

# A Study on the “Family System” Problem in Private Enterprises

## Recherche sur le problème de “système familial” dans les entreprises privées

### “家族制” 民营企业再创业策略

#### ——浙江模式研究

**Tang Suping**      **Hu Yue**

唐素萍

胡悦

Received 27 April 2005; accepted 14 May 2005

**Abstract:** There are family enterprises everywhere in the world. In China, more than 80% of the enterprises run by private citizens take the family color because of the unique charm of the family enterprises--the powerful cohesiveness, the quickness in response, the low cost in mental contract. But after the initial success in competition, how to expand the business seems to be an insurmountable obstacle because of the different challenges and uncertainties. Then how to overcome this problem? The only way is to reform the system of family enterprises and introduce the system of the modern enterprises.

**Key words:** Family enterprise, family system, organizational change

**Résumé :** Les entreprises familiales existent partout dans le monde entier .En Chine , plus de 80% des entreprises privée ont des couleurs familiales , c'est parce que les entreprises familiales ont la charme unique , c'est à dire , la puissance de solidarité , la rapidité de réaction , le coût réduit du contract mental etc . Après les premiers succès dans les concurrences du marché , ensuite il faut bien sûr prendre en considération l'expansion et le développement de l'entreprise .Et puis , c'est pourtant un obstacle insurmontable en raison de diverses perplexités et défis . Comment résoudre ce problème ? La seule solution est de réformer le système de l'entreprise familiale , appliquer le système moderne de l'entreprise.

**Mots-clés:** entreprise familiale , système familial , transformation de l'organisation

**摘要：** 家族企業在世界各地普遍存在，中國民營企業 80% 以上帶有家族色彩，是因為家族企業有著特有的魅力。具有凝聚力強，反應迅速，心理契約成本低等優勢。但當企業起步爭得一席之地後，接下來要考慮的當然是如何進一步發展壯大。然而，這卻常常是一道難以逾越的坎，因為這裏面臨著種種困惑和挑戰。如何才能克服家族企業的發展瓶頸，把企業做大、做強？唯一的辦法就是改造家族企業體制，推行現代企業制度。

**關鍵詞：** 家族創業；家族制；組織變革

## 1. 家族企業的概念

對於家族企業，無論經濟學界還是管理學界目前並無一個公認的定義。正確理解和把握家族化企業的本質和內涵，對研究家族企業問題來說至關重要。

### 1.1 概念

綜合一些學者的看法和觀點，總的來看，可

以將其大致定義為：家族企業是指以血緣關係為基本紐帶、以追求家族利益為首要目標、以實際控制權為基本手段、以企業為組織形式的經濟組織（有人認為以親情第一為首要原則）。而從私營企業所表現出的一些特徵和一些學者的觀點，家族企業大致可以歸納出一些共同特點。雖然它並不是一個硬性的標準，但哪一個企業的特點與其相符時，那就一定是家族企業。

## 1.2 家族企業的特點和內涵

利益目標。作為一個可以把家族成員凝聚在一起的組織方式，實現家族利益是家族企業的首要目標。由於家族利益的多重性所導致目標多元化，家族企業往往不被當作一種純粹的經濟組織即企業。當然，企業活動所實現的經濟成果主要由家族成員分享，並把實現經濟利益作為家族成員的基本凝聚力。

產權結構。家族企業都傾向於通過控制所有權實現其他權力。其大致分佈情況是，企業規模越小，產權越集中，結構越單一：企業規模越大，絕對的控股權成為一個重點考慮的問題，甚至是一個火藥桶。同時，家族企業特別關注所有權或產權對於企業內部的其他權力的支配能力，有時會看到一些企業已具備完善的股份公司組織構架和制度安排，但實際上其終極所有權仍屬一個或幾個家族核心成員所擁有。

組織基礎。家族企業的組織成員結構以男性血緣世系為核心，隨總規模的擴大，組織沿著血緣、姻緣、人緣、地緣、學緣、業緣、關係緣的方向，由近及遠、由親及疏地組成一個同心圓際線網結構。當組織遇到過強的外部壓力或引力時，首先是其外緣被分化或瓦解。

權力安排。家族企業的關鍵權力均為家族組織的核心成員所把握，從而保持家族對企業的實際控制權，以此維持組織的團結正比。當企業規模很小時，企業成員往往集所有者、經營者、勞動者幾種身份為一體：隨著組織規模的擴大，分工的細化，從一體化的權力職能結構中按輕重先後，逐次出現分離，即勞動崗位先分離，管理職能再分離，經營（決策）權再分離，所有權結構由單一向多元再分離，但家族的絕對控股地位和對企業的實際控制權一般是不會輕易放棄的。

## 2. 家族企業的發展狀況

二次大戰後，全球範圍內的家族企業如雨後春筍，應運而生，如零售業巨頭沃兒馬、汽車業驕子寶馬、福特…這些舉世仰慕的家族企業，每時每刻都影響著全球經濟的發展。

據有關資料顯示，全球企業約有 80% 不同程度地帶有家族色彩：美國約有 60% 的企業為家族企業；英國有 70% 的企業為家族企業；中國民營經濟占整個國民經濟的 50% 以上，而家族企業約占私營企業的 80%。

在財富全球 500 強企業中，有 175 家為家族控制的企業。美國的家族企業創造了 78% 的就業機會，創造了全美 GDP 的 50%。

在亞洲，家族企業更是大行其道。家族企業占亞洲各經濟體 GDP 總數的比例分別為：韓國 48.2%；中國臺灣 61.6%；馬來西亞 67.2%；菲律賓和印尼，最大的十個家族體現本國市值的一半；泰國和中國香港，五個最大家族體現了 26% 的市價總值。

在浙江，改革開放後，浙江民營家族企業迅速崛起，到 1999 年已達 14.64 萬家，個體工商戶 160 余萬戶。這些家族企業和家庭經商戶已經成為浙江經濟的重要增長點，為浙江經濟近 20 年來的快速發展作出了巨大貢獻。1997 年全省人均 GDP 增長速度最快的 20 個縣市中，有 2/3 以上的縣市民營家族企業經濟比重超過 50%，成為縣域經濟發展的支柱。浙江作為一個人多地少、資源貧乏的小省，經濟總量從全國排名第 12 位上升至第 4 位，且改革開放走在全國的最前列，並形成了獨具特色的“浙江精神”，所有這些都與民營家族企業的重大貢獻分不開。據統計，1998 年家族企業的工業總產值占全省工業產值的 42.5%；社會消費品零售額占全省的 67.5%；新增工業產值 593 億元，占全省新增額的 64.46%；新增稅收 12.41 億元。

浙江家族制民營企業之所以發展很快，與浙江特有的人文背景和基礎條件有關。

### 2.1 思想觀念求新求變

浙江素有“七山一水三分田”之謂，人多地少，礦山資源貧乏，解放後由於國家投資少，基礎設施差，眾多人口擠在人均 0.5 畝土地上勞作，能工巧匠無法施展才華，大多數地區人民生活十分貧困，

連溫飽都維持不了。窮則思變思改,這是人之常情。改革開放後,被壓抑的生產力如井噴一般爆發出來。在浙江,嘉興湖州等自古富庶的“魚米之鄉、絲綢之府”改革開放後發展反而不如溫州、台州、義烏快的現象正說明了“窮則思變”能帶來巨大的生產力發展的道理。

## 2.2 地理位置

由於地處沿海,又與上海接壤,民眾較早接受西方文化和現代工業文明的衝擊和影響,商品經濟觀念和做生意的意識強烈,沿海各縣不少生意人在鴉片戰爭後就出海經營。改革開放後走南闖北、生意遍及全球的溫州人和率先辦起全國最大小商品市場的義烏人就是典型代表。

## 2.3 由於受傳統文化和現代商品觀念的薰陶

使浙江人既注重“家族”觀念,遵循“忠孝”之道,又使浙江人在生意場上執著追求,形成了“人人都想當老闆”的意識,這種意識在溫州人、台州人中表現尤為強烈。

## 2.4 浙江人思想解放、觀念新穎、敢想敢幹、敢為人先是出名的

從而使浙江始終走在改革開放的最前列,形成了富有特色的“浙江精神”。省內的實際也證明,哪個地方民眾觀念新,敢想敢幹,哪個地方的經濟(包括民營家族經濟)發展就快。

## 3. 家族企業及家族制管理模式的利弊

在民營企業的經營前期,家族制管理與公司科層制管理相比具有不可比擬的優勢,但經營條件變化和企業規模擴大後又會暴露出一些明顯的弊端。

### 3.1 經營前期民營企業家族制管理的優勢

**3.1.1 適應實際環境。**這是家族制管理的最大優勢。眾所周知,我國幾千年積澱下來的崇尚親情的文化環境,社會信用不足,只能信任家族成員的社會環境,強調個人特殊人際關係和官本位的政治

環境,客觀上的人治而不是法治的法律環境,真正意義上的市場經濟體制尚不完善(實際上很不完美的)經濟環境都與西方國家尤其是美國企業面臨的環境大相徑庭。浙江乃至全國民營企業之所以普遍採取家族制管理,是與現實環境相符合的。適者生存的道理是最淺顯不過的。世界各國的華人企業也普遍採用家族式管理,是同理使然。把一些民營企業的失敗統統歸咎於家族制管理的觀點十分偏頗,至少在不短的時期內,我國民營企業的家族制管理是順應國情、適合實際的,尤其是中小型民營企業的首選。溫州不少民營企業在建立所謂“現代企業”制度後感到很適應而又退回到家族制管理,便是很好的證明。

**3.1.2 多項管理優勢。**①在艱苦而冒險的創業初期,為企業生存奮不顧身的拼搏精神、全力以赴的敬業精神、精誠團結的合作精神、步調一致的協調精神、精打細算的節約精神和由此產生的爆發力是家族企業特有的力量,是創業成功的根本保證。資金、技術、人才、市場在創業初期只能依靠家族通過各種途徑解決,其所有權、管理權自然主要掌握在主要投資者手裏。誰都承認民營企業創業期還是家族制管用,當然客觀上決定也只能是家族制。②在企業經營過程中,“家長”決策與“家族”成員參謀相結合,使企業經營所急需的決策效率性和行動一致性得到有力保證。由於家族成員之間天然存在的自我約束、自我犧牲的合作精神,家族制(人合制)較之依靠法律約束和建立在納什討價還價博弈均衡基礎上的資本“民主制”,更能給企業帶來合作博弈的利益。③由於所有權與經營權合一,不存在委託代理關係,從而避免了因資訊不對稱帶來的代理人道德風險,能夠節約交易費用。④採用家族制的企業,不需要搞各種制度建設,可以借用家族管理制度中低成本的制度資源,從而大大節約管理費用。這裏所謂的制度當然不僅僅是規範性的檔,更為重要的是企業體制和機制。⑤家族的親和力本身就是軟性的激勵和約束機制。報答“知遇之恩”、“士為知己者死”、“忠君報國”、“孝悌”等傳統觀念在中國人中還是長期大有市場的,因此家族制企業凝聚力強。⑥經營目標清楚明確。沒有公有制企業想得那麼複雜,考慮得那麼多,往往為營利而無孔不入,更具營利的韌性,而且精於成本核算,利大大幹、利小小幹、無利不幹,因而更符合市場原則。

**3.1.3 產權相對清晰。**民營企業的財務資本產權明晰地歸家族所有，責權利高度一致，其財務資本產權比公有制企業清晰，這一點誰也無法否認，這也是民營企業的發展優勢之一。有人認為家族企業產權也不清晰，理由主要有二：一是法人財產權沒有獨立出來；二是勞動者以勞動力形式出現的產權沒有體現出來。首先，家族制企業中的獨資、合夥企業本來就不存在法人財產權的問題，因為他們根本就不是法人，是負無限責任的家企不分的企業。家族企業中的法人企業確實有法人財產權不清晰的問題，但這是中國企業的通病，並非家族企業獨有，原因主要是市場經濟體制不完善和現代企業制度改革不到位所致；其次，人力資本入股是一件十分複雜的事，國有企業、集體企業中這個問題的解決還不如民營企業。在我國，最早實施股票期權制（贈送幹股）激勵形式的是民營企業，最早讓管理、技術入股的也是民營企業。溫州人本集團就是例子。

**3.1.4 更富調整彈性。**①上文已述，“家族”的範疇雖有一定邊界，但邊界並不清楚，它實際上是一個相對開放的系統。可以把不是家族成員的人才千方百計用“家族化”的方法吸納到“家族”裏來，把普通公共關係變為私人關係，從而利用傳統文化維護企業利益。家族中的庸才和害群之馬也可以清理出去。省內金義集團、溫州新華公司等都這樣做了。②只要頭腦清醒，真心想把企業幹好做大，成為長壽企業，家族企業自然不會把“現代企業”制度中的一些有益東西摒棄在外，在某種程度上甚至可以說家庭企業更具“學習性”。如溫州正泰集團的股權擴散，吸納人才，十分重視員工素質的提高、天正公司在治理結構上實行的社會化、知識化的董事會制度、新華

公司對家族制的革命、美特斯·邦威公司的激勵政策等都是很好的例證。

### 3.2 家族企業的負面影響

儘管如此，隨著中國私營企業自身規模不斷擴大，家族企業制度的弊端逐漸顯露。比如組織機制障礙。隨著家族企業的成長，其內部會形成各類利益集團，由於夾雜複雜的感情關係，使得領導者在處理利益關係時會處於更複雜，甚至是兩難的境地。企業領導人的親屬和家人違反制度時，管理者很難像處理普通員工那樣一視同仁，這給企業內部管理留下了隱患。又如人力資源的

限制和不科學的決策程式導致失誤。決策的獨斷性是許多私營企業初期成功重要保證，但隨著企業的發展，外部環境的變遷，企業主的個人經驗開始失效，生意越做越大，投資的風險也越來越大，不象創業初期那樣，一兩次失誤的損失還可以彌補回來。

家族企業在目前中國經濟和企業界的主流意見中，在相當程度上已經成為“落後管理”的一個代名詞。浙江吉利集團董事長李書福不願意聽到被人將其企業稱為家族企業，因為這意味著他的企業層次低。而北京大學光華管理學院院長厲以寧認為，中國民營企業的家族經營制度到了需要改革的時候。他認為家族制有四大局限：一是家族經營企業是家長個人決策，完全憑個人經驗，一旦個人投資決策失誤，整個家族企業也垮掉了；二是選接班人很難，子女未必適合搞企業，而多個子女難免為爭奪接班人位置互相傾軋，不利於家族內部權益和利益的分配；三是家族制企業往往用人唯親而非用人唯賢，特殊人物把持關鍵崗位，不利於引進家族以外的優秀人才，不利於企業的創新；四是產權封閉式的制度，為了肥水不流外人田，股份不能外流，僅靠自身積累來發展很難，而一個好企業的發展，一定要善於融資。厲以寧認為，家族經營制度的改革，要走所有權與經營權分離的道路，建立起真正的現代企業制度。

儘快走出家族企業的管理制度，已經成為中國經濟學界的主流觀點。在關於企業組織形式的探討中，家族企業通常被視為是保守、低效率、內部糾紛紛呈的作坊式企業，不少研究者強調，家族式企業遲早要消失。儘管經濟學家張維迎認為，中國私營企業擺脫家族制十分困難，中國並不缺少企業家，不乏相當老闆的人，而是缺乏願意為老闆誠心誠意服務的有道德的職業經理人。這實際上是指出了現有的外部環境在迫使企業家只能從自己家族中找到自己可靠的代理人的現實問題。

### 3.3 中國家族企業的弊病主要有以下幾個方面

大量案例表明，民營企業家族制管理有利於創業，不利於發展，其弊端主要暴露在企業規模擴張之後。當市場競爭的各種環境要求家族企業突破自身界限，需要以家族資本去有效融合社會資

本,需要與非家族成員共用企業的資產所有權、剩餘索取權和經營控制權時,或者甚至需要完全放棄家族控制時,家族企業往往不能順應之,而依然在家族財務資本和家族人力資源的封閉圈子裏運作,依然用傳統家族制來管理企業,那麼這時家族制的弊端就暴露無遺了。

**3.3.1 決策容易失誤。**中國家族企業的一個明顯特徵是權利集中在家長手中,而這個家長是制定決策的關鍵人物。家長制的決策方式好處是避免了協商達成一致方式的冗長而繁瑣的手續和過程,取得了速度上的優勢。但事實上,因為家族企業的決策實際上是“家長”個人決策,當企業發展到一定階段,企業規模逐漸擴大之後,企業的交易和運作越來越複雜,對家族企業的關鍵決策人來說,不能夠也不願意授權給家族核心層以外的職業經理人。而家長個人能力素質可能又跟不上容易決策失誤,甚至導致滿盤皆輸。這樣企業就缺乏有能力的、能勝任的高層管理人員,這無疑會阻礙企業的擴大和發展。這是它的劣勢。喬治麥遜大學的法蘭西斯教授,曾就世界資本主義和全球化等問題寫過好多文章,他說:“中國的企業傾向於家族所有和管理,因此規模很小。因為家族以外的人信任度很低,因此他們不願意引進職業經理人來管理家族企業。”

**3.3.2 任人唯親。**就是在家族關係的基礎上雇用家族成員,而不是看一個人的能力任人唯賢。一個家族不管規模多大,不管是否有能力,不管是否受到良好的教育和培訓,都只能將迅速發展的各地分支機構交給兒子們、女兒們、配偶和親戚來掌握。而這種將關鍵管理崗位的繼承權只傳給家族成員的傳統做法,對非家族的職業經理人無疑是沉重的打擊這些職業經理人有能力、能勝任並有志於在企業高級管理層位置上大展宏圖。任人唯親的結果是由於缺少高品質的管理者使家族企業不得不由那些沒有能力的人打理,如果這樣,企業走下坡路就是必然趨勢。典型例子是美籍華人王安明知自己的兒子經營能力不行卻不顧別人反對將公司交給兒子結果導致破產。

**3.3.3 決絕分權。**股東直接參與管理,對真正有意義上的現代法人治理結構有一種天生的排斥。

**3.3.4 個人主義。**企業管理和交易過程中的個人主義是限制家族企業成長的另一個重要原因。所謂個人主義是指不以規則、合約和職業化來規範企業管理,隨意性很強,各種原則和規定通常含

糊不清,不同的情況可以有不同的解釋。有些非正式的企業間關係,因為很大程度上是靠關係來進行的,所以個人化傾向十分嚴重。如果在中國本地經營,要求企業靈活性強,以便使他們能夠在不穩定的環境下運作。這還說得過去。但是,如果進入國際市場進行國際化運作,這種超大型企業要求在制度決策時分權並採用正式的合約,所以目前這種企業交易和管理的個人化就阻礙了企業的成長。

**3.3.5 社會信用不足。**籌資途徑少,籌資困難,經營環境無法改善,無法繼續擴大經營規模。

**3.3.6 企業發展目標模糊。**企業規模擴大後,原先明確的營利目標漸漸被多重目標取代,變得模糊,不確定了。現實中有些民營企業家開始熱衷於政治活動,有些則開始沉湎於聲色犬馬。

最後,中國的家族企業成長到一定規模之後,就面臨分家的問題,由於繼承權的爭論不休導致了企業成長受到限制。很多中國的家族企業都經歷過分家,企業被分成幾個小單元,每個子侄各分一塊。即使不分家,有些家族企業在成長的過程中也會面臨家族控制權的淡化問題,因為自有資金不足,企業要向外部融資。有的家族企業由於內哄,迫使企業不得不上市,最終喪失了控股權,完全變成了公眾公司。但是家族企業的“富不過三代”、決策權和控制權經常被濫用、家族利益和企業利益不分導致的混亂等等,都是家族企業難以克服的主要問題。作為一種家族所有和家族控制的企業組織,家族企業存在著自身無法克制的內在局限性,諸如產權封閉,決策獨斷,管理上重人治而輕法治,任人唯賢,對外人缺乏信任感而難以吸引和留住優秀人才等等,這些局限性確實會成為民營企業進一步發展做大做強的障礙。從這個意義上講,民營企業要進一步發展,就必須淡化家族制,轉型為現代企業制度。

## 4. 家族企業發展之路探析

綜上所述,對家族制管理模式絕不能一棍子打死,科學的做法應當是結合企業所處的不同生命週期階段的具體情況(如企業規模的大小、生產產品的性質、技術和管理的複雜化程度、家族人才的擁有量、企業資金需求量和自供能力的大小、市場競爭的激烈程度等)動態地在純粹意義

的家族制管理模式和現代企業科層制管理模式之間作出不同程度的自主選擇，將家族制和科層制的優勢共融。隨著企業的發展，不斷吸取市場經濟體制的社會“營養”，使單一的家族經營模式逐漸由其他企業制度安排來進行補充，使經營權和所有權相對分離，從而逐步淡化家族管理的色彩。

美國有 60%以上的是家族企業，但不同的是他們家族的概念更基於產權而不是在企業內部的管理與運營。問題中提到家族企業向規範化管理過渡時影響到的家族利益，往往是因為全家人都參與具體的日常管理與運營而遇到的問題，當然也有派系的關係。總之阻礙的產生往往是基於直接利益或者因為某些員工所代表的間接利益受到損害而造成的。

著名企業史學家艾爾弗雷德·錢德勒(1987)提出的第二形態的現代企業制度，應該是現階段大中型家族企業變革的藍本。所謂第二形態的現代企業制度，是指家族(或業主)仍然相對(或絕對)地控股，業主及部分家族成員仍參與企業的高層管理，在相當程度上，家族仍掌握了企業的經營控制權。但是，企業中很大部分中高層經理人員，甚至總經理都是非家族成員，基本實現了社會化，企業成為家族成員和職業經理人共同管理的現代企業。要達到第二形態現代企業制度的要求，家族企業必須對現有產權結構、人才結構、組織方式、文化理念等各層面進行變革，主要措施包括：

第一，實現民營家族制企業制度的創新。全面打破家族產權“一股獨佔”的封閉結構，通過吸收社會資本和產權流動形成合理的股權結構。企業成長後要主動地逐步實現產權主體多元化。伴隨著經營領域的開拓和擴張，企業僅僅依靠家族的資本再投入和企業自身的積累已無法使企業進一步做大。在這樣的條件下，要求企業主有膽有識，樹立做大事的雄心，站得高看得遠，具有自我革命精神，對企業實行股份化改造。首先，要積極推行產權結構對外開放，拓展資本通道；其次，要在企業內部積極實施股權激勵，明確體現人力資本產權的地位和作用。一般來講，最原始的、最好的激勵和約束來自於產權，最優的企業制度安排是控制權、崗位責任及風險與剩餘索取權相對應，因此，不僅要讓非出資人管理者、技術骨幹分享利潤，吸納他們的股份甚至適當地送給他們一部分股份或待條件具備時推行各種形

式的股票期權制，實行員工持股制和年功入股制，而且也要在增量分割上體現出資人管理者之間不同的人力資本貢獻，從而逐步解決產權在增量上不清和人力資本產權無法參與分配的問題，以形成利益共同體，提高持久凝聚力，激發各級員工的主人翁意識和工作積極性，減少監督成本，達到產權激勵的目的。並由此而改變企業產權單一化的局面，使企業逐漸成為多元化的投資主體，最後成為公眾公司，以此為基點，構建規範的法人治理結構。這是民營家族制企業提升效率、發展壯大和向現代企業制度漸進式轉變的必由之路。在這個過程中，雖然原始出資人的股權比例會逐漸下降，但由於企業效率提高，其物質資本的剩餘索取絕對量可能反而增大。

浙江一些民營企業，在這方面邁出了很大的步伐，比如溫州正泰集團所轄的兩家股份有限公司，股東均有幾十人，股份多的有數百萬元，少的也有數萬元。

第二，按照公平、公正的原則聘用幹部，最終形成以非家族成員為主的科層體系。按照公平競爭原則，能力較低的家族成員要將職位轉移給優秀的社會經理人。企業家族成員如果擔任企業領導職務，應該和其他員工一樣，依靠自身的管理和專業能力，而非憑藉特殊的血緣、親緣關係。

第三，完善以董事會為核心的公司治理機制。公司設立股東會、董事會、經理層和監事會，建立完善的公司治理機制，形成各個機構權責明晰、相互制約的關係，從而有效調節所有者、經營者和員工之間的關係，保障所有者的利益，賦予經營者以充分的經營權，確保公司長遠發展。

第四，重構企業文化。文化重構的實質是拋棄傳統家族倫理中非理性的血緣、親緣觀念，建立適應現代企業制度的業緣、事緣理念。要破除家族與非家族成員內外有別的價值判斷標準，制定統一的獎懲措施。樹立“尊重人、關心人”的觀念，從物質、精神等各個角度去滿足員工不同層次的要求，設計出多樣化、多層次的激勵措施，如參與管理、分享決策權、提供學習深造機會等，充分發揮員工潛能和積極性。第二形態的現代企業制度只是家族企業在現階段的一個過渡性變革目標。從長期而言，歐美的現代公司制度應當是中國家族企業最終的變革方向。當然，我們應充分認識到當前過渡階段的長期性、複雜性。對一些擬上市和已上市的家族企業，要區別於一般企業，要吸取東

亞家族公司的教訓,加快制度創新,拋棄家族制度,建立兩權完全分離的現代公司制度,使之成為典型意義上的公眾公司。政府也應當加強對這類企業的經營監管和交易監管,強化強制性資訊披露制度,完善保護包括小股東在內的投資者權利的法律和司法制度。

### 參考文獻

- [1] 黃文夫. 民營在中國. 2003年1月第1版
- [2] 克林·蓋爾西克. 家族企業的繁衍——家族企業的生命週期. 北京經濟日報出版社, 1998年版
- [3] 劉玉生, 陳少峰. 走出家族制. 企業管理, 2003/3.
- [4] 馬津龍. 關於溫州民營企業制度創新和管理創新若干問題的思考. 經濟研究資料, 1999年.
- [5] 粟戰書. 中國家族企業發展中面臨的問題與對策建議. 中國工業經濟, 2003年3月第3期, 總180期.

[6] 孫安民. 私企為何失敗.

[7] 楊文軒. 審視中國民營企業. 中國三峽出版社, 2000年5月.

[8] 張惠忠. 浙江民營家族制企業如何進行產權制度創新. 經濟界, 2003年第3期.

[9] 張惠忠. 浙江民營企業“家族制”問題研究.

### 作者簡介:

①Tang Suping (唐素萍, College of management, Zhejiang University, China

②Hu Yue (胡悅), College of management, Zhejiang University, China

#### 通信地址:

①Tang Suping, College of management, Zhejiang University, Hangzhou, Zhejiang, 310028, P.R. China.

②Hu Yue, College of management, Zhejiang University, Hangzhou, Zhejiang, 310028, P.R. China.