

ZhongGuo JiaZuQiYeGuanLiMoShiZhuanXingYanJiu

郑秀芝 著

中国家族企业

管理模式

转型研究

吉林人民出版社

ZhongGuoJiaZuQiYeGuanLiMoShiZhuanXingYanJiu

郑秀芝 著



管理模式

转型研究

吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国家族企业管理模式转型研究/郑秀芝编著.

—长春:吉林人民出版社,2006

ISBN 7-206-04879-X

I.中… II.郑… III.家族—私营企业—企业管理—研究—中国
IV.F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 000193 号

中国家族企业管理模式转型研究

著 者:郑秀芝

责任编辑:郭美英 封面设计:姜 皓 刘 威

吉林人民出版社出版 发行(长春市人民大街 7548 号 邮政编码:130022)

印 刷:长春市华艺印刷有限公司

开 本:850mm×1168mm 1/32

印 张:8.5 字数:220 千字

标准书号:ISBN 7-206-04879-X

版 次:2005 年 12 月第 1 版 印 次:2005 年 12 月第 1 次印刷

印 数:1-2 000 册 定 价:18.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

目 录

导 论	(1)
一、问题的缘起	(1)
二、研究意义	(5)
三、研究方法	(7)
四、研究目的	(8)
五、研究框架	(8)
第一章 国内外家族企业研究回顾及评析	(9)
第一节 西方家族企业研究回顾和评析	(9)
第二节 中国家族企业研究现状及展望	(17)
第二章 家族企业概论	(30)
第一节 家族企业的界定	(30)
第二节 家族企业的特征	(41)
第三节 中国家族企业的发展历程	(45)
第四节 中国家族企业的特征	(62)
第三章 中国家族企业管理模式分析	(71)
第一节 企业管理模式理论	(71)
第二节 中国家族式管理模式产生的必然性	(81)
第三节 中国家族企业管理模式的优势和劣势	(93)
第四章 家族企业管理模式转型理论基础	(102)
第一节 制度变迁理论	(102)
第二节 家族企业发展的三环模式	(108)
第三节 生命周期理论	(112)
第四节 企业成长理论	(117)
第五章 家族企业制度变迁主体分析	(127)
第一节 家族企业主阶层剖析	(127)

第二节 家族企业制度变迁的	
辅助体——外部环境	(141)
第三节 文化对家族企业的深刻影响	(168)
第六章 中国家族企业管理模式转型体系	(180)
第一节 家族企业产权制度变革	(180)
第二节 家族企业治理结构的演变	(202)
第三节 家族企业传承模式转型分析	(217)
第四节 家族企业用人结构转型分析	(232)
结束语	(248)
参考文献	(251)
后 记	(265)

图表目录

图目录

图 1—1	家族与企业管理的平行结构	(11)
图 1—2	三极发展模式	(12)
图 1—3	Garock—Ward 模型	(13)
图 2—1	家族企业操作性定义	(35)
图 2—2	F—PEC 量表	(36)
图 2—3	家族企业与环境关系图	(44)
图 3—1	企业管理模式结构图	(75)
图 3—2	单位成本——产出曲线	(85)
图 3—3	现代大企业与家族企业规模经济曲线比较	(85)
图 4—1	家族企业的三环模式	(108)
图 4—2	家族企业三级发展模式	(109)
图 4—3	家族企业的生命周期示意图	(117)
图 5—1	改革开放前中国社会各阶层示意图	(128)
图 5—2	家族企业企业成长、资金供给关系和金融结构的理想谱系	(153)
图 5—3	中国伦理关系图谱	(177)
图 6—1	家族企业产权变迁路径图	(201)
图 6—2	家族企业治理结构模型	(206)
图 6—3	家族企业治理结构形成与发展的三维发展模型	(207)
图 6—4	家族企业治理结构的三环模式	(213)
图 6—5	家族企业董事会结构的“第一步曲”	(213)
图 6—6	家族企业董事会结构的“第二步曲”	(214)
图 6—7	家族企业董事会结构的“第三步曲”	(214)

图 6—8	上市公司家族企业治理基本模式	(215)
图 6—9	家族企业公司治理三环模式	(216)
图 6—10	Stavrou 四因素分析模型	(222)
图 6—11	Longenecker—Schoen 七阶段父子接班模型	(223)
图 6—12	M—M—F 模型	(223)
图 6—13	家族企业员工关系图	(237)

表目录

表 0—1	1992 年—2001 年中国私营经济的发展	(2)
表 2—1	全国私营企业发展情况 (1989—2001 年)	(48)
表 2—2	五次调查私营企业主营行业的变化	(51)
表 2—3	2001 年底私营企业区域分布情况	(52)
表 2—4	不同规模企业在各种类型 私营企业中占的比例	(55)
表 2—5	1992 年—2001 年全国私营企业 组织形式变化情况	(56)
表 2—6	企业对改善私营经济发展环境的关心程度分布	(60)
表 2—7	私营企业股东构成情况	(63)
表 2—8	中国部分家族控股上市公司的家庭持股情况	(64)
表 2—9	家族企业的发起形式	(65)
表 2—10	不同类型企业自有资本及企业主 本人资本量	(65)
表 2—11	历年调查中私营企业的决策结构	(66)
表 2—12	家族企业员工进入企业渠道	(67)
表 2—13	企业主对不同人员的选用标准	(67)
表 2—14	家族企业的主要依靠对象的重要性 百分比分布	(68)
表 2—15	部分家族企业接班情况	(70)
表 3—1	乐清 20 家家族企业代表的产权构成情况	(77)
表 3—2	家族企业在生产经营和发展规划等重要问题 出现分歧时的决策方式百分比分布	(79)
表 3—3	家族成员在管理层情况以及职位名称	(80)
表 4—1	企业生命周期理论中成长阶段	(113)
表 4—2	企业生命周期理论中再生与成熟阶段	(113)
表 4—3	企业生命周期理论中企业老化阶段	(114)

表 4—4	三种类型家族企业的简要比较	(115)
表 4—5	企业各成长阶段所遇到的障碍	(118)
表 4—6	各种影响因素在企业不同成长阶段 的重要性比较	(119)
表 5—1	1989—1992 年开业的企业主“家庭出身”	(129)
表 5—2	历次调查私营企业主的文化构成	(130)
表 5—3	私营企业主开办企业前的最后职务	(130)
表 5—4	不同资本规模私营企业 2003 年经营状况	(132)
表 5—5	不同资本规模私营企业 2003 年经营效益	(132)
表 5—6	私营企业资本增长率	(133)
表 5—7	家族制的优劣判断	(134)
表 5—8	样本企业业主家族制的评价	(135)
表 5—9	家族成员在管理层情况及职位名称	(136)
表 5—10	企业主对家族企业“亲缘管理妨碍企业发展” 观点的态度	(137)
表 5—11	家族企业制度创新的主要障碍因素	(137)
表 5—12	企业对改善私营经济发展环境的 关心程度分布	(145)
表 5—13	五次调查私营企业主要经营行业变化	(149)
表 5—14	私营企业资金来源次序问卷回答	(155)
表 5—15	私营企业纠纷发生及解决办法	(165)
表 6—1	不同公司治理模式及其关键问题	(205)
表 6—2	不同发展阶段家族企业治理 结构特征比较	(208)
表 6—3	家族企业接班人培养流程	(227)
表 6—4	家族企业员工进入渠道	(233)
表 6—5	私营企业管理人员来源	(233)
表 6—6	家族企业主对不同人员的选用标准	(234)
表 6—7	家族企业是否面临严重的信用危机	(235)

导 论

本书力图在对中国家族企业全面介绍的基础上,构建中国家族企业管理模式转型体系,希望能够为中国家族企业的持续稳定发展提供一定的借鉴作用。

一、问题的缘起

为什么要选择中国家族企业作为研究对象?在回答为什么之前,我们首先把家族企业在世界和中国国民经济中的地位和作用作一个简要的介绍。

在人类的过去和现在,家族企业都是广泛存在的,并且还会长久地存在和发展。美国学者克林·盖尔西克(Gersick)认为“即使最保守估计也认为家庭所有或经营的企业在全世界企业中占到65%至80%之间。……家族企业中有许多是世界上最大最成功的企业。据估计,世界500强企业中40%由家庭所有或经营。家庭企业创造了美国生产总值的一半,雇用的劳动力也占一半。在欧洲,家庭公司支配着小的和中等规模的公司,并在一些国家里占较大公司的大多数;在亚洲,家庭公司大都居主导地位。在拉丁美洲,由家族建立和控制的大型企业在绝大多数产业部门中都占据主导地位”。^①

中国家族企业是在改革开放背景下产生的,它以灵活的经营机制、快速的市场反应在中国经济发展中发挥着越来越重要的作用,显示出旺盛的生命力,在21世纪中国经济发展中将扮演越来越重要的角色。改革开放以来,私营经济对中国的经济发展做出了重大贡献。在经济方面支撑了中国经济的半壁江山,解决了作为人口最多的发展中国家数以千万计人口的就业问题(见表0—1)。

① [美]克林·盖尔西克等,贺敏译:《家族企业的繁衍——家族企业生命周期》,北京:经济日报出版社,1998年,第2—3页。

表 0-1 1992 年—2001 年中国私营经济的发展

私营企业	户 数	注册资金	产 值	消费品 零售额	工商税收	从业人员
1992 年	14 万户	221 亿元	205 亿元	91 亿元	4.55 亿元	232 万
2001 年	203 万户	18212 亿元	12317 亿元	624 亿元	917.6 亿元	2714 万
年平均 增长(%)	34.63%	63.26%	57.63%	59.98%	80.33%	31.43%

资料来源：作者根据资料综合整理。

根据张厚义等人的调查数据显示，在中国私营企业中，90%以上是家族企业，绝大多数家族企业实行家族式管理。^① 所以我们认为只有在充分了解中国家族企业基础上，才能真正地清晰研究中国的私营企业和个体企业。此外，不仅私营企业普遍存在家族制及家族化管理，乡镇企业、集体企业、合伙企业、股份制合作制企业、民营承包制企业等其他类型的企业也不同程度地存在着家族制或家族化管理现象。所以，中国的家族企业对国家来说是不可忽视的巨大的经济、社会要素，对学者来说更是不容忽视的具有重大理论和现实意义的研究对象。

其次，虽然确立了研究的对象为中国家族企业，但是由于家族企业所涉及的内容繁多，不可能逐一分析探讨，经过参阅大量的文献资料和对中国家族企业的了解分析，我们认为目前大多数中国家族企业已经走过初创期，进入了发展期和成熟期，许多适应初创期的管理因素已经不再适合企业的发展，成为企业发展壮大的瓶颈，企业面临管理模式转型的难题，如果企业不能进行管理模式的转型则不能平稳渡过转化期，那么，企业就会出现寿命短、长不大的症状：

中国私营企业和家族企业“各领风骚三五年”的现象十分普

^① 张厚义等主编：《中国私营企业发展报告（2000 年）》，北京：中国社会科学文献出版社，2002 年，第 26 页。

遍。与发达国家企业比较,中国的私营企业普遍短命,中小企业的平均寿命只有三五年,大企业的平均寿命也不到10年。一份调查报告指出中国各种类型的企业在5年内结束的高达50%以上。^①另外,中国家族企业往往发展到亿元规模时,就遇到发展瓶颈,难以继续成长。中国目前有企业进入了世界500强,但是没有一家是私营企业,这虽然与家族企业发展历史短、环境制约因素等有关,但是中国家族企业长不大也是一个不容争议的事实。

我们可以这样说,在家族企业开创初期,家族式管理模式具有产权边界清晰、组织结构简单、管理成本低廉、决策反应迅速等优势。随着企业规模的不断扩大及外部条件(市场、政策、环境)的变化,家族式管理模式的许多弊端日益显露,中国家族企业的发展似乎也逃不过“富不过三代的命运”。

现在政府、媒体和学术界都给予了家族企业前所未有的重视,对于家族企业的发展问题给出了不同的答案,主流的思想是否定家族企业这样一种企业形态,认为家族企业不符合现代市场经济的竞争要求,要想生存和发展就必须全部向现代企业转化,建立起现代企业管理机制。我们认为这种观点既不符合家族企业发展现状也不符合家族企业发展规律,是一刀切的错误观点,是违背客观规律的。

中国家族企业面临的迫切问题是解决现有的管理模式与环境相适应性的问题,这里的环境即包括外部的政治、经济、技术、文化、社会、人才等环境;也包括企业内部的环境。只有企业把内外环境之间的矛盾进行合理协调,才能为企业创造稳定的环境,从而保持企业的持续发展。企业对于外部环境的影响力是有限的,要想适应环境就要从内部着手,这就涉及家族企业的管理模式转型问题。这里提出的管理模式转型并不是要求家族企业完全放弃旧有的

^① 项润:“中国企业发展的六道坎”,《商界——中国企业管理模式经典》,2001年增刊,第14页。

管理模式，全部的向现代企业制度转化，而是要对中国的家族企业进行分类分析，提出渐进型的管理模式转型体系。希望此体系能够指导家族企业走出“管理误区”，在新的世界经济、国内经济中继续发展壮大。这是选择家族企业管理模式转型作为研究对象的主要原因。

最后，与家族企业这一组织形式在世界各国经济中所扮演的重要角色相比，理论界对于家族企业研究的忽视令人吃惊。著名管理学家彼得·德鲁克（Peter·Drucker）指出，有关管理的书籍和课程几乎完全是针对公共的和专业管理的企业——它们难得提到家族经营的企业。^① 浙江大学的陈凌认为，中国经济学家不可思议地忽视了这个领域的研究，并进一步指出了原因：（1）经济学与社会学井水不犯河水的传统分工使得双方的研究各自为政，没有进行积极的信息和观点交流；（2）中国学者对家族式组织存在一种“意识形态歧视”的心理障碍，即简单地将它宣判为低效率的和没有前途的，认为家族式组织作为一种企业模式必然要被所谓的现代企业制度所代替；（3）家族式组织和企业战略网络纳入现代经济学研究领域仍是一项未完成的工作。^② 近几年，随着国内家族企业发展壮大，关于家族企业的研究也日益受到关注，有关家族企业的专著、文章相继问世，中国学者对家族企业给予了前所未有的关注。由于研究家族企业的学者来自不同的学术领域，他们大部分从自己专业的视角对家族企业进行分析，单纯地从家族企业的某一个方面，某一个问题进行阐述而没有从全局、系统的角度俯瞰家族企业，没有从历史纵横的角度认识家族企业的产生的必然性，没有从环境动态的角度分析家族企业存在的合理性，没有从发展的视角对家族企业面临的问

① 彼得·德鲁克：《大变革时代的管理》，上海：上海译文出版社，1999年，第29页。

② 陈凌：“面向网络时代的中国家族企业研究”，《学术研究》，2001年第5期，第12页。

题予以解答。因此开展中国家族企业的全面、系统、多视角的分析讨论就显露的十分必要和迫切。

二、研究意义

与中国家族企业在国民经济中的重要地位和对国家的重大贡献相对应,开展中国家族企业的研究具有重大的理论意义和实践意义。

(一) 理论意义

中国的家族企业并非舶来品,在中国近代史上家族企业就曾经大量存在并经历了长期的发展、繁荣和衰退,对于现阶段中国家族企业的研究就具有浓郁的历史传承性;而且以史为镜,有利于吸取经验和总结教训。

中国是一个“家文化”传统最为悠久和深厚的国度,虽然解放以来“家文化”、家族组织受到政治体制的强烈冲击;但是,中国的现实表明:“家族主义”或“泛家族主义”倾向在中国的各类组织或单位中惊人地相似,并普遍地存在着。即使在计划经济体制最为鼎盛的时期也是如此,只不过是以一种变相的或潜伏的形态存在。在体制转轨时期,“家文化”与家族企业的勃然复发应该不足为怪的。^① 在中国社会转型状态中,计划经济体制规则渐渐失效,健全的市场经济规则还在逐步的建立之中。因此,家庭与家族规则自然就成为在夹缝中发展起来的私营企业创建和发展的支撑构件。我们需要从文化的视角探讨家族企业产生的文化合理内核;家族企业在管理模式转型中文化所起的制约和促进作用;深入探讨文化与组织及组织演变之间的因果关系。因此对中国家族企业历史地进行考察将具有重大的理论意义。

(二) 实践意义

中国的家族企业对国民经济的发展有着重大的影响,它的兴盛

^① 储小平:“家族企业研究:一个具有现代意义的话题”,《中国社会科学》,2000年第5期,第53页。

和衰亡关系到经济社会的发展。根据统计数据表明,中国的家族企业发展迅速,资产规模、产值、消费品零售额、上缴工商税收等方面的增长速度都明显高于其他经济成分,家族企业有着旺盛的生命力和发展潜力,为国民经济的发展做出了重要的贡献。同时,随着中国经济结构调整和国有企业改革的需要,出现了大批下岗职工,给中国劳动就业、社会安定和经济增长带来了极大的压力。在应对压力中,作为私营企业的主体家族企业发挥了重要的不可替代的作用。

但是,目前家族企业存在着许多问题。从战略发展的角度来看,大多数家族企业规模偏小,安于现状,企业发展没有整体的战略计划,或者盲目扩大过早进行多元化经营导致企业后劲不足而衰亡;在企业治理结构上,大多数家族企业采取所有权和经营权合一的治理结构,虽然近年来很多家族企业也设立了股东大会、董事会、监事会等现代企业治理结构,但比重不大,其中大多数并没有行使应有的职能,企业的主要决策权仍然高度集中于企业主及其家族;在组织结构上,大部分家族企业普遍采用工业时代时期的直线型组织结构,不能适应瞬息万变的知识经济社会;在组织形式上,基本上采用的是集权型和职能型,对于矩阵型管理,特别是学习型组织、柔性组织没有全面的认识,也就没有得到普遍采用;在人才的引进和人力资源的管理方面,大量存在着任人唯亲的倾向,在选拔人才上重视亲情而忽视才能,不能引进高素质、高质量的人才;在人才管理方面,内外有别,不能对外来人才形成有效的激励机制,达不到挽留人才的目的。追寻导致这些问题的原因,我们不能一味指责家族企业的落后和狭隘,而应从多方面系统分析思考,问题的根源是否在于家族式的管理模式?那么如何认识家族式管理模式?是否完全否定这种管理模式?家族企业是否需要管理模式的转型?如何转型才能保证企业的持续发展?转型的推动力,转型的必要条件,转型的后果又如何?等等,这些问题都迫切地需要我们的回答,所以开展针对家族企业管理模式转型问题的研究具有重大的

实践意义和对家族企业发展的现实指导意义。

三、研究方法

我们知道,对任何一个具有理论或实践性问题的研究,都有不同的方法和路径。作为系统研究中国家族企业管理模式的课题更应该具有坚实的理论基础、科学的论证依据、严谨的逻辑分析、完整的研究体系,为此,本书综合运用了以下研究方法:

(一) 规范研究与比较研究相结合

家族企业在世界范围内大量地存在和发展,发达国家家族企业和东南亚华人家族企业都有着悠久的历史 and 先进的管理经验,中国的家族企业相比较发展历史较短,一切都在探索中前进,为了更深入地研究中国家族企业,需要把发达国家和与我们有着类似文化背景的东南亚华人家族企业作为比较对象。比较重点集中在家族企业产生背景和管理模式发展方面。通过比较,从中寻找家族企业发展的一般规律,进而揭示中国家族企业管理模式独特的发展路径。

(二) 模型显示与逻辑实证相结合

在对国内大量企业成功和失败的经验分析基础上,提出了为什么家族企业要进行管理模式转型的问题,同时在实证分析的基础上通过充分的理论评述,对所提出的问题给予了回答,构建了家族企业管理模式转型体系模型。本书重点是建立转型体系,对体系的影响要素详细说明和论证,并借助图表、模型简化思想。

(三) 文献综述与案例分析相结合

家族企业在中国不是新生事物,有着近百年的历史,只是因为特殊原因消失了一段时间。在历史上,中国家族企业曾经辉煌一时,积累了宝贵的历史经验。为此作者查阅了大量关于家族企业的国内资料,不仅包括现代中国家族企业的大量案例资料,还有从近代家族企业兴起到解放后家族企业消失的相关资料,试图通过资料的收集、整理、比较、分析来探索中国家族企业管理模式,并辅之以案例佐证,支持和深化本书的观点。

四、研究目的

本书在对国内外家族企业研究成果基础上,力图展示中国家族企业管理模式全貌,深入探讨中国家族企业产生的原因;存在的合理性;管理模式的优势与劣势并指出家族企业管理模式转型的必要性;转型所依托的理论基础;对转型的主体和作为辅助体的外部环境逐一分析;最后从企业制度转型(产权、公司治理、人才结构)、企业文化、社会环境、家族(传承制度创新)四个层面构建中国家族企业管理模式转型体系。

五、研究框架

