

# 중국 가족기업의 경영승계 모형에 관한 연구

A Study on Transferring Power Model in Chinese Family Business

김미정(Mie-Jung Kim)

동국대학교 경영대학 국제통상학부 강사

손동진(Dong-Jin Son)

동국대학교 경영관광대학 경제학과 교수

## 목 차

I. 서 론	V. 결 론
II. 가족기업의 의의 및 구성체계	참고문헌
III. 가족기업 경영승계의 중요성 및 승계모형	Abstract
IV. 중국의 가족기업의 특성과 경영승계 모형	

## Abstract

In the initial stage of a national economic development of China, the family business takes enterprise's organizational form ruling position. The private enterprise of China is mainly family business; the family makes the mainly proprietorship in other words. Even in the private enterprise after developing, 70 percents are managed as a family

This paper start to study the Transferring Power Patterns in family business using the Company's Life Circle Theory and some other correlative theories. Based on the Transporting Power Model, the paper gives a comprehensive explanation for the choice of transferring power pattern in the family business of China.

Key Words : Family Business, Transfer Power, Trust Mechanism

## I. 서론

국가의 경제발전 초기에 있어서는 대부분의 기업이 가족기업으로 출발하여 경영자가 가족기업의 조직관리를 통제하고 점유하게 된다. 중국에 있어서도 1970년대 개혁·개방 이후 민영기업의 경우는 70% 이상이 가족에 의하여 소유·경영관리 되고 있다. 중국의 시장경제는 아직 발전의 가능성이 많으며, 이 시장경제에서 가족기업은 큰 역할을 하면서 성장하고 있다. 따라서 가족기업에 대한 연구는 중국의 특색 있는 시장경제의 지속적인 발전에 아주 중요한 의미가 있다고 할 수 있다.

가족기업은 중국 기업조직의 지배적인 형태는 물론이고 아시아 기업의 주요한 형태이다. 가족기업은 역사이전부터 존재하였으나 산업화이후 가족기업의 단점이 부각됨으로써 큰 관심을 갖지 못하였다. 그러나 가족기업은 경쟁력제고, 부의 창출, 고용확대 등 일국가의 경제발전에서 지대한 역할을 수행함으로써, 정책입안자는 가족기업의 생존과 발전에 도움을 줄 수 있는 방안에 관심을 갖기 시작하였다.

개혁·개방이 이루어진 1970년대 후반부터 중국의 경제는 큰 변화를 겪었을 뿐 아니라 지속적으로 연 10% 정도의 고성장을 이룩해 왔다. 여기에는 가족기업의 역할이 매우 컸으며, 짧은 시간 성공한 기업들은 최근 조직관리와 경영승계의 난관에 부딪혀있다. 현재 중국의 가족기업은 제 1세대의 창업기를 넘어서 이제 제 2세대의 수성기로 넘어간다고 할 수 있다. 시간이 지남에 따라서 중국 가족기업의 경영승계는 가장 중요한 문제가 되고 있다. 부를 축적하기는 어렵지만 사라지는 것은 한 순간 일수도 있다는 것이 제 1세대의 고민이며, 2세의 경영능력에 대한 검증 때문에 우려가 많다고 할 수 있다. 일각에서는 제 2세의 경영이 일반적인 한국과 싱가포르, 대만, 홍콩처럼 중국에서도 가족 기업의 세대교체가 빠르게 진행될 것으로 보는 시각도 있다. 이러한 국민경제의 큰 역할을 수행하는 가족기업이 세대를 뛰어넘어 오랫동안 지속될 확률은 매우 희박하다. Ward에 의하면 2세대 동안 지속되는 가족기업은 전체 기업의 2/3에도 미치지 못하며, 3세대 동안 지속되는 가족기업은 불과 13%에 지나지 않는다고 했다.<sup>1)</sup>

가족기업에 있어서 가장 중요한 문제는 경영승계의 문제이다. 세계적으로 가족기업의 평균수명은 24년으로 조사되었으며, 경영권 승계는 바로 기업에 미치는 영향이 성패의 원인이 되므로 이에 대한 충분한 연구를 통하여 중국의 문화와 시장시스템에 맞는 모형을 고찰하고자 한다. 특히 무역, 건축, IT, 제조, 문화산업 등에서 커다란 성공을 거두고 있는 가족기업이 많이 있다. 이는 향후 한국과의 경제협력에서 한국이 많이 진출할 산업분야이므로 아직은 걸음마 단계라고 할 수 있는 이러한 분야에서 한 중 합자투자 등을 계획할 때 한국기업이 인지하고 들어가야 할 분야이기도 하다.

따라서 중국가족기업의 특징을 중국의 전통문화와 함께 각종 문헌을 통하여 살펴보고, 가족기업의 경영승계 현황을 분석하여 중국의 합리적인 경영승계 모델을 모색하고, 이를 통하여 한국의 전문경영인에 대한 중국시장진출을 모색과 합자투자 등에 기초자료를 제시하는 것이 본 연구의 목적이다.

1) Ward, J.L., 「Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership」, San Francisco : Jossey-Bass, 1987. pp.1-2.

## II. 가족기업의 의의 및 구성체계

### 1. 가족기업의 정의 및 역할

#### 1) 가족기업의 정의 및 역할

가족기업(Family Business)이란 단일가족에 속하는 한사람 이상의 가족구성원이 소유하고, 경영하는 조직체이다. 가족기업은 한사람 또는 그 이상의 확대된 가족구성원들이 경영하며, 가족구성원들이 기업소유권에 미치는 영향력의 정도, 친족관계의 정도에 따라 기업의 경영방침과 사업의 방향이 결정되는 사업체이다. 즉 가족구성원이 주요 소유주가 되며, 적어도 한사람 이상의 가족구성원이 관리하고 중요한 기업경영권을 갖는 기업을 가족기업이라고 할 수 있다.

Rosenblatt et al에 의하면 가족기업은 설립자의 가족으로부터 아직 관리되고 있으며, 나중에 이후에 1세대에서 다음세대로 성공적으로 계속 계승되는 기업이며, 또한 대부분의 소유의식이나 또는 조절능력은 단일가계 범위내에 있는 기업이라고 하였으며, Handler은 기업의 대부분을 가족이 함께 공유하고 있고 적어도 가족의 구성원중의 한명 이상이 관리하고 있을 때 이를 가족기업이라고 하였다. 즉, 가족기업은 단일가계에 의해 적어도 기업의 51%가 소유되어 있고, 적어도 2명 이상의 구성원이 관리행동에 포함되어 있어야 하며 덧붙여서 경영권이 다음 세대 가족 구성원에게 넘어간다고 예측되는 것이어야 한다.<sup>2)</sup> 즉, 가족기업이란 '가족이나 친척이 기업의 주요한 의사결정에 영향력을 끼치는 기업을 가족기업'으로 정의 내리고자 한다.

따라서 기업을 실제 누가 소유하고 있으며, 누가 경영하고 있는지, 기업경영의 중요한 사항에 대한 의사결정권이 누구에게 있는지에 따라 가족기업과 비가족기업을 구분할 수 있다. 즉 가족구성원이 기업경영의 소유권과 경영권을 가지고 있는지 아니면 비가족구성원이 가지고 있는가에 보다 중요한 초점이 주어진다. 따라서 가족기업을 올바르게 이해하기 위해서는 가족과 기업이라는 두 영역에 대한 이해가 선행되어야 한다.<sup>3)</sup>

가족기업을 기업의 출자자, 즉 소유자가 그 소유권을 근거로 하여 기업을 지배하는 것을 말하며 소유자지배는 다음과 같은 5단계로 분류된다.

- ① 완전소유지배(control through almost complete ownership) : 1인 또는 소수의 일정한 관계에 있는 집단이 기업 자본금의 전부를 소유하여 지배하는 것이다.
- ② 과반수지주지배(majority control) : 1인 또는 하나의 집단이 과반수의 주식을 소유함으로써 지배하는 것이다.

2) Hendler W.C., "Succession in Family Business : A Review of the Research," Family Business Review, Vol. 7. pp.133-157.

3) 남영호, "가족기업의 지배구조", 2003. 명경사, p.1.

- ③ 법적수단에 의한 지배(control through a legal device) : 지주회사, 의결특권주, 무의결권주, 의결권의 신탁 등 각종의 법적수단에 의하여 지배권을 행사하는 것이다.
- ④ 소수주주지배(minority control) : 주식소유의 분산 등으로 인하여 과반수 이하의 주식을 가지고 있는 개인 또는 집단이 지배하는 것이다.
- ⑤ 경영자지배(management control) : 주식의 분산이 극대화되어 경영을 지배하는 소유자는 존재하지 않게 되고 따라서 경영자가 지배권을 행사하는 것이다.

## 2) 가족기업의 역할 및 장단점

가족기업은 경제적, 사회적으로 중요한 역할을 수행한다. 먼저 가족기업이 경제에 끼치는 영향력은 나라마다 다소 다르나 그 역할은 실로 막대하다. 가족기업은 부의 생성, 고용창출, 그리고 경쟁력 제고 같은 공헌을 하며, 한 나라의 안정과 튼튼한 경제에도 결정적인 역할을 수행한다. 가족기업의 국가 경제적 기여도를 살펴보면 GDP에서 차지하는 비중의 경우 독일이 66%, 미국이 30%로 나타났으며, 가족기업이 고용하는 근로자의 비중은 독일 75%, 미국 30%, 한국은 66.5%, 중국은 78%로 나타났다.<sup>4)</sup>

경영성과 면에서도 가족기업이 비가족기업 보다 앞서는 것으로 나타났다. 포춘 500대 기업을 대상으로 조사한 결과에서는 매출액 증가율 19.6%, 자산수익율 11.6%로서 비가족기업의 13.8%와 10.9%보다 높았으며, 미국 S&P 500대 기업을 대상으로 조사한 결과에서도 매출액 증가율 21.1%, 이익증가율 21.1%로서 소유분산기업의 10.8%와 12.6%보다 높게 나타났다.<sup>5)</sup>

가족기업의 사회적인 역할 역시 중요하다. 1970년대 이후 미국에서는 “미국경제와 사회를 구축하는 기초는 바로 기업을 창설하고 통제하고 운영하는 가족이다”라고 역설하면서 가족기업의 지역사회에 대한 역할론이 대두되었다.<sup>6)</sup> Bellet 역시 가족기업의 창업자와 그 후계자는 가족과 지역사회의 유지를 위해 고도의 강한 책임감을 갖고 있다고 주장하였다. 왜냐하면 가족은 안전한 사회를 구축하는 주춧돌이며 가족기업 역시 튼튼한 경제를 형성하는데 중요하기 때문이다.

가족의 장점은 가족구성원의 공유된 가치관과 비전, 단기적 이익보다는 장기적인 측면을 추구하며, 투철한 도전정신을 바탕으로 한 창업문화, 관료적인 성향이 약하여 빠른 의사결정, 가문의 이름을 자랑스럽게 생각하며, 나아가 위기극복의 강한 의지 등을 들 수 있다. 그러나 단점으로는 가족간의 치열한 분쟁, 가족과 경계의 모호성, 능력과는 무관한 입사, 승진 등으로 인한 객관성의 결핍, 네포티즘, 친척들의 감독문제, 승계나 상속으로 인한 불화 등을 들 수 있다(<표 1> 참조).<sup>7)</sup>

4) 대한상공회의소, “주요국의 가족기업 현황과 시사점 연구”, 2006. 8. p.3.

5) 동계서, p.2.

6) Jaffe, A., 「Working With the Ones You Love: Strategies for a Successful Family Business」, Berkely, CA:Conari Press, 1991.

7) Ibrahim A. Baker & Willard H. Ellis, 「Family Business Management : Concepts and Practice」, pp.5-8.

〈표 2〉 가족기업의 장단점

장 점	단 점
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 공유된 가치관과 비전</li> <li>- 장기적인 이익 추구</li> <li>- 투철한 도전정신</li> <li>- 신속한 의사결정</li> <li>- 가족문화의 장인정신</li> <li>- 위기에 강한 대처정신 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 가족간의 치열한 분쟁</li> <li>- 가족과 기업 경계의 모호성</li> <li>- 능력과 무한한 인사관리</li> <li>- 객관성의 결핍</li> <li>- 친인척의 감독문제</li> <li>- 승계나 상속으로 인한 불화 등</li> </ul>

자료: 본문 내용 요약 정리

## 2. 가족기업의 구성체계

가족기업은 가족과 기업이라는 이중적인 성격을 지니고 있으며, 각 기능체계가 추구하고 있는 궁극적인 목적은 정서적 만족과 경제적 이윤극대화라는 매우 상반된 성격을 가지고 있다. 이와 같은 기능들을 원활하게 수행하기 위해 가족기업은 다양한 성격을 가진 체계들로 구성되어 있으며, 가족기업의 각각의 구성체계를 어떻게 관리하느냐에 따라 가족기업 경영을 통한 정서적 만족도 및 경제적 산출의 정도가 달라지게 된다.

가족구성원들이 기업의 소유권과 경영권을 가지고 있는 가족기업은 각각 어떤 체계들로 구성되어 있으며, 그 각각의 체계들이 어떤 형태로 기능하고 있는가를 살펴볼 필요가 있다.

가족기업은 가족체계·경영체계·소유체계로 구성된다. 각 하위체계들은 각각 그들만의 독특한 목적, 요구사항, 기대수준, 책임 및 역할수준을 가지고 있다. 비가족기업이 경영체계와 소유체계만으로 구성되는 반면, 가족기업은 이 두 가지 하위체계와 함께 가족체계라는 독특한 특성이 중요한 역할을 한다.<sup>8)</sup>

### 1) 가족체계 (Family System)

가족기업의 가족체계는 가족기업에 참여하고 있는 가족구성원을 의미한다. 가족기업을 소유, 경영하고 있는 가족구성원 개인 및 가족단위를 의미하는 체계이다. 가족체계의 목적은 가족기업에 직접 참여하고 있는 가족구성원들의 인적자원을 효율적으로 활용하고, 가족구성원들의 만족도를 향상시키고자 한다. 가족구성원들의 능력과 잠재력을 어떻게 활용하느냐에 따라 가족기업의 생산성 및 이윤이 달라짐으로, 가족기업을 구성하고 있는 핵심요소인 가족구성원들의 능력을 정확히 파악하고, 이들의 능력을 적절히 활용할 수 있어야 한다.

가족체계는 원만한 가족관계를 중심으로 이루어지기 때문에 가족체계내의 내적 경쟁요소들을 최대

8) 김지희, “가족기업의 구성체계”, Family Business Lecture, 2001.

한 줄이고자 한다. 가족체계는 또한 가족의 복지뿐만 아니라 가족구성원과 비가족구성원인 고용인간의 원만한 관계를 유지하고자 한다. 가족체계를 구성하고 있는 가장 중요한 요소는 가족구성원이다.

그러나 가족체계를 구성하고 있는 가족구성원들의 동시 발생적 다중역할은 가족 내의 의사결정이 필요한 상황이나 가족기업내의 의사결정 과정에서 역할혼란 및 의사결정의 혼란을 가져오는 원인이 된다. 즉, 가족기업내의 기업적 논의사항들이 가족문제로 전환되고, 가족생활과 관련된 의사결정 사항들이 가족기업 요구사항에 기초하여 이루어지기도 한다. 가족과 기업의 중요한 사안들이 정확히 분리되지 않음으로써 의사결정의 불투명성이 나타나게 된다. 따라서 각 영역에 대한 적절한 관리와 분명한 분리가 요구된다.

그리고 가족기업을 경영하고 있는 '기업가(Entrepreneur)'로서의 가족구성원의 역할이 가족체계의 중요한 요소이다. 기업가와 관련된 특성들로서 높은 성취욕구, 위험을 수용하고자 하는 태도, 높은 창의력, 뛰어난 직관력, 융통성, 높은 자율성과 독립성, 자기 확신감, 변화에 대한 뛰어난 적응력, 높은 지도력 등은 가족기업 경영의 긍정적 요소로 작용한다.

가족체계는 가족기업을 구성하고 있는 다른 하위체계인 경영 및 소유체계와 상호작용을 한다. 가족체계에서 가족구성원이 수행하는 여러 가지 역할들은 가족기업의 다른 하위체계에 영향을 미친다. 가족체계는 가족기업 경영에 영향을 미치는 주요 요소로서, 가족체계에서의 요구수준, 요구의 우선순위에 따라 가족기업 경영활동 방식이 변화한다. 가족단위로서의 가족체계는 가족이 가지는 특성 등은) 가족기업에서 일할 수 있는 가용 노동력에 직접적인 영향을 미치며, 단기적·장기적 의미에서 가족기업의 성공에 영향을 미치고 있다.

## 2) 가족기업의 경영체계 (Business System)

가족기업의 경영체계는 가족기업에서 실제 이루어지고 있는 경영과정을 의미한다. 가족기업의 자원을 계획, 배분, 통제하는 전반적인 과정으로 가족기업의 장기적·단기적 목표를 달성하기 위한 실제적 행동을 말한다. 가족기업의 성공여부에 결정적인 영향을 미치는 효율적인 경영기술과 능력으로 생산, 재무, 회계, 판매, 인사관리가 기본을 이룬다.

첫째, 생산관리는 가족기업내의 자원의 관리 및 통제를 의미하며 가족기업의 경영, 계획설정, 제조비용과 전반적인 가족기업의 이윤향상에 영향을 미친다. 둘째, 재무관리는 자본의 운용 및 조달, 자본배당 및 최적사용을 의미한다. 가족기업 경영의 모든 단계에서 결정적인 역할을 하며, 특히 기업경영 주기의 초기단계 및 가족기업이 급격한 성장단계에 있을 때 더욱 중요한 역할을 한다. 셋째, 회계관리는 가족기업내의 수익과 지출간의 체계적 회계 및 장부정리 등을 의미한다. 효율적인 회계관리는 가족기업의 경영사정이 어려운 시기에 자본을 적절히 운용할 수 있도록 한다. 넷째, 판매관리는 구매와 판매를 위한 적절한 경영계획, 마케팅 기술을 의미한다. 경영계획 및 전략이 중요한 요소이다. 경영계획은

9) 가족구성, 가족크기, 자녀수, 부양가족원 수, 가족의 재정상태, 가족이 처한 문화적 영향 등

가족기업으로 하여금 불확실성과 변화에 대처하도록 한다. 다섯째, 인사관리는 가족기업의 성과를 향상시킬 수 있는 인적자원의 관리기능과 방법, 필요한 경영조직 요건을 말한다. 인사관리는 가족기업의 목적을 달성하기 위하여 필요한 인적자원을 확보하고 이들의 현재적 또는 잠재적 능력을 최대한 개발시킨다. 그러나 승진과 관련되어 능력이 부족한 가족구성원이 비가족구성원에 비해 상대적으로 빠른 승진 및 높은 임금을 받는 경우 비가족구성원들은 의욕을 상실하고 가족기업 갈등요소로 작용할 수 있기 때문이다.

### 3) 가족기업의 소유체계 (Ownership System)

가족기업의 소유체계는 가족기업의 소유권을 현재 누가 가지고 있으며, 어떻게 관리되고 있는가를 의미한다. 가족기업의 소유권 및 경영권이 창업자로부터 다음 세대로 어떤 과정을 거쳐 이양되는지를 의미하는 체계이다. 즉 기업의 소유 및 계승과정을 뜻하며, 이는 실제로 매우 복잡하게 이루어진다. 가족기업 계승은 비가족기업과 달리 시장추구적인 과정이 아니라 비시장조건에 기초한 권력의 이전과정을 거친다. 따라서 비가족기업과 비교했을 때 가족관계 및 사회적 의미가 상대적으로 강하다.

소유체계의 가장 주된 관심은 소유권 이전을 위한 가족기업 계승이다. 창업주의 다음 세대 및 후손들 가운데 누가 가족기업을 계승받을 것인가? 하는 문제로서 가족기업 계승을 둘러싸고 자녀 간에 치열한 경쟁이 생기기도 한다. 이는 장기적으로 가족 간의 심각한 분쟁 및 긴장을 가져옴으로써 가족관계에 부정적인 영향을 미친다. 가족기업의 현 소유자는 은퇴에 대한 두려움, 은퇴 후 타인들로부터의 관심의 부족, 가족기업의 소유권 이양을 자기 자신의 존재 및 권력의 상실로 받아들인다. 이로 인해 기업계승 계획을 미루거나 주저함으로써 가족기업 계승을 둘러싼 문제점들을 야기한다. 그러므로 소유체계의 관리는 가족관계 및 기업경영과 관련하여 중요한 의미를 가진다. 소유체계의 효율적 관리를 위해서는 계획적인 가족기업 계승이 이루어져야 한다. 가족기업의 현 소유자들은 은퇴에 따르는 자신의 한계를 수용하고, 장기적이고 구체적으로 가족기업 계승계획을 세우는 것이 필요하다.

## Ⅲ. 가족기업의 경영승계의 중요성 및 승계모형

### 1. 경영승계의 중요성

#### 1) 경영승계의 의미

일반적인 의미로서 경영승계는 소유권·통제권의 계승이라고 할 수 있다. 그러므로 경영승계로 인해 유발되는 중요한 문제는 모두 기업미래의 소유권을 둘러싸고 일어나게 된다. 즉 소유권을 어떻게 분배

할 것인가가 그 중심에 놓이게 되는 것이다.

Kelin.E. Gersick에 의하면 가족기업의 구성체계인 가족, 기업, 소유 체계에서 소유권의 형식과 기업 관계자의 각 부분에서 근본적으로 일치하지 않기 때문에 소유권과 관련하여 가족기업에서 여러 가지 문제가 발생하는 원인이 되고 있다.<sup>10)</sup> 즉, 경영계승의 과정 중에 중요한 문제는 첫째, 창업자가 후계자를 선발하여 경영자의 자리를 이양하는 것, 둘째 가족내부의 이익분배에 따른 충돌, 셋째, 후계자에게 권위 이양후 기업경영의 효과에 영향을 주게 되는 것이다. 즉, 경영권의 계승을 통한 소유권 및 경영권 이양의 문제는 가족기업의 내부배분의 문제뿐만이 아니라 경영자와 종업원들을 조직에 충성하고 헌신하게끔 자극하는 기본요인이 되며, 또한 점차 복잡화, 개방화, 국제화 되는 세계경제 속에서 성공적으로 경쟁할 수 있는 활력이 넘치는 기업을 만드는데도 중요한 요소가 된다.<sup>11)</sup>

따라서 가족기업 뿐만이 아니라 경영특성으로 경영계승의 문제는 아주 어렵고 중요한 문제이다. 승계계획은 여러 세대에 걸쳐 기업의 영속성을 보장할 목적으로 경영에 필요한 소유권과 경영권을 이양하는 것이다. 가족기업에 있어서 특히 경영계승은 기업의 존폐를 결정하는 아주 중요한 과제라고 할 수 있다. Ward에 의하면, 창업 후 다음 세대에서는 기업의 1/3만이 살아남고, 제3대까지의 생존확률은 오직 13%밖에 되지 않는다고 한다.<sup>12)</sup> Anorff & Ward(1992)에 의하면 “가족기업은 오직 세 가지 문제만을 가지고 있는데 첫 번째도 승계요, 두 번째도 승계요, 세 번째 문제도 승계다”라고 주장했다.

그러므로 가족승계계획을 세우고 이들의 후계자 선발이나 교육을 무시한다면 가족기업을 안락사 시키는 것이라고 주장하고 있다. 이처럼 지속적인 기업의 존속과 번영에 성공하기 위해서 승계계획은 아주 중요한 연구라고 볼 수 있다. 가족기업에 있어서 경영계승은 기업의 여러 가지 환경에 영향을 미치게 된다. 재산권의 구조, 생산요소시장, 문화의 특징, 경영자의 자질 등이 그 기업의 미래를 결정짓기 때문이다.

## 2) 경영권승계가 기업에 미치는 영향

경영권승계는 단지 리더의 전환만을 뜻하는 것이 아니라 기업 경영권과 소유권을 이전하는 것을 말한다. 따라서 기업의 리더가 전환된다는 것은 기업경영구조의 변화를 의미하는 것이다. 권력체계를 다시 조직하고, 이익배분 체계를 다시 변혁한다는 의미이다. 특히 가족기업의 경영계승 문제는 기업에 더 심각한 영향을 미치는 변혁이라고 볼 수 있다.

기업은 창업이후 성장과정 중에 경영관리의 위기에 직면하는 것이 필연적이다. 이러한 기업의 성장과 관리경영의 덧에서 어떻게 기업을 순조롭게 변혁시키면서 계속성장을 완성할 수 있느냐? 아니면 기업이 성장을 못하고 위협에 처하게 되느냐?가 경영계승에 있어서 중요한 문제 중의 하나라고 할 수 있

10) Kelin. E. Gersick, "家族企業의繁榮", 北京, 經濟日報出版社, 1998. pp.50-55.

11) Jenkins & Poole, 1990. p.1

12) Ward, J.L., 「Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership」, San Francisco : Jossey-Bass, 1987. pp.1-2.



다.<sup>13)</sup>

가족기업이 직면한 첫 번째 위기는 기업초기의 창업자는 신제품을 개발하여 시장을 개척하는데 주력한다. 이것은 창업성장단계이며, 이 단계에서 기업의 창업자는 시장을 개척하고, 기술개발업무에 집중한다. 경영자의 조직관리는 권위적이며, 관리적이고 체계적인 운영과 공식적인 의사결정은 거의 없다고 볼 수 있다.<sup>14)</sup>

창업단계는 경영자의 기업가 정신과 권위적인 리더십이 기업창업기의 생존에 필요조건이라고 볼 수 있다. 그러나 기업의 규모가 커지면서 경제의 규모단계에 들어서면 종업원과의 교류는 빈번해지고, 경영에 있어서도 관리체계가 잡힌 조직경영을 통하여 시장에서 우위를 점하고 고객의 만족을 위하여 최선을 다하여야 기업을 성공적으로 키울 수 있다.

기업의 성장에 따라서 생산규모와 시장의 확장, 생산의 효율성을 제고하고 위하여 중요한 의사결정을 하여야 하며, 종업원의 증가에 따라서 종업원과의 비공식적인 관계에 의하여 의사결정을 하는 것은 효과적이지 못하고, 새로운 종업원은 적극적으로 일할 수 있는 기회를 잃을 수 있다. 따라서 경영자의 권위적 관리방식과 기업가 정신만으로는 경영관리에 효율성을 기대하기 어렵다는 것이다.

기업경영의 증점은 기업내부로부터 제품과 시장의 확대에 있어서 공식적·체계적인 관리를 통하여 기업과 조직을 제도화하여야 한다. 그러나 창업자는 이전의 경험의 의하여 문제를 처리하려고 하며, 특히 창업이후 빠른 시기에 성공을 이룬 상황에서는 창업자는 지속적으로 과거의 경험에 의거하여 새로운 성공을 시도하려고 한다는 것이다. 이러한 방법, 즉 창업자의 성공방법은 후계자의 관리방법과 일치하지 않을 수도 있으며, 리더십의 특성적 차이가 발생하여 창업자의 관리방식, 방법, 모형을 변형시키려고 개혁을 진행한다. 이렇게 기업의 경영승계는 기업의 창업단계의 경영방식과 기업 성장과정단계에 덧을 제공하게 된다.<sup>15)</sup>

기업이 발전하는 정도에 따라서 기업은 전문화와 규범화를 실시하여야 한다. 기업이 젊음을 유지하고 신규사업으로 과감하게 진출하여 수명을 지속시키기 위해서는 가족기업의 후계 경영자의 리더십과 변신의지가 무엇보다도 중요하며, 경영자의 리더십에는 선견력, 정보력, 결단력, 행동력, 체력 등이 갖추어져야 한다. 그러나 창업자는 후계자의 능력에 대하여 의심하고, 경영계승후에도 차선으로 물러나려고 하지 않는다. 그럼으로써 승계자와 후계자 사이에 충돌이 발생하게 되고 결국은 기업내부에도 영향을 미치게 된다.

따라서 가족기업의 경영계승에 있어서는 우선 승계자와 후계자 사이의 관리방식, 이익배분, 권한이양 등의 문제에 상당한 차이가 발생하게 되고, 승계자는 계승자를 선택할 때 이러한 차이를 고려하여야 한다.

가족기업은 창업주가 막강한 권력을 바탕으로 비전을 창출하고 이에 대한 몰입과 열정을 불리일으

13) 郭德, “企業成長中的五大管理陷阱”, 經實導刊, 2001 .pp.38-40.

14) 郭德, 전개서, p.40.

15) 儲小平, “职业经理与家族企业的成长”, 管理世界, 2002, p.12.

켜 조직이 강한 충성심을 갖도록 하는 이점이 있다. 이와 같이 창업주의 조직은 종업원의 충성과 몰입도가 높고, 누가 권력을 쥐고 있는지 분명하기 때문에 권력과 권한 문제가 발생하지 않는다. 그리고 특정상황에 대하여 신속하게 대처하기 위한 의사결정이 필요할 때 창업주의 판단에 의해 기업이 자원을 빠르게 동원할 수 있다는 등의 강점을 갖는다. 그러나 기업의 규모가 커지고 성숙단계에 접어들면서 경영승계가 이루어질 때 기업은 환경이 주는 심각한 딜레마에 빠질 수 있다.

첫째, 창업주의 지시에 과잉 의존하는 문제로 창업주가 제반 활동을 조정하고 통제하지 않으면 구성원들은 행동방향을 잃게 된다. 창업주에 대한 의존은 구성원들로 하여금 독립적, 자율적으로 행동할 수 있는 여지를 좁게 만들어 버리며, 능력 있는 경영자를 양성할 수 없게 만든다.

둘째, 새로운 환경에 대한 대응이 늦다는 문제로, 창업주들은 종종 자신의 관점에 깊이 몰입되어 있기 때문에 환경이 바뀌더라도 새로운 시도를 꺼리며, 때로는 상황이 잘못되어가고 있음에도 불구하고 이를 인정하지 않으려 한다. 현재의 결과나 과거의 성공에 대한 과신은 미래에 대한 계획과 새로운 상황에 대한 시기적절한 대응을 못하게 하는 요인으로 작용한다는 것이다. 이러한 창업자의 신념이 후계자로 하여금 의사결정을 저지하도록 하며, 창업자는 후계자에 대한 신뢰를 갖지 못한다.

셋째, 비효율적인 의사결정과정의 문제로, 창업주만이 주요 의사결정을 내릴 수 있기 때문에 의사결정이 지연되는 경향이 있다. 구성원들은 창업주의 승인 없이는 어떠한 의사결정도 내리기를 두려워하기 때문에 의사결정이 상위 계층으로 자꾸 위임되게 되며, 이 과정에서 정보가 윤색 또는 여과되어 최고경영자는 왜곡되고 불완전한 정보에 의존하여 의사결정을 내리거나 아니면 하위계층에서 내릴 수 있는 사소한 의사결정을 내리는데 많은 시간을 할애하게 된다. 그리고 창업주의 의사결정을 누구도 검토하고 수정할 수 없다는 문제를 또한 갖고 있다. 따라서 후계자의 의사결정과, 창업자의 의사결정 사이에서 종업원들은 딜레마에 빠지거나, 긴급한 상황에 대한 의사결정에 오류가 발생하거나 지연되게 된다.

넷째, 적절한 교육훈련과 인력개발이 이루어지지 않는다는 문제로 미래의 리더를 육성하는데 노력을 기울이지 않는다는 것이다. 창업주는 권한과 책임을 좀처럼 이양하지 않기 때문에 구성원들은 자신의 아이디어를 개발하고 재량권을 활용할 기회가 거의 없다. 그리고 비가족구성원들은 자신들이 최고경영층의 지위에 결코 올라가지 못한다는 점에서 기업의 중심에 있다기보다는 2급시민(second-class citizens)임을 경험하게 되고, 좌절감으로 많은 종업원들이 회사를 떠나게 되어 결국 야망이 없거나 평범한 사람들만이 회사에 남는다는 것이다.

다섯째, 가족구성원들이 겪는 부적응 또는 무능력의 문제이다. 많은 가족구성원들은 창업주에 대해 열등감과 성공에 대한 압박감을 느끼게 되며, 이에 대한 반응으로 창업주를 원망하면서 기업경영을 그만두거나 아니면 자해적인 전략, 자기 파괴적인 행동을 취하는 경우가 있다. 이에 따라 경영승계 후에도 자신의 의사결정에 자신을 갖지 못하고, 창업주의 눈치를 살피는다면, 가족구성원이나 종업원으로부터 신뢰를 받지 못해 딜레마에 빠지는 경우가 종종 발생한다.

여섯째, 권력 불균형의 문제로, 소유체계의 가장 주된 관심은 소유권 이전을 위한 가족기업 계승이

다. 창업주의 다음 세대 및 후손들 가운데 누가 가족기업을 계승받을 것인가? 하는 문제로서 가족기업 계승을 둘러싸고 자녀 간에 치열한 경쟁이 생기기도 한다. 이는 장기적으로 가족 간의 심각한 분쟁 및 긴장을 가져옴으로써 가족관계에 부정적인 영향을 미친다. 가족기업의 현 소유자는 은퇴에 대한 두려움, 은퇴 후 타인들로부터의 관심의 부족, 가족기업의 소유권 이양을 자기 자신의 존재 및 권력의 상실로 받아들인다. 이로 인해 기업계승 계획을 미루거나 주저함으로써 가족기업 계승을 둘러싼 문제점들을 야기한다.

창업주와 가족구성원에게 권력이 집중되어 있기 때문에 권력을 거의 갖고 있지 못한 대부분의 구성원들은 무력감을 느끼게 되며, 소외감과 자기멸시로 좌절을 하게 된다. 한편, 권력이 없는 구성원들은 자기 자신에게 주어진 얼마 안 되는 권력을 잃어버리는 것이 두려워서 이를 열심히 지키려는 통제행동에 몰두하는 경향이 있다. 그리고 그들 또한 책임을 위양하려 하지 않으며, 그들의 부하를 지도하고 개발하는데 시간을 쏟지 않는다. 부하들을 개발되어야 할 자원으로 생각하기 보다는 잠재적인 경쟁자 즉, 위협적인 존재로 생각하는 것이다. 그리고 자신의 지위를 위태롭게 하는 나쁜 정보를 은폐하고 부정적 피드백을 회피함으로써 개방적인 의사소통을 불가능하게 만들어 버린다. 이러한 무력감의 풍토에서는 성실한 일꾼은 보상을 못 받고 야심꾼들만이 행세를 하게 된다. 따라서 후계자는 이러한 기업 구성원으로부터의 협력이 필수적이다.

## 2. 가족기업의 경영승계모형

### 1) Stavrou의 4요소분석 모형

Stavrou의 4요소 분석 모형은 가족기업에 있어서 개인, 가족, 기업, 시장 환경의 4가지 중요한 요소에 의하여 각 단계에 따른 경영승계 경로를 보여주고 있다([그림 1] 참조).

1단계는 가입전단계이다. 가족기업 경영자의 자녀는 보통 18세-20세 정도에 가족기업에서 일을 할 것인가, 다른 직업을 선택할 것인가를 고민하게 되는 시기이다. 보통 이 연령대의 자녀는 주로 대학이나 경영대학원에서 공부를 하거나 경영자로부터 기업에 속하기 전에 직업육성 교육을 받고 경영승계의 준비를 진행한다.

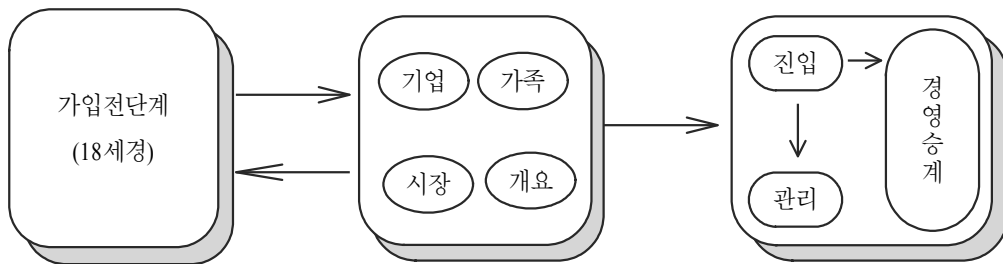
2단계는 결정단계이다. 가족기업의 경영자의 구성원 중에서 대학이나 대학원에서 경영학을 공부하면서 가족기업에 진입할 것인가를 결정하는 단계이다. 개인의 자질, 가족과의 관계, 기업의 환경, 시장의 발전 상태에 따른 여러 가지 중요한 요소를 분석하여 후계자가 될 것을 결정하게 되면, 가족과 기업을 위하여 학문에 전념하게 된다.

3단계는 정식이양단계이다. 2단계에서 결정된 후계자에게 기업의 경영에 참여하게 되고 기업을 관리하고 훈련받는 단계에 들어간다. 그 후 적정시기에 경영을 계승하게 되어 기업을 경영관리하게 된다.

Stavrou의 4요소분석 모형은 문헌 연구를 통하여 실증분석에 의한 모형으로 가족기업의 자녀가 어떠

한 경로로 가족기업에 참여하는 가를 처음으로 보여준 모형이라는 것에 의의가 있다고 할 수 있다. 그러나 가입과정에 따른 경영승계의 문제점들이 배제되어있으며, 각 단계의 구분이 모호하다고 할 수 있다.

[그림 1] Stavrou 4요소 분석모형



자료 : Stavrou.E."A four factors model : a guide to planning next generation involvement in the family", Family Business Review, 1998. pp.135-142.

## 2) Matthews-Moore-Flalko의 인지경로분석 모형

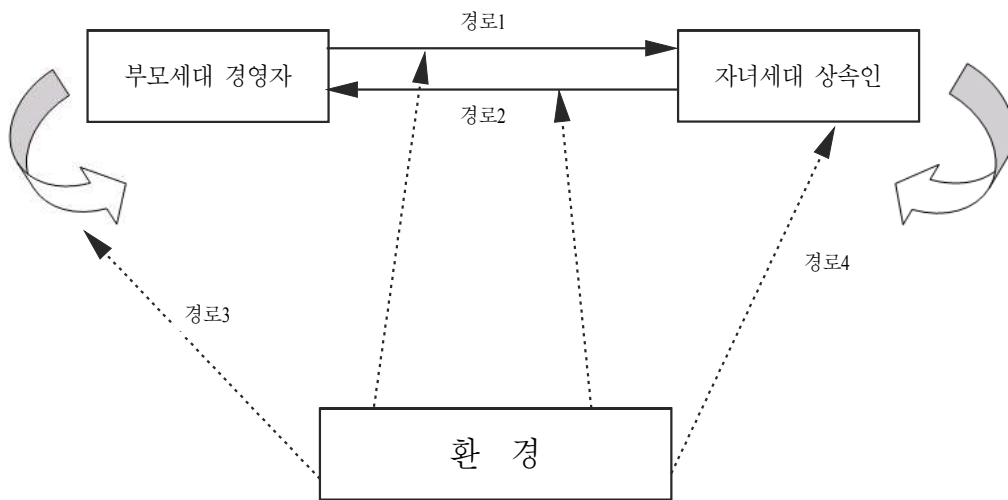
Matthews, Morrer와 Flalko는 심리학에서 인지의 분석경로방법을 이용하여 부모세대의 경영자 관점에서 인지분류경로를 통하여 자녀세대의 후계자에 대하여 분석·평가하여 경영승계를 결정하는 모형이다. 경영승계의 계획은 평가를 통하여 계승자를 선정해야 하는 부모세대의 경영자와 자녀세대의 후계자간에 서로의 입장을 깊이 고찰하고 각자의 인지와 상호교류의 인지를 통하여 재고하고, 또한 환경에 대한 각각의 경로를 통하여 경영승계를 결정하는 모형이다([그림 2] 참조).

경로1은 부모세대의 경영자는 자녀상속인을 인지하고 자녀의 능력을 지도하여 자녀의 활동공간을 관리하며, 경로2는 자녀후계자가 부모경영자에게 본인의 인지를 밝히고 견지할 수 있으며, 경로3은 부모경영자는 환경에 근거하여 본인의 취미생활과 사망 후에 대비할 수 있는 인지를 분류하고, 경로4는 자녀후계자가 환경을 통하여 경영승계이후에 어떻게 권위를 확보할 것인가를 인지하는 것이다. 즉 부모경영자와 자녀 후계자는 본인의 인지에 의한 분류를 통하여 서로의 인지를 인식하고 3, 4의 경로는 환경의 인지를 통하여 자기와 상대방을 인지하고 승계이후의 자신들의 미래를 계획할 수 있다.

MMF인지경로모형을 통하여 경영계승을 하는 것은 첫째, 부모세대의 경영자는 자녀의 능력을 중시하고, 이를 지도하여 자녀후계자의 관리 활동의 공간을 확대할 수 있으며, 둘째, 자녀후계자는 부모세대 경영자가 자신에 대하여 적극적인 태도를 유지할 경우, 경영자의 지위에 대하여 적극적으로 도전하고 관리에 참여할 수 있다. 셋째, 부모세대의 경영자는 환경에 의하여 경영승계의 필요성이 있을 때 새로운 취미나 사망에 대비할 수 있으며, 경영승계 계획은 자연스럽게 이루어 질 수 있다. 넷째, 자녀

세대의 후계자는 경영자의 지위 획득에 있어서 기업환경에 대비하여 스스로의 능력을 기를 수 있게 되는 것이다.

[그림 2] MMF 인지분류분석 모형



자료 : Matthews, "Succession in the Family Firm", Family Business Review, vol.2, pp.159-168,

## IV. 중국가족기업의 특성과 경영승계모형

### 1. 중국가족기업의 문화·경영적 특성

중국의 독특한 혼합시장경제체제와 경영환경에 맞는 중국가족기업의 경영승계 모형을 설계하기 위해서는 중국의 문화적·경영적 특성 및 중국 가족기업의 특성을 살펴보고 분석할 필요가 있다. 따라서 본장에서는 중국의 가족기업 경영승계에 적합하고 합리적인 모형을 설계하기 위하여 중국의 문화·경영적 특성을 고찰하고자 한다.

#### 1) 문화적 특성

중국은 1980년 개혁개방정책을 표방하면서 짧은 기간에 세계경제의 일원으로 당당히 복귀하였다. 동남 연안의 광둥성, 복건성의 네 도시에서부터 시작된 시장경제의 실험은 주변의 우려를 일축하고 성공을 거두어, 자본주의의 물결은 연해로부터 내륙까지 빠른 속도로 확산되었다. 이제는 세계의 공장

일 뿐만이 아니라 막대한 영향력을 발휘하는 세계경제의 중심축으로 성장했다.

이러한 중국의 대변신과 성공은 글로벌화 되고 있는 세계적 환경변화와 중국의 전통적 요소, 그리고 현실적 정책대응이 잘 부합하면서 이루어진 성과라고 볼 수 있다. 특히 중국의 전통적 요소와 그 배경에 있어서 외형적으로 쉽게 드러나지 않지만 전승과 변용을 거쳐 오랜 시간동안 누적된 관습이나 심성 등 전통적 요인이 중요하게 작용했으며, 특히 중국인의 상업적 관념이나 상업문화가 특히 중국 대기업의 특성에서 빠질 수 없는 한 부분일 것이다.

당-송변혁기에 상업의 영역에서는 변혁의 시기라고 할 수 있으며, 이 시기 경제의 가장 큰 특성은 자연 경제적 성격이 강하여, 상업에 대해서는 국가의 간섭이 심했다. 수당제국의 성립은 390년에 이르는 분란의 시국이 종결되어 상업의 발전을 억누르던 치안의 불안감이 제거되고 서서히 생산력이 제고되어 새로운 상업발전의 토대가 형성되는 시기이다. 당대 최고의 전성기로 개년원년에는 수도지역인 장안, 낙양 외에 장강 주변의 양주, 성도와 연해 항구로서 광주, 명주 등 대도시가 발전하였으며, 이러한 시에는 많은 시장이 개설되었다. 또한 시장에는 실크로드를 타고 온 소그드인, 페르시아인, 아라비아인 등 수 많은 민족들이 가져온 다양하고 신기한 물품들로 넘쳐났다.<sup>16)</sup>

당말에 이르러 농업생산력의 지속적인 발전, 지방의 특성화, 상품작물의 재배 등을 기반으로 한 생산력의 발전, 교통요건의 개선과 교역수단으로서 화폐개량과 시장, 상업도시의 형성, 과학기술의 뒷받침은 이후 송대의 상업혁명을 이끄는 기반이 되었다. 송대에 이르러서는 교역행위가 중국, 아랍, 인도, 그리고 동남아 각국에서 실익을 챙기고 있었다. 중국은 세계경제의 한축에서 중국을 중심으로 하는 상업 네트워크가 형성되었다.

명대중엽이후 특정지역의 상인들은 원거리 무역에 나서면서 점차 집단화하는 현상을 보이기 시작하였다. 이는 중국정부가 국가경제규모의 확대에 따라 상인개인재산이나 상업 활동의 보장 등 전문적 규범과 법률을 마련해주지 않았다. 이러한 맹점은 상인들이 타향에서 부닥치는 배타적 지역정서나 관청 혹은 아행의 무리한 요구, 또 이익이나 상거래에 관한 분쟁이 발생했을 경우, 자신을 보호하고 상업의 안정적 지속은 물론 이익을 극대화하기 위해 국가의 도움 없이 스스로 자구책을 구해야만 하였다. 결국 이러한 자구책으로 상인들은 스스로 집단화하기 시작하였다. 즉 혈연에 의한 전통사회의 가장 기본적인 인간관계와 상관과 상조를 목표로 하는 지역친목단체인 집단을 이루어 상업활동의 안정을 유지하였다.

따라서 상인집단의 특색은 종족과 혈연을 중심으로 지역상단이 형성되고 이러한 종족적 관념이 외지에서 분투해야 하는 상단의 응집력을 제고시킴으로써, 각 상단의 경영에 있어서 중대한 역할을 했음을 발견할 수 있다. 이들은 한명이 외지에 나가서 시장개척에 성공하면 가족과 인근 친척들을 연달아 데려와서 세력을 확장해갔다. 정기적인 조상제사와 족보의 제작을 통해 동족간의 유대관계를 중시했고, 이러한 유대관계를 기반으로 상품이나 시장에 대한 정보교환, 자본조달, 상품운송 등 다방면에 있어서 협력을 아끼지 않았다. 또한 외지에서 어느 정도 기반을 닦게 되면, 동족이 힘을 합쳐서 상단을

16) 内藤湖南, 概括的唐宋時代觀, 歴史와 地理, 제9권, 제5호, 1922.

세웠으며, 이곳을 동족간의 교제의 장소이자 시장 확대의 기지로서 그리고 관료와의 교섭을 위한 로비 장소로서 십분 활용하였다.

상주들은 상업조직의 운영에 있어서도 종법의 원칙을 충실히 적용하였다. 상주의 조직은 기본적으로 대리인, 부수, 장계, 용공 등의 단계로 나뉘는데 이러한 순서가 기본적으로 혈연조직을 기반으로 성립된다. 내부의 규율과 운영도 종법제도를 통해 통제했는데 매 가문마다 마당의 가례를 기초로 습관적으로 만들어진 家規와 族規를 상단 통제의 수단으로 활용하였다. 가족경영의 원조라고 할 수 있는 경영 시스템을 구축하여 효율적으로 운영하였다. 특히 전문경영인 체제를 연상시키는 경리책임제, 경영인재를 양성하는 학주제, 본점과 지점을 연결하는 동업조직의 네트워크시스템이라 할 수 있는 화계제와 연호제, 주식투자를 연상시키는 고분제를 시행하고 있었다.

성공한 사업가 중에 적지 않은 사람들이 종족의 자체들을 자신의 상단으로 끌어들이고, 기금을 조성해 종손들의 사업 종자돈으로 삼게 한 경우도 비일비재했다. 이밖에 가족집단간의 통혼을 통해 종족의 범주와 세력을 더욱 확장한 경우도 적지 않았으며, 상인과 관리와의 통혼 역시 많이 이루어졌다.

사실 지역 상인이라는 개념은 이렇듯 가족, 종족간의 결합이나 유대관계가 점차 확산되며 이루어진 것이라고 볼 수 있다. 실질적으로 지역상인내부의 종족집단이 이렇게 사업을 확장시켜가면서 새로운 사업에 자본을 투자하여 종족의 응집력을 바탕으로 자본을 결집시키 막대를 부를 축적하여 왔다. 물론 이렇게 얻은 부는 다시 고향의 공익사업으로 환원되거나, 종친의 유대관계를 위해 선조를 모시는 사당을 축조하고 족보를 수찬하며, 다리건설 등 공익사업에도 적극적으로 참여해왔다.<sup>17)</sup>

이와 같이 중국의 가족기업은 고대부터 형성된 문화에 기인하며, 가족기업의 경영에 있어서도 상당히 체계적으로 기업을 운용하고, 여러 가지 제도를 확립하여 경영승계와 자본의 투자와 동종기업과 이종기업간의 네트워크를 구성하여 온 것으로 밝혀졌다.

그러나 이러한 가족신뢰는 비가족구성원간의 연대의 강도를 약화시켰다. 가족관의 신뢰가 높다는 것은 타인과의 신뢰관계의 희생을 의미한다고 할 수 있다. 가족구성원을 넘어서서 타인과의 신뢰관계를 유지하기 어려운 저신뢰 사회에서는 소유가 분산되고 전문경영인에 의해 경영되는 대규모 기업을 일구어내기 어렵다.

중국가족기업의 경우 제1세대에서 제3세대로 내려오면서 기업가적 재능의 쇠퇴가 나타나는데 이때 미국의 가족기업은 창업자의 사망이후에는 재빨리 전문경영체제를 도입하고, 3대째가 되면 전적으로 전문경영자들의 손에 의해서 경영된다. 또한 일본 사회에서도 가업 상속에 적합하지 않은 자식을 제쳐놓고 유능한 양자에게 계승하는 전통이 있다.

그러나 중국의 유교적 영향에 의한 가족주의적 특성은 가족의 신성화이며, 효라는 도덕적 의무가 으뜸이다. 특히 중국은 가족에 있어서 중국 사람의 혈연과 향친의 관계는 서방세계에 비하여 특별한 의미를 갖는다. 중국사회는 윤리분위로 사회로 동일한 사물에 대한 처리방식에 있어 중국인들은 혈연과 향친의 관계에 따라 그 처리가 매우 달라진다. 비록 기업에는 각종 규정과 제도가 있으나 서로 간에

17) 張正明, 晉商興衰史, 山西古籍出版社, 1995, pp.310-311.

존재하는 각종 “관계”로 인해 제도는 형식에 그치지 마련이다.

이러한 유교관은 중국의 상업문화적 특성으로써 현재의 화교자본주의를 만들고, 향후 중국기업의 형태를 가족기업으로 지속적으로 성장시켜 나갈 것이다. 따라서 이러한 중국가족기업제도의 문화적 특성을 잘 분석하여 가족기업의 경영승계가 합리적으로 이루어질 수 있도록 모형을 개발하여야 한다. 특히 현재의 경영구조는 서구화의 합리화된 경영구조와 소유구조를 무시할 수 없다. 그러므로 중국의 문화적 특성과 현대의 합리적인 경영승계 계획을 체계화 할 수 있는 경영승계 모형을 고려해보도록 하여야 한다.

## 2) 중국가족기업의 특징과 제도 분석

가족은 중국인들의 생활에 있어 매우 중요한 비중을 차지하고 있다. 가족의 개념은 자체적으로 매우 신축적이다. 중국의 농촌사회에 있어 가족이라는 개념에는 엄격한 범위의 제한은 없다. 이러한 공동체 안의 구성원은 필요에 따라 친족서열을 빌어 외부로 확장될 수 있다.<sup>18)</sup> 따라서 식구의 범위는 시간과 장소에 따라 얼마든지 확장이 가능하며 그 확장이 커질 경우 친하가 모두 한 가족이 될 가능성도 있다.

그러나 전통적인 가정은 무한대로 확장되지 않는다. 가족기업 역시 그러하다. 일반적으로 가족기업은 일종의 연속적인 상황으로 소유권과 통제권으로부터 분리 될 수 없는 긴밀한 형식에서부터 가족구성원이 기업자산과 경영관리에 대해 일체 통제권을 유지하는 기업 등이 모두 포함된다.

중국가족기업특징을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 중국가족기업은 대부분 비계약적으로 개인의 신용, 인정, 관계, 체면 등을 구속하는 중요한 특징을 갖고 있다. 가족기업의 초창기에는 가까운 사람을 쓰는 비계약제도 관리방식이 기업의 거래 원가를 효율적으로 감소시킨다. 즉 기업의 조율원가와 신뢰원가의 절감이다. 신임은 계산적 신뢰, 개인적 신뢰, 제도적 신뢰 등<sup>19)</sup>으로 나눌 수 있다. 여기서 개인의 신뢰는 중국경제조직을 성공으로 이끌어간 관건적인 요인이라고 볼 수 있다. 이러한 비계약제도의 실시는 시장조절능력의 부족, 비전 있는 계약조건 체결의 결여, 정보의 불완전 등 여러 가지 시장의 불완전 요소에 대한 일종의 이성적 반응이다.

따라서 가족기업에 있어서는 보편적으로 비대칭적인 의무가 존재하며, 이는 구성원사이에 존재하는 일종의 혈연, 가족의 정, 우정 등의 관계 때문이며, 이는 가족기업으로 하여금 자본과 권위를 결합하게 하여 전통적인 조직이론과는 상이한 차별화된 효율의 근원과 원동력을 제공한다. 그러나 관리효율의 병목현상을 초래하기도 한다. 따라서 기업의 성공과 실패가 모두 한사람의 손에 달려있다고 볼 수 있다.

둘째, 가족기업 재산권의 모호성을 들 수 있다. 물론 중국의 가족기업에도 현대적 기업제도에 부합하는 주주총회, 이사회, 감사회 등이 설치되어 있으나 가족자체 개념의 모호성이 초래된다. 사실 가족구성원은 많은 주식을 보유하거나 가족중심으로 소유권이 이전되는 경우가 대부분이어서 비가족구성

18) 費孝通, 家族企業過程, 凡家族主義와 組織管理, 臺灣原流出版工事, 1998. p. 12.

19) James C.Collins & Jerry Porras, "Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies", New Western Publishing, 2002. p.45.



원은 주식을 보유하지 않거나 보유해도 적은 분량이다. 일반적으로 가족의 경영정책 결정과정에 거의 참여할 수 없다. 또한 전통 문화적으로 자신과 관련이 없으면 관심을 두지 않는 전통문화 영향 하에 그들은 자신의 견해를 제기하지 못하거나 하더라도 견지하기 어렵다.

중국의 가족기업이 세계적인 대기업으로 성장하지 못하는 원인은 가족기업의 성장과 동시에 점차 많은 준가족구성원이 기업에 참여하게 됨에 따라 기존에 명확하고 관리가 쉬웠던 이들 가족기업의 재산권이 점차 복잡·모호해지고, 관리 면에서도 가족구성원 관계가 복잡해짐에 따라 혼란에 빠지게 되는 점에서 찾을 수 있다. 이러한 비계약제도에 의한 인력배치는 가족기업의 의사결정에 심각한 영향을 미치게 되며, 기업의 가족화 관리구조의 기업통제권이 가족 또는 준가족 구성원에 의해 조정된다고 지적했다.<sup>20)</sup>

셋째, 중국가족기업의 인재배치, 경영자들의 인재등용은 보통 가족 내부에 국한되어 선택의 범위가 매우 협소하다. 가족기업의 최고 경영층이 대부분 가족 구성원이라면 인재를 끌어들이기도 어려울 뿐만 아니라 들어온 인재도 유치하지 못하게 된다. 이와 관련해 종업원에 대한 합리적인 격려체제가 부족하다는 것이다.

중국가족기업은 완벽한 시장경제규칙이 세워지기 이전에 탄생 발전한 것으로 가정과 가족간의 규칙이 자연적으로 틈새에서 발전한 가족기업들의 자연적인 선택이었다. 물론 중국의 특징 있는 문화와 전통에 기인하지만 현대는 세계경제운영논리가 서방논리를 기초로 수립되고 있다고 할 수 있다. 따라서 중국가족기업은 두 가지 관점의 차이를 인지하여 개혁을 해야 하는 상황이 초래되었고, 또한 경영승계에 있어서도 이러한 점을 주지하여 경쟁력 있는 기업문화를 확립해야 한다.

### 3) 중국가족기업의 경영문화

중국가족기업의 지배적인 경영이념은 가부장적주의, 계급조직, 공동책임주의, 책임, 가족주의 개인주의 그리고 관계주의를 포함하는 세습주의로 요약할 수 있다. 중국의 가족기업의 조직적인 구조와 경영과정의 관점을 보기로 한다.

조직적인 구조에 있어서 힘과 권위의 분배는 조직의 내부 문화와 행동에 대한 제도적인 근간을 제공한다. 조직적인 구조화를 위한 수많은 형태가 존재한다.<sup>21)</sup> 이들은 회사가 조직되기 위한 단계를 나타내기 때문에 회사의 성장단계와 관련이 깊다고 할 수 있다. 그러나 가족기업에 있어서 경영자가 언제나 절대적인 권위를 지탱하기를 원한다면 조직구조는 빈약한 구조가 될 것이다.

중국 가족기업에 있어서 경영자는 사업을 핵심 가족구성원의 개인적 소유물로 간주하는 경향이 있다. 그리고 이러한 것에 의해서 경영자는 타인과 경영권을 공유하는 것을 허락하지 않는다. 스스로 자본을 공급할 수 있는 한 또는 우호적인 자금원천으로부터 자본을 차입할 수 있는 한, 사업주는 타인에

20) 李信春, 中國的家族制度與企業組織, 中國社會科學季刊(香港), 1998. p. 3

21) 중앙집권화, 특수화, 표준화, 형식화 등

게 소유권을 공유하려 하지 않을 것이다. 중국의 가족기업들은 이러한 관점 때문에 가족에 의해서 강하게 통제되고 영향을 받는다.

그러므로 가족경영 속에서 회사의 고위지위를 가진 이들은 핵심가족구성원에 의해서 채워진다. 주요 재무 관리자는 전형적으로 경영자가 차지하던지, 아니면 가족의 핵심 구성원들이 차지한다. 두 번째 지위를 차지하는 핵심경영지위는 친척이나 장기간 가족을 위해서 일하는 사람들이 차지한다. 그러므로 가족구성원외의 종업원들은 개인적인 노력과 보상사이에 관련성이 애초부터 없어지게 된다. 따라서 중국가족기업의 소유권과 조직구조는 기업의 성장을 방해하는 결과를 초래한다.

가족기업의 구조는 대부분 작고 간단하다. 대부분은 생산이나 판매, 서비스 등의 하나에만 집중한다. 또한 대부분의 가족기업은 전문화와 규범화되어 있는 규정과 시스템을 갖지 않고 있다. 즉 조직구조는 단순하고 매우 비형식적이며 조직의 규칙은 힘의 남용을 제한하는 기능을 가진다. 경영자는 모든 권력을 자기 마음대로 휘두르는 경향이 강하며, 조직이 모든 결정을 혼자 관리하기 힘들만큼 성장하면, 가족구성원 중에서 회사의 중요한 요직에 임명하게 된다. 따라서 비가족구성원들은 직장에 대한 충성도가 낮아지고 직무 만족도가 낮아지며, 능력을 개발하려고 하지 않는다.

그러므로 중국가족기업은 관계위주의 사회조직이 되어간다. 즉, 가족 구성원과 오랜 기간의 친밀한 끈으로 연결된 사람들이 조직의 주요한 위치를 차지하고 있어 누군가를 아는 사람이 직무능력이 뛰어난 사람보다 더 중요시되는 사업체가 되어간다. 이러한 결과는 전문성에 대한 억압으로 이어지며, 인사과나 재무 분석가를 고용하는 것은 경영적인 권한에 대한 도전으로 인식되어지며, 심지어는 직무의 유사성들로부터 계층적인 수에 기초하는 파벌이 조성되고 조직체는 일정수준에 오르면 자신들의 이익을 위해서만 일을 하게 된다. 이러한 조직체의 조성은 협력적인 조직체를 만들지 못하고 심각한 타격을 주게 된다. 특히 경영승계에 있어서는 그 파벌의 문제점이 회사의 흥망성쇠에 중추부를 짚는 역할을 하기도 한다.

경영처리 과정에 있어서도 조직의 목적을 통해 이루어지는 경영자의 의사결정, 그리고 의견교환 같은 활동들이 권위주의로 흐름으로 인해서 문제가 발생하기 쉬워진다. 중국가족기업의 리더십의 형태는 권위주의적, 그리고 didactic이라는 단어로 잘 묘사할 수 있다. 자신의 권위를 유지하기 위해서 경영자는 정보를 통제하고, 종업원은 이러한 정보에 더 의존적이 되도록 하며, 경영자를 능가할 수 있는 정보를 제공되어 지지 않는다. 종업원에게 전달된 정보의 양은 경영자가 개개인에게 가지는 신뢰의 정도에 따라 달라진다.

이러한 중국가족기업의 특성을 잘 이해하고 장점은 살리고, 단점은 개선하는 정합에 의한 경영승계 계획을 통하여 기업의 경영 및 관리구조를 중국의 문화적 특성과 시장에 맞는 경영승계 모형을 설계하여야 한다. 이를 통하여 중국의 지속적인 경제성장과 기업의 지속적인 발전을 기대할 수 있다.

## 2. 중국가족기업의 경영승계 모형설계

현재 중국의 가족기업에 있어서 경영승계의 문제는 절실하다고 할 수 있다. 몇몇 소수의 가족기업은

이미 경영승계를 완성하였지만, 아직은 많은 기업들이 경영승계를 계획하고 있지 않거나 아직은 창업자의 관리하에 긴 시간 장악될 것이라고 생각할 것이다. 그러나 일정규모에 이른 가족기업 창업자의 연령구조를 보면 권리승계의 문제는 전략적으로 고려하여야 할 때이다.

현재 중국에서 60위 안에 속하는 가족기업의 최고 경영자의 연령을 조사한 결과 평균 연령은 50.2세이며, 최고 연령자는 69세, 최소는 39세로 나타났다. 그리고 60세 이상은 13.4%, 55세-59세는 15%, 50세-54세 15%로 조사되었다. 따라서 지금부터라도 경영승계에 대한 전략적인 대책과 계획을 수립하여야 한다.<sup>22)</sup> 만약 일반적인 중국의 퇴직시기인 55세를 기준으로 한다면 전면적인 경영승계는 향후 3-5년 내에 최고점에 달하게 될 것이며, 이때에 많은 가족기업이 창업자에서 후계자로 경영이 승계될 것이다.

그러므로 중국의 경제, 문화 환경에 맞는 경영승계 모형을 개발하여 지금부터라도 구체적인 탄탄한 경영승계 계획을 세워서 기업의 지속적인 성장과 영속성을 이어가도록 하여야 한다. 이를 위하여 다음과 같은 경영승계 모형을 제시하고자 한다.

권력승계에는 예비선택, 육성, 평가, 확정, 최종의 권위이양으로써 5개의 경로로 나누어 볼 수 있다.

1단계로서 기업을 이끌어 나갈 예비후보 경영자를 선택하는 것이다. 경영승계를 위해서는 충분한 시간을 가지고 미리 준비하여야 한다. 최고 경영자의 임기가 다 되었을 때 승계를 준비하는 것은 늦었다고 할 수 있다. 특히 경영자의 불의의 사고, 경영성과의 악화 등으로 퇴직 직전에 준비하는 것은 적임자에게 경영을 승계하기 어렵고, 기업의 운명에도 악영향을 미치기 때문이다. 따라서 다양한 심판진을 구성하여야 객관성을 가지고 후계자를 선택하는 것이 필요하다. 객관성을 통해 선택된 후계자는 기업의 관계자들로부터 신뢰성을 획득할 수 있고 이를 바탕으로 자신의 능력을 발휘하게 된다.

그러나 후계자 선택에 있어서 가장 유능한 계승자를 선택하기 보다는 가족의 요구에 의해 새로운 리더를 경영자로 선택하는 경우가 더 많이 발생하게 된다. 가족들이 자신들의 통제하에 경영권을 유지하고 싶어서 보다 능력 있는 가족 구성원보다는 자신의 혈족 중에서 선택하게 되고, 형제들의 나이, 성, 그리고 가족 구성원들의 친밀도와 같은 기업에 맞는 능력보다는 관련 없는 요소들에 기초하게 된다. 그러나 중국 문화적 특성에 기인하는 이러한 선택의 기준을 무시할 수는 없다.

따라서 이러한 중국의 문화적 특성을 배제할 수 없다면 선택절차에서의 공적이고 객관적인 장치가 필요하다. 그러므로 혈연관계와 장유관계 및 가족과의 친밀도를 고려하고 그에 맞는 혈족 가운데 자질을 고찰하여 몇 명의 후보자를 예비선택 한다. 이러한 과정은 후보자의 성장 초기에 행위들을 관찰하면서 판단하여야 한다.

2단계로서 예비선택에 의한 후보자들의 양성과정이다. 기업의 문화와 관리이념에 맞도록 적합한 교육훈련이 되어야 한다. 정합성을 기초로 하여 나쁜 것은 버리고 장점은 키우는 방법이다. 이를 위해서는 가족문화에서 좋은 것은 체화시키고 나쁜 것은 버릴 수 있도록 하여야 하며, 행위의 영향과 경영이념을 인지하도록 하여야 한다. 이를 통하여 능력에 맞는 체계를 세우고, 기업의 내외부에 실력을 발휘 할 수 있는 창조의 기회를 제공해 주어야 한다. 즉 후보자를 양성하기 위해서는 기업에 적합한 리

22) Gong Shu Wei, "A Study on Transferring power in Chinese Family Business," 2005. p.56,

더가 될 수 있도록 기업 조직의 문화와 커뮤니케이션을 정확히 이해하고, 좋지 않은 문화적 요소나 커뮤니케이션을 방해하는 요소는 제거하도록 힘을 실어 주어야 한다.

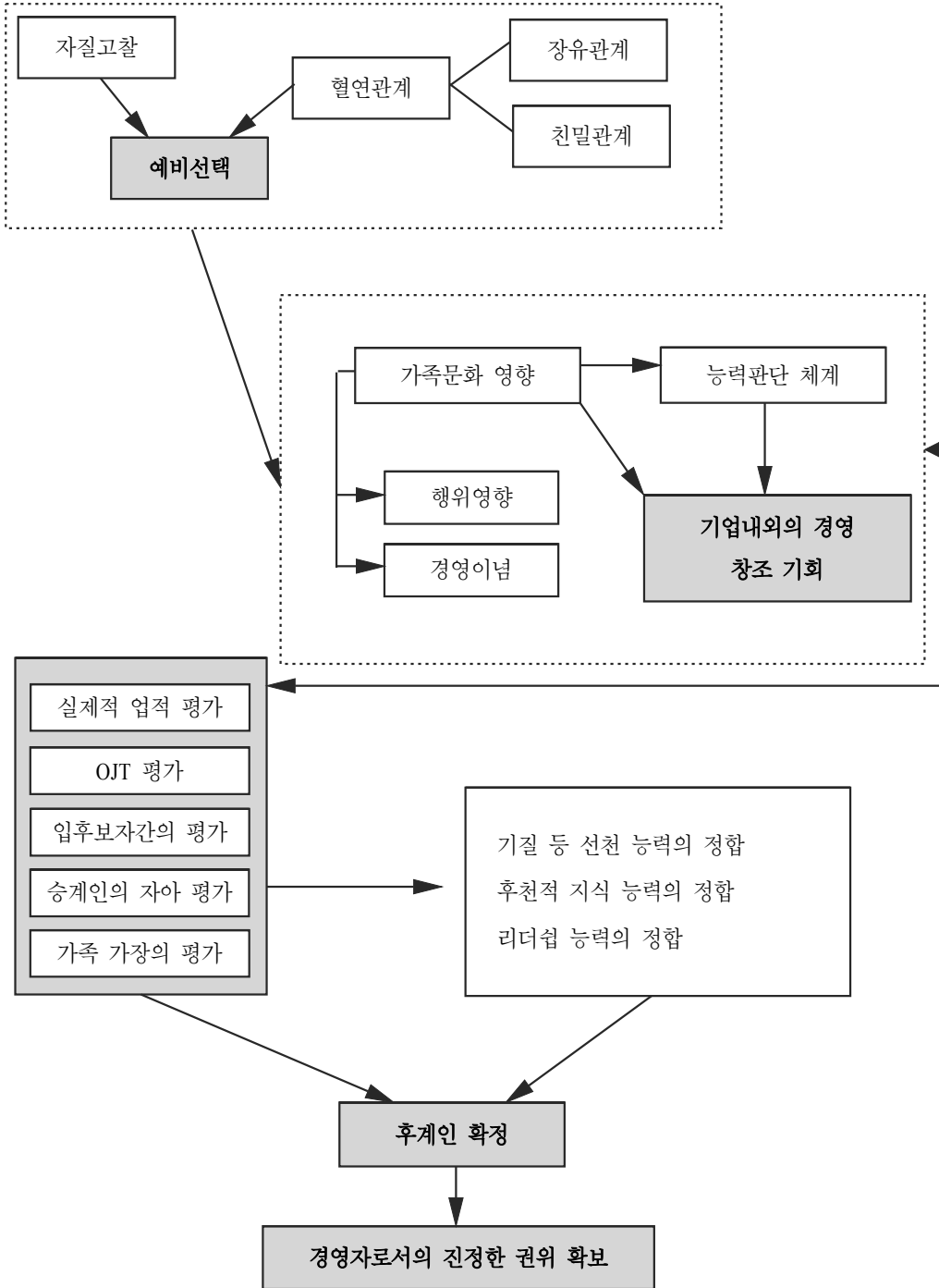
이렇게 가족기업의 문화에 좋은 영향을 미치고, 특수한 환경 하에서 내·외부 관계자들의 커뮤니케이션을 원활히 소통할 수 있고, 기업의 가치관을 정립하면서 능력을 발휘할 수 있는 전면적인 실천의 기회를 창조하도록 하면서 능력을 축적하도록 하고 후계자의 위신을 확립할 수 있는 중요한 경험을 갖도록 양성하는 것이다.

3단계는 평가의 단계로써 예비선발자 중에서 육성과정을 통하여 서로에 대한 격려와 학습을 통하여 서로의 관계가 강화되도록 하며, 또한 능력의 누적과 권위에 대한 기초적인 관계가 수립될 것이다. 그러므로 이에 대한 여러 심판진의 평가와 상호간의 평가, 그리고 스스로의 평가와 최종적으로 최고경영자의 평가를 거치도록 하는 것이다. 2단계에서의 여러 가지 양성과정을 통하여 실제적인 업적을 평가하고, 각 부서의 OJT를 통한 부서장들의 평가와, 예비선발자간의 평가, 그리고 스스로에 대한 자아 평가의 과정을 거쳐서, 최종적으로 최고경영자의 평가를 받는 것이다. 이때에는 후계자의 기질과 선천적인 능력의 적합성, 후천적으로 배양된 지적능력의 적합성, 기업을 이끌 수 있는 리더십의 능력에 대한 적합성 등이 함께 평가되어야 한다.

4단계는 후계인의 확정적 선정이다. 3단계의 예비계승자들에 대한 평가를 거쳐 계승자를 선정하는 과정이다. 평가의 과정이 실제적이고 공정성과 객관성을 거쳐서 일정 수준의 실적을 갖춘 계승자를 확정하는 단계이다. 가족 및 입후보자 사이의 상호평가, 입후보자 스스로의 평가를 종합하여 선천적 기질과 특징을 정성적으로 평가하여야 한다. 그리고 후천적인 테스트 과정을 통하여 지식의 능력과 기업이 원하는 협력의 능력이 매칭할지의 요소로써 후계자를 선정하기 때문에 기업의 내외부자의 관계자들에게 공정성과 객관성을 확인 받을 수 있으며, 선정된 후계인 스스로에게도 객관화된 자신감을 갖을 수 있도록 하는 것이 중요하다. 이러한 평가를 가족의 내부에 토론을 거쳐 4단계의 전 과정을 완성할 수 있다.

5단계는 후계경영자의 진정한 권위 실현의 단계이다. 단순한 권력이 이동의 계승이 아니라 계승자가 실제적으로 객관성과 공정성에 의하여 권위를 확립하는 단계라고 할 수 있다. 경영계승 과정에서 공정한 경쟁과 객관적인 선정과정을 거쳤기 때문에 경쟁자들로 부터도 협력을 얻어낼 수 있다. 따라서 후계자는 본인의 경영철학과 이념을 관철할 수 있으며, 기업이 처하게 될 새로운 경영환경의 변화에 적응하면서 기업의 내외부로부터 자신의 권위를 확립할 수 있게 되는 것이다([그림 3] 참조).

[그림 3] 중국가족기업 경영승계 모형



위의 모형은 지금까지의 각종 연구 사례와 문헌연구를 통하여 중국의 특성 있는 문화와 기업문화에 맞도록 가족기업의 경영계승 모형을 설계한 것이다. 이렇게 장기적으로 경영자의 승계 계획을 세우고 그에 맞는 각 단계를 거치게 된다면, 중국의 가족중심의 문화에도 적합하며, 현대의 경영계승 모형에도 크게 벗어나지 않는 합리적인 경영승계가 될 것이다. 이를 통하여 중국의 향후 경제성장에 더욱 내실적인 박차를 가하게 될 것이다.

위의 모형은 가족과 기타의 심판진에 걸쳐 후보자를 선택하고, 능력을 평가할 수 있는 좋은 기회를 제공하게 될 것이며, 가족의 문화와 기업의 문화에 맞는 경영이념을 채택하게 될 것이고, 후계자는 이를 통하여 경영의 무대에서 성공적인 자기실현을 갖게 될 것이다. 이러한 정합의 고찰을 통한 계승은 기업의 협력과, 후계자의 책임감을 발휘 할 수 있도록 함으로써 성공적인 경영계승이 될 것이다.

## V. 요약 및 결론

중국이 개혁·개방이 이루어진 후 중국의 경제는 큰 변화를 겪었으며, 지속적으로 연 10% 가까운 고성장을 이룩해 왔으며, 이러한 고성장의 주체인 가족기업이 이제는 산업의 고도화로 인하여 규모 있는 가족기업이 탄생하고 있고, 이들 가족기업들은 창업자에게서 후계자로의 경영승계의 시기를 맞고 있다. 특히 한 기업의 기업 생명에 있어서 경영승계는 그 기업의 운명을 좌우 할 수 있는 매우 중요한 일이다.

특히 중국은 고대로부터 사회적 문화 및 경영환경의 문화가 가족기업중심으로 발전할 수밖에 없는 환경을 가지고 있다. 이에 따라 중국의 가족기업의 지배적인 경영이념은 가부장적주의, 계급조직, 공동 책임주의, 책임, 가족주의, 개인주의 그리고 관계주의를 포함하는 *Patrimonialism*(세습주의)라는 단어로 요약될 수 있다. 물론 이러한 상호 관련된 작용들은 세계적인 기업으로의 성장을 방해할 수 있으며, 현재의 소유권과 경영권의 분리체계가 일반화된 경영이념에 적합하지 않을 수도 있지만 중국이 가지고 있는 문화적 환경요소가 더욱 중요하다고 볼 수 있다. 따라서 중국의 사회, 경제, 경영환경에 맞는 가족기업의 경영승계 모형이 필요하며, 이를 위해서 중국의 환경에 적합한 경영승계 모형을 설계해 보았다.

효과적이고 바람직한 가족기업 계승을 위해서는 몇 가지 고려해야 할 점과 기본지침 사항들이 있다. 첫째, 후계자를 선택하기 위해서는 충분한 시간을 가지고 미리 준비하여야 한다는 것이다. 이를 위해서는 선택절차에 있어서 공적이고 객관적인 기준과 더불어 중국의 문화적 요소를 고찰하여야 한다는 것이다. 즉, 혈연관계, 장유관계 및 가족의 친밀도 등이다.

둘째, 후보자들은 선택한 후 양성과정에 있어서 기업의 문화와 관리이념에 맞도록 적합하게 교육 훈련 되어야 한다. 그러나 여기에도 가족의 문화적 요소 중에서 장단점을 분석하여 장점은 관리에 체

화시키고, 단점은 개선할 수 있는 능력을 세워나가야 할 것이다.

셋째, 평가의 단계에서 예비선발자와의 협력과, 다양한 심판진의 평가 및 상호간의 평가, 그리고 스스로에 대한 최종평가를 통하여 선정되어야 한다. 이에는 후계자로서의 기질과 선천적인 능력의 적합성, 그리고 후천적으로 배양된 지적능력의 적합성과, 가족과 기업의 관계를 잘 이끌 수 있는 리더십의 능력이 우선 평가되어야 한다.

넷째, 계승자의 확정으로써 세계적인 경영이념에 맞는 공개적이고 개관적인 선정절차와 중국의 가족기업만이 갖는 문화적 특성을 아우를 수 있는 경영승계를 통하여 기업의 내외부 관계자들의 신뢰를 받아야 한다.

다섯째, 후계 경영자에 대한 진정한 권위를 실현시키는 단계이다. 경영계승 과정에서 공정한 경쟁과 객관적인 선정과정과 본인의 열정이 갖추어졌기 때문에 경쟁자들의 협력을 얻어 낼 수 있으며, 이에 따라서 후계는 자신감을 가지고 본인의 경영철학과 이념을 관철할 수 있을 것이다. 따라서 이러한 경영승계에 있어서 이러한 고려사항을 충족시킬 수 있는 경영계승 모델이 필요할 것이다.

또한 한국의 입장에서도 향후 지속적으로 중국과의 경제협력을 통하여 경제발전을 모색해야 한다. 경제협력에 있어서는 건실한 기업과의 거래가 리스크를 낮추어 줄 수 있다. 따라서 중국기업에 대한 문화적 특성과 기업의 특성을 이해하고, 경제협력을 모색하는 것이 안전할 것이며, 장기적인 기업발전에 기여할 것으로 사료된다. 또한 중국가족기업의 경영승계 현황을 미리 분석하고, 거래나 합작 당사자와의 깊이 있는 교류를 통하여 경영승계 모델을 제시하고, 협력하는 것이 한국기업에게도 도움이 될 수 있을 것이다.

특히 중국은 경제성장에 따른 기업의 성장과 더불어 전문 인력시장이 점점 커지고 있는 상황이지만, 향후에는 더욱 많은 전문적인 경영인을 필요로 할 것이다. 이때에 비교적 문화적 유사성을 가지고 있는 한국의 전문 인력이 진출할 수 있는 기회도 커질 있을 것으로 기대된다.

따라서 중국의 가족기업에 대한 사회문화적 특성과 경영특성을 인지하고 이러한 연구를 구체적이고 체계적으로 하는 것도 좋을 것이다. 이러한 기대에 부응하는 의미로 본 논문은 그 기초자료를 제시하고자 하였다.

## 참 고 문 헌

- 김지희, “가족기업의 구성체계”, Family Business Lecture, 2001.  
 남영호, “가족기업의 지배구조”, 명경사, 2003.  
 대한상공회의소, “주요국의 가족기업 현황과 시사점 연구”, 2006. 8. p.3.  
 Gong Shu Wei, "A Study on Transferring power in Chinese Family Business," 2005.

- Ibrahim A. Baker & Willard H. Ellis, 「Family Business Management : Concepts and Practice」, 2002.
- Jaffe, A., 「Working With the Ones You Love: Strategies for a Successful Family Business」, Berkely, CA:Conari Press, 1991.
- James C.Collins & Jerry Porras, "Built to Last :Successful Habits of Visionary Companies", New Western Publishing, 2002.
- Matthws, "Succession in the Family Firm", Family Business Review, vol.2.
- Stavrou.E."A four factors model : a guide to planning next generation involvement in the family", Family Business Review, 1998.
- Ward, J.L., 「Keeping the Family Business Healthy: How to Plane for Continuing Growth, Profitability and Family Leaership」, San Francisco : Jossey-Bass, 1987.
- 郭德, "企業成長中的五大管理陷阱", 經貿導刊, 2001.
- 費孝通, 家族企業過程, 凡家族主義와 組織管理, 臺灣原流出版工事, 1998.
- 儲小平, "职业经理与家族企业的成长", 管理世界, 2002.
- 李信春, 中國的家族制度与企業組織, 中國社會科學季刊(香港), 1998.
- 張正明, 晉商興衰史, 山西古籍出版社, 1995.
- Kelin. E. Gersick, "家族企業的 繁榮", 北京, 經濟日報出版社, 1998.
- 內勝湖南, 概括的唐宋時代觀, 歷史와 地理, 제9권, 제5호, 1992.