

# 第一章

## 导 论

### 第一节 问题的提出

#### 一、为什么要研究这个题目

为什么要选择中国家族企业作为研究对象呢？在回答为什么时，首先让我们把中国私营企业在国民经济中的作用与地位做一个简要的介绍。

纵观经济的发展规律，一部家族经营史是紧密地与私有制经济的出现相联系的。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。从农业化向工业化演变的过程中，不可避免地在工业组织、贸易组织中沾染家族生产的气息。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。

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、菲律宾等，作为推动经济高速发展主要力量的企业在这些国家中都具有鲜明的家族性，它们都是通过家族企业的成长发展起来的。

改革开放 20 多年来，私营企业对中国经济发展做出了重大的贡献。在经济方面支撑了中国经济的半壁江山，解决了作为人口众多的发展中国家数以千万计的人的就业问题。1999 年，私营企业从业人员 2022 万<sup>①</sup>，极大地缓解了就业的压力，对促进社会稳定也具有重要的意义；私营企业对解决农村剩余劳动力也发挥了积极作用，1999 年估计在 2000 万人以上<sup>②</sup>。在国家工商税收方面也做出了重大贡献，1999 年，私营企业上缴工商税 254.96

① 张厚义等主编：《中国私营企业发展报告》，社会科学文献出版社 2002 年 1 月版，第 3 页。

② 同上书，第 4 页。

亿元<sup>①</sup>。有专家认为，改革开放 20 多年来私营企业对国家国民经济有十大重要贡献。<sup>②</sup>

1999 年中国私营企业已发展到 150.9 万户，平均每年增长 35.50%。个体工商户达到 3160 万户，年平均增长 9.7%。私营企业注册资金由 1990 年的 95 亿元增长到 1999 年的 10287 亿元，增长 107.28 倍，年均增长速度 68.29%；个体工商户注册资金 3439 亿元。1999 年个体工商户达 6241 万人，年均增长 12.4%。<sup>③</sup> 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。<sup>④</sup> 我们认为只有把中国家族企业研究清楚了，才能真正地研究清楚中国的私营企业和个体企业。如果把私营企业户数折算成家族企业并加上个体工商户，那么，中国以家族为基础进行经营管理的户数将达 3296 万户；注册资金将达到 1.27 万亿元。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、民营承包企业等也大量存在家族制或家族化管理。所以，中国家族企业的数量、从业人员、资金、对国家税收等都是不可忽视的巨大的经济、社会因素。

其次，现在政府、媒体和学术界的主流基本上是否定家族企业的，要求家族企业要全部向现代企业转化。我们认为这是不现实的，也是违背客观的社会规律的。家族企业是中国政治、经济与文化在特定阶段的时代反映，现在的问题不是家族企业是否要向现代企业制度转化的问题，而是怎样指导家族企业在新世纪、新的经济、进入 WTO 的新的国际环境下进行经营，如何使第一代创业者把自己开创的家族企业可持续地发展下去的问题。这是我们选择中国家族企业作为研究对象的第二个原因。

再次，家族企业经过二十余年的发展，已开始遇到两个明显的瓶颈：

① 张厚义等主编：《中国私营企业发展报告》，社会科学文献出版社 2002 年 1 月版，第 26 页。

② 朱方明等著：《私有经济在中国——私有经济嬗变的现实、困惑与趋势》，中国城市出版社 1998 年 11 月版，第 235—256 页。民营经济对中国改革开放的十大贡献是：在国民经济中的比重过半、减轻就业压力、服务社会公益事业、对国有企业改革的贡献、产业结构调整、缓解通货膨胀压力、提高人民生活水平、培育企业家和经营管理人才、促进社会主义精神文明建设。作者认为还应加上塑造有独立意识的公民一条。

③ 张厚义等主编：《中国私营企业发展报告（2000）》，社会科学文献出版社 2002 年 1 月版，第 5、31 页。

④ 此问题曾由作者当面向张厚义研究员核实。张厚义研究员说，在他的研究报告中体现了这一基本结论。参见张厚义、明立志：《我国私有企业的经营状况与私有业主的群体特征》，社会科学文献出版社 1999 年版。

其一是规模：家族企业发展到亿元规模时，就难以再长大。当把目光投向世界，人们还发现世界华人中虽有不少亿万富翁，但却很少有能力构建起跨国公司；在世界 500 强中，也难以寻觅华人企业的身影。

其二是寿命：中国私营企业和家族企业“各领风骚三五年”的现象十分普遍。与现代发达市场经济国家的企业比较，中国的民营企业普遍短命，中小企业的平均寿命只有三五年，大企业的平均寿命也不到 10 年。一份调查报告指出各类企业寿命在 5 年内的高达 50% 以上。<sup>①</sup> 为什么如此众多的家族企业如流星瞬间消失在茫茫的商海？为什么像三株公司、巨人集团、爱多 VCD 这样的家族企业其最鼎盛时期即为破产之时？而像杜邦公司、IBM 公司、美国通用电气公司这些家族企业经受住了百年的沉浮而经久不衰，并在市场竞争中常胜不败？所有这一切都给我们提出了一个值得深思的问题，即一个家族企业怎样才能不断地创新、发展，持续地保持企业竞争优势。为此我们不仅要研究中国家族企业问题，而且要在此基础上，进一步研究中国家族企业可持续发展的最优路径选择问题。

目前在宏观生存环境继续改善的背景下，已有一定程度发展的私营经济却呈现出较为普遍的停滞、萎缩甚至失败的局面。于是关心这一事态的人们开始提出两个问题：一个是实践性的，即家族企业是否可能（在未来环境中）长大、长寿？另一个问题带有较强理论意味，即家族企业是否能与市场经济相容？

我们认为，对于作为中国私营经济的最重要组织形式的家族企业，十分有必要予以更深入更全面更细致地研究。应当努力探寻家族企业在当前中国私营经济二次创业过程中进一步健康发展（而非简单地自我否定）的主要路径。本课题的理论和实践意义是显而易见的。在这里用了“健康”这个词，我们把健康发展等同于可持续发展。

首先，家族企业的兴衰直接关系到私营经济的发展壮大，关系到经济社会的发展。统计表明，近年来，中国家族企业发展迅速，资产规模不断扩张，在产值、消费品零售额、上缴工商税收等方面的增长速度都明显高于其他经济成分，为国民经济的增长做出了重要贡献。家族企业何以能够持续迅速地增长？这是需要从理论上予以全面研究和总结的问题。

其次，随着中国经济结构的进一步调整和国有企业改革的进一步深入，中国的劳动就业、社会稳定和经济增长都将面临挑战。在应对这种挑战的过程中，作为私营企业的主体，家族企业发挥着重要的作用。尤其近年来，除

<sup>①</sup> 项润：“中国企业发展的六道坎”，载《商界——中国企业管理模式经典》2001 年增刊，第 14 页。

以家族企业为主体的私营企业就业份额迅速增长外，所有其他经济成分的就业份额几乎都呈负增长。家族企业的发展极大地缓解了农村剩余劳动力的就业压力，并且安置了大量国有企业下岗职工，从而为社会稳定做出了重要贡献。

但是，中国家族企业目前的确还有许多这样那样的问题。比如从战略角度看，有的家族企业无发展战略，成为小富即安的夫妻店；有的过早起用新的战略比如多元化战略，导致企业“命不长”；也有的家族企业安于现状，对迅速变化的时代和环境缺乏运用新战略而导致“长得老、长不大”。从家族企业治理结构看，比较多的采用所有权和经营权合一的治理结构或工业经济时代普遍采用的直线型的组织结构，而对治理结构的多种形式没有关注与选择。在组织形式上，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、柔性组织普遍没有引用。在企业的产品周期、产业的生命周期和企业的生命周期及创业者的生命周期方面没有引起普遍的关注，导致家族企业“各领风骚三五年”。再比如在家族企业人才引进和人力资源开发方面还是存在“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的保护等原因），也有传统文化方面的问题（比如传统文化对富人的否定，对创新者的一种敌视等，整个社会弥漫模仿与剽窃之风等），也有家族企业内部微观层面的种种限制（战略失误、治理结构没有建立、组织没有建立或组织过于刚性，再如家长制、“人治”、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。

## 二、家族企业研究的历史回顾

迄今为止，大多数研究人员主要是从事私营企业的研究。研究的重点也各不相同，有的关注私营企业在中国崛起的政治学含义；有的关注其在资源配置体系中从再分配权力向市场化转换的过程中所起的社会平等作用；有的关注其在中国国民经济体系中的地位与作用；有的关注私营企业家的成长过程及其与国家制度变迁的关系；有的从各种经济成分的比较治理角度来考察私营企业；有的从建立现代企业制度的旨趣出发探究私营企业尤其家族企业的种种弊端与问题等。但是，把新时期中国家族企业本身作为对象的专门研究还不多见，而且在有限的研究中几乎形成了一种主导观点，即要求家族企业自我否定，建立现代企业制度。

长期忽视家族企业的研究，是我国经济学和管理学界的一大缺陷。由于中国改革开放所取得的伟大成就，由于私营企业，其中多为家族企业在国民

经济中的重要贡献和作用，由于海外华人企业所取得的成就，中国家族企业管理模式开始引起世界的关注，并引发一些争论。这不仅在国内如此，在国际管理界也是如此。彼得·德鲁克就指出：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——它们难得提到家族经营的企业。<sup>①</sup>

彼得·德鲁克断言：海外华人是世界上最伟大的企业家。一种大企业的新形式随着华人经济力量的崛起而产生。约翰·奈斯比特认为：世界华人经济对日本的经济地位大有取代之势，华人企业家“把亚洲经济推向巅峰”。<sup>②</sup>虽然海外华人所处的环境并不相同，“他们却都一样地发展并保持了一种特殊的企业组织形式——家族企业”<sup>③</sup>。有时从表面上看，海外华人新的跨国集团和其他企业完全一样，比如，它们按公司方式组建，有董事会和公司职员，但它们的运行方式和世界经济中任何东西都完全不同，描述它们的最好方式也许是把它们当做一起营运操作的家族。<sup>④</sup>

家族企业不是落伍的代名词，家族成员的参与常常是创业最需要的低成本组织资源；家族成员更易建立共同利益和目标，从而更易进行合作；家族企业的性质更能保证企业领导的权威，有更强的凝聚力。<sup>⑤</sup>作为一种企业制度的家族制，更适合市场经济的初创阶段。<sup>⑥</sup>

上述每一种见解在历史和现实中都有不胜枚举的案例予以佐证，而对家族企业组织的合理性与管理效率持不同看法的学者大都没有深究家族企业的定义，大概是认为家族企业就是企业资产所有权与经营控制权都归家族所有。但这种认识过于笼统，另一些学者则对家族企业做出了界定。

### 三、家族企业可持续发展研究

企业持续发展的问題，随着科学技术的不断发展，市场竞争的日益复杂化和激烈化，越来越被人们所关注。它不仅引起许多管理学家和经济学家对企业的持续发展理论问题进行研究，也使众多的企业家在不断地寻求着如何能使企业永远保持活力并能进一步发展的途径。无论从理论研究还是从企业发展的实践上看，都对企业持续发展问题提出了挑战。一些西方的管理学家

① 彼得·德鲁克：《大变革时代的管理》，上海译文出版社 1999 年版，第 29 页。

② 约翰·奈斯比特：《亚洲大趋势》，外文出版社、经济日报出版社、上海远东出版社联合出版，第 6—18 页。

③ 雷丁：《海外华人企业家的管理思想——文化背景与风格》，上海三联书店 1993 年版，第 4 页。

④ 彼得·德鲁克：《大变革时代的管理》，上海译文出版社 1999 年版，第 157 页。

⑤ 王军武：“家庭企业不是落后的代名词”，《中国企业家》1999 年第 8 期。

⑥ 孙早：“家庭制与中国私营企业的成长”，《山西财经大学学报》1999 年第 10 期。

和成功的企业家也不断提出“企业长寿”理论和总结了“企业不败”的经验。普罗克特·甘布尔公司前总裁约翰·斯梅尔在公司成立 150 年大会上总结自己公司发展的经历时说：“我们必须保证使我们的公司长盛不衰——使其厂房设施不断扩大，使其经营范围不断扩大，以便使这个公司——这个经营机构——再存在 150 年，甚至永远存在下去。”彼得·德鲁克曾指出：“一个企业它不一定变得更大，但它必须经常变得更好。”企业经常变好就是指企业要不断持续地发展。在企业持续发展问题的研究上，人们提出了企业是否具有持续性，是否有必要使企业的生命达到所谓无限性的问题。企业的持续性就是在分析企业寿命的前提下来研究如何能使企业不断地发展，而且变得越来越好。这种可能在企业发展的历史中已经得到了证明。你会看到世界上有许多生存百年以上的成功企业，在它们与同类企业比较时，并不显得衰老和落后，其原因就是这些企业始终在不断地加强管理，不断地追求创新。所以，管理与创新是企业持续发展的永恒主题。美国管理学者伊查克·爱迪思对企业生命周期进行了深入的研究，他认为：“企业的成长与老化同生物体一样，主要通过灵活性和可控性这两大因素之间的关系来表现。企业年轻时充满了灵活性，但控制力不一定总是很强；企业老化时，可控性增加了，灵活性减少了。规模和时间不是引起成长和衰老的原因。不要以为一家有传统的大公司就老，一家没有传统的小公司就年轻。”<sup>①</sup>

企业的可持续发展不仅是企业自身发展的需要，也是实现保证社会不断发展的责任。随着人类的发展，人们对人类生存的环境越来越重视，努力实现人口、经济、社会、资源、环境的协调发展。在这样一个社会发展过程中要求减少污染，保证环境的生态平衡。任何一个企业在自身的发展中，都必须充分地考虑自身发展与社会和经济可持续发展的关系。在企业持续发展中，如果企业一味地追求自身的利益，其结果必将会被社会所淘汰。因此，企业持续发展的问题是任何企业所不能回避的问题。

企业持续发展问题不是简单地研究企业的生命周期如何无限延长的问题，而是要研究企业在已选择的领域和未来发展的领域中如何能不断、更好地发展，如何使其能适应环境的变化而不断地生存和发展壮大。如果一个企业能不断地增强自身的发展能力，适应外部环境的变化，就会使其不断地保持强大的生命力。据 Royal Dutch 等研究的结果表明：“一个跨国公司的平均生命周期是 40—50 年。而这并不是一个不变的界定，随着企业面对外部环境的适应性提高，自身竞争力的增强，它应当生存更长的时间，甚至是永远

<sup>①</sup> [美]伊查克·爱迪思著：《企业生命周期》，中国社会科学出版社，北京，1997 年版，第 9 页。

地生存下去。”<sup>①</sup>

在研究企业持续发展问题时，我们必须首先明确一个前提，即企业是否有其寿命周期，如果有的话其寿命周期的衡量标准是什么？如果这一问题不能很好地解释清楚，对企业持续发展问题的研究就失去了基本前提。在明确了这样一个基本前提之后，我们还要研究怎样才能使企业持续地发展。从对国内外成功与失败的企业发展轨迹变化的分析中可以充分地证明，企业持续发展问题是一个企业成长的关键问题。它涉及到企业发展战略目标的制定，企业管理系统的设计，企业管理方法的实施与控制。

目前，我们在研究企业管理问题的过程中着重是对企业的现状进行分析，而对企业如何能根据自身的特点和通过改进自身的特点适应竞争环境和社会环境的变化、保持长期的竞争优势则缺少一定系统性的分析。特别是我国的大多数企业在不断完善的市场经济体系中，如何从原有的管理模式和方式中摆脱出来以适应日趋激烈的市场竞争，如何使企业不断持续地发展显得越来越重要。因此，从企业发展的角度去研究企业持续发展问题，成为课题研究的主要内容。在管理理论的“丛林”中，许多管理学者都从不同的角度对企业成长、发展问题进行了研究。但是，很少有人系统地对企业持续发展的问题进行从理论到实践的全面、系统的分析。目前，国外较具代表性的研究成果主要有：阿里·德赫斯所著的《长寿公司》、查理·波拉斯的《企业不败》、小罗伯特·H. 沃特曼的《成功之路》等著作。这些研究成果更多的是注重实证分析。国内的主要研究成果有殷建平所著的《企业持续发展》，其余的有在对经济可持续发展的研究中所涉及企业持续发展的问题，如葛新权等所著《知识经济与可持续发展》、王军《可持续发展》、张坤民等《可持续发展》。国内研究成果的主要对象不是企业，更多的是社会和经济的可持续发展问题，缺少对社会、经济可持续发展与企业持续发展的关系的全面分析。

#### 四、家族企业可持续发展的路径研究

多年来我们一直从事私营企业管理理论的研究，从事私营企业管理咨询和诊断活动，在对私营、家族企业的调查、分析和方案的设计中，深深感到家族企业持续发展和路径问题是关系家族企业生存和发展的关键问题和核心问题，也是关系到整个中国私营企业健康发展的问题，甚至是关系到 21 世纪中国整个国民经济健康发展的问題。

〔美〕阿里·德赫斯著：《长寿公司——商业“竞争风暴”中的生存方式》，经济日报出版社、哈佛商学院出版社 1998 年联合出版，第 2 页。

为此本专著不仅研究家族企业，而且重点是研究家族企业的可持续发展，并且最后要研究家族企业可持续发展的可能的各种路径。拟将针对企业的不同生命周期阶段、不同产业周期阶段，不同的公司治理结构、资本结构、组织结构和人才结构选择不同的战略和路径。

我们将拟定种种可能的路径选择以便于家族企业参考。

## 第二节 研究的视角、方法途径及目的

### 一、视角

本专著的基本视角是：家族企业不仅是一种经济现象，也是一种社会文化现象，有深刻而丰富的社会文化内涵，因而对家族企业的全面研究，要求采取真正跨学科的综合研究视野。具体而言，本专著所需要跨越的学科，至少包括经济学、社会学和管理科学在内。事实上，本专著准备综合运用经济学、社会学和管理科学的基本理论和方法论，来研究和解释中国的家族企业现象。

### 二、方法

我们将把家族企业看成是复杂的、开放的系统加以研究。

我们知道，系统论是研究系统的一般模式，结构和规律的学问，它研究各种系统的共同特征，用数学方法定量地描述其功能，寻求并确立适用于一切系统的原理、原则和数学模型，是具有逻辑和数学性质的一门新兴的科学。系统论的基本思想方法，就是把所研究和处理的对象，当做一个系统，分析系统的结构和功能，研究系统、要素、环境三者的相互关系和变动的规律性。

我们将利用系统论的思想与方法研究中国家族企业。

首先，我们将把中国家族企业看成一个复杂的、开放的系统。

其次，我们将注意研究家族企业内在的要素。特别研究时间要素。时间要素中包括企业生命周期、企业产品周期、家族企业所选择的产业所具有的生命周期及创业者的职业生涯周期和家族自身的生命周期，研究系统、时间要素、环境三者的相互关系和变动的规律性。第二个要素是结构要素。要研究家族企业的治理结构（所有权与经营权的各种组合方式）、组织结构、资本结构、人才结构。要研究家族企业可持续发展的愿景。包括家族企业的价值观、家族的价值观、企业文化及家族企业可持续发展的战略选择。

又次，我们还要研究环境对中国家族企业的影响。包括政治因素、法治因素、经济因素、科技因素等几个方面对家族企业发展的影响。

再次，我们要研究要素之间的相互影响。比如，在企业不同生命周期阶段，家族企业的治理结构应如何理性的选择；在创业者不同的生涯阶段，家族企业的治理结构应如何选择。再如，在外部环境发生变化时，家族企业将如何发生变化。

最后，我们通过模型给出中国家族企业在不同的分支处的路径的选择。我们把这些研究的指导思想与方法通过下面几个图的形式表示出来。

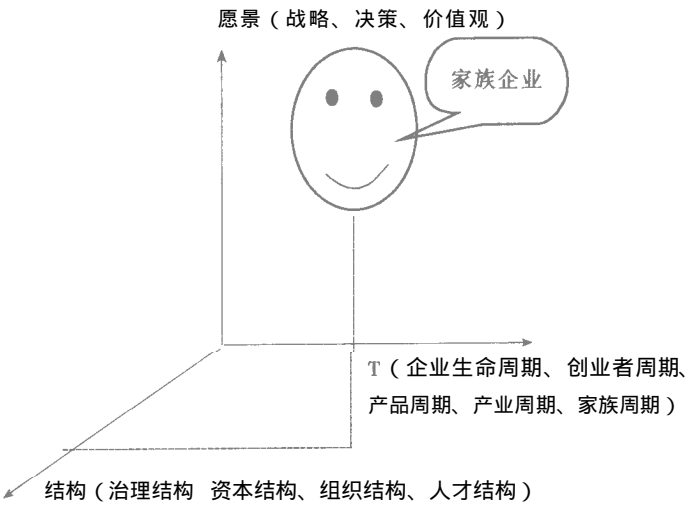


图 1.1 家族企业可持续发展周期、结构与愿景图



图 1.2 变革时代的家族企业环境分析图

我们知道，对任何一个具有理论或实践性问题的研究，都有不同的方法和路径。无论通过什么方法，最终的目的都是要对所提出的问题给予一个有

理有据的结论以指导实践。作为一个系统研究中国家族企业的开创性的课题更应具有坚实的理论基础、科学的论证依据、严谨的逻辑分析、完整的研究体系。

第一，综合概括与具体分析相结合。本专著研究的主线是以家族企业可持续发展的三维模型为基点，沿着这一主线对模型中每两个因素逐一进行相关分析，即在总体框架基础上来对问题进行研究。

第二，实证分析与理论分析相结合。本专著在通过对国内外大量企业成功与失败的经验分析基础上，提出了为什么要研究企业持续发展的问題，也就是从实证分析的角度首先提出了为什么。同时，在实证分析的基础上通过充分的理论评述，对所提出的问題给予了回答，提出了企业持续发展的基本理论和基本思路。

第三，模型显示与逻辑实证相结合。在对问題分析时，人们往往根据自己对问題研究的角度，掌握研究方法的程度和研究的偏好，采取不同的分析方法。本专著重点是通过建立总体模型，对模型的影响要素从相关关系上进行科学、严谨的说明和论证，并尽可能借助图表、模型来简化思想。

第四，自然科学与社会科学研究理论相结合。自然科学主要研究的是自然界生态发展变化的规律和演变过程，而社会科学主要是研究社会、经济、人文等影响社会发展的各种因素的变化规律。在分析问題时各自的出发点和研究的方法各有不同。本课题组注重了二者的结合，通过系统论、控制论、复杂性科学、数学分析和经济学、管理学及社会学等社会科学理论来研究家族企业带规律性的东西，以便使论述的问題更有说服力，同时也便于定量的分析。

第五，研究的系统性和重点性相结合。对于任何问題研究必须要限定一个研究的体系，强调对问題研究的全面性和完整性。而对问題分析时，又要避免面面俱到，要突出重点问題研究。为此，本专著在研究时注重将二者结合。我们将在系统观点的基础上，侧重四论，即家族企业可持续发展的外部环境论、内部结构论、生命周期论和整体的战略组合论。

### 三、途径

本专著拟通过以下途径来实施上述方法：

具体说来，本专著拟在进行广泛的文献搜集和分析的基础上，采用以下研究方法来完成研究工作。

#### 1. 问卷调查法

本专著在获得国家社会科学基金资助项目之前，即作者于 2000 年 10 月到温州讲学调研时，就萌发系统研究家族企业可持续发展问题，并着手准

备，在获得国家社科项目资助后，从 2001 年 6 月开始，课题组成员就分别到珠江三角洲、长江三角洲，以及重庆、成都等西部地区进行调研，发放问卷。在民革中央、重庆市工商联、四川省民革、广东省工商联、湖北省工商局、湖北省民营经济研究会，以及中山市、珠海市、河源市、丹江口市、山东德州市等工商联的领导与企业家的帮助下，围绕家族企业的现状、特征和问题，进行问卷调查。

## 2. 个案访谈法

在随机抽样选择到的研究样本中，选取若干具有典型意义的家族企业，进行深入的访谈研究。访谈对象包括家族企业的出资、筹划、创设和决策者，也包括家族企业员工、周围邻居以及企业所在地区的政府有关部门，了解被访谈企业的历史、现状、环境与影响等各种情况。

一年的时间，我们到珠江三角洲、长江三角洲、西部诸多家族企业进行考察、访谈，获得大量第一手资料，使课题组成员对中国家族企业的现状、困境与出路有了深切而直观的感受。

## 3. 模型法

在充分收集各种数据资料的基础上，本课题拟借助系统论、控制论、计量经济学、管理学、现代企业组织学、社会学以及人力资源理论等建立家族企业可持续发展的理论模型；对所收集的资料进行分类、分析和演算，以期找出影响家族企业可持续发展的关键参数，从而准确科学地认识中国家族企业发展的分布规律、可持续发展的路径。

## 4. 对策研究

包括有关国家政策的对策研究和企业决策及治理的对策研究。

# 四、目的

本专著的研究目的可以分成三个层次。

首先，在理论层次上，本专著试图：（1）从发展阶段、行业、规模、所有者权益结构、治理模式等方面对家族企业进行科学界定与分类；（2）分析家族企业发生、发展和演变的规律性特征，建构家族企业发展的理论模型，对中国家族企业现象进行跨学科的综合诠释，对已有的相关理论观点进行检验或修正，进而形成中国家族企业理论与管理理论；（3）通过比较治理研究，确定家族企业的优势、缺陷及其转变的可能与途径，并给出理论阐释。

其次，在宏观政策层次上，本专著试图通过对不同类型的家族企业的深入研究，弄清家族企业或其所代表的私营企业在国民经济中应有地位、作用及其所面临的各种宏观约束条件，并相应提出促进家族企业健康发展、规范家族企业的经营行为模式的政策主张与建议，为政府的相关决策提供科学

依据。

最后，在微观企业行为指导层次上，本专著试图通过理论和实证的探究，帮助中国的家族企业系统地认识自身的现状、困境及实现向现代企业转化的各种路径，为家族企业的进一步健康发展提供理论指导与可操作模式。

### 第三节 专著的基本框架

本专著分成 9 章来进行研究。

第一章是专著的导论。第二章是对象论，即研究家族企业的界定、特征与必然性分析。第三章是家族企业的环境论，即研究家族企业可持续发展的环境。家族企业与一般私营企业的一个主要和根本性的区别是家族在私营企业中的根本性作用，其中包括家族成员在家族企业中的产权、管理、创业者，国家的计划生育政策的导向等。第四章是家族企业的挑战论，即分析家族企业可持续发展面临的困难与问题。第五章是家族企业的家族论。第六章是家族企业的周期簇论，即研究家族企业可持续发展的各种周期对家族企业的影响。第七章是家族企业的结构论，即研究家族企业可持续发展的治理结构、组织结构、资本结构与人才结构。第八章是家族企业的战略论，即研究家族企业可持续发展的不同阶段、不同结构、不同环境的战略组合。第九章是研究家族企业可持续发展的 SHEMA 理论（S——Special Management、H——heir、E——ESOPs、M——MBO、Management Buy——Out、P——Public）即研究家族企业可持续发展的各种路径选择。

我们把研究的内容、框架与层次通过图 1.3 来表示。

### 第四节 创新点与价值

#### 一、基本观点

在理论和操作层面上，本专著有以下主要观点：

##### 1. 理论方法

本专著认为，家族企业事实上是中国私营经济的主体，同时又是私营企业的最初形态。在社会主义市场经济体系初步建立、私营经济开始成为中国社会主义市场经济体系的重要组成部分的历史时期，家族企业具有这种性质乃是一种历史的必然。而私营企业从家族企业向现代企业的转化，也必定是

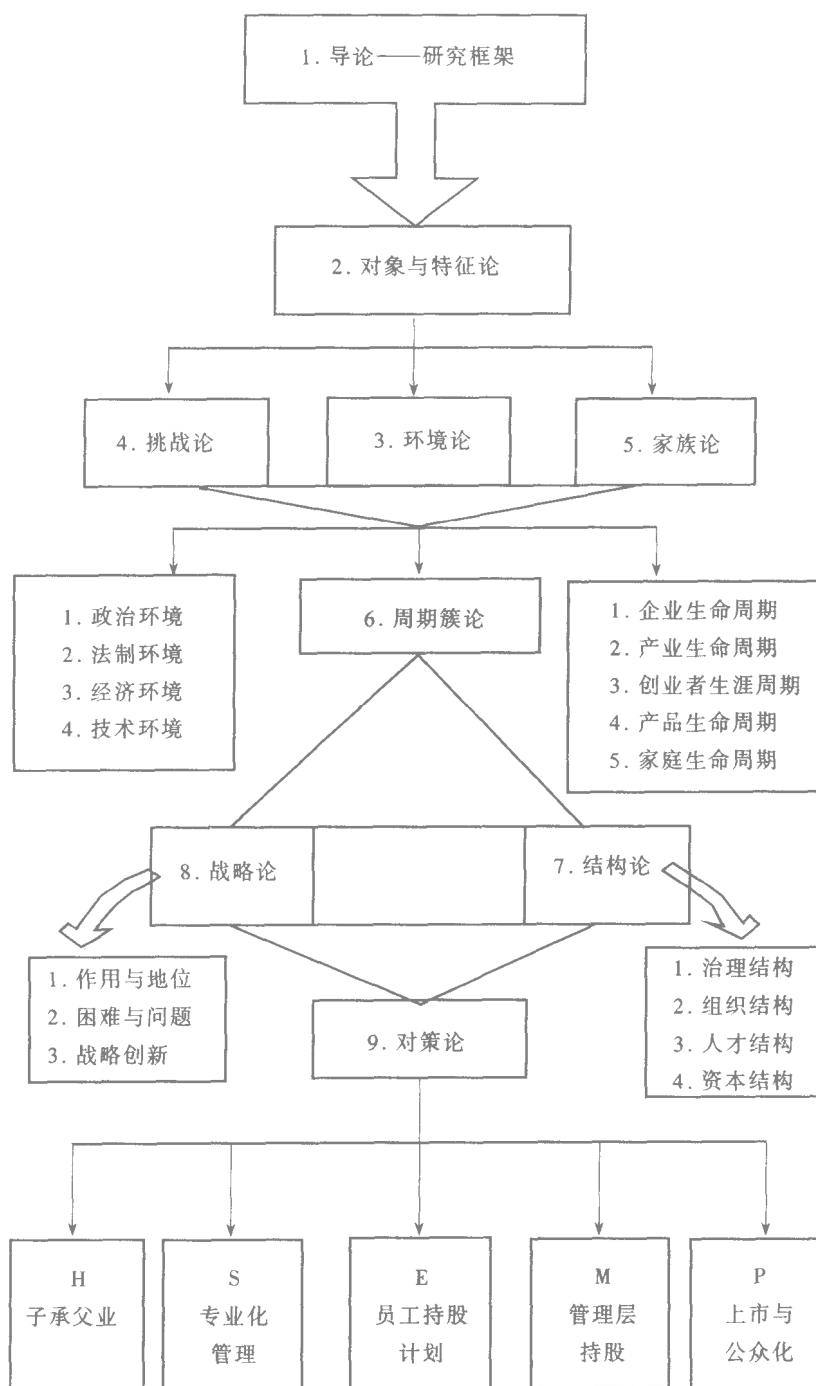


图 1.3 家族企业可持续发展研究框架

一个相当长的历史过程，这个过程既是家族企业的治理模式实现现代转型的过程，也是家族企业文化实现现代化的过程，但并不见得就是家族企业完全自我否定以至消亡的过程。从国际经验看，在家族企业与现代企业制度之间，并不存在不可调和的矛盾，相反，家族企业可以通过建立现代企业制度而自我完善。

## 2. 在对策和操作层面上

本专著认为，家族企业有不同类型，处于不同的发展阶段，有不同的问题和困难，因而有不同的可持续发展路径。但结合中国文化的特色以及国际上家族企业的成功管理经验，下述几点思路是中国家族企业可以选择的发展路径。

(1) 家族成员专业化，尤其是处于决策和管理位置上的家族成员，可以通过各种途径提高自身的素质，把自己培养成现代企业家。

(2) 专业成员家族化，亦即通过联姻等形式，把企业中的高级专业管理人员变成家庭或准家庭成员，稳住已有的优秀经营管理人才。

(3) 以优厚待遇招聘高级职业管理人员尤其是职业经理，延揽人才，但在整个国家的制度和法律环境尚不健全的现阶段，要注意吸取兰州“黄河”事件的经验教训。

(4) 在条件成熟时，实现所有权与经营权分离，彻底改变家族企业的治理结构。

(5) 股权结构多样化，在改善企业的融资条件的同时，改变企业的治理结构。

## 二、创新程度

本专著在以下三个方面具有创新价值：

1. 本专著充分认识到中国家族企业发生发展的阶段性，认识到中国的家族企业是中国私营经济发展的主体形态，认识到家族企业的健康持续发展对经济社会发展有至关重要的意义，而不像主流看法那样认为家族企业是落后的企业形态。这样一种认识将使家族企业研究获得正确的理论与现实定位。

2. 本专著将首次对中国家族企业进行准确的界定和科学的分类，从而为进一步认识家族企业提供概念工具。

3. 本专著将首次借助计量经济模型来研究家族企业发展的规律，并将首次形成家族企业进一步健康发展的路径模型。

4. 从创新角度看，相对来说有四个方面：一是研究内容上。目前从对国内有关资料检索的结果看，还没有一部专门论述家族企业持续发展的论

著，只有极少量的论文或在部分著作中有相关论述和内容，但都没有系统化和理论化；二是在借鉴的基础上，利用系统动力学的基本理论和思想，建立了家族企业持续发展路径选择的 SPEW 模型；三是通过理论和实践的分析对家族企业的周期、结构和战略进行了大量的第一次的相关分析，提出了我们的观点；四是提出了家族企业持续发展可能性的理论依据和企业持续发展的基本对策。

### 三、理论意义

本专著的理论意义至少有以下几个方面：

1. 本专著把家族企业当做一种具有某种优势的交织着经济关系与社会文化关系的复合治理模式对待，从而使其获得了更为严肃的理论研究价值。

2. 本专著采取跨学科的研究视野，拓宽了经济理论、组织理论、管理理论和社会理论的研究领域，把相关领域的研究推进一步。

3. 本专著通过对家族企业现状的实证研究和比较研究，提出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。家族企业向各种企业模式转化的时间、特征、形态和路径。

4. 注重了研究理论的系统性。在对家族企业持续发展问题进行研究时，对不同经济发展时期的有关理论以及对分散在不同研究学科领域的有关理论进行了较全面的分析、系统的归纳，使之在研究的理论基础上有一个系统的整体框架。

### 四、应用价值

本专著的研究成果将在以下两个方面具有应用价值：

#### 1. 为政府有关部门提供决策依据

在现阶段，发展私营经济已经成为中国各级政府促进经济社会发展的一种重要政策考虑，不少地方政府甚至把本区域经济社会发展的很大一部分希望寄托在本区域私营经济的发展上。考虑到家族企业在私营企业中所占的绝对比重，本专著的研究将无疑具有重要的政策依据价值。

#### 2 为众多家族企业提供指导建议

本专著的另一个研究重点是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，从而为广大家族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。

本专著还强调了实践的指导性。早在选题之初，我们就立足于所研究的

问题要有较强的实践指导意义，不是一般理论的研究这一前提。在这样一个前提下，问题的研究大都侧重于微观状态下家族企业行为的分析以及宏观环境的影响。

家族企业能否持续发展，是否有必要持续发展，怎样持续发展，正逐渐成为理论界和企业界关注的焦点，我认为这一问题也是管理理论将要研究的永恒主题。家族企业可持续发展的问题就是企业如何变化的问题，而世界上惟一不变的就是不断地变。本专著对家族企业持续发展的问题研究也是一种探索，在专著撰写的过程中试图尽量从理论上给予充分的说明，在实证上利用大量数据进行论证，从而提出一些超前性和指导性的观点和方法。但是由于对问题研究的基础、时间和资料的限制，文中有许多问题还有待于进一步的研究，同时有些观点和提法也可能有失偏颇。本专著是课题组全体同仁在这方面研究的开始，在今后的研究中还要不断加以充实和完善。

## 第二章

# 家族企业的界定、历史、 特征和必然性

本章首先探讨众说纷纭的家族企业的界定，并在大量占有资料与研究的基础上提出我们自己的定义。然后，简述家族企业在世界经济中的地位，改革开放 20 年来的中国家族企业的产生与发展，华人家族企业在世界经济中的地位。再后，从系统论角度研究家族企业的特征。指出家族企业本质上构成一个网络，是一个多层次、多功能的结构体，是一个具有一个正负反馈的开放的、有生命组织的复杂系统。次后，从家族企业的产生以及产业、产权、管理、决策、企业文化诸方面提出了家族企业的特征。最后，从传统文化、特有的经济、政治发展、组织成本的转移及制度经济学的理论等角度分析中国家族企业产生之必然。

### 第一节 家族企业的界定

#### 一、众说纷纭话家企

到目前为止，关于家族企业还没有一个权威性的统一定论。有学者总结了传统产业中的家族管理模式特点：以个人产权或家族产权为主体的业主个人产权，所有者、经营者、管理者、生产者三位一体或四位一体；以亲友为主体、亲情为纽带的治理结构，业主控制一切，没有更多的管理层次；业主个人说了算或基本说了算的决策机制，承担一切责任和风险；企业行为易受短期行为与投机心理干扰。

#### （一）来自家族企业家的经验

家族是企业的资源还是障碍？家族企业用人是任人唯亲还是唯贤是举？家族企业谁说了算？在人们对家族企业的一片批判声中，身价 4200 万美元