



企业组织理论丛书

The Series of Business Organization Theories

主编/郑海航

# 家族企业与 企业家族

——中国家族企业组织创新研究

曾少军 / 著

FAMILY & BUSINESS:  
STUDY ON ORGANIZATIONAL  
INNOVATION OF CHINA'S  
FAMILY BUSINESS



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



企业组织理论丛书

The Series of Business Organization Theories

主编/郑海航

# 家族企业与 企业家族

——中国家族企业组织创新研究

曾少军 / 著

FAMILY & BUSINESS:  
STUDY ON ORGANIZATIONAL  
INNOVATION OF CHINA'S  
FAMILY BUSINESS



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目 (CIP) 数据**

家族企业与企业家族：中国家族企业组织创新研究/  
曾少军著. —北京：经济管理出版社，2008. 2

(企业组织理论丛书)

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0127 - 3

I. 家... II. 曾... III. 家族—私营企业—企业管理—组织管理学—中国 IV. F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 193032 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：北京市银祥福利印刷厂 经销：新华书店

组稿编辑：孟书梅 责任编辑：傅平

技术编辑：蒋方 责任校对：龙萧

720mm×1000mm/16 20 印张 326 千字

2008 年 2 月第 1 版 2008 年 2 月第 1 次印刷

印数：1—4000 册 定价：36.00 元

书号：ISBN 978 - 7 - 5096 - 0127 - 3/F · 127

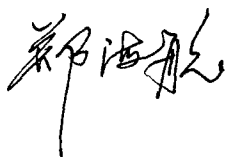
· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

# 总序



酝酿已久的企业组织理论系列丛书终于开始问世了。

企业组织研究历来是企业管理研究的重点，而企业组织理论也是企业管理理论中最重要的组成部分。企业组织理论的渊源可以追溯到亚当·斯密在其《国富论》开篇提出的分工理论，此后，泰罗的科学管理理论、韦伯的行政管理理论，特别是法约尔的管理过程理论的出现，标志着组织理论的产生，即古典组织理论的诞生，这一理论在19世纪末至20世纪初成为组织设计、组织实践的主导思想，也使古典组织理论发展到了巅峰。古典管理组织理论以“经济人”的人性假设为出发点，忽视了人的社会的、心理的需要，以至于成为一种本尼斯所称的“没有人的组织”。<sup>①</sup>

20世纪三四十年代，源于心理学、社会学和人类学的人际关系学说、行为科学开始冲击着传统的古典组织理论，它强调对管理中人的行为的研究，强调管理中人际关系对生产率的影响，重视研究人的需要、满足人的需要对提高生产率的积极意义，因此，以梅奥的人际关系学说为基础，巴纳德、马斯洛、麦克利兰、奥德弗等学者的理论观点汇聚成新古典组织理论。

20世纪70年代系统理论在组织理论中的运用，改变了“传统组织理

---

<sup>①</sup> 转引自弗莱蒙特·E. 卡斯特，詹姆斯·E. 罗森茨韦克：《组织与管理：系统方法与权变方法》（第四版），中国社会科学出版社，2000年版，第92~135页。

论运用的高度结构的、封闭系统的方法……开始转向运用开放系统的方法”。<sup>①</sup>卡斯特和罗森茨韦克的组织的系统观、琼·伍德沃德（Joan Woodward）的研究、保罗·劳伦斯（Paul R. Lawrence）和杰伊·洛奇（Jay W. Lorsch）的研究标志着权变组织理论的成熟。

自20世纪90年代以来，新技术革命特别是以互联网络为代表的信息技术的发展，使我们进入一个新的时代。新的组织理论不断涌现，彼得·圣吉的学习型组织、迈克尔·哈默与詹姆斯·钱辟（James Champy）的业务流程再造理论无疑成为新理论的代表者，成为推动企业组织变革的主流思想。

组织理论的发展正呈现一些新的趋势。在研究视角上，开始从“技术经济系统”向“社会人文系统”回归；在研究方法上，多学科的交叉将在组织问题研究中占有重要地位。企业组织理论的一些新的观点值得重视，如除技术进步外，组织文化将是驱动组织变革的重要力量；学习型组织是组织变革的长期主题。

由于环境的不确定性，组织的横向联系、组织的适应性和动态演变更显重要。

中间层组织，如企业集团、战略联盟等，将是企业参与竞争，获取资源、知识、能力的重要方式。企业制度理论和公司治理结构理论正成为企业组织理论的重要议题。与此同时，一些老的理论也产生出新的生命力，来源于费弗尔（J. Pfeffer）和塞尔兹尼克（G. R. Salancik）的资源依附理论，迈克尔·T. 汉南（Michael T. Hannan）、弗里曼（Freeman）和奥尔德里奇（H. E. Aldrich）创立的群体生态学组织理论，威廉姆森的组织经济学的观点，成为我们解释企业组织新的变化——企业战略联盟、网络组织等的主要根据。

我和我的学术创新团队和博士生团队长期以来，一直专注于企业组织理论的研究，并努力为这一理论大厦添砖加瓦。早在30年前我在考入中国社科院攻读首届硕士和博士时，就致力于构建企业组织学学科体系的探讨。我在博士学位论文《企业组织学导论》中，通过把组织论划分为广义和狭义范畴，将企业组织学从企业管理学中相对独立出来。我依据法约尔和蒋一苇都认为“企业是一个能动的有机体”的论断，尝试构建企业组织

---

<sup>①</sup> 转引自弗莱蒙特·E. 卡斯特，詹姆斯·E. 罗森茨韦克：《组织与管理：系统方法与权变方法》（第四版），中国社会科学出版社，2000年版，第92~135页。

学学科体系：既然企业是一个能动的有机体，它就应和人体一样具备肌体、意识和（自动调节）机制三个分体系，据此我构建了由组织结构、组织文化、组织机制三位一体、三足鼎立的企业组织学理论体系，使企业组织学相对独立出来。企业文化就是企业的组织意识。进一步研究组织意识和组织凝聚关系，发现组织凝聚不是混沌的，是分层次的，而其组织的层次性同组织意识的层次性又是天然巧妙地形成了组织意识和组织凝聚的对应关系模型。

企业组织的扩大既靠自身积聚，更靠联合、兼并和重组。在研究中我们发现理论界和教科书对机械和组装类企业的联合规律未做理论概括，按以往的理论，联合只分为纵向联合、横向联合和混合联合，于是我发表了《圆形联合论》，该论文对机械组装类行业的企业联合进行新的理论概括，即概括为：以组装企业为圆心，以零部件企业和工艺协作企业为圆周，以相互联合紧密度为半径的圆形联合，在理论上它既不同于“横向联合”，也不同于“纵向联合”，而是一种新的有独特规律的联合形式。这一理论创见被写进马洪主编的我国高校教科书《中国工业经济管理》（中国社会科学出版社）。当然，我的这些研究是很初步和不完善的。

探索正未有穷期。21世纪信息化、全球化、市场化的新环境正向企业提出新的挑战，企业组织理论有许多新的热点问题需要研究。本系列丛书就是从一个全新的角度诠释在这一伟大的变革时代中，企业组织实践及企业组织理论的发展趋势，研究者们希望借此能够推动企业组织学学科的发展，进而推动中国企业组织的变革实践。

我的北京市学术创新团队的同仁戚聿东教授、吴冬梅教授、宋克勤教授、赵慧军教授、张梦霞教授、王西麟副教授、徐炜副教授等不仅积极参加了我的有关课题研究，而且对本丛书的出版给予大力支持，在此谨向他们表示感谢！

我的博士生团队的学者和学子们分别围绕现代企业制度、国有公司治理模式、董事会机制与监事会机制、企业管理发展趋势、企业组织结构、知识型组织、组织绩效、组织惰性、组织冲突、组织沟通、组织文化、组织变革、家族企业组织等，从组织理论的不同角度进行了较深入的研究，本丛书将陆续出版，以奉献给读者。

2007年11月26日

## 序

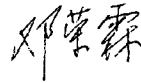
完整的企业理论体系，毫无疑问应该把当今中国市场经济的各类企业主体包含进去。中国企业理论经过近六十年的发展，在几代学人的艰难、不懈努力下已经取得辉煌的成绩。不过，就如同中国企业主体本身的性质变化过程一样，已往的研究成果较多关注的是国有企业改革与发展等问题，对于私营企业的研究却相对较少。而事实上，随着改革开放将近三十年的发展，中国的私营企业在国民经济的发展中扮演着越来越重要的角色，甚至在有些地方成为最活跃的经济成分。客观现实要求理论工作者更多的关注这一新现象，为构建鲜活生动的、完整的企业理论而努力。

我担任过曾少军博士的学位论文答辩委员会主席。他师从我的老朋友、老同事、我国著名的企业理论学者郑海航教授，从事企业组织理论的研究，并拓展到家族企业领域。本书即是在他的博士论文基础之上修订而成的。在本书中，他从探讨家族企业组织创新的结构、流程和文化等核心要素及其相互关系出发，构建了中国家族企业组织创新模式分析新框架；提出了中国家族企业存在“家族企业”和“企业家族”组成的“平行组织结构”的观点；从流程理念、生产流程和管理流程、信息系统开发流程等方面拓展中国家族企业组织流程创新的分析视角，提出了创新见解和切实可行的政策建议。这些新观点，对于从私营企业主体的角度丰富中国企业理论、指导中国家族企业实现可持续发展，具有重要的理论意义和实践意义。

当然，由于特殊的发展环境和自身的封闭性，中国家庭企业理论的研究是一个高难度的课题。本书的研究内容仅仅是开了一个头，而且在普遍性实证与定量分析方面还略显不足，但这些问题瑕不掩瑜。我希望曾少军博士能继续努力探索，也期待更多有兴趣的同行能够参与进来，开展更深层次、更广范围的中国多种企业主体的理论研究，一起拓展中国企业理论

的新领域、新视野。正是基于这种期待，我愿意为之作序。

中国人民大学商学院教授、博士生导师  
国务院学位委员会第四届工商管理学科评议委员  
中国工业经济联合会学术委员会副主任  
中国企业联合会、企业家协会常务理事



2007年11月于北京



# Abstract

In the reality of economic life, China's private sector, mainly presented in the form of family businesses, has grown into one of the three driving forces of the national economy development together with foreign-invested and state-owned economy. However, in contract to the attractive role family businesses play in the development of Chinese market economy system and harmonic society, firm theory pays inadequate attention to China's Family Business (CFB) which is presented as the main body of private economy. On the other hand, under uncertain environment, organizational innovation is strongly needed for CFB to conduct strategic transformation and sustainable development. Unfortunately, the sporadic study on the organizational innovation of CFB deems corporate organization as targeted object and ignores the study on the management organization itself. Therefore, this article is to deepen the study on the managing organization of CFB, and enrich Chinese firm theories and extend the visual angle of Chinese economics innovation from the perspective of regarding private economy as study object. This article also provides theoretical guidance for the organizational innovation practice of CFB and for the government's private economy management and harmonic society building. Therefore, this article is of theoretical and practical importance.

By taking overall advantage of knowledge from various subjects including economics, management science, sociology and psychology, this article, on the basis of firm theory, organizational theory, innovation theory and family business theory, and connecting normative and positive researches, model demonstration and logic reasoning, micro and macro, history and reality, conducts comparison analysis, case study and further brings up

proposals and suggestions, and mainly responses to questions such as “Why innovate” “Innovate what” “How innovate” and “Innovation progress”, through the approaches of “theory-question-solution”. Substantially, it is making an overall study on the innovation source, innovation content, innovation process, innovation resistance, innovation valuation and innovation system of organizational innovation of CFB and its aim is to form a basic system on the study theory of organization innovation of CFB as to set a favorable basis for following researchers.

This article can be divided into three parts. Part I, theory study, includes chapter one to chapter two. Part II, current situation and difficulties analysis, is mainly including the chapter three and some contents in chapter one and other chapters. Part III, solutions and proposals, is including chapter four to chapter ten. The following important results can be derived from this article' theory study.

*Establish a new framework for the organizational innovation theory model analysis of CFB* This article starts from the structure, process, culture and other core elements of organizational innovation of CFB and their relations, and then establishes a new framework for the organizational innovation theory model analysis of CFB. This framework is composed of innovation source, innovation content, innovation process control, innovation evaluation, and innovation system. In some degree, this article deepens the study theory from the organizational innovation of CFB on the managing organization itself, and partially enriches China's firm theory study from the perspective of private sector as a main body.

*Conduct a study on the impacts caused by the Parallel Organizational Structure (POS) characteristics of CFB, and put forward according proposals* This article adopts the Parallel Planning Process theory in the business strategic study for reference to bring up the POS characteristics composed of Family Business and Business Family existing in CFB. The consistency on the organizational objective, benevolent cooperative willingness and adequate communication opportunities enable the family business an organization with high efficiency. However, in the event of interest conflicts,

regulation violation behaviors or internal contradiction occurring among family members, family businesses are more inefficient than other organizations. This article thoroughly analyses the existing problems in the designing concept, scale, leadership, layer, function and form of the organizational structure in CFB, and then puts forward the proposals and suggestions to balance the relations between family and corporate organizational structure, establish an inter-dependent team pattern organizational structure system and utilize contingency idea to guide the CFB's organizational structure innovation.

*Extend the analysis angle of CFB's organizational process innovation* This article extends the analysis angle of CFB's organizational process innovation from process theory, production process, management process and information technology system development process, and raises proposals to promote the consistent improvement of CFB's organizational process innovation, and to establish the harmonic relations between production and management processes by use of information technology. Therefore, the shortage of the CFB's organizational process study is in certain degree compensated.

*Study the characteristics of and proposals for the problems of CFB's organizational culture* Starting from altruism, traditional stratum culture, modern stewardship theory, leadership mental model, selfishness and other corporate culture characteristics, this article conducts a systematic, rational and objective analysis for the characteristics, advantages, problems and sources of China's family business culture from the concept, institution, mechanism and customs and regulations and other corporate culture perspectives. Subsequently, it brings up innovation solutions from the nourishment of family business entrepreneurs, establishment of corporate ethic, design of corporate culture development route and Chinese and western outstanding corporate culture fusion. CFB's culture study contents are in some extent enriched.

*Put forward the Harmony Organizational Process Model (HOPM) organized by the driving and recognizing two-way process* This article

takes the HOPM based on the field theory for reference and comes to a conclusion that organizational process comprises of two contradicted and simultaneous processes, i. e. driving and recognizing processes. The former, from the perspective of organizational body, makes researches on the sign recognizing and organizational diagnosis of the organizational innovation, and on the design, implementation, valuation and subsequent activities and other explicit logical procedures. On the other hand, the latter, from the organizational members, conducts studies on the implicit logical procedures of organizational innovation from contact trembling to resistant conflict to acceptance and recognizing. The harmonic organization is formed by the interplay of the above two contradicted processes. In the meantime, the organizational innovation process control is going to adopt opportunity pick-up, method design, progress arrangement and resistance management to realize the unity of driving and recognizing processes and the harmony of the organization. Besides, the adoption of standardized driving process model should abide non-linear and dynamic principles, systematic principles, and contingency principles to ensure the implementation effect and pertinence.

*Analyze the macro-risks of CFB's organizational innovation system and raise proposals* Based on the framework of innovation system analysis, the future CFB's organizational innovation requires close focus on macro-risks, including legal, market access, service discrimination and agency lagging behind etc. In this case, the encouragement, guidance and support from the government are needed. The government should enhance its role in macro-guidance, promotion and support of innovation environment, structural innovation, process innovation and cultural innovation, and pilot CFB to make contribution for the building of harmonic society and achievement of common prosperity. In this sense, the study on the organizational innovation of family businesses is highly concern with Chinese economic theory innovation, and even the Chinese national revitalization.

Three cases provide solid evidence for this article and enable it more convincing, and also can be used as reference for CFB's practice.

# 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	(1)
第一节 家族企业组织创新研究的意义 .....	(2)
第二节 家族企业组织创新的内涵界定 .....	(9)
第三节 家族企业组织创新的研究现状 .....	(20)
第四节 家族企业组织创新的研究思路、主要内容与方法 .....	(31)
第五节 可能的创新与不足之处 .....	(37)
第六节 小结 .....	(38)
<b>第二章 中国家族企业组织创新理论基本框架</b> .....	(41)
第一节 企业理论 .....	(41)
第二节 组织理论 .....	(48)
第三节 创新理论 .....	(58)
第四节 中国家族企业组织创新理论新框架 .....	(62)
第五节 小结 .....	(76)
<b>第三章 中国家族企业的组织创新源分析</b> .....	(79)
第一节 组织创新源的分析框架 .....	(79)
第二节 中国家族企业的发展现状和组织创新供给制约分析 .....	(82)
第三节 中国家族企业组织失衡问题与组织创新需求诱致分析 .....	(97)
第四节 小结 .....	(100)

---

<b>第四章 中国家族企业组织创新的结构路径</b> .....	(102)
第一节 企业组织结构创新原理 .....	(102)
第二节 中国家族企业组织结构特点与问题分析 .....	(117)
第三节 中国家族企业组织结构创新对策 .....	(124)
第四节 中国家族企业组织创新实证案例研究 (一) .....	(132)
第五节 小结 .....	(141)
<b>第五章 中国家族企业组织创新的流程路径</b> .....	(143)
第一节 企业组织流程创新原理 .....	(143)
第二节 中国家族企业组织流程问题分析 .....	(153)
第三节 基于流程的中国家族企业组织创新对策 .....	(159)
第四节 中国家族企业组织创新实证案例研究 (二) .....	(168)
第五节 小结 .....	(174)
<b>第六章 中国家族企业组织创新的文化路径</b> .....	(176)
第一节 企业组织文化创新原理 .....	(176)
第二节 中国家族企业组织文化优势与问题分析 .....	(187)
第三节 中国家族企业文化创新对策 .....	(196)
第四节 中国家族企业组织创新实证案例研究 (三) .....	(203)
第五节 小结 .....	(208)
<b>第七章 中国家族企业组织创新的过程控制</b> .....	(209)
第一节 企业组织创新过程研究的核心问题 .....	(209)
第二节 企业组织创新过程控制的分析框架 .....	(217)
第三节 中国家族企业组织创新阻力原因分析 .....	(225)
第四节 中国家族企业组织创新过程控制策略 .....	(227)
第五节 小结 .....	(233)

---

<b>第八章 中国家族企业组织创新评价</b> .....	(236)
第一节 企业组织创新评价原理 .....	(236)
第二节 中国家族企业组织效能分析 .....	(244)
第三节 中国家族企业组织创新评价的实用方法 .....	(247)
第四节 中国家族企业组织创新评价的结果运用 .....	(250)
第五节 小结 .....	(252)
<b>第九章 关于促进中国家族企业组织创新的宏观政策</b> .....	(253)
第一节 中国家族企业组织创新的未来图景 .....	(253)
第二节 中国家族企业组织创新的宏观风险分析 .....	(264)
第三节 中国家族企业组织创新的宏观政策建议 .....	(266)
第四节 小结 .....	(272)
<b>第十章 结束语</b> .....	(274)
第一节 中国家族企业组织创新的基本结论 .....	(275)
第二节 中国家族企业组织创新研究展望 .....	(279)
<b>参考文献</b> .....	(281)
<b>后 记</b> .....	(303)

# 第一章 绪 论

本书的研究基于这样一个现实：以家族企业为主体<sup>①</sup>的中国民营经济在国民经济中扮演越来越重要的角色，面临的环境也正在发生急剧的变化。中国家族企业在经历了原始专业化起家、多元化扩张之后，逐步进入了规范专业化做强和相关多元化做大的时期。内外部环境的变化，使得中国家族企业急需进行组织创新以适应新形势和环境的变化，以改变“一代创业、二代守成、三代灭亡”的宿命。这一现实也需要理论工作者从中国市场经济的现实出发，研究探索符合中国实际的组织创新理论，以指导中国家族企业的组织创新，最终促进中国家族企业和谐组织建设和可持续发展。本书将在分析选题背景、研究路径和界定本书的研究对象及范围的基础上，对有关组织创新、家族企业的已有研究进行综合归纳和回顾，进一步阐述中国家族企业进行组织创新所面临的背景情况，从组织结构、组织流程和组织文化角度探讨中国家族企业组织创新的内容，提出中国家族企业组织创新过程控制策略，构建创新绩效评价指标体系，最后给出基于创新系统的中国家族企业组织创新的宏观政策建议。

本章内容是全篇的总论部分之一，从以家族企业为主体的中国民营经济的重要作用和贡献的研究背景出发，阐述中国企业理论关于私有企业主体研究的不足、中国家族企业组织运作失衡问题和家族企业组织创新研究的欠缺等问题，分析中国家族企业的组织创新的理论和现实意义，接着提出本

---

<sup>①</sup> 据众多课题组的调研报告和专家的研究：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制管理。甘德安在关于家族企业的专著（《中国家族企业研究》，中国社会科学出版社，2002年版）中明确指出：据有关专家分析，在我国，私营企业中的90%以上是家族企业，绝大部分实行家族式管理。最近的相关分析（马春光、朱玉宏：《我国民营经济中的家族式企业问题研究》，《沈阳建筑大学学报》2005年第12期）也认为，中国内地改革开放后，我国民营企业发展极为迅猛，特别是东南沿海一带；就现阶段而言，我国的民营企业还是以家族企业组织形式占主体。



书的研究框架、研究方法和技术路线；同时对中国家族企业、组织创新等核心范畴进行界定，并概括本书的主要研究内容和成果，最后提出有待进一步研究解决的相关问题。

## 第一节 家族企业组织创新研究的意义

### 一、问题的提出

#### (一) 企业理论对中国家族企业这一私有企业主体关注不够

尽管经历了1956年的公私合营和10年“文化大革命”中被作为资本主义而被列入消灭的对象，中国民营经济仍然以其强劲的生命力，沐浴改革开放的春风，茁壮成长。2005年2月，国务院正式通过了《国务院关于鼓励支持和引导个体私营等非公有制经济发展的若干意见》（简称《非公经济36条》），成为国务院第一份就非公经济下发的文件，为非公经济的发展扫清了政策上的障碍。民营经济已经开始在中国经济结构中开始发挥巨大作用，已经成为国民经济中与国有经济、外资经济并驾齐驱的“三驾马车”之一。民营经济经过改革开放近30年的发展，已经进入规范管理、科学规划的新发展时期。在中国经济处于进一步改革、转型的特殊阶段，民营经济在国民经济中扮演的角色越来越重要。在2006年度中国民营经济发展形势分析会上，全国政协副主席、全国工商联主席黄孟复介绍，2006年民营经济继续以高于全国经济增长速度的水平发展，年底时登记注册的全国私营企业达到494.7万户，比上年增长15%；注册资金总额为7.5万亿元，增长22%；从业人员为6395.5万人，增长9.81%；投资者人数1224.9万人，增长10.36%。黄孟复强调，经过近30年的发展，民营企业是构建社会主义和谐社会的重要力量，推动经济发展，占GDP的65%左右，占经济增量的70%~80%，成为经济发展的最大动力来源。<sup>①</sup>

<sup>①</sup> 史晓芳、贾林男：《民企已占经济增量70%至80%》，《中华工商时报》2007年2月1日。