

Empirical Research

on Performance Dynamic Model about
Family Business Sustainability of China

中国家族企业

可持续发展的

绩效动力模型及实证分析

文 革◎著

中国家族企业可持续发展的 绩效动力模型及实证分析

文 革 著

电子科技大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国家族企业可持续发展的绩效动力模型及实证分析 /
文革著. —成都: 电子科技大学出版社, 2011.9
ISBN 978-7-5647-0976-1

I. ①中… II. ①文… III. ①家族—私营企业—可持
续性发展—研究—中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 191143 号

中国家族企业可持续发展的绩效动力模型及实证分析

文 革 著

出 版: 电子科技大学出版社 (成都市一环路东一段 159 号电子信息产
业大厦 邮编: 610051)
策划编辑: 郭蜀燕
责任编辑: 杨仪玮
主 页: www.uestcp.com.cn
电子邮箱: uestcp@uestcp.com.cn
发 行: 新华书店经销
印 刷: 成都蜀通印务有限责任公司
成品尺寸: 140mm×203mm 印张 5.125 字数 120 千字
版 次: 2011 年 9 月第一版
印 次: 2011 年 9 月第一次印刷
书 号: ISBN 978-7-5647-0976-1
定 价: 38.00 元

■ 版权所有 侵权必究 ■

- ◆ 本社发行部电话: 028-83202463; 本社邮购电话: 028-83208003。
- ◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。

前 言

在世界经济中，作为一种古老而普遍存在的企业组织形式，无论是在数量上还是规模上，家族企业都占有较大的份额。随着我国经济的不断发展，家族企业在经济和社会中所起的作用日益显著，整体上呈现出规模由小到大、作用由弱变强、发展由慢变快的趋势。但是，家族企业却被认为是保守、封闭、狭隘的经营模式，家族企业的可持续发展一直没有得到学术界及社会的足够重视，对家族企业可持续发展的研究也只局限于如何顺利传承到下一代这样一个点上的分析，缺乏从系统层面对家族企业可持续发展的把握及研究。为此，本书选择了家族企业的可持续发展作为研究课题。

本书一方面打破了常规的对家族企业的研究视角，将家族企业与非家族企业等同放在社会发展的大环境中，提出了家族企业在发展过程中必须承担社会责任，关注生态平衡；另一方面，也没有放弃家族企业固有的特点，明确提出了家族企业的发展不能忽视家族的利益即家族绩效。

本书分析了家族企业可持续发展的常用模型 SFB 模型和 ESFB 模型中存在的缺陷，以可持续发展理论及共生理论分析家族企业可持续发展的影响要素，提出以绩效的持续改进为动力，促使家族企业在不断的变化中更加适应外部的新环境，改善企业的资源与能力，以获得可持续发展的研究假设，使用结构方程模型的方法对提出的研究假设进行了验证，

并运用实证研究结果，生成了可持续发展家族企业的绩效指标体系。

本书的学术价值在于：

1. 对过去家族企业的研究进行了比较系统的回顾，特别是对家族企业可持续性 & 绩效研究的重要模型进行了回顾，并进行了评述。

2. 研究了如何将家族企业可持续发展作为企业的目标，通过对企业治理过程及行为的检视，以及不断的绩效改进，来实现家族企业的可持续发展。通过研究，本书提出了家族企业的家族绩效、经营绩效、社会绩效、生态绩效、资源及能力与可持续性之间的关系假设，并建立了家族企业实现可持续发展的绩效动力模型。

本书的应用价值在于：

1. 对家族企业实现可持续发展提出了四点管理建议。
2. 提出了四个维度的绩效指标体系，可以作为家族企业绩效管理的参考依据。

本书以有兴趣进行家族企业 & 企业绩效研究的人员为主要读者对象，也可供家族企业所有者或家族企业经营者对家族企业经营管理进行审视时作为参考。

目 录

第 1 章	导论	1
1.1	问题的提出	1
1.2	研究对象的界定	4
1.3	研究的意义	11
1.4	研究方法	15
1.4.1	研究的内容	15
1.4.2	研究的技术路线	16
第 2 章	文献回顾及评述	18
2.1	对家族企业研究的回顾	18
2.1.1	国外学者对家族企业的研究	18
2.1.2	国内学者对家族企业的研究	21
2.2	家族企业可持续发展及绩效研究的重要模型	24
2.2.1	家族及企业交叠模型	26
2.2.2	家族企业绩效整合系统模型	27
2.2.3	家族企业可持续性模型	29
2.2.4	家族利益与企业利益两维指标模型	30
2.3	对影响家族企业绩效因素的研究	31
2.4	对过去研究的评述	34
第 3 章	绩效动力的提出及模型的建立	37
3.1	研究构思	37
3.2	研究假设的提出	39

3.2.1	家族企业可持续发展与经营绩效和家族绩效的关系	39
3.2.2	可持续发展理论要求家族企业关注社会绩效及生态绩效	42
3.3	以共生理论对四个维度绩效关系的解释	50
3.4	模型建立	52
第4章	实证研究方法与设计	54
4.1	实证研究方法	54
4.2	变量设计	55
4.2.1	操作变量设计	55
4.2.2	量表形成及预测试	71
4.3	量表预检验	72
4.3.1	小样本数据收集	72
4.3.2	量表的效度检验	74
4.3.3	量表的信度检验	82
4.3.4	量表的修改定稿	87
第5章	实证研究的数据分析	88
5.1	数据质量分析	88
5.1.1	样本描述	88
5.1.2	数据的可靠性分析	90
5.1.3	单变项常态性检验	91
5.2	模型检验	93
5.2.1	模型的效度检验	93
5.2.2	模型的信度检验	100
5.3	模型的效应分析	103
5.4	对研究假设的检验	106

第 6 章 可持续发展家族企业的绩效评价指标体系	112
6.1 一级指标的确定	112
6.1.1 指标结构	112
6.1.2 指标权重	113
6.2 二级指标的确定	114
6.2.1 家族绩效的二级指标	114
6.2.2 经营绩效的二级指标	116
6.2.3 社会绩效的二级指标	118
6.2.4 生态绩效的二级指标	119
6.3 总指标体系形成	121
6.4 指标体系的应用案例	123
附录 1	125
附录 2	128
参考文献	134

第 1 章 导 论

1.1 问题的提出

家族企业形态是中国非公有制企业存在的一种基本形态。由于家族式管理是所有权与经营权的高度统一，企业建立在家族血缘亲情关系基础上，因此，在重视血缘亲情的中国，家族管理模式的优势体现在：家族成员的价值取向相近，能够全身心地投入企业的业务拓展之中；家族成员之间容易达成共识，有利于企业面对复杂多变的市场环境及时快速作出决策；在企业最艰难的时候，家族成员最忠实、最可靠，可以支撑企业走出困境。

在创业阶段，家族企业的资金实力弱、规模较小、管理不规范，决定企业发展成败的，主要是凭借创业者承担风险的能力和开拓创业精神，以及面对各种困难和危机时的灵活、迅速反应能力。家族式管理可以很好地适应创业阶段企业发展的需要，在企业成功度过创业过程中发挥着积极作用（陈朝龙等，2005）。

然而，中国有句古话：“富不过三代。”国外的研究结果也证实了这一点。根据美国布鲁克林家族企业学院的研究，有 70% 的家族企业未能传到下一代，88% 的家族企业未能传到第三代，只有 3% 的家族企业在第四代后还在经营。

企业生命的结束表现为多种形式，既可以是经济、法律意义上的完结，也可以是组织形态意义上的完结。

交易费用理论认为，企业是市场交易的内部化，通过高效率的内部交易方式，企业可以降低交易成本，成为纵向一体化扩大的高级行政组织。如果当企业内部组织费用的增加超过节约的市场交易费用时，企业就没有存在的必要了。

从契约角度来分析，企业的存在是通过一定的契约形式将企业股东、经营者和员工联结在一起形成了企业，一旦企业的股东、经营者和员工的契约关系发生根本性变化，原有的企业就不复存在。

从企业盈利性来分析，如果企业在经营过程中亏损到资不抵债的程度，企业就无法生存下去，也没有生存的意义。

从法律的视角，企业存在着法定寿命周期，它是指企业取得的营业执照上注明的有效经营期。法定时期一到，企业生命就宣告结束。

通过统计研究的结果显示，企业的平均寿命周期约在 40~50 年。在许多国家，40% 的新创立公司不到 10 年便终止经营，一般公司的寿命为 7~8 年。以有中国“硅谷”之称的北京中关村为例，从 1988 年成立试验区到 1999 年底，12 年时间里，平均每年诞生 800 家企业，同时又有 200 家企业歇业或撤销。平均存续 1 年营业时间的企业占总量的 80%，存续 3 年的占 70%，存续 7 年的占 50%，存续 10 年的只有 30%。1988 年以前成立的 527 家企业中，发展到现在比较好的只有联想、四通、北大方正、清华紫光等几十家企业。尽管如此，世界上还是存在着一部分长寿的企业。表 1-1 就是一些迄今为止存续时间超过百年的著名公司。

表 1-1 世界范围内存续时间超过百年的著名公司

公司名称	起始年	国籍	主导产业
斯多拉	1288	瑞典	化工
苏米袍莫	1590	日本	银行业
劳力士	1785	瑞士	手表
杜邦	1802	美国	化工
宝洁	1837	美国	洗洁
麦当劳	1845	美国	快餐业
格雷斯	1854	秘鲁	化工
奔驰	1870	德国	汽车
AT&T	1885	美国	通讯
强生	1886	美国	医药
希尔顿	1885	美国	百货
可口可乐	1885	美国	饮料业
壳牌	1890	荷兰 / 美国	石油
通用汽车	1902	美国	汽车
福特	1903	美国	汽车

注：数据来源，根据张珊珊等的整理数据

家族企业的性质决定了其会随着家族的演变而变得复杂，这不仅会影响企业的绩效，而且会影响企业的成长及其变革，并且这也将同时影响家族的健康发展（Heck, 1999）。

家族企业发展过程中所遇到的问题，原因可能出现在家族系统，也可能出现在企业系统，甚至可能是两个系统同时出了问题。家族企业作为一个系统性的整体，其持续发展需要均等地对待家族和企业两个系统。

可以说，家族企业的可持续发展是一个以企业成功与家

族功能作为自变量的函数 (Stafford, 1999)。每一个系统中的每一个个体都会同时影响两个系统中的某些部分；同时，每个系统又都具有自身的特殊资源，因此，又可以将每个系统看作具备独立生存能力的社会实体。

以前，关于家族企业的许多研究主要强调的是企业系统的事务，家族事务以及家族的价值通常放在企业系统的对立面。这些研究倾向于认为家族系统阻碍了企业功能的发挥，家族通常被视为“情感”区域，而企业通常被视为“理性区域”。

研究证明，无论在企业系统中还是在家族系统中，人与人之间在多个时间点上的资源交易，都可能给另一个系统的可持续发展带来威胁或做出积极的贡献。在家族企业的企业系统或家族系统中，是否能对正常的演变或危机作出响应，对于家族企业的可持续发展是非常关键的 (Ward, 1997)。

但是，如何表征家族企业可持续发展？如何确保家族企业内部系统及外部系统的平衡？对于企业的经营者来说，能不能找到一个相对微观的度量模型？本论文基于国内外的相关研究，将研究重点锁定在：第一，家族企业可持续发展的动力系统是什么；第二，如何度量家族企业可持续发展的绩效。

1.2 研究对象的界定

(1) 关于家族企业

尽管对家族企业的研究由来已久，但却没有一个一致的、被广泛接受的关于家族企业的界定。

Athanassiou 等（2002）认为家族企业应符合三个标准：第一，家族对企业拥有明显的所有权，即家族拥有企业所有股份或股份控制权；第二，家族明显地具有经营权；第三，所有权和经营权将传给家族内的下一代。

钱德勒（1987）对家族企业的定义是：企业创始人及其最亲密的合伙人（或家族）一直掌有大部分股权，他们与经理人员维持紧密的私人关系，且保留高层次管理的主要决策权，特别是在有关财务政策、资源分配和高级管理人员的选拔方面。

Donnelley（1964）定义家族企业为：至少有两代人参与企业的经营管理，以家族利益为企业的发展目标。Litz（1995）与 Morris 等（1997）认为：所有权和管理权都集中于家族的企业便是家族企业。Donckels 等（1991）界定家族企业为：家族拥有企业 60% 以上股份即为家族企业。

我国学者潘必胜（1998）对家族企业的定义是：一个家族或数个具有紧密联盟关系的家族拥有企业全部或部分所有权，并直接或间接掌握企业的经营权。台湾学者叶银华等（1999）在定义家族企业时，提出“临界控制权”概念，他们认为，家族企业与非家族企业的识别边界可以通过引入一组反映家族对企业的临界控制权比率指标来量化确定，从家族企业所有权到家族对企业的临界控制权，家族企业的性质蜕变为公众公司。家族临界控制比率指标的设定内容主要包括：①家族持股比率大于临界持股比率；②家族成员或具二等亲以内亲属担任董事长或总经理；③家族成员或具三等亲以内亲属担任公司董事的席位超过公司全部董事席位的一半以上，等等。

在以上对家族企业的界定中，基本上都强调了两点：①家族对企业的所有权；②家族对企业的经营管理权控制权。不同的是，有的学者在界定家族企业时，同时考虑到了继任问题，如 Athanassiou (2002) 在所有权及经营管理权的基础上又提出了所有权和经营权将传给家族内的下一代。另一些学者对所有权进行了进一步的界定，比如 Donckels 等(1991) 界定家族拥有 60% 以上的所有权即为家族企业，叶银华等 (1999) 提出了临界控制权。

家族企业的特殊性在于家族成员对家族企业的影响。任何一个家族企业都会受到家族成员的影响，只是由于家族背景的不同，家族企业所受到的影响不同而已。家族与家族之间的差异，导致了家族企业界定的难度。Lansberg (1983) 认为，企业中家族成分会导致管理者的管理行为不同于非家族企业，企业与家族自身发展之间存在相互影响关系，如家族成员将家族企业看做是个人或者是家族的事业，家族企业的结构、经营发展以及家族的价值观都会受家族成员的影响。

在界定家族企业时有两点很难用量化的标准进行界定。一是对于股权百分比的量化标准，按通常的标准是家族拥有 50% 以上的股权，才会拥有绝对的控制权。但是，一方面，由于不同国家或地区的公司法存在差异；另一方面，由于不同家族企业的股权结构不一样，家族可以靠多数股掌握着对公司的控制权，而并非完全意义上由某个家庭“统治”。比如，20 世纪 90 年代中后期，李嘉诚家族持有长江实业股权达 34.96%，李兆基家族持有恒基地产股权达 68.23%，王永庆家族持有台塑公司股权达 30.25%。二是对于经营管理权的量化标准，很难说拥有财务政策权、资源分配权或者高级管理人

员的选拔权，就是拥有了经营管理权。

综上所述，对于家族企业的概念，不同学者站在不同的视角可以进行不同的界定，本书总结学者们对家族企业的界定，提出本书有关家族企业的界定为：家族拥有所有权及经营管理权的企业，均是家族企业。

在附录 1 中列出的存续时间较长且发展良好的家族企业，经过几代的发展后，家族仍然掌握着管理权及控制权，详见附录 1。

（2）关于家族企业与民营企业的区分标准

关于民营企业的界定，学术界存在多种不同的观点，到目前为止，仍然没有一个明确的、大家公认的定义。国务院发展研究中心市场经济研究所副所长陈准（2005）指出，民营是和“官营”相对的概念。在未来的改革发展过程中，企业就是企业，除法律规定必须由国家垄断经营的特例以外，其他的企业都是民营的，包括国有资本参与其中的企业。以中国社会科学院经济研究所研究员晓亮为代表的学者一致认为，民营不是所有制概念，而是以经营主体不同而划分的概念。学者符戈（2003）指出，在中国，国有企业以外的企业都是民营企业。董辅初等（1999）认为除了那种财产所有权高度统一的、传统意义的国有企业外的一切企业形态，皆可称作民营企业。

蔡继明等（2000）把民营企业概括为，包括国有企业经过改制、改组、改造后实行了股份制（国家不控股）、股份合作制、租赁制、委托经营等形式的企业（国家不直接经营管理，只享有所有者权益），全部集体企业，混合所有制集团公司，私营企业，个体企业，民间中外合资企业，外商民间独

资企业等除国有、国营之外的所有企业。李亚（2003）将目前国内学术界对民营企业的界定概括为：宽派、次宽派、中派、窄派四派。宽派的民营企业包括七类企业：国有民营企业、国有控股民营企业、非国有控股民营企业、城乡集体企业、私营企业、个体企业和三资企业。次宽派是在宽派的基础上去掉三资企业。中派是在次宽派的基础上去掉国有民营企业和国有控股民营企业。窄派只包括私营企业和个体企业。

申明浩（2008）认为，国内对民营企业和家族企业的概念有所混淆，民营企业是一种经营机制，而不是所有制的概念。所谓民营，是相对国营而言，即坚持非国有模式，实行“自筹资金、自愿组合、自主经营、自负盈亏”的市场经济经营机制。我国大部分民营企业属于家族企业，故民营上市公司与国有上市公司不同，大部分为家族所控制，家族主义对公司治理有着重要的影响。

从以上对民营企业概念的界定看出，大部分学者还是从经营权的角度进行的讨论。本书在研究时，区分民营企业与家族企业的主要标准在两个方面：一是所有权由家族所有，二是经营管理权由家族所有，具备这两个条件的企业就是家族企业。

（3）关于家族企业可持续发展

可持续性的概念起源于生态平衡，一个生态系统如果能达到某种生态平衡，则它就是可持续的。世界企业可持续发展委员会总裁 Bjorn Stigson 认为，可持续发展有三个层次。①企业层次：贯彻生态效益经营理念，改善环境与财务盈余，创新并履行相应的社会责任；②政府层次：为可持续发展创造环境；③金融层次：通过金融市场的资源配置功能来支持

可持续发展。

李占祥（2002）对家族企业可持续发展的界定是：家族企业追求生产力水平永续提高，又节约资源和改善生态环境的成长。表现为家族企业为达到长盛不衰就必须既要考虑近期的利润增长和市场扩大，又要关注持续的盈利能力，建立和维护良好的公共关系，并与环境保持协调发展。企业成长表现为规模的扩张与结构的转换，要经历诞生、成长、成熟、衰退等阶段，成长过程中受到各种内外因素的影响。

苏琦（2005）对家族企业可持续发展的界定是：把握机会，控制源自经济、环境及社会发展的风险以获取家族与企业长期价值的行为及结果。这一概念应涵盖家族价值与企业价值——家族意志力、家族企业的经营绩效与存续期的可持续性。

殷建平（1999）在他的研究中指出，企业是一个开放的人工系统。开放性决定了内部的资源与外部的需求可以达到动态平衡；人工系统则具有一定的适应性特征，在不断的变化中更加适应外部的新环境，以获得可持续发展。可持续发展并不意味着永远保持发展，而是在市场的竞争中不会消失，在同行业中的地位保持不变或有所提高。

以上对家族企业可持续发展的界定中，都强调了对资源的合理支配，以及企业具有持续获利的能力。因此，本书对家族企业可持续发展的研究，是就其发展的稳定性、延续性和绩效确保性问题的研究。一个家族企业的可持续发展，就是它能够以现有能力对可选择的资源进行优化配置，从而不仅能够实现数量和规模的持续增长，而且能够达到系统质量和功能的不断完善。