

徐华
著

从**家族主义**到**经理主义**：



中国企业的困境与中国式突围

用中国的话语说中国人的事情
用历史演化的视角审视现代企业管理的困局

清华大学出版社

作者简介

徐华

□ 山东大学经济学学士

□ 中国社科院研究生院经济学博士

□ 中央财经大学经济学院副教授

近年来，主要关注企业制度演化的文化基因、中国民营企业制度的演化与传统商人组织理念的关系等课题。教龄十五年，为本科、硕士和MBA讲授“西方经济学”、“制度经济学”、“管理经济学”课程，善于深入浅出地讲解经济理论，理论联系实际，语言生动幽默，富有激情、富有启发性，是深受学生喜爱的教师。

谨以此书献给我的母亲！

徐华
著



从家族主义到经理主义：

中国企业的困境与中国式突围

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

从家族主义到经理主义：中国企业的困境与中国式突围/徐华 著.

—北京：清华大学出版社，2012.4

ISBN 978-7-302-28046-0

I. 从... . 徐... . 企业管理—研究—中国 . F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 024054 号

责任编辑：陈 莉 高 岫

装帧设计：周周设计局

责任校对：邱晓玉

责任印制：

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：

装 订 者：

经 销：全国新华书店

开 本：180mm×250mm 印 张：16.75 字 数：327 千字

版 次：2012 年 4 月第 1 版 印 次：2012 年 4 月第 1 次印刷

印 数：1~4000

定 价：38.00 元

产品编号：

鸣 谢

首先要感谢我的朋友徐然先生，他是英国注册会计师协会资深会员，国际会计师培训和企业财务培训方面的资深讲师，并从事企业财务咨询多年，对当代民营企业的公司治理问题有丰富的实践经验。在本书的写作过程中，是他给我讲了很多当代企业鲜活的公司治理内幕，并从财务的角度对一些著名案例做了深入浅出的分析。本书第二章、第三章、第四章的写作，是与他的各种直接和间接的帮助分不开的。

其次，要感谢我的一众学生们。孙睿同学从本科到硕士时期一直跟着我做传统商号方面的研究课题，本书第六章涉及的传统商号原始资料，基本上是要在故纸堆里爬梳整理的，费时费力，难得她跟着我做了这么多年，任劳任怨，认真执著，这一章的资料整理工作，有一半要归功于她。此外，刘克非、杨帆、宋强、耿德明等同学对本章的资料收集也做了不少工作。

我的硕士研究生杜卿卿，主要负责本书第七章(关于台湾的公司治理)的收集整理和文字的润色工作，卿卿开拓能力颇强，一些资料无法从中国大陆拿到，就干脆和中国台湾的教授联系，居然颇有斩获。此外，卿卿还不厌其烦地帮我审理全书的结构和风格，提出了不少有益的建议。

吴姝琳、龚璐、郑雪飞、高廉、杨晨焯等同学在当代民营企业有关资料的搜集方面付出了很多时间。高书博、王蓉、汤楠、顾丹琳等同学在本书的加注和润色阶段帮忙不少。

本书的写作，也是一个“教学相长”的过程，每当我感觉思路滞涩不通，书稿写不下去的时候，我就在我任课的 MBA 和在职研同学中间宣讲我的观点，他们的热情回应激活了我的思路，给我以巨大的鼓舞。让我相信，既然能讲得通，就一定能写得通；也让我相信，本书在职业经理市场中一定会有知音。此外，MBA 班上的郇朝东、柯飞勇、

温占宝、余海鹰、乔鹤、吴寒平，在职研班上的易文琪(中国台湾)、何倩、米松等同学，还以各种方式帮助了我。

本书写作之前，我还在浙江台州、温州、内蒙古鄂尔多斯等地对民营企业的运营状况做了近一个月的实地调查，调查的范围不广、时间也很仓促，但鲜活的现实给我的启示是无法在书斋里得到的。在调研当中，浙江省委组织部办公室林元峰副主任、浙江瑞安市政协赵志雄主席和黄世泽科长、广发银行温州支行何占峰经理、华峰集团潘基础副总经理、平阳农信社王光领主任、浙江华联制药股份公司袁焕春董事长、浙江昌利锻造有限公司杨奎琦总经理、浙江博德汽车电子有限公司王荣弟董事长、浙江华建尼龙有限公司余建朋董事长、胜华波集团王上胜董事长、温州大学徐旭东教授、温州中小企业促进会周德文会长、温州鹿城农行潘来清副行长、温州方兴担保公司方兴东董事长、鄂尔多斯发展银行信贷部邱翠珍科长以及农行鄂尔多斯东胜区支行信贷科杨茂龙科长，还有更多被我不慎遗漏的热心朋友们，他们或者给我的调研牵线搭桥，或者给我介绍全面的情况，或者直接就是我的调研对象，都给我提供了巨大的支持和热情的帮助，在此一并表示真诚的感谢！

感谢清华大学出版社的编辑们，他们帮助敲定选题书名、编辑、出版等，在此向他们表示敬意。

还有很多给予我在各方面热情帮助的朋友、学生，一并表示谢意！

最后要感谢我的家人。今天我所取得的任何一点学术成果，与我父亲自始至终对我严厉的教诲和督促是分不开的。在本书写作的最后阶段，正赶上家里装修房子，他老人家以七十多岁的高龄，不辞劳苦，一力承担了装修期间的各种繁重杂务，给我腾出了宝贵的时间。

我的妻子，自身有繁重的教学科研任务，还给我以最大的体贴，承担了主要的家庭杂务，宽容我的熬夜抽烟恶习，给我一个轻松的写作时间和空间。

在我和妻子忙着写作上班备课，顾不上管女儿的最近一个学期里，女儿徐醒每天在租来的小屋子里自己照顾自己，最近考试居然取得了全班第一的好成绩，让我感到莫大的欣慰。在现今这个社会，特别是他们这一代，也许最重要的资本财富就是独立自强的能力了。

第一章 引言	1
一、本书的问题：中国企业如何从家族主义过渡到经理主义	1
(一) 家族主义与经理主义	1
(二) 家族主义向经理主义过渡是一种世界历史趋势	2
(三) 家族主义向经理主义过渡是当代企业家的一种内在需求	3
二、向经理主义过渡的时代紧迫性	5
(一) 中国产业的现状：“采集狩猎文化”	5
(二) 经理主义与产业竞争力的升级：向“农牧文明”过渡	6
(三) 宏观形势的紧迫性	10
三、解决问题的关键：信任鸿沟与公司治理	13
(一) 经理主义企业的委托代理链条	14
(二) 委托代理链条中的场景化知识与授权的优势	14
(三) 信息不对称与信任危机	16
(四) 解决信息不对称瓶颈和信任危机的制度措施：公司治理	18
四、公司治理遭遇中国式困惑及本书的主要内容	19
第二章 中国公司治理的瓶颈：家族主义	25
一、什么是公司治理的家族主义	25
(一) 家族主义这个标签的由来	25
(二) 华人企业的家族主义的三层含义	26
二、家族主义与现代经理主义冲突之一：法人治理结构为什么难有作为	33
(一) 合股合营企业的公司治理问题	33
(二) 法人治理结构是如何整合股份制企业的意见纠纷的	34

(三) 家族主义导致中国企业的法人治理结构形同虚设	35
(四) 中国合股企业的“一股独大”趋势	37
三、家族主义与法人治理冲突的一个经典案例	39
四、家族主义与现代经理主义的冲突之二：上市公司的公开信息 披露制度的失效	46
(一) 美式上市公司治理的基本路径和机制	46
(二) 政策市：中国信息披露制度形同虚设的主要原因	48
(三) 家族主义对股市公平交易的妨碍	51
五、家族主义与现代经理主义的冲突之三：企业管理专业化与 “人的主观能动性”	53
(一) 现代企业管理专业化	53
(二) 中华文化不养科学管理	57
(三) 人治与科学管理冲突的经典案例	60
第三章 寻求经理主义突破的尝试与困局	67
一、寻求经理主义突破的公司治理基本思路	67
(一) 西方经理主义的公司治理思路与薪酬制度特色	67
(二) 中国企业弹性制度下的治理思路：用激励手段“治理”经理人的主观能动性	68
二、业绩奖金的陷阱	70
(一) 计件工资制与多重任务问题	70
(二) 部门绩效奖金与转移定价问题	71
(三) 公司(部门)经理的业绩奖金与短期化行为	73
(四) 总结	73
(五) 业绩指标的弊害：来自海底捞和华为的经验	74
三、股权激励	80
(一) 股权激励相比于业绩奖金的优势	80
(二) 股权激励方案之一——实资入股	80
(三) 虚股	84
四、股票期权激励	87
(一) 美国股票期权激励计划的由来、发展和方案的运作机理	88
(二) 股权激励计划在中国民营企业的执行情况	90

(三) 股权激励存在的问题	92
(四) 中国股权激励案例举例——评万科的期权激励	96
第四章 点评两个公司的治理个案	101
一、个案一：华为股权迷局	101
(一) 华为的全员持股是怎么回事	102
(二) 混乱的资本逻辑背后隐含的人力资本逻辑	108
(三) 新的股权改革方案——虚拟受限股	113
(四) 华为公司治理的成功与困惑——能否从家族主义迷雾中突围	116
二、个案二：国美黄陈对决中的两种理念冲突	121
(一) 事情的来龙去脉	121
(二) 国美黄陈对决的深层困惑	128
第五章 冲出普适主义的魔障	135
一、重新反思家族主义与西方公司治理的冲突	135
二、伯尔曼的启示	138
三、西方民主与法治文化的生成	140
(一) 西方法人治理结构的背后是民主和法制	140
(二) 西方民主的历史渊源	140
(三) 西方法律至上的文化是怎样形成的	141
四、法律至上传统与股份制企业的法人化——公司法人的出现	144
(一) 现代公司的股份(合伙)制度源流	144
(二) 法人的含义和源流	145
(三) 股份企业的法人化及法人治理结构的分野	147
五、德国模式及其文化传统	148
六、美国模式及其文化渊源	150
(一) 美国模式的特征	150
(二) 美国模式的历史渊源	152
(三) 美国模式的文化基础和渊源	153
七、作为异端的日本公司治理是怎样形成的	160
(一) 日本的公司治理模式	160

(二) 日本公司治理模式的文化根源·····	162
八、生物多样性的启示·····	168
第六章 追寻中国的经理主义传统：职场上的家族主义·····	173
一、从故纸堆中“发现”的中国经理主义：东掌制·····	173
二、东掌制的经济解读·····	179
(一) 激励机制：身份股制度详解·····	179
(二) 身份股的公司治理机制：一个整体性的画像·····	186
(三) 经济解释的漏洞：公司治理中，一种无法控制的两可性·····	187
三、东掌制的文化解读：一种儒家的职场关系伦理·····	191
(一) 东掌关系的类型学与历史起源·····	191
(二) 儒家开创的经理主义伦理内涵·····	193
(三) 礼敬与信义——东掌之间的关系伦理·····	196
(四) 家族主义与经理主义的合流：职场关系网络的构建和治理·····	198
四、东掌关系中的公司治理总结：儒道互补·····	208
第七章 公司治理的中国式突围：台湾的分红配股·····	211
一、公司治理在中国台湾高科技上市公司实现了突破·····	211
二、中国台湾分红配股创生的背景·····	213
(一) 20世纪80年代初期的中国台湾产业升级背景·····	213
(二) 资本与技术结合的难题·····	215
三、分红配股的生成和扩散·····	217
(一) 分红配股方案·····	217
(二) 分红配股方案的生成·····	218
(三) 分红配股制的扩散·····	219
(四) 分红配股的激励效应·····	221
四、分红配股“是中国台湾的独创”·····	222
(一) 作为参照的两种美国股权激励制度·····	222
(二) 中国台湾分红配股与美国股权激励的差异·····	224
(三) 中国台湾的分红配股的历史根源·····	226
五、分红配股是公司治理之中国式突围·····	227

(一) 分红配股解决了实股和虚股的难题	227
(二) 分红配股彻底打破了家族主义的藩篱	230
第八章 公司治理的中国逻辑与历史演进	233
一、中国式公司治理的基本路径	233
(一) 权变的处事方式	233
(二) 激励式(分享式)的公司治理思路	236
(三) 人治的组织整合模式	237
二、中国式公司治理的历史演进	239
三、当代大陆企业从家族主义跨越到经理主义必须面对的几个问题	243
后记	253

一、本书的问题：中国企业如何从家族主义过渡到 经理主义

(一) 家族主义与经理主义

本书所要探讨的主题，就是中国的企业如何实现从家族主义到经理主义的转型。

所谓的家族主义，首先是一种心态。企业家将企业看成是个人(或者家族)的私产，自己经营，难得与人合作；任人唯亲，妻儿老小齐上阵，宁可把企业交给自己的儿子做烂做死，也不愿意把企业交给真正的贤能；或者对职业经理或技术专家抱持一种将信将疑的态度，授权的同时又越权干预，或者只需要家臣式的、应声虫式的经理人，而没有真正的尊重；对技术专家、技术工人抱持一种功利主义态度，前恭后倨，用过即扔。

与这种家族主义心态相对应的，是中国产业界的现状，普遍都是家族企业，规模小、寿命短，难以做大做强。尽管这种自己为自己负责的心态也会使家族企业们动力十足，但是企业家的知识、视野、精力、年龄诸方面的限制，严重地妨碍着一个企业做大做强，也严重地妨碍着企业的可持续发展。

所谓的经理主义，从神韵上来说，是企业家把企业当成一个大家的、持久的事业来做，海纳百川，从全社会选任德才兼备的经理人，给员工和技术人才以归属感，使其能够放心投身于企业的事业，得到合理的回报；并在企业提供的职业晋升阶梯中获得长远发展，放心打拼，从而使企业的长期创新能力有持续不竭的动力源泉。

从形态上来说，则是企业的所有权和经营权两权分离，从股东到经理，再从各级经理到一线员工，存在一个可长可短的委托代理链条，管理和生产任务被按照科学合理的程序层层分解，每个人按照专业才能得到授权，分工协作，人尽其才，物尽其用。

(二) 家族主义向经理主义过渡是一种世界历史趋势

经理主义这个概念，最早是美国著名经济史学家小艾尔弗雷德·钱德勒提出来的，他的观察发现，美国产业界从19世纪末开始出现一种趋势，就是大型企业的兴起。这些企业因规模庞大而获得了资本的规模效应，在市场竞争中无往不利。但是庞大的资本规模超越了家族外壳，结果股东不得不放权给基本上没有股权的支薪经理负责，这就是所谓的两权分离。但是经理主义不仅仅意味着两权分离。职业经理人一般都是专业的技术学院或者管理学院出身，他们会以专业的视角，用理性主义的手段，将企业的生产管理流程进行专业化、程序化、标准化，并对企业的生产管理任务进行理性的分解和分工协作。进而，企业呈现为一种层层授权、分工负责的科层制格局。结果，企业一方面变成超脱家族局限的公共事业，另一方面，众人拾柴火焰高，通过股东之间的合作、股东与专业经理人的合作以及管理层内部的分工协作，支撑了一个庞大的、可以持久性延续的大公司。钱德勒将这种由职业经理掌控的，能够进行专业化管理的企业革命，称为经理主义。¹

在19世纪以前，世界上所有国家，包括美国，其主要的企业制度形态都是家庭小作坊——或者由一个资本家投资经营的企业家型企业，或者是几个有血亲、姻亲关系的家族股东既合股又合营的企业。而到了19世纪末20世纪初，美国、德国，乃至所有欧美发达国家，都出现了经理革命，大企业的经营决策权，都过渡到了职业经理人手中。²二战结束以后，日本大企业的经理主义特征也发育成熟。³近年来，逐渐跨入发达国家俱乐部的少数后发工业国家和地区，如中国台湾，也出现了向经理主义过渡的趋势。⁴

1 小艾尔弗雷德·钱德勒著. 重武译. 看得见的手：美国企业的管理革命. 北京：商务印书馆，1987

2 波斯坦主编. 谭亚玲译. 剑桥欧洲经济史(第七卷，上册). 北京：经济科学出版社，2002

3 奥村宏著. 李建国，等译. 法人资本主义. 北京：生活·读书·新知三联书店，1989

4 有关台湾近年来经理主义的发展，特别是高科技产业中经理主义的发展，是本书讨论的重点之一，参见本书第七章。

当然，各国经理主义的表现不尽相同，学者们在使用经理主义(Managerialism)这个概念时所强调的重点也不尽相同。但是经理主义有一个显然的特征就是，企业经营决策权从股东手中的分离和下放，使得企业由职业的管理者来运作，从而摆脱资本家族由于管理人员和管理才能的不足而给企业造成的局限。这一点对于大企业和持续性经营的企业来说，显然是至关重要的。

即使是对于上述发达国家来说，其企业中的大部分都是中小企业，且至今也仍然是家族企业，但是撑起其国民经济主干的，必然是经理主义的大企业。¹正如在国内一度广为流传的福山著作所述：一个国家的社会经济是否繁荣，取决于是否有大型的持续经营的公众公司，而这又取决于该国的企业，能否打破家族的外壳，联合大众股东，信任并激励职业经理团队转载企业的管理运作。²

(三) 家族主义向经理主义过渡是当代企业家的一种内在需求

从家族主义向经理主义过渡，一直是产业界、理论界、舆论界所大力倡导的事情，但这并非仅仅是一种时髦，而是企业基于生存发展的需要，而形成的一种强烈渴望。

中国的民营企业从 20 世纪 80 年代改革开放之初的个私经济开始发育，原本或许就是为了扩大家庭收入的需要，或者为了个人发财致富的需要。但是经历 30 年的发育，中国民企早已超越了原来提篮小卖、前店后厂的时代，已经跨入国内甚至国际大市场的竞争，成为支撑国民经济的主力。在这种扩张发展的过程中，向经理主义过渡的需要逐渐显露出来。

企业规模不断扩张，雇工数量越来越多，事务繁杂，老板还想像原来那般事无巨细地统包统揽，精力上已经顾不过来了。家族化的老板，好像网上的蜘蛛，企业的一切事务都以他为核心，一个老板一天要接打几百个电话，没有老板，一切就变得一团糟。这种模式下，企业的扩张已经变成老板越来越沉重的负担。为此，不得不分权给经理人。

1 或许是基于中国民企的经理主义转型迟迟不得进展，近来一些国内专家学者喜欢对家族企业做一些敝帚自珍式的辩护，刻意渲染西方的一些大企业实际上还是家族企业。但是他们没有看到，这些西方大企业的家族性，仅仅表现在控股权上，而企业的管理职能在很大程度上都被职业的管理团队接管。

2 福山. 信任：社会道德与繁荣的创造. 呼和浩特：远方出版社，1998

企业规模扩张，追求的是资本的规模效应，为此不得不纳入更多的家族以外的资本，股东之间，既要寻求资本合作，又要保持合股企业的事权统一。而股东之间常常因为意见不合、利益分歧，彼此搞得心力交瘁。为此而不得不寻求一种协调股东之间责权利的有效机制。

企业要跨地跨区域经营，多处布点，分厂分店常常在千里之外，老板鞭长莫及。不扩张则失去商机，扩张又顾忌驾驭无方，为此而不得不寻求对经理人的有效驾驭机制。

企业要规避风险或者想要涉足新兴的高利润行业，必须进行多角化投资，无奈隔行如隔山，新行业的市场、技术、人脉，都是自己一时半会儿吃不透的，又面临投资收益的诱惑，又无从打入其中，如何寻求陌生领域的可靠合作对象，又是一个不得不面对的难题。

老板苦了半辈子，“做企业如同做孙子”，其中的哀苦，冷暖自知。如今希望从企业事务中跳出来，适当超脱一下，搞个控股公司，以资本运作，总揽全局，无奈难以找到合适而又可靠的人选，帮助其打理企业的摊子。

“王侯将相，宁有种乎！”从经济学上来说，企业家自来是一种稀缺资源。老板将企业一手做大，证明了自己的企业家才能，却无从证明自己的子女一定有同样的企业家才能。让富二代接棒，弄不好搞个“崽卖爷田”；收手不干，企业的资产价值又会大大缩水。如何能够把自己一生的事业留存下去，同时能够让子女继承的财产不至缩水，又是中国第一代企业家面临的一大难题。

笔者在实地调研中接触到的很多企业家，都对上述问题有这样那样的苦衷，而所有这些问题，基本上都属于从家族主义向经理主义过渡的阵痛和困惑。有很多企业家讲，如果谁能够把这个问题给解决了，那对中国企业界的意义就太大了。但是，这还仅仅是企业家个人的感受和苦衷，而从中国产业竞争力的整体和宏观经济整体来看，向经理主义过渡，还有更大的时代紧迫性。

二、向经理主义过渡的时代紧迫性

(一) 中国产业的现状：“采集狩猎文化”

在中国的商界，常常听到老板们议论的一句话是：这些年，钱倒是积攒下一些，就是找不到好项目。在商圈里，成天都在夹着皮包，忙着四处打听。四处找好项目的老板到处都是，他们所谓的好项目，就是利润高、见效快，恨不得三两年就能收回成本，然后大赚一笔，收摊子走人的项目。

中国企业这种到处弥漫的投资心态，可以比做人类社会的“采集狩猎文化”时代。这是我们所知最早的人类生存方式，大体来说，就是一个人或者一个宗族，偶然发现一块地方，瓜果鲜美、麋鹿成群，于是引来一众人蜂拥而上，疯狂地采集、猎取，等到大自然赋予的资源消耗殆尽了，于是作鸟兽散。

中国民营企业发展以来的30年间，始终处于这种“采集狩猎文化”阶段。一家企业，发现了一个商机，引进了一项外国淘汰技术，或者发现了一个发财致富的新点子，因此而发了大财，于是其他企业便蜂拥而上。你能引进这项技术，我也能引进，于是今天你办了一个厂子，明天我也办一个厂子。而后，由一家工厂迅速成长为一个产业，并迅速走向产能过剩。一开始是暴利，最后是微利，于是开始竞相杀价、掺杂使假、恶性竞争。一开始是低风险，高利润；最后一定是以高风险、低利润收场。

以电器而论，先是彩电，然后是冰箱、洗衣机、微波炉、空调、热水器、手机、汽车，乃至最近的所谓太阳能光伏发电系统，莫不如此。

给我印象最深刻的，是当年的火腿肠，记得最早只有河南洛阳的一家春都火腿肠，其关键技术是意大利的食品灌装机械。产品包装新颖，质量上乘，迅速打开了市场。结果引来大家蜂拥模仿，纷纷引进意大利的机械，什么双鸽、双汇……不一而足。很快，市场饱和，于是陷入恶性竞争，除了拼广告，就是压低成本。据说春都火腿肠质量之所以好，本来是很讲究材料的，河南本地的猪肉不用，要专门从四川引进川猪，为的是川猪肉质细嫩。到了后来，谁也顾不上这么多了，为了降低成本，减少瘦肉，多用肥肉，再后来，连肥肉都舍不得用了，干脆靠多掺淀粉，一来二去，把个火腿肠硬是给做“臭”。