

<https://doi.org/10.52288/jbi.26636204.2020.01.04>

溫州家族企業國際化現狀、動因及策略分析—以正泰集團為例

Analysis of the Motivation and Strategy of Wenzhou's Family Business Internationalization—Based on CHINT Group

楊迪川^{1*} 章掀嶂²

Di-Chuan Yang Zhang-Feng Zhang

摘要

在溫州的經濟結構中，民營經濟佔據主導地位，大部分的民營企業採用的是家族企業的制度形式，研究家族企業的發展對民營經濟的發展起到重要的認識作用。關於家族企業國際化，以往的研究主要是從長期導向、家族股權和家族涉入等企業內部因素對國際化的影響，但是僅僅重視企業資源和能力等內生因素，對企業國際化的影響是不夠的，企業的外部環境也會促使企業進行國際化擴張，因此還要從政府制度等外生因素，對家族企業國際化展開進一步研究。本文通過在宏觀上對溫州家族企業，以及溫州的政策和制度進行分析，找出驅動溫州家族企業國際化的內外因素所在，並進一步通過對正泰企業發展歷程的微觀分析，借鑒正泰集團從家族式企業向國際型企業轉型的案例，來探究溫州家族企業應該如何把握機會，控制企業的國際化進程，使企業得到可持續性發展。最後，從政府、企業以及企業和企業之間，三個角度提出溫州家族企業國際化的策略建議。

關鍵字：溫州、家族企業、國際化

Abstract

In the economic structure of Wenzhou, private economy occupies a dominant position. Most private enterprises adopt the system of family business. Research on the development of family enterprises plays an important role in understanding the development of private economy. As for the internationalization of family enterprises, previous studies mainly focus on the influence of internal factors such as long-term orientation, family equity and family involvement on internationalization. However, it is not enough to only pay attention to the impact of endogenous factors such as enterprise resources and capabilities on the internationalization of enterprises. The external environment of enterprises will also promote the international expansion of enterprises. Therefore, it is necessary to further study the internationalization of family enterprises from the perspective of exogenous factors such as institutional environment. This article intends to find the internal and external factors which driver the process of Wenzhou's family business internationalization through the macro analysis of family firms, policy and system in Wenzhou and further through the microscopic analysis of CHINT enterprise development course to explore how can the Wenzhou's family business grasp the opportunity and control the internationalizing course of enterprises to make the enterprise sustainable development by drawing lessons

¹ 廈門大學嘉庚學院國際商務學院副教授 511482777@qq.com*通訊作者

² 廈門大學嘉庚學院國際商務學院本科生

from CHINT group from the family-run enterprises to the case of international enterprises transformation. Finally, strategic recommendations about Wenzhou's family business internationalization are proposed from three perspectives of government, enterprises and between enterprises.

Keywords: Wenzhou, Family Enterprise, Internationalization

引言

在全球企業組織形態中，無論是發展中國家還是發達國家，世界各國的家族企業都在不斷努力發展著。家族企業作為世界上普遍存在的企業組織形態，有著不可忽視的地位。自從大力發展私營經濟以來，家族企業的發展促進了溫州經濟的迅速發展，溫州作為家族企業的“聚居地”，其當地企業在快速發展的同時不斷向國際化方向邁進，隨著國內市場逐漸國際化和世界經濟全球化的不斷加深，放眼看世界的溫州家族企業為了尋求更大的經營機會，開展了各種國際商務活動。

我們可以看到，不斷的有溫州家族企業在海外上市、在國外建立商城、工業園或研發中心。在溫州家族企業由小到大、由弱到強，不斷尋求國際化發展的現象下，溫州的家族企業究竟發展如何？溫州的家族企業在國際化發展過程中有何獨特優勢？驅動溫州家族企業國際化的動因是什麼？如何讓有國際化需求的家族企業更好的實行對外投資？本文接下來將針對這些問題，逐一探究溫州家族企業的現狀特點以及驅動因素，並通過正泰企業成功的國際化路程，對溫州家族企業國際化提出策略建議。

1. 家族企業的概念和特殊性

1.1 家族企業的概念

家族企業指大部分資產所有權和經營權被家族成員所擁有的企業。錢德勒認為“家族企業的特點是企業創業者及其最親密的合夥人，和家族一起掌握大部分股權”（劉天君，2015）。不同國家的家族企業對家族佔有公司股份的佔有率不同，相較於西方發達國家分散的股權結構，中國家族企業對股權的佔有比例普遍較高，因此需要結合實際情況進行判斷臨界持股比例。就目前中國民營經濟發展情況來說，錢德勒所認為的家族企業的定義，基本符合中國目前家族企業的判斷。

家族企業是一種遍佈全球的通用商業組織。根據普華永道《2018年全球家族企業調研-中國報告》，自1978年經濟改革以來，一大批民營家族企業在中國內地成立。通過一些引導民營經濟發展的政策措施，截至2017年底，民營企業快速增加到的2,700萬家，其中大多數企業為家族企業。在A股市場上市的所有私營企業的比例中，從2016年到2017年，家族企業的占比從48.9%增加到55.7%。截至2017年4月，在國內股票交易所，有累計多達1,112家家族企業上市。

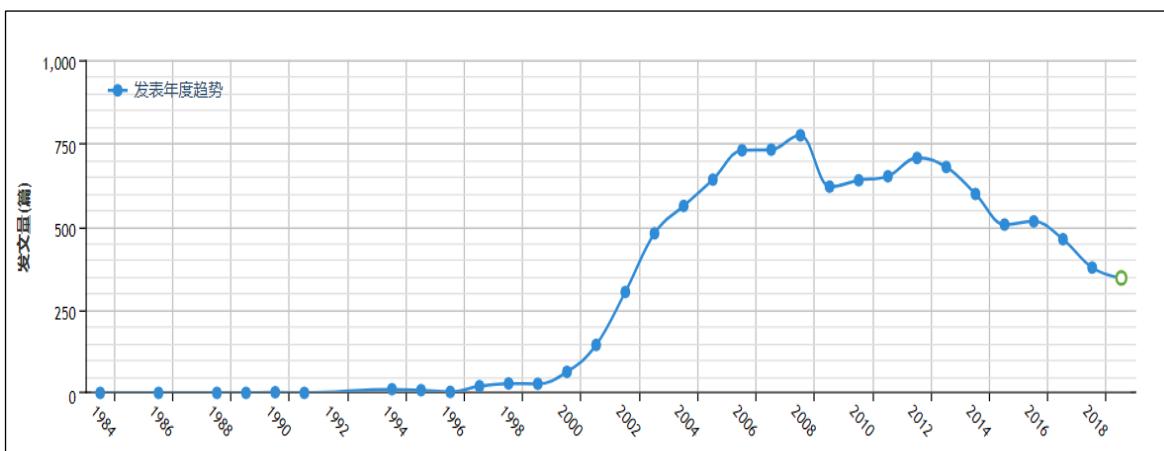
1.2 家族企業的特殊性

學者普遍認為，家族企業的基本特徵是家族成員擁有對於企業的大部分所有權和控制權。“企業的重大經營決策權，家族關係系統和企業管理系統相互融合”（魯莉勤、陳凌，2009）。與傳統的公司治理不同，家族企業的治理存在著較大差異，“家族企業由於其所有權結構的相對或絕對集中、家長權威、利他主義行為和差序式治理等特徵，使得家族企業的治理與傳統公司存在較大差異”（翟玲玲，2014）。在家族企業治理問題上，除了要關注現代公司治理存在的普遍問題外，還要關注家族

內部、家族成員與企業間關係的治理問題（邊文霞，2011）。由於家族通常安穩於現狀，把注意力放在成員內部，因此可能會和企業追求利益為目的的發展目標不同。

2. 家族企業研究現狀

通過在中國知網文獻一欄下搜索，檢索條件：（主題=家族企業或者題名=家族企業或者v_subject=中英文擴展（家族企業，中英文對照））（模糊匹配），我們得到10,389的搜索結果。圖1顯示2000年後，關於家族企業相關論文發表量急劇增長，在2006年到2008年期間每年所發表文章數達到最高峰，而後隨之下降，但仍保持較高的熱度。



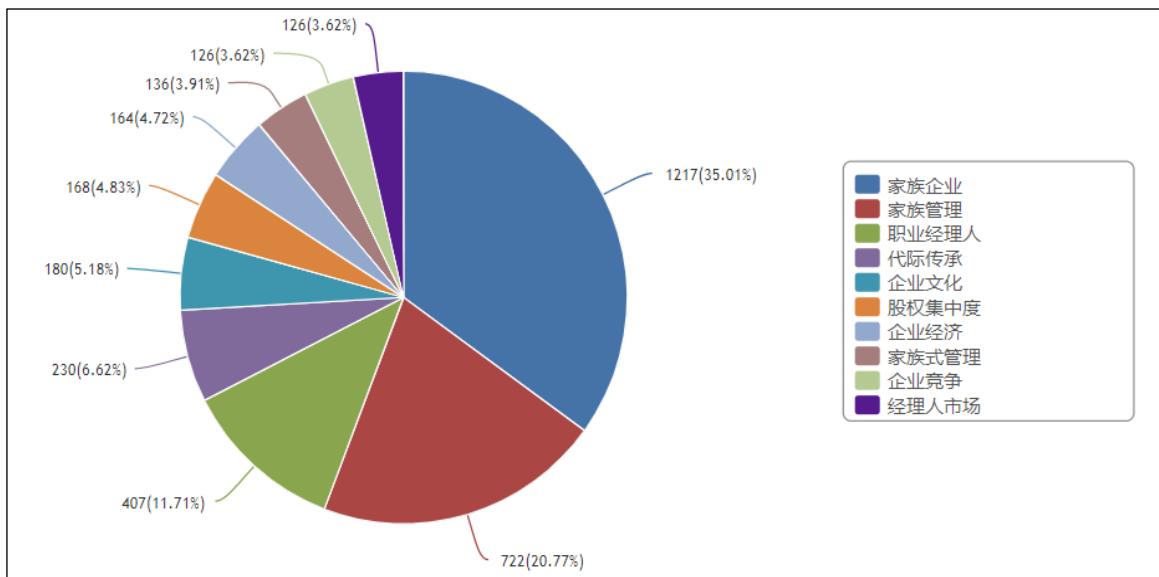
資料來源：通過知網計量視覺化分析所得

圖1. 1984-2018年知網上以“家族企業”為主題的文章發表量變化圖

進一步在中國知網碩博士一欄下搜索，檢索條件：（主題=家族企業或者題名=家族企業）（模糊匹配），我們搜索到1,968相關碩博士論文，通過知網的計量視覺化分析得到圖2和圖3。圖2顯示以“家族企業”為主題的相關文章的關鍵字排前五的是家族管理、職業經理人、代際傳承、企業文化和股權集中度。圖3顯示研究主要以基礎研究為主，占比60.81%，行業研究次之，占比26.35%。

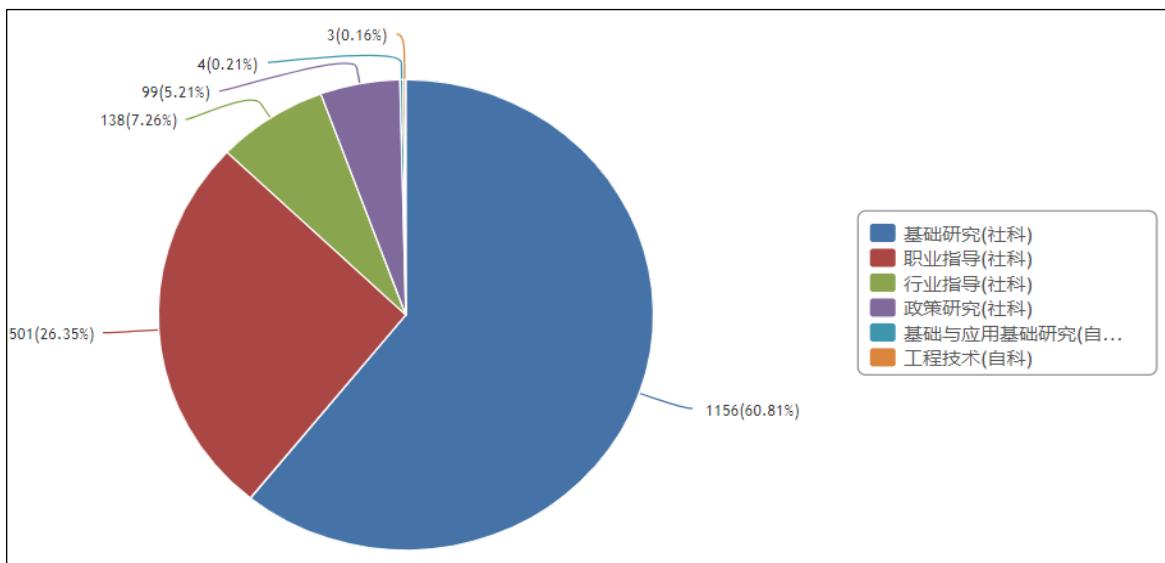
根據國內學者李軍的研究，現有文獻主要研究家族股權、長期導向和家族涉入等企業內部因素對家族企業國際化的影響，但是僅僅重視企業內部因素對家族企業國際化的影響是不夠的，還要對外在環境因素對家族企業國際化的影響進行進一步研究。“根據組織共生理論，環境和企業是共生依存系統，制度環境是影響企業戰略決策的重要外生因素”（李軍等，2016），不利的外部環境環境會迫使家族企業將視野轉向海外，進行對外投資；而高度國際化的外在市場也會促進企業進行對外投資和海外市場擴張。

本文聚焦溫州，通過對溫州家族企業以及溫州的政策和制度環境進行宏觀分析，找出驅動溫州家族企業國際化的內外因素所在，並進一步通過對正泰企業發展歷程的微觀分析，探究溫州家族企業應該如何把握機會，控制企業的國際化進程，使企業得到可持續性發展。



資料來源：通過知網計量視覺化分析所得

圖 2. 1984-2018 年知網上以“家族企業”為主題的關鍵字分佈圖



資料來源：通過知網計量視覺化分析所得

圖 3. 1984-2018 年知網上以“家族企業”為主題的文章研究層次分佈圖

3. 溫州家族企業現狀分析和特點

3.1 溫州家族企業現狀

中國的大多數中小企業採用家族企業的制度形式，這是市場導向和自然選擇的結果。在中小企業發展中，家族企業沒有必要全都向著現代企業制度改變，事實上，家族企業制度可能非常有利於中小企業的發展，大量的家族企業存在於盛行現代企業制度的國家。“據美國《家族企業》季刊雜誌的統計，美國家族企業的比例為 54.5%，英國為 76%，澳大利亞為 75%，西班牙為 71%，義大利和瑞典超過 90%”（黃泰岩、金鐵鷹，2008）。對於溫州的中小企業，應該要選擇適合自身發展的企業組織形式，而不是盲目進行家族企業向現代化企業的轉變。

根據《2018年溫州市國民經濟和社會發展統計公報》，2018年溫州市生產總值(GDP)6,006.2億元，比上年增長7.8%。其中，第一產業增加值141.8億元，增長2.0%；第二產業增加值2,379.5億元，增長7.6%；第三產業增加值3,484.9億元，增長8.2%。國民經濟三次產業結構為2.4：39.6：58.0，第三產業比重比上年提高0.4個百分點。

在表1中，我們可以看到2018年，規模以上工業企業4,618家，實現工業增加值996.2億元，相比2017年增長8.4%，其中輕、重工業增加值分別為359.3和637.0億元，相比2017年增長6.2%和9.7%。其中，私營經濟占比49.8%，佔有非常重的地位；其次是有限責任公司，占比25.3%。溫州民營經濟佔據著其工業經濟主導地位，而在這些民營企業中，大部分採用的企業組織形式是家族企業組織制度。

表1. 2018年規模以上工業增加值

指標	單位數 (家)	規模以上工業增加值	
		實績(億元)	比重(%)
總計	4,618	996.2	100.0
其中：輕工業	2,133	359.3	36.1
重工業	2,485	637.0	63.9
其中：國有企業	10	32.9	3.3
集體企業	12	2.4	0.2
股份合作制企業	92	6.7	0.7
有限責任公司	1,042	251.9	25.3
股份有限公司	110	121.5	12.2
私營企業	3,218	496.0	49.8
港澳臺投資企業	56	24.8	2.5
外商投資企業	78	60.1	6.0

資料來源：2018年溫州市國民經濟和社會發展統計公報

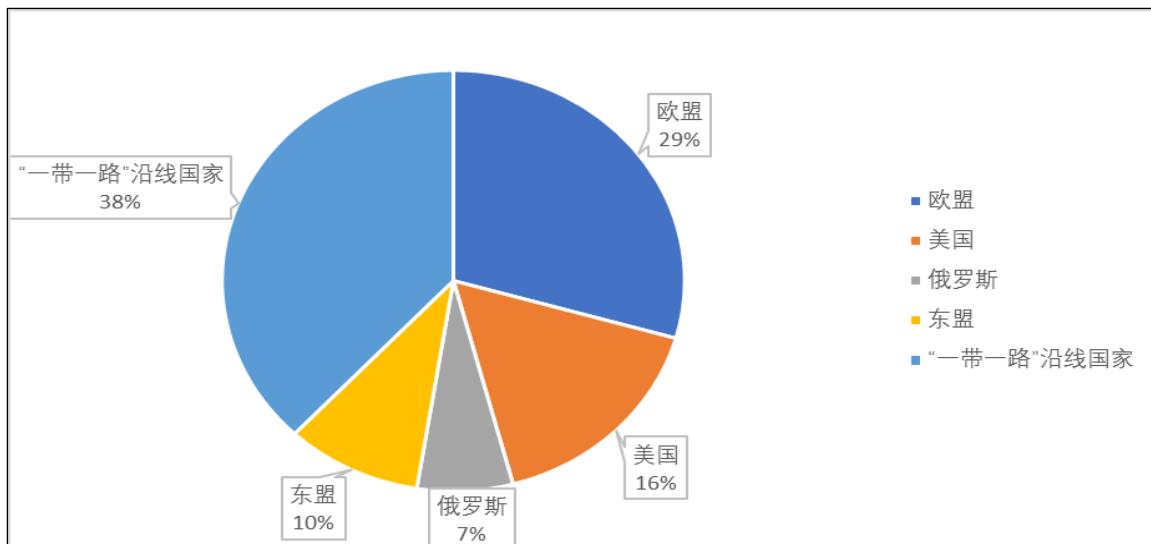
根據2018年《溫州市國民經濟和社會發展統計公報》顯示，2018年溫州全年貨物進出口總額1,507.2億元，比2017年增長13.6%。其中進口204.7億元，增長20.9%；出口1,302.4億元，增長12.5%。民營企業出口1,190億元，增長14.5%，占溫州市貨物出口總額的91.4%，比上年提高1.6個百分點，可見以家族企業制度為主的民營企業仍是溫州貨物出口的主導者。而針對國家的“一帶一路”計畫，2018年溫州對“一帶一路”沿線國家出口474.9億元，同比增長13.1%，從“一帶一路”沿線國家進口102.9億元，同比增長65.3%。2018年溫州市累計獲自營進出口權企業達1.7萬家，比上年末增長15.2%，可見政府對企業的進出口政策不斷完善。溫州市國際服務貿易進出口額165.4億元，同比增長24.3%，其中服務貿易出口額87.8億元，增長54.8%，服務貿易出口能力顯著增強。在以上的資料中，我們可以看到溫州的家族企業對於溫州的進出口貿易的重要性，以及政府宣導的“一帶一路”計畫對溫州企業出口有較大的吸引力，同時政府對溫州企業的進出口政策不斷完善，更多的企業能夠從事進出口貿易。

根據《溫州市2017年1-5月對外貿易分析》顯示，從主要出口市場來看，對歐盟出口120.02億元，同比增長6.7%；對美國出口67.08億元，同比增長21.4%；對俄羅斯出口27.3億元，同比增長29.7%；對東盟出口38.8億元，同比增長23.3%；

對“一帶一路”沿線國家出口 154.88 億元，同比增長 14.6%。

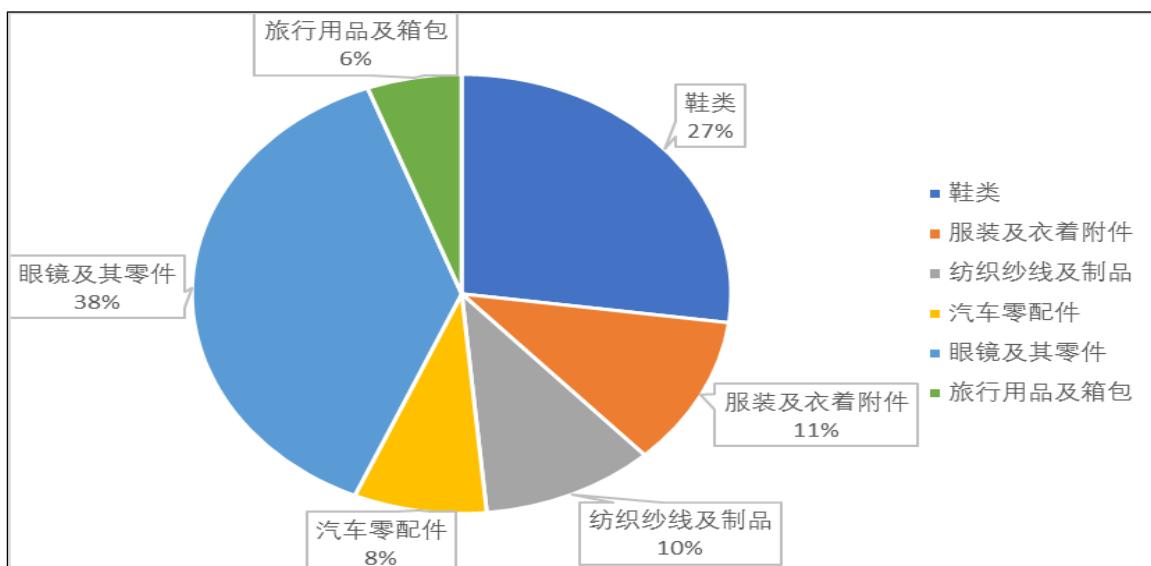
從出口商品來看，全市機電出口 199.33 億元，同比增長 14.9%；高技術商品出口 12.02 億元，同比增長 19.2%；勞動密集型產品出口 175.45 億元，同比增長 8.5%。主要出口商品中，鞋類、服裝及衣著附件、紡織紗線及製品、汽車零配件、眼鏡及其零件、旅行用品及箱包同比增長 9.5%、13.0%、6.8%、15.3%、6.9%、28.0%。

由圖 4 和圖 5 可見，整體水準上，溫州的當地產業結構主要是以製造鞋類、服裝及衣著附件、紡織紗線及製品、汽車零配件、眼鏡及其零件、旅行用品及箱包等傳統輕加工業為主，主要出口對象是作為世界主流市場的歐美。政府主導的“一帶一路”計畫也給溫州企業帶來很多機遇，然而如何實現產業技術升級，擺脫對勞動密集型產業的依賴，仍是政府和企業要共同面對的問題。



資料來源：溫州商務局

圖 4. 溫州市 2017 年 1-5 月對外出口市場情況



資料來源：溫州商務局

圖 5. 溫州市 2017 年 1-5 月對外出口商品情況

在以上的溫州對外貿易出口資料中，我們可以看到溫州以家族企業制度為主的民營企業在溫州經濟發展起到重要的作用，同時，這些家族企業主要以勞動密集型產業為主，主要出口歐美，而“一帶一路”計畫對目前的家族企業有著較強的吸引和導向。

溫州製造產品遠銷國內外，深受國外市場喜愛，康奈、奧康、人民電器等溫州家族企業在國際市場上走出了自己的道路，但溫州家族企業在國際化道路上走得甚是艱辛。近年來，溫州家族企業對外擴展速度放慢，海外市場佔有率有下降趨勢。由於東南亞、非洲等國家和地區擁有更為低廉的社會資源和自然資源，不少中小型溫州家族企業在國際競爭衝擊中被沖出海外市場，轉向對內銷售，溫州的小商品價格優勢的不再，逐漸銷聲匿跡。國內物價上漲、生產成本上升、國際貨幣匯率波動、歐美等主要市場出於對本國產品的保護，不斷地實施貿易保護戰略以及反傾銷手段，種種因素極大地阻礙了溫州民營企業進軍海外市場的道路（熊禮慧，2019）。

3.2 溫州家族企業國際化進程

家族企業國際化路徑分為逐步國際化和天生國際化。20世紀70年代中期，奧斯塔賴尼恩、詹森和瓦倫等人提出了企業國際化階段理論（Vernon, 1966）。階段理論認為企業在通過一系列漸進的階段逐步涉入國際化市場前，首先應該先服務於國內市場。而 Rennie (1993)、Argyrous (1993) 等人通過對那些從建立之初就以全球為市場的企業進行研究，提出了天生國際企業理論。和傳統跨國企業在國內發展較長一段時間積累一定資源後才逐步走向國際不同，天生國際化企業會快速走向國際市場，甚至在誕生一刻起就已經走向國際化，但這也就意味著天生國際化企業對當地市場國際化程度有著更高的要求。

國際化漸進式路徑學說基本能解釋溫州家族企業國際化的進程。溫州家族企業國際化和民營企業國際化一樣，是一個漸進的過程，主要體現在：“企業經營範圍的地理位置從本地市場逐漸延伸到全球市場，企業的經營方式從純國內經營逐漸發展到海外生產”（章偉坤，2008）。通過李朝明與魯桐（2003）針對溫州企業國際業務的經營進展狀況的調研發現，溫州大部分私營企業的國際化進程符合國際化漸進路徑。從跨國經營的方式上看，目前溫州民營企業海外經營的主要方式有設立國外分公司、間接出口和直接出口。調查中發現海外業務的擴展對溫州民營企業有著很大的吸引力，溫州私營企業在海外銷售額占總體銷售額的有很大比重，16%的企業有意願進行對外口，63%的企業正在逐步著手出口業務。間接出口代理是溫州企業從事對外直接投資的一種過渡形式，通過技術合作與貼牌生產，溫州民營企業正在逐步走向國際化（李朝明、魯桐，2003）。

溫州家族企業主要在其優勢行業進行境外投資，來延長自身的銷售生產管道，開發國外的資源，以及提升自身的科技技術水準，向高端技術發展。投資目的主要為了擴大進出口量體量，佔據在海外的市場份額（潘少勇，2010），主要細分的投資方式如表2所示。

3.3 溫州家族企業特點

3.3.1 溫州家族企業占溫州經濟的主導地位。

“功利並舉”、“農商並重”的溫州當地文化，對溫州民營經濟發展有著重要影響，溫州人在這種文化的影響下，更早意識到市場經濟的前景和價值，紛紛走在經濟市場化的道路上（徐亞純，2008）。這種文化使得溫州在改革開放初期，走在民營經濟的前頭，一個個以家族為中心的企業，推動者溫州經濟向前邁進的步伐。直至今

日，溫州大部分的民營仍採用的是家族企業的管理制度模式。憑藉著初始融資的優勢、管理成本低、監督成本不高、決策效率高以及內部資訊較通暢的特點，家族企業制度仍然是溫州人創業時，為了度過艱苦的創業初期採用的主要企業組織形式。

表 2. 溫州企業境外投資方式

投資方式	溫州案例
行銷網路型的境外投資	康奈集團在俄羅斯建工業園，先後在紐約、米蘭、威尼斯及港澳臺地區開設了 300 多家境外專賣店，還有其它溫州企業在多個國家投資建立辦事處。
“中國城”性質的境外投資	在國外建立商城銷售國內產品。
生產型的境外投資	青山控股先後投資 20 多億美元，建設印尼青山工業園。
資源型的境外投資	溫州柳氏胡金林在柬埔寨有一個月利潤 6 萬美元的水電站，還有 15 萬畝的森林開發權，還有其他溫州企業在東南亞、非洲、蒙古等國家進行資源投資。
海外上市	瑞立汽車零部件公司在美國借殼上市。
個人在世界各地的置業	目前溫州企業在多個國家購買不動產，謀求投資收益。
設立境外研 設計中心	在義大利成立了溫州哈杉鞋業的鞋業研發中心。

資料來源：根據文獻整理。

3.3.2 競爭激烈環境下形成的中國企業鳥群

溫州的家族企業主要集中在勞動密集型產業，由於勞動密集型產業准入門檻較低，導致了溫州家族企業之間殘酷的低價競爭，只能通過擴大銷售規模和降低生產成本來擴大盈利，導致產品的生產成本大幅度降低。溫州家族企業群是一種非常高效的生產方式，世界的生產模式從手工製成方式發展成福特式的流水線方式，再到日本發明的精益生產方式，而這些都只是單個企業的生產模式，而溫州的家族企業的生產方式是不同的。溫州家族憑藉著同類型企業的高度聚集和完整的上下游產業鏈，有著明顯的集聚優勢。在管理科學中，這種企業的生產模式被稱為鳥群效應（謝姍，2012）。比如柳市龍頭企業正泰集團，除了關鍵部件的 10% 產品自產，其餘 90% 向其他協作廠公開招標，只有國企成本的三分之一。這種協作需要很多位於下游產業鏈中企業的高度競爭為基礎，與日本單個企業生產模式不同，由於溫州企業家族獨立性強，成品廠和協作廠之間相互獨立，有著更高的靈活性和對市場的快速反應，避免了大公司病。

4. 溫州家族企業國際化驅動因素分析

4.1 主動因素

4.1.1 市場尋求型

經過近些年來的發展，溫州的生產製造能力獲得長足發展。康奈集團在俄羅斯建

工業園，先後在紐約、米蘭、威尼斯及港澳臺地區開設了 300 多家境外專賣店，在國外建立商城銷售國內產品，還有其它溫州企業在多個國家投資建立貿易公司或辦事處，可見部分溫州家族企業為了解決生產能力過剩的問題，開始將目光投向海外。在國內逐漸處於比較劣勢地位的勞動密集性產業，對生產能力落後的國家和地區卻具有比較優勢。為了避免國內市場的低價惡性競爭，溫州企業通過境外投資拓展海外市場，有利於溫州家族企業加快對海外市場的反應速度，貼近當地的客戶，改進和升級產品，以更好地滿足當地客戶的需求。

4.1.2 技術尋求型

技術落後、科研能力薄弱、規模較小、產品品質不高等是溫州家族企業普遍存在的問題。溫州哈杉鞋業在義大利成立了自己的鞋業研發中心，溫州家族企業急需提高產品科技含量以及增強技術創新能力，為了獲得發達國家的技術“溢出效應”，部分家族企業開始投資海外發達國家市場，除更直接地掌握技術發展最新動態，也可以瞭解東道國市場偏好及需求，以促進產品改良與開發。

4.1.3 資源尋求型

近年來，不斷有溫州企業為了獲得生存資源進行對外投資。溫州柳氏胡金林在東埔寨有一個月利潤 6 萬美元的水電站，還有 15 萬畝的森林開發權，還有其他溫州企業在東南亞、非洲、蒙古等國家進行資源投資。對於以勞動密集性製造業為主的溫州來說，溫州家族企業的快速發展，意味著對資源的需求不斷增加，然而由於國內生產資源增長速度有限，遠低於溫州企業對資源需求的增長速度，這導致越來越多的溫州家族企業開始放眼全球，通過全球市場獲取自身所需的資源。

4.1.4 品牌尋求型

2004 年，瑞立汽車零部件公司在美國納斯達克借殼上市。溫州市部分企業抓住國際經濟下行之機並購境外公司，在驅動企業轉型升級的同時，獲得品牌效益，開展海外並購已成為大型溫州家族企業對外投資的新趨勢。相較於以往溫州企業試圖自主創造品牌，走國內品牌向國際品牌發展的道路，越來越多的溫州家族企業開始採用對外並購來獲取東道國企業的知名品牌，從而快速進入並佔領目標市場。

4.2 被動因素

4.2.1 規避貿易壁壘

中國目前已成為世界各國反傾銷調查的主要對象國，以勞動密集型產業為主的溫州出口產品也常受到反傾銷調查。2011 年至 2015 年期間，WTO 紘書處共發佈涉及 10 類溫州市主要出口產品的 WTO/TBT 通報 57 項。在勞動密集型產業中，溫州在國際上頻頻遭遇到反傾銷起訴，主要以橡塑皮革製品為主。為了躲避大量的反傾銷起訴，部分溫州企業開始將一部分生產轉移到國外，比如青山控股先後投資 20 多億美元，建設印尼青山工業園，通過對外直接投資發展本土化生產與銷售，來克服貿易壁壘。

4.2.2 更高制度成本迫使家族企業國際化以尋求較低的市場資源

在行政方面，相較於國有企業相比，溫州家族企業需要承擔更高的行政成本。雖然溫州市政府率先進行體制改革的措施，使得溫州市民營經濟得到快速發展，但溫州現有的政府管理制度已逐漸落後於其他地方政府，溫州市民營經濟的第三產業比

重偏低，需要進一步放寬市場准入政策。亂檢查、亂評比、亂培訓的“新三亂”擾亂市場秩序，增加了企業不必要的負擔，而且削弱了企業對政府的信任。在下行的經濟環境下，區域分化會更加嚴重，從長期看，人才和資源會不斷集中到一線城市。作為三線城市的溫州，面臨著資本和勞動力不足的現實（孫嘉遙，2018）；又由於中國計劃經濟的存在，政府對一部分基礎生產要素有著分配權，本就不充足的基本生產要素被分配給了國有企業，使得市場的資源配置效率降低。從經典的市場理念可知，培育市場並非很難，市場往往源于自發秩序的結果，行政放權放手即可。可惜“父愛主義”氾濫的政府往往傾向於不相信市場，最終將自身限於“一管就死，一放就亂”的治亂怪圈之中，這對溫州家族企業的發展造成不利的影響，迫使家族企業國際化以尋求較低的市場資源。

4.2.3 低水準過度競爭促使創新能力較強的企業向外尋求發展

溫州家族企業除了與大量同類企業競爭之外，還要受到來自國有企業的競爭。溫州目前的勞動密集型產業具有進入壁壘低的特點，溫州模式是以縱向專業化分工為基礎，因而產生了內部專業化市場和各種專業村、專業鎮，這種特點使得企業規模小、技術簡單、投資也不大，而且容易模仿（陽浙江等，2003）。在這種情況下，對於溫州創新技術能力要求較高的行業中的家族企業，為了降低創新風險，分攤研發成本並獲得更高回報，以及進一步擴張海外市場保持先發優勢，將會採取對外投資策略。溫州目前的市場競爭法規體系仍不健全，而溫州的製造業的特點是：“投資少、工藝簡單、成本低、見效快，這種投資理念造成同行之間‘模仿模式’盛行”（任寶東、徐世剛，2014）。勞動密集性行業過度競爭問題導致的低價競爭，使得溫州家族企業要負擔很高的競爭成本，企業忙於在激烈的生存中存活下來，因而限制了企業自身的進一步成長，所以家族企業可以向外尋找有適度競爭環境的國家發展，從而能夠加大家族企業對技術的研發和應用。

4.2.4 不對稱交換造成劣勢使企業國際化

溫州家族企業相較於國有企業，顯然處於不對稱性關係中的弱勢地位。溫州家族企業在獲取資源方面處於劣勢地位，在融資方面，商業銀行通常不會對企業規模小的溫州家族企業提供信貸支持，雖然溫州民間借貸發達，滿足了一部分溫州家族企業的需求，但政府未能引導民間資本投入實體行業，相當一部分資金轉入非實體經濟行業中，沒有投入到企業擴大再生產，用來進行企業的轉型升級，錯過了很多溫州家族企業擴大規模，創立名牌的時機。而溫州大部分家族企業所依賴的民間借貸，其高額利息給了企業帶來了非常重的負擔，甚發生了老闆“跑路”的現象。在人才方面，一方面，勞動密集性產業的人工成本快速上升，而大部分家族企業普遍缺少高素質的企業管理人員進行有效管理，這些都限制了企業的持續發展。企業會尋求更多的社會資本以獲得更長遠的發展而進行國際化發展，擁有充足的社會資本對於激烈競爭中的企業來說是一種非常重要的優勢，企業國際化發展已經成為了企業獲得稀缺資源的重要方式（張燉、劉歡，2013）。隨著現代通信和科技的發展，溫州家族企業通過國際化來減少外部依賴，使得企業有著更多的選擇，避免不對稱交換造成的劣勢。

5. 正泰集團的國際化路徑和發展模式

5.1 正泰的國際化路徑

業務遍及 140 多個國家和地區的正泰成立於 1984 年，年銷售額突破 700 億元，在全球擁有超過 3 萬名員工，位列亞洲上市公司 50 強，中國民營企業 100 強。

正泰在海外展開積極的佈局，在北美、歐洲、亞太擁有 3 個研發中心，建立中國區、西亞非洲區、拉丁美洲區、亞太區、歐洲區、北美洲區 6 大行銷區域，在 6 個國家擁有生產製造基地。正泰堅持本土化市場戰略，積極構建全球資源智慧協同與共用業務平臺，通過與當地中高端企業達成密切合作，實現全球業務的持續穩定增長。根據正泰集團官網顯示，正泰集團的發展過程大致如下：

1、公司起步階段（1984-1990）

1984 年從 5 萬元起家，逐步積累原始資本，公司不斷得到發展。

2、公司定向發展階段（1991-1993）

1991 年創辦了合資企業，在合資企業的政策優惠下，逐步發展壯大企業。

3、公司集團化經營與規模擴張（1994-1996）

1994 年成立溫州正泰集團，以產品、技術和資本為紐帶兼併聯合，開始了集團化經營的道路。

4、公司向控股公司過渡（1997-2002）

1997 年成立股份有限公司。1999 年正泰在中東設立了第一個海外辦事處。

5、公司跨越與提升階段（2003-2010）

正泰進行“長三角佈局”，將溫州作為電器製造基地的同時，把杭州作為太陽能生產基地，又在嘉興建立輸配電配套設備基地，而上海成為了正泰的高壓輸配電設備製造基地。企業發堅持發展自主創新，獲得多項國內外專利且制定了多項行業標準。2010 年浙江正泰電器股份有限公司成功上市，進一步拓展了公司的發展。

6、資源整合與轉型升級（2010-2019）

正泰通過加強整合人才、技術、品牌和行銷管道等要素資源，增強新能源、股權投資和智慧電氣三大業務板塊的協同合作，提高產業鏈競爭優勢。

在家族企業國際化過程中，一般分為四個階段：“第一個階段是進行進出口貿易；第二個階段是設立行銷機構；第三個階段是設立銷售管道網路以及工廠；第四個階段是進行資源全球配置”（謝健、楊龍志，2006）。

大部分溫州家族企業還是中小企業，還處於企業的初期成長階段。根據目前的現狀來看，溫州家族企業國際化大部分還處於第一階段，部分已經進入第二階段，極少數開始進入第三階段，如康奈在美國已經有了 5 家康奈專賣店。到目前為止，康奈已在法國、義大利、西班牙、美國等多個國家開設 80 多家專賣店；而正泰堅持則積極推進全球研發體系建設，建立正泰集團研究院，下設 3 個海外研發中心和 18 個專業技術研究院，在第四階段邁出了一步。截至 2018 年，正泰共獲得各種專利授權 4,000 余項，領銜參與制定國家及行業標準 185 項，專利申請 5,000 余項，獲得 32 項國家、省級科技獎勵。

正泰作為溫州家族企業發展的一個典型的成功案例，通過多年來對海外市場進行不斷擴展，走出了自己的國際化道路。本文對正泰的成長道路展開剖析，為想要進行國際化的溫州家族企業提供借鑒。

5.2 正泰的國際化發展模式

5.2.1 產權及融資模式

產權制度的變革對家族企業的變革來說起到至關重要的作用。家族企業的特徵之一是它是以家族血液關係為紐帶而組建的企業形式，而家族成員更是想將企業的股份掌控在自身手中，這種產權模式使得在企業憑藉著初始融資的優勢、管理成本低、監督成本不高、決策效率高以及內部資訊較通暢的特點，度過最初的艱苦時期。但這種單一的產權制度，在家族企業規模擴大後又限制了企業的進一步發展，導致許多家族企業規模小、增長停滯，甚至因為家族不和而分家或者破產。正泰引入股份制以提高企業的運行效率，企業釋放股權，削減家族化色彩，向現代化企業靠近。面向社會吸引資金，以自身品牌效益為魚餌，吸引社會資金的注入，改善了企業的產權結構，建立完善的權力協調和制衡機制。

正泰集團一共經歷主要三次股權變化，第一次股權之變目的是構建正泰核心基礎；第二次股權之變是從外部將正泰做大；第三次則是做強與構建公司結構兼而有之。在20世紀90年代，南存輝與美商黃李益合資進行了股權的第一次稀釋，創立了“正泰”。股權稀釋後，正泰開始進行快速發展。從1991年到1993年，南存輝進行股權的第二次稀釋，由於種種原因，民營企業只有依靠引入新的股東和企業自身積累籌集資金，很難獲得銀行貸款。狹小的融資管道制約了企業的發展。南存輝以股權為利器納入多家企業，而數以千計的企業掛正泰品牌的產品，實現了正泰企業的做大做強。2002年，南存輝對正泰集團的股權進行了第三次“革命”，在集團內將股權資本配送給集團的科技開發人員，使得正泰的股東人數已經達到120人，下面各分公司的股東更是超過了200名。南存輝第三次股權革命強調管理、技術、經營等“要素入股”，以此來增加企業活力，改變家族式管理形式，大大增強了集團科研力量，使得集團公司進入快速發展。

經過這幾次稀釋，先是引入家族資本逐漸稀釋南存輝自己的股份，再引入社會資本逐漸稀釋南存輝家族的股份，最後配送股權吸引和留住優秀人才（王春和、黃清，2005）。在逐步削減家族化色彩，剝離進入領導層的直系親戚和大幅削減家庭成員在領導層的比重的過程中，正泰逐漸從家族企業制度向現代企業制度轉型，由於大量非家族成員經理人的進入，企業的各項規章制度得以順利執行。不斷優化完善股東大會、董事會、監事會及總經理的組織構成，調整股東大會，增加中小股東代表組成，這些對正泰集團取得成功具有十分重要的作用（俞智劍，2016）。

5.2.2 管理模式

通過推動家族式管理機制和管理模式向現代企業制度轉變，是克服家族企業管理模式專制獨裁缺陷的有效途徑。正泰根據現代企業治理結構和框架，引進職業經理人的法人治理結構，削減家庭成員在領導層的比重，推動家族企業的專業化管理。

從1994年開始，正泰進入集團化經營後又推行了控股集團公司制，按照現代企業制度的要求，經過工廠制、公司制、集團制、控股制四個階段發展，將集團變為成本控制層、投資決策層和利潤增長層三個層次（尤放，2001）。集團總部掌控著投資決策層，負責資產運作等公司大方向上的戰略性問題；成本控制層由公司生產部分組成；利潤增長層由銷售公司負責。在這種企業機構框架下，正泰初步走上現

代企業的發展道路。

正泰堅持股東會、監事會和董事會相互制衡，以及所有權、監督權還有經營權並立。企業通過“專家諮詢，民主決策”的方式，解決企業重大問題上的決策，有效避免了傳統家族企業一人掌控大局的缺陷。同時，正泰逐步完善了企業的激勵機制，企業經營越好，經營者也將得到更高的收入，這激發了企業經營者的工作熱情，又通過業績考核制度和股份期權制度，充分調動了企業經營的活力（張雪松，2005）。

5.2.3 出口貿易模式

正泰的發展模式基本符合漸進式發展模式，正泰從一開始只服務於國內市場，隨後再逐步進行對海外市場的擴張。從公司成立的1984年至1998年正泰國貿部成立，這期間正泰通過在國內市場的成功完成了資本的原始積累，然而在逐步發展的過程中，通過本地的專業市場和零散奔走的經銷商推銷的銷售方式，不能滿足公司發展的需要。從1994年起，正泰集團逐步形成了自己的省級市級縣級輻射開的行銷網路，1998年，通過對行銷網點的股份制改造，進一步規範了行銷網路，在壯大公司影響力的同時佈局海外市場（齊宏偉，2007）。

隨著國際商務活動的不斷展開，正泰企業對國際市場訊息瞭解不足的缺點不斷凸顯，不規則的出口活動使得正泰對產品的定價被客戶主導。由於較低的准入門檻和低價競爭，在競爭激烈的市場環境下，許多客戶對溫州地區逐漸熟悉後，利用其他企業的報價來壓低正泰的價格，或者直接轉去了別家，可見當時正泰的品牌效應並未延伸到國外，同時暴露了正泰缺少准入門檻高的核心產品的短板。在逐步擴大市場規模的同時，積極投入新產品的研發和擴大海外知名度，成了正泰的當務之急，從而擺脫產品同質化和低價競爭，可以說低價競爭的市場也是迫使正泰國際化的動因。1995年12月，正泰集團公司獲得美國FMRC公司ISO9001品質體系認證；2005年2月，來自多個國家和地區的海外經銷商，參加了正泰舉辦的首屆國際行銷大會；2009年4月，正泰集團與施耐德公司就產權侵權案達成全球和解協議；2013年12月，正泰收購德國法蘭克福組件廠；2015年6月，由正泰旗下主導的項目入選2015年國家工信部智慧製造專項專案。我們可以看到正泰一路發展過程中，不斷地加強創新自身產品和技術的研發，同時積極佈局海外，逐步提高企業的國際影響力。

5.2.4 國際行銷模式

在不斷發展的過程中，正泰開始理清了自身管道行銷方式。首先在海外選擇合適的合作夥伴，通過合作管道制訂共同的市場策略，構建共同的品牌推廣形象。

正為了擺脫國內低價競爭，正泰需要在國際上提升品牌知名度。在最開始的國際貿易階段，正泰對產品的在國外的掌控有限，作為生產商無法知道自身產品最終銷售到哪裡，但隨著國際貿易的進一步開展，正泰開始通過有一定忠誠度的一批客戶在國外推廣正泰品牌的產品。在這些具有電器行業多年的從業經驗當地代理的推動下，正泰的產品逐步走進了主流市場，甚至成功地銷售進了重大的工程項目，甚至國家級的電力公司。通過這批代理幾年的努力，正泰不僅培養了一批忠誠的代理商，還拓展了正泰在海外的行銷途徑；通過這些合作夥伴，正泰可以及時瞭解重要的市場訊息，制定出合適的市場策略，對各級代理、批發商、零售商、行業客戶實行差異化定價，通過這樣的方式，正泰改變了在價格談判上的被動地位。

單純的出口貿易並不能使溫州家族企業做大做強，只有不斷打通國外市場的行銷環節，才能使溫州家族企業真正走向國際化（關汀芳，2009）。同時與當地經銷

商走上合作共赢的道路，比如正泰企業和尼泊爾經銷商的合作，該經銷商在尼泊爾實力非常雄厚，資金充裕、眼界寬廣、經濟實體、客戶基礎較好，有相應地從業經驗以及技術背景，但在電器行業投入精力較為一般。在經營過程中發現，經銷商與合作品牌的產線不齊，導致銷售量無法實現快速增長，故通過與正泰電器的合作，挖掘出經銷商更廣闊的市場，帶來銷售額的增長，同時也能更好地對正泰品牌進行宣傳。此外，正泰集團還會幫助海外經銷商在經營過程在遇到的不足展開培訓。

2017 年正泰集團會舉辦網路與視頻培訓 26 期 780 人次、集中式“新生代”培訓 2 期 82 人次、上門“對點”培訓 21 期 363 人次、物流管理培訓 3 期 7 人次、“微學習”3 期 450 人次，有效提高了經銷商管理水準個業務能力，幫助經銷商提高收益。通過加快駐外機構設立，擴展大客戶業務合作，扎實推進專業市場突破，積極發揮全產業鏈優勢，不斷提升系統解決方案能力，平穩推進並購項目整合，正泰品牌附加值逐步提高，給正泰和代理商們帶來了更高的回報。

6. 紿溫州家族企業國際化的建議

6.1 政府加快體制改革，提供良好外部環境

站在溫州政府的角度上，筆者認為雖然地方企業的國際化程度，某種程度上顯示了該地方的經濟活力強弱，但是溫州政府也不需要片面追求企業國際化的指標。溫州政府對於溫州家族企業國際化的問題，首先要考慮的不是強制促使企業實行國際化，而應當以考慮如何充分發揮企業自身活力，實現高效產出為出發點，減少政策上對溫州家族企業相較於國有企業的不公平對待，減少溫州家族企業的行政成本，增加對優質要素的吸引力。

早期溫州市政府率先進行體制改革，使得溫州市民營經濟的迅速發展，但溫州現有的政府管理制度已無法滿足企業經營的各類需要，也與其他地方政府拉開差距。政府應當繼續放寬市場准入，取消亂檢查、亂評比、亂培訓帶來的更多的行政成本，取締不必要的限制，抵制因為投機導致的民間資本大量投入非實體經濟的行為，引導資本回歸實體，引導當地家族企業創立名牌。努力通過行政改革，減少政府對資源流動的計劃性干預，使資源通過市場的力量流通到其最高效使用它的地方。

6.2 溫州家族企業制度要適應國際化變革

站在溫州家族企業的角度上，企業是否需要國際化，應當依據企業自身的發展情況而定，不要盲目去開拓海外市場。在針對正泰企業國際化發展的分析中，我們可以看到對於想要進行國際化的溫州家族企業，應當注意以下幾點：

6.2.1 產權制度的變革是家族企業變革的核心

股份主要控制在家族手中是家族企業固有的特徵，這種產權模式使得在企業容易度過最終的艱苦時期，但這種單一的產權制度又限制了企業的進一步發展，導致許多溫州家族企業規模小、增長停滯。正泰引入股份制，企業釋放股權，面向社會吸引資金，削減家族化色彩，在改善企業的產權結構的同時，提高了企業的運作效率，向現代化企業靠近。雖然溫州的家族企業不一定非要向現代化企業靠近，但為了解決家族企業創始人一攬獨權的管理方式，現代化企業的治理結構仍對家族企業有著很大的參考性，像正泰企業從家族企業向現代企業靠攏，以實現企業自身的發展，不失為溫州家族企業的一種選擇。

6.2.2 避免一人獨裁，引入人才、完善企業管理結構和激勵機制

溫州家族企業的創始者普遍存在著“老闆”思維，總喜歡一人獨攬大權，為了保證自身的領導地位，不願意引入職業經理人。一方面溫州缺少高素質的職業經理人，另一方面在企業中，老闆往往將企業經理人作為“打工者”，忽略企業文化建設，使得員工沒有企業歸屬感，以及缺少工作積極性。南存輝第三次股權革命中，將股權資本配送給集團的科技開發人員，以此來增加企業活力，改變家族式管理形式，可見其對企業人才的重視。同時通過三會三權制衡機制，以及“專家諮詢，民主決策”的方式，解決正泰企業重大問題上的決策，有效避免了傳統家族企業一人掌控大局的缺陷。溫州的家族企業也應通過多管道的人才引進和培養機制，引進國際貿易人才，改變無序沒有規劃的企業發展思路。

6.2.3 通過與選擇優秀的合作夥伴制訂共同的市場策略，構建共同的品牌推廣形象

在前文對溫州國際化現狀中，我們看到溫州家族企業進行對外投資的方式有了更多的選擇，如“中國城”性質的境外投資、生產型的境外投資、資源型的境外投資、海外上市、設立境外科研設計中心等，但是溫州大部分家族企業一開始都是先立足於本地市場的發展，再向全國市場以及世界市場進行擴張。溫州家族企業可以借鑒正泰的海外發展模式，首先在海外選擇篩選資金實力、對市場的瞭解度和專業性強的合作夥伴，要求合作方對自身品牌投入一定的宣傳，制訂共同的市場策略，構建共同的品牌推廣形象，以此國際上樹立自己的品牌知名度，脫離國內同行的低價競爭，從開發優秀客戶成為代理商再到經銷商，改變溫州家族企業不瞭解終端銷售環節而處於被動地位的局面。此外，參加世界發明博覽會，嘗試獲得權威機構品質體系認證，都可以提升公司的品牌形象。

6.3 大企業利用好鳥群效應帶動小企業打造品牌效益

站在溫州家族企業與企業之間的角度上，對大多數中小企業而言，最基本的生存發展方式便是謀求和大企業的合作共贏。在產品技術更新的知識經濟時代，沒有一個產業的市場發展是能被一個大企業獨立主導的，合作共贏成為大小企業共同的選擇。

高度依賴基礎生產資料的溫州勞動密集型行業，隨著溫州市基礎生產要素價格的不斷攀升，產業原有的成本優勢減弱。但溫州家族憑藉著同類型企業的高度聚集，和完整的上下游產業鏈仍然保持有一定的集聚優勢。對溫州中小家族企業而言，沒有必要一味地追求企業規模的擴張，應根據結合經濟現實找出適應自身可持續發展的道路。在科技不斷發展的今天，大企業越來越傾向於分工協作，用“外包”的方式進行“模組化”生產，把產業鏈分解開來（黃泰岩、金鐵鷹，2018）。大企業應當利用好溫州企業鳥群效益的特徵，帶動小企業共同發展，共同打造品牌效益，在合作的基礎上進一步通過合同協定加深合作關係，使市場資源得到更好的利用。依據經濟形勢的變化改變生產規模，有著更高的靈活性和對市場的快速反應，在擁有大規模生產優勢的同時避免了企業的通病。

7. 結論

本文主要以正泰集團為分析對象，來探究溫州家族企業現狀、動因以及策略分析。本文發現溫州家族企業主要仍以勞動密集型產業為主，主要出口歐美，而“一帶一路”計畫對目前的溫州家族企業有著較強的吸引力。溫州大部分家族企業境外投資

方式基本符合國際化漸進式路徑學說，溫州家族企業除了主動尋求市場、技術、資源和品牌，進行主動對外投資以外，還會因為為了規避貿易壁壘、更高的當地制度成本、低水準過度競爭和不對稱交換，進行被迫國際化擴張。

為了使溫州家族企業更好的發展，從政府、企業以及企業和企業之間三個角度給出建議。站在政府的角度上，溫州政府應當加快體制改革，提供良好外部環境；站在溫州家族企業的角度上，並不是每一個溫州家族企業都需要國際化，企業應當按照自身需要科學合理安排公司的戰略規劃，而對於想要進行國際化的溫州家族企業，正泰集團國際化的道路提供了很好的參照。在國際化過程中，要注意合理改革家族企業的產權制度，要避免一人獨裁，努力引入人才以及完善企業的管理結構和激勵機制，這樣有助於企業的高效運作。通過與選擇優秀的合作夥伴道制訂共同的市場策略，構建共同的品牌推廣形象來進行國際化擴張；站在企業與企業之間的角度上，在知識經濟時代，產品與技術日新月異的今天，大小企業應當協同發展，溫州的大企業應當利用好鳥群效應帶動小企業發展，打造溫州品牌，獲得品牌收益。

參考文獻

1. 劉天君 (2015)。論我國家族企業的概念及類型。廣東開放大學學報, 24(06), 63-68。
2. 魯莉勤、陳凌 (2009)。國外家族企業治理結構研究新進展。鄭州大學學報（哲學社會科學版），42(03), 85-89。
3. 翟玲玲 (2014)。國內家族企業內部控制研究綜述。商場現代化, 20, 131-131。
4. 邊文霞 (2011)。家族企業治理結構演變研究—基於企業契約理論的博奕分析。北京工商大學學報（社會科學版），26(06), 58-64。
5. 李軍、楊學儒、檀宏斌 (2016)。家族企業國際化研究綜述及未來展望。南方經濟, 5, 62-86。
6. 黃泰岩、金鐵鷹 (2008)。大企業主導下的中小企業成長—一個國外的文獻綜述。經濟經緯, 4, 96-98+102。
7. 熊禮慧 (2019)。溫州民營經濟國際化問題研究。納稅, 13(3), 167-169。
8. Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. Quarterly Journal of Economics, 80(2), 190-207.
9. Rennie, M. (1993). Born global. Mckinsey Quarterly, 4, 45-52.
10. Argyrous, G. (1993). Emerging Exporters: An evaluation. -Of the report Emerging Exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters, Journal of Australian Political Economy, 32, 106-126.
11. 章偉坤 (2008)。浙江民營企業國際化的切入方式及動因分析。當代經濟, 12, 96-97。
12. 李朝明、魯桐 (2003)。溫州民營企業跨國經營調查。經濟理論與經濟管理, 1, 70-74。
13. 潘少勇 (2010)。溫州企業對外直接投資現狀、動因及策略分析（未出版之碩士論文）。吉林省：吉林大學。
14. 徐亞純 (2008)。溫州民營企業文化特點和成因分析。職業時空, 5, 24-25。
15. 謝姍 (2012)。溫州家族企業分析（未出版之碩士論文）。山西省：山西財經大學。
16. 孫嘉遙 (2018)。溫州市民營經濟優勢弱化及政府應對策略研究（未出版之碩士論文）。吉林省：長春工業大學。

17. 陽浙江、楊益群、王君波（2003）。溫州模式的優勢及其超越。商業研究，19，169-170。
18. 任寶東、徐世剛（2014）。溫州民營製造業“過度競爭”的原因分析與對策研究、民營科技，8，108-109。
19. 張燉、劉歡（2013）。社會資本及其對企業國際化的影響—以正泰集團為例。武漢大學報，66(04)，111-116。
20. 謝健、楊龍志（2006）。溫州家族企業發展的幾個問題。溫州大學學報，1，1-9。
21. 王春和、黃清（2005）。家族企業與家族式管理辨析。商業研究，8，62-66。
22. 俞智劍（2016）。浙江民營企業轉型升級路徑研究（未出版之碩士論文）。湖北省：武漢輕工大學。
23. 尤放（2001）。天道酬勤—訪正泰集團董事長南存輝。中外管理導報，4，7-11。
24. 張雪松（2005）。從正泰的發展看民營企業的國際化。經濟論壇，20，59+70。
25. 齊宏偉（2007）。試析中國民營企業國際化路徑—以正泰集團為例。青海社會科學，6，44-49。
26. 闢汀芳（2009）。轉型視野下的溫州民企國際化戰略—以正泰為例。浙江工貿職業技術學院學報，9(02)，88-92。
27. 黃泰岩、金鐵鷹（2018）。競爭還是共存大中小企業如何走向融通發展。中國中小企業，10，20-23。

收稿時間：2019-10-18
責任編輯、校對：林雨熙、沐園琳