”企业各负连带责任。由于对品质有一定的要求，因此外商自然会向合作方推荐管理方式和制度，协助其开展初期的管理改造，引进当时西方先进的技术设备和管理框架。

整个引进外资以改造自我的外向型广东民营家族企业的发展历程主线如下：20 世纪 80 年代初，正值香港制造业由于制造业成本上升而大规模内迁，珠江三角洲借助港资推动和发展了劳动密集型制造业，实现了初步工业化，企业组织初具规模，建立了基本的组织框架和管理制度。到了 20 世纪 80 年代中后期，随着开放度进一步提高，跨国公司和海外华商的回流，广东民营家族企业与国际对接的程度大幅提高，广泛深入地吸收国内外资金、技术、人才，以组建新的企业组织方式，开始走上规模经济的道路。到 20 世纪 90 年代，处于国际高科技产业制造端重要领地的台湾 IT 产业开始向大陆转移，从而使珠江东岸的深圳、东莞、惠州发展成为外向型的资讯产品加工和制造基地。在港台企业大举迁移到珠三角之后，为之配套的广东民营家族企业应运而生。除了港商和台商外，还有广东历史上大量的侨民（即移居到东南亚国家的华商）在改革开放后带着他们的产业和

资源回到国内以获取更大的发展。这些同宗同源的海外华商带回广东的不仅是资源和国际商业网络，更重要的是比较先进的管理方法、职业经理团队、企业治理机制、管理规范和组织架构等。

然而，还有一个特别值得注意的现象是，海外华商同时还带回了儒家传统文化应用于现代商业领域的成功经验，因为港澳台的企业家及其企业带有浓厚的家族氛围。海外华商由于没有经历中国大陆传统文化被破坏的历史，因而在企业运作当中往往保留了孔孟之道的仁义、守信、中庸、忠恕等思想。许多海外华人企业家把中华传统文化渗透到企业组织活动中，尤其是在企业内部的上下级关系、同事关系、劳资关系中崇尚以礼为先、敬天爱人的传统，在对外的合作上以诚信为准则，讲求顾客至上、信誉第一、义利并重，广结良缘、亨通财运，从而成功地开创事业，并稳步发展。在聘用公司的职业经理人时，能力、忠诚、亲缘关系都是他们共同考察的因素。

根据彼得·伯格（1984）的观点，儒家伦理对于工作组织的影响在于：高度推崇教育和埋头勤奋工作；从家庭开始直到全部社会生活都强调集体利益优先于个人利益；强调组织内“和谐的人际关系”。这对广东民营家族企业来说，一方面传来了先进的管理制度和经验，另一方面也带回了经过与现代商业文化融合更新的儒家文化传统。

由此，在改革的过程中，我们见到一条不变的主线，就是在吸收国外先进管理方式来改造已有管理架构、流程和制度的同时，保留了传统文化在企业管人以及对外合作上的价值观。当然，这种做法当中有本土适应性的问题。传统文化中裙带关系和重亲主义对扩张的制约也是需要注意的负面影响。如何消除这种负面影响正是需要通过组织变革来推动的。家族企业主开始重视以“血缘+能力”的规则取代单纯的血缘亲情规则，用“家长式+咨询民主式”的决策来代替家长主观武断式的决策，用“正规化、理性化的管理”来取代非规范化的经验式管理，在报酬支付中用“能力绩效”规则取代“宗亲地位”规则，用“家族资本与社会资本的融合”替代“家族资本”的独立经营。

3. “低调务实”，在改革中“摸着石头过河”

广东民营家族企业在变革过程中表现出来的另一个特质是，广东民营家

族企业主大多不喜欢把自己的成功经验总结成什么大肆宣传的样板，对于企业的成功和经营上的收益采取低调不愿宣扬的态度，在规模扩张上总是不着声色，谨慎有度。北方企业中那种动不动就全国布点、在央视上投放巨额广告、急速复制的模式在广东民营家族企业当中似乎并不明显。

同时，在改革的过程中，广东民营家族企业似乎深谙中央提出的“摸着石头过河”的要领。在组织变革过程中分阶段、分步骤的实施变革措施，探索一点、总结一点，遇到不明确的不轻举妄动，而是在企业部门当中小范围试点后再铺开，也是广东民营家族企业一个重要特征。广东人讲究“闷声大发财”，又领悟陈云同志提出的“我们要改革，但是步子要稳。……随时总结经验，也就是要‘摸着石头过河’……”以及邓小平同志提出的“要坚决地试，大胆地闯”“杀出一条血路来”的思想。

实际上，广东民营家族企业改革变迁成长的特点，符合改革开放的三条经验——“猫论”“摸论”“不争论”。“猫论”就是指邓小平所说的“不管白猫黑猫，抓着老鼠就是好猫”，工商业上没有一成不变的制度和万试万灵的管理模式，只要能够带来商业利润和企业成长的变化方式，就是可以尝试和使用的方式。“摸论”就是“摸着石头过河”，解放思想分步骤，积极稳妥地推进组织的变革工作，减少变革对企业发展带来的伤害，并搞清楚每一个阶段的变革重点。“不争论”就是先试验再讨论合宜性的问题，这种求真务实，印证了管理是一门实践艺术。

4. “政商耦合”的松绑条件

广东民营家族企业的变革，尤其是产权治理结构以及战略领域变革之所以比较顺利的一个重要原因是，广东的政企关系相对并不那么紧密，可以“政商耦合”来形容这种若即若离的关系。有几点可以证明这种关系对于民营家族企业变革的推动作用。首先，珠三角地区乡镇企业从一开始也是由乡镇政府参与或支持创办的，但珠三角的乡镇政府在乡镇企业起步后大都很快就放权给家族企业主，让他们掌权，开始推行“厂长经理负责制”“利润承包责任制”等，尽量弱化对乡镇企业的直接干预。其次，以顺德为例，家电的家族企业与政府产权关系的脱钩，与集体经济组织的分离显得异常地平和，大都没有发生政府要从企业转制中获取过多利益的情况。很多带着“红帽子”，具有挂靠关系的民营家族企业很快就厘清了与

政府的产权关系，轻装上阵，利益目标激励兼容。最后，总体而言，广东民营家族企业面临的是倡导“少干预市场，多做基础设施建设”的政府。政府在设立工业园区，把财力投放到交通、能源、通信、教育等基础产业上的动力较强，而在进入审批、出口经营专管、税负加压等问题上一直致力于为企业创造良好的经济发展环境。

5. “小富即安”思维的变革制约

诚然，也有不少粤商研究者指出，广东民营家族企业的一个重要问题是“小富即安”的制约，他们认为传统的海上贸易所形成的思维是一种经商贸思维，而非企业家的实业思维。而且由于改革开放初期外向型企业多属于劳动密集型、低进入门槛的小制造业，很容易受到外部环境的影响，原材料涨价、需求波动、汇率调整、劳动力成本的调整等对企业伤害很大，一些家族企业主也无心扩大企业的规模、拓展产品和品牌的系列。广东民营家族企业安于现状，不愿在规模和模式上有更为宏大的想法为很多人诟病。

对此评论，广东民营家族企业家们有不一样的看法。比如，志高空调的李兴浩就认为，如果一个足球队员自身实力只能在佛山踢比赛，就没有必要到国家队踢。如果实力已经达到国家队的标准，这个球员自己肯定也都不想在佛山踢了。在企业的竞争中，李兴浩不会刻意地去盯防同行，比如他们的业绩是否超过我了，发展是否比我快了，企业排名是否比我高了等问题。^①

三 组织变革：层面与范围

对于变革话题的研究汗牛充栋，变革的定义也大有差异，比如王雪莉（2003）将组织变革界定为涉及两个部门以上策略或方案调整的过程。除此之外，李敏（2005）从企业社会资本的视角进行分析，认为组织变革是企业大量差异化、不同类型的参与者之间分享知识信息所取得的结果，是一个涉及公司和不同环境参与者之间的信任关系及社会互动的过程。洪丽

^① 吴程涛、谷慧、安卓：《粤商式“奋斗”：“隐忍”中的勃发》，《中国经营报》2007年10月22日。