

湖北省中小企业研究中心（武汉科技大学） 编

CHUANGXIN
&
ZHONGXIAOQIYEFAZHAN
2005—2006

创新与 中小企业发展

——湖北省中小企业发展研究报告
Hubeishengzhongxiaoqiye fazhanyanjiubaogao

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

CHUANGXIN
&
ZHONGXIAOQIYEFAZHAN
2005—2006

创新与中小企业发展

——湖北省中小企业发展研究报告

湖北省中小企业研究中心（武汉科技大学） 编

主 编：邓泽宏

副主编：王 军 董登新 张智勇 潘 峰

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

创新与中小企业发展:湖北省中小企业发展研究报告/湖北省中小企业
研究中心(武汉科技大学)编.
武汉:湖北人民出版社,2007.6

ISBN 978 - 7 - 216 - 05317 - 4

I. 创…

II. 湖…

III. 中小企业—经济发展—湖北省—文集

IV. F279.276.3 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 148054 号

创新与中小企业发展 ——湖北省中小企业发展研究报告		湖北省中小企业研究中心 (武 汉 科 技 大 学) 编
出版发行: 湖北长江出版集团 湖北人民出版社	地址:武汉市雄楚大街 268 号 邮编:430070	
印刷:武汉市佳岱印刷有限公司	印张:11.5	
开本:850 毫米×1168 毫米 1/16	插页:3	
版次:2007 年 6 月第 1 版	印次:2007 年 6 月第 1 次印刷	
字数:288 千字	定价:28.00 元	
书号:ISBN 978 - 7 - 216 - 05317 - 4		

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

目

录

台湾中小企业辅导政策体系的社会性特点解读·····	邓泽宏(1)
家族制企业特征及治理模式变迁研究·····	黎玉柱 徐 敏(8)
中国企业年金制度再设计·····	董登新(14)
美国企业年金的发展对我国企业年金的借鉴意义·····	陈 林 董登新 刘国君(19)
中小企业技术创新服务体系比较研究·····	王 军 方 化(23)
我国中小企业竞争力实证比较研究	
——基于对广东省、湖北省中小企业数据的分析·····	杨 军 朱国忱(27)
重视集体经济发展 确保公有制经济的主体地位·····	张智勇(34)
企业运动成本与跨国经营战略转型·····	贺 尊(38)
湖北民营企业外向型经营环境分析·····	袁永友(44)
中小企业在中部崛起中的地位、作用和走向·····	李 敏(50)
中小企业创建名牌的途径及策略研究·····	张明丽 庞 科 梁爱玲(54)
中小企业虚拟合作成功因素分析·····	李秋容(59)
SCM 对我国技术创新投入政策的影响·····	李晓桃(65)
试论我国企业技术创新的制约因素与对策·····	严 炜(70)
湖北省中小企业生态技术创新现状及其制约因素分析·····	李锐锋 罗天强 黄 涛(76)
2004 年度武汉市民营经济发展总报告·····	潘 峰 尹朝存 刘 锦 范 颖(82)
湖北省中小企业“十一五”发展规划·····	潘 峰 尹朝存 蒋 励 王亚丹(95)
湖北中小企业集群效应研究·····	潘 峰 韩宏明(106)
武汉市民营经济“十一五”发展规划·····	潘 峰 尹朝存 王亚丹 刘 锦(110)
湖北省中小企业成长性评价体系初探·····	王 军(145)
湖北与浙江中小企业的财务对比分析·····	周冶芳(150)
湖北省实施农业品牌战略与培育竞争优势的策略分析·····	李 敏(155)
湖北中小企业产业集群的现状、问题及对策·····	唐建军(159)
城镇化与产业结构的联动分析	
——以湖北省为例·····	郑月明(164)
湖北省国有中小企业改制的发展与探索·····	尹宁波(168)
湖北省发展非公经济的问题与对策·····	刘文波 仵 霜(171)
后记·····	(179)

台湾中小企业辅导政策体系的社会性特点解读

邓泽宏

战后台湾号称中小企业“王国”，中小企业的蓬勃发展是台湾经济起飞的最重要促进因素之一。

台湾中小企业的发展得益于当局实施的辅导政策，该政策既是台湾产业政策的重要组成部分，同时，也带有明显的社会政策特征。本文试图从该政策的目标取向、实施途径和产出等三个方面入手，分析其社会性特点。

一、台湾中小企业辅导政策体系的内涵体现了明确的社会目标追求

台湾中小企业的辅导政策始于1964年，翌年，台湾当局正式设立中小企业辅导专职机构，开始对中小企业进行一些临时性和重点性的辅导措施。1981年，台湾“经济部”中小企业处成立后，才形成全面的中小企业辅导体系。1991年台湾“立法院”通过《中小企业发展条例》，台湾当局对中小企业的辅导工作迈入新的阶段，开始以施政计划的方式，有系统地持续推动中小企业辅导的相关政策。从20世纪80年代后期起，台湾“经济部”开始发布《中小企业白皮书》，1992年“经济部”中小企业处根据《中小企业发展条例》第四条第三项规定，于每年年末发布中小企业白皮书，并在全台21县市，成立了中小企业服务中心，为各地方中小企业提供直接服务。

台湾中小企业辅导政策体系包括了两个层次的内容：

1. 台湾中小企业辅导政策的十大体系

1991年，台湾当局根据《中小企业发展条例》第12条的规定，发布了《中小企业辅导体系建立及辅导办法》，明确提出建立中小企业辅导的八大体系，1994年再增设两个辅导体系，构成了现在实施的十大辅导体系。具体包括：

(1) 财务融通辅导体系；(2) 经营管理辅导体系；(3) 生产技术辅导体系；(4) 研究发展辅导体系；(5) 资讯管理辅导体系；(6) 工业安全辅导体系；(7) 污染防治辅导体系；(8) 市场营销辅导体系；(9) 互助合作辅导体系；(10) 品质提升辅导体系。

2. 台湾当局中小企业辅导政策的社会性目标诉求

台湾中小企业辅导政策主导的目标是协助中小企业健全体质，增强在国际市场上的竞争力。为顺应经济形势变化和实施政府产业目标及社会管理目标，辅导政策又从社会性角度提出了更高的目标诉求：

(1) 将发展中小企业作为21世纪提高台湾全民福祉的一项重要目标追求

2000年台湾《中小企业白皮书》第九章明确提出，在21世纪即将来临的时刻，国际环境骤

变,而行政当局也在提高全民福祉、因应世界潮流的前提下,提出“跨世纪的国家建设计划”,作为施政方针。中小企业政策是政府经济政策中重要的一环,如何在政府的整体性方针及全新的国际环境下,研究跨世纪的中小企业发展规划,以实现 21 世纪台湾发展目标,并作为未来中小企业政策实施的蓝图,实是中小企业政策的重要课题。^[1]

台湾“宪法”规定以三民主义为“立国”的基础,均富的民生主义一直是台湾当局施政纲领的指导思想,发展中小企业不仅具有推动经济增长、增加就业的重要意义,更有安定社会、实现去两头实中间的政策调控意图,使台湾民众的生活由多数温饱转变为多数小康。正基于此,台湾当局将发展中小企业作为 21 世纪提高台湾全民福祉的一项重要举措。

(2)通过实施中小企业辅导政策为中小企业创造良好公平的社会经营环境

2000 年台湾《中小企业白皮书》第十章认为,在市场竞争中,由于中小企业的经营基础较大企业薄弱,且其对各种生产要素的获取又较大企业困难得多,因此通过维护公平合理竞争、协助取得经营要素、畅通资金渠道、协助参与政府采购、协助改善工作条件及环境等策略来营造中小企业良好经营环境,是行政当局中小企业辅导政策的一个侧重点。^[2]其中,公平的法律环境与合理的租税环境建设被政策辅导机构置于突出的位置加以强调。^[3]

二、台湾中小企业辅导政策体系从微观层面为中小企业的发展提供了完备的社会支持体系

台湾“中小企业辅导体系”涵盖面宽,涉及中小企业发展问题的方方面面,在资源投入方面注重了对社会各部门力量的整合运用,具有系统、完善、可操作性强等特点。其中,最具有典型性分析意义的是下面三大社会支持体系:

1. 中小企业创新育成服务支持体系

台湾的中小企业创新育成服务从 20 世纪 70 年代中后期就已经有重点有选择地开始试行,1996 年 4 月,台湾“中小企业发展基金管理运用委员会”第十一次会议批准了《鼓励公民营机构设立中小企业创新育成中心要点》,在总结过去经验的基础上,形成了台湾中小企业创新育成服务的一个基本工作思路,即对创业企业、科技型企业 and 高新技术成果进行孵化,以推动企业、学术机构、技术研发机构实现合作,使企业做大做强。1996 年 7 月,台湾工业技术研究院建立了第一个“育成中心”,1997 年全台建成育成中心 7 家,此后以每年以 10 家左右的速度递增,到 2004 年 10 月,全台累计建成育成中心达到 80 家。

岛内的创业育成中心不仅是培育中小企业创业的摇篮,也成为推动台湾传统型中小企业向科技型中小企业转型、升级的孵化器。

2. 中小企业人力资源开发服务支持体系

在知识经济的背景下,中小企业在经营上,只有不断提高人力素质与改善人力结构,才能在日益竞争的环境下生存发展。由于中小企业的规模小,而所雇用的员工比例高,因此加强中小企业人才培养,协助中小企业提升员工素质,成为辅导政策体系的一大内容。

台湾当局的中小企业人力资源开发措施主要集中在四个方面:

一是发展和整合社会教育体系,并采用特别的人才延揽政策,为台湾经济的发展,提供高素质的劳动力后备军。

二是办理中小企业各类专业人才培养,如对中小企业负责人、专业经理人等进行经营管理、知识创新管理、人力资源管理、财务管理、新兴产业、行销管理及企业电子化等培训。

三是提升中小企业研究培训中心功能,在政治大学、东海大学、中山大学设置中小企业研究中心,调查中小企业人才培养项目需求,编撰相关的教材,训练培训师资等。

四是利用各种外部资源,协助中小企业自行办理企业内部教育训练体系,提供员工自我学习新知识的机会。

3. 中小企业金融服务支持体系

台湾中小企业金融体系是台湾整体金融体系的一个有机组成部分,是在当局政策的指导下形成的。简单地说,现行的中小企业金融体系包括融资、保证与辅导等三项内容。

除此而外,台湾中小企业辅导政策还涵盖经营管理、发展管理、互助合作、研究发展、生产技术、工业安全、污染防治、市场营销与品质提升等内容。

台湾当局的辅导策略主要体现在整合和利用社会资源,加强服务、维护公正、提供平等机会,从制度建设上切实保障中小企业的权益。

三、台湾中小企业辅导政策体系从中观层面为中小企业发展创造了必不可少的社会环境条件

中小企业是市场经济中的相对弱势群体,对其生存的社会环境有比较高的依赖度。台湾当局从中观层面注重岛内中小企业辅导政策和原有相关政治法律资源的整合,为中小企业创造适宜其发展的社会制度环境、法律环境、创业投资环境等。

1. 构建了中小企业发展所必需的社会制度环境

台湾中小企业辅导政策体系是一个由辅导政策体系、官方政策制定和执行机构、民间社会辅助机构组成的复合体系。

台湾官方的中小企业辅导机构始于1966年成立的“行政院”国际经济合作委员会“中小企业辅导工作小组”,经过十多年的演变,1981年“经济部”正式成立中小企业专责辅导机构——“经济部中小企业处”,以协助中小企业健全发展。为审议中小企业的发展政策,1994年“行政院”发布施行“中小企业政策审议委员会组织规程”,并正式成立“行政院”中小企业政策审议委员会。

台湾官方的中小企业辅导机构的主要职能是制定中小企业辅导政策、建立中小企业辅导体系和设置中小企业发展基金。民间的台湾中小企业协会是全台中小企业自治、自律、自我保护的组织,其主要职能是发挥民间非政府组织的优势,配合官方的中小企业辅导政策的实施,以促进中小企业之健全发展。

除“经济部中小企业处”和公益性的中小企业协会之外,还有很多机构以辅导中小企业提高竞争力为工作内容,中小企业开发股份有限公司便是其中的一种。

开发公司设立宗旨为:配合台湾经济发展政策,提升中小企业的竞争力,经由当局参与投资设立,对中小企业进行投资与经营管理咨询顾问等全方位辅导,协助中小企业升级转型,提升产品与服务质量,增进营运绩效,落实当局所推动的企业国际化、自由化及经济发展政策。

台湾当局所建立的官方和民间的两类中小企业辅导机构既是政策的制定者又是政策实施的推进者和落实者,辅导政策体系、官方辅导机构和民间公益机构三者的相互作用,为台湾中小企业的健康发展构筑了一个组织化的社会制度环境。

2. 构建了中小企业发展所必需的法律环境

为了保护以私有制为基础的市场经济制度,二战以后的五十多年中,台湾当局在原有的六

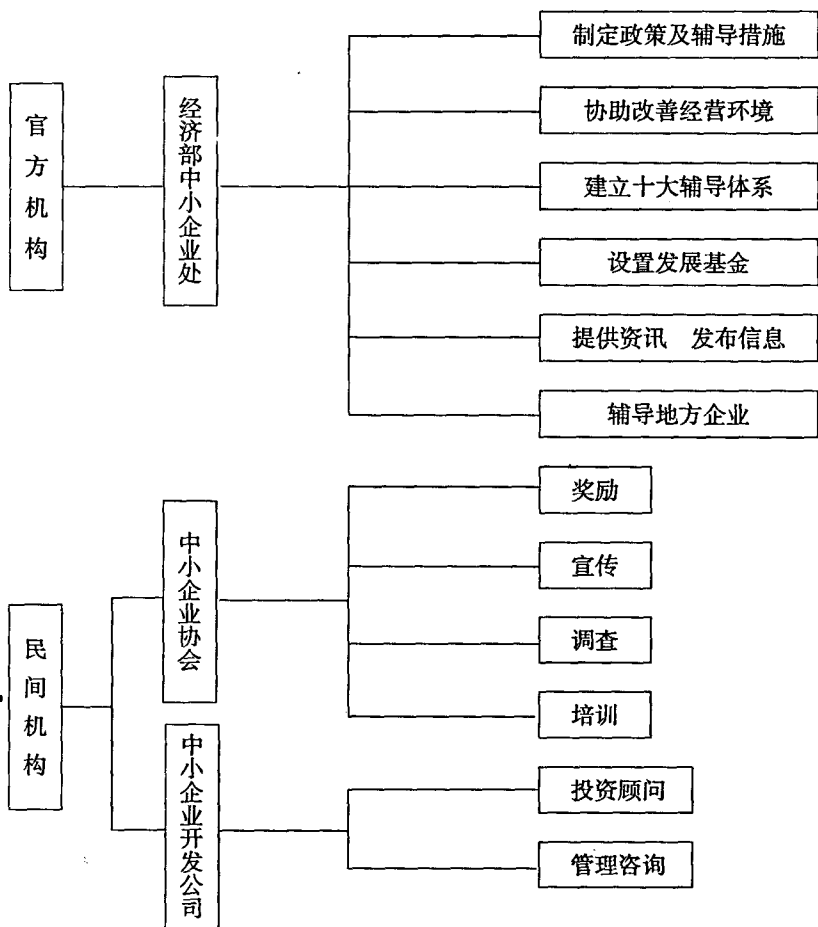


图1 台湾地区中小企业的官方和民间辅导机构

法体系的基础上,充分借鉴先发国家的成功立法经验,进行了大量的经济立法工作,建立了一套适合本地区中小企业发展的法规体系。

1960年—1990年公布实施的《奖励投资条例》在战后台湾经济的起步阶段,以鼓励岛内民间投资为宗旨,排除原有法律对投资的各种限制(如对工业用地取得的限制、劳工法令的限制、税收、税率的限制等),用捐税减免、公营事业民营化转移等途径来扶持民营中小企业的建立和成长,促进岛内经济的发展。

与此同时,还形成了以《奖励投资条例》为主体的相关经济法规体系,包括“生产事业奖励项目及标准”、“修正奖励投资条例有关税捐减免部分实施注意事项”、“策略性工业适用范围”等一系列相关法规。

1991年—1998年公布实施的《促进产业升级条例》是《奖励投资条例》在新的历史条件下的一个替代性政策,它出台的背景是:经过30年的快速发展,台湾经济有了较大的进步,民间中小企业投资由小变大、由弱变强;岛内外的竞争态势愈益严峻,一方面,台湾的工资水平不断攀升,劳动力密集型产业的竞争优势逐步丧失;另一方面,周边国家和地区纷纷以劳动力的低成本优势加入出口导向的经济竞争,给台湾经济发展造成了很大的压力。《促进产业升级条例》将中小企业作为该法律的主要适用对象,以鼓励产业升级为宗旨,承袭“奖励投资条例”的租税

减免的做法,从更高级的产业链环节鼓励中小企业投资,促进台湾经济的良性发展。

为配合《促进产业升级条例》的实施,台湾还先后出台了《促进产业升级条例实施细则》等十几项相关法规。

1991年公布实施的《中小企业发展条例》是台湾第一个专门适用于中小企业的法规,出台该法规的主导意图是配合《促进产业升级条例》,将企业数占岛内企业总数98%以上、所雇员工占岛内就业人口总数70%的中小企业作为台湾产业升级的主体,通过各项辅导政策排除中小企业发展的外部障碍,培育和提高其内部的生长机能,促进其发展,达到产业升级的目的。

可以说台湾从1960年《奖励投资条例》到20世纪90年代的《促进产业升级条例》和《中小企业发展条例》,在30多年时间里,为中小企业的发展构筑了一个前后相继、系统完整的法律保护体系,也为其成长壮大创造了一个良好的法律环境。

3. 构建了中小企业发展所必需的市场和投资环境

台湾战后选择的是资本主义现代化的发展道路,市场化的经济价值取向和外向型的发展战略使其行政当局特别重视市场的作用和市场机制的建设。

随着台湾市场机制和经济立法的逐步完善,岛内中小企业投资环境也日益改善。

(1)台湾当局在《奖励投资条例》、《促进产业升级条例》和《中小企业发展条例》等三个鼓励投资的法规中,运用最佳法律适用条款,排除对民间投资的法律障碍。

《奖励投资条例》第二条规定:“奖励投资,依本条例之规定;本条例未规定者,适用其他有关法律之规定。但其法律规定较本条例更有利者,适用最有利之法律。”^[4]这种对民间投资的最佳法律适用原则,从租税和土地等方面排除和冻结了十几种限制投资的原有法规,为中小企业投资扫除了障碍。

(2) 用租税减免来鼓励中小企业投资和产业升级

《奖励投资条例》,以优惠租税等条件,加强诱导内外资投入生产领域;对营利事业提供各种减免税措施,其税收优惠政策着重集中在奖励投资、奖励外销、奖励研发即R&D投入、促进企业经营合理化等方面。为了奖励投资,对符合奖励类目及标准的新投资创立的生产事业,自产品销售之日或提供劳务之日起连续五年内,可享受免征营利事业所得税等方面的优惠。为奖励外资的投入,特别制定减免税捐的优惠,其涉及项目几乎涵盖所有的税种。为了奖励外销,对外销品免征营业税和印花税,并对外销品的投入所缴关税和货物税等准予退税,还建立了保税制度。具体规定是:外销进口原料关税,得于产品出口后退还;外销品使用的进口原料,岛内已可生产而其品质合乎需要的,得按使用岛内原料的标准,办理退税。^[5]

为了配合实现企业升级转型战略,台湾开始大幅度降低关税,并缩小外销退税的范围。在《促进产业升级条例》中,通过各种税收优惠推动产业升级换代。新条例只对一些从事产业升级有关的功能性投资给予详细的税捐优惠,如凡公司为研究和发展新产品、改进生产技术、改进提供劳务技术及改善制程所支出的费用,可以在15%-20%限度内,抵减营利事业所得税;凡投资于重要科技事业、重要投资事业以及创业投资事业的股东,可以就其投资额20%限度内,抵减营利事业所得税或综合所得税等。特别是在《中小企业发展条例》,对中小企业发展的诸多方面制定了明确的法律规定,其中包括中小企业发展基金来源与用途、税收减免、政府采购等财政扶持内容。1997年7月,台“国民大会”又通过了将“中小企业发展保障条款”列入“宪法”的决定,把保障中小企业的发展问题放在十分重要的位置。1998年台湾又实施了“两税合一”方案,将综合所得税与营利所得税合二为一,规定公司层次已缴纳的所得税允许抵扣股东的综合

所得税,避免了重复征税,更加有利于刺激中小企业主加大对企业投资。^[6]

(3)台湾当局提供的融资支持为中小企业投资解决了资金缺乏这个最大的难题

1983年,台湾“财政部”颁布《创业投资事业管理规则》,开始建立创业投资基金即风险投资基金,它与1991年《中小企业发展条例》中设计的“创新育成中心”在扶持中小型高科技企业的发展方面功不可没(具体内容见前文)。此外,台湾中小企业辅导政策还为中小企业融资提供了操作性强、切实可行的实施方案。自1983年引进风险投资后,台湾已成为除美国之外全球企业投资最活跃的地区。

4.台湾中小企业辅导政策从宏观层面达到了促进经济发展和社会稳定的政策终极目标

台湾中小企业辅导政策的终极目标就是通过扶植中小企业的成长来实现多重宏观调控的社会性目标:即在推动中小企业对经济的高贡献率基础上,实现充分就业和社会财富的均衡化。

首先,帮助中小企业实现了对台湾经济发展的高贡献率。1952年,台湾GDP约为16.6亿美元,2006年则增长为3400亿美元,54年时间经济约增长了204倍,这其中,台湾中小企业的作用尤其重要,2006年台湾中小企业生产总值占到全台湾GDP的四成以上,贡献率接近50%;在税收方面,台湾约有1/4的税收来自中小企业,且中小企业每一元销售额所缴交的税额约为大企业的2倍,相对率高于大企业。^[7]

第二,台湾众多的中小企业对劳动力的吸纳使社会失业率长期保持较低水平。台湾20世纪50年代失业率为5%,60年代降为3%,1970年为1.7%,1980年为1.2%,1990年为1.7%,而在同一时期的世界多数国家和地区,居高不下的失业率成为困扰经济发展的重大障碍。2005年,台湾中小企业的就业人数为764.8万人,占全台湾就业人数的76.93%。1987年—2005年台湾中小企业就业人数净增加138万人,其中以中小型商业、社会服务业及个人服务业吸纳就业者为最多。

第三,在经济总量迅速扩大,全社会的人均国民收入水平大幅度提高的情况下,中小企业的发展就起到了收入分配均衡化的调节器作用。1952年,台湾人均国民收入只有196美元,1976年突破1000美元,到1997年就增加到13000美元。2002年为12851美元。而且据世界银行1989年正式公布的数字,台湾收入最高的20%的家庭与收入最低的20%的家庭之间的收入差别已经由1950年的15倍缩小到1988年的4.9倍。从20世纪50年代到90年代台湾的基尼系数一直在安全值内波动,台湾已经成为世界上收入分配最平均的地区之一。^[8]

表1 1950—1980年台湾收入差距的变化^[9]

年 份	1953	1954	1964	1966	1968	1970	1972	1974	1976	1977	1978	1979	1980
基尼系数	0.558	0.440	0.321	0.323	0.326	0.294	0.291	0.287	0.280	0.284	0.287	0.285	0.277
大岛指数	20.5	8.95	5.33	5.25	5.28	4.58	4.49	4.37	4.18	4.21	4.18	4.34	4.17

资料来源:台湾《个人所得分配调查报告》(历年)。

表2 1980—1996年台湾家庭收入分配的变动

年 份	1980	1982	1985	1987	1990	1992	1994	1996
大岛指数	4.17	4.29	4.50	4.69	5.18	5.24	5.38	5.38
基尼系数	0.284	0.290	0.298	0.305	0.313	0.314	0.315*	

基尼系数中0.315*是1993年的数字。资料来源:曹添旺:《台湾家庭所得不均度的分解与变化试析 1980—1993》,《人文及社会科学集刊》,第八卷第二期。

三、关于台湾中小企业辅导政策体系的几点评价

1. 台湾中小企业辅导政策在目标追求上体现了明确的社会价值取向

辅导政策以孙中山的民生主义为其设计指导思想,以发展经济为主要目标,兼顾就业、财政税收、社会收入分配均衡等社会目标的实现,可以说,台湾的中小企业政策既是一项经济政策,又是一项社会政策。

2. 台湾中小企业辅导政策力求建立市场、行政当局和社会三位一体相结合的实施模式

台湾中小企业辅导政策在达成社会共识的基础上,整合了市场、官方和民间社会组织的力量,形成对中小企业发展支持的“社会合作行动”,为中小企业的辅导构建了一个社会化的氛围。

台湾中小企业辅导政策以市场为导向,将中小企业定位为自主经营、自负盈亏的市场主体,鉴于中小企业在台湾经济发展中的重要作用和其自身的弱势地位,台湾当局运用政策手段,从融资、技术开发、人力资源管理、信息整合等微观领域为中小企业发展排忧解难,从社会制度环境、市场投资环境、法律环境等中观层面为中小企业发展提供良好的生态氛围,从而,增强中小企业的自身素质,使他们在激烈的市场竞争中立于不败之地。

正因为台湾的中小企业辅导政策运用了市场、政府和社会三重调控手段,遵循市场规律,对中小企业进行因势利导地扶助,所以使得台湾中小企业左右逢源,在困境中逐步发展壮大。

3. 台湾中小企业辅导政策的效果体现了经济效益与社会效益、效率和公平的两个统一

台湾中小企业辅导政策的直接效果是促进了台湾经济持续、高速地发展,并成就了骄人的经济业绩,使台湾进入世界新兴工业化地区的先进行列。同时,该政策也显示了惊人的间接效果,即经济的快速发展也带来了极为明显的社会效益:物价水平的长期稳定、充分就业目标的实现、社会财富的相对均衡化等。这样,台湾中小企业辅导政策从实施效果上就实现了经济效益与社会效益、效率和公平的两个统一。

注 释:

[1] [2] 台湾“经济部”中小企业处,民国八十九年《中小企业白皮书》。

[3] 台湾“经济部”中小企业处,民国九十年《中小企业白皮书》第九章。

[4] 郑定著:《台湾的经济发展与法律调整》,中国人民大学出版社,1997年5月版。

[5] [6] 程红丹、邓泽宏:《贵州财经学院学报》,2003年第4期。

[7] 台湾“经济部”中小企业处,2006年《中小企业白皮书》。

[8] 范爱军等著:《台湾经济研究》,济南出版社1995年版。

[9] 曹添旺:《台湾家庭所得不均度的分解与变化试析 1980—1993》,《人文及社会科学集刊》,第八卷第二期。

家族制企业特征及治理模式变迁研究

黎玉柱 徐 敏

家族制企业作为一种古老的企业制度,无论在发达国家还是在发展中国家都大量存在而且顽强地生存和发展着。据有关研究,在世界 500 强企业中有 40% 为家族制企业。然而随着外部条件的变化,家族制企业治理模式将逐渐经历一个自我超越和演变的过程,因此,研究家族制企业治理模式的变迁过程不仅具有理论意义而且对完善家族制企业治理模式,确保家族制企业持续发展也具有现实意义。

一、家族制企业的界定

现有文献对家族制企业这一概念的界定众说纷纭,但多数是从剩余索取权和控制权着眼,其定义的口径从窄到宽主要有以下几种。

(一)家族制企业的国外界定

按照哈佛大学唐纳利的观点,家族制企业是指同一家族至少有两代参与这家公司的经营管理,并且这种两代衔接的结果,使公司的政策和家族的利益与目标有相互影响的关系。美国著名企业史学家 D.钱德勒在《看得见的手——美国企业的管理革命》中,则将家族企业定义为:“企业创始者及其最亲密的合伙(和家庭)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。”

(二)家族制企业的国内界定

我国学者吴宣恭认为:家族企业就是归业主个人或家庭、家族所有,由个人或家庭、家族直接经营管理的企业。潘必胜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,这个企业就是家族企业。他还根据家族关系渗入企业的程度及其关系类型,把家族企业分为三种类型:(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。

不管这些定义的内涵外延如何,笔者认为,家族企业的一个核心特征是:家族对企业拥有全部或主要的所有权与控制权,即企业所有权和经营权两权合一。因此说到底是一个集权与分权的问题。所以笔者尝试给出家族企业如下定义:所谓家族企业,是指由某个家族创业并且由这个家族成员掌握企业的财产所有权或控制权以及重大生产经营决策权的企业组织。

二、家族制企业的特征

根据我国学术界研究,家族制企业具有五大特征:股权、控制权高度集中,所有权代际相传,家长集权式领导,差序式管理,复杂性治理。

(一)股权、控制权高度集中

家族企业的股权、控制权一般都集中在创业家长或家族大家长手中,由创业者出任企业最高阶层职位。如果企业规模较大,则家族的主要成员也会掌握一部分股权和控制权,企业其他主要职位也均由家族成员占据,以香港为例,香港上市公司一般都由家族或个人控股(H股除外)。1994年度香港上市公司董事会成员平均持股达到43.5%。其中最大的10家公司中,最大股东持股平均46.3%。香港上市公司中,有90%以上公司的25%的股份由一个股东或一个家族控制,77%以上公司的35%的股份由一个股东或一个家族控制,50%以上公司的1/2的股份由一个股东或一个家族控制。而美国一半以上公司的最大股东所持有表决权低于5%,1991年度美国1000家最大公司的CEO平均持股仅仅为2.7%,中位数0.2%。另据贝克特对美国6559家上市公司持有5%以上所有权的股东所披露的资料进行研究表明,最大股东持股平均数为22.8%,第二大股东持股平均数为11.3%,第三大股东持股平均数为7.95%。两相对照,香港上市公司股权集中度大大高于美国上市公司,体现出香港上市公司浓烈的家族色彩。

(二)所有权代际相传

家族企业所有权的继承者通常为有血缘关系的家族主要成员。他们认为家族企业不仅是家产的一部分而且是一种重要的事业,它作为一种经济组织的意义远不如家族组织重要。因此,家族企业的所有权在家族内传承,子承父业并将其发扬光大成为普遍追求。例如,台湾地区最大的家族企业中有95%的董事长或总裁都先让自己的儿子作为直接领导人加以培养。有的企业甚至将这一传承制度化,典型如台湾地区和信企业集团正式确定了两代薪火相传的方针,其接班人框架为:叔一侄、堂兄一堂弟、叔侄。即和信企业集团董事长辜振甫退休时交棒给侄儿辜濂松,辜濂松退休时交棒给辜振甫的儿子辜启允。辜启允退休时再交棒给侄儿,即辜濂松的儿子辜仲凉,以确保家族企业后继有人,企业长盛不衰。

(三)“家长集权式”领导

根据有关学者的研究,在我国大多数家族企业中,家长权力极大,普遍出现家长集权式的领导。公司大权一般都集中在总裁或两三个高层管理者手中,他们在下属提供充分资料的基础上,独自作出所有重要的决策,无需经过民主讨论通过。同时要求下属绝对服从。如果进一步深入分析,可以发现这种家长集权式领导方式可以分为三种具体类型:(1)权威领导。领导者行为包括专权作风、贬抑部属能力、形象整饰和教诲行为。而部属的相对反应则为顺从、服从、敬畏及羞愧行为。(2)仁慈领导。领导者表现为个别照顾和维护下属的面子,而部属则表现为感恩与图报的行为。(3)德行领导。领导者表现为公私分明和以身作则,而部属则作出认同与效法的反应。归结起来,虽然这种领导作风有助于领导绩效的提高,但使得企业内部缺乏完善的科学决策机制和民主管理机制。

(四) 差序式管理

我国家族企业还有一个与海外华人企业相同的重要特点,这就是根据企业成员与家族之间是否存在亲缘关系而对下属成员实行差序式管理。所谓差序式管理就是在一个家族企业中,以创业家长或家族大家长为核心,建立企业最高管理者,并由企业最高管理者根据企业员工忠诚度高低、才能大小,特别是关系亲疏,对各个员工加以归类,将具有自己人特性之类别的员工归类为内部团体,而将具有外人特性类别的员工归类为外部团体,从而形成一个无形的人际关系网络。在这个网络中,管理者对各类员工的信任程度与是否是自己人有紧密联系,管理方式常表现出明显的内外有别。例如,自己人参与决策的可能性较大,次数也较多;管理者较喜欢与自己人接触,双向沟通较为频繁;对自己人的授权度较大、范围较广;对待自己人的方式较为宽大、体谅;对自己人的信任程度较高;但是对待外人则恰恰相反。

(五) 复杂性治理

家族企业作为一种家族与企业交叠、文化与经济渗透的组织形态,其治理问题较公众公司要复杂得多。家族企业治理中成员角色交叠诸多复杂情况:在公众公司,所有者、董事会和管理层、员工三环的相互交叠可形成多种角色;然而,当加入家族这一维度时,情况变得相当复杂,治理角色上升到 15 个,翻了一番还多,这就是为什么家族企业治理“剪不断、理还乱”的原因,充分揭示了家族企业治理的复杂性;必须处理好家族、股东和企业管理多重角色的关系。

三、家族制企业治理模式的变迁分析

家族制企业治理模式是指企业所有权与经营权没有实现分离,企业与家族合一,企业的主要控制权在家族成员中配置的一种治理模式。这种治理模式的具体内容不是一成不变的,而是随着企业和家族规模的不断扩大而不断演变的。这种演变一般可以沿三个方向展开:家庭轴、企业轴和所有权轴。

(一) 沿家庭轴的变迁分析

沿着家庭轴,随着家庭的扩展,家族治理机构也不断地发生变化,具体演变轨迹为:家庭会议——家族会议——家族委员会。

1. 家庭会议

在创业阶段,家族成员通常是“夫妻档”、“兄弟班”、“父子兵”,家族内部成员需要频繁的沟通来商议有关处理家庭生活、子女教育和企业工作等之间的种种关系问题,于是作为一种非正式的家族治理机构,家庭会议便通常在这一阶段使用,家族及其企业的文化和价值观也随之发展起来。在家族企业创业期,培养家族意识、确立家庭规则对避免日后家族冲突是至关重要的。所以,不少国外家族企业研究者建议,尽早地将子女带到企业去体验培养起他们对家族事业的兴趣。

2. 家族会议

当企业传承至第 2~3 代时,也就是说当家庭轴发展至兄弟姐妹合伙阶段时,就会出现若干家庭分支,由于每一个分支家庭的价值观与利益不同,因此,成立比较正式的家族治理机构就成为必要。而在这一阶段创业阶段夫妻、兄弟或父子两位一体的简单治理体系进化为家族

治理,家族会议比较正式每年可召集 1~2 次,它有点类似于企业所有轴上的股东大会,各个分支家庭都会通过家族会议来处理自身内部及与其他分支家庭、企业的关系,同时需要通过家族会议来协调不同分支家庭间的关系及家族与企业的关系。比如,制定家族战略计划;审议家族成员的提议;处理分支家庭间的股东代表、股份转让及利益权衡等问题。

3. 家族委员会

当企业传承至 3~4 代以后即堂(表)兄弟联营阶段时,家族分支不断众多,成员数量不断增多,此时成立家族委员会作为家族关系治理的执行机构势不可挡。在这一阶段,家族委员会形式上类似于所有权轴的董事会,成员数量虽少但素质较高,由家族会议选举并对家族会议负责。其主要职能有:处理家族内部关系;选举家族董事;促进家族与企业的沟通等等。然而,需要注意的是,家族委员会不能过多期望各个分支家庭对家族事业的忠诚,应鼓励并建立起基于共同利益和亲缘的其他联盟,将维护家族网络作为家族委员会的重要议题。同时,企业一般已发展至非常大的规模,家族已积聚起惊人的财富,许多家族热衷于慈善等社会活动,常常设立家族基金等机构处理此类问题。

(二) 企业轴的变迁分析

沿着企业轴,家族企业经历了四个转变:企业家(创业者)的企业、家族管理的企业、泛家族化企业、职业经理管理的企业。

1. 企业家(创业者)的企业

这通常是大部分家族企业的起点。由于风险高、市场范围小等原因,此时的家族企业即使是亲属、朋友也很少加入。同时出于技术、专长保密,提防“外人”(即使亲属、朋友)挖墙脚、抢生意等方面的考虑,家族企业不想、也没有必要招入其他人员进入企业。例如,在北京有很高知名度、到处开分店且每家分店生意都非常好的九头鸟酒家,就是在 1987 年由周铁马、芦细娥夫妇靠 200 元支起的小食摊起家的。

2. 家族管理的企业

随着业务量的不断扩大和资本积累增多,家族企业开始寻求规模的不断扩大,于是家族企业以企业创始人为核心,沿着血缘、地缘、学缘、业缘、关系缘等方面由近及远,由亲及疏地组成一个环状差序组织结构。实行家族差序式管理。正是建立在血缘亲情的信用伦理基础上,企业成员规模不断扩大,为家族企业初期的融资提供了可能的途径,使得一部分家族企业发展很快,甚至影响和控制了整个行业。如四川希望集团在国内饲料行业举足轻重。而深圳太太药业集团也在普遍低迷的保健行业中不断创造营销奇迹。

3. 泛家族化企业

职业化管理过程中的泛家族化则是家族企业治理模式演化的一个重要特点。所谓泛家族化,是指家族企业通过结亲、结友、带徒等方式将参与长期交易的部分成员尤其是优秀人才纳入其家族或“准家族”网络,在伦理、情感以及回报等原则上施以与家族成员相同或相似的待遇行为。随着企业规模不断扩大,家族企业内部管理资源日益缺乏,职业经理人开始从市场不断引入。泛家族化是规模较大的华人家族企业治理的显著特征,这在华人社会信任度低及中国当前职业经理市场不规范情况下是一种适应性的选择。

4. 职业化管理的企业

家族企业已经发展到成熟阶段。在职业化管理过程中,企业组织形态逐步从单一的组织结构向建立起规范的治理结构转变,企业决策由家族集权体系向合理分权与监督的体系转变。这

一阶段往往伴随有企业产权结构的相应变化。

(三)沿所有权轴的变迁分析

沿着所有权轴,家族企业从创业时期的业主制企业或家族“一股独大”逐步向股权分散、最终家族只拥有临界控制持股比例转变。所有权的分散一方面是家族分殖或政府政策(如上市资质要求、遗产税制)等的被动结果,另一方面,开明的家族所有者有时也会主动推进股权社会化的进程。股权社会化既为家族企业拓宽了融资渠道,促成企业规模的迅速扩大,也为防止“一股独大”的弊端、建立起规范的公司治理结构奠定基础。

以上就是家族制企业治理模式的一般演化规律。从中可以看出在家庭轴、企业轴以及所有权轴上家族企业治理的核心是相同的,沿家庭轴的治理核心是维护家族团结,具体的治理要素包括:建立起家族共同价值观念和家族规则;家族董事选举;不同分支家庭的利益权衡;在企业工作的家庭成员与不在企业工作的家族成员的关系;家族继承与财产计划等问题。沿企业轴的治理核心是维护公平、公正,要素包括:建立起正式的治理结构和治理机制;处理好企业交接班;处理好家族成员与职业经理之间的权、责、利关系;在企业工作的家族成员计酬等问题。沿所有权轴的治理核心是维护股东权益,要素有:公司股权发展计划;家族内外部股东关系;家族内部股权转让;处理好股东分配与企业积累间的关系等。

四、完善我国家族制企业治理模式的对策建议

家族企业治理结构变迁的目的是克服家族治理的种种弊端,在企业成长过程中适时推进治理结构的变迁,采取一切可行措施完善家族制企业治理模式,这是确保家族企业持续发展的根本保证。

(一)转变观念,提高企业主自身的素质

得益于党的改革开放政策,我国民营经济有了巨大的发展,民营企业的数量有了历史性的突破,民营经济已经渐成支柱和推动我国国民经济持续快速发展的重要动力之一。由于我国民营企业大多处于起步阶段,因此,他们的大多数都采取家族制企业治理模式,他们都面临一个持续发展的困难,这其中,能否成功关键取决于企业主的素质和观念。作为创业者的企业业主必须确立企业的可持续发展目标,必须能够辩证地看到家族成员的积极作用和局限性,能够在自身素质不适合企业的快速发展或环境的变化时果断转变治理模式,吸纳管理精英,这些都是一个有远见的企业家长必须具备的基本素质。民营企业家长只有在不断地自我完善中成为有远见的企业家,才能实现民营企业由家族制治理向现代治理的转变,使我国的家族企业逐渐与现代企业制度接轨并稳健快速地发展。我国的民营企业是在特殊的环境下发展起来的。因此在发展过程中不乏鱼龙混杂、良莠不齐的现象存在,有相当一部分业主文化程度低,缺乏经营现代企业的知识。因此,要适应大的经济环境,企业业主就必须提高自身素质。

(二)实行所有权和经营权的适度分离

家族制民营企业可采用华人家族企业实行的“两条腿走路”的方法:1.把子女送往西方发达国家名校学习现代企业管理知识,学成后回自己家族企业供职,参与本家族企业的管理,这便造成了这样的事实,家族经营得以维持,同时又是具有专业知识的管理人才进行经营;2.大

型家族制企业可雇用家族以外的专门人才进入企业管理层,并给予较大的经营自主权来弥补家族制经营所带来的不足。

(三) 推进股权的多元化和社会化

通过经理层持股、员工持股计划等方式确立股权的激励与约束机制,通过向社会出售股权分散家族财产风险。消除“一股独大”的弊端,以股权换人才、换技术、换市场。

(四) 积极引进人才,完善用人制度

“人才是一个企业立业的根本”,许多民营企业特别是家族企业都毫不例外地存在一个共同问题,即这些企业既不缺资金,也不缺技术,但是缺乏人才。对于一个家族企业来说,要想罗致真正的人才,企业主自身必须有博大的胸怀、远大的目标和分利于民的境界,充分确立智力资本在企业的地位通过股份制改造,建立了企业内部利益共同体的平台,使那些能够为公司创造价值的人才能够在公司处于显著地位,这是民营企业走向成熟的一个标志,也是民营企业特别是家族制民营企业走向长盛不衰的必由之路。

(五) 加强职业经理人市场建设,为家族企业治理模式的转变提供配套条件

家族企业要实现治理模式的转变,还需要有一定的外部配套条件。结合我国家族制民营企业的特点,重点是要培养经理人市场。主要措施有:1.建立经理人人才库。凡是进入经理市场的人员均要符合有关条件获得经理人资格,做到凭证上岗。2.建立经理人的业绩考核制度。搜集经理人的业绩资料,建立科学合理可行的经理人业绩考核制度,引进奖惩机制,将职业道德和业绩考核差的经理人员吊销资格,淘汰出局,确保经理人群体的高素质。3.加强法制建设,推动民营企业挂牌上市的步伐,完善市场体系,为民营企业创造公平竞争的环境等。

总之,家族制企业在民营企业中占据了重要的地位。然而,家族治理的种种弊端对家族制企业生存发展造成威胁,这就注定了家族制企业治理模式的变迁是一个漫长的过程,不可能一蹴而就,只有通过不断创新完善家族制企业治理模式,才能最大限度地焕发家族制企业的活力。

参考文献:

- [1] 来尧静:《家族企业生命力刍议》,《南京工业大学学报(社会科学版)》,2002.5。
- [2] 吴宣恭:《中小企业产权制度的比较与调整》,《厦门大学学报(哲学社会科学版)》,2001.9。
- [3] 应焕红:《“家族制”与民营企业制度创新》,《浙江学刊》,2001.5。
- [4] 张华:《家族制企业及其特征分析》,《西南民族学院学报(哲学社会科学版)》,2001.10。
- [5] 王志明、顾海英:《家族企业成长与治理结构的变迁》,《财经科学》,2004.5。
- [6] 姚翠红、黄敏洁:《对完善我国家族制治理模式的几点看法》,《市场论坛》,2004.7。