

RONGHE

袁友军 著

融合

民营企业的制度选择

家族制经营真的一无是处吗？

现在是引入现代企业制度的最佳时机吗？

中国民营企业发问：我们应该怎么办？

21世纪
中国民营企业装备图书



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

21世纪 中国民营企业装备图书

融合

民营企业的制度选择

袁友军 著



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:王宝平

封面设计:李栋设计工作室

图书在版编目(CIP)数据

融合:民营企业的制度选择/袁友军著. - 北京:中华工商联合出版社,2005.2

ISBN 7-80193-215-3

I. 融… II. 袁… III. 家庭企业:私营企业 - 经济制度 - 研究 - 中国 IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 006732 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.gslcbs.com.cn

北京中科印刷有限公司印刷

新华书店总经销

700×1020 毫米 1/16 印张:12.25 160 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-215-3/F·96

定 价:28.00 元

本书主要观点与理论创新

1 家族企业与家族制经营是两个不同的概念。家族企业是企业的所有制形式,而家族制经营则是企业的经营形式。作为投资者和所有者,家族企业是永恒的,是可以做大做长的,而作为一种经营形式,家族制经营则要不断地随着内部环境和外部环境的变化而变化。

2 家族制经营的典型特征是经营管理过程中的关系主义,即把企业比作一个家族,并按照家的伦理来处理企业内部和外部的关系。与之相反,现代化的企业,则把企业当成一部机器,按照成本利润的观念来建立组织,经营企业。

3 家族制经营的形成是文化、环境与企业组织自身的客观要求。东亚儒家地区受家本位传统文化影响的企业的家族制经营更为突出。同处儒家文化圈,由于日本儒家文化的内涵与华人儒家文化的差别,华人企业的家族制经营最为典型。

4 家族制经营的转变,在于代际转换之际。当前民营企业的经营管理者一般还是第一代创始人。在不断的成功面前,他们对自己企业的管理体制和自己的管理能力无比自信。相对于企业体制与企业文化而言,他们更为关心的还是资金、技术、产品、市场等问题。随着企业规模的扩大、外部环境的变化,家族制经营的弊端开始暴露。此时,企业体制就需要随着经营者的更替而调整。

5 民营企业家族制经营的演变趋势在于:把中国传统文化的家族观念与现代公司治理结构进行有机的融合,建立现代家族企业制度。在这里,企业主既是作为一个大家族的企业的家长,又是一个作为经济利润组织的董事长或总经理。

6 家族制经营机制的转变,是一个逐步的渐进的过程。从短期来看(第一代),是在维持现有家族经营体制下,引入科学的决策机制,并重视从家族内部培养接班人;从中期来看(第二代),要逐步培育大家庭的企业文化与相应的企业制度;从长期来看(第三代及其以后),要逐渐实行职业经理人的社会化与股权的社会化。

序

汤在新

袁友军同志是我的博士研究生。在读博士之前,他就十分关注民营经济问题。在3年攻博阶段,他选择了当前民营经济中的一个普遍存在且颇具争议的课题——民营企业的家族制经营问题进行了较深入的研究,完成了其博士毕业论文《民营企业家族制经营机制的形成与演变》,《融合》一书是其对博士论文修订后出版的,该书就我国当前民营企业家族制经营这一现实问题提出了以下观点:

首先,作者从理论上把家族企业与家族制经营区别开来,认为家族企业是企业的一种所有制形式,而家族制经营则是企业的一种经营形式。前者是普遍的,无论落后国家还是发达国家,都拥有众多的家族企业;这种企业是可以做大的,目前世界上最大的企业沃尔玛就是典型的家族企业;这种企业也是可以持久发展的,福特、杜邦等家族企业的延续已经超过百年。与此不同,家族制经营却是要不断与时俱进的,因为企业的经营管理方式要不断地随着企业规模的发展、技术含量的提高、市场的演变、员工素质的提高等环境的变化而变化。家族制经营中的关系主义、家长制、所有权与经营权的统一难以维持企业的长远、持久和具有规模的发展,特别难以适应信息化、全球化时代跨国企业的发展。福特家族企业之所以能够长期存在和发展,就是因为福特能够根据企业的发展和环境的变化而不断地改变其经营方式:从职业经理人的聘用,到家族成员让出董事长的位置,以及最近的员工持股。所有这些都表明,虽然福特是典型的家族企业,而其治理结构却完全是现代的企业制度。反之,一些民营企业家靠关系起步,靠关系发展,最后

也毁于自己编织的各种关系。这些都足以说明,企业的家族制经营,需要不断的改革。

其次,作者认为,现代企业制度并不是我国绝大多数民营企业的最佳选择。目前,相当多的学者认为民营企业应该学习西方国家的企业制度,利用现代企业制度改造家族制经营。作者对此提出质疑,指出,西方的企业制度是西方文化背景的产物,而中国经历了几千年的封建帝制社会,现代法制建设还跟不上经济的发展,市场机制发育落后,而产生于农业社会的儒家伦理又难以规范现代大工业生产。在条件不具备的情况下,民营企业是难以形成现代企业组织制度的。

第三,作者也不同意用儒家伦理来治理民营企业。他认为,经济基础决定上层建筑。儒家伦理归根结底是自给自足的小农生产在意识形态层面的反映,是不适合现代大工业生产的。对于日本企业儒家治理的成就,作者指出:日本的儒家伦理与华人的儒家伦理有着非常大的差别,而且在日本取得成功的企业家族制经营,当其走出海外后,在信息化的浪潮下,也暴露出明显的不适应。20世纪90年代后期以来,日本的巨型企业,如索尼、丰田等,也都开始对家族制经营进行了大胆改革。

最后,作者在对美国企业、日本企业、海外华人企业分析的基础上,提出了现代家族企业制度的理念。所谓现代家族企业制度,它首先是家族的观念——这是中华文化的核心。但是,这种家族是抛弃了以血缘、地缘、同学、战友等为纽带的狭隘的家族概念,代之以现代的大家族观念:一个企业就是一个大的家族。这种家族关系既可以是传统的等级森严的父子关系,也可以是一种新型的平等的朋友兄弟关系。同时,亲兄弟明算账,即使是家族成员,也要按公司治理结构,明确各自的权利与责任。这一现代家族企业制度的理念的实施应该是逐步的和渐进的。

通观全书,作者既进行了大胆的理论创新,又注重现实的操作,表明了作者具有深厚的理论功底和严谨的学术素养。

民营企业在我国才刚刚兴起,其经营制度还处在演变过程中,我相信,

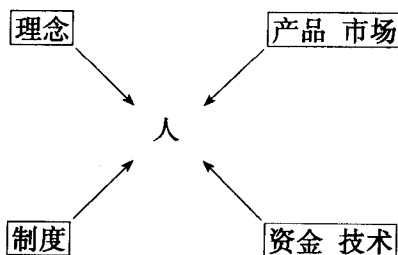
作者会随着实践的发展,继续深入探讨,推进其研究成果。

注:序言作者是华南师范大学经济与管理学院教授、中国马克思主义经济学说史学会副会长、中国《资本论》研究会常务理事、中国经济发展研究会副会长、广东省社联和省经济学会顾问。

引 言

随着改革开放的不断深入,特别是中国加入 WTO 和经济全球化浪潮,民营企业所面临的竞争越来越激烈。要提高民营企业的竞争力,就不能不研究民营企业的经营机制——家族制经营问题。

首先,影响和制约民营企业发展的外部桎梏正在逐渐被消除,阻碍民营企业进一步发展的因素更多的来自于内部——家族制经营;其次,家族制经营是我国民营企业目前普遍的经营形式;再次,家族制经营问题又是影响企业长远发展的根本问题。从短期来看企业经营的重点是产品问题、市场问题、技术问题、资金问题,但从深层次来看,则是人的问题,而人的积极性能否充分发挥,关键在于企业的经营理念和企业制度。企业的理念着重解决个人的信仰与价值归属问题,而企业制度则通过明确每一个人的职责,保证群体的效率与效能。



家族制经营作为一种经营模式,其核心内容就是家族的经营观念与家族的企业制度。它通过给员工以“家”的感觉,采取“家”的组织形式,以提高员工对企业之“家”的忠诚度和牺牲精神,从而有效地调动员工个人和企业群体工作的积极性。家族制经营,既有成功的经验,也有失败的案例。在社

会环境和企业规模发生巨大变化的今天,这种“家”的观念和组织形式,是否还能够给予企业持续发展的动力,是当前企业管理研究其中的一个重大课题,也是一个十分有争议的话题。

对于民营企业家族制的看法,从根本上来说,无非就是以下两种观点:

一种认为家族化管理弊大于利。

贵州神奇药业集团董事长张芝庭认为,家族化管理存在4大矛盾:一是企业目标和家族目标的矛盾。前者奉行公平和效率,后者看重长幼尊卑;二是家族成员的能力与企业发展需要的矛盾;三是家族成员之间的矛盾;四是家族成员与外部成员的矛盾。上述4大矛盾交织在一起,导致许多家族化管理的企业“月月招工,天天走人”。因此,彻底走出家族化管理的围墙是民营企业二次创业的必然选择。厉以宁也持有同样的观点,他认为家族制有4大局限:一是家族经营企业是家长个人决策,完全凭个人经验,一旦个人投资决策失误,整个家族企业也就垮掉了;二是选接班人很难,子女未必适合搞企业,而多个子女难免为争夺接班人位置而互相倾轧,不利于家族内部权益和利益的分配;三是家族制企业往往用人惟亲而非用人惟贤,特殊人物把持关键岗位,不利于引进家族以外的优秀人才,不利于企业的创新;四是封闭式的产权制度,为了肥水不流外人田,股份不能外流,企业仅靠自身积累,不利于发展。家族经营的制度改革,要走所有权与经营权分离的道路,建立真正的现代企业制度^①。

另一种观点认为民营企业家族制经营不可避免。

江苏红豆集团董事局第一副主席周海江(董事局主席周耀庭之子)认为,“子承父业”绝对是不科学的企业传承模式,但在目前的条件下,一味批驳和否定并不现实。从管理角度看,聘请职业经理人就意味着企业要付出太多的监督成本。民营企业的社会化趋势不可逆转,但职业经理人素质等方面的诸多不完善牵制着民营企业的社会化进程。一些学者如张维迎、杨帆等持有相同的观点。^②

由于对家族制经营的认识还存在着较大的争议,当前的理论也就难以

^{①②} 以上资料引自人大复印资料《乡镇企业民营经济》2001年第1期第37页《民营企业家谈家族化管理》及第23页《相关评论》

有效地指导民营企业经营管理的实践,其结果就是 20 世纪 90 年代以来相当多的民营企业在规模扩大以后出现了某种程度的经营危机。如南德集团、巨人集团、沈阳飞龙、中山爱多、三株集团、太阳神集团等等,不一而足。

当前,我国的经济、政治、文化环境发生了巨大的变化,民营企业经过 20 多年的发展,也发生了深刻的变化。如果民营企业的经营管理不能够与时俱进,就难以做大做强,持续发展。

坦率地讲,当前相当多民营企业的家族制经营是不适应目前竞争激烈的市场环境的。从理论上讲,家族制经营不利于外部资金、优秀人才的引入,从实践上来看,90 年代后期一些民营企业纷纷倒闭就是证明。

当然,并不是我们现在就要把所有的家族制经营的企业都转变成现代企业制度,实行现代化的管理。这是不可能的,也是不必要的。从全世界来看,大量中小企业,特别是中小家族企业,家族制经营仍然是重要形式。但是,从单个企业来看,家族制经营存在着难以克服的弊端。首先,家族制经营的企业做不长。研究资料表明,全球家族企业的寿命,一般为 23 年左右。家族企业能延续到第二代的,仅为 39%,能延续到第三代的只有 15%。^①中国民营企业的平均寿命只有 2.9 年。每隔 3 年,100 家企业中就有 68 家死亡。每隔 5 年,北京中关村 100 家企业中就有 92 家消失。每隔 10 年,中国 80% 的企业将会被淘汰。^②其次,规模做不大。《信任——社会美德与创造经济繁荣》一书的作者福山(2001)指出,在西方、日本和韩国,经济的发展不是通过企业数量的增加而实现的,在华人社会中,情况却正相反。“华人社会为什么以小规模企业为主,究其原因就是所有的私营企业都归家族所有而且也由家族来管理”。

企业做大做强特别是做长,成为百年老店,是经营企业的至高境界。任何一家企业,不可能仅仅满足于现状。市场经济的激烈竞争,往往使得企业不进则退。而企业的家族制经营,正是我国民营企业难以做大的重要原因。由于做不大,民营企业就无法形成规模经济,也无法建立自己的营销体系,由于做不大,企业就无法形成自己的品牌,在国内和国际分工中,只能成为

① 许峻 郭峰:《家族企业也要过坎》,《投资与证券》2001

② 赵代波 邓娟:《投资的陷阱》,商界导刊 2003 年第 1 期

大型企业的附庸。因此,随着外部环境和内部条件的急剧变化,一些有一定规模的民营企业,必须直面的是如何进行制度创新、管理创新、观念创新,以迎接市场的激烈竞争。

本书从微观层面对中国民营企业家族制经营,特别是那些经过较长时间的积累、有一定规模、处于转型期的民营企业进行了比较深入的探讨。但是,由于我国民营企业的发展仅仅是改革开放以来的事,民营企业成功的经验和失败的教训来自于方方面面,我们很难通过对我国民营企业的经营现状来认识和评判家族制经营。因此,本书通过对海外企业家族制经营进行分析,指出家族经营及其演变的一般规律,从而为我国当前民营企业的家族制经营提供参考。对海外企业家族制经营的分析,笔者重点选取了3个用于比较的对象:美国企业的家族制经营、日本企业的家族制经营和海外华人企业的家族制经营。之所以这样选择,是因为:美国企业的家族制经营及其成功的演变推动了美国经济的迅速发展。但是美国企业的家族制经营不能作为普遍的规律,美国企业的经营管理是西方文化背景下的产物,因此还要对日本企业的家族制经营进行分析。日本儒家文化传统是日本企业家族制经营的重要背景,但是日本的儒家文化毕竟不同于华人的儒家文化,由此,还要对海外华人的企业经营管理进行分析。通过对这些企业家族制经营的比较分析,基本上可以总结出家族制经营演变的一般规律。

目 录

序	1
引 言	1
第一章 了解	
民营企业家族制经营的概念与特征	1
第一节	
家族制经营的概念	3
一 家族与家族制	3
二 家族企业与家族制经营	6
第二节	
现代企业经营管理特征	10
一 钱德勒的 8 个论点	10
二 现代企业的经营特征	14
第三节	
家族制经营的特征分析	18
一 关系主义	18
二 家长式领导	27
三 对所有权与经营权的控制	34
案例 家族企业的非家族制经营——沃尔玛	38

第二章 发现

家族制经营形成的文化基础	43
第一节	
西方文化对现代企业经营的 3 大影响	45
第二节	
东方儒家文化与企业的家族制经营	48
一 家族制的观念	49
二 家族制的经营	50
第三节	
中日文化的差异与企业的家族制经营	51
一 家的观念	52
二 家族伦理	52
三 企业家族制经营	53
案例 包玉刚的家族观念与企业的家族制经营	54

第三章 寻找

家族制经营机制形成的现实依据	59
第一节	
西方企业理论与企业的家族制经营	61
一 学者的理论与企业的选择	61
二 现代工商管理理论与家族制经营	64
第二节	
市场环境与企业家族制经营	69
一 经理人市场	69
二 金融市场	71
三 信用环境	73
案例 一个 MBA 的牢狱之灾	79

第四章 规律

家族制经营演变的一般规律	83
第一节	
家族制经营的 7 大弊端	85
第二节	
美国企业家族制经营的演变	88
一 家族制经营是传统企业的主要经营形式	88
二 工业革命与家族制经营的演变	89
三 二战后的演化	90
第三节	
日本企业家族制经营的演变	92
一 美国对日本的占领与封建家族财阀的解散	92
二 美国的占领与西方个人主义价值观的冲击	93
三 信息化、全球化与日本企业的“美国化”	94
第四节	
东南亚企业家族制经营的演变	98
第五节	
家族制经营演变的一般规律	100
一 总体趋势是不断的社会化	100
二 变化一般在代际转换之际	101
三 演变的路径多种多样	103
案例 亚洲金融危机的冲击与大宇集团的解体	104

第五章 融合

我国民营企业家族制经营演变的趋势	109
第一节	
外部与内部环境分析	111
一 外部环境的变化	111
二 内部条件的变化	116
第二节	
家族制经营演变的趋势	118
一 否定家族制经营是不全面的	119
二 盲目坚持传统家族经营制也是不现实的	121
三 演变的趋势在于建立现代家族企业制度	122
案例 微软:让员工和公司联为一体	129

第六章 探求

家族制经营演变的路径	135
第一节	
短期措施——决策的科学化与接班人的培养	137
一 决策的科学化	137
二 高度重视接班人的培养	138
案例 李嘉诚的用人之道	142
第二节	
中期措施——制度与文化建设	145
一 打造大家庭的企业文化	146
二 企业制度:关系圈子与科层结构的融合	148
案例 茅理翔纵论“小家文化”与“大家文化”	152

第三节	
长期措施——经理人员的社会化与股权的社会化	156
一 经理人员的社会化	157
二 股权的社会化	161
案例 百年帝国——福特	165
跋	171
参考文献	173
后记	177

第一章 了解→民营企业家族制经营的概念与特征

第一节 家族制经营的概念

第二节 现代企业经营管理特征

第三节 家族制经营的特征分析