

工商管理硕士MBA实战系列教材

ZHONGGUO MBA LUNWENXUAN

中国MBA 论文选

(第二辑)

陈维政 张丽华 主编



大连理工大学出版社

中国 MBA 论文选

(第二辑)

主 编 陈维政 张丽华

副主编 黄培伦 雷星晖
程文文 吕长江

大连理工大学出版社

© 陈维政,张丽华 2004

图书在版编目(CIP)数据

中国 MBA 论文选(第二辑) / 陈维政,张丽华主编. —大连:大连理工大学出版社,2004. 11

ISBN 7-5611-2716-2

I. 中… II. ①陈… ②张… III. 企业管理—中国—文集 IV. F279. 23-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 102396 号

大连理工大学出版社出版

地址:大连市凌水河 邮政编码:116024

电话:0411-84708842 传真:0411-84701466 邮购:0411-84707961

E-mail: dutp@dutp. cn URL: <http://www.dutp. cn>

大连理工印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸:185mm×260mm 印张:25 字数:790 千字

印数:1~5 000

2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月第 1 次印刷

责任编辑:范业军

责任校对:黄 群

封面设计:张智波

定 价:48.00 元

序

20 世纪 80 年代,《中国青年报》一篇关于中美联合培养的首批中国工商管理硕士毕业生在工作中遭遇尴尬的报道,使中国普通百姓第一次接触到“MBA”一词。20 余年过去了,MBA 在中国已成为人们使用最频繁的外来词汇之一。在书店里,最畅销的经济管理书籍莫过于“MBA 教材”、“MBA 大全”、“哈佛 MBA”,甚至“MBA 学不到”之类的图书。在高校里,MBA 研究生报考火爆而竞争激烈;在企业里,老板们周末最热衷的活动已不再是卡拉 OK、高尔夫,而是去 MBA 研修班“充电”。

MBA 报考的火爆行情,说明我国企业目前亟需高级工商管理人才,广大企业经营者也迫切需要系统补充工商管理的知识和技能。为满足这一需要,我国教育界经过多年的努力,在广泛借鉴和引进西方国家经验的基础上,已基本形成工商管理硕士(MBA)的教育培训体系。

截止 2003 年底,教育部和国务院学位办已正式批准了 89 所院校承担全国联考的 MBA 学历教育。学员毕业后,可获得正式的 MBA 毕业文凭和学位证书。这 89 所院校同时还为企业高级管理人员举办不脱产的 MBA 课程研修班,参加人员不需经过国家 MBA 联考就可入学,学习课程内容与正式 MBA 相同。修完全部课程并通过考核的学员,可获得 MBA 课程研修班结业证书。

其次,近年来我国部分高校经教育部批准备案直接与一些外国大学联合举办 MBA 培训项目,完全按外国大学 MBA 项目的要求开设课程、选用教材和教学考核,部分课程或全部课程由外方教师讲授。学员完成学业后,由外方合作大学为其颁发 MBA 学位证书。

另外,国家经贸委自 1998 年以来,也在全国管理干部培训中心和学院开展了对国有企业领导进行的高级工商管理培训。整个培训体制参照 MBA 课程设置,将 MBA 教学内容浓缩为 12 门核心课程,并按 MBA 的教学方法进行培训,而且更强调对现代企业管理理论的实际操作和应用。

目前,我国的高级工商管理教育培训体系已初具规模,每年通过联考招收的 MBA 学员,加上参加 MBA 研修班、中外合作 MBA 项目和经贸委 MBA 的高级工商管理培训的人员,总人数已达数万人。套句股市行话:MBA 在中国已迎来了最大的牛市行情。

尽管 MBA 对于广大的中国人已不再神秘陌生,但很多人对 MBA 的真正内涵并不十分了解,甚至还存在不少误解。与西方国家相比,我国的 MBA 教育还存在一定的差距,尤其是在某些教学环节上与 MBA 的要求相去甚远。笔者根据自己在加拿大多伦多大学攻读 MBA 的亲身经历,以及长期受聘于多家外国大学在华 MBA 项目为其从事教学工作的经验,谈谈对 MBA 的理解和体会:

第一,MBA 虽然是工商管理硕士研究生,但并不是培养学术研究人员,而是培养企业经营管理的实际运作人员。在西方高校里,研究生大概分为两类:一类是 Academic,即学术型,如哲学、经济、理化等;另一类是 Professional,即职业型,如法律、管理、工程等。MBA 属于后一类,是培养知识应用型人才。在北美高校里,对 MBA 学员,不要求在学习期间从事任何纯学术的理论研究,也不要求在理论上有所创新突破,甚至不要求写硕士论文,只要完成规定的课程和学分就可毕业。欧洲高校虽然因 MBA 学制为一年而普遍要求学员撰写学

位论文,但也强调MBA论文必须运用管理理论去分析和解决企业实际经营问题,而非纯理论的学术研究。从这一意义上讲,MBA并不是真正的“研究生”。因此,MBA不实行导师制,可以成批的培养。

第二,MBA培养的不是专才,而是企业经营管理的通才。在西方,MBA的培养目标主要是高层经营管理人员,强调对企业的全面运筹能力和战略发展观念,并不偏重对企业管理中某一职能技术的深度研究。这一点从西方高校的MBA课程设置可以看出。以加拿大多伦多大学为例,MBA的学制为两年,共修21门课程。第一年对所有MBA学员,开设完全相同的11门课程:管理经济学、企业经济环境分析、组织行为学、财务会计学、成本会计学、公司财务学、市场营销学、运筹管理学、管理统计学、管理信息系统和管理技能开发。第二年,除两门企业经营战略课程是所有MBA的学员必修课外,其余8门课程由学员在各管理领域里自选。但是,学员在选课时必须遵循两个原则:①选择同一领域的课程,最多不能超过5门课;②每个MBA学员所选学的8门课,必须分布在三个以上的管理领域。主要管理领域有:人力资源管理、生产管理、财务管理、市场营销管理和信息系统管理等。这种硬性规定的目的是,在确保学员根据各自不同的特点、兴趣和需求而安排各自不同的学习计划的同时,注意学员在知识结构上的系统性和完备性,避免知识偏窄或太专业化。

第三,由于MBA在性质上与其他研究生有较大区别,其教学方法也很独特。为了让MBA学员真正掌握切合实际的经营管理技能,课堂上以参与互动的亲验式教学为主。我们知道,传统的教学方法是代理式教学,即学员在教学过程中被动地接受教师传授给他们的间接性知识和经验。典型的代理式教学过程是:教师在课堂是系统地、层次分明地、定义严格地讲授要求学员懂得的理论和概念,学员则细心地听记,下课后他们再复习课堂上所学的内容,完成教师布置的练习作业,最后参加考试。有人形象地将这一过程总结为三句话:老师讲笔记、学生记笔记、考试背笔记。

亲验式教学则相反,主要是让学员在教师创造的或模拟的管理情境中通过自己亲身体验来直接主动地理解和掌握相关知识和技能。管理教学中常用的亲验式教学方法很多,包括案例分析、小组讨论、角色扮演、情景模拟、管理游戏、问题解决、问卷测试、个人讲演、现场操作与企业调研等。这种以参与互动为主的亲验式教学,使MBA学员真正成为教学活动的主体和主角,不仅能帮助学员深刻理解教科书中的理论,更重要的是能帮助学员掌握在不同情景下针对不同问题如何选择适当方案与措施的技能。

因此,在西方高校的MBA课堂上,教师讲授时间相对较少,教材的内容主要靠学员自学,课堂上就是组织学员对各种案例和各种问题的分析讨论。如果教师在课堂上以照本宣科地讲授为主,就很可能面临“下课”。为了促使MBA学员积极参与,学员在课堂上的讨论发言、个人报告和讲演等要在总成绩中占相当的比例。课堂上保持沉默而极少参与讨论的学员,无论最终考试成绩如何,很难及格过关。

第四,工商管理不同于经济学,虽然二者有联系,但存在明显的差异和区别。经济学建立在一个最基本的假设上,即人的经济行为都是理性的,都力求在经济活动中寻求自身利益最大化。因此,人的经济行为与活动是可以预期和测度的。正是基于这一假说,经济学主要以数学为工具对社会经济现象和经济活动进行分析,强调建立数学模型,力求以精确的数学运算找到解决问题的最优方案。

管理学则认为人的行为既有理性化的一面,又有非理性化的一面。记得在多伦多大学MBA的第一堂课上,教授组织全体学员做了一次管理游戏。他把全体学员分成若干小组,让每一小组的成员都把口袋里的硬币零钱掏出来放在桌上凑在一起,每一小组就有了从十几元到二十几元不等的“基金”。此刻,教授从自己衣兜里掏出了一张5元的钞票,要每个小组以小组基金为限投标竞买他手中的纸币,底价是3元。很快就有小组出价3元、3.5元、4元、4.5元、5元、6元、…、10元、15元,最后,一个小组“成功地”以20元买下了教授手中的5元纸币。教授说,他对每一个MBA班的学员都要做这个游戏,每次都赚钱,从未亏过。

MBA 学员是公认的社会精英,理应是最精明的,但为什么总愿意出高价购买一张低面值的纸币呢?这是因为人在很大程度上是非理性的,从众心理、好胜心理、游戏心理等都可能使人忽视甚至牺牲其真正的利益。这个生动有趣的管理游戏使人恍然醒悟经济学中反映商品价格与需求量之间反比关系的需求曲线为什么在现实生活中常常失效。

因此,管理学不仅仅依靠数学方法和经济学理论,而且广泛借用其他学科的理论和方法,尤其是社会学、文化学、行为学、政治学、心理学等。工商管理对象不仅是财和物,更重要的是对人的管理。在对既是理性的又是非理性的人进行管理时,难以以数学模式去硬套。影响人的行为的变量实在太多,在很多情况下不可能用数学公式来描述。遇到问题时,最终解决方案也常常是在多种可能的方案中的权衡选择,很多时候根本就不存在唯一的最优方案。

第五,由于 MBA 是培养企业的高层经营管理者,学习强度与压力很大,远远超过其他专业。MBA 学员面临的巨大学习压力主要来自三个方面:一是阅读量大,学员不仅要求课前自学教材的内容,还得阅读每门课配发的大量的参考资料和案例,如果课前不阅读,课堂上就无法参与讨论;二是作业量大,每门课都有大量的习题和数十个案例分析,全部要求书面完成,很多时候得用计算机进行数据分析,部分课题作业(projects)还要求去企业调研;三是考试多,不管是必修课还是自选课,每门课都要求有两次闭卷考试,西方高校每学期仅四个月左右,如果每学期上五门课,四个月就有十余次考试。另外,考试不设最低及格分数线,一律采取强制正态分布方式评分,成绩相对较低的学员就不及格,必须重修,没有补考,而且只要两门课不及格就立即淘汰。在这种考核的方式下,学员没有“60 分万岁”的心理,必须面对学员之间激烈甚至是残酷的竞争。在多伦多大学攻读 MBA 时,感到时间最不够用,为按时交作业,很多同学都呆在计算机房至深夜,有时干脆干通宵,一打印完作业,就直奔教室上课。笔者曾就此问过管理学院院长,为什么给 MBA 的学员施加如此大的压力,其回答是:如果他们连这里的学习压力都承受不了,毕业后还能承受市场竞争的巨大压力吗?

第六,西方的 MBA 教育模式又有了新的变化,已从单人技能培训发展到团队项目运作的培训,即第三代 MBA 教育模式。西方的 MBA 教育大致经历了三个发展阶段:第一代 MBA 教育模式的重点是强调学员个人对于管理知识的获取;第二代的中心是知识与实践并重,将学员的实际操作技能和经验视作教学的关键组成部分,目前国外的 MBA 教育大多仍属这一种;第三代注重学员的团队组织能力和项目运作能力的培训。在美国,顶级商学院的 MBA 学员在校期间,一个重要的学习内容就是自愿组合成小组,或注册成公司,在学院支持和教授指导下,自行策划、设计和运作工商项目,使 MBA 学员对工商管理有实际感受。

以麻省理工学院为例,该校自 1990 年以来,年年举办由学员自由组合、开发创业方案和探索风险投资的团队创业方案大赛。大赛过程为学员提供整套资源,使他们边学边干,教学相长,协同努力,建功立业。大赛依据专家教授的评判意见,对所有参赛团队进行分级奖励,同时帮助优秀创业方案获得风险投资资金,将其创新成果直接转化为创业机会。麻省理工学院的团队创业方案大赛,不仅开创了美国大学生创业热潮的崭新局面,而且已直接孵化出了 50 多个公司,这些公司的销售额总计超过了 150 亿美元,创造了 600 多个就业岗位,吸收的风险投资也达到了 1.7 亿美元。

与西方发达国家的 MBA 教育相比,我国的 MBA 教育还有一定的差距,不少院校尚停留在第一代教育模式,仍以向学员传授管理理论知识为主,而技能应用和实战训练较少,甚至连最起码的案例教学也未完全普及。但是,考虑到 MBA 教育在我国起步较晚,发展时间也只有短短的十几年,应该说取得的成绩还是不小的。为了展示我国 MBA 学生的水平,我们特地编辑了这本《中国 MBA 论文选(第二辑)》。所选论文出自大连理工大学、同济大学、厦门大学、吉林大学、华南理工大学、中山大学、四川大学、英国威尔士大学中国教学点等高校的 MBA 研究生,均由上述高校指导 MBA 的教授推荐,涉及现代企业管理的各个方面,主要有:

经营战略,如“中国家族式企业的成长路径、现状分析与战略研究——基于广东创业公司建筑工程公司的案例研究”、“辽河润滑油厂橡胶油市场竞争战略研究”、“摩托罗拉在中国的本土化战略研究”、“星尘自行车公司的国际化道路——对宁波市中小企业的实证研究”。

资本运作,如“公司可持续增长财务管理方法及应用”、“长百集团财务分析”、“中小企业信贷履约行为与其主要指标的关系分析”。

生产管理,如“贵州宏福磷酸铵供应链的库存管理”、“再制造及其在汽车业的应用研究”。

人力资源管理,如“A 公司全面薪酬体系的设计”、“影响 MBA 学员主动离职的因素分析”。

上述所选论文因各自选题不同而采用了不同的论文写作方式,大致可分为三种类型:

1. 案例研究型,即以某个企业为特定研究对象,就其成功经营管理经验或失败教训进行深度调研分析,总结出可资其他企业参考借鉴的理论与方法。在上述论文中“中国家族式企业的成长路径、现状分析与战略研究”、“摩托罗拉在中国的本土化战略研究”等都是较典型的案例研究型论文。

2. 诊断设计型,即针对某个企业面临的具体经营管理问题,对该企业进行深入系统的调查,分析诊断问题产生的根源,并据此设计出解决问题的方案。上述论文中“贵州宏福磷酸铵供应链的库存管理”、“A 公司全面薪酬体系的设计”等就属于此类。

3. 实证研究型,这类论文主要运用现代管理科学研究中普遍采用的实证研究方法,对企业经营管理中存在的某个具体问题进行全面系统的调查和研究,以验证和发展现有的管理理论和技术。上述论文中“中小企业信贷履约行为与其主要指标的关系分析”、“影响 MBA 学员主动离职的因素分析”等是典型的实证研究型论文。

虽然所选论文在研究内容和研究方法上各不相同,但都具有如下一些共同特点:

(1)所选论文都是将现代管理理论和技术运用于分析和解决当前很多企业面对的实际经营管理问题,实践指导性很强。其中相当部分成果和设计方案可以为广大企业参考、借鉴或直接应用。

(2)所选论文虽然不是纯学术的理论研究,但其研究都显示出了较高的科学严谨性和理论系统性,表明我国 MBA 学员在掌握现代管理理论和科学研究方法上有着较好的基础。

(3)所选论文的研究课题中有相当部分既是企业广为关注的热点问题,也是管理理论界讨论较多的前沿课题,如国内企业的国际化道路,外资企业的本土化战略,家族式企业的成长路径与战略,全面薪酬体系等等。这些研究不仅有利于提升企业的经营管理能力,在一定程度上对推进我国管理理论与管理技术的研究也能起到积极作用。

我们编辑这本 MBA 论文选,首要目的是为广大 MBA 研究生在撰写硕士论文时提供可借鉴的蓝本。为了帮助大家更好地掌握 MBA 论文的写作方法,我们还在书后附上“如何写 MBA 学位论文”和“MBA 论文研究方法”。

本论文选也可以用于 MBA 课程教学中,因为几乎每篇论文都可以作为相关课程的教学案例或教学辅助材料。

另外,这本 MBA 论文选也是广大企业经营者很好的参考资料,对其经营管理理念和方法的更新充实,都大有裨益。

由于时间和篇幅的限制,本论文所选的论文并不一定就是我国最优秀的 MBA 论文,一定还有不少更优秀的论文未被收入,我们希望将来每两至三年出版一辑 MBA 论文选,在更大范围内选择更多的 MBA 优秀论文编辑出版,使我国 MBA 教学有更大的提高。

陈维政
2004 年 7 月

目 录

经营战略篇

中国家族式企业的成长路径、现状分析与战略研究

——基于广东创业建筑工程公司的案例研究	3
第1章 引 言	4
第2章 文献回顾	6
第3章 论文研究方法	11
第4章 典型中国家族式企业成长路径的分析	13
第5章 家族式企业的优势与弊端	17
第6章 家族式企业主要管理思想的分析	21
第7章 家族式企业的发展战略	24
第8章 结束语	30
参考文献	31
附 录	33

辽河润滑油厂橡胶油市场竞争战略研究

第1章 绪 论	41
第2章 企业市场竞争战略研究的理论基础	43
第3章 橡胶油市场现状及分析	47
第4章 目标市场中竞争对手分析	52
第5章 市场竞争战略的选择及竞争战略实施的保障	59
第6章 结 论	66
参考文献	66

摩托罗拉在中国的本土化战略研究

第0章 绪 论	68
第1章 跨国公司产生发展理论与战略选择	69
第2章 摩托罗拉本土化战略的环境因素	75
第3章 摩托罗拉在中国的本土化战略研究	80
第4章 摩托罗拉企业文化	90
第5章 本土化战略对中国企业国际化的启示	97
参考文献	103

案例研究: 星尘自行车公司的国际化道路

绪 论	105
第1部分 案例主体部分	108
第1章 中德港合资 开始国际化经营	108

第2章 国际化经营的历程	111
第3章 国际化经营遭遇挫折	114
第4章 国内市场的尝试	120
第5章 陷入困境 面临道路的选择	124
第2部分 案例分析	125
第1章 外部环境分析	125
第2章 内部条件分析	128
第3章 公司发展战略	131
结 论	136
参考文献	136
附 录	137

资本运作篇

公司可持续增长财务管理方法及应用	143
第0章 前 言	144
第1章 概 论	144
第2章 理解可持续增长	146
第3章 实际增长超过可持续增长的财务管理方法	150
第4章 公司实际增长低于可持续增长的财务管理方法	159
第5章 结束语	161
参考文献	161
长百集团财务分析	163
第1章 前 言	164
第2章 财务分析的理论基础和研究方法	164
第3章 长百集团财务状况具体分析	165
第4章 结论及建议	179
参考文献	181

中小企业信贷履约行为与其主要指标的关系分析

——对宁波中小企业的实证研究	183
第1章 引 言	183
第2章 相关研究成果的介绍和评述	185
第3章 主要研究方法综述	189
第4章 研究对象的基本情况	193
第5章 有关指标的统计结果	197
第6章 对实证数据结果的分析	201
第7章 建议与对策	208
第8章 总结与展望	209
参考文献	210
附 录	211

生产管理篇

贵州宏福磷酸铵供应链的库存管理	219
第1章 绪 论	219

第2章 宏福磷酸铵市场需求量预测	225
第3章 基于供应链视角的宏福磷酸铵库存管理框架	229
第4章 宏福磷酸铵的周转库存管理	231
第5章 宏福磷酸铵的安全库存管理	245
第6章 宏福磷酸铵库存管理的整体优化	257
第7章 结束语	264
参考文献	265
再制造及其在汽车业的应用研究	267
第0章 绪 论	267
第1章 再制造概述	269
第2章 汽车零部件再制造运作实例	283
第3章 我国实施汽车产品再制造工程的问题和建议	292
参考文献	296
人力资源管理篇	
A公司全面薪酬体系的设计	299
第0章 前 言	299
第1章 薪酬的内涵与外延	300
第2章 全面薪酬体系	303
第3章 A公司薪酬案例研究	307
第4章 A公司薪酬调整方案的评价	318
参考文献	321
附 录	322
影响MBA学员主动离职的因素分析	323
第1章 绪 论	323
第2章 研究方法过程	333
第3章 数据分析	334
第4章 讨 论	350
第5章 结论与建议	355
第6章 结束语	357
参考文献	357
附 录	359
附	
如何写MBA学位论文	361
MBA论文研究方法	368

经营战略篇

- 中国家族式企业的成长路径、现状分析与战略研究
——基于广东创业建筑工程公司的案例研究
- 辽河润滑油厂橡胶油市场竞争战略研究
- 摩托罗拉在中国的本土化战略研究
- 案例研究:星尘自行车公司的国际化道路

中国家族式企业的成长路径、现状分析与战略研究

——基于广东创业建筑工程公司的案例研究

专业名称：工商管理

指导教师：李梦桃教授

硕士研究生：张奕夫

学校名称：英国威尔士大学

摘要：中国的私营企业普遍采用家庭家族拥有的形式，在企业内部的管理上广泛存在着家族式管理。作者所管理的创业公司也是一个家族式企业。作者在经营中感到，与其他企业相比，家族式企业的管理有其独特的一面。为了了解这种特性，为创业公司的管理提供决策支持，进而为中国的家族式企业提供参考，作者决定研究家族式企业的成长路径、现状分析和战略研究。应该指出的是，这三者之间在逻辑上是一个紧密的整体，只有研究清楚家族式企业的成长路径，才能理解家族式企业的现状；只有分析清楚家族式企业的现状，才能制定家族式企业的战略。

通过参阅大量国内外关于家族式管理和战略管理的文献，作者认为目前国内很多学者在没有进行调查研究的情况下，就对家族式企业持否认态度，这种态度是不科学的。作者认为家族式企业有弊端，但它绝不是落后的代名词。虽然它必须进行改革，但是家族式企业仍有顽强的生命力。同时，我国的战略研究很多都是针对国有企业进行的，很少有专门针对家族式企业的战略研究。而家族式企业的战略在人力资源和资产管理上有其特殊性。

在中国这样一个公有制社会里，家族式企业的成长是一个独特的经济现象。所以探讨中国家族式企业成长路径不光对家族理论有贡献，而且对家族式企业制定现有战略有启示作用。本文在研究创业公司和希望集团的重点案例的基础之上，结合其他企业的案例，归纳出典型中国家族式企业成长路径，包括背景、起点、成长的关键环节——家庭之间的合作经营情况、有限责任公司成立情形、家族与企业成长等。

接着，本文把创业公司和一个与其同行业的但非家族式的企业进行了求异比较，并且把创业公司与不同行业但同为家族式企业的希望集团进行了求同性比较。在这个基础上归纳和分析了家族式企业的弊端与优势。这个分析是后文制定战略的重要基础。

任何战略都必须考虑特定的企业文化背景，而管理思想是研究影响文化进而影响家族式企业的重要因素。通过一个调查，我们发现创业公司的管理深受儒家思想影响。我们进一步研究了这些思想对典型中国家族式企业的影响、这些思想的内涵与底蕴、中国家族式企业对这些思想的吸收、这些思想对中国家族式企业的负面影响等。

在以上研究的基础上，我们针对创业公司给出了典型中国家族式企业的发展战略。应该指出的是，企业的战略，特别是职能战略包括诸多方面，我们研究的战略是有家族式企业特色的那些战略，并不追求面面俱到，主要包括人力资源管理战略和资产管理战略。作为补充，我们主要针对创业公司的情况给出其他对策，包括加强内部会计控制、加强民主化决策、所有权与经营权关系的处理、产业方向和技术结构的调整等诸多方面。

关键词 家族式企业；战略；成长路径；人力资源；资产管理

第1章 引言

1.1 论文研究宗旨与目的

今日中国的私营企业,普遍采用家庭家族拥有的形式,在企业内部的管理上广泛存在着家族式管理。可以预料,家族式企业将越来越多,其经营活动日益成为我国的一个重要经济现象。不仅私营企业普遍存在家族式管理,而且其他类型的企业,如乡镇企业、集体企业、合伙企业、股份合作制企业等也大量存在家族制或泛家族制管理。

作者所管理的创业公司也是一个家族式企业。作者在经营中感到与其他企业相比,家族式企业的管理有其独特的一面。为了了解这种特性,为创业公司的管理提供决策支持,进而为中国的家族式企业提供决策支持,作者决定选择这个论文题目。具体来说,本文希望达到以下目的:

(1) 了解国内外关于家族式企业管理的研究情况。也了解一下战略管理的研究情况。

(2) 研究典型中国家族式企业成长路径,包括:背景、起点、成长的关键环节、家庭之间的合作经营情况、有限责任公司成立情形、家族与企业成长等。

(3) 分析家族式企业的弊端与优势。

(4) 研究家族式企业的主要管理思想,包括:这些思想对典型中国家族式企业的影响、这些思想的内涵与底蕴、中国家族式企业对这些思想的吸收、这些思想对中国家族式企业的一些负面影响。

(5) 研究家族式企业的发展战略,包括:人力资源管理的战略研究、资产管理战略和其他战略。

1.2 研究中国家族式企业的必要性

1.2.1 修宪引起对中国私营企业及家族式管理的讨论

1999年3月召开的第九届全国人大二次会议修改了宪法,承认私营企业是“社会主义市场经济的重要组成部分”。宪法原先仅仅允许私营企业的“存在与发展”,后来也仅仅承认私营企业是国有经济的组成部分和有益补充。此次修宪和其他政府举措为私营企业的发展提供了建国50年以来最有利的环境。然而,即使外部环境变得有利了,许多私营企业仍面临着来自自身的发展障碍,比如缺乏专业管理

结构。在这种背景下,展开了对家族式企业的激烈讨论。

1.2.2 家族式管理是华人企业的共性之一

“家族式”管理是华人圈内企业的共性。著名的如李嘉诚家族的长江实业等,台湾的中小企业也大多以“家族化”著称。近年来,内地民营企业发展迅速。据统计,我国1999年民营企业所创造的产值占国民经济总产值的48%,国民经济增长的近1/3是由民营企业贡献的。民营企业是未来深交所创业板上市企业的主力候选企业群。不少民营企业已经率先在主板实现了上市。民企“家族化”现象,便自然进入有关各方的视野范围。家族化是否与现代企业制度,尤其是公众上市公司的理念相背离?特定历史条件下,内地民企的家族化有何新的特点?是否需要对他们进行必要的相关引导?同时,民营企业又具有与国企无法比拟的弱点。比如,对企业家个人的依赖性过强(远远超过国企),一旦创业者出现决策失误,必将引致企业发展的重大损失,其可持续发展性便存在问题;他们对优秀管理人才的利用一般存在某种天然的排斥(例如财务负责人的任用人才范围等),不利于先进管理思想的引进;以血缘为纽带的关联企业的存在,会令投资者对其相关交易的公允性产生置疑,等等。

1.2.3 新经济条件下新的家族经营形态

新经济条件下企业应该以何种姿态迎接挑战,已经成为人们关注的一个热点。而在新兴的IT企业,尤其是高级管理层,也出现了一种较为普遍的现象——家族人员同担要职。如王志东妻弟同在新浪任职,网易丁磊、丁波兄弟分别坐镇北京、上海,c国张永青、张永春分别担任董事长和总经理,当当书店的李国庆、俞渝夫担任联合总裁等。新经济似乎重演了传统民营企业惯用的家族经营模式。

新经济条件下的家族经营与传统产业相比,还是有许多不同之处的。从资本的来源来说,传统民营企业的出资人通常有着血缘和亲属关系,其创始人共同出资,是当之无愧的老板。而属新经济范围的网络公司,其资本来源多元化,而且多为风险投资,其根基已非纯粹的家族式;对企业的控制权不

同,对于传统民营企业来说,整个企业的决策权、控制权理所当然地被掌握于该家族手中,相应地,其风险的承担和受益的主体也是家族成员。而新兴的网络公司则不同,分散的股东结构使创始人的风险降低,从所有者的角色转换到经营者上来,公司是股东的,是员工的,老板必须对股东负责。

1.2.4 加入 WTO 对家族式企业形成新的冲击

加入 WTO 后,中国家族式企业面临重大挑战。一方面,要熟悉国外一些家族式企业的管理方式;另一方面,要与其他形态的企业展开竞争。在美国这样家庭文化观念较淡薄的国家,其家族式企业演变为现代企业花了 100 年的时间。而中国当代的家族式企业才只有 20 年的发展历程。华人家族式企业中的家长权威制度、遗产继承制度、亲情规则纠缠形成的内耗等恰恰使企业难以形成持久性,中国家族式企业在发展过程中如果不能有效地与社会资本融

合,就难以逃脱“一代创业、二代守成、三代衰亡”的规律。家族和家族式企业发展状况如何,将直接影响中国经济与社会的发展前景。

1.3 广东创业建筑工程公司概况

1.3.1 企业简介

作者是一个家族式企业——广东创业建筑公司的副总经理,也是该家族重要成员。该公司是一家以建筑为主营业务,兼营房地产开发的公司。2001 年营业收入 8.4 亿多元,税后利润 4500 万。

该家族由 50 多人组成,上下四代人。董事长是家族的族长,负责基本发展方向。家族成员在公司占有不同的股份。这样的背景特别有利于作者研究家族式管理。研究这样的课题也对作者最有应用价值。

表 1-1 是该公司的股权表:

表 1-1 广东创业建筑公司股权表

	其父	其母	老大	老二(董事长)	老三	老四	老六	老七	老八	其妹夫	合计
百分比(%)	1	1	13	23	5	13	13	13	13	5	100

1.3.2 企业历史

以下简要列出企业发展历史上的重大事件。

(1)1973 年。广东潮阳,开展沙石供应业务,这是该企业发展的始点。

(2)1983 年。老二带领老大、老三、老四、老六、老八到广州发展建筑施工,潮阳业务交给老七。

(3)1984 年。在汕头实业建筑工程公司下成立了一个独立核算的工程处。这个工程处由家族成员所控制。这时有家族式企业影子,但仍挂靠在汕头实业建筑工程公司,利用该公司的无形资产。

(4)1995 年。成立汕头实业建筑工程公司广州开发区分公司,在每年交纳一定管理费给汕头实业建筑工程公司后,独立核算,自主经营。

(5)1996 年。成立汕头实业建筑工程公司深圳分公司。

(6)1997 年。成立汕头实业建筑工程公司中山公司。

(7)1997 年。成立完全由家族控制的广东创业公司。

(8)1999 年。成立完全由家族控制的广东创业建筑工程公司、广东创业房地产公司。

(9)2002 年。成立完全由家族控制的深圳创业

投资有限公司、中山创业投资有限公司。主要业务在房地产,同时也涉足其他行业。至此家族式企业集团雏形已见。

1.3.3 企业外部环境及竞争优势

本节将结合波特五动力竞争优势分析理论,简要研究创业公司的竞争优势,主要目的是加深读者对创业公司的了解。

(1)行业竞争态势分析。广东省建筑施工企业为数众多,其中仅深圳就有 600 多家,竞争非常激烈。由于体制原因,政府主要还是扶植国有建筑企业,私营企业处于不利地位。而且中国建筑市场非常不规范,靠领导递条子、暗箱操作、故意压低造价中标的现象很多。

(2)新进入者分析。建筑施工市场进入容易,只要挂靠,给上级施工公司缴一点管理费就能得到相应的资质证书。同时,采用保证金制度,也给新进入者提高了门槛。

(3)供应商讨价还价能力分析。我国有大量廉价劳动力,所以建筑施工企业处于相对有利地位。但是,由于建筑市场竞争无序,建筑产品和半产品的竞争也很激烈。供应商讨价还价能力较弱。

(4)购买者讨价还价能力分析。购买者是指建

设单位,他们处于非常有利的地位。因为有很多选择的可能,在价格上可以压低造价,提出附加要求。

(5)替代品分析。建筑产品作为一种特殊商品,没有特别新型的替代品。

1.4 小结

总之,由于修宪引起对家族式企业的讨论、华人

企业的家族化管理共性、新经济条件下出现新的家族经营形态、加入WTO对家族式管理形成新的冲击等原因,研究家族式企业已经是势在必行。同时作者管理的家族式企业已经走到一定阶段,需要回顾家族式企业发展历史、在各个方面研究家族式企业现状的优势、劣势和主要管理思想,并进一步在人力资源、资产管理等各个方面寻找新的战略。

第2章 文献回顾

2.1 家族式企业研究文献回顾

2.1.1 家族式企业的内涵

从历史角度看,家族式企业始于18世纪英国工业革命时代,200多年来,家族式企业呈现多样化的发展模式,只有少数家族式企业在竞争中得以延续或扩展。从世界范围看,各国的经济活动都为家族式企业留下了比较广阔的空间。全世界每天都有成千上万的家族式企业在生生灭灭,但是,家族式企业在全球经济活动中始终扮演着重要的角色。

并不是企业中有家属任职,就是家族式企业。美国著名企业史学家钱德勒^[1]的定义是“企业创始者及其最亲密的合伙人(和家族)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,且保留高阶层管理的主要决策权,特别是在有关财务政策、资源分配和高阶人员的选拔方面”。有学者总结了传统产业中的家族管理模式的特点:以个人产权或家族产权为主体的业主个人产权,所有者、经营者、管理者、生产者三位一体或四位一体;以亲友为主体,亲情为纽带的治理结构,业主控制一切,没有更多的管理层次;企业行为易受短期行为与投机心理干扰。根据哈佛大学学者唐纳利^[2]的标准,满足以下7个条件中的1个或数个条件,即可构成家族式企业:

(1)家族成员借他与公司的关系,决定个人一生的事业。

(2)家族成员在公司的职务影响他在家族中的地位。

(3)家族成员以非财务的理由,认为其有责任持有该公司股票。

(4)即使家族正式参与公司管理,但他的行为却在反射公司的信誉。

(5)公司与家族的整体价值合而为一。

(6)现任或前任董事长或总经理的妻子或儿子位居董事。

(7)家族关系为决定继承经营管理权关系。

潘必胜^[3]认为,当一个家族或数个具有紧密联盟关系的家族拥有全部或部分所有权,并直接或间接掌握企业的经营权时,这个企业就是家族式企业。潘必胜^[3]根据家族关系渗入企业的程度及其关系类型,把家族式企业分为三种类型:

(1)所有权与经营权全为一个家族所掌握;

(2)掌握着不完全的所有权,却仍能掌握主要经营权;

(3)掌握部分所有权而基本不掌握经营权。

这个定义的外延较宽,不把家族式企业看成一个固定的模式。台湾学者叶银华根据以前学者的研究,提出以临界控制持股比率将个别公司的股权结构的差异性与家族的控制程度纳入家族控股集团的认定。于是,具备以下三个条件就可认定为家族式企业:

(1)家族的持股比率大于临界持股比率;

(2)家族成员或具二等亲以内之亲属担任董事长或总经理;

(3)家族成员或具三等亲以内之亲属担任公司董事席位超过公司全部董事席位的一半以上。

这个定义比较精确,而且从股权和经营控制权的角度把家族式企业看成是一个连续分布的状况,从家族全部拥有两权到临界控制权,都是家族式企业。一旦突破了临界控制权,家族式企业就蜕变为公众公司。

从上述家族式企业的定义分析看,实在难以确定哪一种状态中的家族式企业组织形式是不合理的和低效的。即使是最极端的类型——家族拥有全部所有权和经营控制权——也难以对其作出上述判断。在给定的条件下,如特定的规模要求、产品特

征、技术特性、资金需求等,只要家族式企业资源能满足这些特性和要求,那么它的存在就是合理的,管理也是有效的。不能简单地从王安将总经理座位传给自己的儿子导致企业破产等案例而断定家族式企业组织是不合理的、管理是低效的。因为中外大量的案例也表明企业控制经营权在家族成员内传递也是相当成功的。同样,根据部分家族式企业的衰亡而断定“成也家族,败也家族”^[4]也不能深化人们的认识。因为即使是建立了所谓现代企业制度的股份有限公司,也是每天都有衰亡,每天都有成功。

长期忽视对家族式企业的研究,是我国经济学和管理学界的一大缺陷。只是在近几年,学界才开始重视家族式企业问题,并引发一些争论。当越来越多的人开始批评家族经营时,给人的感觉就好像是企业里不允许有家属存在。但在经济学中,家族经营是指在稳定的经营条件下,资本的来源与积累均建立在家属与血缘的背景上,有家族出资、家族控制企业。纵观家族经营史,家族经营贯穿农业社会、工业社会和当今的信息社会,紧密地与私有制经济的出现相联系。在美国和欧洲的早期工业化生产中,基本上都是家族式经营,如福特、洛克菲勒、卡耐基等。而且,家族式企业在全球经济中所起的作用远远超出一般人的想像。据家族公司研究所(Family Firm Institute, http://www.norelli.com/who/org_ffl.htm)的调查,家族控制企业对美国新增岗位的贡献率达78%,其占美国雇员人数的60%,占美国国内生产总值的50%。在中国,80年代刘永行兄弟4人的希望集团造就了拥有资产10亿美元的中国第二富豪。中国企业的家族经营有其更深层的原因。汪丁丁^[5]指出“从那个最深厚的文化层次中流传下来,至今仍是中国人行为核心的,是家的概念”。虽然解放以来家文化、家族组织受到强烈冲击,但是,中国的现实表明:“家族主义”或“泛家族主义”倾向在中国的各种组织或单位中都惊人地相似,并普遍地存在着。在体制转轨时期,家文化与家族式企业的勃然复发反应是不足为怪的。虽然现代化会削弱旧传统的某些层面,然而在社会变迁的过程中,旧传统的某些层面有时会被再度提出和强调,以解决文化断层的危机和建立新的集体认同。

应该指出的是,西方社会学的鼻祖马克思·韦伯^[6]曾研究过家族式企业的课题。中国社会学的主要奠基人费孝通^[7]在其成名作《乡土中国》中深刻指出,中国社会及其组织在本质上是“乡土”的。但是从管理学角度研究家族式企业的不是特别多。本文不是从社会学的角度来探讨这个课题,而是从管理

学角度来研究家族式企业现象。今天作者研究家族式企业,更有新的现实意义。

2.1.2 海外家族式企业及其发展

在现代人的印象中,家族式企业是一种落后的企业形式,用家族的规则来管理企业也是一种落后的管理方法。但是,无论是发达国家还是发展中国家,家族式企业大量都顽强地生存和发展着。

据克林·盖尔西克^[8]等人的研究,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%至80%之间。世界500强企业中有40%由家庭所有或经营。在美国公开上市的最大型企业中,有40%的企业仍为家族式企业所控制。家族式企业创造了美国生产总值的一半,雇佣的劳动力也占一半。在菲律宾和印尼,两国最大的10个家族控制了市价总值的一半;在泰国和香港,5家最大的家族控制了市价总值的26%;可以说大部分东亚地区的经济都是由家族所垄断的。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。

著名管理学家德鲁克^[9]也指出:大部分企业——包括美国的和所有其他发达国家的——都是由家族控制和管理的。进而,德鲁克还指出了——一个奇怪的现象:有关管理的书籍和课程却几乎完全是针对公共的和专业管理的企业——它们难得提到家族经营的企业。由此可见,家族式企业的研究往往不被人们看成是一个具有现代意义的课题,几乎被人们忽略了。

2.1.3 对中国家族式企业研究的整体评论

约翰·奈斯比^[10]认为,世界华人经济对日本的经济地位大有取而代之之势,华人企业家族把亚洲经济推向巅峰,并逐渐侵蚀着西方经济领域。虽然海外华人所处的环境并不相同,他们却都一样地发展并保持了一种特殊的企业组织形式——家族式企业,有时从表面上看,海外华人的新的跨国集团和其他企业完全一样,比如,它们按公司方式组建,有董事会和公司职员。但它们的运行方式和世界经济中任何东西都完全不同,描述它们的最好方式也许是把它们当做一起营运操作的家族。

周其仁^[11]比较充分地认识到“家族经营再发现”的学术与实践意义,“家庭这个古老的组织形式,在今天和明天的中国社会主义农业的发展中,正在并将继续焕发出它所容纳的全部活力”。但是,周其