

# 面向新时代的中国家族企业

陈 凌

## 一、民营经济中的家族企业现象

改革开放以来，中国民营经济、民营企业从无到有、从小到大，作为最具活力的增长极，已经成为中国国民经济的基础和社会主义市场经济的重要组成部分，并为改革开放的顺利进行和国民经济的持续、稳定、健康发展，做出了巨大贡献，取得了令人瞩目的成就。中国的民营企业按其大致的来源可以分为三类，第一类是来自改革开放以后出现的个私企业逐渐发展壮大本土型民营企业，它们也包括戴着“乡镇企业”红帽子的事实上的私营企业；第二类是由国有企业和大中型乡镇企业通过改制生成的衍生型民营企业；第三类是通过外资和中外合资在国内建立并逐渐发展的外来型民营企业。这三类民营企业起源不同，产业分布、组织结构和管理模式都有系统性的差异，我们在做研究的时候应该避免对它们相提并论而忽视差别。

中国大量的本土型民营企业属于家族企业，虽然由于种种原因，只有很少的企业愿意公开承认自己是家族企业，但是作为民营企业的研究，家族企业是一个很重要的研究角度。由于计划经济时代我们不允许私营企业存在，建国后对过去的工商企业采取了社会主义改造，历史上存在的家族企业都销声匿迹了，因此改革开放以后不断涌现的民营企业都是全新的，只有极少的企业可以追溯到 1978 年以前。对于这些企业的很多特点、性质和运行模式我们还缺乏了解，其中一个原因就是这些企业是家庭或家族经营的，而全球的家族企业有一个共性，就是它们不愿意外人太多了解自己。由于长期对现代大型企业的宣传和报道，人们事实上也形成一种对家族企业的负面看法，家族企业成了封闭、落后和低效率的代名词，大多数人都认为长期来看家族企业是没有希望的，它们只是企业成长的一个阶段，而且要尽快地摆脱家族经营这一阶段，只有股权分散、所有权与经营权分离的现代企业才有生命力。

应该欣喜地看到，对家族企业的上述简单否定的看法越来越多地受到了人们的质疑，更受到了事实的否定，尤其是当官方对民营经济、民营企业的看法发生

根本性改变，各地民营企业发展迅猛的情况下，这几年家族企业研究已经成为热门话题，从家族企业角度来研究本土型的民营企业也成为不可忽视的重要研究视角。

## 二、家族企业在网络时代的生命力

由于种种原因，我国学术界对于家族企业这一中国社会经济实践中常见的经济现象是忽视的，忽视的原因本身值得反思。首先，我国学者对于家族企业这样本身内容极其丰富，现实形态千差万别的企业组织形式缺乏足够的知识与研究，比如到底家族企业的严格定义是什么，哪些企业可以归入这种企业组织形式，它最重要的特征是什么，理论界并没有大家认同的观点，这并不意味着我们应该统一这些认识，而是应该关注这些基本问题，为有关家族企业的学术讨论找到互相交流观点与事实的平台。其次，我国学者对家族企业存在一种笔者称之为“意识形态歧视”的简单判断，即简单地将家族企业宣判为低效率的和没有前途的，认为家族企业作为一种企业模式必然要被所谓的现代企业制度所替代。这种简单判断既受过去片面宣传的影响，也是因为人们用大量家族企业经营失败的实例来回避对这种组织形式的理论研究。这种简单判断也使得不少人由此认为，家族企业是一种过时的，必将被淘汰的企业组织形式，因而不值得我们去研究。第三，为什么一种在现实世界中大量存在并不断变化的企业组织形式却始终未能引起社会科学家们的研究兴趣呢？笔者认为这一忽视的深层次原因在于学术界严重的理论脱离实践倾向，这种理论脱节的现象的根源来自人们简单的研究思路，这种简单的思路是一种静态的贴标签式的研究方法。

现实世界中的家庭、家庭企业或家族企业是极其复杂多样的，如果仅仅以某个狭窄的定义或分析角度来做研究，确实是有可能得出家族企业必然消亡的结论的；然而我国的家族企业是处于不断变化发展之中的，它们与其他企业一样正在积极地适应外界的社会经济形势变化，反省和调整自我，保持原有的优势特征，批判地学习和吸收其他企业组织形式的优点和长处，在竞争中成长。毫无疑问，大量家族企业会在市场竞争中失败，失败的原因可能是多种多样的，我们并不能马上想当然地归之于这些企业没有采取现代企业制度。究竟什么是现代企业制度？这个问题就同什么是家族企业一样是很难回答的问题，贴标签可能很容易，

但是这样的研究不能说明任何问题，而且用这样的简单判断来做的管理咨询或政策建议会干扰企业自身的学习进程。笔者还认为，上面提到的家族企业必然要被现代企业制度所替代的观点有一个隐含命题，那就是中国企业制度的演变也会遵循钱德勒在《看得见的手》（1977）一书中有关美国企业的管理革命的发展轨迹，在这本有关企业制度演变的名著里，钱德勒运用大量史料论证了现代大型联合工商企业的诞生是市场和技术发展的必然结果。从长远的角度来看，在不断交流与竞争中世界各国企业管理模式在许多重要方面的相互趋同是完全有可能的，但是由于这些企业制度产生的产业、社会和文化背景的不同，它们仍然会保持各自的许多特色，钱德勒在其新著中就对前书的许多观点作了修正，如果考虑到东亚国家企业组织形式的发展，我们更应该对不同国家企业制度的差异保持清醒的认识。几十年来日本与东南亚经济的高速发展引起了国内外学者对富有东亚特色的经济企业组织的重视和研究。各国学者普遍认为，与西方的较大规模企业相比，东亚企业普遍有着“弱组织，强网络”（weak organization & strong linkages）的特点，所谓弱组织指的是这些企业以中小企业或家族企业为主要组织形式，强网络是指华人企业以信誉为基础的生产—市场—信息等各种联系的长期稳定性。这解释了为什么从单个企业来看华人企业势单力薄，缺乏科学管理和较高技术水平，但从总体来说，它们又具有较强的应变能力、自我调节能力和市场竞争能力。笔者曾经用家族式组织来总称在几个主要东亚国家出现的企业模式，如东南亚的华人家族企业集团（*Chinese family enterprise group*），韩国的家族企业（*Chaebol*），日本历史上出现的“财阀企业”（*zaibatsu*）和它们的现代发展（*keiretsu*）等。

现在大家都在谈要把企业建设为一个学习型组织，事实上所有有生命力的企业都必然是学习型组织，只不过学习的能力有高有低，学习的速度有快有慢，而在激烈的市场竞争中，这种学习的竞争就决定了企业生存的机会大小。许多人抱怨家族企业顽固死守封闭的经营理念，抱怨它们不愿采取先进的企业管理模式，不愿将企业的管理大权交给职业经理等等，无庸质疑，在具体条件下确实存在这种情况，那就是，企业主若要改变一些习以为常的做法，尝试新的管理方法是一个痛苦的超越自我的过程，有些企业能够通过努力自觉地做到，而其他企业会拒绝变化。但是研究者往往会忽视这些企业主所处的环境和约束条件，忘记了如果

采取这些做法能够帮助企业赢利的话，这些企业主会更愿意这样做。笔者认为，中国家族企业的自我超越与不断演化将是一个漫长的过程，而且这种自我超越是建立在现有企业经营基础上的扬弃，而不是简单的自我否定。

值得强调的是，在现实市场经济中，企业与企业之间形成的各种较为长期的合作关系是一种普遍现象，作为一种学习型组织，单个企业会从这些合作关系中得到外部的各类资源，尤其是知识与信息，现在的家族企业主要依靠人际关系来获得外部资源，这样的人际关系网络，虽然有其本身不可避免的脆弱性和随意性，但在我国的经济社会条件下显然有着存在的土壤和强大的生命力，其背后也潜藏着至今未被我们掌握的客观规律，认真、实证和客观地研究这些人际关系网络，会对我们探索具有中国特色的企业管理模式提供新的思路。随着知识经济时代的到来，依靠计算机互联网所建立的网络（虚拟）企业，科技网络和战略网络大量出现，人际关系网络将借用计算机网络的许多优势，取长补短，其中包含许多富有挑战性而意义更大的研究内容，也预示着家族企业这种最古老的企业形式，会借助现代技术的巨大能量，通过自身的许多方面的蜕变与超越，在新时代重新焕发青春。当然这只是一较为乐观的审视角度。从这一点出发，我国的学者应该踏实地多作些有关家族企业现状的实证研究，而且对家族企业的研究需要从社会、经济、管理、法律、心理诸学科多角度进行，并采取不同于针对大中型企业的研究方法，注重对家族企业集群、企业集团和企业网络的研究。另外日本、香港、新加坡等地的家族企业在近几十年的演变非常值得我们认真比较与研究，除了其中的理论意义以外，随着中国企业与东南亚国家企业的各种合作日益频繁与深入，这样的研究同时具有非常迫切的现实意义。

### 三、家族企业研究：一个方兴未艾的领域

家族企业是各国历史上最早出现的企业形式，然而家族企业研究作为工商管理的一个重要分支，在国际学术界长期受到漠视，20世纪80年代以后越来越多的研究机构开始成立有关家族企业的专门部门和研究项目，国际上有关家族企业的杂志“*Family Business Review*”于1988年创刊，同时期相关杂志“*Entrepreneurship Theory and Practice*”，“*Entrepreneurship & Regional Development*”，“*Journal of Small Business Management*”，“*Journal of*

*Business Venturing*”也开始用更多的篇幅刊登一些有关家族企业研究的文章。但是与其他领域相比，除了工商管理中的有关家族企业的案例分析以外，在主流经济学、管理学的杂志上有关家族企业的文献还比较罕见。在最近几年，欧美国的一些学者力图通过有关家族企业的研究、教学和咨询，逐渐建立相对独立的，主要针对家族企业的研究学术领域、专业设置和职业协会，从而吸引更多的研究者和求学者进入这一领域，并最终得到产业界的认同和参与。家族企业研究作为一个特殊领域现在逐渐与历史相对更长的企业家或创业研究（entrepreneurship research）融合，研究方法上除了继续保持跨学科研究和跨文化比较以外，现在人们更加强调充分运用主流经济学的研究方法，如数理模型，较大样本调查和计量方法等等，这些学术发展动态值得关注。

家族企业最大的特点是企业家家族与企业之间有着千丝万缕的联系，因此在研究这类企业的目标、战略和行为的时候一定要考虑家族的影响，这就与没有家族背景的企业有着很大的差异。因此从管理学的角度，我们应该将狭义的家族企业研究与创业研究、中小企业研究加以区别。大量家族企业处于创业阶段，也是属于中小企业范围，但是家族企业研究的重点是由企业家家族的存在和作用所引发的一些特殊问题，根据人们对已有家族企业文献的分析，事实上狭义家族企业研究所涉及的不外乎以下问题：

- 继任问题
- 家族企业的特殊性
- 人际关系与人际冲突，家庭/家族与企业的关系
- 企业家与家族企业，尤其是女性企业家问题和家族企业中的妇女地位和作用问题
- 家族企业管理与策略
- 家族企业成长与上市
- 家族企业的支持政策研究
- 宏观经济中的家族企业研究

现实国内研究主要还是集中在前六方面的问题，后两方面的问题正在引起越

来越多学者的关注，家族企业研究的视野也逐渐从家庭—家族—企业到更为宏观和更为长远的问题。这样上述狭义的家族企业研究就会逐渐拓展出广义的家族企业研究领域。

从国内外的研究现状来看，家族企业研究的主题并不局限于上述八个方面；研究方法也可以多样化，既可以是针对具体问题的跨学科研究方法，也可以是纯理论和整体研究。扩展这一研究视野非常具有理论和现实意义，因为这意味着我们给予家族企业问题以更大的重视和更广阔的联想，也因此会吸引更多的相关领域的学者来关注家族企业问题。现在研究家族企业的大量学者都是从相关领域，受过较好的经济学、管理学、社会学、心理学、历史学甚至文学训练的学者，因此这是一个尚未得到充分开发，具有无限成长空间的学术研究领域。国外学者把华人的市场经济模式归纳为家庭（或家族）资本主义（family capitalism），数千年的传统政治经济和文化遗产也使得我国社会经济组织打上了深深的“家族主义”烙印，因此真正了解和洞悉中国家族企业的实际运作模式及其变化，就能从一个本土的视角来观察中国社会经济微观领域的变迁，从而我们可以更好地把握时代的脉搏。

（责任编辑：王志凯）