

# 论民营企业的传承

□ 单东

**摘要：**中国民营企业正面临着把企业从第一代创业者的手中传承给第二代接班人的现实问题。本文对民营企业传承中的问题和如何做好传承以及传承的趋势都做了探索。

**关键词：**民营企业 传承问题 传承趋势

**Abstract:** The Chinese non-state-operated enterprises are faced with the realistic problems that the second generation successors succeed to the industry of the first generation entrepreneurs. The author researches into the succeeding problems, how to succeed successfully, and the trend of succeeding in this article.

**Keywords:** Non-state-operated enterprises Succeeding problems Succeeding trend

在改革开放中应运而生的中国民营企业的第一代创业者，在经历了二三十年的创业和发展，其年事渐高，如何把企业从第一代创业者的手中平稳地转交给第二代接班人已是一个迫切需要解决的现实问题。民营企业家中的有识之士对企业的传承十分关注，他们深知，民营企业的代际传承，直接关系到企业生命的延续。

发达市场经济国家的民营企业以其200多年的资本主义管理制度与完善的法制体系保障了民营企业的顺利传承，而我国还没有建立起完全市场经济地位以及与此相匹配的制度和法律体系，因而在传承方面需要我们自己探索和创新。

## 一、民营企业传承中的问题

中国民营企业几乎90%以上都具有家族血缘，80%已有相当规模的企业在3至10年内都将面临交接班问题。如何选定一个合格的接班人，这是创业者最关心、最需要解决的问题。

解决接班人，首先面临的是治理模式的选择：是维持家族治理还是非家族治理？从目前来看，中国的民企大都选择了家族治理模式，如横店集团、万向集团、方太厨具、红豆集团等都是“子承父业”，顺利实现权杖交接。这一模式是中国民企继任的主流模式。在民营经济发达的浙江，许多企业创业者的年龄渐向60岁逼近，“董事长兼总经理”是最普遍的老板身份，现正出现向“老子董事长”，“儿子总经理”的“两权分离”模式过渡。目前我国民企在接班人的选择上，有两种方式，即“子承父业”和“职业经理”，但在实际生活中更多的是前者。

我国民企在传承过程中也面临一些问题，主要表现在两个方面：一是“父子冲突”。作为创业者的上辈与接班者的下辈因经营理念、处事方式、心理认知、交际范围的诸多不同，在传承过程中会产生一些矛盾。随着创业者权力的逐渐转移，其角色效应的演变常常使得创业者无所适从，创业者也许不再是实权人物而呼风唤雨，也许因已非核心人物而不被拥戴，如果继承者对此不予重视或疏忽、不能正确对待这种变化，那么创业者就会阻碍企业的传承。二是“两权矛盾”。由于目前中国特定的文化环境和市场环境，民营企业所有者

与经营权无法真正分开，“所有者”与“经营者”（职业经理）之间的信任关系很难在短期内形成。随着民企的发展壮大，“所有者”和“经营者”之间的矛盾已经成为众多民企的心头之患。

## 二、影响民营企业传承的因素

①“家文化”观念根深蒂固。民营企业主在传递企业权杖时，一般是传给自己的儿子（少数也有传给女儿、女婿的），这是受“家文化”的深刻影响。比较中、日两国的“家文化”的差异可以看出，中国人倾向于把企业当作血缘谱上家族成员的附属品，而日本人倾向于把“家”看作是一个企业共同体，而家族成员不过是这个共同体的附属品而已。中国人是“企业家族化”，而日本人是“家族企业化”。就日本而言，为了企业延续的需要，可以调整血缘的谱系传承关系。中国的家族企业在遇到危机时，常会为了“家”而牺牲企业，而日本的业主和员工常能以企业共同延续为重。日本家庭成员的联系比中国家庭脆弱，相互之间承担的责任和义务也相对微弱。日本很早就有人不以血缘关系为基础的交往习惯，并出现了建立在非血缘关系基础上的社团。作为这样一种组织，企业内部各个角色并非一定要有血缘关系的人来担当。因此，日本民企较易突破血缘亲情关系，实现“职业经理”制度化管理。中国“家”文化很少能突破血缘制约，因而，中国民企较难实现“职业经理”制度化管理。

②“传亲不传贤”。由于受“家文化”的

影响,中国民企在传承上会出现“传亲不传贤”的现象。一般来讲,家族信任有助于降低代理成本,但不太会解决代理能力问题。“传亲不传贤”会使民企陷入成长困境,有可能导致企业衰亡。例如,美国大型民营企业——王安电脑公司——年营业额曾达20亿美元,有3万名员工,是全美第二大电脑公司,但在王安将公司的经营管理权交接给他的一个平庸的儿子,其子既无能又独裁,致使许多高级管理人员愤而辞职,公司随之破产。日本的财阀在很早就实现了专业化管理,企业的“总管”是从社会上雇佣的,与家族没有血缘关系。还在十八世纪,许多日商签订了协议,不将企业传给子女,而是充分发挥主管的作用。到了20世纪30年代,日本民营企业已不再依赖家族成员管理,权力转交给了支薪的主管。二战后,日本财阀曾被美军强制性解散,战前掌握财阀运营的股东及管理人员在战后丧失了对企业的控制权,很多没有股份的中层经理人员得以填补到高层管理岗位,财阀迅速以财团的形式重新组建起来,发展成为所有权高度分散、具有专业化管理的大型现代股份公司。中国改革开放以来,虽然市场经济代替了传统计划经济,但是,由于市场经济的时间短,机制很不健全,尤其是诚信缺失,许多经理有才“无信”,民营企业主惧怕将企业交给“职业经理”管理,这是中国民营企业“传亲不传贤”的主要原因。

③代际间价值取向的变化。民营企业主的子女受了较多的良好教育,其价值观、人生观与事业取向与其父辈发生严重分歧。他们有的无心经商而偏爱艺术,有的希望从政,有的不愿在生意场中拼搏……可见,民营企业主不一定能把企业文化资本传承给子女,特别是价值观和职业选择的传承。据了解,温州一些中小民营企业年事已高的老板很烦恼:通过千辛万苦创业20多年所积累起来的家业,却面临子女不愿接班的尴尬局面。当地一家媒体还对30名温州厂商作了调查,发现只有20%的温州企业家决定退休后由子女掌管企业,近60%的企业家表示没把子

女列为接班对象。众多民营企业人士表示:“将来我年纪大了,就把企业承包给别人或者卖掉。”无独有偶,日前一项调查表明,仅有约14.5%的企业家明确希望退休后由子女来掌管企业。这意味着浙江大多数民营企业将面临接班危机。

不仅是温州,在民营经济发达的浙江都面临着这样的尴尬与危机,在财富交接不可避免地来临时,不管是财富的创造者还是继承者,似乎都没有做好充分的准备。是让子女传承企业,还是聘请“职业经理”来经营企业?这些问题,在浙江民企第一代老板的心灵深处形成了一个巨大的问号。

在企业传承上,不外乎会出现以下几种情况:其一,如果子女愿意接班并积极开拓,这些企业可能会继续生存和发展;其二,一些企业由于子女无意接班或不善经营,企业将倒闭;其三,如果民企老板不让子女接班,要么请“职业经理”来打理企业,要么将企业承包出去或出售掉,这些企业很可能得到发展,甚至做好做大。

④企业相关者对代际传承的认同。信任有别的规则使人力资源的整合潜伏着裂化的危险,如果企业主深谙并熟练运用中国传统文化规则,则其身份品牌与领导模式会得到现有员工的认同,企业主与员工之间的规则共识度就比较一致。如果企业主不再主持企业,则其子女继任者在规则共识、认同感方面会出现危机,甚至瓦解,由此造成领导不力,企业迅速衰败。另外,在民营企业传承过程中,还会遇到多种阻力:一是企业管理者的阻力。许多高级管理者与创始人的关系是私人关系而非正式雇佣关系,一旦与继任者相处,这种关系就会变为正式雇佣关系。对高级管理者而言,与企业所有者保持个人关系是他们能在企业中工作多年的重要原因。创始人在企业中地位的变化会影响高级管理者在企业家族中的地位。二是企业其他所有者的阻力。许多民营企业的创始人直接控制了全部的所有权,但也存在所有权分散的企业,例如创始人曾将一些股份赠与或出售给一些年长的管

理者或亲戚,以鼓励他们进一步参与企业经营。对这些所有者来说,不管他们是不是家族成员,他们的顾虑来自他们获得股权的方式,以及继任者是否还会像创业者那样,保护甚至提升这些股权的价值。三是外部环境阻力。外部环境力量包括企业的客户和供应商。而创始人是他们的主要联系人,他们担心继任者是否还能与其前辈一样,同他们保持密切的商业往来。

上述分析表明,民营企业的代际传承不仅是企业资产所有权和控制权的交接,而且也是能否实现民营企业家的社会文化资本的有效传承。就是说,上一代企业主用来解决交易风险和吸纳、整合资源的信任资本能否有效地传递到下一代。民营企业的传承是民营企业发展中的一个棘手问题。民营企业传承问题涉及企业所有权的分配、股东所有权的转移、企业财产的保护、家族成员矛盾的解决、家族从业人员的职业发展等种种问题。

### 三、如何做好民营企业的传承

为了做好民营企业的传承,研究发现,事前做好接班计划、财产界定、企业立法、家族文化等方面的工作,是传承顺利进行的必要保证。

①接班计划。2005年4月10日,有着“视觉艺术大师”美誉的逸飞集团掌门人陈逸飞突然去世,其生前未及留下遗嘱,对由谁来接任董事长、遗产如何继承、公司如何发展等等,都未交代,而陈逸飞遗孀宋美英与其前妻的长子陈凛之间为遗产的继承而诉诸公堂。由于创始人缺乏传承计划,未规划好财产的分配,引发了家族成员争夺遗产的纠纷,在投资者、合作伙伴中造成了不良后果。这或许是众多民营家族企业没有继续生存下来的一个重要原因。据了解,大约70%的家族企业在其创始人死后被出售给别人。由此可见,民营家族企业中的“老掌柜”要充分认识到制定接班计划的重要性,这是成功实施企业“所有权”传承的第一要务。

a. 传承时机的选择。企业传承时机最好选择在企业稳定发展时期和创业企

企业家精力旺盛时期,因为新老交替要有一个融合期,平稳时期进行交接有利于规避风险。那么,企业在什么时候考虑传承给接班人较好?笔者认为,传承拟提前五年。在我国,几乎所有成功的民营企业的基本特点,就是对优秀企业家个人素质和创业能力的强烈依赖,而不是依靠某种体制所特有的优越性。民营企业企业家才能的不可替代性将成为决定企业换代继任成败的关键。因此,要给接班人充分锻炼的机会,创业者在该隐退时就引退,让企业潜在的接班人尽可能早地参与到企业的经营管理之中,通过实践和竞争使继任者的身份明朗化,逐步使之成为企业内外人们一致认同的新权威。反之,如果出现“临终遗言”式的“床前交班”,这个企业很可能面临危险的境遇。

b. 传承方式的选择亦应重视。现行的模式主要有3种。第一种是“子承父业”型。受传统宗法和血缘关系支配的民企基本上采用这一模式。这一模式能使权力交接顺利,但弊端也很明显:父亲“大人”或垂帘听政;或“扶马”上任再走一程。企业甚至可能形成“老子党”和“太子党”的宗派格局,不利于企业的稳定和发展。第二种是“两权分离”型。采用这一模式的民营企业基本上解决了企业的产权关系,实现了所有权与经营权的分离,从而可以建立起规范化的现代企业制度。但也存在一定的交接风险,因为继任者此时是否已树立起权威,与管理层和员工是否融洽,都将影响企业的经营和发展。第三种是“管理团队”型。这种模式适合于从国企转制为民企的企业。尤其适合于国企由原所在企业的领导集体置换转制而来的民营企业,这类企业虽然由国营转为民营,但原企业的“管理团队”仍留在新转制的企业内继续担负着领导职责。

② 文化传承与制度建设。民营企业主不仅传承所有权,而且要传承企业家能力、企业文化资本和社会网络资本,以此让继承者建立企业的威信,达到顺利交接的目的。美国管理学家彼得·德鲁克曾说,管理是以文化为转移的,并且受其社

会的价值观、传统与习俗的支配<sup>①</sup>说到底,就是家族文化和家族价值精神的传承。如老亨利·福特那样执着地坚持其家族价值精神:“消费者是我们工作的中心所在。我们在工作中必须时刻想着我们的消费者,要为其提供比竞争对手更好的产品和服务。”<sup>②</sup>福特家族第四代福特公司现任董事长比尔·福特把这种价值观加以发展和创新为:“我认为追求商业目标与追求社会与环保需求并不矛盾。我相信一个好的公司与一个伟大的公司是有区别的:一个好的公司能为顾客提供优秀的产品和服务,一个伟大的公司不仅能为顾客提供优秀的产品和服务,还竭尽全力使这个世界变得更美好。”<sup>③</sup>可见,企业的社会责任也成为比尔·福特价值观的重要内涵了。

我们看到,一部分民营企业之所以会走向衰亡,重要的原因就是只传承家族理念却不创新发展,从而落伍于时代。如美国民营企业百年老店沃尔沃斯一向以提供给消费者低价值的商品而闻名于世。然而,这家企业不久前宣告破产,根源在于其一味传承廉价商品经营理念,而放弃了中高层面的消费者群体,未能提供给消费者个性化服务,长期落后于时代精神与消费潮流。成功的民营企业,一般都形成并传承企业文化的精华,不断进行企业文化与企业精神的创新,赋予企业文化更丰富的内涵和企业精神更新的内容。美国哈佛商学院在其《企业文化与经营业绩》中指出,企业文化是企业独有的观念形态和价值体系的总和,是企业员工基本信念、价值理念、道德规范、生活方式、人文环境以及与之相适应的思维方式和行为方式的过程体现,从而成为决定企业兴衰的关键因素。<sup>④</sup>欧美民营企业在重视传承家族企业经营理念的同时,十分注重企业文化与企业精神的重塑,表现在:

一是在传承家族企业原有文化与本民族文化中,更加注重吸纳全球文化的精华,以适应企业全球化的要求。著名文化学奠基者E·D·Talar说:“文化是知识、信仰、道德、法律、风俗及任何人作为社会

成员而获得的所有能力的习惯的复合总体。”<sup>⑤</sup>各国各民族的文化客观上存在差别,不同国家、不同民族的风俗习惯、道德传统、生活环境、物质与精神追求都不一样。欧美民营企业进入中国市场后,纷纷将中国文化融入到其企业文化之中,建立起蕴涵着中国本土文化的新型企业文化。

二是将家族企业以血缘、亲情凝聚力为纽带组成的团队与团队精神进行放大,将家族企业中原有的亲情化团队精神放大到企业全体员工,形成企业整体力量的凝结和团结奋斗、目标一致的群体意识。甚至将这一精神向外延伸,在企业与企业间、企业与行业间等方面形成一致与共识,在更大的范围内培育团队文化与团队精神。

三是高度重视企业道德与法制文化建设,树立诚信形象。民营家族企业中的“老字号”、“百年老店”等,均在企业发展过程中创建出诚信守法、优质服务等知名企业与品牌形象。近年来,这些企业还在道德与法制文化建设中,不断注入了全球化的新内容。一批跨国民营公司在进入中国后,都相继在企业内设立了“中国法律中心”,加强对中国道德与法律的研究,使企业道德与法制文化适应中国的本土国情。对此,我国民营企业同样需要在文化精神方面重视传承与创新,适应世界新的潮流,推进企业更快发展。

在我国民营企业文化中,“家文化”与“家长制”是目前最为普遍的文化及其管理模式。这类企业最易出现以下问题:①对家族外人员列入另册,容易出现信任危机。家族成员常把企业内的员工划分为“自己人”和“外人”,导致企业内部人心涣散,阻碍了企业所有权和经营权的分离。②企业决策缺乏科学性和民主。主要体现在企业领导者的家长作风和个人主义泛滥方面。民营企业创始人具有绝对的权威,重要决策往往都由其个人决定,难免因个人把握的信息和能力的局限,导致错误决策,给企业的经营和发展造成损失。这样的企业文化实际上是专制主义文化,



它不利于企业的组织变革和制度变迁的对接,是企业接班人不应继承的文化。

欧美市场经济历史悠久,许多民营企业经历了百年以上的风风雨雨,其“家文化”逐渐淡出,企业实行规范管理,内部分工严密,各司其责,井然有序;权力分配公平合理,而权力集中制衡也已制度化、透明化、流程化。欧美在民营企业管理模式上积累了许多成功的经验,值得我国民营企业借鉴:如实行财产所有权与经营权的分离,由职业经理人去经营企业,淡化家族制,推行“法治”;在缺乏合适继承人的时候,全盘出售自己所持股份,或把企业卖出去;或通过减持股份把家族成员变为普通股东,使之和其他股东一样,只有通过选票或竞争才能入主企业的董事会;或是家族成员仍然持有较大股份,但是管理权交由“经理人”来行使。如一些家族企业钟情于基金托管制度,把家族的股份托给一个专门的基金来管理,家族成员是基金的受益人,由基金经理来代替家族行使其所有者权利。

与欧美国家的民营企业相比,中国民营企业更多的是“人治”而非“法治”。欧美民营企业都通过“法治”来实现接班人的产生、选拔、培养、更替,不仅产生了领袖人物,而且产生了一个个团队。产生接班人靠的是机制、制度,接班人好比种子,机制和制度就像供种子发芽、成长的土壤,因而,在这种环境下,接班人就会脱颖而出。据此,笔者认为,中国民营企业传承方式改革的目标应是:管理制度化,用公众公司中正常的管理关系代替家族企业管理中“家”的关系,通过对家族治理结构的改造,淡化家族制,让所有权家族化、经营权社会化、股权公众化——核心是以制度管理企业。

#### 四、民营企业传承的趋势

从中国民营企业的发展历程来看,家族所有与家族经营结合有利于生存阶段的民营企业。中国的改革开放,使民营企业获得了再生的机会。从它重新诞生时开始,民营企业的所有权与经营权就结合在

一起。私营企业的家族所有与家族经营的结合、所有者同时也是企业经营者的现象从1988年国家正式发布相应法律、法规、承认其合法存在直到现在都始终存在。现有的一些上规模的私营企业,如浙江传化集团、重庆力帆集团、四川希望集团,当初都选择了家族经营方式,他们能发展到今天的规模,主要是依赖家族所有和家族经营。这表明,在民营企业创建的初期,家族经营确实可以很好地保障企业具有应对变化较大的市场环境的能力,有助于企业生存。

但民营家族经营通常是阶段性选择而非持久性的最优选择。就世界范围观察,民营企业的存续已有百年以上历史,少数企业甚至有千年以上历史,如全球最古老的民营家族企业日本的——粟津温泉饭店——诞生于公元718年,迄今已有1289岁了,像这类最古老的民营家族企业,全球有100余家。它们曾经都是以家族经营为主要的经营模式。虽然家族所有的现象至今在许多发达国家的企业甚至在跨国公司中仍然存在,并未随社会发展、企业规模的扩大和市场的扩张而消失,但是,企业由家族经营的现象基本消失。西方大型民营企业,如约·戴·洛克菲勒创建的洛克菲勒企业帝国(石油公司),托马斯·沃特森创建的IBM公司和现在名列世界企业500强中排名第一的沃尔玛百货公司等,在创业者辞世后不久都改由职业经理人主管运营。近年来,我国民营企业对经营模式的选择,总体上是随着企业规模的发展壮大,家族经营渐显弱化。甚至一些尚处于中小规模的民企,家族经营现象也随着企业的进一步发展而出现争议。这说明,民营企业家族经营的模式并非在私营企业的所有阶段都得到普遍认可。一旦企业经营规模扩大,市场区域扩张,不可避免地将产生对更多人才的需求,而这些需求不是始终能够在家族内部或同一地域的人才中得到满足。因此,家族经营往往是民营企业在特定阶段的选择,或者说是民营企业创建时期经营

模式的选择。

①家族股权的“稀释”。民营企业的发展方向是由家族制企业向现代企业制度转型。而所谓现代企业制度,指的就是现代产权制度。建立现代产权制度,必须产权明晰。要使产权明晰化,如同有人指出的:关键是要分清“帮忙”与“合作”的关系。这种关系应该包含两个方面:一是在家族成员之间,二是在家族之外的合作者之间。与后者的关系不难界定清楚,如温州正泰集团总裁南存辉与温州德力西集团总裁胡成中的关系即属后者,两人最终和平地分道扬镳;但对于前者,在掺杂了血缘和亲情之后就会变得很复杂。茅理翔<sup>⑥</sup>常向人提起的“江苏四兄弟”<sup>⑦</sup>的故事,就是一个兄弟之间产权关系剪不断理还乱的案例。相比之下,茅理翔创业之初就与妻子约定双方的亲人都不能进入公司,可谓颇有先见之明的举措。分清“帮忙”与“合作”的关系,需要家族企业在创业时就要达成契约,对双方的权利和义务进行约定。这对于民营企业来讲,要有一定的战略眼光和处理家庭和社会关系的高超技巧。

许多学者都把产权的社会化视作民营企业可持续发展的一条必由途径。而所有权的让渡,则是产权社会化的主要措施。对于自己家族股份的主动稀释,对民营企业家又是一个更高层次上的要求。任何产权方面的改革对家族企业来讲都是被动的。南存辉在对南氏家族的股份进行稀释时,也遭遇到了来自家人的阻力和社会舆论的不解。但是对于众多民营家族企业来讲,如果这一步跨不出,也就谈不上向现代意义的企业转变。

股权的最初转让一般都是通过作为激励措施的赠予方式实现的。中国众多民营家族企业所实施的,大多是短期的激励,即赠予企业技术人员及职业经理人的是虚股,人在企业时,可以享受分红的权利,而一旦离开,股权也就随之消失。作为长期激励的实股,民营企业主就不会轻易给予了。

欧美民营企业为什么会一代又一代地保持旺盛的生命力,而且还能做大、做强?研究发现,主要源于产权优化与经营管理方面的传承与创新,建立起企业与员工的利益共同体,不断注入企业新的发展活力。如在企业经营管理上实行业主与职业经理人兼容,优化公司管理层配置;在产权资本构成上,实行多元化结构与重组;在产权资本利益上,实施股权激励等。

印度加尔各答最有名的民营家族 R P G (Rama Prasad Goenka) 集团是拥有 200 年历史的大型综合企业,在 7 个领域内有 20 家公司,业务遍及零售、IT 及通信、娱乐、电力、轮胎及生命科技等。他们的家族企业可以保持 200 年长盛不衰,关键在于他们将所有权和治理权分离开来。

当然,我国民营企业不能盲目崇拜和追随国外一些与自己实际情况不符合的经营管理理念,而关键是在适当的时机推动民营家族企业的社会化,即把封闭的家长式企业逐步改变为开放的法治企业——现代企业。在这方面,均瑶集团<sup>®</sup>创始人王均瑶就做得很好。其在世时,就在企业内开始推行经营权和所有权的分离,当时集团中高层职业经理人大概就有 50 人。王均瑶最终的目标是,让企业实现股权“三三制”,即 1/3 为家族持股,1/3 为公司高层管理人员持股,1/3 为社会公众持股,加速向现代企业迈进。其去世后,企业并未因创始人的突然消逝而遭受挫折,家族成员顺着王均瑶生前的思路,加快了企业经营制度现代化的步伐。

②职业经理人的引入。钱德勒 (Alfred D. Chandler) (1918—) 在分析、比较美、英大型企业发展演变翔实资料的基础上,令人信服地证明:管理职业化程度的差异是美、英国际竞争力差距的重要原因。

国内学者在考察了相当多的民营家族企业后,同样得出结论认为,这些企业成长瓶颈主要不是金融资本,而是缺乏管理资源这种最重要的人力资本。因为这些民营家族企业的内源性——亲戚、熟人关

系网——的融资能力很强,企业的技术、机器设备也很先进,但仍然陷入发展困境之中,一个重要的原因就是不能有效地吸纳和集聚管理资源。所以,有效地融合社会人力资本,特别是善用管理资源是民营企业顺利发展的关键。

当民营家族企业成长到一定规模时,必然要构建新的格局,于是企业的产权结构开始发生变化,股权开始出现多元化和社会化;创始人也逐渐从管理层淡化,经营工作交由职业经理人承担。引入职业经理人是建立现代企业制度的前提。问题是,要保证职业经理人有良好的职业道德和职业行为,从而将委托——代理风险降至最低,这需要市场上有足够多的职业经理人的供应,从而保证职业经理人之间的竞争压力。这是从企业角度考虑的。另外,从职业经理人方面看,我国当前虽有不少优质人才,但他们选择职业经理岗位的却相对较少,究其原因还是缺乏动力机制。动力机制的缺乏是因职业经理岗位的进入、退出机制不畅,与雇主谈判地位不对等,个人合法权益和社会福利得不到保障等。这些问题的妥善解决,不仅需要企业主和职业经理人的努力,还需要政府提供法律、制度、仲裁等公共产品。

笔者认为,作为一个民营企业家,他必须综合平衡各方面的关系,既要维护家族的利益,也要充分保障员工和职业经理人的利益,即必须双赢,才能保障企业有持续发展的动力。作为政府,则要为民营企业提供一个宽松的外部环境,如:金融支持、培育要素市场、规范中介服务等,降低民企制度变迁成本;满足民企上市要求;制定相应法律、法规、政策,为民企传承和发展提供一个较好的制度环境。 □

注释:

① (美)彼得·德鲁克著,孙耀君等译:《管理:使命、责任、实务》,机械工业出版社,2006 年版。

② (美)福特:《亨利·福特自传》,中国城市出版社,2005 年版。

③ 2006 年 10 月 26 日福特董事长比尔·福特在北京人民大会堂举行的第七届“福特汽车环保奖”颁奖典礼上的致辞。

④ (美)约翰·科特、詹姆斯·赫斯克特著,曾中、李晓涛译:《企业文化与经营业绩》,华夏出版社,2001 年版。

⑤ 峰岭:《跨文化理念下的企业人本文化创新与管理升华》,《管理论坛》,2006 年第 8 期。

⑥ 茅理翔 (1941 年—),男,浙江宁波人,宁波方太集团董事长。

⑦ 茅理翔在讲述企业传承时介绍的一个例子,主要内容为:江苏有四兄弟,开始很团结,大家共同创业,但是在企业做大以后,四兄弟便闹起了分家,由于老四抢先注册了共同的商标,兄弟们就打起了官司,不可开交。

⑧ 均瑶集团成立于 1995 年 7 月,前身是温州天龙包机有限公司。经过十多年的创业发展,现已形成航空业、乳品业、房地产业和商业零售业的四大板块的多元化集团公司。

参考文献:

[1] 家族企业财产继承制:日本模式可借鉴 [EB/OL]. 浙商网,2006-12-13.

[2] 贾林男. 民企大传承 [N]. 中华工商时报,2006-02-28.

[3] 王连娟. 国外家族企业接班人选择经验借鉴 [J]. 经济纵横,2006,(11).

[4] 峰岭. 欧美家族企业靠什么长寿? [J]. 发展,2003,(06).

[5] 蒋泽中. 家族企业不等于家族经营 [EB/OL]. 搜狐财经,2004-05-13.

[6] 方晓军,顾保国. 我国家族企业产权制度变迁分析 [J]. 唯实,2004,(02).

[7] 陈筱榆. 由奥克斯到正泰——家族制与民营企业的制度创新 [EB/OL]. 中华管理传播网,2004-11-13.

作者简介:单东 (1944 年—),男,上海人,浙江省民营经济研究中心主任,浙江省民营经济研究会会长,浙江省人大常委会立法专家,浙江财经学院经济学教授、硕士生导师,主要研究方向:民营经济。