



家族式民营企业制度创新论

JIA ZU SHI MIN YING QI YE ZHI DU CHUANG XIN LUN

吴天凤 著



四川出版集团
巴蜀书社



家族式民营企业制度创新论

JIA ZU SHI MIN YING QI YE ZHI DU CHUANG XIN LUN

吴天凤 著

四川出版集团 巴蜀书社

图书在版编目 (CIP) 数据

家族式民营企业制度创新论 / 吴天凤著. — 成都: 巴蜀书社, 2009.9

ISBN 978-7-80752-530-1

I. 家… II. 吴… III. 家庭企业—企业管理制度—研究—中国 IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 224244 号

家庭式民营企业制度创新论

吴天凤 著

责任编辑 潘伟娜

封面设计 张 科

出 版 四川出版集团巴蜀书社

成都市槐树街 2 号 邮编 610031

总编室电话: (028) 86259397

网 址 www.bsbook.com

发 行 巴蜀书社

发行科电话: (028) 86259422 86259423

经 销 新华书店

印 刷 成都翔川印务有限责任公司

版 次 2010 年 3 月第 1 版

印 次 2010 年 3 月第 1 次印刷

成品尺寸 203mm×140mm

印 张 8.75

字 数 220 千

书 号 ISBN 978-7-80752-530-1

定 价 22.00 元

本书如有印装质量问题, 请与工厂调换

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 本选题研究背景和意义	(1)
第二节 本选题研究现状	(7)
第三节 本书研究方法、思路和研究特色	(34)
第二章 家族式民营企业特征与制度合理性	(41)
第一节 几个基本概念的辨析	(41)
第二节 家族式民营企业特征	(45)
第三节 家族式民营企业制度合理性	(49)
第三章 家族式民营企业制度缺陷分析	(61)
第一节 企业制度框架和体系	(61)
第二节 家族式民营企业产权制度缺陷	(65)

第四章 家族式民营企业制度创新动力机制	(85)
第一节 家族式民营企业制度创新动力模型	(86)
第二节 家族式民营企业制度创新内部动力	(87)
第三节 家族式民营企业制度创新外部动力	(90)
第四节 家族式民营企业制度创新环境解析	(92)
第五节 家族式民营企业制度创新风险评估模型	(95)
第六节 家族式民营企业制度创新前提:企业目标重构	(97)
第七节 家族式民营企业制度创新基点:家族制下的现 代企业制度基因	(100)
第五章 家族式民营企业产权制度创新	(101)
第一节 我国家族式民营企业产权制度创新动力因素	(101)
第二节 家族式民营企业产权制度创新目标	(105)
第三节 家族式民营企业产权制度创新基点:家族控股 下的股权开放	(107)
第四节 家族式民营企业产权制度创新的条件	(109)
第五节 家族式民营企业产权创新路径	(112)

第六章 家族式民营企业治理结构创新	(125)
第一节 家族式民营企业治理结构内涵和优化	(125)
第二节 家族式民营企业治理结构创新目标和维度	(128)
第三节 家族式民营企业治理结构创新思路	(133)
第四节 家族式民营企业内部治理结构创新路径	(135)
第五节 家族式民营企业治理结构创新案例——正泰集团 治理结构的演变	(155)
 第七章 家族式民营企业资本结构创新	 (160)
第一节 资本结构的概念界定	(160)
第二节 家族式民营企业资本结构和融资现状	(161)
第三节 家族式民营企业社会化融资思路	(166)
第四节 家族式民营企业社会化融资路径	(169)
第五节 家族式民营企业资本制度创新案例解析:走资 本经营之路	(179)
 第八章 家族式民营企业人力资源制度创新	 (182)
第一节 家族式民营企业人力资本和企业竞争力	(182)
第二节 家族式民营企业人力资源制度创新重要性和紧迫性	(183)
第三节 家族式民营企业人力资源制度创新动因	(185)

4 家族式民营企业制度创新论

第四节 家族式民营企业人力资源制度创新理论基础	
.....	(186)
第五节 家族式民营企业人力资源制度创新环境	(189)
第六节 家族式民营企业人力资源制度创新思路	(190)
 第九章 家族式民营企业管理制度创新	(198)
第一节 家族式民营企业管理制度创新压力机制	(198)
第二节 家族式民营企业管理制度创新的目标和本质	
.....	(201)
第三节 家族式民营企业管理制度创新的内容	(202)
第四节 家族式民营企业管理制度创新路径	(203)
 第十章 家族式民营企业制度创新的环境再造	(215)
第一节 家族式民营企业制度创新时代背景和	
创新要求	(215)
第二节 家族式民营企业制度创新外部环境架构	(217)
第三节 家族式民营企业制度创新外部环境架构之政府	(225)
第四节 家族式民营企业制度创新外部环境架构	
之金融制度创新	(239)
第五节 家族式民营企业制度创新外部环境架构之	
服务环境构建	(249)

第六节 建立促进家族式民营经济发展的税收政策体系 …	(253)
第七节 以土地新机制促进家族式民营企业制度创新 ………	
……………	(256)
第八节 健全与完善企业法律制度 ……………	(258)
参考文献 ……………	(260)

第一章 绪 论

第一节 本选题研究背景和意义

一、本选题研究背景

人类工商业史上最古老的企业组织形态——家族式民营企业——始于18世纪英国工业革命时期，至今已有两百多年的历史。无论是在“没有对家族的削弱就不会有产业化和现代市场经济”的西方国家抑或是在“没有对家族形式的借用就不会有产业化和现代市场经济”的东方国家，家族式民营企业都是迄今为止世界上最普遍流行的企业形式^①。根据“家族式民营企业研究所”的统计，世界上80%—90%的企业是家族控制的。在现代人的印象中，家族式民营企业是一种落后的企业形式，用家族的规则来管理企业也就成为一种管理落伍的代名词。这其实是对家族式民营企业认识的一个误解，这种误解源于对家族式民营企业界定认识的缩小化。在他们看来，似乎只有实行家族式管理的企业才是家族式民营企业，但实

^① Nancy Upton, William Petty. *Venture Capital in Vestment and US Family Business* [J]. *Venture Capital*, 2000, (1): 27.

际上家族式民营企业的定义已经逐渐地扩大，只要由家族控制或拥有绝大部分股权的企业都可以被称为家族式民营企业。

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——家族式经营问题。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将更多地来自于内部的家族式经营；其次，家族式经营是我国民营企业目前普遍存在的经营形式；再次，家族式经营问题又是影响企业长远发展的根本问题。从浅层次来看，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。

家族式经营作为一种经营模式，其核心内容就是家族的经营理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。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，成为当前企业管理研究中的一项重要课题，也是一个十分有争议的话题。

对于家族式民营企业的看法，从根本上来说，无非就是以下两种观点：一是认为家族化管理弊大于利；二是认为民营企业采取家族式经营不可避免。我国著名经济学家厉以宁和贵州神奇药业集团董事长张芝庭等学者和企业界人士即持第一种观点。厉以宁认为家族制有四大局限：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，整个家族式民营企业也就垮掉了；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。张芝庭也认为，家族化管理存在四大矛盾：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。上述四大矛盾交织在一起，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。

而另一些学者和企业界人士，如张维迎、杨帆、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）等则持第二种观点。周海江认为：“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。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。

当前相当多民营企业的家族制经营是不适应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和优秀人才的

^① 厉以宁：《民营经济的自主创新和社会责任》，《浙江树人大学学报》（人文社会科学版），2008 年第 1 期，第 26—29 页。

引入,从实践上看,20世纪90年代后期一些民营企业纷纷倒闭就是证明。当然这并不是说我们现在就要把所有的家族制企业制度都转变成现代企业制度,实行现代化的管理。从世界范围来看,对大量中小企业特别是中小家族式民营企业来说,家族式经营仍然是重要形式,但是,从单个企业来看,家族式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,全球家族式民营企业的寿命,一般为23年左右。家族式民营企业能延续到第二代的,仅为39%,能延续到第三代的只有15%。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1000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^①。其次,家族式经营的企业规模做不大。《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,是企业经营的至高境界。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。而企业的家族式经营,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,也就无法建立自己的营销体系;也由于做不大,企业就无法形成自己的品牌,在国内和国际分工中,往往成为大型企业的附庸。

由此可见,家族式民营企业究竟该如何发展,是固守还是抛弃已有的经营管理方式,这成为学术界和企业界讨论的热点。尤其在当前,在我国的经济、政治、文化环境都发生了巨大变化的

^① 米俊:《民营企业人力资源管理问题 and 对策》,《生产力研究》,2007年第8期,第136页。

背景下,家族式民营企业该何去何从?笔者认为,其实这并不是非此即彼的问题,民营企业依然可以实行家族式管理,但这种管理必须与时俱进,进行制度创新、管理创新、观念创新,以适应市场的激烈竞争,否则就难以做大做强,难以持续发展。

二、本选题的研究意义

民营企业占世界自由经济体所有企业的80%~98%,创造的生产总值在大多数国家中占其GDP的75%以上,雇用的劳动力占世界就业人口的85%以上。因此,民营企业不仅是世界各国无可置疑的主流企业类型,而且是全世界自由经济体中经济增长和繁荣的主要发动机^①,尤其是一些家族式民营企业在全球经济中扮演着极其重要的角色^②。

对于中国来说,以家族式民营企业为主体的中国民营经济,更是为中国经济的发展作出了不可磨灭的贡献,已经成为中国重要的微观经济主体,也是近二十年来中国经济增长的重要引擎之一。“如果说改革开放20多年掀起了中华民族伟大复兴的东方大潮,那么,民营经济和民营企业的发展则是这汹涌大潮中最为波澜壮阔、气势如虹的潮头巨浪。”^③中国家族式民营企业的发展不仅促进了国有资产的重组、促进了城市土地增值和国有资产的不断增值,而且也促进了国有企业改革步伐的加快和社会就业能力

① 恩纳斯特·J·珀扎:《家族企业》(付彦等译),中国人民大学出版社,2005年,第19页。

② 韦前:《我国今年有关家族企业与家族式管理问题的研究综述》,《学术研究》,2001年第2期,第14—18页。

③ 钟永生:《握别过去铸造未来——中国民营经济发展透视》,《中国民营科技与经济》,2006年第1期,第10页。

的显著提高^①。据统计^②，到2005年底，以家族式民营企业为主体的民营经济对我国GDP的贡献率已达到65%左右，工业比重达到60%，工业增加值年均增长约50%，工业利润年均增长超过50%；而同期全国工业增加值平均增长21%，工业利润平均增长25%。以家族式民营企业为主体的民营经济创造了50%左右的出口收入和财政税收。2000—2004年，民营企业500家销售收入总额的年均增长率为47.4%，比同期中国企业500家高26个百分点。中国企业联合会和中国企业家协会对2005年中国企业500强的调查结果证实，国有及国有控股企业规模最大、效益和效率最低，而私营企业的资产利润率高居第一。在安置、吸纳就业方面，民营企业创造了75%的就业机会，员工失业率比全资国有企业低35%，改制和私有化的企业与没有改制和完全国有企业相比维持着更低的下岗率，对社会稳定发挥了极其重要的作用。除此以外，自改革开放以来，大约70%的技术创新、65%的国内发明专利和80%以上的新产品来自以家族式民营企业为主体的中小民营企业^③。家族式民营企业在中国经济社会发展中的重要作用与价值可见一斑。

但不可否认，随着社会经济环境的变革和家族式企业的发展扩张，家族式民营企业发展也出现了瓶颈，家族式企业制度所固有的一些矛盾和问题开始显现，比如产权问题、家族治理模式问题、企业规模扩张与管理脱节问题、资源的缺乏和合理配置问题等等，这些问题和矛盾制约了家族式民营企业的进一步发展。正如麦肯锡的

① 厉以宁：《关于民营经济的几个问题》，《经济学动态》，2004年第8期，第6—7页。

② 陆兴发、翟勇洪：《论家族企业的治理优势》，《中国民营科技与经济》，2006年第5期，第65—68页。

③ 钟永生：《摆脱过去铸造未来——中国民营经济发展透视》，《中国民营科技与经济》，2006年第1期，第11页。

一项调查表明,全球范围内家族式民营企业的平均寿命只有 24 年,其中只有大约 30% 的家族式民营企业可以传到第二代。

基于此,如何保持和巩固家族式企业制度本身的优势和合理性,在此基础上进行企业制度的创新,如何把“家”的文化和公司的先进制度进行完美结合,使家族式民营企业突破发展桎梏和瓶颈,实现可持续发展,就是本书力图进行的探索。作者认为,家族式民营企业必须走制度创新之路,以制度的变革应对环境变革和企业发展壮大所带来的冲击,走上一条可持续发展道路,以改写家族式民营企业“传不过三代”的谶言,为我国国民经济的繁荣继续作出贡献。因此,研究家族式民营企业制度创新问题,总体说来,具有重要的实践意义和理论意义,最终有益于推动家族式民营企业的制度创新和发展壮大。

第二节 本选题研究现状

关于家族式民营企业的研究,近几年已经成为热门话题。作者通过 CNKI 检索,发现 1999—2008 年载于核心期刊的研究文献达到 1163 条。而 2005—2008 年各大学有 177 位硕士研究生从不同的角度研究了家族式民营企业问题;有 24 位博士研究生将家族式民营企业作为自己的研究选题。作者在全球最大的中文图书网当当网中搜索家族式民营企业,得到 444 条结果。如此多的研究成果从另一个角度证明了家族式民营企业问题研究的重要性。已有的研究表明:家族式民营企业是一个有着丰富内涵的企业组织;家族式民营企业并不一定是低效率的组织,在一定的条件下,它具有独特的竞争优势;家族式民营企业对资源的吸纳和整合具有其自身的独特性;家族式民营企业的领导与管理方式、家族式民营企业成长或演化的路径、家族式民营企业的代际传承

等在不同国家或民族有不同的形态，这需从不同的社会历史演变的制度规则中给出合理的解释；家族式民营企业的演进和治理结构的优化对一国的经济发展有重大的影响。家族式民营企业还具有社会学和文化人类学的层面特征，因此，学者们对家族式民营企业的研究也是多层面多维度的。

一、国外家族式民营企业研究回顾

国外家族式民营企业研究始于 20 世纪 50 年代，而真正广泛关注并展开系统研究则始于 1975 年。Sharma 等人在 1996 年对家族式民营企业研究进行了全面的文献回顾，发现在他们收集的 226 篇文献中，关注的主题有 20 多个，其中关注集中度最高的是继任问题，有 36 篇文献论述了这一问题。其次的主题是家族式民营企业类型、董事会成员、战略计划的过程、代际间与同胞间关系。2003 年 Christman 等人又对家族式民营企业的战略管理研究进行了回顾和总结，他们收集了 190 篇至少第二主题涉及战略管理的有关文献^①。并按照文献的第一主题分成七个大类，第一类是关于企业目标的，这些内容占总文献数的 5.7%；第二类是关于战略的形成与战略内容，包括了战略计划、资源和竞争优势、环境分析、业务战略、国际化战略、企业家精神和创新以及企业伦理等，这些内容占总文献数的 28.1%；第三类是关于战略的执行与控制，包括企业治理、战略执行过程、行为和冲突、文化和价值观以及企业演化和变革等，这些内容占总文献数的 26.3%；第四类是关于企业的管理层与所有者，包括领导和所有

^① Chua, Chrisman, Sharmap. *Succession and nonsuccssion concerns of firms and agency relationship with nonfamily managers* [J]. *Family Business Review*, 2003, 16 (2): 89—106.

者、管理的职业化、继任等，这些内容占总文献数的 31.6%^①；第五类是组织绩效的研究，包括经济绩效与非经济绩效，这些内容占总文献数的 19.5%；第六类是其他与战略管理相关的主题，这些内容占总文献数的 10%；而第七类第一主题与战略管理不相关的研究占总文献数的 22.6%。

早期家族式民营企业研究的一些主要著作，如 Lansberg (1999) 的《Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business》，Ward (1998) 的《Keeping the Family Business Healthy》，卡洛克和沃德 (2002) 的《家族式民营企业战略计划》等，都主要从家族的角度出发，描述了家族式民营企业中可能存在的各种问题，并为其开出处方。因此，管理咨询的研究在早期家族式民营企业不占有主要的地位，它们重视操作的维度，尽管有对现实的理论提升，但理论性有限。

目前家族式民营企业研究已经成为国外管理、经济、法律和行为科学研究的中心课题。国外家族式民营企业研究主要围绕以下五个方面的核心内容展开，这些内容实际上也代表着家族式民营企业研究的不同阶段。

(一) 家族式民营企业的性质、效率、类型等问题的研究

该问题旨在对家族式民营企业进行理论界定，确证家族式民营企业的存在价值，解决家族式民营企业的“身份”问题。迄今为止，对家族式民营企业还没有一个准确而被广泛接受的理论界定^②，尽管大多数学者认为所有权、管理权和代际继承是家族式民营企业的主要维度，但对其的具体评定标准又有很大争议。例

① Sharmap, Chrisman. Chua. *Succession planning as planned behavior some empirical results* [J]. *Family Business Review*, 2003, 16 (1): 1—15.

② Littunen, & Hyrsky. *The early entre preneu rialst agein Fin2ish family and non-family firms*. *Family Business Review*, 2000, 13 (1): 41—54.