

■家族企业——未来中国企业的生力军
ZHONG GUO JIA ZU QI YE



中国家族企业

面临的紧要问题

付文阁 著

经济日报出版社



中国 家族企业 面临的紧要问题

付文阁 著

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国家族企业面临的紧要问题/付文阁著. —北京: 经济日报出版社, 2004. 10

ISBN 7-80180-396-5

I. 中... II. 付... III. 家族企业—企业管理—研究
IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 106662 号

中国家族企业面临的紧要问题

著 者	付文阁
责任编辑	孟 旭
责任校对	汤雪梅
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮编 100054)
电 话	010-63567690 63567691(编辑部) 63567683(发行部)
网 址	edp.ced.com.cn
E-mail	edp@ced.com.cn
经 销	全国新华书店
印 刷	北京市朝阳区小红门印刷厂
开 本	710 × 1000mm 1/16
印 张	13 印张
字 数	157 千字
版 次	2004 年 10 月第一版
印 次	2004 年 10 月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80180-396-5/F · 151
定 价	20.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

目 录

导论	(1)
第一章 家族企业长盛不衰的原因	(11)
第一节 家族企业的界定	(11)
第二节 家族企业是全球普遍存在的企业制度形式	(14)
一、家族企业是世界各国和地区普遍存在的企业制度形式	(15)
二、家族企业也是世界级大企业存在的制度形式	(25)
三、家族企业广泛存在并能长大的制度涵义	(31)
第三节 家族企业普遍存在的原因	(33)
一、激励理论：家族企业的血缘关系解决了管理层的 激励约束问题	(33)
二、交易费用理论：家族企业制度减少了企业交易成本	(35)
三、委托—代理理论：家族企业制度减少了委托—代理 成本	(36)
四、信息经济学理论：家族规则化解了不确定性	(38)
五、决策理论：家族企业制度有利于企业做出最优决策	(38)

六、组织沟通理论：家族企业制度有利于信息沟通	(40)
------------------------------	------

第二章 家族企业制度的国际比较	(42)
-----------------------	------

第一节 美国的家族企业制度	(42)
---------------------	------

一、美国家族企业中在股权开放中仍然保留高度的控制权	(42)
---------------------------------	------

二、美国家族企业职业化管理程度高	(48)
------------------------	------

三、美国家族企业治理结构较为规范合理	(50)
--------------------------	------

第二节 日本的家族企业制度	(52)
---------------------	------

一、多元化的企业制度并存	(52)
--------------------	------

二、日本家族企业股权相对集中	(54)
----------------------	------

三、两权不分的企业治理结构	(55)
---------------------	------

四、通过制度建设发挥家族企业自身特定的长处	(56)
-----------------------------	------

五、注重家业延续的“家”文化便于职业化管理的介入	(57)
--------------------------------	------

第三节 欧洲的家族企业制度	(58)
---------------------	------

一、在企业变革过程中仍然保持高度的控制权	(59)
----------------------------	------

二、以集中股权的方式实现高度控制	(59)
------------------------	------

三、以相互参股和控股形式实现股权集中	(60)
--------------------------	------

四、欧洲低信任度文化导致家族企业的内向性	(62)
----------------------------	------

第四节 海外华人的家族企业制度	(62)
-----------------------	------

一、股权相对集中基础上实现家族控制和家族经营	(63)
------------------------------	------

二、所有权与经营管理权不分	(63)
---------------------	------

三、以任人唯亲为前提引进外部管理人员	(63)
--------------------------	------

四、亲疏差序构建关系网络影响家族企业制度	(64)
----------------------------	------

第五节 国外家族企业制度的特征分析	(67)
-------------------------	------

一、国外家族企业制度的共同特征	(67)
-----------------------	------

二、国外家族企业制度的差异	(70)
第三章 家族企业在中国	(73)
第一节 中国家族企业制度的现状	(73)
一、家族企业的产权主体具有超经济性质	(73)
二、中国家族企业股权结构的现状	(74)
三、中国家族企业治理结构的现状	(78)
四、中国家族企业非正式制度的现状	(88)
五、中国家族企业财务管理的现状	(89)
第二节 中国与国外家族企业制度的异同	(91)
一、中国与国外家族企业制度的相同之处	(91)
二、中国与国外家族企业制度的不同之处	(92)
第三节 中国家族企业制度存在的问题	(94)
一、中国家族企业产权制度的弊端	(94)
二、中国家族企业治理结构的弊端	(104)
三、中华“家”文化作为家族企业非正式制度的弊端	(109)
第四章 中国家族企业制度演进的目标模式	(113)
第一节 西方家族企业的制度演进	(113)
一、美国家族企业的制度演进及其影响因素	(113)
二、日本家族企业的制度演进及其影响因素	(122)
三、欧洲家族企业的制度演进及其影响因素	(128)
四、西方家族企业制度演进的趋势	(132)
第二节 中国的家族企业向何处去	(133)
一、中国家族企业制度演进的路径依赖	(133)
二、中国家族企业制度演进实践的失败	(138)

第三节 现代家族企业制度是我国家族企业制度演进的目标	
模式	(140)
一、现代家族企业制度是我国家族企业制度演进的目标	
模式	(141)
二、现代家族企业制度的基本特征	(144)
三、向现代家族企业制度演进的主要内容	(145)
第五章 中国家族企业制度的演进路径	(150)
第一节 职位开放	(150)
一、举贤避亲模式和贤亲并举模式	(150)
二、内部培养模式和“空降兵”模式	(158)
第二节 股权开放	(160)
一、按开放目的区分的股权开放模式	(160)
二、按股权结构区分的母体开放模式和子体开放模式	
.....	(162)
第三节 财务开放	(165)
一、强制性开放	(165)
二、自愿性开放	(167)
第四节 三个开放的次序选择	(168)
一、三个开放之间的关系	(168)
二、三个开放沿着职位开放—股权开放—财务开放的次序	
进行	(170)
第五节 三个开放应该注意的问题	(172)
一、家族企业在进行三个开放时，首先要做到初始产权	
明晰	(172)
二、家族企业在进行三个开放时，首先要树立相对权威	
.....	(174)

三、家族企业在进行三个开放时，要根据自己的实际情 况量力而行	(176)
参考文献	(178)
一、中文文献	(178)
二、外文文献	(192)
后记	(199)

导 论

家族企业是什么，如何运作，怎样发展，最后去向何方，这些问题，已经渐渐成为当前学界关注的焦点。中国家族企业自身也在实践中不断地探索，在成与败之间反复、徘徊，热切呼唤着富有建设性的指引。

一提起家族企业，人们脑海里最先浮现的，往往是家族本身错综复杂的关系，以及家业传承过程中的种种纠葛。诸如父子反目、兄弟成仇、夫妻分飞等故事广泛流行，描写家族企业内部恩怨的各类文章、影剧作品更是在备受追捧的同时，加深了人们的这一印象。

此外，胜败乃兵家常事，企业亦如此。然而，对于家族企业来说，其一旦失败，人们往往把批判的矛头直接指向企业所具有的家族色彩，简单地认为这便是家族企业失败的根源，而不再去考究其他影响家族企业兴亡的因素。

在学术上，也存在着盲目否定家族企业的倾向。很多学者带着“有色眼镜”来研究家族企业，对家族企业的弊病揭示得多，对其优点却褒奖得少，相关的负面评价主要集中表现在以下几个观点之上。

第一种观点认为：家族企业是一种低效、落后的企业组织形式。这是因为，家族企业存在着如下诸多弊端：（1）资金难积累。由于家族企业的股权和管理信息不对外开放，难以获得来自公众的信任和认同从而获取外界资金支持，而家族分家则往往使家族资产越分越细，资金积累更是难上加难。（2）决策不科学。由于所有权和经营权严重重叠，家族企业的决策权往往掌控在家长手中，缺乏民主决策的监督和调节，容易造成重大决策失误。（3）人才结构不合理。由于家族企业“任人唯亲”，在一定程度上阻止了优秀社会人才进入企业，或者限制其在中发挥应有的作用，阻碍了家族企业的发展壮大。（4）制度无法贯彻。在家族企业当中，诸如亲情等非正式制度的存在，往往阻止了企业所制定的正式制度发挥作用，出现“一企两制”的现象，进而伤害到企业的执行能力。（5）家族纷争不断。对于分支较多、参与经营管理家族成员较多的家族企业，由于产权不能明晰、利益分配失衡等原因，往往容易引起家族纷争，甚至会给企业造成毁灭性的打击。因此，家族企业只是层次很低的一种企业组织形式。

如果按照这种观点，家族企业作为落后的企业组织形式，早就应该在历史的长河中消失，尤其是在市场经济发达的国家和社会更不可能存在。然而，事实却并非如此。有关数据表明，家族企业是全球最普遍存在的一种企业组织形式。不仅早在人类社会早期的手工作坊时代便已存在，直到今天也仍然占据主流。据统计，目前我国内地有民营企业 150 万家，其中 80% 以上的民营企业为家族企业。即便在全世界范围内，由家庭所有或经营的企业在所有企业中的比例也高达 65%~80%。在美国，90% 的企业是家族企业，雇佣了全国超过 50% 的劳动力；欧盟各国的情况也大体如此，家族企业占欧盟企业总数的 75%~99%，分别是 GDP

和就业人口的 65% 以上。事实上，家族企业的存在不仅与经济制度无关，与文化无关，与发展阶段无关，还与现代企业制度形式无关，与企业规模无关。

说家族企业是一种低效的企业组织形式更站不住脚。据美国《商业周刊》的统计显示：标准普尔 500 家公司的三分之一是家族企业，这些家族企业股东的年平均回报率为 15.6%，相比之下，非家族公司的股东年平均回报率只有 11.2%；家族公司每年的平均资产回报率为 5.4%，非家族企业为 4.1%。引人注目的是，在年收入增长率和利润增长率方面，家族公司也大大超过了非家族公司。

由此可见，认为家族企业是一种低效、落后的企业组织形式，这种观点是完全没有事实依据的。

第二种观点则认为：即便家族企业这一企业组织形式具有一定的优越性，但是就总体而言也只适合于创业、适合中小企业，而不适合于大企业。

这种观点认为，家族企业确实具有一定的优势，优势集中体现在以下几方面：首先，由于家族企业是由创业者及其家族成员所控制和经营，为了保证资本能够升值，管理者有足够的动力要求自己律己奉公、谨慎决策，不会出现偷懒或者作弊的行为，更不会轻易被眼前利益诱惑而放弃企业的长远利益。其次，家族成员之间的血缘关系、家族文化所构建的同一价值观念也会促使家族成员之间紧密团结，相互信任，共担风险，共同奋斗。这不仅大大降低了家族企业内部的交易成本，且使企业决策更为灵活，能够对瞬息万变的市场作出迅速反应，从而使家族企业焕发出强大的生命力。尤其在企业创业阶段，家族内部所特有的血缘纽带具有无可比拟的凝聚力和坚韧性。这些优势，都是一般的非家族

企业所难以比拟的，但这些优势只有在创业初期或企业规模较小的阶段，才比较容易发挥出来。

随着家族企业的规模不断扩大，企业管理层次的增加，在多层级的管理结构下，制度成为有效衔接各个工作环节、并保障决策能够从上至下施行的必要手段。此时，家族企业原先浓厚的人治色彩与大公司的制度化、规范化需求开始格格不入，并最终抵消了其在创业初期所形成的优势，成为企业前进的障碍。是以有些专家们认为，家族企业先天性地做不大；要想做大，就必须向现代企业制度转变，成为非家族企业。

然而，认为家族企业做不大的观点显然是不成立的。事实上，在全世界范围内，大规模的家族企业比比皆是。根据克林·盖尔西克（1998）的研究，在东南亚各国和地区中，最大的 15 个家族控制的上市公司的总值占其国内生产总值的百分比是非常高的，如香港为 84.2%、马来西亚为 76.2%、新加坡为 48.3%、菲律宾为 46.7%、泰国为 39.3%。家族企业已经不仅仅限于规模很小的夫妻店，而是走向世界前列，甚至做到世界顶尖。在世界 500 强的前 10 名里有 4 家是家族企业，其中山姆·沃尔顿家族创立的沃尔玛公司连续两年位居世界 500 强之首。此外，名闻遐迩的福特、摩托罗拉、杜邦、微软等都是家族企业的典范。在华人世界里，商业巨子李嘉诚直接及间接掌控长江实业、和记黄埔、长江基建及港灯等多家上市公司，总市值高达 5000 亿元，业务范围广及地产、电讯、货柜码头、金融以至连锁超市，庞大的家业成为人们保持关注的焦点。

在中国大陆，始终由刘氏家族所有及控制的希望集团则是家族企业能够做大做强的一个典型例子。该企业在二十多年的发展当中一直保持稳步前进、蓬勃发展的良好态势，不仅在诸如饲料

行业等领域担当领头羊的位置，还成为中国民营企业当中的老大。至于引起厨房用具市场大洗牌的方太集团、称雄中国化工领域的传化集团、有“中国八大金融资本家族”之称的万向集团等家族企业，也都在各自专业领域做出不俗的成绩，成为雄霸一方的大型家族企业。

由此可见，家族企业不仅仅可以做大，还可以做成世界最大的企业。

还有一种观点比较流行，那就是“富不过三代”，也就是认为家族企业做不长。持这种观点的人认为，家族企业在人才引进机制、内部制度化管理等存在严重缺陷，既无法从家族成员中挑选到合适的继承人，又无法从企业外部获得可信赖的人力资源，更不能建立起有生命力的管理体系，因此注定是做不长的。

尽管国内外均有“富不过三代”的说法，但是事实上，“富不过三代”的不仅仅是家族企业。据统计，1970年跻身《财富》500强的跨国公司到1982年后有1/3都销声匿迹了，其中有家族企业，也有非家族企业。有人在企业生命周期理论的指导下对企业的寿命进行了统计分析，结论是企业的平均寿命周期约在40~50年。美国学者在分析了多数公司的兴衰历程后，指出：在许多国家，40%的新建公司活不到10年便中途夭折，以至于前10年成为企业“死亡率”最高的时期。一般的公司寿命为7~8岁，一个跨国公司的平均生命周期是40~50年。另一项研究表明，现代企业平均寿命为12.5年，长一点的达40年，而超过百岁的公司寥若晨星，但与此相反，在欧洲大陆及英国，超过300岁的公司还大有“人”在，且多属家族企业。这充分显示出了家族企业所特有的旺盛生命力。可见，企业短寿并非家族企业所独有，恰恰相反，家族企业的平均寿命要比非家族企业的寿命要

长。

总之，认为家族企业是一种低效、落后、传统的企业组织形式，注定做不大、做不强、做不长，是错误的、站不住脚的、不符合实际的。那么，家族企业必须走向现代企业制度才是唯一出路的结论显然是不成立的。

为什么这些错误的观点与结论长期流行？

1. 从研究对象来说，由于家族企业经营具有一定的灵活性，且在财务、决策、人才挑选与企业继承等方面不需承担公开的责任，而各国、地区之间的家族和家族企业又各有特点、难以把握，是以基础研究数据较难收集，人们对家族企业的认识只好人云亦云，停留在表面，难以深入。

2. 从研究取向来看，自 19 世纪末以来，西方学术界多以美国式的大型公司为研究对象，把这些公司看成是企业发展的典范和企业发展的方向，家族企业则由于学者的偏见沦落为保守主义的代名词，备受研究人员的冷落。受西方学术界风潮的影响，再加上中国民营企业长期积弱，国有企业、尤其是国有大中型企业长期是政界、学界和业界的关注热点，对于家族企业的基础研究和专题研究更是稀少而薄弱，自然难以得到正确的结论。

3. 从研究方法来看，国内的经济热点长期集中在国有企业改革之上，现代企业制度被视为国有企业发展的唯一出路。虽然，这种观点是正确的，但一些学者据此将现代企业制度看成是包治百病的灵丹妙药，并想当然地将其作为企业组织形式是否先进的标准来要求家族企业，这不仅武断而盲目，且违背了科学研究规律。与国有企业相比，家族企业无论是在股权结构上，还是治理环境方面，均具有非常强烈的个性特征，必然会导向不同的发展模式。

4. 从思维定势的影响来看, 由于历史原因, 人们对家族企业普遍存在偏见。在有色眼镜的作用下, 学者们往往用静止的、片面的眼光来看待家族企业, 不去深入研究当今家族企业内部正在悄然发生的种种变革, 没有看到家族企业随着时代发展所创造出的成功管理模式, 从而也就无法把握家族企业的真正面貌和发展趋势。

这种错误观点的广泛流行不仅误导了中国家族企业, 也给中国的家族企业造成了极大危害:

首先, 人们往往会戴上“低效企业”、“家族一手遮天”等有色眼镜来看待家族企业, 这种来自社会方面的歧视使很多家族企业在公众面前抬不起头。有个统计数字说明: 只有 2% 的家族企业家愿意把自己的企业称为“家族企业”, 这与将近 30% 的企业宁愿选择自称为“私营企业”而不选择“家族企业”形成了鲜明对比。而这种歧视和偏见也给广大家族企业造成了不平等的竞争环境。例如, 家族企业在融资时遭遇金融机构的冷遇已经成为家常便饭。据报载, 某位银行人士曾吐露如下心声: 贷款给国有企业, 哪怕收不回来, 最多也是背个能力不足的名声; 但是贷款给家族企业倘若收不回来, 便要冒着被怀疑收取回扣追究责任的风险。家族企业不仅融资难, 在商务谈判、人才引进、公众形象等方面也往往面临不公正的待遇。这些, 都成为家族企业成长道路上的绊脚石。

其次, 由于舆论的影响, 不少家族企业对自身的发展模式失去了自信, 四处探寻解决方案。为此, 有专家开出了一剂药方: 家族企业若想做大、做强、做长, 唯一的途径便是向现代企业制度的非家族企业转型。在该药方的指引下, 许多家族企业仓促上马, 盲目转型, 试图通过在短期内建立现代企业制度来实现“土

鸡变凤凰”的飞跃。然而，实践却证明了这个药方对于家族企业来说是一剂害人不浅的“虎狼药”。

例如，曾经轰动一时的“中国职业经理人第一案”。事件的主角——广西喷施宝董事长王祥林吸纳了日本野村证券投资基金集团所投入的资金，并一举聘请了 12 位职业经理人，还让原来任总经理的儿子和任财务总监与人事部经理的儿媳退出了管理层。然而，喷施宝由家族企业向现代企业转型的蜜月期尚未度过，便爆发了总经理王惟尊及财务总监水麒麟带走喷施宝大量财务单据、账单、采购单、银行对账单、外汇核单，并招致野村起诉喷施宝的假账风波。最后，王祥林驱散 12 位职业经理人，并将其中几位告上法庭。喷施宝一切重回老路，向现代企业制度的迈进就此宣告夭折。

除了喷施宝之外，还有后文所提到的陕西黄河集团、广东华帝燃具等公司的案例，这些匆忙向现代企业制度转型的勇敢者由于连连受挫，最后还是走了回头路。事实上，由于自身条件与国内相关经济环境远未成熟，盲目追求向现代企业制度转型的家族企业成少败多，这大大增加了家族企业的机会成本，浪费了家族企业的既有资源，甚至使不少家族企业伤筋动骨，一蹶不振。

针对这些错误观点，以力帆集团董事长尹明善、方太集团董事长茅理翔为代表的家族企业掌门人给予了驳斥，他们通过对自身多年实践经验的总结，提出“摒弃家族企业还为时过早”^①，当前家族企业的存在具有一定的现实合理性。在他们的带动下，业界开始涌起为家族企业正名的暗潮。

与企业家的呼声相对应，理论界也开始了对家族企业研究现

^① 尹明善：“家族企业 50 年不变”，中国宏观经济信息网，2001 年 7 月 26 日。

状的反思。例如，钟朋荣认为，家族企业和现代公司制度二者之间不存在哪个先进哪个落后的问题，家族企业不应该强求转变，要结合自身情况（如企业规模、产业特点、产业性质和外部环境）而定。这种观点实质上是建议家族企业不要盲目冒进，暂时保持现状，这种观点从某种意义上来说略显消极。

另一些专家的观点则更积极一些，他们认为家族企业不一定向现代企业制度转型，应该有其它比较理想的发展理想模式。例如，顾功耘提出：中国家族企业的理想模式是家族企业加现代法治^①。黄泰岩提出了更具解释力的现代家族企业的概念，认为现代家族企业制度，既不同于传统家族企业制度，也不同于现代企业制度，是二者合理成分的有机结合。他认为，中国家族企业未来最终也许都会演变成为现代企业制度，但是在相当长的时期内，现代家族企业仍然是中国家族企业的最佳现实转向，并进而提出了中国家族企业转向现代家族企业的“三开放路径”观点^②。

无论如何，目前学界尚未将各种家族企业的有关模式、概念和观点细化、系统化，尚未发展出相对系统而科学的家族企业理论体系。而这恰恰正是本文的意义和目的所在。

本文利用作者本人长期深入我国各地家族企业进行调研、采访所获取的大量第一手材料，通过对已有理论和实证研究的分析，对黄泰岩提出的家族企业现实的演进目标模式（现代家族企业制度）及其演进路径作进一步的深化和扩展研究，首先证明了家族企业存在的合理性和高效性，然后在对家族企业制度实践的国际比较分析和国内现状分析的基础上提出我国传统家族企业演

① 转引自甘德安著：《中国家族企业研究》，中国社会科学出版社2002年10月版。

② 黄泰岩编著：《与企业家谈经论道（第一辑）》，经济科学出版社2002年版。