

分类号：     K890    

UDC：     300    

学    号：     0601001    

密级：     公开    

# 温州大学

## 硕    士    学    位    论    文

论温州民俗对温州企业代际传承的影响  
**A STUDY ON EFFECT OF FOLKLORE  
ON WENZHOU BUSINESSES  
INHERITANCE**

作者姓名：     叶力前    

学科、专业：     民俗学    

研究  方  向：     区域民俗学    

指  导  教  师：     邱国珍  教授    

完  成  日  期：     2009  年  2  月    

温州大学学位委员会

分类号:     K890    

UDC:     300    

学    号:     0601001    

密级:     公开    

# 温州大学

## 硕士学位论文

论温州民俗对温州企业代际传承的影响  
A STUDY ON EFFECT OF FOLKLORE  
ON WENZHOU BUSINESSES  
INHERITANCE

作者姓名: \_\_\_\_\_

学科、专业:     民俗学    

研究 方 向:     区域民俗学    

指 导 教 师:     教授    

完 成 日 期:     2009年2月    

温州大学学位委员会

## 温州大学学位论文独创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得温州大学或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

论文作者签名：

日期： 年 月 日

## 温州大学学位论文使用授权声明

本人完全了解温州大学关于收集、保存、使用学位论文的规定，即：学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权温州大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。本人在导师指导下完成的论文成果，知识产权归属温州大学。

保密论文在解密后遵守此规定。

论文作者签名：

导师签名：

日期： 年 月 日

日期： 年 月 日

# 论温州民俗对温州企业代际传承的影响

## 摘要

改革开放 30 年来，中国的民营经济有了长足发展。这其中，家族企业是最具活力的重要组成部分。在温州社会，占据民营经济重大比例的家族企业以其依靠血缘关系所产生的凝聚力与灵活多变的经营管理体制，紧跟市场脚步，稳抓历史机遇，发展成为了温州经济的中坚力量。经历二十多年的成长，如今的温州家族企业正面临企业产权、权力与物质的代际传承，圆满完成交接过程实现权利的完美对接，对企业的后续发展起着至关重要的。

温州企业的代际传承也成为社会各界广泛关注的一个焦点问题，具有相当的现实意义。本文从民俗学、社会学与管理学多角度出发，研究温州本地的民俗文化对家族企业代际传承这一过程的影响，分别选取三个企业作为典型案例加以分析探讨，从感性材料出发，以理论分析贯穿全文，通过对现状的梳理，总结出男女有别、差序格局、代际锁定等民俗力量对企业代际传承对经济社会发展的影响。

**关键词：**温州，民俗，家族企业，代际传承

A STUDY ON EFFECT OF FOLKLORE ON WENZHOU  
BUSINESSES INHERITANCE

ABSTACT

Since the economy opening-up revolution and reform from 1978, the private sector of economy in china has achieved a significant development. Among those, the family owned businesses(FOB) has played a dramatic and important role. In wenzhou, the FOB which is the major proportion of the social private sector economy with capturing the historical opportunities and to heel with the market developing steps has become the hardcore strength of wenzhou's economy based on their characteristics of strong business coordination and flexible management structure. Having gained experiences after more than 20 years development, the current FOB in wenzhou is facing a new stage of inheritance of both tangible and intangible business assets, the completetion of this stage will cause an active and crucial effect for the post and continuous development of the fob in wenzhou.

The inheritance and continuous development of wenzhou FOB has

become a focal point which is watched by all around the country. The examples within this essay include wenzhou huali medicare equipment ltd, wenzhou hailuo group co and wenzhou guoyan sandstone exploitation ltd. and this essay will look at the sensible material, with the theory through the whole article, and from coordinating the current situation of the society, obtain the conclusion of the extinction between male and female egoism, generation lock theory and several other effect to the inheritance of FOB and social economic development from the folklore.

**KEY WORDS:** wenzhou , folklore, family owned businesses(FOB), generational inheritance

# 目 录

一 绪论.....	1
1 研究背景 .....	1
1.1 问题界定.....	2
1.2 研究意义.....	3
2.文献综述.....	4
2.1 国外家族企业传承研究现状.....	4
2.2 国内家族企业传承研究现状.....	4
2.3 本文研究背景资料.....	5
3 研究方法.....	6
二 打破传统，温州家族企业代际传承中的改革.....	7
1 企业代际传承中不同性别继承者地位悬殊的原因分析.....	7
2 个案分析：温州华利医疗器械有限公司的代际传承情况.....	8
2.1 华利企业的创立与发展历史.....	8
2.2 华利企业女性继承人张蕾蕾个人成长经历.....	9
2.3 华利企业代际传承过程.....	12
2.4 华利企业的第一传承人与其他传承人.....	15
3 小结.....	16
三 差序格局，血缘与能力在温州家族企业代际传承中的博弈.....	17
1 企业传承人的选择标准.....	17
2 个案分析：温州海螺集团有限公司的代际传承情况.....	17
2.1 温州海螺集团有限公司的发展情况.....	17
2.2 海螺集团准传承人邵璋个人成长经历.....	18
2.3 海螺集团培养企业传承人的具体情况.....	21
3 小结.....	24
四 个人意志与民俗控制的冲突，个人意愿在温州家族企业代际传承中的作用.....	26
1 个人意愿与家庭社会期待存在背离时的情况分析.....	26
2 个案分析：温州国岩砂石开采有限公司的待机传承情况.....	26
2.1 温州国岩砂石开采有限公司创始人沈国林的创业经历.....	26
2.2 国岩公司创业者独生子沈杨的个人成长经历.....	28
2.3 沈杨的个人选择与国岩公司的传承设想.....	30
3 小结.....	33
五 关于温州民俗与温州家族企业代际传承的思考.....	35

1 重男轻女陋俗对温州企业代际传承的影响 .....	35
2 差序格局在温州企业代际传承中的体现 .....	36
3 官商相护不良风气对温州企业代际传承的影响 .....	37
4 结语 .....	38
注释 .....	39
致谢 .....	41
攻读学位期间发表的学术论文 .....	43



# 一、绪论

## 1 研究背景

“雁山云影，瓯海潮淙，看钟灵毓秀<sup>[1]</sup>。”朱自清先生用这般诗意的语句来形容温州评价温州。然而，在当代社会，温州的自然风光不再是被关注的焦点，人们一提到温州就会不约而同地联想到温州商人，一提起温州人就会异口同声地评论“有钱，会做生意”，外地人士关于温州的这简简单单的评价中总流露出复杂难言的情感。主要由温州商人这一群体所引发的这说不清道不明的感情里，包含着对他们精明商业头脑的佩服，掺杂着对他们“先富起来”的羡慕甚至嫉妒，暗含着对他们自私自利盲目冒进性格的不屑，更带着对他们发财秘密的好奇。

一方水土养育一方人，温州特殊的地理环境与历史积淀下的独特社会文化培养了温州人开拓进取、敢为人先的独特性格，造就了他们在民俗社会和经济市场中别具一格的传统。说到温州民俗社会就免不了要谈到家族企业，而说到温州的经济市场则无可避免地要说到私营经济。“企业以私营为主，资金以民资为主，市场以民办为主<sup>[2]</sup>。”这三个“为主”概括了温州经济的三大特点。温州经济是以私营企业作为主要增长点的经济，而在私营企业中又以家族企业占了绝对优势。家族企业既古老又新鲜，是一种至今仍遍布世界各地的企业组织形式。美国著名企业史学家钱德勒的定义是：“企业创始者及其最亲密的合伙人（和家族）一直掌有大部分股权。他们与经理人员维持紧密的私人关系，且保留高阶层管理的主要决策权，特别是在有关财务政策、资源分配和高阶人员的选拔方面<sup>[3]</sup>。”放眼现实社会，无论是发达国家还是发展中国家，家族企业都是一支极具活力的经济力量，世界 500 强中有 40% 由家庭所有或经营。著名管理学家德鲁克指出：大部分企业——包括美国的和所有其他发达国家的——都是由家族控制和管理的。我国中小企业的 80% 是家族企业，以家族企业为主体的民营企业为国民经济创造了经济增长额的 60%，尤其在江浙沿海地区，家族企业的发展极大地推动了地区经济的增长。

关注中国家族企业，就不能不提到温州。据温州著名经济学家马津龙教授的研究，在温州民营企业中，不仅 20 余万个体工商户和 2000 余户独资私营企业完全属于家庭、家族企业，而且 2 万余家股份合作企业以及 2 万余家公司制企业，大多也保留着家庭、家族色彩。出现这种情况的原因是温州民营企业的规模较小，企业管理简单，人力资源的局限性对企业的负面作用不大；而家族成员的自我约束、自我牺牲精神，有利于增强企业的凝聚力，在合作、信任更多局限于家族成员之间的情况下，家族制往往具有更大的稳定性<sup>[4]</sup>。

时代发展到今天，温州正处于第三次跨越的风口浪尖。改革开放三十年的沧桑巨变中，老一代的温州商人已生华发，而新一代的温州商人就在我们自己的身边涌现。温州企业，将面临怎样的挑战，温州经济，将收获怎样的成就，我们拭目以待。作为生于斯长于斯的温州人，也作为社会发展的生力军中的一员，笔者对家乡有了更加深刻的认识，也有了更加深厚的感情，在这样的认识与感情基础上，笔者仍然愿意将关注的视线聚焦到温州企业与温州商人身上，以全新的角度全新的理念去解读温州经济中的特定现象，去探讨现象背后所蕴含的社会发展趋势的本质。

## 1.1 问题界定

有学者称：给家族企业下定义，是家族企业研究者面临的首要的和最直接的挑战<sup>[5]</sup>。对于家族企业的界定，国内外学者从不同角度进行了阐述，众说纷纭。美国哈佛大学唐纳利教授对家族企业下了较为权威的定义：

所谓家族企业即是由同一家族至少有两代参与经营管理，并且这两代衔接的结果使公司的政策和家族的利益与目标有相互影响的关系的企业组织形式。<sup>[6]</sup>

当企业或者产业与家族挂钩，则该组织就与家庭、家族以及当地社会民俗有了千丝万缕的关系。而本文的研究对象既已设定为温州企业的代际传承现象，则与民俗中的传承制度与家族亲族制度有着尤为密切的联系。纵观我国国内的家族企业最明显的特点，就是所有权的高度集中，这与民俗中的家族制度就有着相似性。企业的经营管理运作体系通过血缘、亲缘的纽带维系，“人治”色彩浓厚。

在人寿有限、生死无常的社会变动中，一个人的生活依赖于完整的社会分工结构，而社会的运作机制则是不断地预备着新人物等着去接替旧人物退伍或死亡所发生的空缺。继替过程是社会的新陈代谢作用，陈旧者退伍，新健者入社<sup>[7]</sup>。显而易见的，在传统社会中这种新人物与旧人物的关系往往表现为代际直系亲属关系，这种传承也就是一度空前繁荣现今仍然常见的世袭制度。随着时代的发展，世袭制度因其局限性而受到批判与冲击，但无可否认的是，尽管在宏观社会中世袭制度被视为封建主义的糟粕加以扬弃，在社会微观层面，在一个又一个家庭之中，人们还是理所当然地将父辈的各种权益诸如财产权力技能等传于子辈，哪怕仅是微薄钱财或几乎无法维持的产业。

费孝通先生在《乡土中国》一书中指出，亲属体系在一定意义上也有特别适宜于作为继替原则的地方。若以亲属关系来作某项事的资格，可以免除很多发生竞争的纠纷<sup>[8]</sup>。

在民俗学的研究范畴，传承几乎都是直接的传递活动，传承路线是有起点有终点的，起点的传者和终点的受传者之间的路线是直线联通的，也是清晰可辨的。在俗民群体中，特别是在首属群体如家庭、村寨中，是谁经常担当传者角色，是谁担当受传者角色都是被群体所公认的。在这种代代相传的传统中，形成了自上

而下、自长而幼的传承系谱<sup>[9]</sup>。传承系谱的研究关键在于对“民俗传承人”的调查研究。“民俗传承人”是民俗文化的主要承载者，是民俗实践经验最丰富的民俗活动操持者和民俗知识的集散者。而本文所涉及的研究对象正包括了对温州的企业产权管理权与企业文化拥有传承能力的这一群体，在这群体中的每个个体都具有其身份的特殊性，他/她既是属于家庭的，又是属于商业社会的，同时传承家庭家族民俗与商业社会民俗，这两种民俗相互作用相互影响，使得家族企业的传承人成为民俗系谱中身份较为特殊的人群。

家族企业的代际传承不像一般企业的交接班那样简单，它不仅包括企业管理权的交接班，还包括企业所有权的内在的财富与权力的传承。中国人自古有着比较强烈的家产意识，许多家族企业创始人创立企业的最初动力就是要让自己和自己的后代能够享有一份丰厚的家产，而且也往往习惯于把企业资产等同于自己的家产，甚至存在着企业家私人开销与企业收支账目不分的情况。既然把企业等同于家产，则必定维持家产在家族内的代代相传。

对于民俗中的传承制度、亲族制度是如何影响温州商业社会中家族企业的代际传承，其中的良俗或陋俗对这一特定区域中较为普遍常见的企业模式中的代际传承究竟起了怎么样的作用，仅仅用一篇硕士研究生毕业论文的篇幅是难以作出理性深刻剖析的，因此本文将选取三个较为典型的家族企业中的代际传承个案，试通过一般现象归纳出本地社会家族企业代际传承过程中所受民俗文化的作用，并分析出民俗对其或优或劣的影响。

## 1.2 研究意义

浙江省民营经济发展迅猛且特色明显，举世瞩目。据国家工商行政管理总局发布的报告统计，截至2004年6月底，我国私营经济企业总数已达334万家，从业人员4714万人，注册资本总额为42146万元。另据专家分析，我国目前（笔者注：2004年数据）非公有制企业的实际从业人员已有上亿人。在浙江这样市场经济起步较早的省份，工业经济的竞争性领域里，私营经济的比重已从1978年的38.7%上升到了95%以上<sup>[10]</sup>。在对中国21个省市自治区的250个市县区的1947家私营企业进行的抽样调查结果显示，今日中国的私营企业，90%以上是家族企业<sup>[11]</sup>。作为浙江企业的优秀代表，温州的民营经济具有其特殊的典型性质，温州模式的发展改革与创新也无一不与民营经济家族企业的发展息息相关。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，在应对挑战的过程中，私营企业必将发挥更加重要的作用。

从改革开放之初的二十世纪七十年代末，到二十一世纪的今天，三十年过去了，当初创办民营企业的创业者，如今大多年事已高，许多企业正面临权利的交接班问题，所以研究企业财富、权力以及文化的传承问题具有一定的实践意义，但是大多数研究继任问题的文献都从企业管理或者社会的角度出发，集中于企业拥有者和企业自身特点对代际传承事项所产生的影响，而本文则从另一个角度亦

即民俗学的角度探讨企业的代际传承问题，从活跃于我们身边的民风民情这一层面去挖掘，剖析民俗对企业代际传承的影响，希望从这一新的视角获得新的结论，以完善民俗与商业两个范畴之中有关家族企业各项传承问题的研究。

## 2、文献综述

### 2.1 国外家族企业传承研究现状

家族企业作为世界范围内普遍存在的一种企业形式，在世界绝大多数国家和地区的国民经济中发挥着非常重要的作用。但对家族企业，特别是家族企业的代际传承的研究却并不受到学术界的重视。在 20 世纪 80 年代之前，国外学术界只有少数几位学者如 Christensen(1953)、Donnelly(1964)和 Levinson(1971)等人，对家族企业进行过调查研究。1988 年 Family Business Review 这一公开的学术性刊物的创办，标志着家族企业这一研究领域取得了明显的进步。

就研究内容而言，除了 Bukart(2002)等人所作的代际传承研究和 Ericsson(2001)等人所作的女性家族成员专题之外，还有 Chrisman(2002)等人的绩效表现研究，Astrachan(2000)等人的生命周期研究，Hosmer(1995)等人的组织与信用研究，Ward(1988)等人的外部董事研究以及 Gilding(2000)等人的不同地区间家族企业的比较研究等等。当然，家族与企业的冲突、代理问题、治理结构、企业管理、家族企业文化、家族企业国际化等问题，也是国外家族企业研究的热点问题。

就家族企业研究的地域分布来看，以美国最为成熟，其他发达国家的研究尚处于起步阶段；从 1996 年开始，法国、意大利、德国和澳大利亚等国的研究机构和学者对家族企业的研究文献开始呈现明显的上升趋势；近年来研究热潮开始向发展中国家或地区延伸，如欠发达地区的学者对印度、西亚与东南亚地区、华人家族企业以及转轨经济国家（东中欧和俄罗斯）的研究开始出现在西方权威的家族企业研究文献中，当前（编者注：2009 年）尤以印度家族企业的研究最为集中。尽管西方学者对东南亚华人家族企业有一些涉及，但由于中国家族企业复苏的时间还不是很长，再加上跨文化的差异，因而对转型时期中国家族企业的研究很少。

就研究方法而言，目前家族企业的研究方法主要以实证研究为主，但欧美的学者更侧重于从咨询的角度进行研究，以企业具体案例为研究依据，以为企业发展提供战略规划为目的。

### 2.2 国内家族企业传承研究现状

中国理论界对于家族企业及其代际传承的研究是与中国家族企业的发展和命运紧密相连的。但是由于历史原因，从 1949 年到改革开放之前，除了从经济史的角度有零星的对于古代商人的挖掘之外，就再也没有关于家族企业真正意义上的

其他研究了。另一方面，由于对家族企业缺乏全面深刻的认识，不少学者片面地认为家族企业是低效率、没前途的，是一种不值得研究的社会经济现象。随着改革开放的深入，我国家族企业历经 20 多年的风风雨雨，经历了从无到有从小到大从弱到强的迅猛发展，已成为中国经济中最具活力的重要组成部分。希望集团、方太集团、广东榕泰以及温州的挺宇、正泰等等家族企业形式集团公司的崛起，使得家族企业成了热门话题，也吸引了众多专家学者的目光，关于家族企业的各方面研究在学术界开始受到重视。

就研究内容而言，除了家族企业的继任问题（廉勇等，2006；黄绍伦，2003；张嵩伟，2005；吕肖东等，2005）和可持续发展问题（林国志，2005；吕政等，2001；张亚，2001；于立等，2003；王明琳，200）之外，还涉及对家族企业的意义和界定、存在的问题与趋势、存在的合理性及管理效率、信用、企业文化等热点问题的研究。

就研究的方式方法来看，中国学者大多沿用经济学、社会学以及企业管理理论对家族企业和家族管理进行分析和阐释，借鉴国外家族企业研究的学术成果和研究经验，逐渐采取跨学科的研究方法，多视角研究家族企业，并通过大量的调查数据进行理论分析。除此之外，由于对家族企业及其研究的重视，在我国各地也建立了若干关于家族企业的研究中心，如中山大学的中国家族企业研究中心、厦门大学的企业发展战略研究中心等，可以说在近十年，关于家族企业的研究取得了可观的成果。

### 2.3 本文研究的背景资料

中国人的传统观念中，总有“富不过三代”的想法，对于私营经济中家族企业的各种固有看法中也包含了这一点。我国改革开放至今已整整 30 年，这个时间和家族企业的平均寿命相吻合。最早一批家族企业自成立到现在也差不多有 30 年的历史，如果企业成立时创立者正当壮年，到现在就到了考虑继任问题的时候了，所以现今我国的第一批私营经济家族企业正面临着第二代接班的时机，企业面临代际传承，这是机遇也是挑战。

根据美国布鲁克林家族企业学院的研究，约有 70% 的家族企业未能传到下一代，只有 12% 的家族企业传到第三代，而第四代后还在经营的家族企业只有 3%<sup>[12]</sup>。华人世界所流传的“三十年河东三十年河西”或者“富不过三代”这些带着宿命色彩的说法，也暗合了这种情况中的一些规律。温州的民营企业大都表现为家族制的原因，主要在于多数企业以“小商品”为主的产品结构使得规模经济的作用不够明显，从而企业规模不大，所有权无需向家族之外扩散。<sup>[13]</sup>家族企业权力从一代传给下一代之际，正是其最容易受伤之时。因此，企业的代际传承问题是家族企业发展过程中不可忽视的重要问题。

在本论部分，笔者将选取规模、代际传承方式各不相同的三家企业为个案，以温州华利医疗器械有限公司、温州海螺集团有限公司以及温州国岩砂石开采有限公

司的代际传承现象作为典型加以分析，试归纳出温州本地的人文环境与民俗力量对该过程的影响。

### 3 研究方法

任何的研究都需要有正确的方法做指导，正确的方法可以让我们取得事半功倍的效果，民俗学的研究也是如此。

民俗学研究有很多的方法可供我们选择，其他的近缘学科如人类文化学、社会学等也有不少方法可以拿来参考，但是方法的选择，主要取决于研究对象的全面了解和认识。本课题研究所用的方法正是在充分认识温州社会的风俗习惯与一系列社会民俗事项和家族企业或者家族之企业及其代际传承现状的基础上作出的选择，主要采用了下列的研究方法：

田野作业法。田野作业被称为人类学者的成年礼，对民俗学者来说也是必修课，任何一个希望在这个领域有所收获的人也一定要过这一关。民俗学是一门“现在的”科学，它的主要资料是仍存在于民间的活的民俗事象，这是一种既具有历史传承性又表现为现实的民俗资料<sup>[14]</sup>。只有走出书斋，接触现实社会，走到民俗的原生态之中，才能发现“纸上得来终觉浅”的奥义：先前的理论储备可能到了现实田野就会显得苍白无力，理论的假设一旦和现实的田野对照，就可能推倒重来。

就本课题来说，选择田野作业无疑是比较合适的方法。笔者作为土生土长的温州人，对本地的情况有着较为深刻与感性的认识，在朋友圈子中也有已经上任或正准备上任的企业继承者传承人，虽然平时接触较多，但对于他们与家族企业的传承过程以及社会民俗对这一过程的影响却很少谈及，因此笔者选择了三家较为典型的家族（家庭）企业与其第二代传承人或准传承人，设计了三份各有侧重较有针对性的访谈提纲，对他们进行了面对面的采访式访谈。为了达到气氛上的融洽让受访者放下心防知无不言言无不尽，笔者在访谈过程中也尽量以朋友的身份同他们聊天，了解温州家族企业的代际传承现状，尽可能全面地掌握民俗与代际传承的关系内容。

文献法。本课题是以田野作业访谈为主，这并非唯一可行的途径，在与导师的交流之中，她也劝诫我要有“意在笔先”的立意与理论框架，这显然就无法离开历史文献与专业书籍，“按图索骥”的设想不能不从文献开始。然而在田野作业的访谈之外，回归到书斋之中，在文献海洋中查找相关资料时却发现另一个存在的实际困难，那就是手头可参考的东西太少，大多数关于本课题的研究都偏重于家族亲族的内部管理或者企业的商业管理理念模型。然而钟敬文先生曾说：“只要（电子文献）运用适当，就可以与现代资料相互比较发明，为今天的田野调查提供历史佐证<sup>[15]</sup>。”在网络时代的今天，我们不能忽视互联网给我们带来的讯息与文献搜索方面的快捷与方便。

比较研究法。随着文献资料的增多和田野调查的深入，对温州民俗以及家族

企业代际传承情况的认识更加全面。笔者将温商的代际传承模式与国内传统的家族企业代际传承模式、以及徽商代表胡雪岩、晋商代表乔致庸的家族企业代际传承个案与代际传承方式作出较浅层面的比较，也算作是历时的纵向的比较。因此，比较研究的方法必不可少。

跨学科研究法。在本文的研究中，不仅涉及人文学科中民俗学、人类学与社会学中值得借鉴的科学方法，同时笔者还努力将自学的经济学与管理学的知识与研究方法运用于研究中，以期得到各门学科的融会贯通，也使得文章的内涵更加丰富。

## 二、打破传统，温州家族企业代际传承过程中的改革

### 1 企业代际传承中不同性别继承者地位悬殊的原因分析

温州地区家族企业的第一代创立者大多数在主观上要求自己理智对待公司权利传承问题的基础上，选择的是子承父业的传统传承模式。这一模式被本地的绝大多数家族企业广泛采用，具有其必然性，而这个必然性的形成因素中包含着我国民俗文化民俗心理中“重男轻女”“男尊女卑”思想，男女有别的传统观念对这一社会商业模式有着巨大的潜移默化作用，甚至让人们默认了这一事实的普遍性与合理性。

特定的文化是维持企业家族统治的一个重要因素，基于儒家文化的家庭制度是支撑华人家族化企业生存的文化基础<sup>[16]</sup>。这个文化基础的基石就是具有高度自我封闭特征的宗族亲族文化，这种文化强调以血缘为基础的一脉相承，下一代从上一代那里所继承的除了姓氏、家族历史和文化，更重要的还有财富和权力。中国的家庭在伦理上具有强大的凝聚力，具体体现在以父子关系为核心，特别强调血缘的严格性和纯洁性，家庭具有严格的等级秩序，而且父系家长通常位于权力的顶端<sup>[17]</sup>。由于婚姻家庭领域的姓氏嗣续、社会继替、亲属体系以及居住模式方面的单系偏重，以“父姓制”为特征的、具有传宗接代意义的单系偏重习俗，经过千百年来对人们婚姻家庭行为的濡染，可以说已经沉积和转化成了一种内存于中华民族传统社会心理文化结构之中的“文化基因”。家族企业作为一种“遗产”，家族也必然希望企业不要“改姓”，而不“改姓”的做法就是将企业留给男性后代。

民俗惯制与民俗心理的力量使家庭企业主自然而然地优先选择了子承父业的传承模式，而女性则常常被排除在传承人的范围之外，过去民俗技艺的代际传承方面常有这样的规矩，如今传承企业仍有如此不成文的潜规则。然而社会发展至今，尤其是在温州这样的东南沿海城市，妇女的社会地位有了大幅度的提高，所涉及的社会事业范畴也大大扩展，家庭企业的女性传承人也日益增多愈加常见，在这一部分，笔者选取了温州华利医疗器械有限公司及其企业的女性传承人作为个案，以此分析企业女性继承者的特殊地位与温州企业在代际传承过程中所大胆采用的改革行为。

### 2 个案分析：温州华利医疗器械有限公司的代际传承情况

#### 2.1 华利企业的创立与发展历史

提起温州华利医疗器械有限公司，行业之外的人士可能对其知之甚少，而在业内，华利则是大名鼎鼎屈指可数的业界领头羊企业。



### 2.1.1 华利企业的创业史与发展现状

温州华利医疗器械有限公司成立于1986年，集研发、生产和销售为一体的高科技企业。公司原名“乐清华东医疗仪器厂”，创办后的第八年，即1994年与美方合作，更名为“温州华利医疗器械有限公司”。本部位于甬台温高速乐清出口，占地1.5万平方米，在江西赣州拥有占地面积12万平方米的生产基地。该公司技术力量雄厚，管理严格，已通过ISO 9001，ISO 13485质量体系认证和CE欧共体认证。经过21年的努力，华利已经从一家专业化生产医疗器械的公司成功转型为集房地产开发、影视投资等产业的综合性股份制企业。

### 2.1.2 华利企业发展中关于知识产权专利保护的案例

除了在产品开发生产与销售方面的屡创佳绩外，温州华利医疗器械有限公司在依法维护企业专利方面也在业内享有非常高的知名度。该企业在1986年创立之初就申请了产品在国内生产的专利，自医疗器械生产市场开放之后，企业也经历了连年“打假”通过法律途径解决仿冒制品问题的维权过程。从2000年开始，华利公司陆续在市场和医院里发现了上海、江苏、广东、河南等一些企业生产的该公司专利产品，遂向知识产权管理部门寻求保护，要求侵权企业停止生产。2001年，上海的一家名为“金环”的医疗器械制造企业也开始生产原本由华利申报过专利技术的动静脉留置针等高规格产品，发现此现象之后，温州华利医疗器械有限公司在与该公司交涉无果的情况下，奔走浙江、上海等地专利局，申请责令“金环”立即停止侵权行为。官司从上海、温州、北京三地辗转来回，最后到北京市高级人民法院，一场“针”锋相对的专利权之争一时成为各大媒体关注的焦点。直到2006年4月，这场“马拉松”似的专利权之争，终于画上了句号，温州华利获得了最终的胜诉。当怀揣着国家最高人民法院批下的终审判决书走下法院的阶梯时，华利的负责人形容当时如释重负的心情说：“就真的明白悬在心上的一块大石头落了地的感觉，又踏实了，又能睡个安稳觉了。”

说这话的就是温州华利医疗器械有限公司的现任总经理、集团副董事长张蕾蕾女士。浙江省质量管理先进工作者、温州市十佳创业新星、乐清市十佳青年、巾帼建功标兵，在这些荣誉光环笼罩之下，张蕾蕾的继任与再创业过程也充满了传奇色彩。

## 2.2 华利企业女性传承人张蕾蕾个人成长经历

谈及自己的成长经历，张蕾蕾自认与普通人并无二致。但作为家中的长女，同时也作为家族企业的第一继承人，她的故事与经历却是最能反应出家族与企业、家族势力与现代管理制度之间牵扯不断的矛盾关系。尽管她的事迹已有不少见诸报端，但笔者还是从她的讲述中发现了新的内涵，结合民俗学与社会学的理论对以温州华利医疗器械有限公司这样的企业代际传承现象有了新的理解。

### 2.2.1 张蕾蕾的家庭环境与成长经历

张蕾蕾出生于1977年，是家中长女，其后还有两个弟弟，老家位于乐清市的城乡结合部石马村。

上世纪八十年代初，在改革开放大潮带动下，石马村的人们也纷纷走出固守的这片小天地，走上了创业之路，张蕾蕾的父亲张商钱就是其中之一。在这之前，他曾是一名军人，退伍之后被分配到乐清本地的供销系统，工作稳定，收入也较为优厚。但由于父亲兄弟姐妹多，全家的支出几乎都靠他一个人的收入，尽管供销社的工资不低，但要养活一大家子人还是让张商钱倍感压力。于是他下定决心，放下铁饭碗，白手起家，要在改革开放的经济大潮中拼搏出一番事业。

张家创业之初，由于张商钱夫妻二人要照顾生意、事务繁忙，1987年之前张蕾蕾和两个弟弟一直跟着祖父祖母住在乡下的老家，也同村子里的孩子一起学习玩耍，虽然与父母不常见面，却也在祖父母的加倍呵护与疼爱下度过了一段无忧无虑的童年生活。父亲张商钱是村里最早的“万元户”之一，在八十年代末就已经把生意做到了国外，而这一切对于一个小学三年级的小女孩来说是没有确切概念的，她只记得村里的第一辆摩托车、第一台电视机都是出现在自己家里。家庭的欢乐，更多的时候就是全村人的欢乐，张蕾蕾至今还记得在80年代初的那个小村子里，每到傍晚时刻几乎全村的男女老少都会聚集到自家的院落里，围着全村仅有的一台黑白电视机津津有味地观看节目。祖父母的好客有口皆碑，父母亲的勤劳肯干也远近闻名，张蕾蕾和弟弟们是当时村子里最受欢迎也最受乡亲们宠爱的孩子了。

而除此之外，父母亲的财富并未带给她更多的享受，相反的，父母亲因为工作忙，顾不上照顾孩子们，连给子女添置新年新衣裳的时间都没有，张蕾蕾记得母亲赶工给她织的一件兔毛毛衣，连续三年依照大小秩序成为家里三姐弟的新衣。由于兔毛缩水严重，轮到小弟穿这件衣服的时候，袖子都没长过他的手肘，为这事情，村里的乡亲们没少开三姐弟的玩笑。

张蕾蕾还记得童年时一次小小的磨难，就是因为母亲因为繁忙而疏忽了自己女儿所造成的。讲故事之前，她特意将脸凑近，指着左脸脸颊上一道浅浅的疤痕示意笔者。

在她的记忆里有一双红色的丁字形皮鞋，那是过年之前母亲给她添置的新行头。考虑到女儿身体的成长速度，母亲特意选了一双比当时张蕾蕾的鞋号再大两码的鞋子，以免新鞋子才穿不久就因女儿身体长大而被淘汰。刚买到鞋子的那一天，张蕾蕾兴高采烈地穿了新鞋一路蹦蹦跳跳地走着，却不想被路边的石块绊了一跤，重重地摔在了地上。母亲也来不及叫车送她到乐清市里的大医院就诊，就近把她送到了村里的卫生院。由于卫生院条件相对简陋，当时只是小女孩的张蕾蕾经历了非常痛苦的无麻醉缝针与拆线，更让她难过的是，光洁的脸庞上从此就留下了这么一道不小的伤疤。可谈到这件事情她并没有过多的抱怨，母亲的疏忽

和匆忙行事都是因为事业上的忙碌，花在儿女身上的心思自然就减少了，身为长女的她相当早熟地体谅起父母的心情。

回忆起童年的这些往事，张蕾蕾感慨由于父亲是军人出身，对子女不溺爱不娇纵，甚至比普通人更加严厉地要求自己的子女。因此，他培养出来的张家三个孩子也都有着坚强的军人性格，这种不依赖家人独立自主的个性让身为女性的张蕾蕾也受益匪浅。

### 2.2.2 张蕾蕾的专业学习经历与家庭、家族企业的选择

初中毕业之后，家里人商量着送张蕾蕾到市区的温州商校就读财会专业。按照张蕾蕾本人的意愿，或者她初中毕业之后会选择幼儿师范专业或者让她至今仍觉得非常了不起的刑侦、法医专业，但是父亲决定让女儿去学点财务基础，将来好帮助家里一起经营事业。既然学了财会专业，张蕾蕾自己心里也清楚父亲可能打算要将家族企业或者家族企业的一部分交给自己来接手管理，初期起码得负责企业的财务工作。为了不辜负父亲的期望，也为了自己能在家族企业中承担起应有的责任，原本偏向文科的张蕾蕾还是硬起头皮读了财会专业，与数字运算打起了交道。而此时，父亲张商钱的生意早已开拓了东欧市场，在巨大的国际商机面前，他意识到外语的重要性，只有掌握了语言这个有利工具，商业上的沟通交流才得以准确又顺畅地进行。在张蕾蕾高中毕业之前，张商钱再次审时度势地为女儿作出决定，大学报考的第一志愿，必须填报国际经济。

谈到高中毕业，张蕾蕾又回忆起一件让她印象深刻的往事。她坦言，在自己读高中的时候家族企业——温州华利医疗器械有限公司已经发展得初具规模，家里的经济条件也得到了较大的改善，但是在高中之前她却从来没有乘坐过家里的奥迪子弹头汽车。因为父亲说车子是接待客户用的，或许是当过军人的关系，张父在日常生活消费支出这一方面的态度与大多数的第一代温商有着相当大的差异，不允许子女铺张浪费讲排场。那一年，张蕾蕾高中毕业，每个人都有堆行李要搬回家，同班同学半开玩笑地提议让她派来家里的司机与奥迪汽车来接几个关系要好的同学回家，当时的她只是单纯地想，既然同学都开口了，正好还能物尽其用两全齐美，就应该答应下来。于是便与家里人通了电话，父亲并没有明确答复她，电话这头的她也没有听出父亲语气中的不快。等到正式毕业搬离寝室的这一天，张蕾蕾和她的同学们在校门口等了许久，却迟迟不见自家奥迪车的影子，同学们看出事态不对，纷纷说还是算了，自己另想办法回家。可张蕾蕾觉得自己失信于人，满肚子怨气地给家里打电话，父亲轻描淡写地说：“汽车是给老外坐的，我们也不去接你了，你自己回来吧。”同学们都坐上出租车跟着父母回家去了，张蕾蕾却要一个人拖着好几个行李箱去安澜亭码头坐船回家，上船之前她得分三四趟才能把所有行李都搬上渡轮。

那是她第一次不能理解自己的父亲，甚至从内心深处对父亲的严厉有了恨意。“船开的时候，江风刮到我脸上，眼泪就忍不住流了下来。当时我非常怨恨我爸

爸，甚至怀疑自己是不是他亲生的，对别人他总是和和气气非常热情的，可是为什么对我对家里人就特别严厉，一点点的享受都不愿意让我们得到。”

但毕竟是一家人，高中毕业时那场专车接送风波很快就平息了。暑假过去，张蕾蕾听从了父亲的安排，打点行装去了上海大学国际商学院报到。与此同时，华利公司的企业效益也蒸蒸日上。考入上海大学国际商学院后，张蕾蕾一边读书，一边帮着父母料理企业在上海的一些事务，家人笑称她是“驻上海办事处代表”。在她大二那年的夏天，母亲来上海和一位中东客人谈生意，让她陪同，互相介绍之后，中东客人被眼前这位小姑娘流利的英语和熟练的商业谈判技巧吓了一跳，更让他们吃惊的是，这个小姑娘一出马就和他们签下了一笔 12 万元人民币的订单。这次小试牛刀，张蕾蕾的外贸才干得到了初步展现。在日常性事务的处理过程中，张蕾蕾的能力得到了培养和施展，作为在校生的她早早地就参与了外贸谈判与交易的实战，让身边的同学也对她羡慕不已。

尽管父母一心希望张蕾蕾回家乡打理华利的生意，但是她自己却对第二故乡上海产生了浓浓的眷恋，暑假她就在上海投简历进行假期实习，她希望能够在大型的外资企业合资企业中锻炼自己的能力，将来华利在上海开设窗口企业或者分支机构时再由她出任负责人管理企业事务。父母虽然盼望女儿回到自己身边，却对张蕾蕾自己的意愿也表示了默许，但当年冬天的一件事情却改变了张蕾蕾的初衷：

1996 年的冬天，一位初中同学突然来电话，问她最近有没有和家里联系，张蕾蕾也觉得有些不对劲，最近打父亲手机，不是母亲便是姑姑、奶奶接的，都说父亲忙。经她再三追问，那位同学才支支吾吾地道出了原委，原来那同学前段时间在医院碰到自己的父亲，听说他已经住院很长一段时间，因为出了一场大车祸，运气好才得以保住性命。张蕾蕾听到消息之后便一路小跑，到校门口的一家酒店给家里打电话。刚一拨通，眼泪就哗哗直流。接电话的母亲却出乎意料的平静，只是让她安心读书准备考试，不用担心家里的事情。当时离父亲出车祸的时间已经有一个多月了，那一晚，张蕾蕾想了很多，母亲平淡的几句话让她体会到父母之爱的深沉与伟大，纵然自己再怎么迷恋上海的都市气息也还是要回归故乡，家庭需要她这个懂事的长女，企业需要她这个专业的人才。最终，她坚定了回家帮助父母打理生意的决心。

中国民俗文化中的伦理观念和浓郁的人情味，就这样改变了张蕾蕾的人生坐标。

## 2.3 华利企业代际传承过程

### 2.3.1 企业传承人张蕾蕾初入企业时接受的生产与管理培训

1998 年底毕业前的见习期，张蕾蕾正式进入了华利公司。父亲最初给她的角

色是一名车间生产工人。从挑选原材料开始，到产品的粘接、成型、组装，每道工序都轮着干，每熟悉一项便转去下一道工序的生产车间，一干就是大半年。由于当时生产的机械化程度不高，很多工序都要靠生产工人手工完成，张蕾蕾至今记得留置针生产中有一项“打尖”的过程，需要手持砂纸将针头磨到薄而不破的状态，非常锻炼生产者的技术与耐心。凭着一股不服输的劲，张蕾蕾很快就熟悉了生产流程及工序的关键控制点，这段特殊的管理培训结束的时候，她都能单独做一支留置针了。任职之初，张蕾蕾也曾怀疑过抱怨过，就像高中毕业的那次专车接送风波那样，她想不通父亲为何如此安排，按照她原本的设想，大学毕业之后到了自己家的企业，怎么的也得当个企业副总或者办公室主任，从事行政工作，一来专业对口，二来可以迅速进入管理层积累经验。然而，现在的她在回顾那一段与普通车间工同吃同住一同工作的日子时，总是心怀感激，正是有了那一段一线生产的经历，让她了解到产品生产的全过程，那之后视察车间工作时，任何细小的差错都难逃她的法眼。也正因有了那一段深入“民间”的生活，让她了解到普通工人对企业硬件软件环境的看法与要求，让她在生产者与管理者之间迅速地接收回馈信息，成为交流沟通的使者，在企业内部起到了承上启下的作用。企业的准管理者以如此之低的姿态进入公司组织，这在管理学上是有相当的特殊意义的。在温州这样一个民营经济发达的社会尤其具有借鉴价值，创业者们希望自己的传承人继任者或多或少地体会自己创业之初白手起家的艰难困苦，也让他们见识到一个企业的完整运作组织体系的严密规范，使他们懂得要接手家族企业将代际传承的对接过程处理好并非是如他们想的那样理所当然和轻而易举。

### 2.3.2 企业传承人张蕾蕾对华利企业的初步改革尝试

在熟悉了生产及产品的工艺流程之后，张蕾蕾提出成立外贸部并负责自营进出口业务。从业务洽谈、签订合同、包装确认、发货、报关、核销，整个流程都是她一人独立完成，所谓的外贸部在成立之初也就是由她一人负责的三套马车。原本她设想的是将大学里所习得的理论知识与国际化管理经验运用到公司经营运作的实践中去，但是一接触到现实情况才发现，以前学到的理论大都被架空了。父亲的刻意放手，让张蕾蕾自己在商场实战中获得宝贵经验。从刚开始的四处碰壁到后来的得心应手，张蕾蕾的外贸部做的有声有色，逐渐扩大发展成为对企业起到举足轻重影响的重要部门。到1999年底时，父亲逐渐放权，公司日常经营管理基本都由她来打理。她的职务也从外贸部主管升为公司副总，那一年，她仅23岁。

### 2.3.3 企业传承人张蕾蕾对华利企业的大胆深层改革

华利公司虽为中美合作企业，但外方并不参与日常经营管理，和周围众多温州企业一样，当时的华利管理层家族色彩非常浓厚，张家的五个亲戚出任公司的经理副经理，几乎控制了企业的整个管理层——舅舅负责采购工作，表哥负责销售工作，两人有了矛盾起了争执还没有办法按照正规章程调解处理，这让张蕾蕾

非常苦恼。企业要发展，要留住人才，走向科学管理是必由之路，脱离家族管理的束缚是迟早要走的一步。思考很久后，她向父亲提议，可不可以让亲戚都离开企业。父亲张商钱的想法其实与她不谋而合，只是在具体实施上又觉得非常矛盾，一边是一起吃苦打天下的亲戚，早年跟着自己白手起家，没有功劳也有苦劳，他也无法薄情，开不了口；另一边是年轻接班人在管理思路和方法上有所创新，如果不支持，企业的信任领导就很难开展后续的管理工作——思虑再三，张商钱同意了女儿的提议，以企业的名义一次性买断亲戚手中的股份，痛下决心冲破家族制管理的束缚。

这个决定如同平地一声惊雷，不仅全家上下就连企业内部和乡里乡亲对张蕾蕾这个上任新官放的第一把火议论纷纷。几个阿姨天天来公司哭诉，爷爷奶奶也在上班时间去张蕾蕾和她父亲的办公室当起了说客，就连张蕾蕾的母亲也不能理解父女俩的做法，总是以个人名义到亲戚家劝说，让张蕾蕾和离开了企业的亲戚都感到非常为难与困惑。在社会学范畴中，家族企业中的这一部分曾经当权并不愿退出企业的家族内亲戚类似于组织结构中的非正式群体，他们的行动的价值与规范，其实与企业组织中的上层领导相悖，掺杂较多的个人情感与意愿，既表现出工作上的天然惰性或是反抗性与不情愿合作的现象，又是这一群体本身亲情与合作需要的自然流露<sup>[18]</sup>。

那一年的农历新年，原本以往热热闹闹一大家子人欢聚一堂的场面不见了，家里冷冷清清，连爷爷奶奶都怪罪张家父女不近人情不知好歹。但张蕾蕾在父亲的支持下铁了心坚持着，尽管家族里社会上都有责难反对的声音，但她相信自己的抉择一定能够让华利企业上一个新台阶，事实也证明她的决定果然没错。类似的情况也出现在温州其他的企业中，较为知名的就有正泰集团与天正集团。有人研究后总结，温州家族制企业改制模式中惯用一种“杯酒释兵权”的方法，由家族企业中的权威人物来辞退企业中不适合的家族成员<sup>[19]</sup>。

冲破了家族制，张蕾蕾招兵买马，不惜重金引进了各类优秀人才，给企业注入了活力，使它得到了快速的发展。在企业代际传承的过程中，正是因为有了继承者的这种锐意进取开拓创新，才使得华利这个具有二十多年历史的企业焕发出新的生机与光彩，不断稳步发展。这场企业改制风波已经过去一段时间了，但是张蕾蕾至今仍感激父亲对她当初决定的支持，假如没有父亲的首肯，这一场企业内部的改革不可能进行得如此彻底甚至可能根本无法开始。在这一环节中，我们可以看到上一代企业家的家长权威所发挥的作用，这对企业的传承人是一种挑战。无可否认，家族企业的经营管理过分依赖个人权威，而不是公司制度本身的保证。虽然张蕾蕾的这一场改革在主观上是为了加强公司制度在企业中的作用，但在客观上还是强调了个人权威，而这权威恰恰来自这个家族企业的两代“第一把手”，这是企业中管理权的运作，也是家庭中父亲权威的交接。

医疗器械制品行业是我国国家管制非常严格的行业之一，目前全国正规的生产企业只有 200 多家，而张蕾蕾控股的就有 2 家。去年，华利的生产基地从温州

乐清转移到江西赣州，成立了与国资委下属的一类企业强强合作的联营公司，体制属国有企业，这其中华利控股 40%，张蕾蕾出任副董事长，具体操作执行均由她来决策。谈到这个企业的成立，张蕾蕾感慨地说，若没有当年对家族制的改革，对新制度新管理人才的大胆启用，肯定无法促成与国资委下属企业的合作，华利的生产规模也不会扩大到现在这个水平。

## 2.4 华利企业的第一传承人与其他传承人

### 2.4.1 华利企业创业者的传承考虑与设计思想

从 1998 年大学毕业进入企业到如今出任华利的第一把手，这十年间张蕾蕾也经历了从青涩学生到成熟事业女性的转变。当被问起如何看待女性继承人接手家族产业时，她只是淡然地笑笑：“其实当初我爸爸决定让我来继承家业，当公司的决策者是出于对我们姐弟三人性格和能力的权衡之上的。”张蕾蕾本人性格外向，虚心好学，敢作敢当，有男孩子般的爽朗性格也兼具女性特有的细腻心思，适合出任企业的第一把手；而出任华利江西赣州工厂副经理的弟弟比张蕾蕾小五岁，性格较内向，能沉得住气，是一名计算机技术专业的工科毕业生，较适合负责科研开发工作，姐弟俩在管理方面分工合作，共同致力于华利企业的兴旺发达。当谈起自己所属的女企业家这个群体，张蕾蕾不无自豪地例举了本地几位知名企业的女性继承者，其中包括瑞安荣光集团总经理、温州挺宇集团董事长以及温州高邦集团总经理等等，她们各个都是商场上的精英能手，女性的身份角度与立场让她们看待问题更加细致周全，懂得进退适度，因此驰骋商界，游刃有余。

### 2.4.2 华利企业的第三代潜在传承人

在社会中，张蕾蕾扮演着女强人的角色，而在家庭生活中她则是一位温柔的妻子与母亲。回到温州之后，张蕾蕾经家里人介绍认识了现在的丈夫，在家庭方面他对妻子呵护有加，对张蕾蕾的事业也非常地理解与支持。当就企业代际传承的前景展望展开话题时，张蕾蕾关于儿子的话匣就打了开来，言谈间洋溢着浓浓母爱。

由于自己对上海这个城市特殊的喜爱，张蕾蕾的儿子也因为她的上海情结被送到沪地的一所小学就读，另一方面做母亲的也不希望儿子接触太多温州的商业氛围，怕对他影响太深，不利于孩子的健康成长与自由发展。但是令张蕾蕾也意想不到的，当别的小朋友在课堂上表明自己的志愿说要当医生当科学家当警察的时候，自己的小儿子站起来就说“我要当大老板”，他的同桌还跟着他发言小声说“我要当小老板”，儿子的班主任把这个片段当作笑话讲给张蕾蕾听，她自己却既喜且忧，感叹这个儿子即便是在上海却还保持着温州人的商业气质。据说某一年春节，张蕾蕾带着刚五岁的儿子开车经过乐清的工业区，小家伙坐在副驾驶座

上指着路边的建筑说得头头是道：“这是正泰集团，是乐清发展得最好的企业，中国民营企业 500 强之一，我们以后要发展得比他们还好；这里以前是万家集团，后来因为经营不慎管理不善被上海人民电器集团收购……”张蕾蕾在一旁听得目瞪口呆，一打听才知道儿子的这些消息全部来源于电视广播新闻，不由得暗暗惊叹，好一块天生做企业的料。

或许是遗传基因中就含有对商机的敏感或许是短短几年童年经历的耳濡目染挥之不去，张蕾蕾的儿子或许正对若干年后的接班而踌躇满志。

### 3 小结

锐意改革大胆创新是温州精神一个非常重要的特点，它体现在温州人生活工作学习的方方面面。发端于温州的永嘉学派提倡“利义并举”，注重事功，研究实际问题<sup>[20]</sup>。在瓯越文化的熏陶与潜移默化之下，温州人抛掉了因循守旧的包袱，形成了根据实际情况而勇于创新善于变通的务实精神。马津龙教授在谈及家族企业的局限性及其改造时说：“家族企业的封闭性和不规范性，使得这种企业对人力资源的引进具有排他性，这种局限性在人力资源作用突出的大公司表现得最为明显，于是温州民营企业中一些上规模、上水平的大公司，开始出现了扬弃家族制并对其进行现代化改造的制度创新的尝试<sup>[21]</sup>。”

在上文的案例中，我们看到了温州华利医疗器械有限公司的两代领导者对传统的大胆改革。企业创始人张商钱任命长女张蕾蕾为第一把手，冲破了中国古老传承惯制中男尊女卑固有模式的束缚；企业继承者张蕾蕾果敢决绝地将企业从家族气氛浓厚的旧体制中解放出来，打破了温州本地家族企业内亲戚同进同退固有观念的禁锢——这样的革新创造并非没有先例，但在温州这个家族文化特色鲜明的社会，更彰显出它的难能可贵，也更能体现出张家两父女对传统陋俗与落后守旧观念的批判与决裂。



## 三、差序格局，血缘与能力在温州家族企业代际传承中的博弈

### 1 企业传承中传承人的选择标准

家族企业的代际传承一般在家族内部进行，如子承父业、女承父业、婿承翁业等。这些具有血缘关系的传承人在接受企业传承时，理论上也接受了较多管理方面的训练，实践上往往已经在企业中积累了相当丰富的工作经验，在管理实践中，能比较合适地将家族的凝聚力与现代管理手段结合起来。作为创业家长的继承者，年轻一代的家庭成员通常较早地被引进家族企业出任重要角色，培训掌握企业的能力，而年轻的家庭成员也往往是怀着惊人的责任感去履行这一职责<sup>[22]</sup>。

上述传承模式是一种较为理想的状态。现实情况中，并不是每个家族企业都能选拔出训练有素的合适人选。在这种情况下，职业经理人的参与管理执行成了合情合理的事情。然而在我国民众传统的民俗心理中，人与人之间的信任是建立在家族、亲属、朋友、邻居、同学等特定的人际关系之上的，随着亲疏由近及远，信任关系也逐渐减弱，对人才去差别对待的原则，这种差序格局让外来的职业经理人在管理家族企业时总有无法融入之感。在一个信用缺失的环境中，让创业者把经过多年拼搏创造的财富交由别人去打理，实在没有几个人能放得下心来。

于是在现代企业制度、西方管理思想日益深入人心的当今社会，全国各地包括温州的家族企业创始人们都在企业代际传承的准备阶段采取扬长避短的折中方案，让可能的企业传承人尽可能多地接触企业，在理论与实践两方面都积累相对丰富的管理知识与经验，培养出过人的管理才干。如果家族企业创始人家庭中是独生子女，那么除了培养独生子女之外，还要按照差序格局培养亲属中关系较近的下一代子女，为的就是在企业传承时不出现无贤可传的尴尬局面。在这一部分，笔者选取了温州海螺集团有限公司的传承个案，以此分析探讨温州家族企业过程中传子与传贤的博弈与平衡。

### 2 个案分析 温州海螺集团有限公司的代际传承情况

#### 2.1 温州海螺集团有限公司的发展现状

在温州，说起海螺集团可谓大名鼎鼎家喻户晓。与华利医疗器械有限公司不同，海螺集团的拳头产品包括了晴雨伞、调味品、房地产等与大众生活息息相关的商品。通过海螺集团旗下温州海螺调味品有限公司经理邵璋的介绍，笔者对海

螺的创业规模与行业地位有了更清晰的认识：

温州海螺集团有限公司（前身温州市海螺工业集团公司）是于 1991 年 2 月以温州市制伞总厂为基础组建的，公司地址在温州经济技术开发区 6 号小区。集团公司现已形成以制伞、生物制品、调味品为主导产业，兼有进出口贸易、房地产、娱乐业等多元化经营格局，列于浙江省“五个一批”重点骨干企业，温州市政府重点扶持培育骨干企业之一。集团公司（含制伞、调味品公司）已通过 ISO9001:2000 质量体系认证，海康生物公司为温州市首家获国家药品 GMP 认证单位，集团公司所属和控股企业有：

以晴雨伞为主要产品的温州海螺制伞有限公司、以海螺品牌调味品为主要产品的温州海螺调味品有限公司、生产高科技生物产品的浙江海康生物制品有限责任公司、生产高科技转基因中性植酸酶产品的海螺挑战生物工程有限公司、以生物识别技术为卖点的保险箱、门锁为主要产品的温州海安智能系统有限公司以及海螺房地产、海螺置业等多家公司。

海螺集团于 2002 年之前属集体所有制企业，之后该集团公司上报市经贸委，经资产评估改制成为股份有限公司，2004 年上半年经再一次资产重组，由温州海螺工业集团公司更名为温州海螺集团有限公司。由于多年的经验积累，海螺集团在管理方面比普通的家族企业要规范许多科学许多，因此在企业接班人的选择方面也更加谨慎更加多元化。

海螺集团并非严格意义上的家族企业，但由于家族中的成员在该集团内担当了相对重要的职务，且在传承的问题上决策者有较为明显的传承给本人子女的心愿，故我们可将其视作泛家族化管理的企业。

## 2.2 海螺集团准企业传承人邵璋个人的成长经历

虽说笔者同邵璋是从幼儿园起就认识的老同学，却是在大学毕业之后才了解到他与海螺集团的关系，采访之初就开门见山地提出问题，想了解他对自己家族与海螺集团关系的了解，具体到他本人是从何时起意识到自己同海螺集团的特殊关系。

### 2.2.1 邵璋的家庭环境与成长经历

邵璋 1983 年出生于温州市区的一个小康家庭，是家中的独子。父亲是温州某大型国营企业的管理者，母亲原先是一名医生，现在内退在家当起了贤内助。邵璋仍然记得自己小时候家里的情况，和幼儿园小学里普通同学的家庭并没有太大区别，七十多平米的房子是温馨的小家，自行车后座是最安稳的座驾，家里的 18 寸彩电也准点播放能让其他小朋友引起共鸣的少儿节目。在他的印象里，大概与众不同的就是晚饭时间一大家族的亲戚齐聚一堂和乐融融的景象，奶奶家的饭桌总是热热闹闹的，大人们谈笑风生，同辈的兄弟姐妹也有说有笑，无不让他感受到大家庭的温暖。

在大家庭的兄弟姐妹中，同邵璋关系最要好的莫过于堂弟邵少卿了，两个人

年纪相仿，又同是男孩子，自然拥有很多共同话题与相差无几的兴趣爱好。邵少卿比邵璋小一岁，童年时邵璋在六年制的石坦巷小学就读，邵少卿则在五年制的广场路小学就读，两人差不多时间下课放学，就约好一起回奶奶家吃饭、玩耍、写作业。可是兄弟二人中，如果有一个人回家太晚、身上衣服不干净不整齐，甚至只是因为吃饭的时候没有好好捧着饭碗，就会遭到爷爷的训斥甚至体罚。如果是兄弟俩一起犯错，那么难兄难弟难逃爷爷的一顿教训；如果是邵璋一人做错事，那么爷爷只罚他一个；可如果是邵少卿一人做错事，那么爷爷连堂兄邵璋一起罚，理由是“当哥哥的必须看着弟弟，不能坐视不管，弟弟做错事，哥哥也要引以为戒”。平白无故挨了打，邵璋心里也有不服气，可爷爷是一家之主，他的话就连爸爸叔叔那些长辈都不敢反驳一句，更别说是小小年纪的自己或者堂弟了。邵家的两个男孩子，虽然都是各自小家的独生子，长相也不相似，但在他们的世界里，没有兄弟间的攀比竞争，也没有兄弟间的争执龃龉，有的是亲密无间的兄弟情谊，不是亲兄弟胜似亲兄弟。

在传统中国，家庭是最重要的社会机构。卢作孚说：“家庭生活是中国人第一重的社会生活；亲戚邻里朋友等关系是中国人第二重的社会生活。在这两重社会生活里，集中了中国人的要求，范围了中国人的活动，规定了其社会的道德条件和政治上的法律制度。”<sup>[23]</sup>李亦园认为，中国文化是家的文化。杨国枢则指出：“家庭不但成为中国人之社会生活、经济生活以及文化生活的核心，甚至也成为政治生活的主导因素。”<sup>[24]</sup>

### 2.2.2 邵璋的专业学习经历与就业选择

高一学年末，正面临文理分科。当时的邵璋正在温州中学就读，文科成绩比理科成绩要理想，选择文科的意愿也更强烈，在他把自己的想法告诉父亲的时候，想当然地以为父亲会理解并支持自己的决定。但不料父亲却劝他不要草率行事，等他咨询过亲戚朋友之后再作决定。隔了一天，父亲把他叫进书房，第一次以文理分科的选择为契机，聊到了海螺的规模与发展前景。虽然父亲自身并没有在海螺集团担任职务，但通过与二弟邵奇星和其他亲戚的交流，他明白海螺需要信得过靠得住的管理型人才，而同时海螺为培养人才创造了相当优异的硬件环境与软件环境。父亲表示自己希望儿子将来能就读与海螺产业相关的专业，比如管理、金融经济或者建筑方面，要走实业发展这一条道路，就没有办法让邵璋报名文科班也没有办法让他报考自己所钟爱的广告或新闻专业。作为一名普通的高中生，邵璋自己也很迷茫，他不明白为什么一向尊重自己意愿、允许自己相对自由发展的父亲会否定自己的想法，替他作出这样的决定。但他尝试着去理解父亲的良苦用心，收起了自己已经填好的志愿表，继续留在了理科班。而此时，在与温州中学一墙之隔的温州市第五十一中学就读的堂弟邵少卿也选择了理科。那几年，家里亲戚工作繁忙，兄弟两人学业也不轻松，原本一天一次的家庭聚餐改成了一周一次，邵璋邵少卿兄弟见面的机会少了，两个人也有了各自的朋友圈子，但是兄

弟俩聚在一起仍是无话不谈，关于家中二叔掌舵的海螺集团兄弟俩也达成了共识，那就是——海螺需要谁，谁就去海螺；若别处有更好的发展，也一定帮忙劝说家里的大人不强留人才在海螺。十年前约定的话现在说出来，虽然听起来感觉两个小伙子都有些轻狂甚至意气用事，但不可否认的是，当时的他们就已经把海螺放在心中一个重要的位置上了。

高中毕业之后，邵璋考入浙江大学城市学院攻读土木工程专业，而堂弟邵少卿则远赴新西兰攻读人力资源管理课程。邵璋坦言，邵少卿在中学时期成绩并不理想，所以高中毕业之后直接跳过高考，被家人安排去国外就读大学本科，为的就是能培养他在商业管理方面的个人素养。邵家家长给了兄弟两人专业选择上的意见，目的指向性都对准了海螺集团，建筑和管理两个热门专业对兄弟俩来说并非初衷，但是既然已经在心中给海螺预留了位置，既然已经做好了毕业之后在海螺接受锻炼的打算，那么大学这四年就不能荒废，不能辜负家长的厚望，也不能放任自己和海螺的前途不管。这可以视作家族企业的管理者对企业准传承人的初步培养，希望将其培养成为合格而优秀的职业经理人，并以这样的身份进入到企业。

就这样，邵璋邵少卿这一对从小吃在一起玩在一起的兄弟各在异乡求学，聚少离多。但尽管这样，他们还是惦记着对方，采访当天，邵璋就指着自己身上橙红色的名牌毛衣说：“喏，这就是几年前阿卿从国外带来给我的。”在人们的固有印象中，男性总是不善于表达感情，但是这一件至今仍穿在身上的毛衣却体现了兄弟间浓厚的手足之情。

大学毕业之后，邵少卿顺理成章地进入了海螺集团，在实习了一个月之后，就正式走马上任成为海螺集团旗下新兴企业温州海安智能系统有限公司的经理；而邵璋本人的就职过程却颇费一番周折。2006年上半年，温州市建筑设计院向社会招聘建筑专业方面的应届毕业生，正规事业单位的建筑设计师职位，在外人看来是个“肥缺”，竞争异常激烈。这一次，父亲也鼓励儿子去放手一搏，试试自己的本事究竟如何，最终邵璋凭借着大学四年打下的扎实专业基本功和一股初生牛犊不怕虎的气势，两个月的实习之后，他在应聘者中脱颖而出，在2006年的4月就与该单位签订了就业协议。但毕业在即，父亲和二叔两人同时找到他，三人促膝长谈了一番，其实不等长辈们开口邵璋心里已经料到几分，他本想以在事业单位先发展两年积累些工作经验与人脉关系再去海螺发展不迟为理由，谢绝二叔的工作邀请。可听着二叔谈起海螺近两年的发展和今后的前景，他也经不住心潮澎湃，早在高中时候不就为入职海螺埋下了伏笔么？发展势头正猛的优质企业需要新鲜血液的注入，需要年轻力量的加盟，公司的管理队伍要年轻化。听了二叔这一席话，邵璋心中原本偏向事业单位的天平开始摇摆不定。但他还是试探性地问了一句，担心自己因为专业的关系在能力上不及堂弟邵少卿。“他跟你还是不一样，你大气，有担当，能力强。至于专业嘛，建筑这一块海螺也需要人，海螺房开海螺置业，都是和你的专业相关的下属公司，何况下半年公司还要在滨海工业

园区投产新项目，不怕你英雄没有用武之地。”二叔的回答打消了他的顾虑，邵璋心里的天平一点点向海螺这一边倾斜。“海螺需要谁，谁就去海螺”，八年前的约定言犹在耳，如今海螺需要两兄弟各施才能，他想：也许是到了大展拳脚的时候了。

## 2.3 海螺集团培养企业传承人的具体情况

### 2.3.1 海螺集团准企业传承人邵璋在海螺就职情况

2006年6月，意气风发的邵璋站在二叔邵奇星的身边，被任命为海螺集团旗下老牌企业温州海螺调味品有限公司总经理，同时分管海螺置业有限公司。刚进海螺时，公司上下都管他叫“邵经理”、“邵总”，这让一个刚出校门学生气未脱的年轻人觉得很尴尬。还有一次，他在办公室向公司董事长也就是他本人的二叔邵奇星汇报工作进展，进来一名员工找“邵总”签字，他以为是找公司董事长，就站在原地没有举动，结果该员工却将签字笔和文件夹递给了他。

庆幸的是，这一段让他感到压力与尴尬的适应期很快就过去了，入职之后不久邵璋就带领海螺的团队着手滨海工业新区的开发建设项目，征地批地、勘探规划以及一系列手续的办理都由这个年轻的经理亲自出马。“那个时候我就觉得自己大学那四年的学习以及在设计院的两个半月实习都没有白费。”邵璋自信地说，“工作的第二个月我就单独去了温州开发区规划设计院，拜访了他们院长，正式地与他谈海螺工业区的土地批拨问题了。”因为父亲所在的企业与建设方面也有很大关联，因此大三大四这两年，邵璋也跟着自己的父亲出席了若干以商务活动为主题的饭局，同时自己在实习期间也认识了这一系统的部分领导，因此与开发区规划设计院的负责人打交道时并没有太多的隔阂，再加上海螺集团的批地要求正式规范，合情合理。不过一个早上的时间，设计院院长就在申请书上批复了同意意见，并对海螺年轻的管理者赞赏有加。

在专家学者们眼中，温州的商业模式中存在着“代际锁定”的特点，如果从字面意义以及现实情况来考察，或许“代际锁定”这一模式中还锁定着一种叫“人脉”的资源，通俗地说，也就是客户认定了第一代的创业者，则之后就必然信任与创业者有血缘关系同属一个区域文化体系的第二代接班人。在温州，私营企业主与政府官员关系密切而复杂是一种客观存在的社会现象，私营企业往往与政府形成利益互动。然而这也让人担心，政治权力和私人财产之间的结合将出现一个新的利益共同体，私营企业主不仅通过一般性的商业活动来寻求与政府官员建立特殊关系的可能性，而且积极参与政府和各种准政治的“公益”活动，来拓宽自己的人脉关系，取得企业在市场上运营的方便与特殊利益。这种与政府的复杂关系的具体操作是隐秘的，但这一现象的普遍又是众所周知的，这种特殊的人脉资源也通过“代际锁定”的机制传承下来。温州著名经济学家马津龙教授称：“在温

州坐在政府位置，能感受到强大的民间力量：改革是大势所趋，人心所向，不可逆转！”<sup>[25]</sup>但不能不承认，邵璋与其父亲在事业上虽然属于不同的企业，即便如此，他还是在自己的领域中享受着这代际锁定带来的利益。

与此同时，邵璋的堂弟邵少卿也在自己的工作岗位上发挥着能力与实力。由他管理负责的温州海安智能系统有限公司，将生物识别技术应用在保险箱、门锁等方面，不仅与本地的温州大学后勤部开展了合作项目，而且在一年前就被美国客商看中要签订长期合同，国内外市场广阔。

### 2.3.2 海螺集团两位准企业传承人在事业的上的分工与合作

到海螺调味品公司就职之前，邵璋原以为自己 and 堂弟邵少卿都会被安排在集团董事长邵奇星手下相对接近的部门先接受半年或者更久一段时间的管理培训，就像大多数的外资企业的学历高能力强受重视的新员工那样，他给自己预设的是海螺集团副总的助理之类的职位角色，而邵少卿则是邵奇星的助理，就像电视剧中常常出现的那样，平常两人在独立的办公室各司其职，而在公司的董事会议上则由他们分别代表各自的部门提出方案，为公司利益据理力争。但是现实情况却并非如此，海螺集团的最高决策者同时也是他们家族中的长辈对两位年轻人都非常信任，或者说是有意创造相对宽松自由的条件让他们自己发挥自己解决问题，好处显而易见，大大锻炼了两人独立决断的魄力与能力，然而兄弟两人都觉得美中不足的是，平常在工作上的联系太少了。海螺调味品公司与海安生物技术有限公司的业务完全没有重合交叉的部分，公司职员和客户的构成也大相径庭，两兄弟在工作事务上都是各行其是，要想交流只能谈谈公司大的决策走向问题，几乎没法对各自工作细节上的事情加以探讨给出彼此的意见。由于海螺集团是具有相当规模的集团公司，各个子公司都有自己较为专业的生产技术研发与销售领域，因为邵璋原本提出邵氏两兄弟以及公司部分职业经理人到不同的子公司轮岗培训的构想也因为具体操作上的难度被多数领导否决。既然现实情况如此，也就不存在两人意见看法相左时如何处理的问题了。但笔者还是给邵璋抛出了一个假设性的问题：“如果将来两个人管理的范畴有了交叉部分，出现意见不统一的情况，会不会把家里的亲戚排行家族地位牵扯进来，换句话说，会不会因为你是邵家的长子长孙而更有威信，又或者会不会因为邵少卿是海螺集团董事长本人的儿子因为说话更有分量？”邵璋表示如果是公司业务上的事情一定会公事公办，毕竟海螺是一个发展得很好上规模上档次的实业集团公司，公司的事情不可能拿到家庭会议上去解决，即便现在邵家有不少亲戚在海螺集团内部，大家开会决议的时候也都是举手表决，并不存在什么家族内部和事业上的勾心斗角。邵少卿为人处世也有他自己的原则，邵璋表示相信堂弟也不可能因为自己是董事长儿子就把权利都想当然归到自己手里。今时不同往日，邵家二叔邵奇星确实是海螺集团举足轻重的人物，但要是都以管理家庭的那一套来管理企业，海螺的事业也无法取得长足的发展了。

看来邵家两兄弟都不把海螺给予的优越机会看作理所当然的事情，就在这两年，两兄弟还一同报名参加财务与法律课程的培训。这是他们自己的意愿，同时也得到了公司高层的支持。不难看出，这是继大学专业选择之后，家族长辈同时也是企业领导对他们职业道路的再一次指引。家族企业的管理人员绝大部分来自于家族内部，而对专业性较强的管理人才、技术人才则通过外聘获得。在上一个案例中，我们可以归纳出华利企业的传承人在代际传承过程伊始接受的是企业对技术人才的培训，而在海螺集团的这一案例中，显然管理者让邵氏兄弟走的是管理人才培养的路线。家族企业往往因为信任与薪酬问题难以留住外来的职业经理人，由此将继任者培养成为合格职业经理人的对策应运而生，在这一案例中，对企业准传承人的职业化培养成功与否尚无定论，但起码我们看出了现任领导者对代际传承中血缘关系与能力才干这一对立统一关系的重视。大凡成功的企业，都会有一个强有力的领导核心，而家族企业要保持对其的控制权就必须要有以为称之为“掌舵人”的权威。邵氏兄弟在海螺集团工作的过程中，除了培养能力之外，也在树立自己的威信。2007年，中国出口商品交易会（即广交会）上邵璋、邵少卿两兄弟并肩作战，当时海螺集团委派两位年轻的经理级领导，带领集团公司各下属公司与部门的16名员工参加为期半个月的广交会。这半个月邵家两兄弟吃住行都在一起，每天的日程都排得满满登登，为推销海螺的新产品尽心尽力出谋划策。由于产品物美价廉，行销团队推广有方，海螺集团在广交会上捷报频传。交易会结束的那一天，两位邵经理给员工们备下了答谢酒宴，当时员工们也都放下了悬着的心，大胆地与两位年轻的领队开起了玩笑：“别看两兄弟长得一点儿不像，做起事情来还真是默契，有分寸，相处了才发现还真有点老邵总的风范。”“一开始我们还担心，两个青年人来负责大项目，不过还真是难得的勤勉，人也诚实，有一说一，是当大领导的料。”这样的评价让邵璋、邵少卿两兄弟都倍感骄傲，他们的努力不仅取得了公司领导的信任，也赢得了普通职工的肯定与支持。

邵璋坦言刚开始他自己也担心起点太高难以胜任，然而这种压力都被转化为动力，促使他在工作方面加倍努力，争取工作事务亲力亲为，做到无懈可击，让别人无可挑剔。“既然二叔到了海螺，当了经理，就不能在这个岗位上浑浑噩噩地混下去，总要做出点成绩来。”邵璋如是说。

## 2.4 社会各界及企业内部对邵氏兄弟准传承人身份以及作为的评论

对看似顺理成章进入家族企业或者类家族企业的第二代管理者，人们难免抱有或多或少的成见，认为他们先天条件优越，出生在一个好家庭吃穿不愁读书工作也不愁，然而邵璋告诉笔者，继承企业的权利并非理所当然，实际上海螺集团董事长邵奇星仍处于人生与事业的壮年，他只是提供一个机会，给年轻人一个成长成熟的平台，同时也为海螺吸纳值得信赖的新生力量。当被问及如何看待海螺的继承惯例时，邵璋也迟疑了一下，毕竟他和邵少卿也只是在海螺集团负责管理工作，并不是外人所说的“入主海螺”。归纳起来一句话，看能力。父辈创业者是

这么想的，子辈继承人也是这么想的。海螺这么多年的积累和发展，不能毁在年轻人的手里，更不能毁在这种所谓的继承制度上面，虽说不是家产家业，但是邵氏兄弟对海螺集团确实有如此深厚的感情。值得庆幸的是，在传子或传贤的问题上，掌管海螺集团的邵氏家族里有着亲缘关系相近又具备较强管理能力的企业准传承人候选者。

作为温州数一数二的集团企业，海螺的发展有目共睹，邵家两兄弟的作为也令人瞩目，尽管他们并不将海螺的工作视为继承产业的步骤，但我们都知道不论国有企业、集体企业还是私营经济中的家族之企业，如果继任的管理者能将其视作上一任管理者苦心凝结的心血之作，甚至把它看作家产家业来认真呵护珍惜对待，将企业的发展同个人的命运联系在一起，那也不能不说是一种难能可贵的心态。在这一点上，邵璋邵少卿兄弟始终坚持着。

### 3 小结

中国家族企业不同于外国家族企业，所谓“无子不开分店”，体现出对家族之外合作秩序的恐惧。那些已经向家族之外扩展的企业，总是自觉不自觉地在合伙人之间以兄弟相称，为的就是从心理上寻求那种类似家族关系的稳定感<sup>[26]</sup>。中国家族企业的关键，在于维持中国家族企业的核心是源于中国文化的独特的差序格局。所谓差序格局也就是以自己为中心，依据其系谱关系的亲疏远近而有家人、族亲、姻亲、近亲、远亲、同学、同乡及其他等等人际关系的分别的模式。一个差序格局的社会，是由无数私人关系搭成的网络。以“己”为中心，像石子投入水中，和别人联系成的社会关系像水的波纹一般，一圈圈推出去，愈推愈远，也愈推愈薄。也就是说愈往外推，关系的紧密程度和信任程度是递减的，形成一种按系谱血缘关系的亲疏远近安排和处置人际、人事关系的模式<sup>[27]</sup>。温州人有一句俗语，叫“张阁老还搭携同乡人”。张阁老即张璠，明永嘉三都（今温州龙湾区永中镇普门村），因曾任内阁首辅，故人称“张阁老”。这句街知巷闻的俗语反应了温州人讲同乡情意重互相提携的人情世故，在温州这个“关系型”社会，差序格局表现得尤为明显。王晓毅、朱成堡在温州苍南项东村的调查表明，在问及村民建立企业时会与什么样的人合作时，19人中10（占50%以上）回答要与兄弟姐妹合作，6人回答要与朋友合作，3人回答要与其他亲戚合作。在回答“谁是你最信任的人”这一问题时，15人中有8人（占50%以上）认为是兄弟姐妹，有3人认为是家族成员，有4人认为是朋友和亲戚。……但是，如果将双轨制以及社会对私营企业的“歧视”“还未完全消除等因素考虑进去，那么其中相对更具重要性的关系对象则是作为城镇干部的朋友、作为国有单位管理人员的亲戚和配偶。比如，由温州进京农民组成的“浙江村”的村民，在北京男方皮鞋批发市场遇到棘手的事找的还是温州籍或者浙江籍的“京官”。北京“浙江村”南方皮鞋批发市场的张安乃经理坦言，他为经营的事甚至找过担任部一级领导的同乡。<sup>[28]</sup>

在上述案例中，我们可以看到海螺集团的掌舵者在代际传承的准备过程中所



作的部分安排与工作，这种“任人不唯亲”“举贤不避亲”的做法，既是对传统用人观念的一种传承，也表现为对差序格局思维定势的一种逆反；这一方面是对传统观念行为上的部分否定，另一方面却也是对温州永嘉学派所提倡的“实用主义”的一种思想上的传承。浙江传化集团总裁徐冠巨在评论家族企业时曾说：“完全否定或抛弃家族经营并无必要。特别是在家族成员还能够胜任或私企本身没有能耐去领导引进的人才时，盲目打破家族化，其结果是既牺牲原有人力，引进的人才又留不住。”<sup>[29]</sup>温州海螺集团的第一把手让亲缘关系中较为亲近的儿子与侄子同时进入企业接受培养锻炼，并不对其中一方有明显的偏颇，也不忽略企业引进的外来人才，这不仅显示出一个成功企业家的气度，也为其他上规模的家族企业的代际传承提供了借鉴范例。

## 四、个人意志与民俗控制的冲突，个人意愿在温州家族企业代际传承中的作用

### 1 个人意愿与家庭社会期待存在相左时的情况分析

家族企业的第一代创业者将管理权和拥有权移交给自己的子女，是一种交易成本低、效用大的有效传承方式，它减少了权力交接过程中的矛盾与震荡，也是最易被中国人所接受的一种传承模式，人们往往认为子承父业是理所应当发生的情况。

然而除了上文所涉及的关于企业传承人因存在能力上的不足而无法独当一面的情况之外，也还存在着个人意志与社会期待视野发生矛盾冲突的情况。企业的传承是否会发生在家族后代身上，很大程度上是由后代意志决定的，如果准传承人不具备相应的接手企业的意愿与其他心理准备因素，则父辈是无法将自身意志以及企业实体强加于他的。在民俗学意义上，这属于个人意志与民俗控制的对抗，虽然目前看来这种民俗控制的力量较弱，但不可否认子承父业的社会期待已经在民俗视野中达成了共识，当违背这些民俗的约束时，便会在违规者个体的心理与精神上产生压力，这种不遵守不服从民俗控制的行为也被称之为越轨<sup>[30]</sup>。尽管父母或者社会大众的期待视野都将子承父业作为理想的传承状态，但当个人意愿与此冲突时，父母意愿大多只能妥协，企业代际传承也无法顺利实现。在这一部分，笔者选取温州国岩砂石开采有限公司这一较为典型的中型企业的传承情况作为个案，分析个人意志与民俗控制发生矛盾时，个人意愿在代际传承中的影响与作用。

### 2 个案分析：温州国岩砂石开采有限公司的代际传承情况

前文提到的温州华利医疗器械有限公司和温州海螺集团公司均属大中型企业，具有较大规模与较为完善的体制，然而在温州，更为常见甚至总体而言更具活力的当属本地的中小企业。在这一类企业中，家族制管理的特点更为明显，最为典型的模式便是男性家长负责公司的整体运作与规划，女性家长则负责公司的具体财务与人事，由此依然延续了中国传统的“男主外，女主内”行事风格。

#### 2.1 温州国岩砂石开采有限公司创始人沈国林的从商经历

##### 2.1.1 在开办国岩采砂之前沈国林的创业历史

俗话说“船小好调头”。从横向维度来看，中小企业所涉及的行业范围较广，

而从纵向深度来看，中小企业在一段时期内可能因为市场供需关系的影响多次更改企业的经营范畴，也正因如此，温州商界的活力才得以发挥，市场的规律在这里体现得淋漓尽致。下文所要介绍的温州国岩砂石开采有限公司的法人代表沈国林本人就是在市场经济浪潮中大胆变换方向勇于拼搏的典型人物。在其子沈杨的记忆中，父亲先后更改过四次创业方向，历经市场上的风风雨雨，也尝尽商场上的酸甜苦辣。

从沈杨记事起，父亲沈国林的事业就做的有声有色。当时沈杨家里开了温州地区第一家的干洗店，填补了市场空白，生意也算是相当红火。大约在第一家门市店营业之后的五六年时间里就开出十家连锁经营的干洗店，所有的干洗机器与厂房都是自家购置，对外也没有债务，发展也比较稳定。虽说彼时沈杨家里的干洗店已经做到温州地区最大规模了，但是由于市场打开之后竞争激烈了，其他个体私营的干洗店和国内部分品牌干洗店都参与市场竞争了，如此一来，利润低了，生意受到一定影响；二来，也有不少找碴的客人来店里投诉衣服被洗坏了，引起生意上的纠纷，而且数量是一年比一年多，常年都被这样的琐事影响心情，沈国林索性把家里的干洗店都关闭了，1990年底，他抽出资金投资服装配件这一区域。

其实在结束干洗连锁店的经营之前，沈国林已经在为投资服装纽扣市场做积极准备了。上世纪90年代初，温州的纽扣市场发展正旺，特别是桥头纽扣市场，这个后来被评为国家级商品市场的地区专业销售区域已经初具规模。沈国林也准备在此领域放手一搏，但是实践证明，他的事先准备还是不够充分，尽管手头资金充足货源充裕，但由于市场占有率太低，打不开销售的门路，因此服装纽扣的生意虽然没有蚀本，却也没有给雄心壮志的沈国林带来更多的财富积累。

上世纪90年代中期，在温州兴起了一股私人办厂热潮，几乎到了家家办厂做生意的境地。在经历上一次纽扣生意的挫折之后，沈国林也沉寂了一段日子，这时他的一位朋友找到他，表示几个熟人想合伙办厂，有意请他入股，投资生产氩气。氩是当时工业上应用很广的稀有气体。在飞机制造、造船、原子能工业和机械工业部门，对特殊金属，例如铝、镁、铜及其合金和不锈钢在焊接时，往往用氩作为焊接保护气，防止焊接件被空气氧化或氮化。工业用途较为单一，但生产氩气能带来较为可观的利润。沈国林在心里盘算，既然是几个朋友一起投资，那么风险相对也会小一些，而且这种工业用途气体的专业生产市场并未被大规模开发，因此很可能成为独家，在吸取了前两次生意的经验教训之后，沈国林决心拿出所有积蓄，与朋友一起办厂开发氩气生产项目。在工厂投产前期，朋友推举脑筋灵活的沈国林负责技术管理与厂房筹建工作。在氩气生产厂前期投入的这段时间里，沈国林与他的合伙人们在商言商，相处融洽。但他万万没有想到的是，自己居然遭到合伙人的暗算。氩气生产初上轨道的时候，工厂只是碰到了一点的资金借贷上的难题，结果合伙人以为再也无力回天，居然卷走了厂里几乎所有能带走的现款，一声不响远走他乡，只剩下一个无法开工且欠下外债的工厂烂摊子给沈国林一人。多年来的积蓄在这短短的一两年时间内化为泡影，朋友之间的信任

与友谊也荡然无存，这一场挫败着实让人绝望，换作他人可能早已一蹶不振。但沈国林并没有让自己沉溺于低谷，看着存折里几乎归零的存款数目和快要无家可归的一家老小，他还是咬咬牙，克服了心理障碍，接受了朋友伸出的援手，这一次的工作，是帮忙给朋友开班的洗浴中心负责管理工作。

沈杨回忆起那一段日子，形容为寄人篱下的生活，当时一家人都住在浴城的办公室里，吃的是员工餐，睡的是沙发床。所幸洗浴中心在父亲沈国林的管理下生意兴隆，每月的收入也并不低，大约一年之后，一家人又过上了小康生活。

### 2.1.2 沈国林创办发展温州国岩砂石开采有限公司的情况

1997年，沈国林通过报刊上的报道了解到，温州地区瓯江流域的砂石开采工作长期处于无政府无组织无正规管理的闲散状态，无证无照的个体采砂厂（船）为了获得竞争优势，任意压低价格，造成开采市场和买卖市场的极大混乱。凭着一个生意人的敏感与机警，沈国林在这样一篇报道中发现了无穷商机，他开始构思如何取得瓯江流域的合法正规砂石开采权，并以此成立一个公司平台，经营管理温州地区的砂石开采工作。有了这个初步构思，沈国林多次通过亲戚朋友上访了解市政府省政府对该项工作的态度与指示，终于在当年得到省政府的批文支持，温州市国岩砂石开采有限公司正式成立。由于有了省一级政府的信任支持，沈国林公司的公信力水平自然在一般的私营企业之上，但政策上的批复仅仅是公司营业的许可，若想真正运作经营还必须与瓯江上的个体采砂船打好关系。为了让长期无序经营的采砂船顺利地挂靠到自己的公司，沈国林对船老大们动之以情晓之以理，总共用了三四年时间才使公司的运营走上正轨。一旦公司正规运营起来，就在短时间内就获得了巨大的成功，成为全国同类企业中排名靠前的公司之一。当然，在这十几年的时间里，国岩公司也曾经历过意外与纠纷，1999年，隶属于国岩的一艘采砂船因船底失修漏水，造成船只沉陷，两名公司随船员工遇难死亡，根据当时的劳动合同法，遇到此类意外工伤致死情况的，公司方面需赔偿死者家属每人3-5万元人民币，当时国岩公司为表对员工的哀悼与体恤，愿意赔偿10万元。但死者家属认为这并不够，要求公司赔偿每人50万元，公司方面无法满足这不合理的要求，他们就要起无赖，叫来地痞流氓在公司经理沈国林的家庭住处又抢又砸，最后还索性把自己家里的老人安置在了沈家，逼得沈国林一家不得不搬出家门，夫妻二人住在亲戚家，儿子沈杨寄居奶奶家，这一年，连农历新年全家团聚的时刻沈家三口都是在饭店度过的。还好，这些只是公司经营中的插曲，直到今天国岩砂石开采有限公司仍然是该行业浙南地区的龙头老大，完全承包了瓯江流域的砂石开采权，除每年向政府缴纳600万元开采使用权经费之外，还是本市本地的纳税大户，规模和效益都维持在较为稳定的情况之中。

### 2.2 国岩企业创立者独生子沈杨的个人经历

讲述了父亲沈国林在商海的几起几落之后，沈杨对自身的情况并不多作介绍，在面对笔者“富二代”的戏谑称呼时，他连忙辩解说：“富二代称不上，基本上我

自己现在的工作与我爸的事业没有关系，我对继承国岩也没有什么兴趣，我只想踏踏实实地做好自己的工作，将来能有更好的发展。”

### 2.2.1 沈杨的家庭环境与个人学习成长经历

简短的话语中，体现了沈杨这个“非典型性”80后富二代对事业的独特看法，其实在之前的介绍中，他也透露了一些自己在生活上独立自主、对父母并无过多依赖的例子与想法。

1996年，沈杨由温州市百里路小学毕业，面临升学。如果要到当时温州最好的初中实验中学就读初中，则需要缴纳大约两万元左右的择校费。在1996年之前，沈杨一直觉得去实验中学读书是理所应当的事情，小学时他也学过一段时间的奥林匹克数学，在市里的奥数比赛中也获得不错的名次，如果进了实验中学说不定还能被分到重点班。然而恰恰就是在那一年，父亲的事业遭遇了前所未有的挫败，家里所有的资产不足1000元，几乎宣告破产。父母曾打算借钱给儿子筹集择校费，让孩子今后的教育质量得到保障，但沈杨并不这么想，他觉得家里环境如此，不应当让父母再为自己读书的事情为难，他主动跟父亲说愿意按照辖区分配进入温州市第十一中学就读初中，他相信自己的实力，并对父亲许下诺言上普通初中照样能考上重点高中。初中三年，沈杨的成绩一直在学校名列前茅，经过中考和温州中学自设的选拔考试，他最终被温州中学的理科特长班录取。对温中有所了解的人都知道，所谓的理科特长班（或称竞赛班）其实也就是尖子班，能考入这样的班级，可谓是温州地区最聪明最有学习能力的学生了。沈杨做到了，他几乎是从逆境中力争上游，最后一跃龙门，兑现了自己当年的承诺。

作为沈杨的高中同学，笔者也对他的一个绰号也略有耳闻。他的一些高中同学开玩笑时会管他叫“瓯江砂霸之子”。为此，沈杨本人觉得既难堪又无奈，他觉得“瓯江砂霸”听起来像个贬义词，带着点黑社会性质的意味。至于这个绰号的由来，只是因为他在高中时期为了报纸上一则关于父亲公司所出事故的报道而心事重重，被同班同学知道后就开起了他的玩笑，沈杨自己并不以为然。

高中毕业之后，沈杨以优异的成绩考入浙江大学计算机信息与技术专业就读本科。至于这个专业的选择，沈杨笑称那是自己的兴趣爱好特别是高中时期没有得到满足的不良兴趣爱好使然，高中男生都迷网络游戏，沈杨也不例外，于是计算机专业成了他的首选。

2003年农历新年，也就是沈杨在浙大的第一个寒假，沈家在上海市中心购置了一套房产，同样是在这年冬天，一家三口在温州也搬了新家。新家地址位于房价不菲的江滨路，家里的装修在当时的温州也算得上豪华了，直到这个时候沈杨才隐约感觉到大概自己家的条件已经超过了普通家庭。就在搬进新家不久，父亲沈国林找沈杨深谈了一番，两父子煞有介事地面对面坐好，沈杨以为父亲要跟他谈将来的打算或者公司的发展什么的，但父亲却是第一次向他说明了家里的经济情况。几年的积累，让沈国林家富裕了，而在这段时间，父亲也在暗中观察着儿

子，并且刻意地在饮食穿着娱乐等方面对儿子稍有吝啬，值得庆幸的是，沈杨始终很懂事，从不在零花钱上向父母作过分要求，并且懂得为人处世的温良恭俭让，丝毫没有富家子弟的浮夸之风。在沈国林本人以为恰当的时候，向儿子告知家里的条件，正是因为他认可了沈杨在青少年时期已经形成的正确良好的价值观与人生观。在这之后，父亲沈国林还宣布了一个决定，他将匿名资助沈杨同寝室的一名特困生同学每学年 5000 元的学费。这在一般的温州成功商人家庭看来并不是一笔大数目，但是沈杨明白，父亲的义举是在提醒他，即便家里有钱了也不能摆有钱人的架子，不能为富不仁，应当回馈社会。

### 2.2.2 个人的学习意愿与家庭选择之间的平衡

本科毕业之后，沈杨选择出国深造。此时，摆在他面前的有两条道路，其一是到美国攻读计算机工程技术，继续在高科技领域的精深技术上钻研下去；其二是到英国攻读企业管理，好在将来的工作中有所发挥。虽说是凭着兴趣爱好报考的浙大计算机专业，但沈杨身上似乎始终有着一股好学生的惯性，即便这一专业学习起来并不如自己原先想象的那样充满趣味，他还是在枯燥的数据与模型中找到了自己的专业兴趣点，成绩一直不错。大四那年，他几乎把新东方出的 GRE 词汇手册红宝书背得滚瓜烂熟，准备申请美国的学校继续深造，为此大学老师还特地为他写了言辞恳切的推荐信，帮助他申请美国学校的全额奖学金。但如果去美国，等待他的就是长达五年的硕博连读生涯，就需要经年累月同数字数据打交道。而此时，父母向他建议，可以到英国申请就读工商管理硕士课程，只需一年时间，加上他在本科时辅修的管理学课程基础，回国从事一般企业的管理工作是绰绰有余了。为此沈杨也做过许久的思想斗争，最终，或许是环境促使或许是性格使然，他选择了去英国攻读商科硕士的道路，这样的安排让他觉得生活更富多元化趣味，也更有现实的可操作性。对此，家里更是非常支持，沈杨其实也明白，母亲反对他去美国是怕儿子就此在别人的国家扎下根来，背井离乡，聚少离多；至于父亲，沈杨猜测他更愿意自己学些真本事回来，计算机技术在老一辈人看来多多少少有些纸上谈兵的意味，怕他在这样一个领域埋头苦读会成书呆子，耽误自己。从某种程度上说，这其实也是沈杨自己的抉择，在辅修的管理学课堂上，他也表现出与众不同的认真来，在小组讨论时常常独抒己见、侃侃而谈，深得老师的欣赏。

## 2.3 沈杨的个人选择与国岩企业的传承设想

### 2.3.1 个人选择与父辈选择达成一致

若按照思维定势，我们很容易地就将沈杨的选择理解为是在为继承父亲沈国林的国岩采砂作着准备。其实不然，早在大学本科二年级时，沈杨就表明了自己

今后不会接手父亲公司的意愿，然而令他意想不到的是，父亲居然对自己的想法表示了赞同。原来沈国林在多年的经营管理实践中也发现，像这样的家族制中小企业虽然灵活应变，在市场中有着自己独特的优势，但也存在着管理方面技术含量较低的弊端，家里的亲戚都在一个公司任职，沈国林自己管经营，配偶负责财务，还有外甥、侄子从旁帮忙，管理层中无论谁犯了错误都没办法从重发落，只能降职降薪处理，这都是有过前车之鉴的。另外作为国岩采砂单个经营机构来讲，公司主要靠资源来盈利，然而瓯江砂石也属于不可再生资源，就目前而言，瓯江的砂石产量正在逐年减少，而且供应的市场也仅限于以温州为主的浙南地区，基本维持在特产特供、自给自足的状态，再加上近几年除了国岩采砂这一家有政府正规授权的砂石开采公司之外，瓯江流域再度出现了非法开采的船只，影响了市场秩序，公司的发展前景并不乐观。除了父亲所说的这些劣势与风险，沈杨也向父亲说明了自己对国岩采砂的另一点不满之处，在他看来，这种以开采自然资源为主要产品的公司与政府部门牵涉太深，在他的印象里，小时候自家交往的朋友大多数是没有利害关系的亲戚朋友或者隔壁邻居，自从父亲从商之后，就有了商场上的朋友，而国岩采砂成立以来，父亲的朋友中几乎十个人里头有七个是政府部门的大小官员，海事、地矿、税务等等机关部门的关系都得经营照顾好，而且这种关系的维护还都必须父亲沈国林自己亲力亲为。或许说官商勾结的话太不客观，但是作为沈杨自身而言，确实不愿意也不喜欢同政界的个人为商业方面的目的打交道，温州商业领域中存在这灰色地带这是他自己也有清楚认识的，但他觉得既然是正规开采公司，每年也向政府机构缴纳高额开采费用，就不必要与政界产生太深程度的往来，将过多的精力倾注于此。对此，沈杨的想法很简单，他认为中国的经济已经越来越快地与世界经济同步，在这个以技术与能力为先的大环境之下，与其费尽心力维护与政府部门的关系，不如争分夺秒发展企业自身的力量，发挥市场上的竞争优势。这一番见解得到了父亲沈国林的赞许，但在当前情况之下，让国岩采砂离开政府的保护伞显然是行不通的，尽管沈国林本人也对不断抬高开采权费用的政府机构略有微词，对三年一期的政府招投标活动萌生些许倦意，但让沈杨接手国岩并对其实行大改革，显然是不太明智的，或许改革的用心与出发点是正确的，但改革的最终效果有可能事与愿违。沈国林在深思熟虑之后，同意并支持沈杨选择自己感兴趣的专业与机构，开辟一条完全属于他自己的职业道路。

### 2.3.2 沈杨个人的职业规划

在英国这一年，沈杨比较系统也相对深入地学习了工商管理课程。回国之后，他在上海一家外资咨询公司开始了自己的职业生涯，从事着与自家生意毫无瓜葛的金融咨询业工作。笔者建议让他对目前的工作情况和接手家庭企业的假设情况做一番比较，沈杨略加思考，分别就收入、职场社交、社会地位以及父母满意度等方面作了回答：“如果是收入方面，不论是接手国岩还是现任的工作都比自己同

龄人的平均收入要高，但不同的是，可能在国岩任职月收入也只维持在两三千左右，而年终收入较多，但现在的工作则是月薪较高，毕竟是在外资企业，也能保证现在在上海生活得比较舒适，而且每个月基本都有结余。在平常对外交往方面，也已经摆脱了像我爸那种与政界人士交往较密的情况，接触更多的是外商，在同他们的接触过程中，除了感受到较为浓厚的商业氛围之外，也感受到并培养了比较专业的个人职业素养，这种利害关系其实更加自由更加容易让人接受。如果接手国岩，那么我现在的身份就是小企业主，而我更满意的是现在的白领身份。目前我在我们公司也已经算是中层管理了，归我管理的员工有七八名了。虽然入职时间不过一年，但是毕竟是新兴行业，毕竟是规模较小的外资企业，上层更加看重的是实力而不是资历……现在父母对我也比较放心，虽然每个月都来上海考察我的工作生活情况，但是他们的态度也都是比较满意的，他们也明白我现在的的生活以工作为重心，至于个人感情方面倒是他们比较担心的部分，不过这种事情，父母担心也起不了什么大的作用啦。”

当被问及是否打算一辈子当企业白领、职业经理人的时候，沈杨也讲述了自己的打算。他表示现在只是他个人的事业起步阶段，由于自身的资质资本有限，目前还只能给别人打工积累经验，从商业的角度考虑，这也算是他的原始积累。等到时机成熟，势必要自己创业。

而关于创业的目标行业与地区，沈杨表示现在还没有非常确定的选择。回国之后，他也发现现在国内市场机会并不如当初自己所设想的那么丰富，视野也相对缩小了一点，但他始终认为将来创业的主流是高科技产业。随着大型企业越来越多地进入中国市场，普通行业的竞争将越来越激烈，个人或者家族如果要重新创业，就必须另辟蹊径。像父亲当年选择干洗与采砂这些行业一样，就是牢牢抓住了市场的空白点，以此为契机才能得到较好的发展。他认为民营企业的发展会遇到瓶颈，就是因为没有体制与科研上的创新。如果没有创新，那么大约只需五到十年的时间，一个普通规模的企业就将走到尽头。他认为，与其关注具体行业不如关注个人机遇；将来创业，可能选择上海或者杭州，如果最终的目的地还是温州的话，就一定要低调行事。

此外，沈杨也与笔者谈到了自己对家族企业的态度，虽然不打算接手这份家业，但如果国岩公司出现问题，自己肯定不会袖手旁观坐视不管，一定会在第一时间赶回去为家里排忧解难。但是如果问题得到妥善解决，那么他也会在事态平稳之后继续自己的事业，不会再插手国岩的事务。

### 2.3.3 沈杨对家庭企业国岩采砂企业传承的展望

对于父亲创办的温州国岩砂石开采有限公司的继承事宜，沈杨认为目前父亲沈国林依然年富力强，还可以继续管理公司较长一段时间。他谈到，家族内部也有意向将该企业传给自己目前在浙江大学城市学院就读企业管理专业的本家堂弟，也算是在企业传承中的传子与传贤问题上的一种折中。但在沈杨自己看来也



没有必要一定要传给自家亲戚，要考虑的首先是继承者个人的能力问题；但同时他也承认，中小规模的私营企业，特别是家族制企业的传承模式也有一定的好处，最明显的就是能够规避风险，家族中亲戚沟通起来也较为方便，让下一辈接手创业者也较为放心。

“其实，在我的高中同学之中，也有不少是避开了继承家里企业这条路的。比如自己投资经营开办汽车装潢美容门市店的新星，又比如到美国读了 MBA 且已经接到美孚（编者注：即艾克森美孚，世界第一大石油公司，2006 年全球 500 强企业排名首位）offer（编者注：即聘书）的林丛，他们俩家里的木材厂和打火机企业其实现在的发展都还不错，但是因为企业规模与市场前景的限制，我们这一代学过专业管理经营的 80 后多多少少都有些看不上眼，觉得就这样当一辈子小老板不是件正经事。我相信我的这些同学和我自己最终还是会选择从商，可能家族企业传到我们这里的结果就是企业由父辈传承给关系较为密切的亲戚或者商业上的合伙人，被买断属于自己的那部分股份，并以此作为资本金用于投资我们这一辈的创业活动。我们更愿意接受家里的财富投资而不是接手家里的现有企业。”在采访末尾，沈杨也谈了他所认识到的现状。

在笔者看来，无论是自己创业或者接手家中企业，这都需要个人具备相应的商业才能，发挥其聪明才智，当然在起步阶段各有各的不同各有各的艰辛，但笔者仍然相信这两者始终是在为繁荣温州的商业而努力，创业或守业，其实殊途同归。

### 3 小结

在前文的分析论述中，笔者不止一次地提及温州人的务实精神，正是有了这样一种实事求是朴素理念的指导，温州的家族企业才得以有了今天这样的成就。但与此同时，我们也注意到，由于资金与人员的限制，温州的民营企业家族产业规模也受到局限，以中小型企业为主，生命力旺盛但规模效应欠缺；而温州的第一代民营企业家们在培养自己子女的时候又期望他们能有更高的起点具备更优秀的素质掌握更先进的管理方式，如此一来便产生子女不愿接班而希望寻求更加国际化更加自由化的职业道路，不论是案例一中的张蕾蕾或是案例二中的邵璋都曾有过与回到家乡或者直接继承家族企业相悖意愿，在案例三中沈杨的表现则更为典型。

除此之外，温州的某些家族企业也面临后继乏人的窘境。社会各界对这一现象都有不同程度的重视，温州大学、温州市委党校等教育机构均据此开设企业家第二代管理培训班，而在许多企业内部也出台相应的对策，其中最引人注目的莫过于正泰集团总裁南存辉提出的“败家子基金”。“股东子女若是成器的，可以由董事会聘请到正泰集团工作；若不成器，是败家子，由原始股东会成立一个基金，请专家管理，由基金来养那些败家子<sup>[31]</sup>”。家族企业后继无人，并不是说他们的财产没人继承，而是这些家庭家族中缺乏把企业继续经营管理下去的接班人才。一

方面，确实存在如南存辉所说的“不成器的败家子”，另一方面，也有不少像沈杨这样在国外接受了先进经营管理理念和生活方式后不愿继承父业的职业经理人式人才。

立足现实，我们清醒地认识到，温州本地中小企业的代际传承是温州家族企业代际传承的核心部分。准传承人的意愿未必完全符合企业创始人的心意，双方在妥协与均衡利弊的过程中互相理解互相体谅。家族企业交接棒的过程并不如我们想象的那么简单，在代际传承的是与否之间还有更多种可行的方法供企业家们来选择，所谓的“曲线救国”也未必不失为两全之策。

## 五、关于温州民俗与温州企业代际传承的思考

在选定三家典型企业与三位采访对象之后，笔者也曾对本文的客观公正性产生过疑虑，毕竟在温州本地的商业社会中存在着不同于此的传承失败的例子，若单凭三位受访者自身的经验之谈，是否能够较为准确地概括出温州本地的民俗对商业代际传承的影响？值得庆幸的是，不论是已经成功接管华利的张蕾蕾或是正在接受企业传承培养训练的邵璋还是并不打算接手管理家庭企业的沈杨，他们在对话交流之中的直言不讳都让笔者对温州企业的代际传承情况有了比较全面的认识。之所以认为他们所言并无太多忌讳，一来是访谈的氛围较为轻松舒适，在采访者与受访者之间建立了相当良好的语言互动关系；二来则是受访者在访谈中所流露的情绪或是透露的信息之中，其实仍带有一定的矛盾性，从中我们也可以一分为二地去分析相对成功案例中的非成功因素。从而考察温州民俗中的良俗陋俗两种力量对温州商业代际传承的不同作用与影响。

### 1 重男轻女传承陋俗对温州企业代际传承的影响

在张蕾蕾接管华利企业的案例中，我们能够感受到她本人“巾帼不让须眉”的气度，吃苦耐劳、敢为人先的温州女企业家形象让人眼前一亮。

相传，早在晋朝时期，温州就有浣纱女夜纺“鸡鸣布”的故事。清朝时期更有《东欧掌录》作更为具体的记载：“妇女勤纺织，寒暑昼夜之间，虽高门巨室，始胤之女，垂白只姬皆然”，她们夏织苎，冬纺棉，昼夜之间，不仅自己织布做衣，还为他人织布，拿到市场上出售<sup>[32]</sup>。又如开发于明末清初的陶瓷专业村——苍南县的碗窑村对女子的社会地位与经济地位也颇为重视。全村依山傍水，有13座碗窑不停的烧制陶瓷制品，产品远销长江南北和台湾等地。全村的男子皆制碗，女子画碗花，子女中，男子从父，女子从母。<sup>[33]</sup>温州女子的勤劳智慧名扬四方，或许我们可以将这些织娘、绘碗女工看作是本地市场上第一批女商人、女强人。确实，在温州，女企业家是一个不容忽视的社会团体，在妇女能顶半边天的现代社会，女性在商业社会的能力与地位逐渐得到人们越来越多的认可，特别在温州，女企业家还成立了自己的协会，每四年召开一届会议并定期推选出十大优秀女企业家等杰出人物，可以说无论在商界贡献方面还是社会影响力方面，女企业家包括作为创业者第二代传承企业财富、权利与文化的女继承人们，正在发挥着越来越大的能力与作用。但是同张蕾蕾的谈话中，我们也发现，父权始终是传统文化中无法逾越的一道人文屏障，即使张蕾蕾本人的能力出众、魄力过人，但她自己也表示很难想象如果没有父亲兄弟的支持，如何将华利企业管理得像今天这样风顺水，这也是为什么，大多数女性第一传承人的身边还会被安排放置一名有血

缘或者亲缘关系的男性传承人，比如华利集团的副总——张蕾蕾的二弟，又比如康奈集团的副总——女传承人郑莱丽的弟弟郑莱毅。这样的安排在很大程度上是企业发展的需要，但是在人们的心理层面以及社会的民俗角度来看，始终是男权社会的惯性力量在发挥着作用。

但相比起我国商业社会较为普遍的“传男不传女”的企业权利传承模式，温州数量可观的女企业家接管家族企业的案例确实让我们意识到在浙南地区特别是温州地区，对“重男轻女”陋俗的改良改革之风的彻底。清朝末年民国之初，在温州本地还仍然存在以“百子桶”溺毙新生女婴的陋俗；但经过长期的社会发展，女性的地位正在不断地高，重男不轻女的社会新风尚正在流行，这不仅在人口社会等方面起到了积极作用，在商业发展的代际传承方面也呈现出其独特的意义。

## 2 差序格局在企业代际传承过程中的体现

在邵璋邵少卿两兄弟共同接受培训锻炼尝试传承海螺企业的案例中，我们能从中概括出亲族观念中“任人唯亲”与“任人唯贤”的管理学方法在温州商业社会的互相作用，以及温州商业社会中的“代际锁定”关系的普遍应用。中国社会的传承体系曾先后经历了“任人唯贤”的禅让制与“任人唯亲”的世袭制，现代的企业传承制度与其说是以各项指标均衡综合考量不如简而言之将其概括为“任人唯贤”与“任人唯亲”的牵制与平衡。

“传子不传贤”的传统下，决策者近亲繁殖的结果，往往使家族企业走向衰败。王安是美国企业界华人的杰出代表，1986年，经苦心培养，王安的长子、35岁的王列接替父亲出任总经理。王列在继承之前业绩平平，而王安坚持子承父业，使追随多年的骨干失望而愤然辞职，管理层元气大伤，毁了自己辛苦创立的企业。另一个例子是香港丽新集团，其创始人林百欣拥有5家上市公司。由于林百欣对二儿子林建岳比较疼爱，林建岳大学毕业后就直接出任公司副总裁。1987年，在林建岳的建议下，丽新集团买下了亚洲电视大部分股份，结果亏损高达30亿港币。1997年，林建岳又投资70亿港币收购富丽华酒店。几个月之后，亚洲金融危机爆发，房价暴跌，丽新集团损失惨重<sup>[34]</sup>。

海螺集团的第一决策者邵奇星在选拔企业传承人的过程中有自己独特的考虑，他没有孤注一掷让自己的儿子直接入主海螺继承父业，而是别具匠心地将自己的儿子邵少卿与大侄子邵璋一同招募进海螺集团，并分管不同的子公司以锻炼培养他们的管理能力，兼顾能力与亲情。但值得注意的是，在邵璋的谈话中，虽然一再申明海螺集团的管理与邵家的家族管理大不相同，但是他话语中还是透露出今后海螺集团的家族化倾向发展将愈加明显的意味，这一点，并不利于管理者冷静客观地看待企业的产权归属问题。

著名晋商乔致庸曾亲拟的对联“求名求利莫求人，须求己；惜衣惜食非惜财，缘惜福”，找人写好刻成挂在内宅门上，以此告诫儿孙，注重节俭，不要贪图安逸，坐享祖业<sup>[35]</sup>。与晋商代表的传承与培养思想相比，温州本地的传承思想确实有其

保守性，在财富观财产观方面关于财富社会化的思想与贡献实在乏善可陈，即便企业不能传承给子孙后代，也要讲财富传于后人，在这一方面与晋商或者其他热衷于慈善事业的商业家如微软创始人比尔盖兹、银行大亨洛克菲勒相比确实比较狭隘。另一方面，在传承企业的代际锁定机制的应用方面，邵氏兄弟的表现也可算是较为典型的例子。“温州模式就是‘熟人社会’模式。”有学者这样理解所谓的“代际锁定”。温州人信奉“先交朋友，后做生意”。这样的经商原则，必然会发育大量的“潜规则”，例如设法结交政府官员等等。如果没有邵璋父亲或者其二叔邵奇星的广阔人脉，或许邵璋、邵少卿作为经理的对外工作要困难许多，恰是这种经济学家多持批判态度的特殊社会关系“代际锁定”让邵氏兄弟在与政府以及社会其他部门打交道时无往不利。

如此看来，温州人的聪明之处在于，他们不仅通过习俗影响商业活动，还凭借一些习俗转型“创造性破坏”旧有体制与规则，促进民营企业发展。温州政府对民间资本坚持“非禁即入”的宽容态度，而地方官员也出于种种动机——其中并不排斥帮助亲友谋求自身经济改善的动机——默许并支持了熟人经济的成长。而在这熟人关系之中排在第一位的便是直系血亲关系，若子承父业得以实现，则在办事做生意方面都占到了相对的天时地利人和，差序格局的效应便得以彰显。海螺如此、国岩采砂如此，温州地区以对内贸易为主的企业大多如此。

### 3、官商相护陋俗风气对温州企业代际传承的影响

从沈杨不准备接手国岩采砂的案例中，我们则能够窥见 80 后“富二代”的创业激情与对温州现有商业市场以及人情社会的不满。沈杨的不继承并非因为他没有能力接手，而是在意愿上的不妥协。有学者专门做过调查，发现企业的接班人或者准接班人的受教育程度普遍比企业的创始人也就是他们的父辈要高出两个档次。如果父亲是小学毕业，一般儿子高中毕业就可以接班；但假设父亲是初中毕业生，那他的最低要求是儿子必须大专毕业。因此在富二代中高学历人群多了，所谓的“海归”多了，当他们在外面的世界大开眼界之后，再回头面对自己身处东南一隅的家族企业时，就难免产生英雄无用武之地的感慨。温州这种内源型的经济结构带有一定的自封闭性，这与本地社会习俗以及民风民俗有着直接的因果关系：以血缘、地缘、情缘连接成的商业生态，带有一定的排外性，价值认同趋于单一，思维方式比较雷同，法制意识相对淡薄，功利主义相当明显<sup>[36]</sup>。这显然是与经济全球一体化的大趋势背道而驰的。因此，更多的高学历富二代选择到北京、上海这样的大城市去施展自己的才华，将自己的所学所得运用到相应的大企业之中去。然而，也不难发现，这其中的绝大部分人仅将这个阶段看作是对自己的试炼和积累，等待成熟的时机去创立自己的事业。

同时，在与沈杨的交流中，笔者也发现青年一代对创业机遇与创业环境的主观要求，从中也不难发现现代企业管理观念对温州传统权谋文化亦即上文所提到的“代际锁定”机制的冲击。有人讥讽温州商人：“在官商勾结、行贿舞弊上确实

高人一头。”一位理论家尖锐地指出，靠这一套发财的人并不是在为社会创造财富，只不过转移了财富的分配形式罢了<sup>[37]</sup>。”在温州社会，“公共权力”和私营经济两者编织出一张“看不见的网”，一方面与温州的历史、地缘、血缘、文化、宗族等因素有关，另一方面也同样与人格化交易方式的形成及其作用有关。温州的人格化交易方式的产生和发展，是在改革开放这一经济体制转型的大背景下发生的，也是在本地方政府官员的默许和支持下出现的。温州当地的部分地方官员出于种种动机，当然也不排斥帮助家人和亲朋好友以及谋求自身经济改善的动机，在改革开放初期就默许和支持私营经济的发展，并且冒了很大的政治风险。政府官员的这种行为应该说在一定时期中是具有进步意义的。但是问题的另外一方面是，伴随着温州人格化交易方式的产生和发展，事实上更多的地方政府官员不断地自居不自觉地开始“沦陷”为这一交易方式的一个组成部分，结果是公共权力与私营经济两者不断相互渗透，形成了一张区域性的“不可触摸的网”，阻碍了温州经济社会的对外开放。<sup>【37】</sup>

然而，无论是从权谋文化、代际锁定中收益的邵氏兄弟还是不满于这种以权谋利、以权谋私潜规则的沈杨，他们都深深明白：我们现在的时代，商业环境与民俗惯制都在发生着变化，在这样的商业环境与人文环境中，做企业就像跑一场马拉松接力赛。企业家就是一个马拉松选手，从孩童跑到老年。权谋能帮助你的一段路程领先，不能帮助你永远领先，它总有失效的一天。下一个接你棒的人，如果只学过前任的跑步秘诀，却从来没练习过跑步的基本功，不熟悉市场的价值规律以及与时俱进的管理理念，那么他就不知道如何在商场在领先，这一次的交棒即便无懈可击，也不能保证在终点前一路领先。

#### 4 结语

在温州，市场经济的竞争性强烈地冲击了因循守旧、自满自足、不思进取的消极观念，调动和鼓舞了温州人大胆探索、敢为人先、开拓进取的特有精神，这种精神与根深蒂固的传统思想民俗文化共同影响着温州企业的代际传承过程。

在笔者看来，现阶段温州商业的代际传承仍处在相对平稳的过渡阶段，无可避免的，它受着类似“重男轻女”的男权观念、“任人唯亲”的差序格局人力资源管理观念以及“代际锁定”“官商相亲”的社会风气等不良因素的影响，但更应当看到现代的社会变革力量对这些传统陋俗的批判与革新。

温州商业的代际传承将在较长的一个时期里成为专家学者的研究热点，关于良俗陋俗对其不同程度的影响本文所作探索实在非常有限，希望能够起到抛砖引玉的作用，引起更多人对这一特定社会时期的这一特定社会现象的关注，也希望温州企业的传承人们能够了解现状，再接再厉，为发展与繁荣家族企业与家乡经济贡献自己的力量。

## 注 释

- [1] 朱自清. 温州中学校歌[Z], 1923
- [2] 戴海东. 温州私营企业主阶层研究[M]. 长春: 吉林人民出版社, 2005. 13
- [3] 小艾尔弗雷德·D·钱德勒. 看得见的手——美国企业的管理革命[M]. 北京: 商务印书馆, 1987. 9
- [4] 陈炎 许晓晖. 家族力量[M]. 杭州: 浙江人民出版社, 2003. 14
- [5] 张余华. 家族企业发展进程及治理模式研究[M]. 武汉: 华中科技大学出版社, 2006. 71
- [6] 张余华. 家族企业发展进程及治理模式研究[M]. 武汉: 华中科技大学出版社, 2006. 71
- [7] 费孝通. 乡土中国[M]. 上海: 上海人民出版社, 2006. 373
- [8] 费孝通. 乡土中国[M]. 上海: 上海人民出版社, 2006. 380
- [9] 乌丙安. 民俗学原理[M]. 沈阳: 辽宁教育出版社, 2001. 322
- [10] 张厚义. 2005年中国私营企业调查报告[R]. 北京: 中华工商时报, 2005-02-03
- [11] 张厚义 主编. 中国私营企业发展报告(1999) [R]. 北京: 社会科学文献出版社, 2000
- [12] 傅晓兵. 家族企业长寿之道 [J]. 价值中国网  
[www.chinavalue.net/Article/Archive/2008/12/19/150256.html](http://www.chinavalue.net/Article/Archive/2008/12/19/150256.html), 2009. 2. 25
- [13] 马津龙. 关于温州民营企业制度创新和管理创新若干问题的思考[J]. 经济研究资料, 1999年12月
- [14] 钟敬文 主编. 民俗学概论[M]. 上海: 上海文艺出版社, 2005. 483
- [15] 钟敬文. 钟敬文文集(民俗卷)[M]. 合肥: 安徽教育出版社, 2006. 26
- [16] 李新春. 家族化企业的“管理革命”[J]. 学术研究, 2001(5). 8
- [17] 王云飞. 我国家族企业传承中的文化分析[D]. 广东省社会科学院硕士学位论文(2007). 18
- [18] 郑杭生. 社会学概论新修[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004. 205
- [19] 陈炎 许晓晖. 家族力量[M]. 杭州: 浙江人民出版社, 2003. 97-98
- [20] 蔡克骄. 瓯越文化史[M]. 北京: 作家出版社, 2002. 157
- [21] 马津龙. 关于温州民营企业制度创新和管理创新若干问题的思考[J]. 经济研究资料, 1999年12月
- [22] 张建勇. 我国家族企业继承问题[D]. 郑州大学硕士学位论文(2006). 19
- [23] 卢作孚. 中国的建设与人的训练[M]. 北京: 学林出版社, 1987. 12
- [24] 杨国枢. 家族化历程、泛家族主义及组织管理[J]. 海峡两岸的组织和管理, 1988

- [25] 戴海东. 温州私营企业主阶层研究[M]. 长春: 吉林人民出版社, 2005. 247
- [26] 陈炎 许晓晖. 家族力量[M]. 杭州: 浙江人民出版社, 2003. 324
- [27] 费孝通. 乡土中国[M]. 上海: 上海人民出版社, 2006. 23
- [28] 王晓毅 朱成堡. 中国乡村的民营企业与家族经济[M]. 太原: 山西经济出版社, 1996. 82-83
- [29] 陈炎 许晓晖. 家族力量[M]. 杭州: 浙江人民出版社, 2003. 344
- [30] 乌丙安. 民俗学原理[M]. 沈阳: 辽宁教育出版社, 2001. 139
- [31] 王云飞. 我国家族企业传承中的文化分析[D]. 广东省社会科学院硕士学位论文 (2007). 16
- [32] 王晓毅 朱成堡. 中国乡村的民营企业与家族经济[M]. 太原: 山西经济出版社, 1996. 6
- [33] 叶大兵. 论温州民俗对“温州模式”形成和发展的影响[J]. 温州师范学院学报 (哲学社会科学版), 2003. 第 24 卷 第 4 期
- [34] 而干. “富二代”缘何扶不上马[J]. 中国商界. 2008 年第 2 期
- [35] 张正明. 晋商与经营文化[M]. 北京: 世界图书出版社, 1998
- [36] 刘华. 温州模式与习俗转型[J]. 环球财经, 2006 年
- [37] 史晋川. 温州模式的历史制度分析——从人格化交易与非人格化交易视角的观察[J]. 浙江社会科学, 2004 年第 2 期



## 致谢

毕业在即，心中有千头万绪，但此时此刻最大的感触莫过于感激。

回顾三年前的这个时候，我从西安赶来参加学校的研究生入学考复试。我还记得那天和煦的阳光、老师们和蔼的笑脸和温大校园里生机勃勃的和谐气氛。一转眼，三年的研究生生活已近尾声，而对母校的眷恋却日益加深。气氛热烈的课堂、静谧的图书馆、设施先进的运动场馆、井然有序的食堂与舒适温馨的寝室，温州大学优越的学习生活条件给我们提供了良好的发展空间。感谢母校，不仅给我们提供了继续学习深造的机会，更为我们创造了独具温大特色的人文环境。

回想三年前的这个时候，我第一个进入研究生复试的教室，心中的紧张不言而喻，但意外地，老师们笑着对我说：“不紧张。”其后的三年，我有幸聆听了邱国珍教授、姚周辉教授、蔡克骄教授和赖施虬副教授等老师们的谆谆教导，见识了他们渊博的学识和严谨的治学风格。尤其是我的导师邱国珍教授，课堂之中，她总是鼓励我多多发表自己的见解，并非常有针对性地给我提出意见与建议。课堂之外，她多次亲自带领我们深入乡村，进行田野调查，以自己的身体力行对我们进行言传身教。生活中，她对我们的关怀无微不至，任何苦恼我们都愿意向老师倾诉，任何快乐也都愿意与老师分享。工作上，邱国珍教授向温州民俗博物馆的负责人赖施虬副教授推荐了我，在担任博物馆讲解员的工作过程中，我对温州本地区的民俗有了更感性更深刻的认识，个人的工作能力与应变能力也得到了锻炼与提高。借此机会，我想向邱老师、向民俗学学科的各位老师表达心中的感激，祝愿老师们身体健康，学术之树常青！

回望三年前的这个时候，我与十八位素昧平生的同学在一个教室里集合，当时的我们还有懵懂与彷徨；而如今，我们意气风发，或踏上更广阔的学术之路，

或走上称心如意的工作岗位。告别校园之际，我也要向相亲相爱的兄弟姐妹们道一声再见，但，这三年来的点点滴滴将永远珍藏于我的心间。

最后，还要感谢在这三年求学过程中认识的所有朋友，感谢我校马津龙教授和戴海东教授的无私帮助，感谢温州报业集团的黄之宏记者、郑光雨记者、夏子昂记者和温州电视台的朱全全记者，感谢热情接受我访问的张蕾蕾女士、邵璋先生和沈杨先生，是你们的支持使我顺利完成了前期的田野作业。

至此，我的致谢将要告一段落，学生生涯也将告一段落，然而我会怀着感恩的心，在今后的工作生活中继续保持求知好学、积极向上的态度，不辜负母校老师与同学对我的期望。

## 攻读学位期间发表的学术论文目录

- [1] 叶力前. 潜民俗之脚足隐喻发微. 神州民俗[J], 2008, 101( 10): 47-48