

BIANGEZHONG DE ZHONGGUO  
ZUZHI ZHUANXING YU JIEGOU ZHUANHUAN

陆立军 主编

# 变革中的

## 组织转型与结构转换

中国

- ◆ 企业制度创新与微观基础再造
- ◆ 产业管制创新与政府职能转变
- ◆ 贸易制度创新与国际竞争力提升
- ◆ 空间组织创新与产业集群发展
- ◆ 经济结构转换与中国经济发展
- ◆ 经济理论比较与反思



中国经济出版社

[www.economyph.com](http://www.economyph.com)

# 变革中的中国： 组织转型与结构转换

主 编 陆立军  
副主编 郑勇军

中国经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

变革中的中国：组织转型与结构转换/陆立军主编.

- 北京：中国经济出版社，2003. 10

ISBN 7-5017-6045-4

I. 变... II. 陆... III. 经济 - 研究 - 中国

IV. F12

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 082149 号

出版发行：中国经济出版社出版发行

地 址：100037·北京市西城区百万庄北街 3 号

网 址：[www.economyph.com](http://www.economyph.com)

责任编辑：刘一玲 李 彪

电 话：68359417

责任印制：常 毅

封面设计：彩多设计

经 销：各地新华书店

承 印：北京市人民文学印刷厂

开 本：880mm×1230mm 1/32 印张：16.625 字数：450千字

版 次：2004 年 1 月第 1 版 印次：2004 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-5017-6045-4/F·4881 定 价：38.00 元

---

版权所有 盗版必究 举报电话：68359418 68319282

服务热线：68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

## 目 录

**第一章 企业制度创新与微观基础再造**

## 民营企业的制度创新

- 对家族企业的制度分析 ..... (1)
- 论独立董事的权利、义务及法律责任 ..... (20)
- 内部人控制的制度解释与独立董事的职能分析 ..... (33)
- “财富 500 家”中中外企业的比较分析 ..... (46)
- 引进外资 推进国有企业产权结构改革 ..... (55)
- 浅析供应链管理与企业核心竞争力的提升 ..... (63)
- 试论外贸企业人力资源创新管理 ..... (71)

**第二章 产业管制创新与政府职能转变**

- 论对外开放条件下我国商贸流通领域的政府规制 ..... (81)
- 美国电信业放松管制与 FCC 管制职能的转变 ..... (94)
- 反洗钱, 金融监管任重而道远
  - 兼评央行反洗钱三法规 ..... (103)
- 全球化下的反垄断与国际合作 ..... (113)
- 关于我国因特网上知识产权保护问题的探讨 ..... (121)
- 界定域名权的经济学分析 ..... (129)
- 非政府组织与我国政府治理机制的变革之道 ..... (136)

### 第三章 贸易制度创新与国际竞争力提升

|                                       |       |
|---------------------------------------|-------|
| 我国对外贸易对美国市场的依存性分析 .....               | (153) |
| 美、欧贸易壁垒调查制度的比较及对我国的启示 .....           | (169) |
| WTO 与中国利用外资的政策调整 .....                | (179) |
| 论我国中小企业国际竞争优势的构建战略 .....              | (190) |
| 体验经济时代的消费需求与我国对<br>外贸国家竞争优势的构筑 .....  | (202) |
| 浙江省民营中小型出口企业国际竞争力探源 .....             | (214) |
| 日本、美国、欧盟对华贸易救济措施比较研究 .....            | (223) |
| 家电企业国际化经营的两种模式探讨 .....                | (232) |
| 当前出口退税若干问题探讨 .....                    | (239) |
| 不完全竞争条件下的贸易政策<br>——理论分歧亦或经验规则 .....   | (249) |
| 反倾销在不同市场环境下的经济效应分析 .....              | (256) |
| 柠檬市场、信号显示和政策效应<br>——以绿色食品贸易政策为例 ..... | (263) |

### 第四章 空间组织创新与产业集群发展

|                                   |       |
|-----------------------------------|-------|
| 意大利发展产业集群的经验及其对浙江省的启示 .....       | (275) |
| 浙江依托传统优势产业打造先进制造业基地<br>战略思考 ..... | (286) |
| 从工业园区、产业集群到先进制造业基地 .....          | (296) |
| 从网络与市场、科层的关系看组织边界划分的维度 .....      | (304) |
| 打造先进制造业基地过程中土地利用若干问题思考 .....      | (312) |
| “中国小商品城”：成长历程与交易效率 .....          | (323) |
| 浙江专业市场的制度创新与中小企业联合营销平台 .....      | (335) |
| 以现代物流武装浙江专业市场 .....               | (344) |

## 第五章 经济结构转换与中国经济发展

|                                    |       |
|------------------------------------|-------|
| 1978 年以来中国的工业化进程及其地区差异分析·····      | (351) |
| 东部企业“西进”的问卷调查与分析·····              | (366) |
| 农业劳动力的迁移决策模型分析·····                | (379) |
| 对《农村土地承包法》中土地承包经营权的<br>产权经济分析····· | (387) |
| 休闲消费的条件分析·····                     | (393) |
| 高等教育的收费政策对高等教育公平与效率的影响·····        | (399) |
| 浅论高等教育产业化的几个问题·····                | (408) |
| 刘易斯模型与中国二元经济结构的检验·····             | (419) |

## 第六章 经济理论比较与反思

|                                           |       |
|-------------------------------------------|-------|
| 经济学与经济发展的困惑<br>——经济哲学思考·····              | (437) |
| 简论十七~二十世纪初的“西学东渐”与<br>近代西方经济思想在中国的传播····· | (447) |
| 通货紧缩问题学术争议述评·····                         | (468) |
| 比较优势理论再思考·····                            | (483) |
| 主要参考文献·····                               | (499) |
| 后 记·····                                  | (525) |

# 第一章

## 企业制度创新与微观基础再造

### 民营企业的制度创新

#### ——对家族企业的制度分析

#### 一、引言

家族制是企业制度的一种重要形式。家族企业在现代经济生活中占据非常重要的地位，家族企业研究也是当前国际上企业理论研究的热点之一。<sup>①</sup> 理论界对家族企业的关注 20 世纪 50 年代发端于美国，目前对家族企业的研究也以美国最为成熟，其他发达国家的研究尚处起步阶段；自 20 世纪 60 年代以来，西方家族企业研究开始急剧升温，大学、大型家族企业、家族企业咨询业以及金融服务业都致力于家族企业的研究；20 世纪 70~80 年代，随着家族企业咨询业将其实践经验带入理论研究，大大拓展了家族企业研究的视野；20 世纪 80 年代中期，大学、产业界、大型家族企业纷纷创建了家族企业研究中

① 互联网上关于家族企业的词条达 300 余万条，许多世界著名大学的学者都撰写论文参与家族企业的讨论。

心；到 20 世纪 90 年代早期，美国已有 100 多所大学制定和实施了面对家族企业的教育计划，各发达国家则相继成立家族企业研究会。20 世纪 90 年代以来，国际上华人经济迅速崛起，成为继北美、欧洲和日本以后的世界“第四种经济强权”，国际学术界的关注焦点遂从日本企业转向华人企业。1997 年 7 月美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院正式成立“全球华人企业研究中心”，在企业界和学术界掀起研究华人企业的新潮流，而华人企业主要是家族企业。从研究方法看，实证研究是西方家族企业研究的主流方法。<sup>①</sup>近些年来，国内理论界也很关注民营经济的家族制问题，文献众多。但我国虽开展家族企业研究的条件基本具备，本应在世界居领先地位，但遗憾的是目前与西方相比还相距甚远；现在面对入世后的竞争压力，许多民营企业企业家都想提升自己的企业，作为主要基础管理平台的企业制度建设已成为最为关心的问题之一，急需相应的理论支撑。因此本文以此为题，通过解析家族企业，探讨现阶段中国民营企业组织制度创新的路径选择。

## 二、家族企业的界定和特征

### （一）家族企业的界定

家族企业的内涵较难界定，目前并无一个公认的定义。这里存在两个难题：一是家族企业如果以其家族的拥有的资产份额来界定，那么究竟占有多少比例的资产为家族企业？二是如果以经营权或其他因素来界定，那又将如何划分？哈佛大学家族企业研究专家唐纳利认为，同一家族至少有两代参与这家公司的经营管理，并且这两代衔接的结果，使公司的政策和家族的利益与目标有相互影响的关系，且满足家族成员将企业视为一生的事业、家族成员在企业的职位决定其在家族中的地位、家族成员并非仅仅以利益为目的持有企业的股票、即使该家族成员没有正式参与该企业的管理其行为也会影响企业的形

---

<sup>①</sup> 参见 Matthew C. Sonfield, Hofstra University: A definitional analysis of the “family firm”, 互联网；苏启林、欧晓明：《西方家族企业理论研究现状》，《外国经济与管理》2002 年第 12 期。

象、家族价值观与企业价值观合而为一、现任或前任董事长或经理的妻子或儿子位居董事、家族有决定企业经营者的影响力七个条件中的一个或数个条件,即可构成家族企业。(盖尔西克,1998)台湾学者叶银华根据以前学者的研究,提出具备家族的持股比率大于临界持股比率;家族成员或具二等亲以内之亲属担任董事长或总经理;家族成员或具三等亲以内之亲属担任公司董事席位超过公司全部董事席位的一半以上三个条件就可认定为家族企业。国内一些专家认为,家族式企业最明显的标志就在于经营管理的最终决策权是在“家长”手中,采取集权化的领导。国内学者于立综合上述观点的基础上给出家族企业的概念:家族企业是以婚姻和血缘关系为纽带而形成的经济组织,企业资本的来源、积累或企业的经营建立在家族的背景之上;根据家族成员对企业的所有权和经营权掌握状况的不同,家族企业可分为家族所有型、家族经营型、混合型三种类型;根据对“两权”的拥有或控制比例,又可分为所有权和经营权完全一体化、有所有权但只有部分经营权、有经营权但只有部分所有权三种基本情况。<sup>①</sup>

综合上述观点和结合中国的实际,笔者以为,家族制企业必须具有所有权和经营权高度合一的特征,否则便无法与公司制企业相区别,血缘关系和家族利益也是不可或缺的要素,代际继承实质是家族制的延续问题,是引入时间因素,在此不是决定性的要素。因此,可以将家族企业简洁定义为:是指家族拥有主要生产要素所有权,家族成员掌握主要管理权,以血缘关系为基本纽带、以追求家族利益为最高目标、以企业为组织形式的经济组织。

## (二) 中国家族制企业的基本特征

根据参照系的不同,家族企业有着三组不同的特征,即家族企业与公司制企业相比所显示的特征,简称为A类特征;家族企业与家族企业相比所显示的特征,简称为B类特征,B类特征也可视作家族企业的不同类型;引入时间因素,比较企业的生命周期所显示的特

<sup>①</sup> 参见于立、马丽波、孙亚锋:《家族企业治理结构的三环模式》,《经济管理》2003年第2期。

征，简称为 C 类特征。

### 1. 中国家族企业的 A 类特征。

(1) 以男性血缘关系为核心的治理结构。Neubauer 等人 (1998) 对家族企业治理结构的研究结果表明，家族企业面临比非家族企业更加复杂的公司治理结构。非家族企业仅面临由所有者、董事会与管理者 3 个治理机构所组合成的 7 种角色定位，而家族企业却还要增加家族因素，从而导致家族企业要面临 15 种复杂的角色定位。见图 1、图 2。

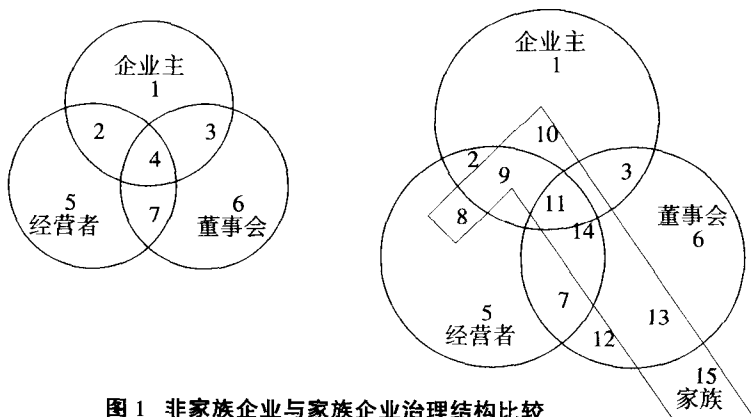


图 1 非家族企业与家族企业治理结构比较

Berghe 和 Cachon (2001) 认为，上述对家族企业治理结构的分析仅限于企业主、董事会、管理者与家族的讨论是不全面的，应分为五个层面对家族企业治理结构进行研究：第一个研究层面只研究董事会。第二个研究层面研究企业主、董事会与管理者的“公司治理三角”，外加家族因素，主要讨论代理问题。第三个层面运用整体观点审视当代社会经济环境中的网络组织，这个层面较第二个层面放大到雇员、供应商和顾客（被视为企业公民）上。当考虑政府、环境和社会因素时，便进入第四个层面，这个层面的研究强调企业对可持续发展所担负的责任。最后一个层面是，按照全球化观点，将经济制度、文化、价值观和规范等范畴纳入公司治理结构之中。

笔者认为，中国大陆的家族企业与西方的家族企业由于民族文化

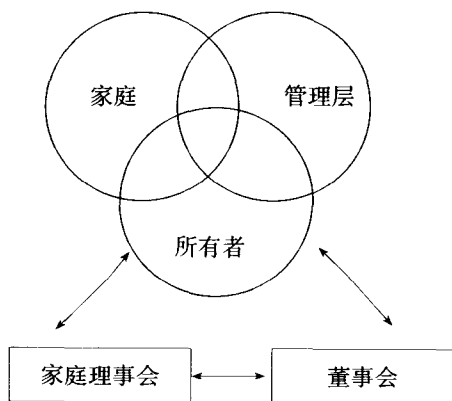


图2 家族与企业管理的平行结构

背景的不同，在企业权力配置和治理结构上存在两大差异。一是在中国重男轻女的潜意识影响下家族企业的组织成员结构是以男性血缘世系为核心的，通常创业者在位时女儿不拥有企业产权。据调查，在中国家族企业业主中，男性占93.18%，女性占6.82%，女儿持股为0，而且代际权力交接也是传男不传女；在西方家族企业中性别因素却没有这样大的影响，统计数据表明，在西方家族企业中，女性作为第一代和第二代企业领导人的现象越来越普遍，大约40%的家族企业高层管理层有女性参加，超过25%的家族企业希望下一任CEO是女性。<sup>①</sup>二是中国家族企业制度建设的规范度大大低于西方，大都未建立董事会，在温州乐清88户被调查家族企业中只有38.29%的企业设立董事会，全国业主兼任厂长或经理的占总数的96%。<sup>②</sup>且中国社会缺乏法治传统，处事极重血缘人情，因此，企业治理结构不是多圆交叉结构，而是以男性业主为核心，沿着直系血缘、地缘、学缘、业缘、识缘、一般交际缘的方向，组成一个多层同心圆状结构，由亲及疏、由近及远地配置权力（见图3）。

① 资料来源：Jim Hopkins. More daughters get keys to family firms. USA TODAY 1/6/2003.

② 资料来源：2002年中国私营企业调查报告，中华工商时报2002年2月26日。

(2) 家族利益是家族企业的最高目标。作为一个可以把家族成员凝聚在一起的组织方式,实现家族利益是家族企业的首要目标。由于家族利益的多重性所导致的目标多元化,家族企业往往不被当作一种纯粹的经济组织。当然,企业活动所实现的经济成果主要由家族成员分享,并把实现经济利益作为家族成员的基本凝聚力。

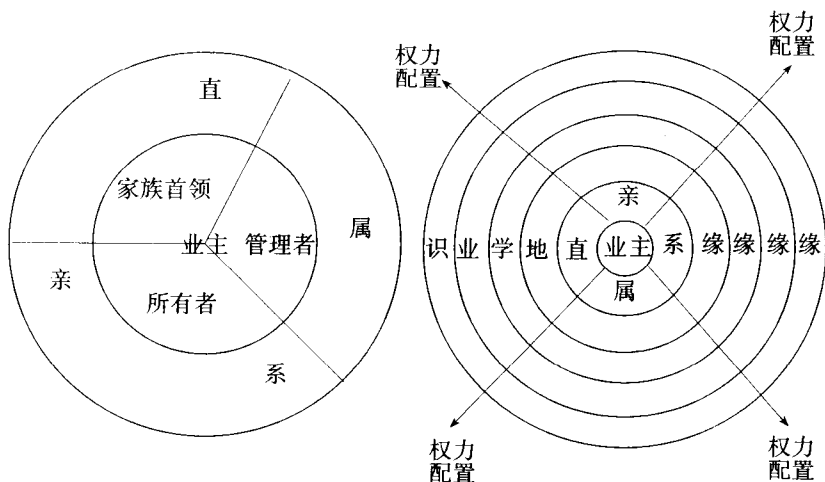


图3 中国家族企业的治理结构

(3) 两权合一的产权结构。家族企业都倾向于通过控制所有权实现其他权力。其大致分布情况是,企业规模越小,产权越集中,结构越单一;企业规模越大,如何保持控股权越成为一个重点考虑的问题。同时,家族企业特别关注所有权或产权对于企业内部的其他权力的支配能力,有时会看到一些企业已具备完善的股份公司组织构架和制度安排,但实际上其终极所有权仍属一个或几个家族核心成员所拥有。

企业实行家长制的集权化管理模式。家长作为领袖的地位和人格魅力,是由其创业经历、权威、才干和实绩所形成。家长的理念、作风、能力、经验、知识等深深地影响着企业的生存与发展,是企业具有凝聚力的主要原因。由于权力的集中,决策的专断,企业对家长过

## 第一章 企业制度创新与微观基础再造

分依赖，企业的荣辱安危、存亡绝续都系于一人。

企业的关键权力均为家族组织的核心成员所把握，从而保持家族对企业的实际控制权，以此维持组织的团结与成员的忠诚。职位的重要性与任职人员在家族组织中的地位成正比。当企业规模很小时，企业成员往往集所有者、经营者、劳动者几种身份为一体；随着组织规模的扩大，分工的细化，从一体化的权力职能结构中按轻重先后，逐次出现分离，即劳动岗位先分离，管理职能再分离，经营（决策）权再分离，所有权结构由单一向多元再分离，但家族的绝对控股地位和对企业的实际控制权一般不会改变。

（4）以人治方式进行管理的治理原则。与家长制相对应，企业内部主要以人治方式进行管理，即主要依靠个人经验与智慧、情感的好恶和亲朋好友关系来管理企业，管理的主观随意性大。有的企业也讲法制，也有制度，也有如股东会、董事会、监事会的治理结构，但实质是人治下的法制，感情下的制度，个人主导控制下的“三会”。

（5）非正式组织有重要作用。企业在外观上或正常情况下也许具有现代企业的特征，看不出有家族色彩，但企业内部可能存在着某种特殊的、对企业决策管理有着重大影响的非正式组织（不管是严密的还是松散的）。非正式组织成员具有同一家族或际线关系背景，有着共同的感情与需要。组织可能定期或不定期地举行无外人参加的家族会议或家族聚餐，讨论共同感兴趣的话题，甚至协调行动；当企业遇到严重困难和挫折，或遇到关系企业命运的紧急情况时，组织会进行排斥外人的内部协商，或发动具有家族背景的活动或事件，使家族夺回对企业的控制权或使这种实质性控制浮出表面。

（6）以家族利益为核心的企业文化。家族企业在生存发展中形成了一种企业内部文化，体现在企业体制、机制、结构、管理和观念等诸多方面，可以归纳为以家族利益重于一切为核心的八大观念：男性重于女性；圈内重于圈外；品行重于才干；资历重于能力；经验重于科学；情感重于理性；人情重于制度；分配重于生产。“尊上”、“忠信”传统理念贯穿其中。

2. 中国家族企业的 B 类特征。根据家族企业中企业主与家族成

## 变革中的中国：组织转型与结构转换

员的不同关系，各个家族企业又具有不同的特征：

第一种是“用人唯亲”型。即业主非常信任家族成员，以相信家族成员的话为主，家族成员的话在企业中有举足轻重的作用，形成业主的亲属等同于业主亲信的企业观念。这是家族企业中最普遍的类型。

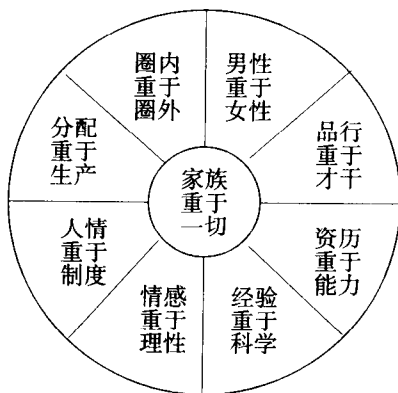


图4 中国家族企业文化观念模型

第二种是六亲不认型。即业主十分理性，对家族成员不讲情面，公事公办，方太公司即属此类。茅理翔创业之初与妻子约法三章，双方的亲戚都不能进入自己的企业工作。此后他姐姐求他安排下岗女儿工作，他大哥想在上海代销产品都被他坚决拒绝，为此其80岁老母十分震怒。

第三种是“分分合合”型。即业主与家族成员之间经常发生争吵导致企业分裂，但由于存在家族共同利益又重新合作。“傻子瓜子”创始人年广久的家族企业就是这样合久必分，分久必合，反复多次。

第四种是“似分似合”型。此类家族企业的主要成员之间关系融洽，由于缺乏领袖人物各立门户，但“分家”之后仍然密切合作。四川的刘氏四兄弟1992年各占刘氏产业25%的股份，1993年对他们有着决定性影响的母亲去世后就再没有出现过权威的“家长”。1995年，四兄弟在“绝密状态”下“分家”，老大刘永言创立希望大陆公司，老二刘永行成立希望东方公司，老三陈育新建立希望华西公司，老四刘永好办起希望南方公司。但尽管“分了家”，为了体现兄弟间

## 第一章 企业制度创新与微观基础再造

的权利均衡，刘氏兄弟分别在集团担任重要职务：老大任集团董事局主席，老二任集团董事长，老三任集团总经理，老四为集团总裁。

另外还有两种过渡型：一种是横向的“温和过渡”型。即业主采取渐进方式稀释家族成员的股份。例如中国吴泰集团和浙江正泰集团。中国吴泰集团是一个拥有 30 多个家族股东的企业。1992 年，在企业是否要从浙江瑞安向上海发展的问题上，家族核心人物吴敏和其他家族成员产生了不同意见。但是吴敏没有清理任何一个股东，也没有分资产，而是只身到上海创业，做大之后，又把两地的企业合并成集团。合并中通过红利入股的方式，把平均股权改变为不等股权，根据股东的认同感和经营能力形成一层包一层的四个群体。除此之外，有的企业还通过股权稀释的办法，引进非家族股东。浙江正泰集团的南存辉把集团的核心部分——低压电器的股份进行股份制改造，采用配送的方式，设立管理人股、技术入股、经营入股等，使股东人数扩大到 107 人。他个人的股份也稀释到 20%。

另一种是纵向的子承父业型。我国改革开放以来涌现的第一批企业家平均年龄现在 50~60 岁之间，已经陆续交接班。如国内著名家族企业浙江传化化学集团公司、方太公司等。

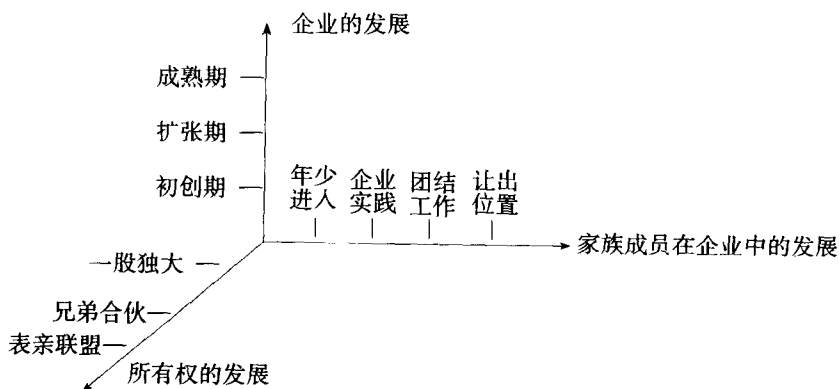


图 5 Gersick 模型

3. 家族企业的 C 类（生命周期）特征。Gersick 等人（1999）推出了家族企业发展的三维模型，即 Gersick 模型。Gersick 模型深刻地揭示了家族成员在家族企业中工作的生命周期、企业的生命周期与家族企业所有权的空间关系（见图 5）。

卡洛克和沃德（2002）则更为全面地从生命周期出发来考虑家族成员与企业的发展。个人的生命周期发展事件遵循一定模式，发展时间一般平均为 70~80 年，而行业与组织生命周期发展轨迹则较难预测。在此基础上，他们建立了生命周期对家族企业的影响模型，即 Carlock - Ward 模型（见图 6）。

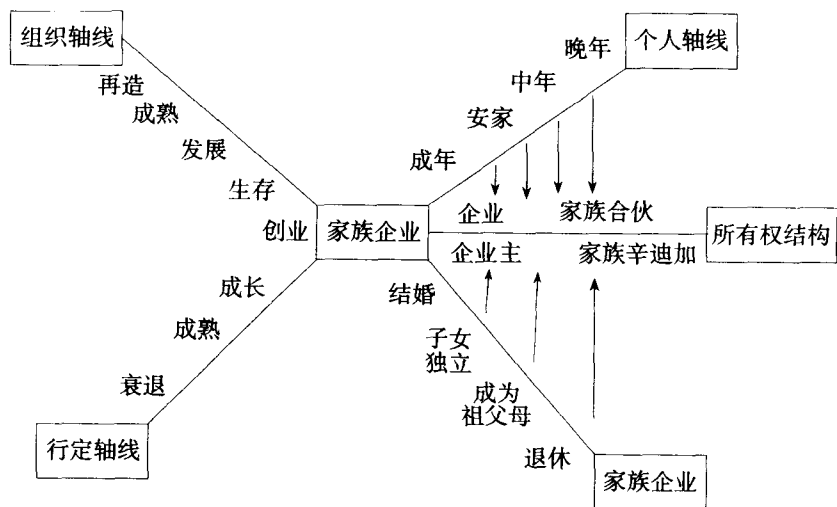


图 6 Carlock - Ward 模型

国内学者于立在把家族企业生命周期划分为始创、成长、成熟和转化四个阶段的基础上，给出家族企业生命周期示意图，图中用粗黑线表示有的家族企业逐一经历四个阶段，用细黑线表示有的家族企业出现跳跃式前进，用虚线表示有的家族企业“未老先衰”（见图 7）。

关于家族企业的生命周期，Beckhard（1993）的实证研究结果表明，只有 30% 的家族企业成功地过继给第二代；10% 的家族企业能

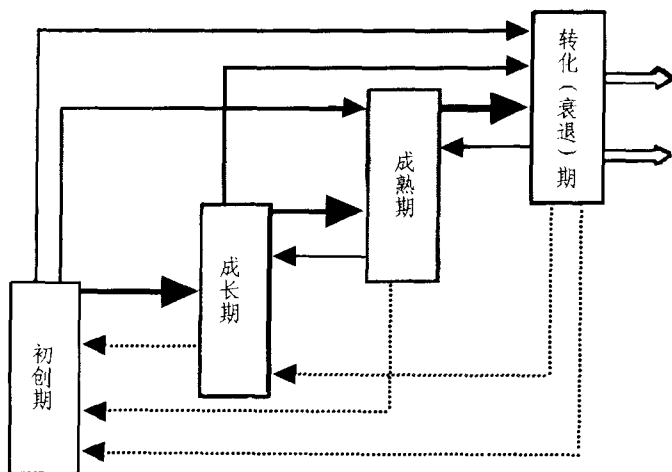


图7 于立等提出的家族企业生命周期示意图

成功地过继给第三代。Astrachan (2000) 估计, 美国有 30% 的家族企业能成功地过继给第二代; 12% 的家族企业能成功地过继给第三代; 只有 3% 的家族企业能成功地过继给第四代。

笔者认为, 现在研究中国大陆家族企业生命周期的特征还为时过早, 因为中国大陆的家族企业最长的历史仅为 20 余年, 生命周期的规律性未充分显现, 大规模的代际交接也尚未展开。虽然有许多企业已经完成了从创立到衰退 (终结) 的全过程, 但那是在特定条件下完成的, 不具有典型性, 由此无法揭示业主个人成长阶段与企业生命周期的关系, 代际交接成功率也无法计算, 而这两点是家族企业生命周期中最具特色的问题。但就已有材料看, 在生命周期上中外家族企业差别不大。

### (三) 关于家族企业的一般评价

关于家族企业的成效可以看到两种截然不同的现象。一种现象是家族企业排斥外人, 因循守旧, 夭折短寿。对此中国有“富不过三代”的传言, 国外有“一代创业, 二代守业, 三代败业”、“做生意的老子, 花花公子的儿子, 要饭的孙子”的说法。家族企业的平均寿命