

教育部“长江学者奖励计划”资助项目

# 中小企业研究热点

ZHONGXIAOQIYE YANJIU REDIAN

黄泰岩 秦志辉 主编

 经济科学出版社

教育部“长江学者奖励计划”资助



# 中小企业研究热点

黄泰岩 秦志辉 主 编

经济科学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业研究热点 / 黄泰岩, 秦志辉主编. —北京: 经济科学出版社, 2007. 8

ISBN 978 - 7 - 5058 - 6513 - 6

I. 中… II. ①黄…②秦… III. 中小企业 - 企业经济 - 经济发展 - 研究 - 中国 IV. F279. 243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 121582 号

责任编辑: 吕 萍 于海汛

责任校对: 徐领弟

版式设计: 代小卫

技术编辑: 邱 天

## 中小企业研究热点

黄泰岩 秦志辉 主 编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京汉德鼎印刷有限公司印刷

永胜装订厂装订

690 × 990 16 开 15.25 印张 210000 字

2007 年 8 月第一版 2007 年 8 月第一次印刷

印数: 0001—4000 册

ISBN 978 - 7 - 5058 - 6513 - 6/F · 5774 定价: 23.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

# 目 录

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| <b>第一章 家族企业问题讨论综述</b> .....     | 1  |
| 一、家族企业的持续发展.....                | 1  |
| 二、家族企业的代际传承.....                | 9  |
| 三、家族企业的委托代理问题 .....             | 20 |
| <b>第二章 中小企业融资问题讨论综述</b> .....   | 25 |
| 一、中小企业融资的现状与存在的问题 .....         | 25 |
| 二、中小企业融资难的原因 .....              | 29 |
| 三、解决中小企业融资难的对策 .....            | 36 |
| <b>第三章 中小企业品牌问题讨论综述</b> .....   | 48 |
| 一、中小企业创建品牌的劣势与优势 .....          | 48 |
| 二、中小企业品牌战略选择 .....              | 50 |
| 三、品牌建设中的问题及对策 .....             | 70 |
| <b>第四章 中小企业技术创新问题讨论综述</b> ..... | 75 |
| 一、我国中小企业技术创新的现状 & 特点 .....      | 75 |
| 二、我国中小企业技术创新存在的问题及影响因素 .....    | 79 |
| 三、我国中小企业技术创新的对策 .....           | 87 |
| 四、我国中小企业技术创新的最优路径选择 .....       | 94 |
| 五、国外政府对中小企业技术创新支持做法的借鉴 .....    | 99 |

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| <b>第五章 中小企业集群问题讨论综述</b> .....     | 102 |
| 一、中小企业集群的形成和演进.....               | 102 |
| 二、中小企业集群的优势.....                  | 106 |
| 三、中小企业集群的风险.....                  | 112 |
| 四、我国中小企业集群的发展现状和问题.....           | 118 |
| 五、中小企业集群良性发展的思路和对策.....           | 126 |
| <b>第六章 中小企业人力资源管理问题讨论综述</b> ..... | 136 |
| 一、我国中小企业人力资源管理存在的问题.....          | 136 |
| 二、中小企业加强现代人力资源管理的对策.....          | 139 |
| 三、人力资源管理中的人才.....                 | 141 |
| 四、人力资源管理中的团队.....                 | 149 |
| 五、人力资源管理中的企业家.....                | 150 |
| 六、国外中小企业人力资源管理经验.....             | 156 |
| <b>第七章 中小企业文化问题讨论综述</b> .....     | 159 |
| 一、中小企业文化建设的特征.....                | 159 |
| 二、中小企业文化建设的作用及意义.....             | 165 |
| 三、中小企业文化建设的现状.....                | 169 |
| 四、中小企业文化建设的问题成因.....              | 174 |
| 五、中小企业文化建设的有效途径.....              | 179 |
| <b>第八章 中小企业国际化问题讨论综述</b> .....    | 187 |
| 一、我国中小企业国际化的特点及方式.....            | 187 |
| 二、我国中小企业国际化的必要性及可行性.....          | 189 |
| 三、中小企业国际化存在的问题.....               | 194 |
| 四、中小企业国际化战略的路径选择及其对策.....         | 199 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 附录一：2006 年中小企业政府政策大事记 ..... | 210 |
| 附录二：中小企业上市情况 .....          | 235 |
| 后记 .....                    | 237 |

# 第一章 家族企业问题讨论综述

中国的中小企业基本都采取家族企业的制度形式，因而家族企业制度的完善和变迁对中小企业的健康发展至关重要。

## 一、家族企业的持续发展

中国有句古话：“富不过三代”，而国外一些研究机构的研究结果似乎也证明了这一点。根据美国布鲁克林家族企业管理学院的研究，约有 70% 的家族企业传不到下一代，12% 的家族企业能传到第三代，只有不到 3% 的家族企业能够传到第四代。家族企业持续发展问题越来越引起学者们的广泛关注。

### （一）家族企业持续发展的障碍

彭晓辉认为，我国家族企业可持续发展面临的问题主要有家族企业观念障碍、企业人才的制约、家族企业管理控制薄弱、家族企业文化缺失、家族企业创新不足、家族企业税负负担重六个方面。其中，人才引进难、流动难已成为家族企业发展中存在的一大瓶颈问题。家族企业关系资源决定了家族企业难以实施规范管理和控制，无法依据环境和条件的变化，进行主动地调整和提升。家族企业的排他性文化将高新技术、优秀人才、大量外部资金拒之门外，限制了企业的发展，最终使家族企业缺乏凝聚力和强有力的文化支撑。创新不足主要

体现在企业家保持现状难以超越的心态和单纯模仿产品趋同两个方面。税负负担重主要是因为是在税负方面的政策不平等,有严重的所得税重复计征问题,不合理收费问题严重以及收费不规范、随意性大。<sup>①</sup>崔颖等人认为,制约家族可持续发展的障碍还有制度问题和资本结构问题。没有一套完整的制度,包括完善的决策制度、财务制度、监督制度、法人治理结构等,是很难保证企业长期健康发展的。家族企业资本结构问题主要体现在两个方面,私人财产与企业财产混淆不清和财务管理存在缺陷。<sup>②</sup>李小丽认为,除了上述障碍还有内部产权不清所激发的多种矛盾化经营以及继任问题所引发的多种矛盾。产权不清使他们形成对立的利益群体,也可能会导致分家。但如果家庭内部根本没有合适的继承人选,或是家族成员虽有能力但因其兴趣爱好不同而无心继承,但出于对权力延续的考虑,仍然从家族成员中选出继承人,必然对企业的效率起到负面影响。家族企业中也有可能有多位条件相当的继承人选,他们可能会为财产分配和继承权而争得你死我活,从而对企业的发展带来巨大的损失,甚至会葬送一个本来很有生命力的家族企业。<sup>③</sup>王梅认为,家族企业管理模式存在的弊端主要体现在五个方面。任人唯亲,外来人员很难进入企业的核心领导层,已有外聘人员难以发挥作用,而且使企业对优秀人才缺乏吸引力,难以得到最优秀的人才。集权式组织结构容易导致缺乏科学的决策。内部关系复杂,企业领导人亲属或家人违反制度时,很难像处理普通员工那样一视同仁,给企业内部管理留下隐患。家族成员的主人翁意识容易导致多头领导。资金筹集机制过于封闭和狭窄,大大限制企业的规模扩大和继续扩张。<sup>④</sup>

张媛卿认为,影响家族企业发展的外部因素有中国国家文化的长期

---

① 彭晓辉:《家族企业的现状与可持续发展对策》,载《理论与现代化》2006年第2期。

② 崔颖、申燕萍、卢伟:《中国家族企业可持续发展的可行路径分析》,载《郑州牧业工程高等专科学校学报》2006年第3期。

③ 李小丽:《家族企业再发展的路径思考》,载《管理科学文摘》2006年第1期。

④ 王梅:《家族企业管理模式的优劣势分析和对策》,载《科技创业月刊》2006年第9期。

累积和沉淀、社会信用缺失和要素市场不规范与不完善、缺乏相应的法律、法规和政策支持。中国的家文化导致社会信任资源匮乏，两权分离非常困难，传统文化的专断性表现为独裁式的管理，缺乏制度制衡，“诸子均分”财产继承制度使企业规模普遍较小，浓厚的家庭观使华人对最终所有权怀有强烈偏好，企业资源和社会资本难以融合。同时，我国对于私有财产的制度保障尚不完善，对恶意侵占家族企业财产的行为很难用有效的方式进行防范和打击，企业主只能用自己人规避风险；法律法规间的不协调以及法律赋予政府部门过多的行政权力和执法中较大的随意性，使得大量家族企业在发展中不敢放开手脚；受产业政策因素的制约，家族企业要进入诸如航空、航运、电力、银行、证券、保险等产业部门仍然很困难。<sup>①</sup>柴志冬和杨海曼认为家族企业的持续增长依赖社会关系网络获得更多的社会资源，企业持续成长的核心是如何不断地与各种社会资源融合，而信任作为一种社会资本，有助于企业成长过程中更为有效地融合社会资源。从信任的角度看家族企业成长路径上的主要瓶颈有三个：是否进行关系运作以突破既有关系束缚、是否引入制度信任以摆脱人际关系束缚以及是否具备与契约治理配备的制度环境的困境。<sup>②</sup>

彭亚敏从组织的角度考虑影响家族企业持续发展的问題。首先，与企业组织结构的低复杂性、高集权化的特点一致，企业的产权结构比较单一。其次，对于大多数家族企业而言，由于组织结构的正规化程度低、集权化程度高，使得家族企业的事前交易费用可能大大增加。再次，高度集权的决策机制的存在，即组织的集权化程度高使得家族企业内部实行的是一种“人治”而不是“法治”。最后，受企业组织结构低正规化和高集权化特点的影响，家族企业在发展中容易出现“继承人”问题和解体风险。<sup>③</sup>

---

① 张媛卿：《影响家族企业可持续发展的因素分析》，载《中共宁波市委党校学报》2006年第2期。

② 柴志冬、杨海曼：《从信任角度看家族企业成长》，载《经济论坛》2006年第10期。

③ 彭亚敏：《我国家族企业组织变革的探讨》，载《扬州教育学院学报》2006年第1期。

## (二) 家族企业持续发展的对策建议

彭晓辉认为,要解决我国家族企业可持续发展问题需要从以下五个方面着手。首先要树立科学发展观,解放思想,更新观念,各级政府要为家族企业的发展营造良好环境。其次,要树立人才第一观,加强人力资源开发。家族企业要结合企业的实际制定人才发展战略,充分调动家族成员和非家族成员两个方面的积极性和创造性。第三,加强制度化建设,规范家族企业管理。在制度化过程中要注意确立制度的权威性、制度制定的科学合理性、制度的完善性以及制度的激励性和约束性。第四,丰富企业文化内涵,发挥家族企业职工潜能。企业文化建设是企业的一种生产活动,优秀的企业文化能够激发员工的劳动热情,并通过员工的创造性劳动促进企业的可持续发展。最后,家族企业在发展过程中可以与其他家族企业优势互补并发挥其整体功能以形成地区产业群,培育主营业务和核心竞争力。<sup>①</sup>李嗣君认为,保持基业常青除了要在建立现代企业制度、实施科学管理、人才机制社会化等方面下功夫外,还要关注经营国际化,具体来看,主要通过以下途径来提高企业的国际化进程。直接参与海外市场竞争,吸收国际上先进的生产技术和管理方法以提高企业的现代化水平。建立中外合资企业,利用外资企业的现代化管理与生产方面的经验武装本企业。在生产经营过程中,追踪市场前沿的发展,提高企业的创新能力。此外,产品生产和工艺流程高科技化,始终保持尖端性和前瞻性。<sup>②</sup>邢伟认为,应该建立企业家和职业经理人队伍,重视职业经理人作用。开放更多的行业吸收民间资本,继续加强对私营企业立法的同时,应通过具体的经济措施,将家族企业纳入整个国民经济统一规划中来。积极推进小企业的合并,走集约化道路,进行资源重组,做大企业规模,提高抗风险能力,提升竞争能力。理顺家族成员之间的

---

① 彭晓辉:《家族企业的现状与可持续发展对策》,载《理论与现代化》2006年第2期。

② 李嗣君:《家族企业如何常青》,载《财富智慧》2006年第9期。

分配关系。<sup>①</sup> 李小丽认为家族企业应该改革产权制度。在企业内部划清家族成员之间的产权界限, 理顺内部产权关系的基础上, 引入多元的投资主体。此外, 在家族企业接班问题上, 不能单纯以管理权的传承为目的, 而应以企业经营的稳定性为前提, 采取“扶上马, 送一程”的方式帮助企业在传承期内平稳过渡。<sup>②</sup>

王莉等人对新加坡华人家族企业进行实证研究的基础上提出华人家族企业持续发展的 PRC 模型, 即家族企业持续发展主要由绩效管理、关系管理和变革管理决定。如果要获得持续发展, 家族企业领导应该明确指出企业的前景与目标, 并以家族和个人的名义承担企业发展的责任。同时家族企业接班人的素质决定着企业未来的发展状态, 由于家族企业在选择接班人上的血亲限制, 造成家族企业持续发展的障碍, 所以老一辈在位时, 就应该在薪酬和提升制度、基于公司要求和个人事业需要的职务委任及下一代的行为规范上早做准备。家族应该为所有成员审查和更新有关雇佣、所有权和参与问题的家族协议, 将关系管理建立在契约之上, 尽量避免纠纷的出现而影响企业发展。通过明晰产权, 塑造一种企业内部良好的家族氛围和财产继承制度。同时平衡职业经理人与家族成员的关系, 保障家族外企业员工的权益, 对于实现家族企业的持续发展十分重要。变革创新惊人的构想都来自那些敢拼、动作快的领导。领导的变革意识对于家族企业变革的推动很重要。由于家族企业资本和规模的限制, 很难做到通过分散投资来降低风险, 所以谨慎的管理企业的变革更为重要。<sup>③</sup>

彭亚敏认为, 实现家族企业的持续发展, 既要借鉴已有的国外成功经验也要根据我国家族企业的实际情况有所创新, 做出现实的选择。首先我国家族企业可以根据组织结构特性进行组织变革。从组织的复杂性特点来看, 要按照适度原则降低企业管理幅度, 增加组织的管理层次, 提高企业组织的复杂性。从组织的正规化方面来说, 已

① 邢伟:《对家族企业改革的思考》, 载《合作经济与科技》2006年第1期。

② 李小丽:《家族企业再发展的路径思考》, 载《管理科学文摘》2006年第1期。

③ 王莉、石金涛、陈亚玉:《华人家族企业持续发展的 PRC 模型研究》, 载《华侨华人历史研究》2006年第1期。

度过了创业期的家族企业要加强制度规范建设,使制度不仅对非家族成员而且也对家族成员起到相同的约束作用,对于组织结构已相对正规的企业要适当加入一些人性化的改造方式,缩小管理者特别是高层管理者与普通员工间的距离。与此同时还要结合家族企业自身的特点和外部环境的要求,调整企业组织结构中权力的分配。<sup>①</sup>

李传琴认为,实现家族企业的可持续发展,主要应从以下五方面入手:第一,处理好家庭、家族与企业的关系,促进全员从家庭、家族向企业转化;第二,建立有效的财务制度和治理结构,把家族事务和企业经营活动区别开来;第三,由强调“忠诚第一”转变为强调“能力第一”;第四,处理好集权与分权之间的关系;第五,长期致力于提高家族的凝聚力。<sup>②</sup>

崔颖等人提出了家族企业可持续发展的五个可行性路径:一是妥善处理接班人选择问题。家族企业能否被下一代所延续并保持其繁荣,在很大程度上取决于能否成功地培养接班人。不仅要注重培养,还要早交接家族企业权力棒。对于家族企业可持续发展来说,最大的危机是“交接班”的危机。二是实行专业化管理。在家族企业管理结构的框架下引进职业经理人,建立合理的科学管理制度。三是管理层收购。管理层收购作为杠杆收购的一种,被视为改善企业现金状况的一种好方法,可以很好地解决家族企业发展过程中的规模问题、专业知识问题、一股独大问题。四是员工持股计划。员工持股计划是将激励安排的范围扩大到普通员工的安排之一。五是上市变为公众公司。家族企业上市一方面有利于社会资源的优化配置,另一方面也有利于企业自身的长远发展。<sup>③</sup> 张珊珊等人通过对以上五种可行性路径进行 PEST 分析后认为在现有融资环境、诚信环境和职业经理人市场条件下,目前最为合适和有现实意义的还是走“子承父业”和“管

① 彭亚敏:《我国家族企业组织变革的探讨》,载《扬州教育学院学报》2006年第1期。

② 李传芹:《家族企业如何实现可持续发展》,载《当代经济》2006年第10期。

③ 崔颖、申燕萍、卢伟:《中国家族企业可持续发展的可行路径分析》,载《郑州牧业工程高等专科学校学报》2006年第3期。

理专业化”结合的道路。<sup>①</sup>

### 1. 培育家族企业的核心竞争力

包发根认为,我国家族企业正值从创业到成长、实施管理转型、进行代际传承等战略大调整时期,培育家族企业核心竞争力是确保家族企业实现可持续发展的关键。企业管理者树立全新管理理念是培育企业核心竞争力的前提,整合资源优势是培育企业核心竞争力的基础,建立学习型组织是培育企业核心竞争力的保证,培育企业核心竞争力最终落脚点还是企业文化。<sup>②</sup>孙铁邦详细探讨了家族企业培育核心竞争力的对策,第一,要构建规范的公司治理结构,打破以传统的血缘亲缘关系为纽带的、以人治为主的家庭企业管理体系。第二,加大技术创新力度,一方面加强产学研结合;另一方面加强企业与企业之间的合作。第三,加快管理创新步伐,针对我国家族企业管理水平较低的弱点,要在计划决策、组织协调、监督控制、人才激励、营销渠道、财务管理等方面加大创新力度。第四,提高人力资源素质,用于突破家族界限,走出家族制,实行投资主体多元化、人才多元化战略。第五,突破家族文化局限,实施企业文化创新<sup>③</sup>。李建中基于资源的视角,认为家族企业的竞争优势可以从人力资本、社会资本、长期性金融资本、拯救性资本和治理结构这五个方面加以解读,家族企业的持续发展依赖于对这些资源的重新整合。首先在人力资源上要内外兼容,促进人力资源的优化配置;其次要有意识地扩展人际网络的空间,不再局限于血缘地缘联系,把人际网络建立在合约的基础上,把人际网络合约化、制度化,不断巩固和增强社会资本的积累;最后适度引进外部金融资本,增强融资能力。<sup>④</sup>

① 张珊珊、汪洋:《家族企业可持续发展的路径选择研究》,载《管理学报》2006年第3期。

② 包发根:《论家族企业核心竞争力的培育》,载《华东经济管理》2006年第7期。

③ 孙铁邦:《家族企业培育核心竞争力的对策》,载《企业改革与管理》2006年第2期。

④ 李建中:《资源视角下的家族企业竞争优势》,载《商业时代》2006年第21期。

## 2. 构建家族企业的先进企业文化

刘亿等人认为,家族企业能否构建先进的企业文化,是关系到企业能否持续发展的根本性问题。构建企业本位为基础的管理文化替代家族本位的管理文化成为我国家族企业可持续发展的必由之路,应该从完善激励机制,实现从“任人唯亲”向“任人唯贤”的理念转变;开展管理创新,实现由“重信任”文化向“重契约”文化转变;提倡文化创新,实现由“模仿文化”向“创新文化”转变。<sup>①</sup>要实现家族企业可持续发展,必须对传统文化中的家族观念进行扬弃,首先要突破“家”的狭隘观念,实现家族企业产权社会化和多元化,其次是淡化家族色彩,实现家族企业治理机制创新,三是要突破家族人际关系模式,实现用人制度创新,重视从企业外部引进人才,努力营造公平竞争环境,四是要扬弃家族观念,塑造家族企业的特色文化,增强企业的开放性和创新性,努力营造公平、公开、公正的竞争氛围,强调个人利益与自我发展,发扬诚信为本、以义取利的思想。<sup>②</sup>杨蕙馨等人认为,制约家族企业成长的症结是信任资源。家族企业的成长不仅仅是企业自身的问题,而且是一个复杂的社会问题,需要从制度和文化、政府和企业多个层面进行建设。从政府层面来看,要发挥政府社会管理者职能,营造良好的制度环境和社会信任文化;从企业层面来看,要建立超越家族的家族企业文化,突破传统家族伦理中非理性的血缘亲缘观念,取消家族与非家族成员内外有别的价值判断,用泛家族规则吸纳和整合企业的人力资本,将亲情、信任和能力融合起来。与此同时,为防止家族文化的不利因素向企业渗透,可通过一些机构、规章和制度在家族和企业之间建立起必要的“安全保护带”。<sup>③</sup>

---

① 刘亿、吴奇超:《企业文化——中国家族企业可持续发展的灵魂》,载《甘肃农业》2006年第11期。

② 王松青、孙厚娥:《传统文化中的家族观念与家族企业可持续发展刍议》,载《中国市场》2006年第52期。

③ 杨蕙馨、张云鹏:《信任与中国家族企业的持续发展——一种文化的观点》,载《贵州社会科学》2006年第3期。

### 3. 推进家族企业的开放

黄泰岩认为,我国家族企业应该在开放中提升企业竞争力,包括股权的开放、财务的开放和职位的开放。企业的股权不一定都由家族成员 100% 持有,而应根据企业成长的需要,在特定的发展阶段将一部分股权转让给非家族成员,以获得企业成长所必须的瓶颈资源,包括物质资本和人力资本。财务不开放,其他股东的利益就得不到有效的保障,就很难做到公平公正。对于职位的开放,让企业中所有有能力的人都能够升迁到他最能发挥作用的位置上,也就是给予全体员工同等公平、竞争的机会和成长空间,广纳贤才。这三方面开放的时间和程度取决于企业成长的需要,通常情况下,企业一般都优先选择职位开放,因为其风险很小,收益却相当可观。同时,家族企业的开放完全取决于企业成长的需要,不能形成标准;开放的目的一定要明确,应该是为了企业活着及其成长;开放的原则一定要坚持,开放的价值取向应该是未来导向型的,取决于谁能更好地引导企业明天的发展;开放的心态一定要调整,所有股东特别是家族企业的控股股东一定要有与人合作的宽容,与人共享利益的大度,与人共同拥有权利的风范,这是对家族企业家能否实现真正开放的巨大考验;开放的组织一定要能控制,家族企业在本质上不仅要求家族控股,而且还要家族控制经营。<sup>①</sup>

## 二、家族企业的代际传承

家族企业由于具有家庭这个重要因素,通常都将面临一个不可回避的问题即企业的代际传承问题。代际传承表面上看是某一时点上所有权和控制权在代际之间的转换,但是,它却不能仅仅被看做是一个

---

<sup>①</sup> 《在开放中提升企业竞争力——访中国人民大学民营企业研究中心主任黄泰岩》,载《经济日报》,2006年6月8日。

短期可以立即应付的问题，而是一个过程。在这个过程中，包含一系列必须处理的任务。

### （一）接班人选择

#### 1. 接班人的选择来源

目前我国家族企业的接班人选择上主要存在三种模式——内部世袭、外部职业经理人继任即所谓的空降兵继任、内部职业经理人继任。武勇在详细分析比较内部世袭和外部传递模式的优劣势，认为在我国的现实情况下“子承父业”或由差序格局外推的“子承父业”模式是中国家族企业继任的第一选择，内部职业经理人继任是第二选择，外部职业经理人继任是最后的选择。<sup>①</sup>王春和等人也认为，我国家族企业选择“子承父业”模式并不是感情偏向所致，重要的是传统伦理、市场环境、产权属性等多种因素所决定，基于中国家族文化背景，当前职业经理人市场尚不完善的现实，以及家族企业本身发展的特点，在短期内，中国家族企业经营者在其任过程中不宜急于实现所有权和经营权的分离，有能力的所有权继承人成为继任者是目前家族企业最有效的制度选择。<sup>②</sup>

王连娟通过对美国、日本和其他西方国家家族企业接班人选择现状和经验进行概述后认为，不同的国家会选择适合自己的路径，但总体趋势是一致的，如家族企业接班人人选范围不断扩大、所有权与经营权趋于分离等。在现阶段，子承父业的家族企业接班人选择制度仍有其合理性，虽然大中型家族企业的换代主要采取以原来企业家直系亲属为核心的高层管理集体接班，但他们仍通过内部人接班来完成代际传承。“家”的概念逐步扩大，有突破血缘关系背景的接班人选择

---

① 武勇：《我国家族企业接班人的选择》，载《改革与战略》2006年第6期。

② 王春和、黄清、杨在军：《我国家族企业代际传承研究》，载《企业活力》2006年第4期。

趋势。<sup>①</sup> 徐皓等人在控制权理论的框架中分析了家族企业创始人在选择接班人时的决策，创始人必须在聘请职业经理人和选择家族成员作为接班人之间进行权衡。企业规模的扩大、法律制度环境的完善以及经理人市场的成熟，会降低家族企业与职业经理人存在的代理成本，从而导致家族企业控制权的转移逐渐倾向于外部的职业经理人。因此得出结论，中国家族企业继任出现两难困境的根本原因不是华人社会中信任的缺乏，而是华人所在国家和地区法律制度的不完善，为了充分利用现代企业制度两权分离带来的优势，应从法律上加强对私有产权的保护，增加职业经理人窃取企业核心技术的成本，家族企业也应完善内部审计和控制机制，从制度上防止职业经理人的机会主义行为，同时也应建立有效的激励机制，确保职业经理人与家族企业利益一致。<sup>②</sup>

周其仁根据美中的情况，认为现在无法断言家族经营一定要被非家族经营的模式所取代，并且这种替代一旦发生，效果就一定好。在自由市场企业制度下，竞争的市场环境使得创业家选择儿子还是职业经理人管理企业，终究要从效率着眼，既然效率等价，家族经营就和非家族经营是一样的。创业人挑选继承人的决策，终究要由市场竞争来检验，市场会校正企业家可能的出错，从这个角度来看，儿子接班和职业经理人接班在效率上是等价的。<sup>③</sup> 包发根认为在家族企业代际传承模式上，无论是培养子女还是选聘职业经理人继任，并不存在哪种模式更好的问题，主要取决于企业发展的阶段性需求和创立者的战略选择，多数创业者会在忠诚度和能力之间，寻求尽可能好的契合点，但是从浙江家族企业一系列“权力交接”的成功运作来看，在今后一个相当长的时期内，“子承父业”仍然是家族企业首选继任模式，而职业经理人大规模进入主导家族企业将不会成为家族企业继任

① 王连娟：《国外家族企业接班人选择经验借鉴》，载《经济纵横》2006年第11期。

② 徐皓、吴德胜、钱嗣康：《家族企业继任——给予控制权理论的分析》，载《经济问题研究》2006年第9期。

③ 周其仁：《家族经营与非家族经营是一样的》，载《企业文化》2006年第12期。