

中大管理论丛

广东省私营企业成长与制度创新

中山大学985工程产业与区域发展研究
哲学社会科学创新基地丛书



中大管理论丛

广东省私营企业 成长与制度创新

储小平 汪 林 陈 戈 等著



经济科学出版社

中山大学985工程产业与区域
哲学社会科学创新



中大管理论丛

广东省私营企业 成长与制度创新

储小平 汪 林 陈 戈 等著



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

广东省私营企业成长与制度创新 / 储小平等著.
—北京: 经济科学出版社, 2010. 2
广东省教育厅人文社会科学研究重点项目
ISBN 978 - 7 - 5058 - 9076 - 3

I. ①广… II. ①储… III. ①私营企业 - 企业管理制度 - 研究 - 广东省 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 027638 号

责任编辑: 文远怀
责任校对: 刘 昕
版式设计: 代小卫
技术编辑: 潘泽新

广东省私营企业成长与制度创新

储小平 汪 林 陈 戈 等著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

汉德鼎印刷厂印刷

华丰装订厂装订

787 × 1092 16 开 17 印张 330000 字

2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9076 - 3 定价: 35.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

广东省教育厅人文社会科学研究重点项目（项目批准号：04JDXM79007）

本项目受中山大学“985 工程”产业与区域发展研究哲学与社会科学创新基地和广东省普通高校人文社会科学重点研究基地——中山大学经济研究所支持

前 言

本书是广东省教育厅重点资助课题“广东私营企业成长与制度创新”(04JDXM79007)的研究成果。广东是私营企业发展的大省,但从研究状况来看,相对于江浙地区而言,学界对广东省私营企业发展经验总结以及理论概括比较滞后,研究不够深入。

本项目研究的主要特色是:多层次多视角。既从宏观层面探讨私营企业成长的外部制度环境,特别是私营企业与政府之间的互动的制度变迁,也从微观层面解剖典型案例企业内部的契约关系与治理结构的演变,继而更进一步深入企业内部探讨组织行为,以明晰企业内部人力资源整合中的心理行为问题。

研究的主要内容如下:

1. 第一篇 总 论

(1) 有关广东私营企业成长的阶段过程及与浙江等省的发展比较。

在此子课题中,我们认为从地方政府的体制变迁和政策变更的角度出发,广东私营企业的发展及体制变迁划分为四个阶段:第一阶段,体制边际创新中的广东私营经济的萌芽兴起(1979年~1986年)。私营经济从要被割掉的“资本主义尾巴”到冲破险阻,艰难起步;第二阶段,波动中成长的私营经济(1987年~1997年):私营经济在政治风波和意识形态的争论中,从公有制经济的“必要补充”到“重要组成部分”,私营企业主的政治身份有明显提高;第三阶段,向平等的“市场主体”地位迈进(1998年~2007年):私营经济从一种特殊经济类型到争取和公有制一样的平等地位,政府规制不断降低私营企业行业进入壁垒;第四阶段,广东私营经济发展的“新拐点”(2008年至今):其主要特征为,私营企业成为推动广东经济快速发展的重要力量,但在新的国内外环境,特别是当前全球性经济危机中,面临着新的挑战和转型升级的难题。

从广东私营企业的发展同其他私营企业发展的大省比较来看,存在以下问题:

①广东私营企业虽然数量比较多，但是总量仍然落后于江苏，并且近年来增长速度落后于江苏和浙江；②从私营企业从业人员的总量来看，广东落后于浙江、江苏和山东，私营企业从业人员的增长幅度，也与其他省份有差距；③广东私营企业注册资金的总量虽然保持优势，但是从近几年的发展情况来看，已经受到江浙地区，特别是江苏的挑战；④从广东私营企业的品牌影响力和企业对全国的影响来看，广东落后于江浙地区；⑤相对于江浙地区而言，广东私营企业融资不畅；⑥广东私营经济的区域发展不平衡。

(2) 有关私营经济的研究文献综述

从研究现状来看，相对于江浙地区而言，学界对广东私营企业发展经验总结以及理论概括比较滞后，研究不够深入。大多数对广东私营经济的研究着重于对现象的描述与讨论，较少从理论上总结出具有广东特色的私营企业成长的路径模式。有些研究虽然有一定的实证调研，但还缺乏较好的抽样调查和定量的数据分析，这也造成了对广东私营经济的研究缺乏深度和系统性。

(3) 广东私营企业成长的政策体制保障的调研分析

本课题研究把广东私营企业成长的体制因素分为政府体制、政策体制与民间体制三个方面，并通过问卷调研进行了初步的统计分析，主要发现有以下几点：①广东私营企业对政府制度政策供给比较满意，但对制度政策执行效果评价不高；②企业对政策体制的评价总体满意度不高。其中法律法规的制订和执行不能令非公有制企业满意，各地政府主管部门在办事效率、办事程序、办事成本等方面实际上还存在着较为明显的差别，非公有制企业对信贷政策的执行情况不满意。

(4) 政府规制与私营企业之间的双重路径依赖的制度变迁的理论研究

在研究中，根据对私营企业发展的现实和制度经济学研究的进展，提出了双重路径依赖的制度变迁理论假说，如果私营企业过分依靠向政府（官员）寻租获取发展资源的话，那么私营企业与政府之间的制度变迁路径可能是：私营企业向某些政府官员寻租，少数政府官员向企业提供偏私性的资源供给（设租）或对其竞争对手、交易市场实行偏私化管制，于是，寻租的企业和设租的少数政府部门的官员得到受益。但政府自身的收益降低，企业与政府之间的互

动陷入相互报酬递减的陷阱。而如果政府定位于服务者和规范规制的角色，那么私营企业可以通过一定的渠道和方式将自己的群体意见传递给政府，促进规制不断优化，那么双方互动的结果一定是相互报酬递增。由于这一话题涉及太多内容，本课题对这一理论假说的实证研究还很不完善。因此，我们着重研究其中一个具体问题，即地方政府规制、企业家能力与地区经济发展。对这一问题的研究得出的主要观点是：把企业家视为政府规制与地区经济发展间的转换器，通过引入企业家的生产性努力、非生产性努力、企业家的生产能力、政治关系能力等概念，对我国地方政府规制与地区经济的活力和发展之间的关系进行解释。研究认为，地方政府规制的完善程度对企业家分配自身的努力水平有着重要的影响，对企业家能力的发挥和发展方向也起着一定的作用。不同的政府规制水平使地区企业家资源的配置产生差异，从而使地区的经济发展呈现出不同的特点。

2. 私营企业案例的理论研究

(1) 差序制度结构与中国民营企业的管理革命——以李宁公司为例

私营企业成长从内部看，关键是能否有效融合职业经理，能否实现著名企业史学者钱德勒所提出的“管理革命”，即职业经理阶层与科层制组织的形成。与美国相比，“中国民营企业管理革命”的形成机制与主要特征是什么？为此，我们选取了李宁公司作为研究个案，根据契约理论并以贯穿企业成长的六个关键人物为主线，围绕着这些人物，李宁公司完成了从个人能力到组织能力的过渡，也完成了从家族企业向经理式现代企业的过渡。在案例分析的基础上，我们建立了一个基于交易成本的差序制度模型，并运用这一制度模型对李宁案例进行了理论剖析，集中探讨随着企业成长所发生的差序制度结构（人格化制度与规则化制度）演变及其分布关系。

(2) 资本合作与信任扩展：华帝企业研究

表面上看来，华帝获得成功的直接原因是华帝能够根据企业自身的资源状况和市场竞争环境的变化，及时、有效地制订或调整企业各项发展战略，但是本课题研究认为，华帝成功的最根本的原因还是华帝能够从公司治理层面很好地解决了合伙人之间的权力配置问题。对于没有任何血缘和亲缘关系的中国人来说，合作行为能够

长久维持并且取得良好绩效的前提是合伙人之间要有坚实的信任基础，以及满足持续性合作的各种条件。关于这一点，其实学术界已经有相当多的讨论，其核心的观点就是反驳福山和雷丁关于中国人难以将信任对外扩展、合作难以达成的命题。本案例研究表明，只要满足一定的身份转换的条件，中国人完全有可能实现资本合作与信任扩展，比如“泛家族化”就是将“外人”转变成“家人”和“自己人”的一条常见的途径。

(3) 股权分散下的家族控制：广东温氏集团的实践

私营企业的成长与制度变迁的重要内容是企业内部的股权和控制权的配置及其演变。通过对广东温氏集团的员工持股制度的案例研究，讨论了在股权高度分散情况下家族对企业的控制机制。研究认为，在股权高度分散的华人家族企业中，家族成功实施控制的充分条件是对权力结构的安排，包括保持第一大股东地位、对企业关键岗位的控制等，以及对制度规则的控制，包括对股票买卖、投票规则等规则的控制。此外，还必须满足家族具有跨代持续的企业家能力以及良好的外部发展环境等内外部条件。

(4) 玖龙纸业企业的成长与“家族主义困境”的突破

玖龙纸业企业的创业成功与快速成长引起众多关注，本课题探讨了企业创始人张茵本人和她的家族管理团队对玖龙的创业及成长的影响，并进一步探讨玖龙公司能否有新的制度创新，以突破“家族主义的困境”，实现其持续成长这一对民营家族企业来说具有普遍意义的话题。

创业企业家张茵抓住市场机遇，依靠家族团队成功创业，并得到快速发展。随后在香港上市带给玖龙的不仅仅是资金的增加和资产负债率的下降，同时，张茵还做了两件对企业未来成长至关重要的工作，理顺公司的治理结构以及通过给予购股权的方式吸纳外部管理资源。这是力图突破“家族主义困境”的重要举措。但股权激励似乎没有起到应有的效果，因为一些持有相当数量股份的高管陆续离职。其中原因可能是在董事会和高官层中，非家族成员难以进入，在突破“家族主义困境”的努力中，外聘了一些“空降兵式”的经理人，但似乎又堵塞了企业“原有”的职业经理人向上提升的通道，提前给他们设置了“天花板”，增强了他们的离职意愿。从玖龙董事会的构成来看，公司最核心的家族管理成员的专业的高层企

业管理背景或者经验显得似乎不足，有的过于年轻，这样的家族管理团队是否能进一步适应玖龙未来的持续成长的要求就是一个大问题。

玖龙案例分析表明：一方面依靠家族力量和市场机遇成功创业，另一方面也力图突破“家族主义的困境”，不断推进理性化职业化的科学的管理体系和机制，但这是一个充满内在矛盾、内容复杂、难度很大的长期过程。

从企业内部看，企业家本人的能力转变和职业化是克服“家族企业困境”的关键。在中国背景条件下，所谓的突破“家族主义困境”绝不是职业经理人革老板的命，不是将企业主和职业经理人对立起来，而是将所有者和经营管理者的利益目标更好地兼容起来、共同推进企业的职业化理性化的管理过程。

(5) 家族企业的传承和企业组织能力的更新——以格兰仕的企业传承过程为例

格兰仕，是“中国制造”的典型符号。作为“中国制造”的代表，格兰仕达到了大多数“中国制造”企业无法企及的高度。“格兰仕模式”因此受到了很多专家学者的关注和探讨。和以往的研究不同，该章从家族企业传承的角度，关注格兰仕2000年进入空调行业，梁昭贤正式接班之后所采取的战略和组织变革。重点探讨的问题：格兰仕传承的过程包括哪几个阶段？为什么格兰仕在传承过程中需要经历治理结构和组织的变革？为什么在传承的过程中，企业家的探索和决策会反复进行？我们对格兰仕案例的初步分析表明：在家族企业传承的过程中，核心管理团队的整合更新与有效传承是非常重要的。伴随着企业的成长和多元化战略的实施，核心管理团队的状况是组织能力的更新和提升中的一个关键问题。

3. 民营企业内部组织行为研究

要深入了解民营企业成长的秘密，必须进一步深入到企业内部研究其组织行为，特别是员工的工作行为表现及其影响因素。对此问题的研究，形成下面三项成果：

(1) 私营家族企业员工的组织环境认知及对工作表现的影响

这一部分的研究采用定性及定量的研究方法，探讨现阶段中国民营家族企业员工的组织环境认知，以及这些认知对员工工作表现（工作态度、工作绩效）的影响。在已有研究文献的基础上，运用试

调查、专家讨论等方式修正了工作环境认知、工作态度等变量的测量量表。在调研广东民营家族企业样本数据的基础上,检验了本研究量表的信度和效度,并进而验证了本章的假设。结构方程建模的结果表明,以工作为导向的组织环境认知直接影响了员工的工作表现,而所有权导向的组织环境认知与员工的心理所有权直接相关,并通过员工的心理所有权影响了员工的工作表现。

如果中国民营企业的正式所有权安排能让员工获得更多的资产权、控制权和知情权,营造一定的授权气氛,可以直接提高员工的工作表现。另外,同样可以通过提高员工对企业的心理所有感知,改善其“打工”的心态,并进而提高员工的工作态度与行为绩效。在中国民营家族企业中,员工对分享控制权、知情权以及股权的认知越强,心理所有权也就越高,员工对企业的归属感就会越强,越会把自己当作企业的一分子。这样,员工不仅会对正式契约负责,即“权利责任”,还可能会产生“义务责任”的观念。员工对企业的责任感越强,就越会对企业进行个人投入,从而更加积极地工作和取得更好的绩效。实证结论也支持了这一点。

(2) 领导——部属交换、内部人身份认知与组织公民行为——基于本土私营家族企业的经验研究

研究中,通过问卷调查和分析本土家族企业领导者及员工的配对样本,探讨了中国家族企业的领导——部属交换对员工组织公民行为的影响机制,尤其是研究内部人身份认知在其中的中介作用以及中国人传统性的调节作用。结构方程建模分析的结果表明,领导——部属交换与员工的组织公民行为显著正相关,内部人身份认知在两者间起完全中介作用。层次回归方程分析的结果也显示,中国人传统性对领导——部属交换与内部人身份认知之间的关系具有显著的调节作用,即对于低传统性员工而言,它们之间呈显著的相关关系;而对于高传统性员工而言,相关关系并不显著。

本研究的现实意义在于从领导——部属交换理论的视角指导中国家族企业领导者如何去激励员工,提高员工的组织公民行为。

(3) 组织公正、心理契约违背与员工的组织承诺

本子课题探讨了转型经济环境下我国民营企业的组织公正与员工组织承诺之间的关系,尤其是心理契约违背在其中的中介作用。在初步研究的基础上,本书系统地验证了组织公正、心理契约违背

与组织承诺各概念的信度及区分效度。实证结果显示，组织公正与员工组织承诺呈正的相关关系，心理契约违背在这两者间起完全中介作用。研究表明，我国民营企业不仅要通过创建公正的分配环境来提高员工对组织的承诺，而且要善于为员工营造一种实现互惠义务的感知，从而提高员工的组织承诺。

虽然课题研究的初步成果对完善私营企业成长的外部体制与内部治理结构及其组织行为的优化有较好的理论与现实意义，但每次的课题结题都有一个差不多相同的体会，开始设计课题时，想的问题多，心思大，但真正研究起来，才深知研究的难度大，同时也会在研究中突破原来的内容设计，发现新的有价值的问题，收到一些超出预期的收获。

本项目研究的分工：项目主持人储小平负责整个研究方案的制定和执行，提出了全课题的研究思路，并承担和指导了大部分子课题的研究任务。课题组中的李新春、张建琦、李善民、陈宏辉等教授对课题研究思路和方法贡献了宝贵的意见。各章分工如下：前言由储小平撰写，第一、二、八、九章由储小平、李桦、黄嘉欣等合作完成；第三章由储小平、曹会勤、李桦、王宣喻等合作完成；第四章由曹会勤、储小平合作完成；第五章由陈戈、储小平合作完成；第六章由王宣喻、李新春、陈凌合作完成；第七章由杨丽佳、王宣喻、苟茜等合作完成；第十、十一和十二章，由汪林、储小平、倪婧等合作完成。

著名经济学家张曙光教授、盛洪教授、浙江大学的陈凌教授、曹正汉教授、山东大学的杨惠馨教授、华南农大的罗必良教授等曾对项目研究中的部分成果提出了宝贵意见，在此一并致谢！

目 录

第一篇 总 论

第一章 广东私营经济发展的历程、主要特征和制度环境	(3)
一、广东私营经济的发展历程	(3)
二、广东私营经济发展的主要特征	(8)
三、促进广东私营经济发展的制度环境	(13)
第二章 广东私营企业研究文献综述	(18)
一、研究的问题与研究的意义	(18)
二、概念界定	(20)
三、有关研究评述	(22)
四、本研究的主要目标	(32)
第三章 广东私营经济发展体制保障的初步调研分析	(37)
一、研究的问题与研究的意义	(37)
二、本章研究的问题	(38)
三、问卷设计与调研	(39)
四、问卷调研结果的几点讨论与分析	(42)
五、小结	(47)
第四章 地方政府规制、企业家能力与地区经济发展	(50)
一、引言	(50)
二、相关文献综述	(51)
三、讨论的基本思路	(54)
四、规制不完善	(56)
五、政府规制俘虏	(62)

六、经验证据	(66)
七、结语	(70)

第二篇 民营企业案例的理论研究

第五章 差序制度结构与中国民营企业的管理革命

——以李宁公司的发展变革为例	(75)
----------------------	--------

一、理论问题与研究意义	(75)
二、李宁公司的六个关键人物	(78)
三、李宁公司的制度分析	
——基于一个差序制度结构的企业成长模型	(95)
四、发展方向与研究不足	(113)

第六章 资本合作与信任扩展：华帝企业研究

一、研究的问题	(121)
二、走到一起的七位创业者	(122)
三、成长时期：创业者之间合作方式的演变	
(1994 ~ 1999)	(127)
四、创业者集体退位 (1999 ~ 2002)	(132)
五、外聘总经理带来的变革	(134)
六、外聘总经理下岗	(142)
七、权力向一位创业者集中	(144)
八、故事的结论	(149)

第七章 股权分散下的家族控制：广东温氏集团的实践

一、家族对企业的控制	(153)
二、股权分散下的家族控制：温氏企业的实践	(154)
三、华人家族企业的成长与控制：一个一般性的结论	(162)

第八章 玖龙纸业企业的成长与“家族主义困境”的突破

一、“家族主义困境”和家族企业成长的瓶颈	(167)
二、从废纸收购到纸张制造：一个成功商人的华丽转身	(168)
三、对案例的进一步讨论	(182)

第九章 家族企业的传承和企业组织能力的更新

——以格兰仕的企业传承过程为例 (186)

一、穆雷 (Murray) 的家族企业传承阶段模型 (186)

二、格兰仕的发展历程和企业的传承过程 (188)

三、对案例的进一步讨论 (196)

第三篇 私营企业内部组织行为研究

第十章 家族企业员工的组织环境认知及对工作表现的影响 (205)

一、问题提出 (205)

二、理论与假设 (206)

三、研究方法 (210)

四、分析结果 (213)

五、结论 (217)

第十一章 领导——部属交换、内部人身份认知与组织公民行为

——基于本土家族企业视角的经验研究 (224)

一、问题提出 (224)

二、理论与假设 (226)

三、研究方法 (231)

四、分析结果 (233)

五、结论与讨论 (238)

第十二章 组织公正、心理契约违背与员工的组织承诺 (246)

一、导言 (246)

二、理论与假设 (247)

三、样本、测量与分析 (248)

四、分析结果 (249)

五、结论与讨论 (252)

	第一篇
总	论

第一章 广东私营经济发展的历程、 主要特征和制度环境

作为广东省最具有活力的经济类型，广东省的私营经济凭着“杀出一条血路”和“第一个吃螃蟹”的精神冲出了计划经济的樊篱。在中国计划经济占据绝对地位，制度环境上对私营企业的政策尚未放松的背景下，广东的个体和私营企业利用中央政府的政策倾斜和地理优势，借助海外华人华侨的资本、渠道和信息，通过“三来一补”等各种方式迅速发展壮大起来，创立了中国私营经济发展的“广东模式”、“珠江模式”。经过三十多年的发展，广东省的个体和私营经济无论是从发展速度、总体规模以及从业人员来看，都有了飞跃式的发展，2008年，全省民营经济实现增加值15133.33亿元，占全省地区生产总值的42.4%，接近“半壁江山”的格局。同时，私营经济的单位数增长较快，民营固定资产投资规模也进一步扩大，2008年共完成固定资产投资4258.86亿元，增长20.1%，比全社会固定资产投资额增速高7.3个百分点（新华网，2009年2月27日）。

应该说，广东私营企业的崛起和发展离不开地方政府“先行一步”的体制改革优势和宽松的制度环境。但是，和江苏、浙江等近几年私营经济迅猛发展的省份相比，当前的广东私营经济在企业规模、品牌、融资以及内部管理方面，也存在着一定的不足。特别到了2008年，由于遭受到世界金融海啸的冲击，以及政府宏观调控政策的影响，诸多不利因素纷至沓来。广东私营经济正面临着严峻考验。而广东省私营经济要在广东“十一五”规划期内继续保持高速发展，一方面要通过企业自身的努力和积极参与市场竞争；另一方面，也要通过政府积极干预，进行体制创新和产业升级，有效地建立起一套切实保障私营经济可持续发展的制度环境和产业结构。

一、广东私营经济的发展历程

从政府对私营经济的体制变迁以及广东私营经济的特点出发，我们将广东私营经济的发展历程划分为四个阶段：第一阶段，体制边际创新中的广东私营经济的萌芽兴起（1979~1986年）：私营经济从要被割掉的“资本主义尾巴”到冲破险阻，艰难起步；第二阶段，波动中成长的私营经济（1987~1997年）：私营经济从公有制经济的“必要补充”到“重要组成部分”，其历史地位得到