

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

温州家族企业国际化现状、动因及策略分析—以正泰集团为例 Analysis of the Motivation and Strategy of Wenzhou's Family Business Internationalization—Based on CHINT Group

杨迪川^{1*} 章掀璋²
Di-Chuan Yang Zhang-Feng Zhang

摘要

在温州的经济结构中，民营经济占据主导地位，大部分的民营企业采用的是家族企业的制度形式，研究家族企业的发展对民营经济的发展起到重要的认识作用。关于家族企业国际化，以往的研究主要是从长期导向、家族股权和家族涉入等企业内部因素对国际化的影响，但是仅仅重视企业资源和能力等内生因素，对企业国际化的影响是不够的，企业的外部环境也会促使企业进行国际化扩张，因此还要从政府制度等外生因素，对家族企业国际化展开进一步研究。本文通过在宏观上对温州家族企业，以及温州的政策和制度进行分析，找出驱动温州家族企业国际化的内外因素所在，并进一步通过对正泰企业发展历程的微观分析，借鉴正泰集团从家族式企业向国际型企业转型的案例，来探究温州家族企业应该如何把握机会，控制企业的国际化进程，使企业得到可持续性发展。最后，从政府、企业以及企业与企业之间，三个角度提出温州家族企业国际化的策略建议。

关键词：温州、家族企业、国际化

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 厦门大学嘉庚学院国际经济学院副教授 511482777@qq.com*通讯作者

² 厦门大学嘉庚学院国际经济学院本科生

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

在全球企业组织形态中，无论是发展中国家还是发达国家，世界各国的家族企业都在不断努力发展着。家族企业作为世界上普遍存在的企业组织形态，有着不可忽视的地位。自从大力发展私营经济以来，家族企业的发展促进了温州经济的迅速发展，温州作为家族企业的“聚居地”，其当地企业在快速发展的同时不断向国际化方向迈进，随着国内市场逐渐国际化和世界经济全球化的不断加深，放眼看世界的温州家族企业为了寻求更大的经营机会，开展了各种国际商务活动。

我们可以看到，不断的有温州家族企业在海外上市、在国外建立商城、工业园或研发中心。在温州家族企业由小到大、由弱到强，不断寻求国际化发展的现象下，温州的家族企业究竟发展如何？温州的家族企业在国际化发展过程中有何独特优势？驱动温州家族企业国际化的动因是什么？如何让有国际化需求的家族企业更好的实行对外投资？本文接下来将针对这些问题，逐一探究温州家族企业的现状特点以及驱动因素，并通过正泰企业成功的国际化路程，对温州家族企业国际化提出策略建议。

1. 家族企业的概念和特殊性

1.1 家族企业的概念

家族企业指大部分资产所有权和经营权被家族成员所拥有的企业。钱德勒认为“家族企业的特点是企业创业者及其最亲密的合伙人，和家族一起掌握大部分股权”（刘天君，2015）。不同国家的家族企业对家族占有公司股份的占有率不同，相较于西方发达国家分散的股权结构，中国家族企业对股权的占有比例普遍较高，因此需要结合实际情况进行判断临界持股比例。就目前中国民营经济发展情况来看，钱德勒所认为的家族企业的定义，基本符合中国目前家族企业的判断。

家族企业是一种遍布全球的通用商业组织。根据普华永道《2018 年全球家族企业调研-中国报告》，自 1978 年经济改革以来，一大批民营家族企业在中国内地成立。通过一些引导民营经济发展的政策措施，截至 2017 年底，民营企业快速增加到 2,700 万家，其中大多数企业为家族企业。在 A 股市场上市的所有私营企业的比例中，从 2016 年到 2017 年，家族企业的占比从 48.9% 增加到 55.7%。截至 2017 年 4 月，在国内股票交易所，有累计多达 1,112 家家族企业上市。

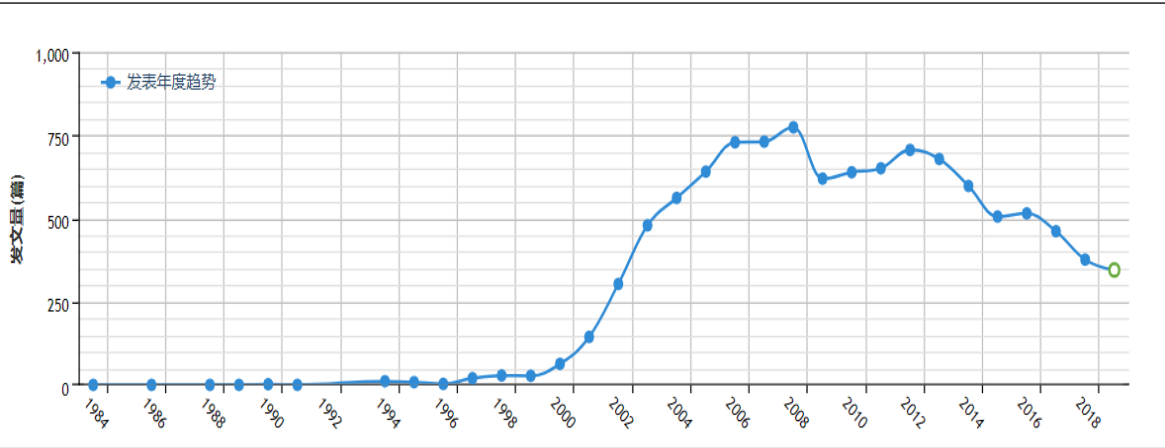
1.2 家族企业的特殊性

学者普遍认为，家族企业的基本特征是家族成员拥有对于企业的大部分所有权和控制权。“企业的重大经营决策权，家族关系系统和企业管理系统相互融合”（鲁莉劼、陈凌，2009）。与传统的公司治理不同，家族企业的治理存在着较大差异，“家族企业由于其所有权结构的相对或绝对集中、家长权威、利他主义行为和差序式治理等特征，使得家族企业的治理与传统公司存在较大差异”（翟玲玲，2014）。在家族企业治理问题上，除了要关注现代公司治理存在的普遍问题外，还要关注家族

内部、家族成员与企业间关系的治理问题（边文霞，2011）。由于家族通常安稳于现状，把注意力放在成员内部，因此可能会和企业追求利益为目的的发展目标不同。

2. 家族企业研究现状

通过在中国知网文献一栏下搜索，检索条件：（主题=家族企业或者题名=家族企业或者 v_subject=中英文扩展（家族企业，中英文对照））（模糊匹配），我们得到 10,389 的搜索结果。图 1 显示 2000 年后，关于家族企业相关论文发表量急剧增长，在 2006 年到 2008 年期间每年所发表文章数达到最高峰，而后随之下降，但仍保持较高的热度。



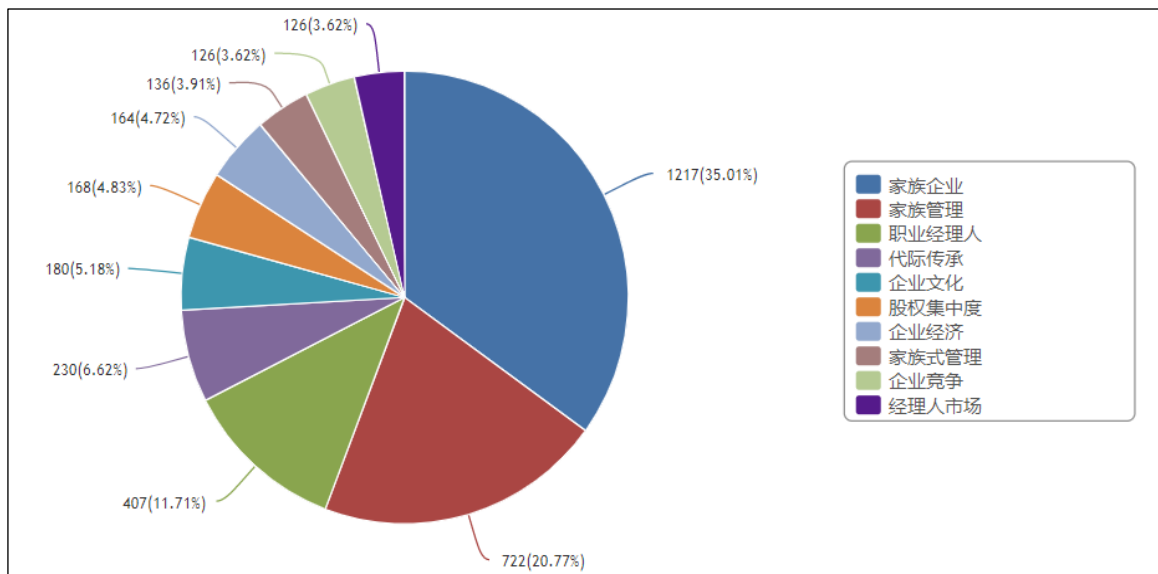
资料来源：通过知网计量可视化分析所得

图 1. 1984-2018 年知网上以“家族企业”为主题的文章发表量变化图

进一步在中国知网硕博士一栏下搜索，检索条件：（主题=家族企业或者题名=家族企业）（模糊匹配），我们搜索到 1,968 相关硕博士论文，通过知网的计量可视化分析得到图 2 和图 3。图 2 显示以“家族企业”为主题的相关文章的关键词排前五的是家族管理、职业经理人、代际传承、企业文化和股权集中度。图 3 显示研究主要以基础研究为主，占比 60.81%，行业研究次之，占比 26.35%。

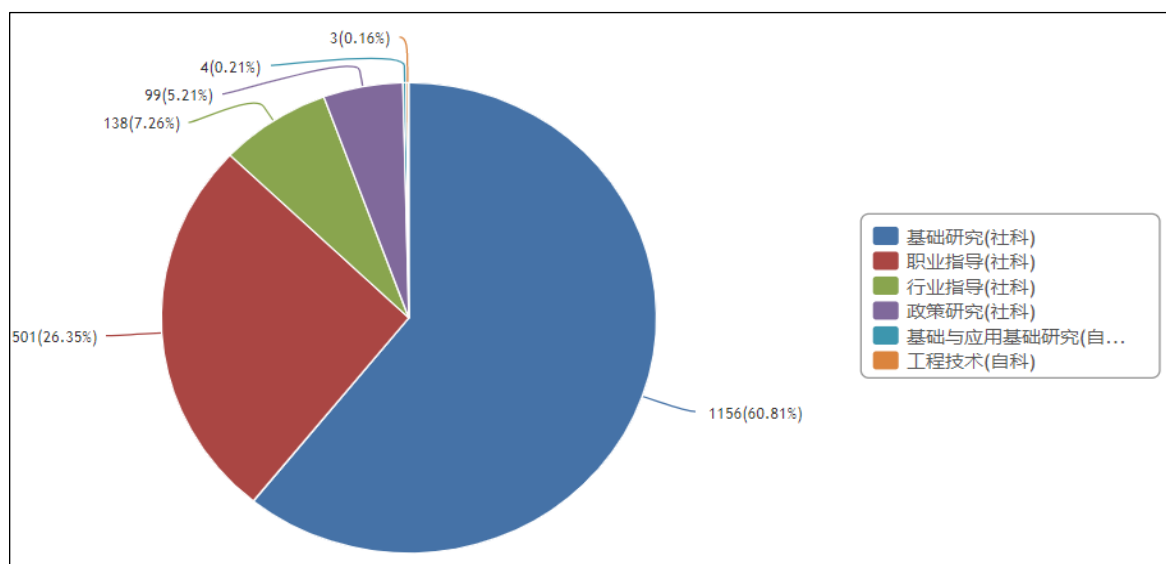
根据国内学者李军的研究，现有文献主要研究家族股权、长期导向和家族涉入等企业内部因素对家族企业国际化的影响，但是仅仅重视企业内部因素对家族企业国际化的影响是不够的，还要对外在环境因素对家族企业国际化的影响进行进一步研究。“根据组织共生理论，环境和企业是共生依存系统，制度环境是影响企业战略决策的重要外生因素”（李军等，2016），不利的外部环境环境会迫使家族企业将视野转向海外，进行对外投资；而高度国际化的外在市场也会促进企业进行对外投资和海外市场扩张。

本文聚焦温州，通过对温州家族企业以及温州的政策和制度环境进行宏观分析，找出驱动温州家族企业国际化的内外因素所在，并进一步通过对正泰企业发展历程的微观分析，探究温州家族企业应该如何把握机会，控制企业的国际化进程，使企业得到可持续性发展。



资料来源：通过知网计量可视化分析所得

图 2. 1984-2018 年知网上以“家族企业”为主题的关键词分布图



资料来源：通过知网计量可视化分析所得

图 3. 1984-2018 年知网上以“家族企业”为主题的文章研究层次分布图

3. 温州家族企业现状分析和特点

3.1 温州家族企业现状

中国的大多数中小企业采用家族企业的制度形式，这是市场导向和自然选择的结果。在中小企业发展中，家族企业没有必要全都向着现代企业制度改变，事实上，家族企业制度可能非常有利于中小企业的发展，大量的家族企业存在于盛行现代企业制度的国家。“据美国《家族企业》季刊杂志的统计，美国家族企业的比例为 54.5%，英国为 76%，澳大利亚为 75%，西班牙为 71%，意大利和瑞典超过 90%”（黄泰岩、金铁鹰，2008）。对于温州的中小企业，应该要选择适合自身发展的企业组织形式，而不是盲目进行家族企业向现代化企业的转变。

根据《2018 年温州市国民经济和社会发展统计公报》，2018 年温州市生产总值（GDP）6,006.2 亿元，比上年增长 7.8%。其中，第一产业增加值 141.8 亿元，增长 2.0%；第二产业增加值 2,379.5 亿元，增长 7.6%；第三产业增加值 3,484.9 亿元，增长 8.2%。国民经济三次产业结构为 2.4：39.6：58.0，第三产业比重比上年提高 0.4 个百分点。

在表 1 中，我们可以看到 2018 年，规模以上工业企业 4,618 家，实现工业增加值 996.2 亿元，相比 2017 年增长 8.4%，其中轻、重工业增加值分别为 359.3 和 637.0 亿元，相比 2017 年增长 6.2%和 9.7%。其中，私营经济占比 49.8%，占有非常重要的地位；其次是有限责任公司，占比 25.3%。温州民营经济占据着其工业经济主导地位，而在这些民营企业中，大部分采用的企业组织形式是家族企业组织制度。

表 1. 2018 年规模以上工业增加值

指 标	单位数 (家)	规模以上工业增加值	
		实绩（亿元）	比重（%）
总计	4,618	996.2	100.0
其中：轻工业	2,133	359.3	36.1
重工业	2,485	637.0	63.9
其中：国有企业	10	32.9	3.3
集体企业	12	2.4	0.2
股份合作制企业	92	6.7	0.7
有限责任公司	1,042	251.9	25.3
股份有限公司	110	121.5	12.2
私营企业	3,218	496.0	49.8
港澳台投资企业	56	24.8	2.5
外商投资企业	78	60.1	6.0

数据来源：2018 年温州市国民经济和社会发展统计公报

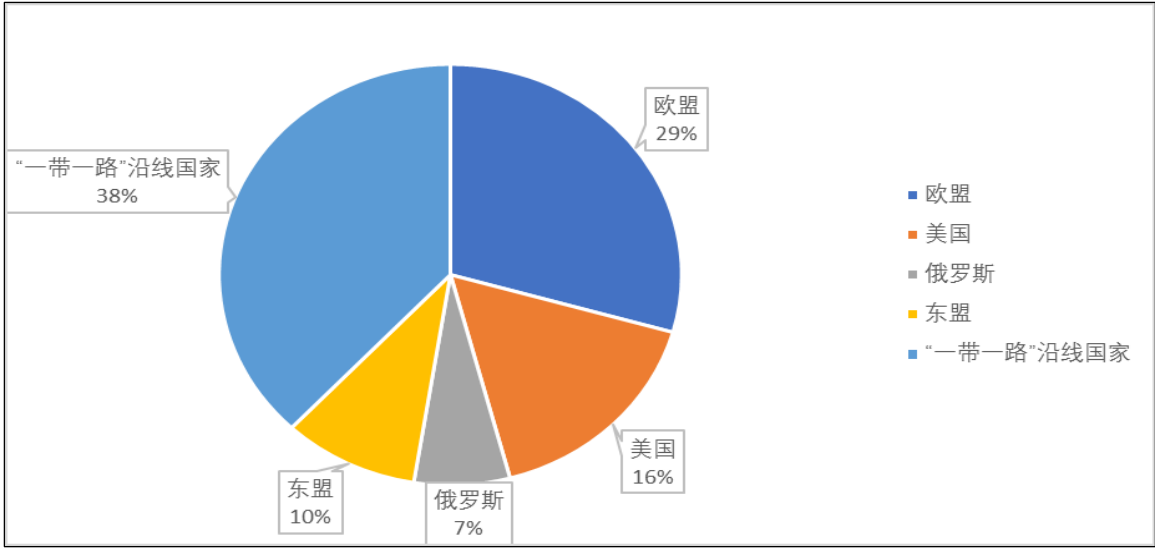
根据 2018 年《温州市国民经济和社会发展统计公报》显示，2018 年温州全年货物进出口总额 1,507.2 亿元，比 2017 年增长 13.6%。其中进口 204.7 亿元，增长 20.9%；出口 1,302.4 亿元，增长 12.5%。民营企业出口 1,190 亿元，增长 14.5%，占温州市货物出口总额的 91.4%，比上年提高 1.6 个百分点，可见以家族企业制度为主的民营企业仍是温州货物出口的主导者。而针对国家的“一带一路”计划，2018 年温州对“一带一路”沿线国家出口 474.9 亿元，同比增长 13.1%，从“一带一路”沿线国家进口 102.9 亿元，同比增长 65.3%。2018 年温州市累计获自营进出口权企业达 1.7 万家，比上年末增长 15.2%，可见政府对企业的进出口政策不断完善。温州市国际服务贸易进出口额 165.4 亿元，同比增长 24.3%，其中服务贸易出口额 87.8 亿元，增长 54.8%，服务贸易出口能力显著增强。在以上的数据中，我们可以看到温州的家族企业对于温州的进出口贸易的重要性，以及政府倡导的“一带一路”计划对温州企业出口有较大的吸引力，同时政府对温州企业的进出口政策不断完善，更多的企业能够从事进出口贸易。

根据《温州市 2017 年 1-5 月对外贸易分析》显示，从主要出口市场来看，对欧盟出口 120.02 亿元，同比增长 6.7%；对美国出口 67.08 亿元，同比增长 21.4%；对俄罗斯出口 27.3 亿元，同比增长 29.7%；对东盟出口 38.8 亿元，同比增长 23.3%；

对“一带一路”沿线国家出口 154.88 亿元，同比增长 14.6%。

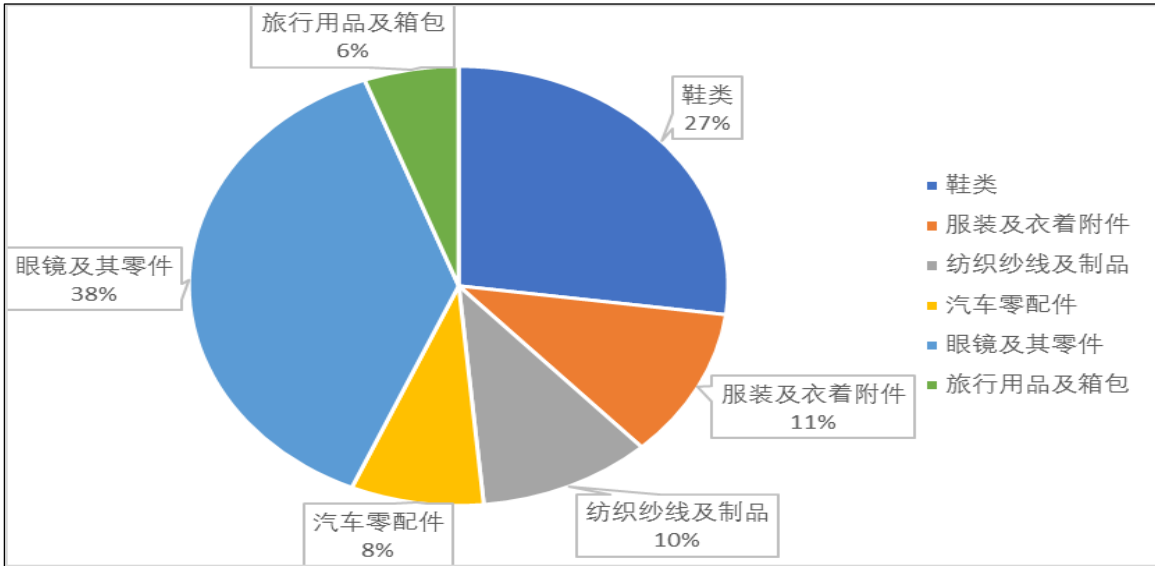
从出口商品来看，全市机电出口 199.33 亿元，同比增长 14.9%；高新技术商品出口 12.02 亿元，同比增长 19.2%；劳动密集型产品出口 175.45 亿元，同比增长 8.5%。主要出口商品中，鞋类、服装及衣着附件、纺织纱线及制品、汽车零配件、眼镜及其零件、旅行用品及箱包同比增长 9.5%、13.0%、6.8%、15.3%、6.9%、28.0%。

由图 4 和图 5 可见，整体水平上，温州的当地产业结构主要是以制造鞋类、服装及衣着附件、纺织纱线及制品、汽车零配件、眼镜及其零件、旅行用品及箱包等传统轻加工业为主，主要出口对象是作为世界主流市场的欧美。政府主导的“一带一路”计划也给温州企业带来很多机遇，然而如何实现产业升级，摆脱对劳动密集型产业的依赖，仍是政府和企业要共同面对的问题。



数据来源：温州商务局

图 4. 温州市 2017 年 1-5 月对外出口市场情况



数据来源：温州商务局

图 5. 温州市 2017 年 1-5 月对外出口商品情况

在以上的温州对外贸易出口数据中，我们可以看到温州以家族企业制度为主的民营企业在温州经济发展起到重要的作用，同时，这些家族企业主要以劳动密集型产业为主，主要出口欧美，而“一带一路”计划对目前的家族企业有着较强的吸引和导向。

温州制造产品远销国内外，深受国外市场喜爱，康奈、奥康、人民电器等温州家族企业国际市场上走出了自己的道路，但温州家族企业国际化道路上走得甚是艰辛。近年来，温州家族企业对外扩展速度放慢，海外市场占有率有下降趋势。由于东南亚、非洲等国家和地区拥有更为低廉的社会资源和自然资源，不少中小型温州家族企业国际竞争中冲击中被冲出海外市场，转向对内销售，温州的小商品价格优势的不再，逐渐销声匿迹。国内物价上涨、生产成本上升、国际货币汇率波动、欧美等主要市场出于对本国产品的保护，不断地实施贸易保护战略以及反倾销手段，种种因素极大地阻碍了温州民营企业进军海外市场的道路（熊礼慧，2019）。

3.2 温州家族企业国际化进程

家族企业国际化路径分为逐步国际化和天生国际化。20 世纪 70 年代中期，奥斯塔赖尼恩、约翰逊和瓦伦等人提出了企业国际化阶段理论（Vernon，1966）。阶段理论认为企业在通过一系列渐进的阶段逐步涉入国际化市场前，首先应该先服务于国内市场。而 Rennie（1993）、Argyrous（1993）等人通过对那些从建立之初就以全球为市场的企业进行研究，提出了天生国际企业理论。和传统跨国企业在国内发展较长一段时间积累一定资源后才逐步走向国际不同，天生国际化企业会快速走向国际市场，甚至在诞生一刻起就已经走向国际化，但这也意味着天生国际化企业对当地市场国际化程度有着更高的要求。

国际化渐进式路径学说基本能解释温州家族企业国际化的进程。温州家族企业国际化和民营企业国际化一样，是一个渐进的过程，主要体现在：“企业经营范围的地理位置从本地市场逐渐延伸到全球市场，企业的经营方式从纯国内经营逐渐发展到海外生产”（章伟坤，2008）。通过李朝明与鲁桐（2003）针对温州企业国际业务的经营进展状况的调研发现，温州大部分私营企业的国际化进程符合国际化渐进路径。从跨国经营的方式上看，目前温州民营企业海外经营的主要方式有设立国外分公司、间接出口和直接出口。调查中发现海外业务的扩展对温州民营企业有着很大的吸引力，温州私营企业在海外销售额占总体销售额的有很大比重，16%的企业有意愿进行对外出口，63%的企业正在逐步着手出口业务。间接出口代理是温州企业从事对外直接投资的一种过渡形式，通过技术合作与贴牌生产，温州民营企业正在逐步走向国际化（李朝明、鲁桐，2003）。

温州家族企业主要在其优势行业进行境外投资，来延长自身的销售生产渠道，开发国外的资源，以及提升自身的科技技术水平，向高端技术发展。投资目的主要为了扩大进出口量体量，占据在海外的市场份额（潘少勇，2010），主要细分的投资方式如表 2 所示。

3.3 温州家族企业特点

3.3.1 温州家族企业占温州经济的主导地位。

“功利并举”、“农商并重”的温州当地文化，对温州民营经济发展有着重要影响，温州人在这种文化的影响下，更早意识到市场经济的前景和价值，纷纷走在经济市场化的道路上（徐亚纯，2008）。这种文化使得温州在改革开放初期，走在民营经济的前头，一个个以家族为中心的企业，推动者温州经济向前迈进的步伐。直至今

日，温州大部分的民营仍采用的是家族企业的管理制度模式。凭借着初始融资的优势、管理成本低、监督成本不高、决策效率高以及内部信息较通畅的特点，家族企业制度仍然是温州人创业时，为了度过艰苦的创业初期采用的主要企业组织形式。

表 2. 温州企业境外投资方式

投资方式	温州案例
营销网络型的境外投资	康奈集团在俄罗斯建工业园，先后在纽约、米兰、威尼斯及港澳台地区开设了 300 多家境外专卖店，还有其它温州企业在多个国家投资建立办事处。
“中国城”性质的境外投资	在国外建立商城销售国内产品。
生产型的境外投资	青山控股先后投资 20 多亿美元，建设印尼青山工业园。
资源型的境外投资	温州柳氏胡金林在柬埔寨有一个月利润 6 万美元的水电站，还有 15 万亩的森林开发权，还有其他温州企业在东南亚、非洲、蒙古等国家进行资源投资。
海外上市	瑞立汽车零部件公司在美国借壳上市。
个人在世界各地的置业	目前温州企业在多个国家购买不动产，谋求投资收益。
设立境外科研设计中心	在意大利成立了温州哈杉鞋业的鞋业研发中心。

数据来源：根据文献整理。

3.3.2 竞争激烈环境下形成的中国企业鸟群

温州的家族企业主要集中在劳动密集型产业，由于劳动密集型产业准入门槛较低，导致了温州家族企业之间残酷的低价竞争，只能通过扩大销售规模和降低生产成本来扩大盈利，导致产品的生产成本大幅度降低。温州家族企业群是一种非常高效的生产方式，世界的生产模式从手工制成方式发展成福特式的流水线方式，再到日本发明的精益生产方式，而这些都只是单个企业的生产模式，而温州的家族企业的生产方式是不同的。温州家族凭借着同类型企业的高度聚集和完整的上下游产业链，有着明显的集聚优势。在管理科学中，这种企业的生产模式被称为鸟群效应（谢姗，2012）。比如柳市龙头企业正泰集团，除了关键部件的 10% 产品自产，其余 90% 向其他协作厂公开招标，只有国企成本的三分之一。这种协作需要很多位于下游产业链中企业的高度竞争为基础，与日本单个企业生产模式不同，由于温州企业家族独立性强，成品厂和协作厂之间相互独立，有着更高的灵活性和对市场的快速反应，避免了大公司病。

4. 温州家族企业国际化驱动因素分析

4.1 主动因素

4.1.1 市场寻求型

经过近些年的发展，温州的生产制造能力获得长足发展。康奈集团在俄罗斯建

工业园，先后在纽约、米兰、威尼斯及港澳台地区开设了 300 多家境外专卖店，在国外建立商城销售国内产品，还有其它温州企业在多个国家投资建立贸易公司或办事处，可见部分温州家族企业为了解决生产能力过剩的问题，开始将目光投向海外。在国内逐渐处于比较劣势地位的劳动密集性产业，对生产能力落后的国家和地区却具有比较优势。为了避免国内市场的低价恶性竞争，温州企业通过境外投资拓展海外市场，有利于温州家族企业加快对海外市场的反应速度，贴近当地的客户，改进和升级产品，以更好地满足当地客户的需求。

4.1.2 技术寻求型

技术落后、科研能力薄弱、规模较小、产品品质不高是温州家族企业普遍存在的问题。温州哈杉鞋业在意大利成立了自己的鞋业研发中心，温州家族企业急需提高产品科技含量以及增强技术创新能力，为了获得发达国家的技术“溢出效应”，部分家族企业开始投资海外发达国家市场，除更直接地掌握技术发展最新动态，也可以了解东道国市场偏好及需求，以促进产品改良与开发。

4.1.3 资源寻求型

近年来，不断有温州企业为了获得生存资源进行对外投资。温州柳氏胡金林在柬埔寨有一个月利润 6 万美元的水电站，还有 15 万亩的森林开发权，还有其他温州企业在东南亚、非洲、蒙古等国家进行资源投资。对于以劳动密集性制造业为主的温州来说，温州家族企业的快速发展，意味着对资源的需求不断增加，然而由于国内生产资源增长速度有限，远低于温州企业对资源需求的增长速度，这导致越来越多的温州家族企业开始放眼全球，通过全球市场获取自身所需的资源。

4.1.4 品牌寻求型

2004 年，瑞立汽车零部件公司在美国纳斯达克借壳上市。温州市部分企业抓住国际经济下行之机并购境外公司，在驱动企业转型升级的同时，获得品牌效益，开展海外并购已成为大型温州家族企业对外投资的新趋势。相较于以往温州企业试图自主创造品牌，走国内品牌向国际品牌发展的道路，越来越多的温州家族企业开始采用对外并购来获取东道国企业的知名品牌，从而快速进入并占领目标市场。

4.2 被动因素

4.2.1 规避贸易壁垒

中国目前已成为世界各国反倾销调查的主要对象国，以劳动密集型产业为主的温州出口产品也常受到反倾销调查。2011 年至 2015 年期间，WTO 秘书处共发布涉及 10 类温州市主要出口产品的 WTO/TBT 通报 57 项。在劳动密集型产业中，温州在国际上频频遭遇到反倾销起诉，主要以橡塑皮革制品为主。为了躲避大量的反倾销起诉，部分温州企业开始将一部分生产转移到国外，比如青山控股先后投资 20 多亿美元，建设印尼青山工业园，通过对外直接投资发展本土化生产与销售，来克服贸易壁垒。

4.2.2 更高制度成本迫使家族企业国际化以寻求较低的市场资源

在行政方面，相较于国有企业相比，温州家族企业需要承担更高的行政成本。虽然温州市政府率先进行体制改革的措施，使得温州市民营经济得到快速发展，但温州现有的政府管理制度已逐渐落后于其他地方政府，温州市民营经济的第三产业比

重偏低，需要进一步放宽市场准入政策。乱检查、乱评比、乱培训的“新三乱”扰乱市场秩序，增加了企业不必要的负担，而且削弱了企业对政府的信任。在下行的经济环境下，区域分化会更加严重，从长期看，人才和资源会不断集中到一线城市。作为三线城市的温州，面临着资本和劳动力不足的现实（孙嘉遥，2018）；又由于中国计划经济的存在，政府对一部分基础生产要素有着分配权，本就不充足的基本生产要素被分配给了国有企业，使得市场的资源配置效率降低。从经典的市场理念可知，培育市场并非很难，市场往往源于自发秩序的结果，行政放权放手即可。可惜“父爱主义”泛滥的政府往往倾向于不相信市场，最终将自身限于“一管就死，一放就乱”的治乱怪圈之中，这对温州家族企业的发展造成不利的影响，迫使家族企业国际化以寻求较低的市场资源。

4.2.3 低水平过度竞争促使创新能力较强的企业向外寻求发展

温州家族企业除了与大量同类企业竞争之外，还要受到来自国有企业的竞争。温州目前的劳动密集型产业具有进入壁垒低的特点，温州模式是以纵向专业化分工为基础，因而产生了内部专业化市场和各种专业村、专业镇，这种特点使得企业规模小、技术简单、投资也不大，而且容易模仿（阳浙江等，2003）。在这种情况下，对于温州创新能力要求较高的行业中的家族企业，为了降低创新风险，分摊研发成本并获得更高回报，以及进一步扩张海外市场保持先发优势，将会采取对外投资策略。温州目前的市场竞争法规体系仍不健全，而温州的制造业的特点是：“投资少、工艺简单、成本低、见效快，这种投资理念造成同行之间‘模仿模式’盛行”（任宝东、徐世刚，2014）。劳动密集性行业过度竞争问题导致的低价竞争，使得温州家族企业要负担很高的竞争成本，企业忙于在激烈的生存中存活下来，因而限制了企业自身的进一步成长，所以家族企业可以向外寻找有适度竞争环境的国家发展，从而能够加大家庭企业对技术的研发和应用。

4.2.4 不对称交换造成劣势使企业国际化

温州家族企业相较于国有企业，显然处于不对称性关系中的弱势地位。温州家族企业在获取资源方面处于劣势地位，在融资方面，商业银行通常不会对企业规模小的温州家族企业提供信贷支持，虽然温州民间借贷发达，满足了一部分温州家族企业的需求，但政府未能引导民间资本投入实体行业，相当一部分资金转入非实体经济行业中，没有投入到企业扩大再生产，用来进行企业的转型升级，错过了很多温州家族企业扩大规模，创立名牌的时机。而温州大部分家族企业所依赖的民间借贷，其高额利息给了企业带来了非常重的负担，甚发生了老板“跑路”的现象。在人才方面，一方面，劳动密集性产业的人工成本快速上升，而大部分家族企业普遍缺少高素质的企业管理人员进行有效管理，这些都限制了企业的持续发展。企业会寻求更多的社会资本以获得更长远的发展而进行国际化发展，拥有充足的社会资本对于激烈竞争中的企业来说是一种非常重要的优势，企业国际化发展已经成为了企业获得稀缺资源的重要方式（张焯、刘欢，2013）。随着现代通信和科技的发展，温州家族企业通过国际化来减少外部依赖，使得企业有着更多的选择，避免不对称交换造成的劣势。

5. 正泰集团的国际化路径和发展模式

5.1 正泰的国际化路径

业务遍及 140 多个国家和地区的泰成立于 1984 年，年销售额突破 700 亿元，在全球拥有超过 3 万名员工，位列亚洲上市公司 50 强，中国民营企业 100 强。

正泰在海外展开积极的布局，在北美、欧洲、亚太拥有 3 个研发中心，建立中国区、西亚非洲区、拉丁美洲区、亚太区、欧洲区、北美洲区 6 大营销区域，在 6 个国家拥有生产制造基地。正泰坚持本土化市场战略，积极构建全球资源智慧协同与共享业务平台，通过与当地中高端企业达成密切合作，实现全球业务的持续稳定增长。根据正泰集团官网显示，正泰集团的发展过程大致如下：

1、公司起步阶段（1984-1990）

1984 年从 5 万元起家，逐步积累原始资本，公司不断得到发展。

2、公司定向发展阶段（1991-1993）

1991 年创办了合资企业，在合资企业的政策优惠下，逐步发展壮大企业。

3、公司集团化经营与规模扩张（1994-1996）

1994 年成立温州正泰集团，以产品、技术和资本为纽带兼联合，开始了集团化经营的道路。

4、公司向控股公司过渡（1997-2002）

1997 年成立股份有限公司。1999 年正泰在中东设立了第一个海外办事处。

5、公司跨越与提升阶段（2003-2010）

正泰进行“长三角布局”，将温州作为电器制造基地的同时，把杭州作为太阳能生产基地，又在嘉兴建立输配电配套设备基地，而上海成为了正泰的高压输配电设备制造基地。企业发坚持发展自主创新，获得多项国内外专利且制定了多项行业标准。2010 年浙江正泰电器股份有限公司成功上市，进一步拓展了公司的发展。

6、资源整合与转型升级（2010-2019）

正泰通过加强整合人才、技术、品牌和营销渠道等要素资源，增强新能源、股权投资和智能电气三大业务板块的协同合作，提高产业链竞争优势。

在家族企业国际化过程中，一般分为四个阶段：“第一个阶段是进行进出口贸易；第二个阶段是设立营销机构；第三个阶段是设立销售渠道网络以及工厂；第四个阶段是进行资源全球配置”（谢健、杨龙志，2006）。

大部分温州家族企业还是中小企业，还处于企业的初期成长阶段。根据目前的现状来看，温州家族企业国际化大部分还处于第一阶段，部分已经进入第二阶段，极少数开始进入第三阶段，如康奈在美国已经有了 5 家康奈专卖店。到目前为止，康奈已在法国、意大利、西班牙、美国等多个国家开设 80 多家专卖店；而正泰坚持则积极推进全球研发体系建设，建立正泰集团研究院，下设 3 个海外研发中心和 18 个专业技术研究院，在第四阶段迈出了一步。截至 2018 年，正泰共获得各种专利授权 4,000 余项，领衔参与制定国家及行业标准 185 项，专利申请 5,000 余项，获得 32 项国家、省级科技奖励。

正泰作为温州家族企业发展的一个典型的成功案例，通过多年来对海外市场进行不断扩展，走出了自己的国际化道路。本文对正泰的成长道路展开剖析，为想要进行国际化的温州家族企业提供借鉴。

5.2 正泰的国际化发展模式

5.2.1 产权及融资模式

产权制度的变革对家族企业的变革来说起到至关重要的作用。家族企业的特征之一是它是以家族血缘关系为纽带而组建的企业形式，而家族成员更是想将企业的股份掌控在自身手中，这种产权模式使得在企业凭借着初始融资的优势、管理成本低、监督成本不高、决策效率高以及内部信息较通畅的特点，度过最初的艰苦时期。但这种单一的产权制度，在家族企业规模扩大后又限制了企业的进一步发展，导致许多家族企业规模小、增长停滞，甚至因为家族不和而分家或者破产。正泰引入股份制以提高企业的运行效率，企业释放股权，削减家族化色彩，向现代化企业靠近。面向社会吸引资金，以自身品牌效益为鱼饵，吸引社会资金的注入，改善了企业的产权结构，建立完善的权力协调和制衡机制。

正泰集团一共经历主要三次股权变化，第一次股权之变目的是构建正泰核心基础；第二次股权之变是从外部将正泰做大；第三次则是做强与构建公司结构兼而有之。在 20 世纪 90 年代，南存辉与美商黄李益合资进行了股权的第一次稀释，创立了“正泰”。股权稀释后，正泰开始进行快速发展。从 1991 年到 1993 年，南存辉进行股权的第二次稀释，由于种种原因，民营企业只有依靠引入新的股东和企业自身积累筹集资金，很难获得银行贷款。狭小的融资渠道制约了企业的发展。南存辉以股权为利器纳入多家企业，而数以千计的企业挂正泰品牌的产品，实现了正泰企业的做大做强。2002 年，南存辉对正泰集团的股权进行了第三次“革命”，在集团内将股权资本配送给集团的科技开发人员，使得正泰的股东人数已经达到 120 人，下面各分公司的股东更是超过了 200 名。南存辉第三次股权革命强调管理、技术、经营等“要素入股”，以此来增加企业活力，改变家族式管理形式，大大增强了集团科研力量，使得集团公司进入快速发展。

经过这几次稀释，先是引入家族资本逐渐稀释南存辉自己的股份，再引入社会资本逐渐稀释南存辉家族的股份，最后配送股权吸引和留住优秀人才（王春和、黄清，2005）。在逐步削减家族化色彩，剥离进入领导层的直系亲戚和大幅削减家庭成员在领导层的比重的过程中，正泰逐渐从家族企业制度向现代企业制度转型，由于大量非家族成员经理人的进入，企业的各项规章制度得以顺利执行。不断优化完善股东大会、董事会、监事会及总经理的组织构成，调整股东大会，增加中小股东代表组成，这些对正泰集团取得成功具有十分重要的作用（俞智剑，2016）。

5.2.2 管理模式

通过推动家族式管理机制和管理模式向现代企业制度转变，是克服家族企业管理模式专制独裁缺陷的有效途径。正泰根据现代企业治理结构和框架，引进职业经理人的法人治理结构，削减家庭成员在领导层的比重，推动家族企业的专业化管理。

从 1994 年开始，正泰进入集团化经营后又推行了控股集团公司制，按照现代企业制度的要求，经过工厂制、公司制、集团制、控股制四个阶段发展，将集团变为成本控制层、投资决策层和利润增长层三个层次（尤放，2001）。集团总部掌控着投资决策层，负责资产运作等公司大方向上的战略性问题；成本控制层由公司生产部分组成；利润增长层由销售公司负责。在这种企业机构框架下，正泰初步走上现

代企业的发展道路。

正泰坚持股东会、监事会和董事会相互制衡，以及所有权、监督权还有经营权并立。企业通过“专家咨询，民主决策”的方式，解决企业重大问题上的决策，有效避免了传统家族企业一人掌控大局的缺陷。同时，正泰逐步完善了企业的激励机制，企业经营越好，经营者也将得到更高的收入，这激发了企业经营者的工作热情，又通过业绩考核制度和股份期权制度，充分调动了企业经营的活力（张雪松，2005）。

5.2.3 出口贸易模式

正泰的发展模式基本符合渐进式发展模式，正泰从一开始只服务于国内市场，随后再逐步进行对海外市场的扩张。从公司成立的1984年至1998年正泰国贸部成立，这期间正泰通过在国内市场的成功完成了资本的原始积累，然而在逐步发展的过程中，通过本地的专业市场和零散奔走的经销商推销的销售方式，不能满足公司发展的需要。从1994年起，正泰集团逐步形成了自己的省级市级县级辐射开的营销网络，1998年，通过对营销网点的股份制改造，进一步规范了营销网络，在壮大公司影响力的同时布局海外市场（齐宏伟，2007）。

随着国际商务活动的不断展开，正泰企业对国际市场信息了解不足的缺点不断凸显，不规则的出口活动使得正泰对产品的定价被客户主导。由于较低的准入门槛和低价竞争，在竞争激烈的市场环境下，许多客户对温州地区逐渐熟悉后，利用其他企业的报价来压低正泰的价格，或者直接转去了别家，可见当时正泰的品牌效应并未延伸到国外，同时暴露了正泰缺少准入门槛高的核心产品的短板。在逐步扩大市场规模的同时，积极投入新产品的研发和扩大海外知名度，成了正泰的当务之急，从而摆脱产品同质化和低价竞争，可以说低价竞争的市场也是迫使正泰国际化的动因。1995年12月，正泰集团公司获得美国FMRC公司ISO9001质量体系认证；2005年2月，来自多个国家和地区的海外经销商，参加了正泰举办的首届国际营销大会；2009年4月，正泰集团与施耐德公司就产权侵权案达成全球和解协议；2013年12月，正泰收购德国法兰克福组件厂；2015年6月，由正泰旗下主导的项目入选2015年国家工信部智能制造专项项目。我们可以看到正泰一路发展过程中，不断地加强创新自身产品和技术的研发，同时积极布局海外，逐步提高企业的国际影响力。

5.2.4 国际营销模式

在不断发展的过程中，正泰开始理清了自身渠道营销方式。首先在海外选择合适的合作伙伴，通过合作渠道制订共同的市场策略，构建共同的品牌推广形象。

正为了摆脱国内低价竞争，正泰需要在国际上提升品牌知名度。在最开始的国际贸易阶段，正泰对产品的在国外的掌控有限，作为生产商无法知道自身产品最终销售到哪里，但随着国际贸易的进一步开展，正泰开始通过有一定忠诚度的一批客户在国外推广正泰品牌的产品。在这些具有电器行业多年的从业经验当地代理的推动下，正泰的产品逐步走进了主流市场，甚至成功地销售进了重大的工程项目，甚至国家级的电力公司。通过这批代理几年的努力，正泰不仅培养了一批忠诚的代理商，还拓展了正泰在海外的营销途径；通过这些合作伙伴，正泰可以及时了解重要的市场信息，制定出合适的市场策略，对各级代理、批发商、零售商、行业客户实行差异化定价，通过这样的方式，正泰改变了在价格谈判上的被动地位。

单纯的出口贸易并不能使温州家族企业做大做强，只有不断打通国外市场的营销环节，才能使温州家族企业真正走向国际化（阚汀芳，2009）。同时与当地经销

商走上合作共赢的道路，比如正泰企业和尼泊尔经销商的合作，该经销商在尼泊尔实力非常雄厚，资金充裕、眼界宽广、经济实体、客户基础较好，有相应地从业经验以及技术背景，但在电器行业投入精力较为一般。在经营过程中发现，经销商与合作品牌商的产线不齐，导致销售量无法实现快速增长，故通过与正泰电器的合作，挖掘出经销商更广阔的市场，带来销售额的增长，同时也能更好地对正泰品牌进行宣传。此外，正泰集团还会帮助海外经销商在经营过程中遇到的不足展开培训。

2017年正泰集团会举办网络与视频培训26期780人次、集中式“新生代”培训2期82人次、上门“对点”培训21期363人次、物流管理培训3期7人次、“微学习”3期450人次，有效提高了经销商管理水平与业务能力，帮助经销商提高收益。通过加快驻外机构设立，扩展大客户业务合作，扎实推进专业市场突破，积极发挥全产业链优势，不断提升系统解决方案能力，平稳推进并购项目整合，正泰品牌附加值逐步提高，给正泰和代理商们带来了更高的回报。

6. 给温州家族企业国际化的建议

6.1 政府加快体制改革，提供良好外部环境

站在温州政府的角度上，笔者认为虽然地方企业的国际化程度，某种程度上显示了该地方的经济活力强弱，但是温州政府也不需要片面追求企业国际化的指标。温州政府对于温州家族企业国际化的问题，首先要考虑的不是强制促使企业实行国际化，而应当以考虑如何充分发挥企业自身活力，实现高效产出为出发点，减少政策上对温州家族企业相较于国有企业的 unfair 对待，减少温州家族企业的行政成本，增加对优质要素的吸引力。

早期温州市政府率先进行体制改革，使得温州市民营经济的迅速发展，但温州现有的政府管理制度已无法满足企业经营的各类需要，也与其他地方政府拉开差距。政府应当继续放宽市场准入，取消乱检查、乱评比、乱培训带来的更多的行政成本，取缔不必要的限制，抵制因为投机导致的民间资本大量投入非实体经济的行为，引导资本回归实体，引导当地家族企业创立名牌。努力通过行政改革，减少政府对资源流动的 plan 性干预，使资源通过市场的力量流通到其最高效使用它的地方。

6.2 温州家族企业制度要适应国际化变革

站在温州家族企业的角度上，企业是否需要国际化，应当依据企业自身的发展情况而定，不要盲目去开拓海外市场。在针对正泰企业国际化发展的分析中，我们可以看到对于想要进行国际化的温州家族企业，应当注意以下几点：

6.2.1 产权制度的变革是家族企业变革的核心

股份主要控制在家族手中是家族企业固有的特征，这种产权模式使得在企业容易度过最终的艰苦时期，但这种单一的产权制度又限制了企业的进一步发展，导致许多温州家族企业规模小、增长停滞。正泰引入股份制，企业释放股权，面向社会吸引资金，削减家族化色彩，在改善企业的产权结构的同时，提高了企业的运作效率，向现代化企业靠近。虽然温州的家族企业不一定非要向现代化企业靠近，但为了解决家族企业创始人一揽独权的管理方式，现代化企业的治理结构仍对家族企业有着很大的参考性，像正泰企业从家族企业向现代企业靠拢，以实现企业自身的发展，不失为温州家族企业的一种选择。

6.2.2 避免一人独裁，引入人才、完善企业管理结构和激励机制

温州家族企业的创始者普遍存在着“老板”思维，总喜欢一人独揽大权，为了保证自身的领导地位，不愿意引入职业经理人。一方面温州缺少高素质的职业经理人，另一方面在企业中，老板往往将企业经理人作为“打工者”，忽略企业文化建设，使得员工没有企业归属感，以及缺少工作积极性。南存辉第三次股权革命中，将股权资本配送给集团的科技开发人员，以此来增加企业活力，改变家族式管理形式，可见其对企业人才的重视。同时通过三会三权制衡机制，以及“专家咨询，民主决策”的方式，解决正泰企业重大问题上的决策，有效避免了传统家族企业一人掌控大局的缺陷。温州的家族企业也应通过多渠道的人才引进和培养机制，引进国际贸易人才，改变无序没有规划的企业发展思路。

6.2.3 通过与选择优秀的合作伙伴制订共同的市场策略，构建共同的品牌推广形象

在前文对温州国际化现状中，我们看到温州家族企业进行对外投资的方式有了更多的选择，如“中国城”性质的境外投资、生产型的境外投资、资源型的境外投资、海外上市、设立境外科研设计中心等，但是温州大部分家族企业一开始都是先立足于本地市场的发展，再向全国市场以及世界市场进行扩张。温州家族企业可以借鉴正泰的海外发展模式，首先在海外选择筛选资金实力、对市场的了解度和专业性强的合作伙伴，要求合作方对自身品牌投入一定的宣传，制订共同的市场策略，构建共同的品牌推广形象，以此国际上树立自己的品牌知名度，脱离国内同行的低价竞争，从开发优秀客户成为代理商再到经销商，改变温州家族企业不了解终端销售环节而处于被动地位的局面。此外，参加世界发明博览会，尝试获得权威机构质量体系认证，都可以提升公司的品牌形象。

6.3 大企业利用好鸟群效应带动小企业打造品牌效益

站在温州家族企业与企业之间的角度上，对大多数中小企业而言，最基本的生存发展方式便是谋求和大企业的合作共赢。在产品技术更新的知识经济时代，没有一个产业的市场发展是能被一个大企业独立主导的，合作共赢成为大小企业共同的选择。

高度依赖基础生产资料的温州劳动密集型行业，随着温州市基础生产要素价格的不断攀升，产业原有的成本优势减弱。但温州家族凭借着同类型企业的高度聚集，和完整的上下游产业链仍然保持有一定的集聚优势。对温州中小家族企业而言，没有必要一味地追求企业规模的扩张，应根据结合经济现实找出适应自身可持续发展的道路。在科技不断发展的今天，大企业越来越倾向于分工协作，用“外包”的方式进行“模块化”生产，把产业链分解开来（黄泰岩、金铁鹰，2018）。大企业应当利用好温州企业鸟群效益的特征，带动小企业共同发展，共同打造品牌效益，在合作的基础上进一步通过合同协议加深合作关系，使市场资源得到更好的利用。依据经济形势的变化改变生产规模，有着更高的灵活性和对市场的快速反应，在拥有大规模生产优势的同时避免了企业的通病。

7. 结论

本文主要以正泰集团为分析对象，来探究温州家族企业现状、动因以及策略分析。本文发现温州家族企业主要仍以劳动密集型产业为主，主要出口欧美，而“一带一路”计划对目前的温州家族企业有着较强的吸引力。温州大部分家族企业境外投资

方式基本符合国际化渐进式路径学说，温州家族企业除了主动寻求市场、技术、资源和品牌，进行主动对外投资以外，还会因为为了规避贸易壁垒、更高的当地制度成本、低水平过度竞争和不对称交换，进行被迫国际化扩张。

为了使温州家族企业更好的发展，从政府、企业以及企业之间三个角度给出建议。站在政府的角度上，温州政府应当加快体制改革，提供良好外部环境；站在温州家族企业的角度上，并不是每一个温州家族企业都需要国际化，企业应当按照自身需要科学合理安排公司的战略规划，而对于想要进行国际化的温州家族企业，正泰集团国际化的道路提供了很好的参照。在国际化过程中，要注意合理改革家族企业的产权制度，要避免一人独裁，努力引入人才以及完善企业的管理结构和激励机制，这样有助于企业的高效运作。通过与选择优秀的合作伙伴道制订共同的市场策略，构建共同的品牌推广形象来进行国际化扩张；站在企业与企业之间的角度上，在知识经济时代，产品与技术日新月异的今天，大小企业应当协同发展，温州的大企业应当利用好鸟群效应带动小企业发展，打造温州品牌，获得品牌收益。

参考文献

1. 刘天君（2015）。论我国家族企业的概念及类型。广东开放大学学报，24(06)，63-68。
2. 鲁莉劫、陈凌（2009）。国外家族企业治理结构研究新进展。郑州大学学报（哲学社会科学版），42(03)，85-89。
3. 翟玲玲（2014）。国内家族企业内部控制研究综述。商场现代化，20，131-131。
4. 边文霞（2011）。家族企业治理结构演变研究——基于企业契约理论的博弈分析。北京工商大学学报（社会科学版），26(06)，58-64。
5. 李军、杨学儒、檀宏斌（2016）。家族企业国际化研究综述及未来展望。南方经济，5，62-86。
6. 黄泰岩、金铁鹰（2008）。大企业主导下的中小企业成长——一个国外的文献综述。经济经纬，4，96-98+102。
7. 熊礼慧（2019）。温州民营经济国际化问题研究。纳税，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. 章伟坤（2008）。浙江民营企业国际化的切入方式及动因分析。当代经济，12，96-97。
12. 李朝明、鲁桐（2003）。温州民营企业跨国经营调查。经济理论与经济管理，1，70-74。
13. 潘少勇（2010）。温州企业对外直接投资现状、动因及策略分析（未出版之硕士论文）。吉林省：吉林大学。
14. 徐亚纯（2008）。温州民营企业文化特点和成因分析。职业时空，5，24-25。
15. 谢姗（2012）。温州家族企业分析（未出版之硕士论文）。山西省：山西财经大学。
16. 孙嘉遥（2018）。温州市民营经济优势弱化及政府应对策略研究（未出版之硕士论文）。吉林省：长春工业大学。

17. 阳浙江、杨益群、王君波（2003）。温州模式的优势及其超越。商业研究，19，169-170。
18. 任宝东、徐世刚（2014）。温州民营制造业“过度竞争”的原因分析与对策研究、民营科技，8，108-109。
19. 张焯、刘欢（2013）。社会资本及其对企业国际化的影响——以正泰集团为例。武汉大学报，66(04)，111-116。
20. 谢健、杨龙志（2006）。温州家族企业发展的几个问题。温州大学学报，1，1-9。
21. 王春和、黄清（2005）。家族企业与家族式管理辨析。商业研究，8，62-66。
22. 俞智剑（2016）。浙江民营企业转型升级路径研究（未出版之硕士论文）。湖北省：武汉轻工大学。
23. 尤放（2001）。天道酬勤——访正泰集团董事长南存辉。中外管理导报，4，7-11。
24. 张雪松（2005）。从正泰的发展看民营企业的国际化。经济论坛，20，59+70。
25. 齐宏伟（2007）。试析中国民营企业国际化路径——以正泰集团为例。青海社会科学，6，44-49。
26. 阚汀芳（2009）。转型视野下的温州民企国际化战略——以正泰为例。浙江工贸职业技术学院学报，9(02)，88-92。
27. 黄泰岩、金铁鹰（2018）。竞争还是共存大中小企业如何走向融通发展。中国中小企业，10，20-23。

收稿时间：2019-10-18

责任编辑、校对：林雨熙、沐园琳