



興盛有時、衰落有因，
家族企業如何能扎根成長、持續發展？

陳冠雄 巫麗蘭 黃瑞珍 著

《紅樓夢》

家族企業管治

商務印書館

陳冠雄 巫麗蘭 黃瑞珍 著

《紅樓夢》與 家族企業管治

商務印書館

《紅樓夢》與家族企業管治

作 者：陳冠雄 巫麗蘭 黃瑞珍

責任編輯：冼懿穎

封面設計：張 毅

出 版：商務印書館(香港)有限公司

香港筲箕灣耀興道3號東匯廣場8樓

<http://www.commercialpress.com.hk>

發 行：香港聯合書刊物流有限公司

香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈3字樓

印 刷：美雅印刷制本有限公司

九龍觀塘榮業街6號海濱工業大廈4樓A

版 次：2009年9月第1版第1次印刷

© 2009 商務印書館(香港)有限公司

ISBN 978 962 07 6425 7

Printed in Hong Kong

版權所有 不得翻印

陳冠雄 巫麗蘭 黃瑞珍 著

《紅樓夢》與 家族企業管治

商務印書館

《紅樓夢》與家族企業管治

作 者：陳冠雄 巫麗蘭 黃瑞珍

責任編輯：沈懿穎

封面設計：張 毅

出 版：商務印書館(香港)有限公司
香港筲箕灣耀興道3號東滙廣場8樓
<http://www.commercialpress.com.hk>

發 行：香港聯合書刊物流有限公司
香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈3字樓

印 刷：美雅印刷制本有限公司
九龍觀塘榮業街6號海濱工業大廈4樓A

版 次：2009年9月第1版第1次印刷
©2009 商務印書館(香港)有限公司

ISBN 978 962 07 6425 7

Printed in Hong Kong

版權所有 不得翻印

序一

歷久彌新的企業管治經驗

陳智思

亞洲金融集團總裁

一提起《紅樓夢》，相信大家都不會感到陌生，就算未讀過這本小說的，都必定聽過賈寶玉、林黛玉，或大觀園等名字。而這本寫在二百多年前有關賈氏大家族的文學巨著，原來蘊藏了不少家族企業的管理文化及理財哲學的精髓，可以讓現代人參考及借鏡；尤其在華人社會，當中有不少企業是由家族所控制的，正好混合了傳統和現代化的管理模式。

本書透過《紅樓夢》賈氏大家族當中錯綜複雜的人物關係、處事作風，以至家族的興衰過程等，分析其理財哲學、會計監控、人力資源和風險管理等，再套用到今天複雜多變的企業經營環境上；嘗試擴闊讀者的閱讀層面，鼓勵大家以新思維去思考當前所面對的商業及經濟問題。讀者既可以了解中國傳統的會計和管治模式，這是一般讀者所不熟悉又感興趣的；同時亦可以借鑒故事所引申的管理哲學，思考甚麼值得予以保留、甚麼須引以為戒，對現代家族企業的管理者具啟迪的作用。

我的公司也是家族企業，作為家族企業的承傳人，我深明在時代的巨輪下，傳統家族企業所面對的種種挑戰。更何況面

對金融海嘯，不論是家族企業與否，都要時刻吸取嶄新的管理概念，與時並進，從而強化公司的管治水平，改善理財觀念、增強各方面的競爭力，在汰弱留強的環境下仍能使基業長青。本書使我們更了解傳統家族企業的管理文化，以及需要面對的各項挑戰。

序二

以小說透視家族企業管治

陳茂波

香港立法會議員（會計界）

《紅樓夢》是中國文學史上的偉大作品，陳冠雄教授、巫麗蘭教授及黃瑞珍博士透過研究小說人物如何打理家族的大小事務、會計監控和管理控制，探討現代家族企業管治的模式，這選題不但有趣，對於從事會計專業的我輩，未嘗不是一個嶄新的考事觀物角度。

曾經仔細閱讀《紅樓夢》的人可能不少，但是，作者突破了一般人只把《紅樓夢》看待為文學巨著或愛情故事的角度，而從現代企業管理的眼光，藉小說中大家族由榮轉衰的發展，透視華人社會家族企業管治的特色，趣味盎然。

榮、寧二府興衰之間所浮現的弊端，有不少值得現代家族企業借鏡之處。例如，王熙鳳監管家族奴婢，成功為寧府改善家務管理，也有助監督開支。她又能知人善用，不計較賈探春的出身，只要有辦事能力的人才，她都會授權去做，這種管事手法，即使現代社會的家族企業都很管用。另外，作者由透過賈家設立義學和銀庫，談到今日華人企業如何發展公益事業和控制收支；又以現代簿記和內部審計的眼光，講解王熙鳳和賈探春面對龐大的家族財政時，如何進行財務管理和革新。然

而，王熙鳳亦以權謀私，為賺取私己不擇手段，最終弄至自己身敗名裂，加速賈府的敗亡，相信任何一個現代家族企業的管理者都須要知所警惕。

作者透過古今對照，以小說的情節故事為佐證，用以說明現代家族企業的管治方法和理念，即使不曾閱讀《紅樓夢》的讀者，也能輕鬆了解箇中道理。

序三

古典文學的現代啟示

馮珪

國富浩華（香港）會計師事務所有限公司董事

《紅樓夢》是一部具有高度藝術價值的文學巨著，有着無比豐富的生活內容和思想意義，世界各地學者從不同層面對其作出深入的研究，不過，當中關於《紅樓夢》的理財哲學和管理理念方面之研究並不多見。本書銳意展現《紅樓夢》中傳統大家族的經濟形態，加以探討其管理監控模式及會計制度，內容深入淺出，是一部活用古典文學透視現代家族企業的趣味性之作。

家族企業在香港、台灣及其他華人社會是甚為常見的企業模式，對當地的經濟發展有着舉足輕重的影響。可是根據研究結果顯示，只有17%的家族企業運作能超越三代而繼續發展，所謂“富不過三代”是自古以來的名訓，家族企業的興衰，與其管治有着莫大的關係。《紅樓夢》中秦可卿說的“月滿則虧，水滿則溢”、“不思後日，終非長策”，告戒王熙鳳需要替家族籌劃未來，否則“盛筵必散”。小說中榮寧兩府所面對的問題，同樣亦可套用到現代家族企業的管理問題上。

本書從一個嶄新的角度，透過文學作品的描寫，加以悉心歸納和分析，總結了《紅樓夢》所體現的家族企業的財務管理

和監控制度，還讓讀者認識到中國傳統的會計制度，以及當時社會的經濟活動等，可說是別具一格的著作。本書無論是對有興趣研究《紅樓夢》的讀者，或是家族企業管治者來說皆不無裨益，極具參考價值。

目 錄

序一	歷久彌新的企業管治經驗	3
序二	以小說透視家族企業管治	5
序三	古典文學的現代啟示	7
前言	研究家族企業管治的新觀點	12
	本書引用《紅樓夢》內容的章回索引	14

第 1 章 家族企業在華人社會的重要性

	港、台華人家族的影響力	20
	現代華人家族企業的發展	23
	為何要研究《紅樓夢》的家族管治	26

第 2 章 《紅樓夢》與家族會計制度

	清朝的會計制度	30
	《紅樓夢》家族的財政收支	32
	一、豐厚的俸祿	32
	二、家族的房產地租收入	34
	三、高利貸息金收入	35
	四、家族的經常性支出	38
	五、家族的公益支付	40
	《紅樓夢》的會計記錄	41

第 3 章 王熙鳳的管治風格與會計監控

	王熙鳳的管治風格	47
--	----------	----

鳳姐與會計監控	52
一、內部控制	52
二、內部會計監控程序	54
三、現金管控的主要措施	64
四、策略籌劃與控制	66
 第 4 章 賈探春的財政改革與管理會計	
家族企業大夫——賈探春	70
探春的財政改革	74
一、成本與管理會計對企業決策的重要性	74
二、預算與成本控制	80
三、責任會計	85
四、知人善用	88
五、利益分配	92
探春改革的意義	97
 第 5 章 《紅樓夢》對現代家族企業管治的啟示	
傳統大家族的弊端	102
一、坐享其成，揮金如土	103
二、紈袴子弟，不思進取	106
三、家長管治，任人唯親	107
四、中飽私囊，管控失效	108
五、缺乏預算，無危機感	111
六、積習難改，終致衰亡	116
華人家族企業管治的傳統理念與現代管理	120
一、家長式管治的傳統	120
二、從家長管治到團隊管治	124
三、管治與監控	127
四、風險管理	129
五、用人唯才	131

第 6 章 可持續發展與社會回饋	
家族企業的可持續發展	136
家族企業接班人的培養	138
回饋社會	142
一、教育	143
二、環保	146
三、醫療體育科學與城鄉建設	147
附錄 《紅樓夢》所反映的中國傳統倫理觀	149
參考文獻	164

前言

研究家族企業管治的新觀點

我們撰寫本書，並非只因為《紅樓夢》是中國小說的經典，而是因為曹雪芹在這部作品中呈現出翔實可信的歷史面貌，反映了清朝康乾盛世的社會境況。作者細緻地描繪當時社會生活的各個方面，廣泛地、深入地描繪了當時的主流文化、政治、經濟、社會結構和家族企業管治的實際情況。我們嘗試從這本小說，整理出中國18世紀家族企業的理財哲學，及其會計監控和管理控制模式，特別是這方面的文獻尚未有所發現，本書顯得特別有意義。

對一般閱讀文學的讀者來說，看《紅樓夢》時往往不會留意滿清皇朝時期的家族會計監控和管理控制。就算是一向研究中國會計的學者，往往也把焦點集中於1979年以後的經濟改革，從他們的研究我們可以看出：單靠中國傳統舊式的理財理念和管理控制的方法，已難以適應改革後經濟快速的發展所帶來的繁重任務，從而迅速地搬用西方的會計和控制模式。

隨着時代的轉變，社會形態的變化，經濟結構的變革，這種改變是必然的。但是，西方的理財理念和管理制度也不是完美的。中國19至21世紀的家族企業，於採用西方的管理控制模式之餘，仍然保留了一些傳統模

式。傳統控制模式和西方管理控制模式的結合採用，使很多台灣、香港的家族企業得以成功。這些成功的經驗，在改革開放以後的中國國營企業也逐漸採用。因此，從事傳統管治這一方面的研究，對於中國現今的企業管治是有一定的參考價值，特別是家族所控制的企業，在華人社會一直有重大的影響力。例如在香港，恒生指數所包括的 42 家藍籌公司，超過三分之一是家族所控制。由此可見，家族企業歷久不衰，研究其理財理念以及會計和管控模式，對認識和提高中國當代企業的實際管治是非常重要的。

今天，《紅樓夢》已被翻譯成各種主要語文版本，成為世界各大學所必讀的中國古典文學。我們嘗試從新的角度，根據清朝初期的社會情況和經濟環境，深入分析和歸納小說所記載的內容，合理地解釋當時的經濟現象和管理模式，並總結其制度的特點及其不足之處，以資借鑒。透過這方面的分析研究，可為建立新的財務會計和管理系統，提供新的參照和意念；同時透過文學作品的真實描寫，使我們對古代不同社會環境下的家族管治模式、會計制度和財務管理控制，有一種更具體且真實的認識，從而引發學生更大的學習興趣。因此，本書可作為學習會計及管理的新教材，亦為研究管理會計及家族企業管治提供了新的觀點。

蒙香港嶺南大學提供部分研究資助，使這項研究得以順利完成。同時，承商務印書館（香港）編輯部協助出版這本專書。他們的專業意見與經驗，使我們獲益良多，謹衷心致謝。

本書引用《紅樓夢》內容的章回索引

第二章 《紅樓夢》與家族會計制度	《紅樓夢》章回
寧、榮二府的家勢、經濟脈絡	十六、四十八回
王熙鳳的高利貸	十一、十六、 三十九、七十二、 一〇四、一〇五、 一〇六回
賈府經常性的支出	三、三十六、四十五回
家族的公益支付	九、五十三回
賈府的會計制度	八、十一、十四、 二十二、五十六回
第三章 王熙鳳的管治風格與會計監控	
王熙鳳的才幹	二、六、十三、十四回
王熙鳳的管治風格及會計監控	十一、十三、十四、 二十三、二十四、 八十八回
第四章 賈探春的財政改革與管理會計	
賈探春硬朗的工作風格	五十五回
賈探春如何開源節流、知人善任	五十五、五十六回
薛寶釵如何提高職工福利，以提高工作效率	五十六回
薛寶釵主張需要知識修養，作為理財理念和管理模式的基礎	五十六回