

家族制与企业组织

FAMILY

SYSTEM

盖署光 等著
李中斌

• 吉林科学技术出版社

AND

BUSINESS

ORGANIZATION

ISBN 7-5384-2516-0



9 787538 425161 >

ISBN7-5384-2516-0/F · 222

定价：18.00 元

河北省社会科学规划基金资助出版

家族制与企业组织

盖曙光 李中斌 著
陈 亮 马仁勇

图书在版编目(CIP)数据

家族制与企业组织/盖曙光 马仁勇等著 长春:吉林科学技术出版社,2002

I. 家… II. 盖… III. 私营企业-企业管理 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 090037 号

家族制与企业组织

出版:吉林科学技术出版社

(邮政编码:130021)

地址:长春市人民大街 124 号

发行:吉林科学技术出版社发行部

印刷:河北省邮电印刷厂印制

开本:850×1168 1/32

字数:330 千字

印数:1-3000 册

印张:11.5 印张

版次:2002 年 7 月第 1 版

印次:2002 年 7 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-5384-2516-0/F·222

定价:18.00 元

电子信箱:JLKJCBS@ Public.cc.jl.cn.

序 言

北京大学光华管理学院院长 厉以宁

民营经济作为我国社会主义市场经济的重要组成部分，正日益显示自己的活力。但民营经济的活力不可能不受到企业体制与企业组织形式的制约。如果企业体制没有理顺，企业组织形式依然墨守成规，民营企业的发展就会受到限制。这一点已被某些省市的实践经验所证明。

民营企业可以有多种形式。家族经营制是一种较普遍的形式，不仅个人独资企业如此，而且合伙企业也如此，甚至采取有限责任公司形式以后同样如此。不容否认，在民营企业初创阶段，家族经营制曾经起过一定的积极作用。例如，实行家族经营制有凝聚家族力量的作用，在企业初创阶段便于克服困难，使企业在艰难条件下立足；又如，家族经营制同中国社会的传统文化背景相适应，尤其在农村和小城镇，家族经营制同周围环境的适应尤为必要；再如，家族经营制在企业初创阶段还起着互助、协调的作用，能帮助经济力量薄弱的家族成员较快地走上脱贫致富的道路；

最后，在家族经营制之下，家长是有权威的，而且在企业初创阶段，有权威的家长通常是一位能人，在其领导下，企业能够生存、发展是同家长的权威分不开的。

从世界各国的经济发展史来看，家族经营制都曾经在企业成长过程中起过这样一些作用。在 20 世纪 80 年代以后的中国，同样可以看到家族经营制在民营企业发展中的上述作用。然而一旦企业规模增大，市场竞争加剧，技术进步速度加快，家族经营制的局限性就越来越突出。因此，能不能突破原来的家族经营制，便成为企业在初具规模之后能不能继续发展的一个关键性因素。突不破家族经营制束缚的企业，往往就此止步，甚至衰败、倒闭。突破了家族经营制，企业方能进一步成长。

家族经营制主要有以下五方面的局限性：

第一，家族经营制之下的企业决策实际上是家长个人决策。这通常是难以避免的。企业规模扩大和市场竞争加剧以后，家长个人独断专横的决策很可能脱离实际，以致造成投资的重大失误或经营方针的重大失误。在这种情况下，家长与晚辈之间可能形成巨大裂缝，逐步导致企业解体或倒闭。

第二，家族经营制企业只可能在非常有限的范围内挑选接班人，甚至企业的接班人是注定的、不可更换的。然而，下一代却不一定适宜于担任企业接班人。

即使他们可能受到较好的教育，但他们的兴趣与专长不一定在企业经营方面。这样，家族经营制的企业经常发生继承的危机，有时甚至几个可能接班的家族成员各自拉拢一些亲戚，结成小圈子，争夺接班人的地位。于是企业的凝聚力消失了，代之而来的是不断增加的离心力，一个好端端的民营企业很可能由此衰败，一蹶不振。

第三，在家族经营制之下，企业经常录用家族成员或亲戚来担任高、中层管理人员。用人唯亲的结果，一方面会使管理混乱，原来制定的规章制度难以执行，另一方面又会使一些同家族没有关系但有才能的人，对企业失去信心，纷纷离去，结果，企业必然丧失生机和活力。

第四，家族经营制之下，企业的产权通常是封闭型的。家族持有股权，“肥水不外流”，既不愿外界前来参股，也不打算走产权多元化的道路。有时，尽管办成有限责任公司，股东在两人以上，但持股者或是妻子儿女，或是少数亲戚，董事会形同虚设。在封闭型产权条件下，企业的发展主要依靠自身的积累和原有股东的再投入，这就大大限制了企业的继续扩展。有时，为了不让外界了解企业经营状况与股权状况，企业连银行融资方式也拒绝，这就更加阻碍了企业的成长。

第五，在家族经营制的企业中，企业目标往往是

模糊、不确定的。要知道，一家企业，不管是哪一个行业的企业，总是把盈利率放在目标的首位，企业总是要为投资者取得越来越多的收益，包括分红与企业自身资产的增值。家族经营制的企业在初创阶段，这一目标是明确的，经营企业的目标就是为了盈利。但企业规模扩大以后，企业的目标就渐渐模糊不清了。这主要因为，企业代表家族，家族与企业是同义语，盈利率固然仍会被考虑，但家族还必须考虑自身的社会地位、形象、声誉、命运、家族成员的相互关系等等问题。家族同企业捆绑在一起，企业的生死存亡就是家族的兴衰枯荣。于是企业与家族都想多算“社会账”而少算“经济账”。这是家族经营制企业在规模扩大后无法回避的事情。如果说在第一代手中，这个问题还被掩盖着的话，那么到了第二代、第三代手中，问题就会充分暴露出来。在多算“社会账”而少算“经济账”的思想指导下，不少企业逐步陷入了自己所设置的困境之中。

以上说明了家族经营制的局限性。当然，这并不是说家族经营制对于小作坊、小摊店、小本经营没有适用性，因为在那种场合可能采取家族经营制。但无论如何，企业发展起来以后，摆脱家族经营制的束缚已是当务之急。我们经常听到有些家族经营的老字号自称“百年老店”，事实也许正是如此。从创办至今超过一个世纪，如今已是第四代或第五代在“掌门”了。

但这又能说明什么呢？除了说明历史长久以外，只能说明家族经营制的局限性。“百年老店”，规模变化不大，证实后代仅仅守成，丧失了多少发展机遇！如果早些摆脱家族经营制的束缚，大步前进，在开拓中成长，经营好的早就成为一个庞大的企业集团公司，一个分支机构遍布各地的现代企业。规模变化不大的“百年老店”实在不值得夸耀！

走向委托代理制，走向现代企业制度，是稍具规模的企业的必由之路。委托代理制的特点是用人唯贤，而不是用人唯亲。社会上有若干可供选择的经理人才，企业要善于挑选，择贤录用。家族可以掌握控股所必需的份额，但股权与经营权要分开。对聘来的经理人员，要按照公司章程的规定给以职权，用人不疑，疑人不用。重大决策由董事会作决定，家长或其他家族成员不能越过董事会与总经理而对企业经营活动横加干涉，更不能越过董事会去干扰总经理的管理工作。企业聘来的总经理，向董事会负责，而不是对家长或某一个家族成员负责。

此外，企业产权应当开放，即向愿意投资的人开放。如此，不但拓宽了企业融资的范围，有利于技术进步，而且企业产权结构得以发生变化，成为真正由多元投资主体投资所组成的企业。董事会上不再是一个面孔、一种声音，从而有利于投资决策的合理、有效。家族即使仍在企业中拥有控股所必需的股份，但

由于产权已经开放了，董事长所维护的已不仅仅是家族的利益，而是全体投资者的利益，董事长也不仅是家族的代表，而成为全体投资者利益的代表，现代企业无不如此。

实行委托代理制与产权开放之后，企业内部便开始建立了一种制衡机制，但这样一来，是不是降低了效率呢？比如说，在家族经营制之下，家长一个人说了算，有时确实可以提高决策和办事效率，而在摆脱家族经营制之后，家长和家族成员们受到的牵制增加了。然而这是现代企业的必由之路。为了企业的不断扩展、成长，即使决策效率、办事效率因此有所降低，但相对于企业的发展前景而言，这肯定是得大于失的。

关于制衡与效率的关系，还有必要作进一步的分析。制衡，是对权力行使的一种必要的约束，其目的是为了避免因权力行使不受约束而导致的最坏情况的发生，也就是为了避免出现更大的效率损失。从这个意义上说，制衡同效率是不矛盾的：没有制衡，会出现更大的效率损失；有了制衡，效率的发挥得到了体制上的保证。某些家族经营制企业之所以衰败、倒闭，效率变为负值，不正是由于权力行使过程中缺乏必要的制衡吗？

民营企业的投资者，只要懂得了家族经营制的局限性，懂得了实行委托代理制和产权开放的必要，懂得了制衡与效率之间的关系，就会朝着现代企业的方

向前进，他们会从那些曾经光彩一时而最终不得不走下坡路的家族经营制企业那里汲取教训，而从另一些成功者之中学习宝贵的经验。本书的出版将会对家族制经营的理论指导起到积极的促进作用。对几位年轻学者大胆探索的精神应予充分肯定。是以为序。

前 言

今日中国私营企业，普遍采用家庭家族拥有的形式，在企业内部的管理上广泛存在着家族管理。可以预见，今后家族企业将会越来越多，其活动会日益成为我国一个重要的经济现象。不仅私营企业普遍存在家族制管理，而且其它类型的企业，如乡镇企业、集体企业、合资企业、股份合作制企业、民营承包企业等也大量存在家族制或泛家族制管理。

与其它事物的发展过程一样，家族制经营也存在着理论与实践的辩证关系，面对着每天都有无数个正在经历着生与死的家族企业，我们应该承认这样一个现实：长期忽视对家族企业的研究，是我国经济学界和管理学界的一大缺陷。在 90 年代初期，周其仁先生曾比较充分地认识到“家族经营再发现”的学术与实践意义，指出：“家庭这个古老的组织形式，在今天和明天的中国社会主义农业的发展中，正在并将继续焕发出它所容纳的全部活力”。但是，周其仁并没有把他的研究延伸到“家族制与企业组织”这一课题上，由德国著名学者何梦笔和中国社会科学院农村发展研究

所陈吉元教授共同主持的大型研究项目“中国乡镇企业的领导与决策：文化和经济转变模式”，对家族规则 and 现代商业规则的包容问题作了很有价值的探讨，但相关的研究依然很少。厉以宁教授撰文指出：“民营企业的投资者，只有懂得了家族经营制的局限性，懂得了委托代理制和产权开放的必要，懂得了制衡与效率之间的关系，就会朝着现代企业的方向前进”。李新春敏锐地看到，中国经济学者对家族制度研究的漠视是令人惊异的，“在缺乏对家族制度深入了解的情况下，对中国经济特别是企业组织的发展将是难以把握的”。著名管理学家德鲁克曾指出这样一种现象：有关管理的书籍和课程几乎完全是针对公共的和专业管理的企业，它们难得提到家族经营的企业。由此可见，家族企业研究往往不被人们所重视不仅仅存在于国内理论界。而在我国大量顽强生存和发展着的家族企业，如果不能在理论指导下，有效地与社会资本融合，就难以逃脱“一代创业，二代守成，三代衰亡”的模式，而步入“成也家族，败也家族”的怪圈。家族式企业发展状况如何将直接影响中国经济与社会的发展前景。无疑，对此问题的理论研究也已是刻不容缓的当务之急。

在两年多的调研过程中，我们虽然付出了艰苦的劳动，但由于水平与可供借鉴参考的资料所限，在即将付梓印刷之际，却没有那种如释重负的感觉。职业

的使命感促使我们会继续不懈地努力，为加强家族企业研究这一经济管理领域的薄弱环节做出应有的贡献。感谢北京大学光华管理学院院长厉以宁教授对我们的支持，感谢汕头大学商学院储小平教授的热情指导，感谢中国版协经济工作委员会张立中主任自始至终的热切关心和鼎力相助。

盖署光

2001年10月6日

目 录

序言	(1)
前言	(1)
第一章 家族企业概论	(1)
第一节 家族企业研究概况与意义	(1)
一、家族企业研究概况	(1)
二、家族企业研究的意义	(3)
第二节 家族企业的内涵和特点	(5)
一、家族企业的界定	(5)
二、家族企业竞争的优劣势分析	(9)
三、家和家的特点	(22)
四、西方的家和日本的家	(28)
五、家族企业的文化特点和经营特色	(32)
第三节 家族企业的创建	(34)
一、家族企业创建的动因	(35)
二、家族企业的创业类型和创业方式	(37)
三、家族企业的创业杠杆	(41)
四、家族企业的创业支点	(45)
五、家族企业创建的困难	(46)
六、家族企业创建的准则	(53)
第二章 家族企业组织形态	(59)
第一节 家族企业的形态	(59)

一、家族企业的初期形态	(59)
二、家族企业是最普遍的企业类型	(62)
三、美国的家族企业	(62)
四、欧洲的家族企业	(63)
五、亚洲的家族企业	(64)
六、家族企业的兴盛	(65)
第二节 家族企业组织的类型	(67)
一、权力文化与我群认同	(67)
二、契约型组织和所属型组织	(70)
第三节 家族企业组织效率分析	(77)
一、合理性及其效率分析	(77)
二、泛家族主义对组织的影响	(80)
第四节 家族企业组织形态实证	(84)
一、通用电器公司的“零管理层”	(85)
二、西门子公司的组织形态创新	(86)
第三章 家族企业组织结构	(90)
第一节 组织结构设计	(90)
一、组织结构设计原则	(90)
二、无边界原理	(92)
三、影响组织结构设计的因素	(94)
四、正式组织	(97)
五、非正式组织	(102)
第二节 组织结构形式	(106)
一、组织结构的 3 种基本形式	(107)
二、组织结构的 3 种结合方式	(110)
三、组织结构的创新形式	(113)
第三节 组织结构分析	(116)

一、横向分立·····	(116)
二、纵向分立·····	(118)
三、责任升级·····	(119)
四、重新设计·····	(120)
五、临时团队·····	(122)
六、沟通创新·····	(125)
第四节 美国杜邦公司的组织结构剖析·····	(126)
一、成功的单人决策及其局限性·····	(126)
二、集团式经营的首创·····	(128)
三、多分部体制·····	(129)
四、三头马车式的体制·····	(130)
第四章 家族企业网络化与组织变革 ·····	(133)
第一节 家族企业网络化实践·····	(133)
一、网络经济性·····	(133)
二、新的全球竞争方式·····	(138)
三、企业网络实践·····	(141)
四、资源外取·····	(151)
五、组织适应·····	(154)
六、组织扁平化·····	(156)
第二节 家族企业组织变革·····	(170)
一、组织变革的计划过程·····	(170)
二、组织变革的关键因素·····	(175)
三、克服变革阻力·····	(185)
四、组织变革的智慧趋向·····	(189)
五、学习型组织·····	(191)
六、企业组织变革的文化基础·····	(195)
第五章 家族企业组织的发展 ·····	(201)