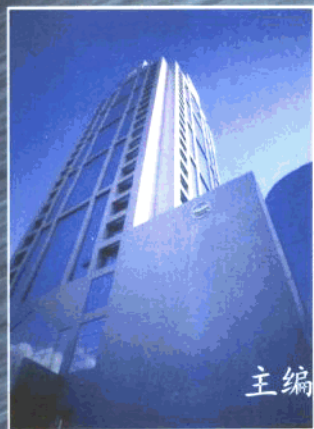


P

ROCEEDINGS OF TWO
TRANSFORMATIONS IN CHINESE
ECONOMY

两个转变中的 中国经济论文集

(上册)



主编

赵铁生
维斯努·柯普兰尼

天津大学出版社

前 言

我们对中加双方出版物交流活动已经取得初步成果甚感高兴。1992年,康考迪亚大学商业管理学院、蒙特利尔大学高等商业学院与中加管理教育项目(第二期)的合作者天津大学成立了研究与出版委员会。委员会成员包括赵铁生教授(天津大学管理学院副院长)、高紫光教授(天津大学)、维斯努·柯普兰尼博士(康考迪亚大学市场与国际贸易教授)和亚蓝·范·彼德逊博士(蒙特利尔大学高等商业学院经济学教授)。

委员会的任务有二:一是对收到的所有研究计划进行评审,并从中挑选出较好的计划在经费允许的情况下给予一定的经济资助;二是挑选优秀的著作,由天津大学译成中文并出版。

来自康考迪亚大学商业管理学院和蒙特利尔大学高等商业学院的许多教师们以他们的研究成果和所发表的论文在国际上享有盛誉。天津大学的前身是于1895年10月2日建立的北洋大学,是中国近代教育史上第一所大学。1951年,北洋大学与河北工学院合并后被命名为天津大学。天津大学具有一流的教育和科研实力,是国家16所重点大学之一,直属于国家教委。目前,天津大学由研究生院、管理学院、成人教育学院及21个系组成。21个系全都具有硕士学位授予权,其中大部分系同时具有博士学位授予权。

研究与出版委员会特别感谢加拿大国际发展总署(CIDA)为我们的研究与出版项目提供经济资助。同时,我们也非常感谢来自我们三个合作院校的教师们热情地为研究计划和出版工作所做的努力。委员会对研究计划和出版物的选择准则是高质量。此外,我们还有两个要求:必须有至少一名作者是我们合作项目中的成员;研究与出版的内容必须与中国有关。

到目前为止,已有一些研究计划得到批准。另外,还有四本出版物也得到了批准:一本是对在中国的加拿大人和在加拿大的中国人都很有帮助的商业词汇集;一本是加拿大学者们写的论文集;一本是由我们

的中国合作者们写的论文集;一本是由加拿大教授写的书。

我们相信,读者对由天津大学管理学院和我们两所院校合作出版的作品一定会感兴趣并从中受益。



维斯努·柯普兰尼博士
康考迪亚大学商业管理
学院市场与国际贸易教授



亚蓝·范·彼德逊博士
高等商业学院经济学教授

FOREWORD

We are very pleased our efforts at encouraging a publication series is producing results. Concordia University Faculty of Commerce and Industry/Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC) and our Canada China Management Education Programme Phase II linkage partner Tianjin University established a Research and Publication Committee in 1992. The Committee members are Professor Zhao Tiesheng; Vice Dean of School of Management, Tianjin University, Professor Gao Ziguang, Tianjin University, Dr. V. H. (Manek) Kirpalani, Professor of Marketing and International Business, Concordia University, and Dr. Alain Van Peetersen, Professor of Economics HEC, Montreal.

The task of the Committee is twofold. One is to review all research proposals received and select the better ones for appropriate funding within the budget limits. Two is to receive and select works that are for translation into Chinese and publication by Tianjin University.

Many faculty members from the Concordia University Faculty of Commerce and Administration and Ecole des Hautes Etudes Commerciales are well-known internationally for their research output and publications. Tianjin University, named as such in 1951, and its predecessor Peiyang University, founded on October 2, 1895, have a long tradition of first rate education and scientific research. Peiyang University was the first university to be started in the history of modern Chinese education. Tianjin University is the outcome of a merger of Peiyang University with Hebei Engineering College. Tianjin University is one of the 16 key universities accredited by the Chinese Government and is directly under the China State Education Committee. Tianjin University has a Graduate School, a School of Management, other specialized Schools and 21 Departments; most of the latter confer a doctorate degree and all of them confer

a Master's degree.

The Research and Publications Committee are particularly grateful to the Canadian International Agency (CIDA) for their funding of our linkage research and publication programme. We are also very appreciative of the enthusiasm and interest of the many faculty members from our three linkage universities who are making research proposals and publication efforts. Our Committee criterion for research and publication are high quality. In addition we have two requirements: at least one of the authors must have participated in our linkage programme, and the research and publication must have relevance to China.

Thus far a number of research proposals have been approved. Furthermore four publications have been approved. These are a glossary of business terms which are useful for Canadians in China and Chinese in Canada, a collection of articles written by Canadian academics, a collection of articles written by our Chinese counterparts, and a book written by a Canadian faculty member.

We trust you the reader will find enjoyable and useful reading from this and other publications emerging from the linkage between the Tianjin University School of Management and our two institutions.



Dr. V. H. (Manek) Kirpalani
Professor of Marketing & Intl Business
Faculty of Commerce & Administration
Concordia University



Dr. Alain Van Peeterssen
Professor of Economics
Ecole des Hautes Etudes
Commerciales

目 录

和记公司——张氏家族企业.....	赵铁生 彼得·雨果(1)
对天津自行车工业发展战略的思考	汪 波 邢文长(22)
中国电视机市场研究与预测	汪 波(72)
进度与成本综合控制在微机上的设计与实现.....	刘尔成(109)
以总体控制网络系统为主的大型工业建设项目管理	 赵铁生 刘 锋(122)
2000 年天津市冶金行业工业自动化技术发展重点初探	 王京芹(155)
邱氏鼎食品股份有限公司——邱氏家族企业	 赵铁生 何众志(170)

Contents

Société He Ji Une Entreprise De La Famille Zhang	Zhao Tiesheng Pierre Hugron(9)
A Consideration of the Development Strategy of Tianjin Bicycle Industry	Wang Bo Xing Wenchang(47)
The Research and Forecast on the Market of T. V. Set in China	Wang Bo(89)
Design and Implement of M. I. S. for Building Cost Control	Liu Ercheng(115)
The Application of Network Planning and Controlling Techniques to the Construction of Large-scale Industrial Project in China	Zhao Tiesheng Liu Feng(136)
A Preliminary Research of Emphasis on AT of the Metallurgical Industry of Tianjin in 2000	Wang Jingqin(162)
Family Business of China (FBC)—Tripod of China Food Co. Ltd	Zhao Tiesheng He Zhongzhi(179)

和记公司

——张氏家族企业

赵铁生 彼得·雨果
(天津大学) (高等商业学院)

0 前言

我在香港考察期间,有机会访问了和记公司总经理张耀崧。他是一位勤奋工作、不知疲倦的人。我在参观公司的加工厂时看到,加工的产品为干菜,原料是生长在广东省农村的一种叫芥菜的绿色蔬菜。整个加工过程并不复杂:原料在产地经过初步加工后,运到公司的加工厂,按照祖传秘方进行再加工,然后经过干燥、包装、储存等环节,按定货要求成批运到用地。产品主要销往新加坡、马来西亚和泰国,是这些国家的华侨(主要是中、下层居民)日常食用的菜品。该产品色泽好,不含化学药剂,没有被污染过,食用时口感咸、甜、脆,味道鲜美爽口。公司有前辈们在新加坡、马来西亚、泰国多年建立起来的买卖关系,老顾客多,产品有固定的销路。

在香港,加工这类产品的公司原来有七八家,后因在信誉、质量、风味等方面的竞争力差,有六七家公司相继关闭。和记公司能在竞争中生存下来的原因如下。

(1)产品质量好。在公司的技术指导下,原料由从事农业的家族人员按合同要求进行生产,既能保证质量,又能保证原料来源;原料按百年积累的传统秘方进行加工,产品有独特的风味。

(2)成本低。家族成员参加公司的管理和生产劳动,工资相对较低。如公司的25名员工中,有17人来自家族成员,其中除4人参加管理外,其余均参加生产劳动。这样一来,大部分人的工资比雇用家族外人员低,并且不易受外界不利因素影响而停工减产,故成本相对比较

低。

(3)产品价格低销路好。公司考虑到该产品是中、下层居民的低档菜品,故以低利润促进销售。

(4)信誉好。公司是百年老字号,由父辈们同新加坡、马来西亚、泰国的许多杂货店建立有商业关系,至今仍然联系密切,因此有固定的售货渠道,产品长销不衰。

下面就我访问所了解到的公司基本情况、公司历史与变迁、公司现状、继承程序四个方面的情况作简要介绍。

1 公司基本情况

公司地址在香港。公司下设一附属加工厂(在广东省农村),主要将蔬菜加工成干菜。公司系批发商,加工的产品主要销往亚洲,因一贯注重产品质量,在香港及东南亚顾客中颇有声誉,是一种老字号的名牌大众食品。

公司现任总经理张耀崧,56岁,大学食品专业毕业。他在本公司内不同岗位上已工作了30年。

2 公司历史与变迁

该公司创建于1835年。创立者系现任总经理的曾祖父张建业。公司创立初期员工人数为20人,其中12人来自家族成员(占员工总数的60%),非家族成员8人(占40%)。

目前,公司员工共有25人。其中,来自家族成员17人(占员工总数的68%),非家族成员8人(占32%)。在干菜加工旺季(一般是蔬菜收获季节)另雇有临时工10~15人。

由于家族的经济来源主要靠该家族企业的收入,故在第一代至第三代家族中,一般有劳动能力者大都在公司内参加劳动。公司创立者张建业于1875年逝世。

自公司创立以来,该公司的所有权已经历了4代的继承过程。第

一代拥有公司所有权的全部。在第二代,开始由兄弟二人继承公司的所有权,后来两兄弟分家,哥哥将分得的财产变卖,此后由弟弟一家单独拥有公司的所有权。到第三代,公司的所有权由这一代的兄弟4人继承,一直继续到日本侵略中国时该公司停业。日本投降后,公司重新组建,张氏家族只拥有该公司所有权的一半,另一半由远房叔伯王氏家族所有。在张氏家族四代中,所有权的继承均为父传子。

对于公司管理权的继承,第一代是由创立者张建业拥有。第二代,由创立者的次子继承。第三代由第二代继承者的第三个儿子继承。第四代由第三代继承者的长子继承。从第一代至第四代,张氏家族拥有公司全部的管理权。并且,均为传子不传女,在几个儿子中一般传给长子,只在长子无能力管理或已从事其他职业时才传给另外一个有能力的儿子。

公司自创立以来,经历了四次重大事件。第一次是1937年,日本侵略中国并占领香港,公司破产并被迫停业。第二次为1945年,日本侵略者投降后,公司重新组建,当时张氏家族资金不足,公司资本总数的另一半是由远房叔伯王氏家族投入的。第三次是1950年,因远房叔伯王氏家族的所有权拥有者逝世,对公司的所有权拥有者进行了改组。第四次是1988年,因第三代管理权拥有者逝世,张氏家族的所有权拥有者进行了改组。

公司的营业额增长情况是,在第一代时大约不超过10万~20万美元,现在这一代(第四代)不超过100万~200万美元。

3 公司现状

张氏家族对该公司的所有权及管理权的继承系统如图1所示。

公司所有权第一代拥有者是创立者张建业,系现任公司总经理张耀崧的曾祖父。张建业有两个儿子,即张耀崧的大祖父张光国和祖父张光祖。张建业去世后,由两个儿子继承公司的所有权,每人各拥有一半。他俩是公司所有权的第二代拥有者。在1902年,张光国将分得的一半财产变卖给其他人,从此以后该公司的所有权仅为张光祖一家所

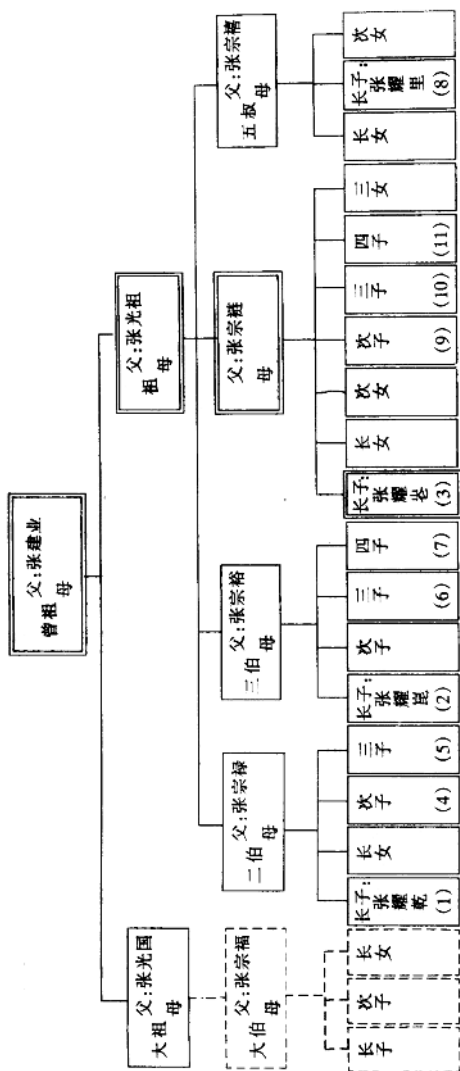


图 1 公司所有权及管理权张氏家族拥有者继承系统图

4. (1)、(2)、……(11)按年长到年幼的排列顺序(大排行顺序)

5. 第一代至第三代的称呼均以张耀伦为基准

拥有。张光祖逝世后,公司的所有权由他的 4 个儿子继承,他们是公司所有权第三代拥有者,一直继续到 1937 年日本侵略中国时为止,该公司破产并被迫停业。1945 年日本侵略者投降后,公司又重新组建,因资金不足,张氏家族只能提供公司整个资本中的一半,另一半则由远房叔伯王氏家族提供。因此,在 1937 年以前张氏家族第三代拥有公司所有权的全部;在 1945 年以后,张氏家族第三代只拥有公司所有权的一半,一直延续到第四代。公司的所有权由儿子继承,其分配比率是:每个儿子拥有其父所有儿子总数的平均值。

因产品生产技术主要靠张氏家族的祖传秘方,所以公司的管理权一直由张氏家族所拥有。目前,公司的组织机构如图 2 所示。

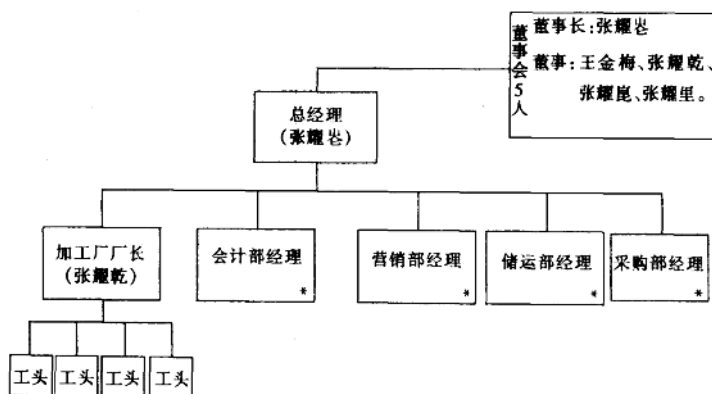


图 2 公司组织系统图

* — 非家族成员

公司管理权的第一代拥有者是公司创立者张建业。张建业根据他两个儿子管理企业的能力,决定把管理权传给次子张光祖。他是公司管理权的第二代拥有者。张光祖有 4 个儿子,他将管理权传给其第三个儿子张宗琰,因为其他三个儿子不是已有其他职业,就是没有管理企业的能力,所以张宗琰是公司管理权的第三代继承者。公司管理权的第四代拥有者是第三代的长子,是经过培养选定的,其他 3 个儿子已有

其他职业。

公司的重大事项(如分红、扩大生产等)由董事会决定。董事会由5人组成,张耀崧任董事长。董事会成员中除王金梅为远房叔伯外,其余成员均为张耀崧的堂兄弟,即其二伯父的长子张耀乾(兼加工厂厂长,60岁)、三伯父的长子张耀昆(58岁)、五叔的长子张耀里(45岁)。

总经理张耀崧负责公司的日常行政工作及决策。此外,他还参与原料采购及产品加工的技术指导工作,使产品能保证质量,维护老字号招牌的多年声誉。家族成员参与公司管理或劳动均以领取工薪形式计酬。一般在生产旺季家族成员参加劳动者比较多。

4 继承程序

公司管理权的前任拥有者是现任公司总经理的父亲张宗璉。他生于1903年,1988年逝世。早在1960年,张宗璉就有把管理权传给长子的想法。他先让张耀崧读大学食品专业。张耀崧26岁时开始在本公司内工作,最初职位是干部,在公司内不同的工作岗位均经过锻炼,他的主要经验是从他父亲那学来的,并且,他也从参加在职训练和相关的研讨会中获得经验。在生产旺季,他也参加一定的生产劳动。

张宗璉逝世前,已办完所有权的交接。张氏家族现拥有公司所有权的一半。这一半由第三代张宗禄、张宗裕、张宗璉、张宗禧四家的子女继承,每家可分得四分之一。由于公司仍在继续经营,故在第四代家族中还未具体分配所有权。

为使交接过程顺利进行,曾请律师进行公证。交接过程所用的时间大约为15~20年。

5 看法与评估

5.1 家族企业的优势

5.1.1 维护产品声誉

长辈们非常珍惜祖辈开创的牌子,通过口传笔录将多年的经验、传

统传下去,把优点、经验长期保留下来,使产品永葆传统风味和质量。

5.1.2 家族责任感强

有前辈们的事业心作榜样,后辈新秀有责任把家族企业延续、发展、壮大,企业生命力强。

5.1.3 基础雄厚,竞争力强

多年来在厂房、老技工、市场、客情等方面均有深厚基础,企业竞争力强。

5.1.4 市场影响力大

产品历史悠久,靠顾客认“老招牌”,用不着多做广告宣传。如再辅以现代化宣传手段,效果会更好。

5.1.5 传统技术保密

将多年积累的技巧、配方、优点保密传给下一代管理者继承,掌握“商业秘密”。

5.1.6 团结对外

有兄弟等家族成员站在重要岗位上组成有力防线,则不易为工人罢工等不利事件所威胁。

5.2 家族企业的缺陷

5.2.1 冗员积累加重企业负担

因家族的儿女子孙日渐增多,一般要靠企业养家族,如果多系无能、懒惰者,形成冗员,则直接加重企业的经济负担。

5.2.2 权力世袭易生庸才

如家族成员靠承袭父荫而不求上进,会渐渐变成庸才,故继承者应由基层工人做起。

5.2.3 家长作风不够民主

如管理者具有强烈的领导欲望而无宽阔的胸怀时,会听不进有益的意见,影响企业向前发展。

5.2.4 家族成员易产生冲突

如家族不断扩大,家族成员不能全被纳入企业内工作,有些成员各有自己的职业,兴趣不同,要求不同,有愿多分红者,有对管理不满者,容易产生冲突,甚至发展到分财产,影响企业的资金积累。

5.2.5 保守

只知靠传统秘方,不积极引进现代新技术(如自动化加工、电力烘干、真空包装等)。

6 结语

访问结束时,我曾问到公司今后如何发展?当时,张总经理向我提出了下列几个问题:

(1)公司所有权至今已传到第四代,在第四代家族中共有4家,每个家庭中的成员均比较多。因无法将所有家族成员全纳入公司内工作,故每个家族成员各有职业。由于每个人的兴趣不同,利益要求各不相同,有愿多分红利者,有急需提取现金者,也有对管理不满者。在这种情况下,应该如何解决所有权的分配问题?

(2)按中国传统,所有权和管理权的继承是传子不传女,而张总经理的下一代只有女儿,没有儿子,那么第五代的继承问题怎样解决?

(3)可否引进现代管理方法和先进生产技术,使公司在现有基础上提高一步,以促进公司继续发展下去?

(4)会不会走卖掉公司的道路?

上面所提到的都是一些难题,确实值得深思。只有解决好这些问题,家族企业方能发展下去。

Société He Ji

Une Entreprise De La Famille Zhang

Zhao Tiesheng Pierre Hugron
(Université Tianjin) (Ecotodes Hautes Etudes Commerciales)

0 AVANT-PROPOS

Lors de ma visite d'étude à Hong Kong, j'ai eu l'occasion d'interviewer le directeur général de la Société HE JI, M. Zhang Yaolun. C'est un travailleur infatigable. J'ai visité également l'usine de traitement de cette compagnie qui fabrique des légumes marinés et séchés. La matière première est le «Jie sai», sorte de légumes qui poussent dans la province de Guangdong. Le processus de traitement de ces légumes n'est pas compliqué. Après un premier traitement (lavage) sur place, ces légumes sont transportés à l'usine, dans un atelier, pour y recevoir d'autres traitements conformément à une recette traditionnelle et secrète, transmise de générations en générations dans la famille. Après séchage, emballage et stockage, ces produits sont exportés en gros sur demande chez des détaillants dans divers pays où ils seront consommés. Les principaux pays importateurs sont: la Malaisie, Singapour et la Thaïlande. C'est le plat quotidien des Chinois d'outre-mer, surtout des Chinois de la couche sociale dite moyenne ou inférieure. Les produits gardent leur bonne couleur naturelle, ils ne contiennent pas de pesticides qui puissent les polluer. Lorsqu'on les mange, il se dégage un goût frais et agréable; ce goût se définit comme un peu salé, ainsi qu'un peu sucré et la consistance est croustillante. Cette société maintient des relations commerciales établies par les prédécesseurs avec Singapour, la Malaisie et la Thaïlande. La

société a un marché stable et de très vieux clients.

Il y avait à Hong Kong sept ou huit sociétés qui produisaient ce genre de légumes marinés et séchés et faisaient sa mise en marché. Si ces sociétés ont été fermées successivement, c'est sans doute à cause de la compétition d'une part, et d'autre part à cause de la qualité et du goût constants et finalement du prestige de la Société HE JI. Voici les raisons pour lesquelles la Société HE JI a pu subsister dans un tel milieu compétitif.

1. La bonne qualité des produits

Les légumes sont frais lorsqu'ils arrivent à l'usine. Ils sont cultivés par des agriculteurs sur contrat et selon les données techniques de HE JI. La qualité et la quantité de la matière première sont toujours garanties. Le processus de traitement de ces légumes a été suivi selon la stricte recette centenaire de la famille ZHANG.

2. Le coût peu élevé de la production

La plupart des membres de la famille participent à la gestion et à la chaîne de production. Il faut noter que les membres de la famille sont moins payés que les étrangers. Par exemple, parmi les 24 employés de cette société, 17 appartiennent à la famille, dont 4 sont aux postes de gestion. Les autres sont affectés à la production. Le salaire de la plupart est moins élevé que celui des employés embauchés hors du cercle familial. Ainsi cette société est moins soumise aux facteurs défavorables, c'est-à-dire liés aux aides extérieures, qui pourraient arrêter ou freiner la production. Il en résulte un coût moins élevé de production.

3. Le prix de vente des produits n'est pas élevé et leur vente est bonne

Comme il s'agit d'un produit de consommation quotidienne de la part de la population des couches inférieures, la société ajuste ses prix pour favoriser la vente.

4. La bonne réputation et le prestige de HE JI

Cette Société est vieille de plus de cent ans et les contacts commer-