JIAZU QIYE ZHILI CHUANCHENG JI CHIXU CHENGZHANG

家族企业治理、传承及持续成长

——基于温州的实证研究

余向前 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

家族企业治理、传承及持续成长

——基于温州的实证研究

余向前　著

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目（CIP）数据

家族企业治理、传承及持续成长：基于温州的实证研究／余向前著. —杭州：浙江大学出版社，2010.7
ISBN 978-7-308-07816-0

Ⅰ.①家… Ⅱ.①余… Ⅲ.①家族－私营企业－企业管理－研究－温州市 Ⅳ.①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 136759 号

家族企业治理、传承及持续成长
——基于温州的实证研究

余向前 著

责任编辑 叶 抒
封面设计 刘依群
出版发行 浙江大学出版社
（杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007）
（网址：http://www.zjupress.com）
排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 浙江全能印务有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 16
字 数 286 千
版 印 次 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-07816-0
定 价 32.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换
浙江大学出版社发行部邮购电话 （0571）88925591

序　言

关于家族企业的研究永远是说不完、道不尽的话题。其中“家业常青”总是研究的中心。在中国历史上对于财富的积累就有不成文的看法——“富不过三代”,形象地描述出在完成了财富初步积累之后,实现私有财产的持续传承是一个极难逾越的屏障。

中国家族企业经过30多年的艰辛发展,如今对于中国经济总体的贡献已经超越了我们的想象。在改革开始的初期,国内学者几乎没有对家族企业进行过认真的研究和探讨。自从2000年之后,关于家族企业研究才为国内学者认真关注,陆续出现了研究家族企业的文献及专著等。

中国的家族企业主大部分是白手起家,经过多年的奋斗他们领导的企业站稳了脚跟,强者甚至成为上市企业,如正泰、瑞立集团,或者成为中国乃至世界500强企业。然而正如本书中所指由于自身的生理年龄以及知识的更新等原因,下一代接班人的话题油然而生,调查数据显示今后5年或者10年将出现家族企业的交接班高峰。

家族企业的代际传承研究成为研究的一个主题之后,研究的范式不外乎定量研究和定性研究。定性研究包括经验型、描述性、文献型、政策建议型方法,在家族企业代际传承研究领域占据很大比例,如国内家族企业代际传承文献最早出现在2002年,作者晁上在《南开管理评论》发表的“论家族企业权力的代际传递”,国内最早的成功接班发生在温州挺宇集团,1989年潘挺宇由于出国等原因,企业在女儿潘佩聪接手之后逆境而上获得长足成长。而定量研究虽然目前从数量上尚未成为研究的主流,但是从近期的发展趋势判断已经成为研究的趋势。如经过严格的科学研究流程出版的专著有张兵、朱素英、刘学方等。因此,欣闻温州大学余向前副教授即将出版具有实证性质定量研究分析的专著让我阅览点评,并且邀我写序言时,我对这

本专著充满期待。

通过对本书浏览,我发现本书是按照科学的研究方法,结合了定性和定量分析完成的成果,而定量分析占据大部分篇幅。本书在文献综述的基础上,作者前期深度访谈经营规模较大的温州家族企业主15位,坦率地提出了相关疑问,纠正了问卷中存在的问题,提高了问卷的准确性。之后按照各区域企业数量的比例相继走访了温州地区193家企业主以及在校温州籍家族企业主子女110位,通过调查问卷获取了家族企业代际传承的第一手资料。与以往研究成果不同的是本书集中研究中国民营企业最具代表性的地区——温州,以小见大,通过与地方政府部门合作克服家族企业直接数据获取不易、研究不方便等困难,展示中国家族企业在代际传承研究方面的最新成果,其成果对于政府决策、学者研究、企业家实际传承极具参考价值。

本书的内容分为三个部分,主要论述家族企业的企业治理变迁、现阶段的代际传承以及将来持续成长的对策建言等。

温州经济发展在改革开放之后一直是极具争议,特别是家族企业的发展具有特殊的典型性、代表性。温州企业的形态是极富多样性的,要准确地划分几种类型并不容易,就像是色谱,从一种颜色到另一种颜色的过渡是连续的,没有截然的界限。在企业成长的过程,挂户经营和股份合作制是推动温州企业持续成长的重要制度创新,从中我们可以发现在以往温州经济发展的过程中无论是企业家还是官员,总是在推进制度创新时考虑到政治维度和经济维度。企业的制度选择与持续发展既能符合政治标准又能符合经济标准是温州人智慧的重要表现。张仁寿(2000)指出,关于温州企业制度创新,人们都倾向于突破家族制。但是值得反思的是温州实施"第二次创业"以来,温州企业的家族色彩不但在总体上没有多大改观,而且在一些实力强、上规模的企业中反而表现得特别明显。在温州不少号称集团的民营企业中,血缘关系和家族控制均清晰可见,如正泰、德力西、天正、新华等等。因此研究温州家族企业治理变迁具有很强的现实意义。

在代际传承方面,主要涉及到在任者与继任者两者之间的关系。虽然理论上关于接班人有多种选择,如自己子女、亲戚、企业内部精英、外部职业经理人等等,但是在现实中我也认同本书的观点,即在现阶段采取"子承父业"的模式是目前中国可行的主流方式。通过统计学的方法,本书从现任企业家的角度分析代际传承的影响因素及成功接班的路径,又从将要接班的企业主子女的接班意愿作为切入点,研究子女本身及周围环境对接手企业的影响。

最后部分是基于前文的调查、分析的基础上,提出了家族企业持续成长所需的前提要素。在政策性建言中涉及到企业、政府、社会在家族企业持续

需要全本请访问 www.ertongbook.com

成长方面需要努力的具体事项，具体辅以诸多国内外的实际案例分析。在对温州调查研究成果汇总之后，作者把调查研究的区域扩大到浙江地区，最终以要报的形式把收集到的数据归到附件供读者参考。

序末言尾，我国关于家族企业的研究，特别是代际传承的研究随着一批批杰出青年学者的涌现，如余向前等拥有长期留学经历，受过国外良好学术训练，对西方管理学理论体系有着系统理解，同时对中国现实国情保持高度学术洞察力，其研究成果虽然存在不完善之处，但这是中国管理学体系完善必经之路。

正因如此，特此为序！

甘德安

2010 年 7 月

目　录

第 1 章　绪论 …… 1
1.1　研究意义 …… 2
1.2　国内外研究现状综述 …… 4
1.2.1　国外研究现状 …… 4
1.2.2　国内研究现状 …… 10
1.2.3　对现有研究的述评 …… 14
1.3　研究内容 …… 15
1.4　研究技术路线 …… 16

第 2 章　从家族经营到家族所有 …… 19
2.1　关于家族企业的定义概括 …… 19
2.1.1　创业说 …… 20
2.1.2　家族影响说 …… 20
2.1.3　企业产权说 …… 21
2.1.4　阶段说 …… 21
2.1.5　临界控制说 …… 22
2.1.6　风险说 …… 22
2.2　温州家族企业定义的实证界定 …… 23
2.3　家族企业初始形态——家庭作坊 …… 25
2.3.1　家族企业生成的制度因由及路径依赖 …… 25
2.3.2　家庭作坊的诞生 …… 27
2.3.3　家庭作坊与挂户经营 …… 28
2.4　家庭作坊的联合——股份合作企业 …… 30

2.4.1 变相的家族企业 …… 30
2.4.2 官民合作的产物 …… 31
2.4.3 家族财产继承与企业生命周期 …… 33
2.4.4 家族企业的生命周期与动力机制 …… 35
2.5 家族企业的规范化管理——公司制 …… 39
2.5.1 注册有限责任公司 …… 39
2.5.2 组建集团企业 …… 40
2.5.3 成立股份有限公司 …… 41
2.5.4 家族企业与内部信任机制 …… 43
2.6 结论与启示 …… 52

第3章 家族企业治理结构创新 …… 54
3.1 家族企业治理结构的内涵 …… 54
3.2 温州家族企业治理结构现状分析 …… 56
3.2.1 研究方法的选择 …… 56
3.2.2 家族企业治理结构的描述性分析 …… 59
3.3 创业初期企业家族化治理结构的合理化分析 …… 67
3.3.1 避免了所有者缺位所造成的监督不力 …… 68
3.3.2 避免了道德风险和逆向选择 …… 68
3.3.3 有利于保证责、权、利高度一致 …… 69
3.3.4 促进了企业凝聚力和竞争力的形成 …… 69
3.4 家族式管理与现代公司制治理的抉择 …… 70
3.5 家族企业治理结构创新 …… 73
3.5.1 家族企业治理结构发展瓶颈 …… 74
3.5.2 组阁财团走出家族制——一次治理结构创新的尝试 …… 76
3.5.3 家族企业治理结构创新与代际传承 …… 78
3.6 结论与启示 …… 88

第4章 家族企业代际传承 …… 91
4.1 家族企业代际传承理论分析 …… 91
4.1.1 家族企业主换代:基于博弈思考的抉择…… 92
4.1.2 “子承父业”:当前家族企业的主流传承模式 …… 95
4.2 家族企业代际传承调查数据描述性分析…… 100
4.2.1 继任对象的选择…… 101
4.2.2 继任者选拔标准…… 107

4.2.3 影响代际传承的要素…… 110
4.2.4 成功代际传承的标准…… 114
4.2.5 二代企业家培养路径…… 116
4.2.6 家族企业继任计划…… 118
4.3 家族企业代际传承回归模型分析…… 122
4.3.1 研究模型与假设…… 126
4.3.2 代际传承影响因素因子分析…… 129
4.3.3 代际传承影响因素的二分逻辑回归模型分析…… 132
4.3.4 代际传承路径的二分逻辑回归模型分析…… 136
4.4 结论与启示…… 136

第5章 子女接班意愿与代际传承 …… 138
5.1 权力接班的陷阱…… 139
5.1.1 在任者对权力的迷恋…… 140
5.1.2 继任者能力缺位…… 141
5.2 国内外相关文献回顾…… 144
5.3 研究假设…… 144
5.3.1 内部职业志趣与接班意愿…… 147
5.3.2 外部起业家精神与接班意愿…… 147
5.3.3 外部就业压力与接班意愿…… 148
5.3.4 “家业”继任后精神、物质保障与接班意愿 …… 149
5.3.5 对家族企业制度的认识与接班意愿…… 149
5.3.6 其他背景变量与接班意愿…… 149
5.4 研究方法的选择…… 149
5.5 实证结果统计学分析…… 151
5.5.1 样本的描述性分析…… 152
5.5.2 子女接班意愿影响因素因子分析…… 152
5.5.3 子女接班意愿影响因素的多元线性回归模型分析…… 159
5.5.4 子女接班愿意与背景变量的方差分析…… 164
5.6 结论与启示…… 165

第6章 家族企业持续成长与代际传承 …… 168
6.1 构建企业与职业经理人的信用评价机制,加强互信 …… 168
6.1.1 信用评价机制与社会发展…… 169
6.1.2 企业与职业经理人信用体系的构建…… 169

需要全本请访问 www.ertongbook.com

6.2 组建家族企业内新的管理团队,树立接班人权威 …… 170
6.2.1 两代企业家的差异与成功权杖交接…… 171
6.2.2 二代企业家的成长与权威树立…… 171
6.3 完成家族企业财产的整体性继承…… 173
6.3.1 多个继任者继任企业财产与“货币价值分配法” …… 175
6.3.2 唯一继任者难以继任企业经营权与“家族基金” …… 176
6.4 企业家人力资本不可继承性与家族企业继任计划…… 177
6.4.1 企业的成功与企业家人力资本…… 182
6.4.2 企业持续成长与企业的继任计划…… 182
6.5 实施遗产税与接班人综合竞争力…… 183
6.5.1 关于遗产税…… 189
6.5.2 遗产税与接班人综合竞争力的提升…… 189
6.5.3 近期实施遗产税所要解决的主要困难…… 189
6.6 结论与启示…… 195

附件1 “浙江经济转型升级”专题研究成果要报——浙江家族企业成功传承及持续成长调查 …… 195
附1.1 浙江家族企业基本情况 …… 196
附1.1.1 企业主性别与文化程度 …… 197
附1.1.2 企业主年龄与接班情况 …… 198
附1.1.3 企业的资产与职工人数 …… 200
附1.2 浙江家族企业治理现状 …… 201
附1.2.1 家族企业概念的界定 …… 201
附1.2.2 家族企业的发起人与重大决策 …… 202
附1.2.3 企业经营权移交的情况 …… 203
附1.3 浙江家族企业代际传承 …… 204
附1.3.1 企业主对接班人接班意愿的分析 …… 204
附1.3.2 企业主对“子承父业”的意愿判断 …… 204
附1.3.3 家族企业股权与经营权转移 …… 205
附1.3.4 成功传承的标准 …… 208
附1.3.5 影响成功传承的因素 …… 208
附1.4 浙江家族企业持续成长路径分析 …… 208
附1.4.1 移交经营权的路径分析 …… 209
附1.4.2 职业经理人与企业成长 …… 210
附1.4.3 家族企业继任计划 …… 211

附件 2　家族企业治理、传承及持续成长调查问卷 …… 213
附 2.1　温州家族企业企业家为调查对象的问卷 …… 213
附 2.2　温州家族企业主子女为调查对象的问卷 …… 215

参考文献 …… 216

后　记 …… 218

表目录

表 1　中国学术期刊网 1979—2010 年收录相关学术论文篇数 …… 11
表 2　家族(包括有血缘关系的亲属)拥有企业股份的百分率…… 24
表 3　调查概括表 …… 49
表 4　温州地区第二、三产业单位数与个体经营户数 …… 57
表 5　温州地区按登记注册类型分组的企业法人单位 …… 57
表 6　温州地区法人单位地区分布及预计调查企业数 …… 58
表 7　企业主性别 …… 60
表 8　受访者年龄构成 …… 60
表 9　受访者属于家族企业的第几代企业家 …… 61
表 10　企业资产规模 …… 61
表 11　企业职工人数 …… 62
表 12　企业设立的时间 …… 62
表 13　家族企业所属行业 …… 64
表 14　家族拥有企业的股份 …… 65
表 15　企业发起人 …… 65
表 16　企业重大决策者 …… 66
表 17　企业主对引进职业经理人的看法 …… 66
表 18　家族企业引进外部职业经理人的时机 …… 67
表 19　企业在过去的 5 年内是否移交过管理权 …… 102
表 20　移交的对象 …… 103
表 21　移交经营权后的效果 …… 104
表 22　预计在未来几年后,企业的经营权要进行转移 …… 104
表 23　经营权移交的对象 …… 105

表 24　接班人的选拔方式 …… 107
表 25　企业股份分配给子女的标准 …… 108
表 26　企业经营权移交给接班人的标准 …… 108
表 27　家族企业成功传承影响因素 …… 112
表 28　企业家对子女进入自己家族企业工作的意愿 …… 114
表 29　企业家对子女接班成为自己家族企业的新一代领导人的意愿
…… 115
表 30　企业成功传承的标准 …… 115
表 31　子女进入自己企业的时机 …… 116
表 32　安排子女进入高级职位(如总经理、副总经理等职务)的时机 … 117
表 33　企业继任计划准备情况 …… 120
表 34　如果缺乏继任计划,合理的解释 …… 120
表 35　如果已经制定继任计划,那么最直接的原因 …… 121
表 36　KMO and Bartlett's 检验 …… 126
表 37　旋转后因子荷重矩阵 …… 127
表 38　将来企业的经营权是否愿意移交给子女 …… 129
表 39　模型概要 …… 129
表 40　Hosmer and Lemeshow 检验 …… 130
表 41　步骤执行概况 …… 130
表 42　最终方程中的变量 …… 131
表 43　是否子女一毕业就马上安排到自己家族企业去工作 …… 133
表 44　Hosmer and Lemeshow 检验 …… 133
表 45　步骤执行概况 …… 133
表 46　最终方程中的变量 …… 134
表 47　子女毕业后工作计划 …… 135
表 48　KMO and Bartlett's 检验 …… 159
表 49　旋转后因子荷重矩阵 …… 159
表 50　企业家子女接班成为家族企业的新一代领导人的意愿 …… 162
表 51　模型概要 …… 164
表 52　方程检验 …… 165
表 53　系数检验 …… 165
表 54　在不同背景变量下"接班意愿"的描述性统计…… 165
表 55　子女属性、企业属性的方差分析 …… 166

图 目 录

图 1　研究技术路线 …… 17
图 2　三井高利的财产分割图 …… 34
图 3　中国家族企业的生命周期图 …… 36
图 4　非家族企业与家族企业治理结构比较 …… 79
图 5　“叔叔—侄儿,堂兄—堂弟”传承模式 …… 93
图 6　企业主与职业经理人动态博弈模型 …… 94
图 7　继任对象来源交叉示意图 …… 106
图 8　研究模型 …… 123
图 9　Stavrou 四因素分析模型 …… 145
图 10　子女接班意愿影响因素模型 …… 147218

第1章 绪 论

无论是发达国家还是发展中国家,家族企业都大量顽强地生存和发展着。据克林• 盖尔西克等人(1997)的研究,最保守的估计也认为由家庭所有或经营的企业在全世界企业中占65%—80%之间。世界500强企业中有40%由家庭所有或经营家族企业创造了美国生产总值的一半,雇佣的劳动力也占一半。在欧洲,家庭公司支配着中小规模的公司,并在一些国家里占较大公司的大多数。在亚洲各国,家庭公司大都居主导地位。在拉美,由家族建立和控制的大型企业在绝大多数产业部门中都占主导地位。

家族企业的代际传承是指企业的控制权和管理权由上一代传递给下一代,实际上是家族的财产、声望和社会地位的传递。尽管家族企业在经济社会中占据重要地位,但家族企业准备将权力在代际之间进行转移之际,正是其最容易受伤之时。据统计,家族企业的平均寿命仅有24年,常见的现象是:当家族企业的创始人突然离去或退休的时候,往往就是企业终结的时候(Alcorn, 1982)。Astrachan(2000)估计,美国只有30%的家族企业能成功地过继给第二代;12%的家族企业能成功地过继给第三代;只有3%的家族企业能成功地传承给第四代。

与世界上知名的百年老店,如瑞士的劳力士(Rolex)公司和美国的杜邦公司(公司年龄都超过了200年)相比,中国少量长寿的家族企业还只能算刚刚由学步期进入青春期,而大部分还处在婴儿期或者学步期的初级阶段。在这个阶段,特别容易面临威胁和危机,企业的变革也最为剧烈,死亡的概率也最高。正是这个时期,我们又面临经济转型升级,家族企业新老交替的敏感期,所以如何顺利进行权杖的移交,突破家族企业治理的瓶颈,不断吸收和借鉴西方先进的管理理念向中国特色的现代化治理模式的转变,如继任者的选拔等都将成为影响家族企业存亡的关键要素。

温州家族企业经历了30多年的发展，据调查（谢健、杨龙志，2005）成长年限在16年以上的只占15.9%，成长年限在11—15年的有27.8%，有6—10年的占32.5%，5年以内的占23.8%。由于创立时间较短，绝大部分的家族企业还处于第一代。民营企业主年龄超过50岁的只有16%，有68%的企业主的年龄在30—50岁的黄金年龄。从这点看，温州的家族企业目前处于接班人选择、培养阶段，将要面临权杖交接的课题。在温州数十家规模较大、影响力较强的家族企业中，也只有吉尔达、挺宇等少数几家已基本上完成了两代交接的任务，康奈集团则正处于交接的过渡时期。

成功传承是保证家业常青、企业持续成长的关键，实际上由于成功传承是一个受到多因素影响的复杂过程，至今尚未形成统一的观点。随着案例分析和实证调研的不断深入，越来越多的影响因素被证实。研究通过对民营经济发达地区——温州进行调查，以温州地区家族企业为访谈与问卷的对象，再结合国内外已有的成果，探究家族企业成功传承的标准、影响因素以及路径，为我国民营企业持续成长提供有益的参考。

1.1 研究意义

中国的民营企业多数以家族企业的模式存在，家族企业是我国改革开放后逐步兴盛起来的企业组织模式之一，而目前大部分家族企业仍由第一代家族企业家（即创业者）所经营。根据家族企业的发展历史，大致可以分三个阶段：创业、传承、走向公众企业。第一个阶段，一般由一个富有冒险精神、创新意识、超人能力的创业者成功创办企业；第二阶段，是家族企业将权力从一代传给下一代，权力的交接是企业最容易受伤的时刻，如果交接过程中管理出现失误，往往会导致业绩衰退，甚至祖业旁落；第三阶段，是企业的股份高度的分散，在美英就进入了管理的职业化阶段，即两权分离，职业经理人对企业进行日常的管理。

在中国影响民营企业发展的基本矛盾已经不再是政府与企业的较量，而是转向了企业与逐渐完善并且成熟的经济市场之间的角力。中国改革开放已有30多年，许多成功的民企创业者们由于其自身的生命发展规律、时代的局限性及政治问题导致的普遍文化素质水平不高等原因，家族企业渐渐步入转型期，权力的交接、领导人的换代等使代际传承问题提上日程。因此，建立何种成功传承模式、通过何种机制实现转型期中国家族企业第一次

代际之间权力交接已经成为当前经济社会管理中亟待解决的问题。

发达国家的家族企业在长期发展中关于代际传承问题形成了各具特色的运作模式，国外的很多学者对此进行了深入的研究，比如美国家族企业创始人通常在企业发展早期就雇用职业经理人，到创始人退休时他和他的继承人仅维持最低限度的所有权；西欧家族企业创始人退休后，企业所有权仍然很普遍地留在家族内，他们由继承人或者雇用的职业经理人来管理企业；日本家产继承普遍实行长子继承而非诸子均分，不能分得家产的非长子成年以后必须离开家庭外出谋生；加拿大的家族企业接班人选择的标准更注重技能、经验与以往的经营绩效。

但是，与这些国家相比，改革开放后我国家族企业初次代际传承具有自身特性。如传统“家文化”根源、社会资本的缺乏、委托代理成本过高等因素，导致国外的经验只能作为我国家族企业持续成长的参考模式，中国家族企业的根本出路要到中国实践中去寻找。

热闹一时的上海“黄埔接班人培训基地”的开课，宁波“家业常青民营接班人专修学校”的火热招生，唯独缺少温州学员的身影，[①]针对这一反常现象，[②]通过调查我们发现温州民营企业家普遍认为如果让子女接管企业，那么子女必须从基层做起，熟悉企业的整个流程，短期培训不能彻底改造一个人，真正的学习还在于日常实践与锻炼。我们无法预测温州的民营企业是否都能够普遍持续发展百年以上，还是“富不过三代”，但是至少改革开放至今温州民营企业超前的经商意识屡屡突破困境，创造了不少经济发展成功事例，所以温州的经验还是值得我们借鉴的。

本研究以我国家族企业成功代际传承面临的挑战为主要线索，以家族企业内部继承为主要研究对象，着重研究家族企业成功代际传承中的影响因素的内在联系和互动机制。将这些影响因素整合到一个系统的框架内，描绘出家族企业成功传承的动力模式，并提出相应的政策建议，最终对民营企业持续稳定发展提供有意义的参考。

---

① 朱庆荣，陈爱谊. 温州式接班. 温州商报[N]，2007-03-16(17).

② 在家族企业二代接班人培训班中唯独缺少温州人身影的现象，自从 2008 年 11 月份后开始就“被”消失了。这是因为温州市人事局牵头办了个“民营企业后备人才高级研修班”，它被称为“富二代”培训班。为了吸引第一代企业主将子女送来接受为期 8 天的培训，人事局规定为每位学员补贴 8800 元，而学员自己只需要出资 4000 元。虽然这是政府引导民营企业健康持续发展的举措之一，但是，舆论、企业本身等对用国民的税收去补贴企业家族子女成长这一行为存在诸多议论。

需要全本请访问 www.ertongbook.com