

宁波文化研究工程·特色文化研究

“宁波帮”家族企业 制度创新研究

NING BO BANG JIA ZU QI YE
ZHI DU CHUANG XIN YAN JIU

吕洪霞 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

“宁波帮”家族 制度创新研究

NING BO BANG JIA ZU QI YE
ZHI DU CHUANG XIN YAN JIU

吕洪霞 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

“宁波帮”家族企业制度创新研究 / 吕洪霞著. —杭州:
浙江大学出版社, 2011. 7

ISBN 978-7-308-08836-7

I. ①宁… II. ①吕… III. ①家族—私营企业—企业
管理制度—制度建设—研究—宁波市 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 127889 号

“宁波帮”家族企业制度创新研究

吕洪霞 著

责任编辑 吴伟伟 weiweiwu@zju.edu.cn

封面设计 十木米

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 杭州日报报业集团盛元印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 17.25

字 数 291 千

版 印 次 2011 年 10 月第 1 版 2011 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-08836-7

定 价 39.00 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

目 录

绪 论	1
-----------	---

理论篇

第一章 “宁波帮”——中国经济社会发展的一个“亮点”	13
第一节 “宁波帮”认识的演变	13
第二节 “宁波帮”的崛起	20
第三节 “新宁波帮”的辉煌	54
第四节 “宁波帮”文化之内涵	69
第二章 “宁波帮”家族企业制度建设与现代企业制度的融合	85
第一节 现代企业制度特征	85
第二节 家族企业制度的核心	94
第三节 “宁波帮”家族企业制度特征	103
第四节 “宁波帮”家族企业制度与现代企业制度的融合	117
第三章 当今宁波本土家族企业制度建设现状	134
第一节 当今宁波本土家族企业产权制度现状	135
第二节 当今宁波本土家族企业治理结构现状	155
第三节 当今宁波本土家族企业传承制度现状	175

第四章 科学发展是宁波本土家族企业的唯一选择	189
第一节 科学发展观与“宁波帮”文化的联系	189
第二节 “宁波帮”文化对宁波本土家族企业的影响	192
第三节 “宁波帮”文化对本土家族企业制度构建的影响	197
第四节 “宁波帮”文化对宁波本土家族企业传承的影响	204

实践篇

第五章 奥克斯集团的企业制度创新	213
第一节 奥克斯集团的“制度瘦身”	213
第二节 奥克斯的文化转型	217
第三节 奥克斯的特色机制	223
第四节 奥克斯的启示	233
第六章 陆龙兄弟的企业治理分析	240
第一节 公司的企业治理	240
第二节 “陆龙兄弟”企业治理的思考	244
第三节 相关案例研究——希望集团的产权演变	249
第七章 “宁波帮”家族企业的传承博弈	255
第一节 宁波小港李氏家族企业的传承	255
第二节 包玉刚家族企业的传承	259
第三节 宁波培罗成的传承	262
第四节 传承博弈的思考	265
参考文献	270

绪 论

一、研究的背景和意义

在我国历史上的经济社会发展中,“商帮”的兴起是一个引人瞩目的重要现象。形成于明清时期的“十大商帮”为当时中国经济社会的市场繁荣和走向世界作出了重大的贡献,其中“宁波帮”是一大劲旅。20 世纪二三十年代是旅沪宁波人势力盛极之时,其时在沪宁波人仅从商者就有 5 万多人。他们以宁波旅沪同乡组织为基础,充分发挥经商的才能和优势,逐渐渗透到上海经济的各个领域,特别是五金、机器、煤油、洋广杂货、新药业、燃料等行业;在上海金融、航运业中,宁波人更是占据了举足轻重的地位。“要之上海本国商人之势力,当以宁波商人据王位。”^①30 年代,据统计的上海工商界名人 1836 人中,宁波籍人士就有 453 人,占四分之一^②,宁波人在上海的“王位”由此可见一斑。此时,以贸易为先导、金融为依托、航运为纽带、工业为基础的商人集团——“宁波帮”已发展成熟,并享誉海内外。30 年代的“宁波帮”在工商业、金融业等领域,不仅影响了江浙、上海的进程,而且可以毫不夸张地说,影响了中国工商业、金融业的进程。

“宁波帮”作为一个杰出的商人群体,其顽强的生命力,来自家族血缘和乡土地缘,来自民族凝聚力和爱国责任感,更来自几千年积淀下来的充

① 《商务馆报》1906 年第 12 期,第 8 页。

② 中国征信所编:《上海工商人名录》,1936 年。

满开拓意识的优秀的历史文化传统。“宁波帮”带着商人的精明开放却不失书生的道德操守,在传统儒学教化之下,完成了从传统商业到现代商业的转型,在中国的近代经济舞台上长袖善舞,扮演着不可替代的角色。

新制度经济学理论认为:对于经济发展和经济绩效来讲,制度至关重要,它比技术更重要,可以说是影响经济发展和经济绩效的首要因素。过去,人们曾大大低估了制度在经济社会发展中的作用。事实上,发展中国家与发达国家的差异主要是一种制度上的差异,正是制度瓶颈,使发展中国家的各种要素难以通过市场机制得到有效配置。经济发展,实质上是更有效地利用资源的制度变迁的过程。新制度经济学有利于解释长期的、持续的经济发展,解释为什么有些国家发展,而有些国家处于停滞不前的状态。从这个视角审视“宁波帮”家族企业群体的形成、拓展及其“久盛不衰”的历史演变,我们可以梳理出一条清晰的宁波家族企业的表现为“制度演变”的“儒学”、“区域文化”、“中西交融文化”作用与影响的“脉络”;从这个视角分析现今宁波本土家族企业的现状,我们可以寻找出其在企业制度(包括传承制度)构建中的成功与缺欠。

目前,我国经济社会正处于又一个关键的“转型”的历史关口,本研究将对提升宁波家族企业的建设和健康传承发展,继续解放思想,推动经济社会的顺利转型,迎接经济发展的再一次腾飞,具有重要的现实意义。

二、国内外研究现状述评

(一)“宁波帮”文化中优质的企业文化基因

“宁波帮”的内在文化基因是一种宝贵的精神财富。宁波人的商业思想深受黄宗羲的“工商皆本”和王阳明的“士农工商异业而同道”经世理念的熏陶。“是宁波悠长的文脉,催化出宁波特有的商脉,又因经商习俗的催动,改变着当地知识界的经世想法。”“在这块浸透了浙东学派‘经世致用’思想的土地上,两股力量相融相生,孕育出宁波人正统而叛逆、守旧而纳新的独特区域文化,而宁波的经商文化就是这一区域文化在商业领域的折射。”已有研究认为,“宁波帮”的成功经验大致有“七靠”:一靠诚信;二靠义利兼顾;三靠敢为天下先;四靠中西结合的先进管理;五靠融合劳资关系;六靠吃得苦中苦的勤俭;七靠“帮”字当头的共济。这“七靠”实是“宁波帮”的经营理念,换言之,这也是“宁波帮”的企业文化。

企业文化是企业家人格化。“宁波帮”注重诚信,有“宁可做蚀,弗可做绝”的商谚。早在 300 多年前,宁波人乐显扬创办北京同仁堂药店之时,就提出了“炮制虽繁必不敢省人工,品味虽贵必不敢减物力”的诚信经营之道,树立了“修合无人见,存心有天知”的自律意识,确保了同仁堂金字招牌的长盛不衰。

由百年创业史凝结而成的宁波商业精神,顺理成章地成为当代宁波商人珍视的宝贵财富。时过境迁,这种经过历史洗礼的精神面貌不仅没有湮没,相反,当代宁波人投身市场经济的伟大实践呼唤着这种优秀商业精神的回归。新生代宁波商人从一开始就高度关注并大力弘扬、实践这种精神,创造出了无愧于先人的宏大事业。今天的新“宁波帮”,继承先辈商业灵魂最为突出的,也是“注重诚信”、“团队合作”以及“感恩回报”等核心理念,比如奥克斯、培罗成、方太、陆龙兄弟等,几乎都将“诚信”纳入企业文化核心概念。同时,新生代“宁波帮”无一例外对本土公益事业无比执著,大红鹰、雅戈尔、罗蒙等,多年来投入数亿元于公益事业。

新生代“宁波帮”商人的成功之道,在经营模式上也有着一脉相承的延续。第一,新商帮采用的家族血缘关系管理模式是交易成本最低、最可靠的纽带。第二,大多有独到的家族商业智慧和运筹帷幄的超常本领,能把握遵循两种规范文化的两个度:恪守诚信伦理与法律,既不游离于诚信伦理与法律,又不墨守成规;既积极实施政府公关,又不超越法度,体现了高超的商业智慧。第三,在完成原始积累后逐渐夯实商业精神的基石——以诚信、守法及人文精神统领企业。这些商业智慧成为这些企业商业文化的组成部分。新商帮成功的规律是:企业的竞争力与其商业文化的培育和实施成正比。例如,雅戈尔的李如成、杉杉的郑永刚、方太的茅理翔等企业家就都很重视在企业运作的过程中通过塑造优秀商业文化提升竞争力。虽然新生代宁波企业家在文化建设上绩效各异,但不可否认:高度重视企业文化并努力实践之,这是他们的共识!

宁波新商帮的发展模式的背后是:相信文化的力量。此文化,即传统商帮文化与时代特征相结合所形成的商业精神。宁波乃至浙江特有的文化、特有的人文精神支撑着企业的发展,而当前成功的新商帮都着重抓五个方面的培育:

第一,企业价值观——新商帮价值观更多体现科学发展观,引入了企业伦理关怀、企业伦理宪章的实施,重视发展指数,以全面反映人的处境和

综合状况,以自由看待发展等。如贝发的核心价值观是诚信:诚实、守信,坚守承诺。奋进:积极、进取,有不屈不挠的上进心,有战胜任何困难的自信心;奉献:大公无私,舍个人保大局,万事以集体为重;创新:敢于否定自己,自我挑战,勇于接受挑战。奥克斯的价值观:永不满足,持续改进;机会——来自业绩;获胜——在公平竞争中击败对手;精确、高效、务实、简单。杉杉秉承的是“正直、负责、创新、奉献”之价值观,等等。

第二,企业骨干培训——包括对企业家、管理层精英、员工科学发展观的培训。

第三,习俗的培育——把企业的规章制度变为每个员工的自觉行为习惯和意志,培育企业自己的“德目”:对己——自信;对人——欣赏;对企业——忠诚;对工作——敬业。

第四,建立文化网络——形成管理价值链。

第五,整合企业文化环境——根据企业文化背景和自身的特点、企业发展过程中发生的变化来进行文化整合。

宁波新商帮发展模式成功的精髓,可归结为四条:

第一,创建商业文化价值观先行原则——人高于物,社会高于利润,整体高于局部。

第二,创建企业文化必须遵循循序渐进的原则——文化本身是渐进的。

第三,创建企业文化必须遵循永不放弃、持之以恒的原则。

第四,理念:重教——懂得知识和人才是未来企业唯一的竞争优势。

(二)家族企业传承研究

1. 国外的相关研究

在诸多研究中,不少学者试图通过案例分析和对比研究来寻求最佳传承实践,进而帮助家族企业打破“富不过三代”的宿命论。Churchill 和 Hatten 基于父子生命周期提出了四阶段传承模型,Handler 提出了四阶段角色调整模型,Murray 提出了传承周期模型,而美国著名的家族企业研究专家 Gersick 则与其同事于 1997 年提出了著名的家族企业三环模型。并且,考虑到家族企业所面临的大多数问题都是动态变化的这一问题,Gersick 等人(1999)进一步提出了家族企业的三极发展模式。该模型深刻地揭示了家庭、企业的生命周期与企业所有权结构变迁之间的关系,将家族企

业所有权的传承过程分为六个不同阶段。Murray(2003)提出了家族企业传承周期模型。他认为家族企业的代际传承是一个包含多阶段的过程,整个过程需要持续3~8年的时间,并称之为传承周期。Christensen指出,一个企业如果代际传承缺乏计划将导致公司业绩低下。他在分析多家小企业相关数据基础上,列举了企业传承缺乏计划性的主要原因包括企业规模等七个因素。Dyck等指出,一个深思熟虑的传承计划可以提高企业利益相关者合作的可能,同时能增加继任过程的满意度。Sharma等指出,传承过程的满意度受包括传承计划在内的五大因素影响。Pramodita等指出,家族企业成功的传承包含传承过程的满意度和传承后公司的业绩表现两个维度。在传承时机选择方面,学者们也做了大量的研究。其中,Dyck等通过对一个后来被认为是失败的代际传承过程进行长达30个月的实时跟踪研究后,用4×100m接力赛形象比喻了传承过程,指出顺序、时机、交接技巧及沟通是影响传承的四个因素;Miljkovic在假定继承人已指定的前提下,以期望效用的现值最大化为目标函数,用期权方法推导了最佳传承时机的理论模型。

2. 国内的相关研究

(1)国内学者的相关研究

国内学者的相关研究主要体现在:陈凌、应丽芬(2003)《家族企业传承的模式理论》;范升红、徐伟军、姚明龙(2004)的《子承父业:国内家族企业代际传承的必由之路》。结合国外经典模型评介与创新,何心展(2002)提出了完善资本市场的继承时机模型;窦军生和邬爱其(2005)研究了家族企业传承过程演进;张瑞、徐明(2006)进行了中国家族企业“子承父业”传承模式的若干问题探析。此外,中山大学李新春和储小平等教授学者也做了大量相关研究,企业界有关人士也做了卓有成效的研究,如方太集团茅理翔等。

(2)目前,对家族企业管理权继任的研究较多,对所有权继承的系统研究则非常缺乏

家族资本是家族企业与非家族企业之间最为显著的区别之一,忽略了所有权的代际传承无疑是家族企业继承研究的致命伤。有学者认为,家族企业所有权的转移,相对于管理权转移来说较为简单,因为对父母而言,将他们的希望和梦想永续的最好方式就是将他们一生所从事和建立的事业传递给他们的子孙并代代相传,这是人类的天性。然而,所有权的转移是复杂

的,并非像看上去那样简单,漠视所有权继承研究的后果则会将“继承”直接等同于“继任”。为此,有必要厘清中国传统文化视角下的几种传承制度:

诸子析产制:在历史上,中国的诸子析产制是从秦代商鞅变法开始的。商鞅为了加强秦国在争霸当中的实力,扩大农业人口和士兵的来源,采取措施强行拆散父子兄弟同居的大家庭,推行一对夫妇组成的小家庭。每个儿子单立户头之后都要生产、生活、纳税、服役,负担相同,加之血缘关系相同,所以从大家庭中分出去的财产也大致相同,这便形成了所谓的诸子平均析产方式。在这种制度下,家产随着每一次分家而逐渐缩小。

家督继承制:“家督”一词最早见于中国的《史记》“家有长子曰家督”。日本人在借用了这一词汇后,赋予了超过其本意的内涵。家督继承制认为:家系是由祖先到子孙的一脉延伸,而不顾兄弟之间的关系,具有对旁系亲属的排他性;家长地位和权利由长子继承,他与其他兄弟姐妹是上下等级关系;家产和家业由继承人单独继承,即使有的家庭中次子以下其他成员也可得到少量财产,但份额极为有限;继承人作为父母的赡养者,结婚后要与父母一起生活,其他子女则在结婚后离开父母独立成家。

长子继承制:长子继承制(primogeniture)是中世纪时期西欧封建土地所有制下的一种财产继承制度。所谓长子继承制就是封建主死后,他的所有地产由其最大的儿子继承。这种继承制度的目的在于确保地产的继承者继续向封建主尽服军役的义务。

(3)伴随着中国经济社会的日益变化,人们对家族企业传承有了与时俱进的认识,在研究上也形成了家族企业传承的新思维

“创二代”的形成——第二代获更多发展机遇,进而提出“创二代”。很多出国留学的“下一代”,他们在国外或国内有很多发展机会。“下一代”在当地完成学习后,取得很多发展机会,若要他们回来继承父业,或放弃自己的理想、兴趣或发展机遇,他们未必甘心情愿;加上今天男女平等,“下一代”中的女性也摆脱了传统羁绊,按能力获得发展机会。因此,继承家族事业的人,有极大诱因不再“萧规曹随”,继续走“子承父业”的老路。相应地,这些受过良好教育的“下一代”会在国外创业,或回到国内另起炉灶,而非直接继承父辈的企业。

“家族基金”模式兴起——以家族基金延续不朽。虽然中国人始终受到儒家思想的影响,希望家族生意和声名“不朽”,家族创业者热盼后继有人,将自己的事业薪火相传,发扬光大。但显然如今新一代并非如此想,即

使勉强“接棒”，也未必专心一意。若然接棒者不能全心全意投入，可以预见这盘家族生意，在今日竞争激烈的环境下，一定经营得不好，甚至可能在“接棒”的下一代手中陷入困局，在竞争中遭受到淘汰。换言之，“子承父业”的传承模式正在受到残酷现实的冲击。面对新的发展趋势，家族企业的掌舵人必须采用崭新的思维来面对传承问题。于是，考虑把手上这盘生意卖出去，套现后，利用资源成立一个以家族命名的基金，建立另一个平台，使家族的声名和荣耀代代相传的“家族基金”模式应运而生。在这个“传承模式”中，家族出售股权时，可以考虑保持若干股份以代理委托的形式，仍与企业维持一定的联系。特别值得指出的是，对中小企业家或所经营的是夕阳企业来说，趁目前还有价值——有价有市，出售这盘生意，无疑是另一个理性的“传承”选择。因为采取这个策略，既取得了资源，成立一个家族基金，同时又让下一代可因应情况另辟蹊径发展，可使家族的资源得到更有效和充分的利用，故而无论对维持家族的财富还是名声来说，都是一个理性的选择。

三、研究的基本思路 and 主要内容

“宁波帮”是“首富十首善”的象征，他们所代表的是一种特有的地域文化——“宁波帮”文化。“宁波帮”文化是基于儒家文化，融浙东文化和海洋文化之精华而形成的具有地域特征的一种文化。它源于“宁波帮”的从商实践，扩展于“宁波帮”的从商之道，凝练于“宁波帮”的精神品格。为使这种文化更好地应用于当今，针对宁波本土家族企业的企业制度构建和传承问题，本书力图探求“宁波帮”文化中的有关元素，并挖掘其与新制度经济学的吻合特征，以及顺应科学发展观的特点，进而分析、提出当今宁波本土家族企业在企业制度构建和传承问题上的建议，并以现实的案例进一步作出诠释。

本书分上下篇，上篇为理论探讨，包括四章内容；下篇为实践篇，包括三章内容。其中，第一章“宁波帮”——中国经济社会发展的一个“亮点”，阐述了通过综观“宁波帮”发展史的作者认为“宁波帮”是中国近代经济社会发展的一个“闪光点”，更是当今宁波发展的“支撑点”。其优秀的文化基因是本章探究的重点。第二章“宁波帮”家族企业制度与现代企业制度的融合，重点探究基于“宁波帮”文化孕育发展的家族企业在企业制度建设方面与新制度经济学的吻合度。第三章当今宁波本土家族企业制度建设现

状,主要从当今宁波本土家族企业的产权制度、公司治理结构,以及传承制度的现状分析入手,探求基于“宁波帮”精神引导下的创新思路。第四章科学发展是宁波本土家族企业的唯一选择,重在探究基于“宁波帮”文化孕育发展的家族企业在企业制度构建和传承方面的利弊影响,进而明确科学发展观是宁波本土家族企业秉承“宁波帮”文化优秀因素、大力发展企业的现实指导。第五、六、七章,以现实的企业案例进一步诠释上篇所提出的针对宁波本土家族企业制度构建与传承的理论思考。

四、主要研究方法

(一)实证分析与规范分析相结合

规范分析和实证分析是两种不同而又经常被结合使用的分析方法。实证分析主要阐明一种经济现象产生的内在机理,回答“是什么”或“实质是什么”之类的问题,不作出“好”或“坏”的判断。规范分析力图对这种经济现象存在的合理性作出价值判断,即回答经济运行“应该是什么”或“应该怎么样”之类的问题。本书研究的基点是“宁波帮”家族企业,对家族企业的研究偏重于实证分析,并基于“宁波帮”文化视角,在对“宁波帮”家族企业制度创新与传承方面进行实证分析的基础上,再进行规范分析。

(二)动态分析与静态分析相结合

制度创新和传承本身就是动态的过程,而探求“宁波帮”文化与企业制度构建的关系、与企业传承的关系,又是静态的凝练。

(三)问卷调查和个案访谈相结合

由于“宁波帮”家族企业的各异性,要想从中探寻其趋同性,必须通过问卷调查一定数量的家族企业,通过分析,找出规律,以保证研究的普遍性、真实性和客观性。在分析的对象中,又可选取具有典型意义的家族企业,进行深入的访谈研究,使研究更具说服力。

五、主要创新点

第一,首次尝试将“宁波帮”的有关研究与家族企业的有关研究紧密联系起来,基于典型地域文化特征的研究视角,探究家族企业的制度创新与

传承。

第二,研究中发现,基于“宁波帮”文化孕育发展的近代“宁波帮”家族企业的制度特征,是中国近代企业制度的典型代表。伴随着“宁波帮”对中国近代经济社会的较大影响,“宁波帮”家族企业制度的创新性、先进性,也促进了中国近代企业制度的成型。

第三,以科学发展观为指导,本研究提出了“宁波帮”文化基因中不利于家族企业传承的影响因素,进而以案例诠释传承的博弈思考。

第四,基于费孝通先生的“差序格局”理论,本研究认为,家族企业接班人的选择会表现出“差序有别”,并且该序列为家族企业接班人的培养提供了基本思路——在接班人接班之前应有在社会或企业一线锻炼的经验,并且历时一个阶段。

理论篇

“宁波帮”商人把中国的儒家文化与自己实际经营活动巧妙地结合在一起，总结出了富有智慧的经商理念，充分体现于“宁波帮”精神。它是一种优秀的文化基因，其精华在于：(1)热爱乡土、实业救国的民族精神；(2)见利思义、诚信为本的商业道德；(3)克勤克俭、艰苦奋斗的创业精神；(4)家族团结、同乡扶助的团队精神；(5)以人为本、以和为贵、以德为范的管理思想。

