

甘德安 等 ● 著

中国家族企业研究

THE RESEARCH OF CHINESE FAMILY BUSINESS

中国社会科学出版社

国家社会科学基金资助项目

中国家族企业研究

THE RESEARCH OF
CHINESE FAMILY BUSINESS

甘德安 等◎著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国家族企业研究/甘德安等著. —北京: 中国社会科学出版社,
2002.10

ISBN 7-5004-3559-2

I. 中… II. 甘… III. 家庭企业—企业管理—研究—中国
IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 075088 号

责任编辑 曹宏举
责任校对 林福国
封面设计 毛国宣
版式设计 李 建

出版发行	中国社会科学出版社	
社 址	北京鼓楼西大街甲 158 号	邮 编 100720
电 话	010—84029453	传 真 010—64030272
网 址	http://www.csspw.com.cn	
经 销	新华书店	
印 刷	北京新魏印刷厂	装 订 丰华装订厂
版 次	2002 年 10 月第 1 版	印 次 2002 年 10 月第 1 次印刷
开 本	787×1092 毫米 1/16	
印 张	30.25	插 页 2
字 数	556 千字	印 数 1—4000 册
定 价	49.00 元	

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

序 言

从一个侧面看人类经济发展史，可以说是一部家族经营史。农业社会是以家族村庄为体系的，它的生产经营也基本上是以家族为单位进行的。从农业化向工业化演变的过程中，不可避免地在工业组织、贸易组织中也充斥着家族细胞。在美国和欧洲的早期工业化生产中，基本上都是家族式经营，如福特、洛克菲勒、卡耐基等。在亚洲，不论是东亚的韩国，还是东南亚的新加坡、马来西亚、泰国、印度尼西亚等国，作为推动经济高速发展主要力量的企业在这些国家都具有鲜明的家族性，其经济都是通过家族企业的成长发展起来的。

据有关专家分析，在中国私营企业中 90% 以上是家族企业，绝大部分实行家族式管理。此外，不仅私营企业普遍存在家族制及家族化管理，而且其他类型的企业，如乡镇企业、集体企业、合伙企业、股份合作制企业、民营承包企业，以至于部分国有企业等也大量存在家族制或家族化管理。现在政府、媒体和学术界的主流，基本上都对家族企业持批判态度，要求家族企业全部向现代企业转化，这恐怕不够实事求是。现在我们面临的主要问题不是家族企业是否要向现代企业制度转化，而是指导或引导家族企业在新世纪、新的经济及进入 WTO 的新的国际环境下如何经营，如何使第一代创业者开创的家族企业可持续发展下去的问题。

中国家族企业目前的确还存在这样那样的问题。从战略角度看，存在无战略的家族企业，比如小富即安的夫妻店；有过早起用新战略的，比如多元化战略导致企业“命不长”；也有家族企业因安于现状和对迅速变化的时代和环境不起用新战略而导致“长得老、长不大”。从治理结构看，家族企业比较多的采用所有权和经营权合一，而对治理结构的多种形式没有多少人关注。从家族企业组织形式上看，基本上还是集权型和职能线性型，对矩阵型管理，特别是学习型组织、柔性组织普遍不了解，也无兴趣。从企业的产品周期到产业的生命周期，从企业的生命周期到创业者的生命周期，都没有引

起普遍的关注，导致家族企业“各领风骚三五年”。从人才引进和人力资源开发方面看，家族企业还存在“忠诚比能干重要”的问题。导致这些问题的原因，不仅有宏观制度层面的种种约束（如政治制度改革、市场机制体系尚不完善、法律尚不健全、私有产权还不能得到有效保护等原因）和传统文化方面的问题，也有家族企业内部微观层面的种种限制（战略失误、合理的治理结构没有建立、组织没有建立或组织过于刚性，再如家族家长制导致管理资源匮乏、知识结构不合理，以及家族成员急于分享利益等）。可以说，对于中国家族企业来说，如何健康地可持续地发展，已经成为亟待解决的理论和实践问题。

鉴于上述，我认为，作者把中国家族企业作为专题研究是极具学术眼光的。通读全书，我认为，作者在如下几个方面有新意、有突破：

一、这是第一部利用多学科较系统、全面研究中国家族企业的专著。本专著不仅从经济学、管理学的视角研究家族企业，而且从社会学、文化学、历史学的视角研究家族企业。特别是作者借助系统科学的理论与方法研究家族企业，将家族企业作为复杂的、开放的系统进行研究，用数学方法定量地描述家族企业发展的生命周期。

二、作者从时间、结构与战略三要素及相互关系来研究家族企业，这是一种新的尝试。作者注重研究包括企业生命周期、企业产品周期、家族企业所选择产业的生命周期、创业者的职业生涯周期及家族自身的生命周期等在内的时间要素，注重研究家族企业的治理结构、组织结构、资本结构、人才结构等结构问题，也专门研究家族企业可持续发展的战略选择。这些都很有见地。

三、作者还研究了环境对中国家族企业的影响。作者主要从政治因素、法制因素、经济因素、科技因素等几个方面探讨其对家族企业发展的影响，这也是利用 STEP 方法研究家族企业的首次尝试。

四、本专著不仅重视对当代中国家族企业的研究，而且注重对海外华人家族企业的研究。通过对华人企业组织制度形式、组织行为以及与社会经济制度环境之间的互动关系的研究，引发我们去深入探究家族企业与中国传统文化、市场经济规则及现代企业制度规则的接合点。

五、本专著在宏观政策层次上，通过对不同类型的家族企业的深入研究，弄清了中国私营企业的主体家族企业在国民经济中应有的地位、作用及其所面临的各种宏观约束条件，相应地提出了促进家族企业健康发展、规范家族企业的经营行为模式等政策主张，为政府的相关决策提供了有科学依据的参考意见。

六、本专著通过对家族企业现状的实证研究和比较研究，提出了一种家

族企业可持续发展理论, 包括对家族企业的环境论、结构论、战略论、生命周期论以及家族企业的经济社会角色的全面诠释, 得出了家族企业向各类企业模式转化的时间、特征、形态和路径, 提出了中国家族企业在不同的分支处的路径选择的 SHEMA 组合理论。在此基础上, 客观而科学地分析家族企业的优势与劣势, 发现存在的问题, 进行理论的分析 and 概括, 提出解决问题的对策主张, 旨在为广大家庭企业的可持续发展提供理论依据、信念、方法, 为家族企业治理结构或模式的转换提供可选择的路径与手段。

据我所知, 本书作者十余年来一直致力于私营经济的研究。1999 年 8 月在湖北武当山曾协助我组织过“21 世纪中国民营经济发展战略研讨会”, 主编《凤凰涅槃: 21 世纪中国民营经济发展战略研究》(企业管理出版社 2000 年版)。

难能可贵的是, 本专著不是闭门造车的产物。为了完成本专著, 作者耗时两年到长江三角洲的苏州、杭州、南京, 浙江的温州, 广东的中山、珠海、河源、东莞、广州、深圳, 广西的南宁、桂平, 东北的沈阳、哈尔滨、吉林, 河南的焦作, 河北的石家庄, 湖北的十堰、丹江口、老河口、宜昌, 西部的重庆, 及四川的泸州、自贡、内江、成都等地进行调研, 发放问卷。作者也曾随我到山东德州讲学、调研和与各类企业家座谈, 了解被访谈企业的历史、现状、环境与影响等各种情况。

本专著是中国家族企业研究的一次有益探索。在此过程中, 作者试图尽量从理论上给予充分说明, 在实证上也利用大量数据进行论证, 从而提出了一些超前性和指导性的观点和方法。然而, 写书、出书永远都是遗憾的艺术。由于本专著要在今年 10 月由中国社会科学院经济学博士发展研究中心、全国民(私)营经济研究会、江汉大学等单位联合主办的“中国家族企业国际研讨会暨企业论坛”上交流, 因而出版时间仓促, 难免在内容、体例、风格等方面留有某些遗憾, 希望作者能用日后更深入研究的成果予以弥补。



2002 年 8 月 15 日

序言作者李茂生为中国社会科学出版社总编辑, 中国社会科学院经济学博士发展研究中心理事长, 中国社会科学院研究员、博士生导师。

目 录

序 言	李茂生 (1)
第一章 导论	(1)
第一节 问题的提出	(1)
一、为什么要研究这个题目	(1)
二、家族企业研究的历史回顾	(4)
三、家族企业可持续发展研究	(5)
四、家族企业可持续发展的路径研究	(7)
第二节 研究的视角、方法、途径及目的	(8)
一、视角	(8)
二、方法	(8)
三、途径	(10)
四、目的	(11)
第三节 专著的基本框架	(12)
第四节 创新点与价值	(12)
一、基本观点	(12)
二、创新程度	(14)
三、理论意义	(15)
四、应用价值	(15)
第二章 家族企业的界定、历史、特征和必然性	(17)
第一节 家族企业的界定	(17)
一、众说纷纭话家企	(17)
二、家族企业的经济地位	(25)
第二节 家族企业发展简史	(28)

一、英国家族企业简史	(29)
二、20 世纪中国家族企业史	(31)
第三节 中国家族企业产生之必然性分析	(35)
一、从传统文化的角度看家族企业产生之必然	(36)
二、从中国特有的经济、政治发展看家族企业产生之必然	(37)
三、从组织成本的转移看家族企业产生之必然	(38)
四、从产业组织理论看家族企业产生之必然性	(39)
五、从战略管理理论角度看家族企业产生之必然性	(43)
六、从社会心理学角度看家族企业产生之必然性	(45)
七、从制度经济学角度看家族企业产生之必然性	(47)
第四节 家族企业的本质与特征	(49)
一、从系统论看家族企业的本质	(49)
二、家族企业是一个有生命组织的复杂系统	(53)
三、改革开放以来中国家族企业的特征	(55)
四、从东西文化交融看家族企业的本质与特征	(60)
五、东南亚华人家族企业经营管理的特征	(61)
第三章 家族企业可持续发展的 STEP 分析	(68)
第一节 家族企业所面临的政治、法律制度分析	(69)
一、从中国自然人文地理看中国法律传统	(71)
二、中国传统法律对经营方式的影响	(76)
三、20 世纪 100 年中国政治环境的变化对私营家族经济的 影响	(78)
四、政府要从“以经济建设为中心”转向“以制度建设为 中心”	(86)
第二节 中国传统文化对家族企业发展的制约与影响	(96)
一、中国古代法的重农抑商传统及其成因	(97)
二、从经济发展角度分析中国传统文化的本质	(104)
三、创建适应 21 世纪中华民族最优发展战略的文化价值观	(105)
第三节 家族企业可持续发展的经济环境分析	(106)
一、中国家族企业市场竞争的体制障碍	(106)
二、经济环境的变化对家族企业可持续发展影响的分析	(116)
第四节 技术创新环境对家族企业可持续发展的影响	(118)
一、技术创新——立国之本	(118)
二、技术创新——家族企业可持续发展之动力	(120)

三、家族企业进行技术创新存在的问题	(123)
第四章 家族企业可持续发展的问题分析	(128)
第一节 家族企业可持续发展的内部障碍分析	(128)
一、家族企业可持续发展存在的组织问题	(129)
二、家族企业可持续发展存在的管理问题	(130)
三、家族企业可持续发展存在的决策问题	(135)
四、家族企业可持续发展存在的企业文化问题	(140)
五、家族企业可持续发展存在的人才问题	(143)
六、家族企业可持续发展存在的企业家素质问题	(145)
七、家族企业可持续发展的资本结构问题	(149)
八、家族企业可持续发展存在的创新问题	(152)
第二节 家族企业管理模式分析	(154)
一、家族企业管理	(155)
二、私营企业的家族管理制度	(156)
三、家族企业的生产经营管理	(158)
四、提升家族管理的对策	(162)
第三节 家族企业决策结构分析	(164)
一、家族企业决策状况	(164)
二、家族企业决策参与者构成	(168)
三、家族企业生命周期各阶段决策特征	(169)
第五章 家族企业可持续发展的家庭变革分析	(171)
第一节 中国家庭与中国家族制度	(171)
一、家庭概念的引入	(171)
二、家庭生命周期	(174)
三、中国家族制度的特征与精神	(180)
四、鸦片战争后中国家族制度的演变	(183)
第二节 家庭创办家族企业的主要类型	(184)
一、夫妻档	(185)
二、兄弟班	(185)
三、父子兵	(185)
四、子(女)承父(母)业	(186)
第三节 家族企业家庭结构的变革	(186)
一、中国传统的家庭结构	(186)

二、现阶段中国家族企业家庭结构的变革	(188)
三、家族与家族企业关系	(191)
第四节 家族企业家庭关系的表现	(197)
一、姻亲关系	(198)
二、血缘关系	(199)
三、拟血缘关系	(201)
四、业缘、地缘关系	(201)
第五节 家庭发展变化中出现的新问题	(202)
一、独生子女问题	(202)
二、非婚子女问题	(203)
第六节 家庭变革对家族企业可持续发展的影响	(205)
一、家庭变革对家族企业可持续发展的影响	(205)
二、家庭变革的背景下家族企业的可持续发展	(206)
 第六章 家族企业可持续发展的周期簇论	(209)
第一节 家族企业的生命周期论	(210)
一、家族企业可持续发展理论前提的假设	(211)
二、家族企业成长阶段模型	(215)
三、我国企业的生命周期特征	(226)
四、不同发展阶段的管理创新策略	(227)
五、家族企业可持续发展的五大管理陷阱	(229)
第二节 产业与产品周期论	(234)
一、产业研究的必要性	(234)
二、产业与产品生命周期的内涵	(234)
三、产业生命周期的特点	(237)
四、产业生命周期中产业地位和性质的变化	(238)
五、不同产业时期的企业进入战略	(238)
第三节 家族企业家的职业周期论	(245)
一、为什么要研究家族企业家职业发展观	(246)
二、职业生涯发展与匹配论	(247)
三、家族企业家与职业经理人的职业周期	(253)
四、家族企业家的决策周期理论	(259)
 第七章 家族企业可持续发展的结构论	(274)
第一节 家族企业可持续发展治理结构分析	(275)

一、家族企业治理结构的含义与研究的内容	(275)
二、家族企业治理模式	(284)
三、构建适合家族企业发展进程的治理结构	(291)
第二节 家族企业可持续发展的组织结构分析	(294)
一、家族企业的组织形式分析	(294)
二、我国家族企业组织机构的现状	(297)
三、我国家族企业组织结构类型	(301)
四、家族企业组织形式的选择分析	(303)
第三节 家族企业可持续发展的人才结构分析	(308)
一、家族企业人员进入渠道	(308)
二、家族企业人力资源开发与培训	(310)
三、家族企业人力资源的激励机制	(313)
第四节 家族企业可持续发展的资本结构分析	(315)
一、家族企业融资现状分析	(315)
二、家族企业为实现可持续发展，必须消除融资渠道的瓶颈	(316)
三、家族企业融资渠道的创新	(317)
 第八章 家族企业可持续发展的战略组合论	(325)
第一节 战略管理对企业可持续发展的作用与地位	(325)
一、战略管理对企业持续发展的导向作用	(325)
二、家族企业战略管理的特点、作用与过程	(329)
第二节 家族企业战略管理存在的问题	(332)
一、中国家族企业制定与实施战略管理的现状与问题	(333)
二、家族企业可持续发展中的两大战略陷阱	(339)
第三节 家族企业战略管理的创新	(344)
一、企业战略理论的发展趋势	(344)
二、战略创新——家族企业发展壮大的必由之路	(351)
 第九章 家族企业可持续发展的 SEMP 理论	(353)
第一节 家族企业可持续发展的路径选择之一：交接班	(354)
一、从两个案例谈起	(354)
二、家族企业可持续发展的交接班危机	(356)
三、及早培养接班人的必要性	(358)
四、交接班的十大阻碍	(360)
五、培养接班人的七种模式	(366)

六、家族企业内外股权结构的演变	(373)
第二节 家族企业可持续发展的路径选择之二：专业化	
管理	(377)
一、家族企业可持续发展的其他路径概述	(377)
二、家族企业专业化管理是家族企业现代化的第一步台阶	(379)
三、专业化管理与职业经理人	(382)
四、专业化管理的一个失败的案例	(383)
第三节 家族企业可持续发展的路径选择之三：管理层持股	(388)
一、全球兴起管理层收购	(388)
二、管理层收购的理论基础	(389)
三、管理层持股意义、形式与必要性	(391)
四、来自中国管理层收购的实践	(398)
第四节 家族企业可持续发展的路径选择之四：员工持股计划	(406)
一、员工持股计划的概念	(407)
二、员工持股计划的理论基础	(407)
三、员工持股计划的起源和发展	(410)
四、实施员工持股计划的目的	(411)
五、员工持股计划的实践方式	(412)
六、员工持股计划的若干问题	(413)
七、员工持股计划：海外经验	(415)
八、来自中国的实践	(421)
第五节 家族企业可持续发展的路径选择之五：上市与公众化	(424)
一、家族企业席卷财富	(424)
二、国内家族控股公司上市的现状	(425)
三、家族企业上市给社会及企业带来的影响	(426)
四、家族企业上市公司的结构	(431)
五、来自中国家族企业上市公司的实践	(432)
后记	(437)
主要参考文献	(440)
附件：家族企业健康发展调查问卷	(455)

CONTENTS

Preface	Li Maosheng (1)
CHAPTER 1 Introduction	(1)
1.1 Questions Concerned	(1)
1.1.1 Purposes of the Research	(1)
1.1.2 General Review of Researches on Family Business	(4)
1.1.3 Research on the Sustained Development in Family Business	(5)
1.1.4 Alternative Ways to the Sustained Development in Family Business	(7)
1.2 Standpoints, Methods, Approaches and Aims of the Research	(8)
1.2.1 Standpoints	(8)
1.2.2 Methods	(8)
1.2.3 Approaches	(10)
1.2.4 Aims	(11)
1.3 Basic Framework of the Book	(12)
1.4 Innovation and Value	(12)
1.4.1 Basic Point of Views	(12)
1.4.2 Innovation Levels	(14)
1.4.3 Theoretical Significance	(15)
1.4.4 Applying Value	(15)
CHAPTER 2 Definitions, History, Characteristics and Inevitable Emergence of Family Business	(17)
2.1 Definitions of Family Business	(17)

2.1.1	Various Definitions of Family Business	(17)
2.1.2	The Economic Role of Family Business	(25)
2.2	Brief History of Family Business	(28)
2.2.1	Brief History of British Family Business	(29)
2.2.2	Chinese Family Business in the Twentieth Century	(31)
2.3	Inevitable Emergence of Chinese Family Business	(35)
2.3.1	Inevitable Emergence of Family Business in Chinese Traditional Culture	(36)
2.3.2	Inevitable Emergence of Family Business under Chinese Particular Economic and Politic Development	(37)
2.3.3	Viewing Inevitable Emergence of Family Business in terms of Organizational Cost Transference	(38)
2.3.4	Viewing Inevitable of Family Business in terms of Industrial Organization Theory	(39)
2.3.5	Viewing Inevitable Emergence of Family Business in terms of Strategic Management Theory	(43)
2.3.6	Viewing Inevitable Emergence of Family Business in terms of Social Psychology	(45)
2.3.7	Viewing Inevitable Emergence of Family Business in terms of Institutional Economics	(47)
2.4	Characteristics and Essence of Family Business	(49)
2.4.1	Viewing Characteristics of Family Business in terms of System Theory	(49)
2.4.2	Viewing Characteristics of Family Business in terms of Life Organization	(53)
2.4.3	Characteristics of Mainland Family Business in the past twenty-year Reformation	(55)
2.4.4	Analyzing Characteristics and Essence of Family Business in terms of the Mingle of Oriental and Western Culture	(60)
2.4.5	Characteristics of Southeastern-Asian-Chinese Family Business Management	(61)

CHAPTER 3 STEP Analysis for the Sustained Development in

Family Business	(68)
-----------------------	------

3.1 Political and Legal Institutions Family Business Confronts	(69)
--	------

3.1.1	Viewing Chinese Legal Tradition in terms of Chinese Geographical Culture	(71)
3.1.2	Effects of Chinese Traditional Law on Management	(76)
3.1.3	Effects of the Changes of Chinese Last Century Political Environments on Family Business	(78)
3.1.4	Government shifting from “Economy-oriented Construction” to “Institution-oriented Construction”	(86)
3.2	Impacts and Restrictions of Chinese Traditional Culture on the Sustained Development in Family Business	(96)
3.2.1	The “attach importance to Agriculture as superior to Commerce” Tradition of Chinese Ancient Law	(97)
3.2.2	Analyzing the Essence of Chinese Traditional Culture in terms of Economic Development	(104)
3.2.3	Establishment of the Value System Adapted to Chinese Best Developing Strategy in the Twenty-first Century	(105)
3.3	Analyses of Economic Environments for the Sustained Development in Family Business	(106)
3.3.1	Institutional Barriers to Market Competition of Chinese Family Business	(106)
3.3.2	Effects of the Changes of Economic Environments on the Sustained Development in Family Business	(116)
3.4	Analyses of Technical Innovation Environments for the Sustained Development in Family Business	(118)
3.4.1	Technological Innovation-Foundation of a Country	(118)
3.4.2	Technological Innovation-Key to the Sustained Development in Family Business	(120)
3.4.3	Current Problems in Technological Innovation in Family Business	(123)
 CHAPTER 4 Internal Challenges on the Sustained		
	Development in Family Business	(128)
4.1	Analyses of Internal Barrier to Family Business Sustained Development	(128)
4.1.1	Organizational Problems in the Sustained Development in Family Business	(129)

4.1.2	Management Problems in the Sustained Development in Family Business	(130)
4.1.3	Decision-Making Problems in the Sustained Development in Family Business	(135)
4.1.4	Corporate Culture in the Sustained Development in Family Business	(140)
4.1.5	Talent Problems in the Sustained Development in Family Business	(143)
4.1.6	Problems of Entrepreneur's Quality in the Sustained Development in Family Business	(145)
4.1.7	Capital Structure in the Sustained Development in Family Business	(149)
4.1.8	Innovation in the Sustained Development in Family Business	(152)
4.2	Analyses of Management Models in Family Business	(154)
4.2.1	Family Business Management	(155)
4.2.2	Family Management Institutions in Privately-owned Enterprises	(156)
4.2.3	Production Management in Family Business	(158)
4.2.4	Policies to Improve Family Management	(162)
4.3	Analyses of Decision-making structure in Family Business	(164)
4.3.1	Decision-making in Family Business	(164)
4.3.2	Composition of Decision-makers in Family Business	(168)
4.3.3	Characteristics of Decision-making in Various Life Cycle Stages of Family Business	(169)

CHAPTER 5	Analyses of Household changes on the Sustained Development in Family Business	(171)
5.1	Chinese Household and Chinese Family	(171)
5.1.1	The Concept of Household	(171)
5.1.2	Household Life Cycle	(174)
5.1.3	Characteristics and Spirits of Chinese Family Institutions	(180)
5.1.4	Declines of Chinese Family Institutions after the Opium War	(183)
5.2	Classifications on the Establishment of Family Business	(184)

5.2.1	Husband-Wife Aspect	(185)
5.2.2	Brother-Brother Aspect	(185)
5.2.3	Father-Son Aspect	(185)
5.2.4	Inheritance	(186)
5.3	Chinese Household Structure Changes	(186)
5.3.1	Chinese Traditional Household Structure	(186)
5.3.2	Changes of Current Chinese Household Structure	(188)
5.3.3	Relationship of Household and Family Business	(191)
5.4	Manifestations of Household Relationship	(197)
5.4.1	Marriage	(198)
5.4.2	Blood Relationship	(199)
5.4.3	Similar Blood Relationship	(201)
5.4.4	Relationship Based on Work and Location	(201)
5.5	New Problems of Developing Household Relationship	(202)
5.5.1	Only-one-child Problems	(202)
5.5.2	Illegitimate Child Problems	(203)
5.6	Effects of Household Changes on the Sustained Development in Family Business	(205)
5.6.1	Effects of Household Changes on the Sustained Development in Family Business	(205)
5.6.2	The Sustained Development in Family Business under Household Changes	(206)
 CHAPTER 6 Cycle Theories on the Sustained Development		
	in Family Business	(209)
6.1	Life Cycle Theory on Family Business	(210)
6.1.1	Hypotheses in the Sustained Development in Family Business	(211)
6.1.2	Models of Enterprise Growing Up Stages	(215)
6.1.3	Characteristics of Chinese Enterprise Life Cycle	(226)
6.1.4	The Managerial Innovation strategies in Different stages of Development	(227)
6.1.5	Five Management Traps in the Sustained Development in Family Business	(229)
6.2	Industry and Product Life Cycle	(234)