

传承与创新

家族企业国际研讨会论文集

张德安 张余华



Succession and Innovation

Symposia of the International Conference on Family Business

主编◎甘德安 张余华

国防科技大学出版社

传承与创新

Succession and Innovation

家族企业国际研讨会文集

Symposia of the International Conference on Family Business

编委会顾问：于光远 李 锐 晓 亮 保育钧

编委会主任：罗友松 李茂生

编委会副主任：桑建平 张厚义 王公义 张黎明

主 编：甘德安 张余华

副 主 编：许建业 王 琳 肖 引 梁 东

编委会成员：胡冀燕 夏宏武 陈汉湘 江 洁 谭幸月

贾振博 吕慧峰 柴 华 吴 倩

中国民(私)营经济研究会

江 汉 大 学

中国社会科学院经济学博士发展研究中心

法 国 法 中 工 商 协 会

Research Center of Chinese Privately-owned Economy

Jiang Han University

Research Center of Economic Doctors of Chinese Academy of Social Sciences

French-Chinese Industry and Commerce Association

国防科技大学出版社

湖南·长沙

图书在版编目(CIP)数据

传承与创新/甘德安等编著. —长沙: 国防科技大学出版社, 2003. 2
ISBN 7-81024-941-X

I. 传… II. 甘… III. 家族企业—创新—发展—文集 IV. F·47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 054978 号

国防科技大学出版社出版发行

电话:(0731)4572640 邮政编码:410073

E-mail: gfkdcbs@ public. cs. hn. cn

责任编辑:文 慧 责任校对:彭 辉

照 排:武汉市彩艺广告工作室

印 刷:武汉市集贤印刷厂

新华书店总店北京发行所经销

*

开本:787×1092 1/16 印张:35 字数:686 千
2003 年 2 月第 1 版第 1 次印刷 印数:1—1050 册

*

定价:50.00 元

武汉市人民政府市长李宪生的贺信

各位专家、学者，女士们、先生们：

值此“家族企业国际研讨会暨家企论坛”召开之际，我谨代表中共武汉市委、市人民政府，向会议的胜利召开表示热烈的祝贺！向莅临会议并积极为武汉市非公有制经济发展献计献策的各位专家、学者、企业家表示衷心的感谢！

改革开放 20 多年来，非公有制经济在中国经济改革发展中起着举足轻重的作用。在经济方面支撑了中国经济的半壁江山；在对国家工商税收方面也做出了重大贡献；解决了作为人口众多的发展中国家数以千万计的就业问题，极大地缓解了就业的压力，促进了社会的安定团结。改革开放 20 多年来私营企业对国家国民经济的发展作出了重要贡献。

仅就武汉市的非公有制经济而言，在政策日渐有利，环境逐步宽松的条件下，也取得了长足的发展，到 2001 年底个体私营经济实现 GDP303 亿元，占全市 GDP 总额的 22.5%，实现税收 13.58 亿元、占全市税收的比重 27.6%。民营科技企业达到 2800 家，技工贸收入 151 亿元。非公有制经济在促进我市的经济发展、推动国企改革等方面起到了积极地推动作用。

进入新世纪，我国迈入了全面建设小康社会，加快推进社会主义现代化的新的发展阶段。今年，中国共产党将召开第十六次全国代表大会，将就我国未来的改革和发展做出新的战略部署，继续将建设有中国特色社会主义的伟大事业推向前进。今年也是武汉市改革与发展较为重要的一年，国民生产总值要持续高速发展，经济结构调整要不断深化。因此，大力发展非公有制经济，这将对我市的经济建设和社会发展有着特殊意义。

多年来，各位专家、学者为我国及武汉市发展非公有制经济做了大量卓有成效的工作和积极的探索。我恳切希望各位专家、学者在这次研讨会上，为中国及武汉市非公有制经济的进一步发展献计献策。

此次研讨会是我国自改革开放以来第一次举办的有关家族企业研究的国际性大型会议，我们为在武汉市召开这个研讨会而感到十分荣幸。这是武汉市经济理论界的荣誉，也是武汉市人民的光荣。

与时俱进，共创未来。

预祝本次研讨会圆满成功并取得丰硕成果。

2002 年 10 月 28 日

江汉大学党委书记罗友松研究员的欢迎辞

尊敬的于光远先生、李锐先生、保育钧主席：

尊敬的各位来宾，女士们、先生们：

首先，请允许我代表江汉大学对各位的到来表示热烈的欢迎和衷心的感谢，感谢各位领导、海内外专家、学者齐聚三角湖畔参加“家族企业国际研讨会暨家企论坛”。

正值秋风送爽，丹桂飘香之日，新的江汉大学组建一周年之际，我们迎来了我国家族企业发展研究的学术泰斗，我们迎来了我国对家族企业研究多年的专家、学者，我们还迎来了来自法国、美国以及中国香港的家族企业研究专家，众多专家齐聚江汉大学，共同探讨中国家族企业健康发展之路。

此次研讨会是我国自改革开放以来第一次举办的有关家族企业研究的国际性大型会议，我们为在江汉大学召开这个研讨会而感到十分荣幸。这是江汉大学一万多师生员工的光荣。

江汉大学是武汉市的地方综合大学，本部座落在武汉经济技术开发区三角湖畔，占地面积 1626 亩，建筑面积 36.8 万平方米。这里湖山环抱，水天一色，风景秀丽，优雅宜人，是理想的科研学习园地。

江汉大学设有商学院、政法学院、教育学院、人文学院、艺术学院、机电与建筑工程学院、融智工商学院等 15 个学院部，开设有 38 个本科专业，涵盖经、法、文、史、教育、理、工、农、医、管理等 10 个学科门类。江汉大学将立足武汉，服务武汉，面向湖北，朝着与武汉特大中心城市地位相称的、面向 21 世纪的一流地方大学的目标而努力奋斗。

家族企业在中国经济改革发展中起到非常重要的作用，在改革开放以来以家族企业为主导的民营经济支撑了中国经济的半壁江山；一方面增加了国家工商税收；另一方面为解决中国的就业问题提供了新的渠道，极大地缓解了我国的就业压力，促进社会的安定团结。近 20 多年的发展证明，以家族企业为主导的民营经济对我国国民经济的发展作出了重要贡献。

各位专家、学者多年来在家族企业的研究上做了大量的研究工作和积极的探索，取得了卓人的成绩。我希望在这次研讨会上，各位专家、学者畅所欲言、积极探索，为中国及武汉市的以家族企业为主导的民营经济的健康发展出谋献策。

预祝本次研讨会圆满成功并取得丰硕成果。

2002 年 10 月 28 日

前 言

自改革开放以来,家族企业经过二十多年的风雨,得到了长足的发展,已成为中国经济中最具活力的重要组成部分。我国家族企业已在促进国民经济发展、增加社会就业、增加财政税收、促进社会主义市场化进程等方面发挥着重要作用。但同时我们也看到家族企业普遍存在着家庭矛盾冲突和人才流失等问题,这严重制约着家族企业的发展。近年来,家族企业此起彼伏,各领风骚三五年,希望集团、广东裕泰、太太药业等一批批家族企业上市,使家族企业成了热门的话题。为帮助我国家族企业走出困境,引导家族企业持续发展,在江汉大学商学院院长甘德安教授的倡导下,并得到中国社会科学院张厚义研究员鼎力支持,于2002年10月28—29日由中国民(私)营经济研究会、中国社会科学院经济学博士发展研究中心、江汉大学、法国法中工商协会联合举办,江汉大学承办,在武汉市召开了“家族企业国际研讨会”,邀请国内外私营企业研究专家及学者,共同探讨家族企业发展的理论、政策和问题。

这次研讨会是我国自改革开放以来第一次举办的有关家族企业研究的国际性大型会议,受到了国内外学者、企业界、有关研究机构和政府部门的极大重视。湖北省省长罗清泉、市长李宪生发来贺信。武汉市领导殷增涛、辜胜阻、单大年参加了研讨会,知名学者于光远、李锐、晓亮,全国工商联副主席保育钧,中国社会科学院研究生院常务副院长邹东涛教授,中国社会科学院经济学博士发展研究中心理事长李茂生教授,以及来自法国、美国、中国香港的专家及学者和家族企业家在会上作了精彩的发言。与会专家认为,家族企业不是发展中国家工业化进程中所经历的特殊的企业组织形式,它普遍地存在于世界各个国家,家族企业不是落后的代名词,只有肯定家族企业的作用,为家族企业营造良好的发展环境,才能使家族企业健康持续地发展。

在为期两天的会期中,与会的国内外专家和学者150名,共收到论文180余篇。这些论文对家族企业存在的合理性及管理效率、诚信、治理结构、企业文化、现状、技术创新、战略、可持续发展等问题进行了探讨,提出了很多好的意见和建议。从中可以看出,专家们对家族企业的发展是充分肯定的。正如江汉大学党委书记罗友松在闭幕会上所说,家族企业是我国现阶段民营企业的基本形式,而其形式古今中外概莫例外。家族企业在我国经济地位越来越重要,还必将有一个更大的发展。

本书是在此次国际研讨会所提交的论文基础上从中优选出99篇论文编辑而成的。在会议筹备和编辑成书的过程中,得到了中国社会科学院张厚义研究员、美

国霍普金斯大学蔡欣怡博士、法国法中工商协会王念副会长、香港大学亚洲研究中心黄绍伦主任等人的大力支持和帮助,也得到了南京高熊实业公司熊文正董事长、四川本草医药有限公司黄可董事长等企业家的大力支持和不同形式的赞助。谨此,表示最诚挚的谢意!

由于编辑时间仓促,文集中难免有所疏漏,敬希广大专家、学者和读者给予批评指正。文集中作者的观点并不代表编委会的观点。

《家族企业国际研讨会文集》编委会

2002 年 12 月

目 录

名家论坛

论家族企业的健康发展	晓亮(3)
谈中小企业和非公有制经济的发展	单大年(9)
中国家族企业发展的思考	罗友松(12)

第一篇 家族企业发展的理论研究

家族企业所有者与经营者之间信任机制研究	陈迅 赵仁勇(19)
家族企业治理结构研究	李峰 李海婴(25)
中国家族企业组织的合理性及其管理效率评价	马丽波(31)
家族企业推行“委托-代理”制的障碍与对策	李毓(38)
家族企业核心能力演化研究	黄昌富(45)
论家族企业发展的合理性、障碍与出路	赵富强(49)
家族企业的技术创新模式探讨	姚贤涛(55)

第二篇 家族企业发展的社会学分析

部分家族企业的调查与分析	孙文彬 黄绍伦(65)
私营企业主群体分析	李鑫生(79)
中国传统文化对家族企业发展的制约与影响	甘德安 李亚林(85)
从“论他妈的”说开去——谈我国家族企业的存在和发展	周磊(93)
对私营企业批评热的冷思考	何侠安(100)
我国家族企业可持续发展问题探讨——从家族企业继承角度考察	余功文 李海婴(105)
Faith and Credit Research on the Sustainable Development of Family Business	Han Guoli(110)
浙江家族企业的现状、发展趋势与制度创新	应焕红(114)
A Research On the Features of the Familization Enterprise	Pan Feng, Chen Weiliang, Guo Yanping(120)

家族企业继承问题研究.....	马洪云	雷涯邻(125)
做强家族制企业,主动迎接“入世”挑战	何解定	(131)
浅议家族企业的可持续发展.....	蔡庆芬	(137)
我国民营企业党建工作初探.....	何金泉	(143)
从系统论的角度看中国家族企业的特征.....	王琳 江洁	甘德安(148)
不断创新,中国家族企业也有灿烂的明天	赵双运	(155)
论家族制与乡镇企业制度变革.....	韩云	(160)
略论家族企业发展与现代企业制度的建设.....	赵降英	(167)
发展武汉市民营餐饮业的思考.....	张金霞	(172)
从“劲松”的兴衰和某些私营企业看家族经营的利与弊.....	李正发	(178)
论我国家族企业与职业经理层之间的信用问题.....	朱全涛	吴欣望(184)
The Success Factor Analysis of Family Business Management		
.....	Zhu Hui	(188)
发展民营经济的政治经济学原理.....	郭小鲁	(191)
荣家企业早期发展基本特征述论.....	赵炎才	(195)
近代武汉家族企业的特点.....	张克兰	(203)
略论中外家族企业与政府的关系.....	涂永峰	(209)
诚信是家族企业可持续发展的灵魂.....	王晓云	(214)
论家族企业的发展对公共政策的需求.....	刘海萍	张劲松(220)
关于我国家族企业可持续发展的思考.....	刘熠	(225)
对家族企业持续发展的思考.....	万玲莉	胡大赦(231)
论家族式企业的未来发展方向.....	焦敏	(234)
家族企业的相对优势及其战略调整.....	曾玲	(237)
家族企业浅析.....	肖启庆	(241)
家族企业现存的主要问题及其原因.....	谭学英	(245)
21 世纪制约私营经济发展的因素与对策	张贤慧	(249)
当前中国家族企业面临的问题及发展对策.....	邓红珍	(253)
中国家族企业后家族时代的发展思考.....	刘立燕	罗毅(258)
家族企业的发展思考.....	赵农	(263)
香港华资家族财团企业特征浅析.....	马麟	(267)
现阶段家族企业面临的几个问题及探讨.....	凌彤炜	(273)
Analysis on the Barriers and Strategies of Civilian-Running Enterprises		
Participating in the Western Area Tourism Exploitation		
.....	Huang Qixin, Xiao Yinan	(277)

第三篇 家族企业发展的管理学分析

The New Economy and Family enterprise Management	Gu Qiao (285)
Analysis of Success Factors for Sustainable Development of Chinese Family Firm	Zhang Yuhua (290)
Thoughts on How to Promote Technological Innovation of Family Business	Wu Liping (296)
Practice on the Breakthrough Thinking in the TQM in the Family Enterprise	Liang Dong (300)
The Human Resource Management of Family Business	Jiang Weijun, Zhang Ting, Jia Qian (307)
Research on the Family Enterprises' Strategic Management	Li Xin (315)
Science and Technology Park and Industrialization of Hi-Tech Products	Qiu Haifeng, Li Jingjing (319)
The Understanding of the Creative Management in the Family Enterprise	Hu Hanhua (325)
On Financing Characters of Family Enterprises	Pan Donggao (332)
家族企业摆脱人才危机的再思考	贾春玉 盛洪昌 (339)
关于我国家族企业与资本市场的思考	蔡金汉 (344)
谈民营企业文化构建	刘朝臣 (349)
家族企业人力资源结构分析	许建业 (354)
从家族制到现代企业制度——浅析民营企业的制度创新	韩丽红 (360)
关于我国家族企业跨国经营的研究	李海婴 赵富强 (365)
家族企业管理变革研究	李军 (371)
家族化企业向企业化家族转变的思考	吴松强 (377)
家族企业创新思考	徐泰玲 (382)
家族企业怎样才能“长寿”——从人力资源管理看我国家族企业“短命”	彭安玉 (389)
技术创新是家族企业可持续发展的不竭动力	林丽萍 (393)
论家族企业的人力资源开发与管理	赵兴 (397)
Obstacles of the Sustainable Development of Family Business and Countermeasures	Chen Xianggui (404)
对家族企业制度变迁的几点思考	胡慧 (410)
家族企业的管理创新研究	陈鲁 (415)
新经济背景下家族企业管理创新探讨	钱寿海 (422)

人力资本与家族企业的成长·····	刘兰 张芬(430)
家族制企业亟待管理创新·····	胡明因(435)
提高家族企业管理者素质方式探讨·····	彭道福(440)
家族企业与现代企业制度·····	王谦(445)
家族企业发展历程中金融支持的现实性分析·····	于敏 姚惠(450)
新形势下家族企业的购并探析·····	汤蕙(456)
家族企业的融资研究·····	张德金(460)
完善家族企业治理结构的若干法律思考·····	赵立新(464)
家族制企业产权制度创新的路径·····	陈汉平(470)
家族企业经营环境与内部治理结构创新·····	吕建军(473)
加入 WTO 与中国家族企业的制度性变革·····	胡俊文(479)
由世界传播巨头默多克论家族企业的经营之道·····	李海锋(484)
中国家族企业对职业经理人说 No 的原因探究·····	李燕(489)
建立战略联盟,提高乡镇企业竞争力·····	李巧巧 王文清(494)
戴尔公司对新经济条件下我国家族企业的启示·····	喻良涛(497)
家族企业发展与现代企业制度建设评析·····	叶志友(504)
民营旅行社人力资源管理创新·····	吴卫东(509)
家族企业的公司治理·····	程芳(514)
运用战略管理会计,提高家族企业核心竞争力·····	王征(517)
中小家族企业信息化之路·····	程娟 黄竹(521)
家族企业发展中的蜕变及组织化进程·····	刘丹(524)
民营企业股份制改造的探讨·····	王丹(529)
雇主责任保险—我国民营企业工伤保险制度的模式构想·····	王贞琼(532)
论家族观念与现代企业管理的冲突与融合·····	高芳(537)

名家论坛

论家族企业的健康发展

晓 亮

一、引言

两三年前我曾写过一篇《对家族式企业的基本看法》的短文。那篇文章的观点大意是：(1)要把家族企业与家族式管理当作两个概念区别开来，这点我非常明确。不分开，很多问题就说不清楚；(2)对家族企业不能否定，对家族式管理则既不能完全否定，也不能完全肯定。因为从根本上说，老婆孩子、七姑八姨齐上阵的管理模式终究是一种落后的管理；(3)私营企业在初办时，一般都会采取家族式管理，因为这种管理成本低，又相互信得过，它确实具有优越性；但是当企业做大以后，由于这种管理终究是一种落后的、经验式的管理，管理者未必懂管理，所以最好过渡为科学管理，把所有权与经营权适当分离，由所有者担任董事长，另聘企业家担任总经理或厂长，实行现代企业的体制和治理结构。但那篇文章的重点是讲家族式管理，对家族企业本身没有展开多讲。现在着重讲讲家族企业这个主题。

二、家族企业如何定义？

用一句话来说，家族企业或家族制企业就是单家独户办的企业或自然人办的企业。但是仔细推敲，这样的定义尽管没有大的错误，却有把家族企业与自然人独资企业完全混淆之嫌。如果把二者完全等同，那就必然把现实中上百万户独资企业视为家族企业而扩大了这个概念的外延。所以，这个概念还是要准确把握才好。

前不久我看了一个材料有如下的介绍：“哈佛大学唐纳利教授是最致力于家族企业研究的代表人之一，他认为同一家至少有两代参与这家公司经营管理，并且这两代衔接的结果使公司的政策和家族的利益与目标有相互影响的关系，且满足以下条件中的某一个或数个条件，即可构成家族企业。如家族成员在公司的职务影响他在家族中的地位；公司与家族的整体价值合而为一；家族关系为决定继承经营管理权的关系。欧洲人评定“最富王朝”家族时，通常应用三个标准：财产超过10亿美元；继承人必须是本家族人且担任企业首脑，同时又是股东和经理；财产至少由三代人创造。”

所以，不能把凡是自然人独资企业都看成是家族企业，因为自然人可以是单个人办企业，也可以是若干个自然人合伙办企业，这些都不能算是家族企业。只有以家族为主体办的企业，才可视为家族企业。另外，独资企业中小业主企业，因其规模太小，似乎也应排除在外。再就是个人办的企业确实还有一个能否代代相传的问

题,只有一代人办的企业就称之为家族企业似乎也太勉强了。

根据以上这些考虑,我主张这样界定家族企业,主要有三个条件:

(1)办企业的主体是自然人家族或家族主要成员,并且由他或他们主持企业工作或企业运转(办企业者的涵义指投资者,主持企业者的涵义指企业的当家人,由他控制企业)。这样的企业,既可以是所有权与经营权统一行使,也可以两权分离,由家族若干个成员分别行使,家族成员都在企业中担任一定的职务。也可以吸收少量的专业人员进入核心层,但由主要成员行使决策权,这样的企业,必然是企业与家业一体化的;

(2)企业的继承人必然是或必须是家族成员,就是说,企业至少是两代人或更多代人办下去的;

(3)对如何办企业有一定的、成文的或不成文的家训,在经营上有较明确的办企业原则或指导思想,并且代代相传。

三、私营企业发展的两条道路

私营企业发展起来后向哪个方向发展?对此,我曾写文章,发表过看法。

20世纪80年代末和90年代初,当私营经济在一些地方获得发展之后,出于意识形态的考虑,也为了解除极“左”派的责难,学者们纷纷提出向股份合作制发展的意见,有的地方甚至制定了条例,加强引导的力度,等等。我的看法是,股份合作制的实质是合作制,即不规范的合作制。这种合作制,作为个体工商户发展的方向之一是可行的,正确的,应该的;另一个方向是增加投资,扩大雇工,发展成为私营企业。而对于私营企业来说,因其已经存在雇佣劳动关系,并且是有一定规模的企业了,最好是引导它们向股份制发展(有限责任公司和股份有限公司)。股份公司可以容纳更大的生产力,一定要把它们引向合作制,既没有必要也没有可能。因为合作制是职工人人入股的劳动者联合体。公有制企业,要求私营企业职工人人入股是不现实的。有的职工就是来打工的,并不要求也没有钱入股当股东。否则,只有老板掏腰包,送股给全体职工,这岂不意味着对人家的剥夺吗?我看只能变相地搞一点,给私营企业戴顶“红帽子”而已。于是我就写文章大讲:私营企业发展的正道是股份制,而不是合作制。股份合作制是误区,要鼓励和引导他们向股份制发展。以前只讲股份制是方向,只讲家族企业不能否定,没有讲家族企业也可以发展成为规范性的现代企业,似有点不够全面。

现在我可以明确地讲:私营企业发展的方向除了股份制以外,在家族企业的基础上,只要规范运作,也可以搞成现代化的大企业。

股份制与家族制不存在孰好孰劣的问题。股份制的最大好处是能扩大资本来源,这有利于把企业做大;同时股份制企业必然要实行所有权与经营权分离,建立权职分工明确又相互制衡的治理结构,以调动各方面的积极性。但这样的治理结构

是不容易搞好的。理论与实际往往总是有点距离。而家族制,对于不愿意放弃控制权(这是最重要的)、不存在非要从外面融资的企业来说,则更有利于调动家族成员在治理企业方面的积极性,又能最大限度地进行投入,甚至也可以实行对企业的科学管理。所以,私营企业要想做大做强,既可以采取股份制,也可以实行家族制。究竟选择什么体制,私营业主完全可以根据自己的实际情况、价值判断和喜爱而定。

在近现代企业历史上,搞得好、搞得久的现代企业(我认为现代化概念,既是世界性的,也是动态性的),既有股份制企业,也有家族制企业,而且几乎相当。例如在美国,“当今一些最赚钱、历史最悠久的企业或公司,实际上大都被一些家族所拥有,并且由这些家族成员所经营,他们中很多就是公司创立者的后代。美国《财富》杂志指出,世界 500 强的大企业中,被家族所控制的企业达 175 家之多。在发行股票上市的大型公司中,被某个人或某些家族所控制的就占了 43%。很多家族在大企业里只需拥有 15% 的股权便可大权在握(如杜邦化工公司、道·琼斯公司、纽约时报等),而另一些家族往往通过一些“特别股”来控制他们的家族所创立的企业,如福特家族虽然只拥有福特汽车公司小比例的股份,但是,他们通过“特别股权”同样可以影响公司某些重大的决策和公司未来的发展方向。

在亚洲,家族企业形态更为成熟和普遍,尤其是东南亚一带的华人家族企业几乎呈密集型分布状态,如在泰国的五大金融集团中,除了泰王室管理局外,其他如陈氏家族控制的泰国盘古银行、郑午楼家族控制的曼谷首都银行等,都是泰籍华人为主的金融企业。这五大金融家族企业几乎占了全国储蓄总额的 70% 以上,总产值已达泰国国内生产总值的 50%……日本、韩国的本土家族企业也大放异彩。像日本的松下、大荣、丰田都是家族公司。”

可见家族企业与现代公司、股份制企业之间,尽管在理论上可以视为两种类型的企业,股份制企业是法人企业,负有限责任;家族企业多半是自然人企业,独资企业,负无限责任,但是在实践中又很难截然分开。家族企业也可以采取股份制的形式,或者以变相的股份公司的形式出现,或者以变相的合伙企业的形式出现,入股集资的好处它也可以汲取,但被某某家族控制,这才是最关键的。家族控制了就是家族企业,不被家族控制的就不是家族企业。在世界上,也有独资企业办成独资公司并负有限责任的先例。

有人说,家族企业在当今世界上所以还很盛行,主要是因为他们多半是华人企业,华人很重视家族的情谊,人与人的关系讲究宽容、厚道、祥和。这可能有一定的道理,但是不能把情谊的因素看成唯一的。因为在全世界的家族企业中,也有不少不属于华人企业。家族企业的优点是家族的利益可以同企业利益、事业利益完全结合在一起,有其优越性。

家族企业也有做不下去或做不大的情况,这种实例太多了。例如安徽省芜湖市年广久及其家族的“傻子瓜子”,邓小平同志在两次讲话曾经肯定了他。这个企业在

20世纪70年代末和80年代初,因炒制西瓜子有特色,曾经红火了一阵子,赚了很多钱,“傻子瓜子”也成了全国的有名企业,并且在许多地方设了分店。但是由于种种原因,没有多久,两个儿子就同他分家了,各干各的。始终没有把企业做大。所以,家族企业要办好并不是很容易的。

但家族成员要分开搞,未必不好,千万不要指责人家。各有各的具体情况。四川的刘永好兄弟就是一个分开搞但搞得很好的典型事例。

重视产权清晰、产权主体多元化,这是对的。私营企业的最大优点是产权清晰,适应市场经济的需要。但家族企业有一种特殊现象是很值得研究的。这就是它对外产权清晰,对内产权未必清晰。对内产权不清晰也许不是什么坏事,但是问题又常常出在这里。如何处理好这个问题,也许是很多办得好的家族企业的经验之一。

四、家族企业办得好的若干案例

在旧中国历史上,中国民族工商业中办得很好的家族企业太多了。但是据我看,可以称为典型和充分肯定的,一是上海的荣家,一是北京的乐家。

荣家指从荣宗敬、荣德生开始到荣毅仁先生这一代,家族成员兴旺,并且都从事实业。然而在国民党统治时期,帝国主义、官僚资本实际上是排挤他们的,办企业困难重重。只不过在第一次世界大战期间,帝国主义无暇顾及中国,民族资本主义才获得一段时间喘息,发展较快。后来环境就不好了。但是凭着这一家人的共同努力,到解放前,荣家居然办起了二十家较为现代化的纺织厂、面粉厂,以及其他一些工厂。企业除分布在上海、无锡以外,在汉口、济南、陕西宝鸡等地也有。产品在国内外都很有影响。荣家甚至还收购过外商资本。在中国现代工业发展史上,做出了独特的贡献。

荣氏家族办企业所以成功,主要是这个家族成员文化素质高,懂管理,会经营,讲诚信,不断更新设备,紧跟世界潮流。用我们现在的话说,就是以诚信为本,与时俱进。正因为这样,在我国改革开放后,邓小平同志不仅委托荣毅仁先生带头办起了中国第一家信托实业公司——中信公司,而且荣先生还当上了国家副主席。

至于乐家,我在这里指的是乐家老店——同仁堂。同仁堂号称百年老店,实际它创建于1669年,从乾隆时期就办起来了。其药品“牛黄清心丸”等质量高,有段时间曾被作为御药使用。前不久上演的电视剧《大清药王》就是写同仁堂的。其办店的宗旨是仁心仁术、精工细作、真材实料、治病救人。其老祖宗传下来的家训就是兢兢业业,一丝不苟,该用什么料就用什么料,该经过什么过程就经过什么过程,决不马虎。它继承了中华民族优秀的文化传统,其精髓就体现在质量和诚信上。这是一个成功并且很有特色的家族企业,每代主持同仁堂业务的都是这个家族中有威望的优秀成员。老板宽容,伙计们齐心。所以企业代代相传,常胜不衰。解放后,同仁堂老板乐松生先生曾被选为北京市的副市长。