

李宝山 主编



破解家族企业 成长的烦恼

- 中韩两国家族企业制度对比
- 中国内地家族企业经营状况比较
- 解答子承父业的疑惑
- 跳出“富不过三代”的怪圈

中国工商出版社



破解家族企业成长的烦恼

李宝山 主编

中国工商出版社

责任编辑 张文锐 马 佳
封面设计 李 虹

图书在版编目 (CIP) 数据

破解家族企业成长的烦恼 / 李宝山主编. —北京: 中国工商出版社, 2005.7

ISBN 7-80215-014-0

I. 破… II. 李… III. 家族企业—企业管理—研究 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 067368 号

书名 / 破解家族企业成长的烦恼
主编 / 李宝山

出版·发行 / 中国工商出版社

经销 / 新华书店

印刷 / 北京华正印刷厂

开本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 印张 / 20 字数 / 410 千

版本 / 2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

印数 / 1200 册

社址 / 北京市丰台区花乡育芳园东里 23 号 (100070)

电话 / (010) 63730074, 63748686 电子邮箱 / zggschs@263.net

出版声明 / 版权所有, 侵权必究

书号: ISBN 7-80215-014-0/F · 535

定价: 45.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

前 言

公有制经济和非公有制经济都是中国社会主义市场经济的重要组成部分，是一根轴上的两个车轮，共同推动着我国经济发展和社会全面进步。毫不动摇地巩固和发展公有制经济，毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济发展，是党在经济领域始终坚持的重大方针政策。两个“毫不动摇”是相辅相成的，只有毫不动摇地巩固和发展公有制经济，才能为实现最广大人民的根本利益和共同富裕提供重要保证，只有毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济发展才能增强经济活力，充分调动人民群众和社会各方面的积极性，加快推进社会主义现代化。改革开放以来，国家制订了一系列促进非公有制经济发展的政策措施，个体、私营等非公有制经济有了长足发展，对促进经济社会发展发挥了重要作用。根据国家工商总局的统计数据，截至2003年底，我国个体工商户达到2353万户，从业人员4636万人，注册资金为4187亿元，比改革开放初的1981年分别增长了11.8倍、19.4倍、836.4倍；私营企业达300万户，从业人员4088万人，注册资本为3.5万亿元，分别比1989年增长了32.3倍、24倍、415倍¹。

我国目前的家族企业普遍成立时间短，规模小，管理水平不高。如果说初步创业靠的是勇气，那么二次创业则靠理性，在日益激烈的市场竞争中要赢得胜利，正如俗话说：有理走遍天下，无理寸步难行。

本书的研究成果可以归纳为两个方面。

（一）用科学发展观统领家族企业发展全局的战略性构思

编写组在归纳、吸收前人对家族企业研究成果和335份问卷统计分析、33个典型企业调查的基础上，以科学发展观为指导，提出了具有战略性的新见解：

1. 构建了传统文化与制度安排的双环嵌套动态演进分析框架模型

古人说：“不谋全局者，不足谋一域”。家族企业发展过程中，涉及问题方方面面，关系错综复杂，因此从整体上考虑和分析，是设计家族企业现代制度的首要环节。编写组构建的框架模型具有3个特点：管理层次性：文化与制度相对独立，又在更高层次成为统一整体，实现局部管理和全局管理的“分”与“合”的辩证统一管理格局。循环互动性：传统文化与先进文化之间，制度安排的理论前沿与实践现状之间，文化与制度之间应相互促进，良性循环。演进科学性：从传统文化向先进文化演进，从传统制度向现代制度演进，不是一步登天、轻而易举，要注意步骤的

1 《中国民营经济发展报告》，中华全国工商业联合会黄孟复主编，社会科学文献出版社，2004年7月第1版

破解家族企业成长的烦恼

和谐性,措施的科学性。

2. 提出了以统筹兼顾为基础的解决家族企业成长烦恼的思路方法

遵照《中共中央关于加强和改进党的作风建设的决定》提出的“以改革开放、现代化建设和我们正在做的事情为中心”。围绕“产权制度、组织制度、管理制度”三个重点,从揭示家族企业发展中,无法回避的两难境遇入手,对产权边界“内”与“外”有别,组织控制的差序格局“放”与“收”,用人制度“信任”与“能力”,财务管理硬制度与软环境等一系列利弊权衡问题,以统筹发展为主线,提出了“内”、“外”兼收,建立成长规则;促进沟通优化,建立高效组织;双权数合适区,解决选人标准;整合价值体系,规范财务管理等一系列体现和谐、双赢,统筹发展的新见解。

3. 提出了面对知识经济挑战,家族企业再造“以智取胜”的工作重点

因提出“第三次浪潮”扬名于世的美国未来学家托夫勒(Toffer)在新世纪之初提出:“主宰21世纪商业命脉的将是策划,因为资本时代已经过去,策划时代正在来临”。2004年10月他又预言:“中国可能成为第三波的新盟主”。在知识时代,家族企业要继续发挥国民经济生力军的作用,就要加快转轨变型,加强“兵马未动,策划先行”以智取胜的再造。在提出PSST“四多”策划理论模型和家族企业策划团队组建工作要点的基础上,编写组进一步探讨了创建大成智慧企业的理论框架和实施制度。

(二)立足国情,把定量分析方法与制度创新有机结合,提高了研究成果的科学水平

1. 把数学从书本中解放出来,变成制度创新的有力武器

《易经》中讲:“易则易知,简则易从。易知则有亲,易从则有功。有新则可久,有功则可大。可久则贤人之德,可大则贤人之业。”美国著名管理专家麦克·波特在其新著《管理就这么简单》一书中也指出:“简单是一场信息革命,”“鼓励改革、试验、思想产生、革新和学习”。中国企业家协会领导蒋黔贵,在2003年代表大会报告中也提出:“任何先进的管理理论和管理方法要在我国推广运用,必须经过一番深入浅出的加工,使之成为大众看得懂、学得会、用得上的东西。”推行定量优化管理方法是提高管理现代化水平的重要内容,但我国家族企业大多规模小,人员素质低,所以要循序渐进。网络计划评审技术(PERT)是一种管理“期、量”统筹优化方法,但计算过程繁琐,编写组抓住其“零时差”的核心,简化数学计算过程,创造了“立即就办制度”,取得了满意效果。

2. 探索多种量化方法的整合,实现1+1>2,提高家族企业成长的科学性

家族企业大多属于中小企业。“成长性”是其再造的重要内容,如国家统计局工交司去年12月就评出了1000家最具有成长性的中小企业。边际值是评价“成长性”的基本方法,编写组把其思路与岗位责任制再造结合起来,设计了基于成长导向的绩效考核制度,并提出了边际时间价值与ABC重点管理法相结合,设计了利于集约

成长的管理流程。

3. “跨文化研究”不仅要量化,更要创新,促进量化水平的提高

在比较国家之间,地区之间“制度差异,文化原因”过程中,不仅应用了大量直观的数据统计分析图表,数学图形公式,而且根据“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的原则,提出了一些新思路、新方法、新标准。如市场、生产、成本的三个函数联立方程法、价值域公式、图形等。

编写组的主要成员:许忠伟、廉勇、方晓军、田雪、周施恩、王连娟、张立庠、李志杰、巢昱、李春兰、侯晓滨、张锐、姚忠良。

编写组成员还有:郭性哲、钱明辉、姚贤涛、戴建营、黎斌、马佳、孔令丞、施宇箭、李竞、彭莹、王琼、吴敏敏、刘英、叶伟、张琦、张梅香、原维平、施小斌、李妙贻、赵燕霞。

人大商学院 MBA2003F3 班同学参加典型案例调查报告编写名单如下:陈卫国、张险峰、孟庆志、邹索谦、田永军、许非兆、张宏伟、唐建州、赵兴兵、范泓波、高祥振、范红召、魏金朝、史雪云、刘涛、苏霜、李巍、杨柳、黄勇、张慧、王乾旭、李昕梓、刘志刚、曹翠钗、赵京波、唐复玉、姜松青、李伟民、改宁、周剑。

本书的研究得到了 335 家企业(包括 30 家韩国企业)的大力支持,这些企业认真及时地把调查问卷反馈给编写组,奠定了我们的研究分析的基础。人民大学商学院领导对研究进展非常关心,经常给予指导,并在资金上加以支持。本书的研究还得到首都经贸大学郑海航教授、清华大学王以华教授、中国社科院韩岫岚教授、石化管理干部学院耿吉第教授、人大商学院李悦教授、汪星明教授、李平教授、王凤彬教授等的帮助和指导。文稿由张立英录入。本书责任编辑马佳。在此一并表示衷心感谢!

多少事,从来急,一万年太久,只争朝夕。家族企业是我国经济发展的生力军,随着社会主义市场经济的发展,我国家族企业在二次创业中,只要高举科学发展观的大旗,努力提高创新的科学水平,一定会在振兴中华、造福世界的大业中做出更大的贡献。

编写组另一研究成果《圣集大成——企业赢得竞争的理论与实践》,已由中国工商出版社 2004 年 12 月出版发行(ISBN 7-80012-965-9/F·508)。

由于编写组水平有限,形势变化日新月异,本书中肯定存在不少问题,恭请读者批评指正。

编者 2005 年 7 月

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 概念界定 诠释内涵	(1)
第二节 文献回顾 研究综述	(9)
第三节 剖析现状 找出问题	(15)
第二章 调查问卷统计分析报告	(24)
第一节 中国韩国 两国比较	(24)
第二节 温州济宁 两地比较	(61)
第三节 制度差异 文化原因	(132)
第三章 构建基于统筹演进的分析框架	(142)
第一节 构建原则 系统思考	(142)
第二节 框架内容 互动演进	(146)
第三节 构建目标 大价值域	(156)
第四章 突破产权边界约束的构想	(167)
第一节 家族积累 内外兼收	(168)
第二节 变迁路径 诱致约束	(175)
第三节 突破边界 规则成长	(182)
第五章 建立高效组织制度的对策	(196)
第一节 集权分权 理论解释	(196)
第二节 差序格局 有效控制	(206)
第三节 加强沟通 运筹分析	(217)
第六章 破解用人制度的困惑	(228)
第一节 人才选拔 两难选择	(228)
第二节 子承父业 利弊评析	(234)
第三节 关爱员工 和谐发展	(244)

破解家族企业成长的烦恼

第七章 探索财务管理的平衡术 (252)

 第一节 财务困境 成长烦恼 (252)

 第二节 软硬协调 价值核心 (258)

 第三节 建立健全 财务机制 (264)

第八章 寻求跳出“富不过三代”怪圈的途径 (272)

 第一节 集群发展 蚂蚁雄兵 (272)

 第二节 兵马未动 策划先行 (285)

 第三节 大成智慧 赢得竞争 (296)

参考文献 (1)

第一章 导论

2002年11月,党的十六大报告中,引人注目地提出了两个“毫不动摇”：“第一,必须毫不动摇地巩固和发展公有制经济;第二,必须毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济的发展”。2003年10月,党的十六届三中全会又提出:“支持非公有制中小企业的发展,鼓励有条件的企业做强做大。”2004年3月全国人大第十届二次会议通过宪法修正案,明确提出:“公民合法的私有财产不受侵犯”。党和政府的这一系统方针政策的出台,无疑将极大地促进家族企业的稳定和发展。同时,这也要求理论界对我国目前家族企业所面临的问题进行深入细致的研究,提出理性思考,为家族企业的发展提供理论支撑。

在本章中,我们首先对家族企业等相关概念作了界定,接着回顾了家族企业的相关研究,最后对家族企业的现状与未来发展进行了探讨。

第一节 概念界定 诠释内涵

要研究传统文化和家族企业制度安排的关系,我们首先要了解什么是传统文化,什么是家族企业以及什么是企业的制度安排。

一、文化与文化传统,传统文化与文化传统

与政治经济变革相比,社会生活的变化要缓慢得多,因而也就稳定得多,它所表现的文化意义也就深厚得多。家庭是构成社会的基本单位,是社会生活的具体体现。因此,家庭形式的发展就反映了社会整体生活的变化,而家庭的活动特色就是—定社会文化的集中体现。作为共识,众多学者都认同,现代社会各种组织的产生和发展,都有其深刻的文化背景,而华人家族企业的产生和发展也离不开传统儒家文化的孕育和滋养。

文化¹一次在拉丁辞源是“culture”,意为“耕耘”,它表明文化是人类的创造物,与自然物象区别,繁殖人类的生活,包括物质生活和精神生活。在汉语里面,“文”有装饰、花纹之意,“化”一词的主要内涵就是“文智和教化”。由此可见,文化有广义和狭义之分,一是指精神文化,如伦理、宗教、艺术、哲学等;广义的,除精神文化之外,还包括物质的文化和社会制度,如各种器物与政治、法律、经济、教育制度等。本文所说的中国优秀文化传统中的文化,主要是指精神文化或称观念文

1 李秀忠:《中国古代优秀文化传统与有中国特色的社会主义理论》[D],山东师范大学学报,2000-04-28

破解家族企业成长的烦恼

化,正如毛泽东所说:“一定的文化是一定社会的政治和经济在观念形态上的反应”。

经过了一个多世纪的代价巨大的社会实验,中国人终于懂得了一个真理:未来的陷阱原来不是过去,倒是对过去的不屑一顾。就是说,为了走向未来,需要的不是同过去的一切彻底绝裂,甚至将过去彻底砸烂;而应该妥善地利用过去,在过去这块既定的地基上构筑未来大厦。如果眼高于顶,只愿在白纸上描绘未来,那么,所走向的绝不会是真正的未来,而只能是过去的某些最糟糕的角落。这里所要讨论的“过去”,当然不是纯时间的范畴。在社会、文化的意义上,过去主要指的是传统,即那个在已往的历史中形成的、铸造了过去、诞生了现在、孕育着未来的民族精神及其表现。一个民族的传统无疑与其文化密不可分。离开了文化,无从寻觅和捉摸什么传统;没有了传统,也不成其为民族的文化。

传统文化(Traditional culture)²,落脚在文化,对应于当代文化和外来文化而言。其内容当为历代存在过的种种物质的、制度的和精神的文化实体和文化意识。例如说民族服饰、生活习俗、古典诗文、忠孝观念之类,也就是通常所谓的文化遗产。

传统文化产生于过去,带有过去时代的烙印;传统文化创成于本民族祖先,带有自己民族的色彩。文化的时代性和民族性,在传统文化身上表现得最为鲜明。各传统文化在其各自发生的当时,本系应运而生的,因而在历史上都起过积极作用。及至事过境迁,它们或者与时俱进,演化出新的内容与形式;或者抱残守缺,固化为明日的黄花和垢土。也有的播迁他邦,重振雄风,礼失而之野;也有的生不逢辰,昙花一现,未老而先夭。但是,不管怎样,不管它们内容的深浅,作用的大小,时间的久暂,空间的广狭,只要它们存在过,它们便都是传统文化。凡是存在过的,都曾经是合理的;分别在于理之正逆。凡是存在过的,都有其影响;问题在于影响的大小。因此,对后人来说,就有一个对传统文化进行分析批判的任务,以明辨其时代风貌,以确认其历史地位,以受拒其余风影响。

文化传统(Cultural tradition)³,落脚在传统。文化传统与传统文化不同,它不具有形的实体,不可抚摸,仿佛无所在;但它却无所不在,既在一切传统文化之中,也在一切现实文化之中,而且还在你我的灵魂之中。如愿套用一下古老的说法,可以说,文化传统是形而上的道,传统文化是形而下的器;道在器中,器不离道。

文化传统是不死的民族魂。它产生于民族的历代生活,成长于民族的重复实践,形成为民族的集体意识和集体无意识。简单说来,文化传统就是民族精神。一个民族有一个民族的共同生活、共同语言,从而也就有它们共同的意识和无意识,或者叫共同心理状态。民族的每个成员,正是在这种共同生活中诞生、成长,通过这种语言来认识世界、体验生活、形成意识、表达愿望的。因而,生活对于他们就是一片园地,语言对于他们便是一种工具,大凡在这种生活里不存在的现象和愿望,由这种生活导不出的方式和方法,为这种语言未曾表达过的意念,用这种语言无法道

2、3 庞朴:《文化传统与传统文化》, <http://www.confucius2000.com/poetry/whctyctwh.htm>

出来的思想，自不会成为这一民族的共同心理；纵或民族的某个或某些成员有时会酿出某些独特的心理，也往往由于禁忌、孤立等社会力量的威慑，不是迅速销声匿迹，便是陷于孤芳自赏，而很难挤进民族的共同圈子里去；除非有了变化着的共同生活做后盾。惟有那些为这一民族生活所孕育、所熟悉、所崇尚的心理，始能时刻得到鼓励和提倡，包括社会的推崇和个人的向往，而互相激荡，其道大行，成为巨大的精神财富和物质力量。这样，日积月累，暑往寒来，文化传统于是乎形成。

但是传统文化既是财富，又是包袱。辩证地了解和掌握传统的这两重属性，运用它而不被其吞没，防止它而不拒之千里，是一大学问，是一种艺术，是人类发挥其主观能动作用的重要表现和广阔场所。设想一下，如果某个民族没有自己的传统文化和 cultural 传统，每一天都在从头开始去练习生存本领……其情景当然是不堪设想也不忍设想的。因之，称传统文化为祖宗的丰富遗产，说文化传统是我们的宝贵财富，应该是不为过分的。但是如果忘记，传统是一种惰性的力量，保守的因素，它具有钳制人们思想、行动的本性，利于造成原地踏步的局面，也将出现某种不堪设想和不忍设想的后果。因之，说传统是民族沉重的负荷，社会前进的包袱，也是不为过分的。

这里似乎用得上“创化论”。创化和进化的不同，主要在进化论认为变化是受动的、机械的，而创化论则认为进化是生命冲动的绵延，是创造性的。创化论能否解释生物和生命现象，还可以争下去；若借以解说与意志的人密切相关的文化传统，也许倒合适。传统随生活的进化而进化，但无论生活的进化还是传统的进化，都离不开人的意志，或者叫人的主观能动作用。在传统的进化上，被传统笼罩着的人们并非总是无能为力的。问题在于人们在多高多大的程度上认清了未来和过去，从而拿出什么样的对策，以及在的广多深的程度上动员了群众，一起来实行创造性的进化。

二、家族企业

考察表明，世界各国在其经济发展过程中都或多或少地出现，以至目前仍大量地存在着家庭企业这种特殊的企业组织形式。基于此，一些学者认为家族企业之所以为家族企业，其最基本的规定性是“家”，这也正是家族企业区别于其他企业形式的一个最重要特征。家庭企业无论从其结构，还是从其运行方式来看，都与家庭相通，从本原意义上讲是一个承担一定的社会经济功能的扩大了的家庭。因而，“家”应成为家族企业的基本属性之一，那些在现实世界中有着家族特性的各种经济组织都可以冠之为“家族式组织”。有学者从家族企业的特征的角度把家族企业定义为：以血缘关系为基本纽带、以追求家族利益为首要目标、以实际控制权为基本手段、以亲情为第一首要原则、以企业为组织形式的经济组织⁴。企业是否称“家族企业”，是看其家族对企业的影响力，那种以一个或几个有血缘关系的家族成员作为组织核心，

4 鲁亚曦：《中国家族企业的背景与前景》[J]，四川改革，2001（8）

破解家族企业成长的烦恼

直接控制其所有权或经营权的企业组织,则可称为“家族企业”⁵。

从关系网络的角度去界定家族企业是另一种方法。这种方法也还是以家族为切入点。家族是按血缘、亲缘这一特殊关系组成的网络,内部的交易成本较低,乃至得到无偿资助,但对外部则有“排他性”。为此,它们主张从“家”这一社会组织细胞及其特定的“家文化”含义出发,沿“家族”的前向与后向划分出家庭、家族和家族主义的家族系列企业组织形式,从而在家族与家庭,家族与家族主义的比较中给出家族的范围,以界定家族企业这种企业组织形式的“家文化”含义与特殊性,从而逐步离析出家族企业的共性与个性。所有权与控制权是把握家族企业问题的关键,也就是说,家族或所谓“准家族”对企业的所有权与控制权是认定家族企业的主要变量。这是多数专家学者所持的一个基本看法,有关研究成果反映出这一点。但由于考察问题的角度与研究分析问题的着重点不同,因而在具体提法上则存在较大的差异。归纳起来说,主要有如下几种:一种提法是,当一个家族或数个具有紧密联盟关系的家族拥有全部或部分所有权,并直接或间接掌握企业经营权时,这个企业就是家族企业。也有学者认为由家族成员掌握全部所有权和经营控制权这种提法过于绝对,不大符合当今企业社会化趋势与股权分散化发展的实际,家族企业应定义在,它是一种大部分或基本上掌握企业所有权与经营控制权的企业组织形式。事实上,美国著名企业史学家钱德勒在1977年出版的《看得见的手》中就表达过这样一种思想:“企业创始者及其最亲密的合伙人和家族一直掌有大部分股权。他们与经理人员维持紧密的私人关系,且保留高阶层管理的主要决策权,特别是在有关财务政策、资源分配和高阶层人员的选拔方面”。有学者指出,显然这里未将家族企业的全部外延包括进来。哈佛大学教授唐纳利(Robert G.Donnely)认为,家族企业是指同一家族至少有两代参与这家公司的经营管理,并且这种两代衔接的结果,使公司的政策和家族的利益与目标有相互影响的关系。他列出七个条件,其一或数个条件存在,即可构成家族企业:

- ◆ 家族关系为决定继承经营管理权的关系;
- ◆ 现任或前任董事长或总经理的妻子或儿子位居董事;
- ◆ 公司与家族的整体价值合二为一;
- ◆ 即使家族成员正式参与公司管理,但他的行为却反射这家公司的信誉;
- ◆ 家族成员以超乎财务的理由,认为其有责任持有这家公司的股票;
- ◆ 家族成员在公司的职务影响他在家族中的地位;
- ◆ 家族成员借他与公司的关系,决定个人一生的事业。

唐纳利对“家族企业”的界定尽管是描述性的,但他的描述中已隐含了“家族企业”的两个核心特质:家族所有和家族控制。潘必胜(1998)⁶给家族企业的定义是:

5 卢现祥:《论华人企业的家族式管理》[J],华东经济管理,2000(1)

6 潘必胜:《乡镇企业中的家族经营问题》[J],中国农村观察,1998(1)

当一个家族或数个具有紧密联盟关系的家族拥有企业全部或部分所有权，并直接或间接掌握企业经营权时，这个企业就是家族企业。在这个定义中，拥有所有权（全部或部分）是其内在隐含的条件，而对经营权的掌握则是区分家族企业的不同发展阶段的主要依据。这个定义把握的要点是家族关系渗入企业的程度，它的外延较宽，并不把家族企业看成一个固定的模式。还有学者认为家族企业的定义牵涉所有权和经营权之间的关系，而又以经营权为核心。他把家族企业定义为：当一个家族或数个具有紧密联盟关系的家族直接或间接掌握一个企业的经营权时，这个企业就是家族企业。所谓直接掌握经营权是指家族成员亲自担任企业的主管；该家族或家族联盟可能拥有亦可能未必拥有企业过半数的股份。间接掌握则指企业主管由外来专业经理人担任，作为企业主要所有者的家族或家族联盟，是透过外来专业经理人间接掌控企业的经营⁷。

还有一种定义家族企业的办法是与公司制度联系起来，认为家族式企业是指由某一家族经营或委托经营，而且控股（相对或绝对控股）的有限责任公司或股份有限公司（一般没有上市）。它与公众公司的根本差异在于产权控制制度不同，从而表现出在人事、财务、投资和经营管理等方面的不同特征。相对于公众公司，家族式企业的特征主要表现在：所有权归属方面，私有集中控股；经营管理方式上，家族式管理；经营目标是追求利润目标；市场环境方面，自由竞争；对政府政策的把握主要是依靠外部资讯；企业的行为，依据所有者喜好与市场行为；经营者行为方面，全盘控制，有极强的逐利心；员工行为，以雇用关系利害为导向（日本除外）；工作保障较低；企业自主程度较高；经营效率较高。家族式企业的优缺点相对来说，优点：管理结构扁平型，易于沟通；经营者赢利目标明确；易得到个人满足；投资灵活；组建相对容易；财务保密性好（股份有限公司除外）；有限责任等。缺点：企业规模相对较小；社会责任感较差；抵御风险的能力较差；不容易起用外部能人；所有者权力集中。

例如赖作卿⁸从比较的角度，根据经营者的不同形态和企业规模的大小来定义家族企业和公众公司。他认为，家族企业由某一家族经营或委托经营，但仍由某一家族控股（相对或绝对控股）的有限责任公司或股份有限公司（一般没有上市）；而公众公司是指委托经营、股权高度分化的股份有限公司（包括上市和非上市公司）。他指出，比较家族企业和公众公司的根本差异在于产权控制制度的不同。表1-1列出了家族企业和公众公司两类企业在人事、财务、投资和经营管理等方面的不同特征。

比控制权思想更进一步的家族企业界定办法是引入临界控制持股比率指标和公司治理结构分析方法⁹。依据这一办法，具备以下三个条件就可以认定为家族企业：

7 孙治本：《家族主义与现代台湾企业》[J]，社会学研究，1995（5）

8 赖作卿：《国外家族式企业与公众公司的比较研究》，广东社会科学，1999年第1期

9 转引自，志峰：《家族企业何去何从》<http://www.people.com.cn/BIG5/paper53/4487/504115.html>

破解家族企业成长的烦恼

表 1-1：家族式企业与公众公司特征比较

比较特征	家族式企业	公众公司
所有权归属	私有集中控股	民有多元控股
经营目标	家族式管理	经营团队管理
经营目标	追求利润目标	兼顾利润目标与社会责任
市场环境	自由竞争	自由竞争
政府政策	外部资讯	产业环境资讯
行政干预	无	无
企业行为	依据所有者喜好与市场行为	依据企业目标与市场行为
经营者行为	全盘控制，有极强的逐利心	专业经理结合理事控制
员工行为	雇用关系利害导向(日本除外)	雇用关系但有较强的参与感
工作保障	较低(日本除外)	中等
企业自主程度	极高	高
经营效率	高	高

资料来源：赖作卿：《国外家族式企业与公众公司的比较研究》，广东社会科学，1999 年第 1 期

(1)家族的持股比率大于临界持股比率；(2)家族成员或具二等亲以内之亲属担任董事长或总经理；(3)家族成员或具三等亲以内之亲属担任公司董事的席位超过公司全部董事席位的一半以上。就第一个条件而言，首先是给出临界控制持股比率，接着以这一比率为关键性变量，识别出公司股权结构的差异性和家族的控制程度，进而认定家族控股企业。这一界定的一个极其可贵之处是除给家族企业一个质(控股权)的规定性，一个量的界限外，还把家族企业看成一个动态的变化、发展过程，从股权、经营控制权的角度把家族企业看成是一个连续分布的状况。从家族全部拥有两权到临界控制权，都是家族企业。一旦突破了临界控制权，家族企业就蜕变为公众公司。

以上是不同的学者尝试着从不同的角度来界定家族企业。概括起来大体上有如下三种不同的含义：

家族企业是所有权与经营权不分，所有者、经营者、管理者、生产者三位一体或四位一体，决策权与管理权高度集中，采取以亲友为主体，以亲情为纽带的治理结构的组织形式。实际上，家族企业与非家族企业相比，其独特性的来源正在于所有权与经营权两权紧密结合，进而造成家庭与企业两个系统的重合或部分重叠，并由此而自然地衍生出家族企业管理权与决策权集中、家长式领导、企业内部管理带有浓厚的家族色彩等特点。而所谓家族治理模式即为在两权合一的情况下，采取家长集权式领导、企业的关键岗位与重要岗位由家族成员担任的一种企业治理模式。

三、企业制度

所谓企业制度是指企业的根本的组织形式¹⁰。我们在考察家族企业成长壮大的过

10 何忠伟，符少辉，周治森，陈艳芬：《论中小企业制度创新及其发展》[J]，软科学，2004（2）

程中,一般需要从社会金融资本、社会人力资本、社会网络资本和社会文化资本等四个层面来考察家族企业的制度变迁。在中国特定的社会文化背景下,私营企业的成长性和竞争性大小基本取决于其吸纳和整合这四个层面社会资本的能力,以及现存社会资本的数量和质量¹¹。

1. 企业形态维度

在这里,我们对家族企业形态如何演变的考察是直观的、概括性的描述。考察基于如下假设:企业主是理性的投资人,他努力追求企业规模的扩张和由此带来的收益增加,因此,他愿意权衡成本和收益而改变现状。当管理协调比市场协调带来更大的收益、更低的成本和更高的效率时,企业主将引入管理人才,从而引起企业形态的变化。从业主(业主一人拥有和管理控制)或合伙企业,到家庭作坊式的企业即创业者家庭成员管理经营的企业,再到由企业主家族成员垄断经营控制权和所有权的企业,再到有同学、朋友、同事、乡亲等熟人担任部门经理的准家族式企业,再到引入陌生的非家族经理人员的混合家族式企业,经过一个家族企业临界点,最后是股权分散化的公众公司。

2. 管理岗位维度

家族企业在成长过程中一个明显的变化是企业规模的增大,企业内的部门和各种岗位增多,原先由企业主直接管理监督员工的生产方式被科层式的委托代理方式所取代。我们的兴趣在于,在家族企业不断吸纳外部管理人才的过程中,家族企业内部岗位是如何向外来的经理人员开放的?本文对企业关键岗位的定义是指那些能够掌握有关企业经营管理方面关键信息的职位,如,营销部门、财务部门、独立的分公司等各部门的经理。这些职位对企业的重要性主要体现在信息的重要程度上,拥有有关企业投资、营销网络铺设、客户关系、盈利状况等方面的信息是职权所必需的,而这些信息又是构成企业竞争优势的重要因素。这些信息,本文称之为正面的信息。除正面的信息外,很多家族企业在经营运作过程中还有很多负面的信息,如,假冒伪劣产品、偷税漏税骗税、走私洗钱、违章经营(例如,降低产品的国家规定的质量标准、更换产品生产的日期标签、财会上两本账)等,这些信息对企业的生死存亡干系极大。在企业成长的过程中,企业主会倾向于将以上这些信息保留在能够直接控制的范围内,将企业经营风险最大程度地降低。因此,从岗位的开放顺序上我们能够观察到企业主这种强烈的愿望。

3. 控制权维度

我们用控制权取代所有权和经营权以表示企业所有者和各级经理人员对企业的实际控制程度。在企业仅仅属于某个人或某些合伙人所有的情况下,企业的控制权一般被牢牢掌握在企业主或合伙人手里。这时,企业主或合伙人的家人没有人介入

11 马超,凌文栓:《民营企业制度创新探析》[J],企业活力,2004(6)

破解家族企业成长的烦恼

企业的经营管理中来,企业的控制权高度集中,决策权也没有分散。当家族企业规模扩大,需要引入家庭成员帮忙时;或者企业一开始就是全家人集体投资兴办的,企业主的控制权就会向家庭成员授让一部分或全体家庭成员各自分享一部分。当家族企业继续扩大规模或继续引入血缘和亲缘以外的人进入企业,企业主的控制权就要向外授让一部分。这样推演下去,直到家族企业获得公开上市,企业主及其家族成员和泛家族成员失去企业的临界控制权,企业控制权实际掌握在以管理企业为职业的经理人员手中。本部分考察控制权在家族企业内部逐步授让的假说是:在企业成为公开上市的公众公司以前,实际控制权在企业内的授让基本上是按差序格局进行的,即按企业主“五缘”(血缘、亲缘、地缘、学缘、业缘)扩展的顺序进行的。企业主实际控制权的授让跨越临界点是家族企业发展过程中“惊险的一跃”,企业主愿不愿意进行这一跃和这一跃的成败,决定了家族企业的发展形态、发展性质和发展方向。以上三个维度分别从不同的层面考察了家族企业内部治理结构演变的路径和模式,我们可以将这三个维度描绘在一张坐标图 1-1 上,以便更清晰地观察这种演变的概貌¹²。

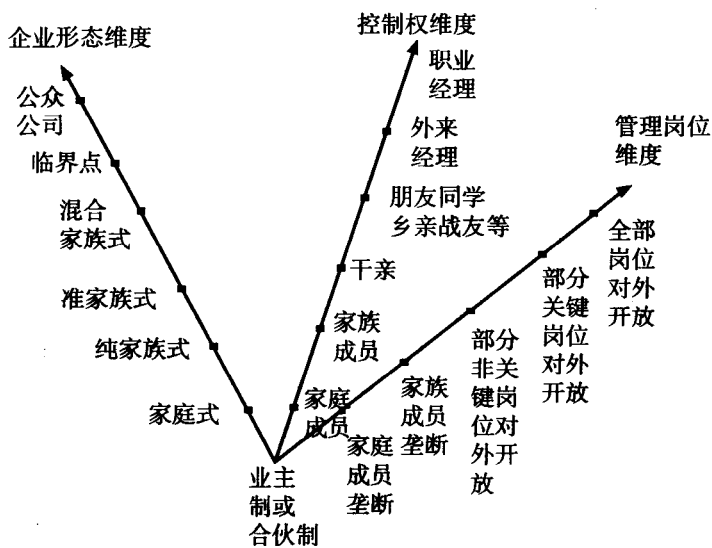


图 1-1

在三维度的模式图上,控制权维度是核心维度,它的演变决定了其他两个维度的演变。随着控制权从企业主手中向家庭成员、家族成员、泛家族成员和外来的非家族经理人员手中转移,家族企业的形态依次转变为家族式企业、纯家族式企业、准家族式企业、混合式家族企业乃至公开上市的公众公司。同时,企业内部的各种岗位也逐渐向非家族的

经理人员开放,从一般岗位到可以掌握企业核心机密和关键信息(包括正面的经营信息和负面的信息)的关键管理岗位。因此,家族企业内部治理结构演变的决定力量是企业控制权的转移,即由企业主及其家族成员手中向非家族的外来经理人员转移。这种控制权一定是实际控制权,即能够掌握和控制企业有关经营管理方

12 王宣喻,储小平:《私营企业内部治理结构演变模式研究》,经济科学,2002年第3期

面的关键信息以及对资源使用拥有决策权。如果外来的经理人员不能获得与该岗位职责相匹配的信息权和决策权,那么,即使企业的所有部门包括总经理职位都向外来人员开放,企业在形态上变成了公众公司(如,股权高度分散化、组建上市公司等),企业的内部治理模式仍然是家族式治理模式,企业离真正的职业经理管理的“多单位企业”还有很大的差距。

第二节 文献回顾 研究综述

美国著名管理学家彼得·德鲁克指出,美国和其他所有发达国家的大部分企业都是由家族控制和管理。但他同时抱怨:有关管理的书籍和课程却几乎完全是针对公共的和专业管理的企业——它难得提到家族经营的企业。德鲁克其实道出了这样一个事实:尽管家族企业普遍存在,但学术界却忽视对它的研究。

但从20世纪70年代末开始,却掀起了一股华人家族企业的研究热潮。主要的动因当然是当时港、台及东南亚华人经济突飞猛进的发展,以及后来中国大陆、台湾、香港等地区华人经济圈的崛起,使华人社会的企业在世界经济中扮演越来越重要的角色。在比较管理,特别是跨文化管理研究兴起的学术背景下,众多学者围绕华人家族企业组织与管理课题,从组织心理学(郑伯,1995;杨国枢,1998;凌文轻,1987;黄光国,1988)、组织社会学(Redding,1993;Fukuyama,1995;井上隆一郎,1997;李新春,1998)和企业管理学(云冠平等,2000)等不同的学科角度,采用多样化的研究文化,取得了不少有价值的成果。

目前港、台地区对华人家族企业组织与管理的研究已有一定深度和广度,但还未形成系统、科学的研究框架,而且他们的研究范围主要是港、台和东南亚的华人企业,对大陆的民营企业涉及不多。与港、台地区的研究相比,由于我国大陆民营企业毕竟处于发展的初级阶段,大陆的有关理论研究相对落后,很多领域尚属空白,现有研究亦多属现象总结和文献评论,鲜有理论提升和实证研究,较少触及深层次的问题。

在展开正式的研究以前,首先必须理清研究现状。下面,作者通过总结有关文献,对一般意义上的家族企业和华人家族企业两个方面的有关理论进行简单的综述。

一、关于家族企业的研究

关于家族企业的研究主要是从家族企业的类型和组织形态入手的。台湾学者黄光国教授(1988)以台湾的家族企业为例,根据家族企业不同的发展阶段,把家族企业分为四种类型¹³,并指出相应的组织形态:第一类是未雇用外人的家族企业,家

¹³ 黄光国:《儒家思想与东亚现代化》[M],巨流图书公司(台北),1988年版第311页