



PEARSON



创业管理精选系列

(美) 弗兰克·霍伊 (Frank Hoy) 伍斯特理工学院
(加) 普拉莫蒂塔·夏尔马 (Pramodita Sharma) 康考迪亚大学
(中) 李新春 中山大学
(中) 朱 沅 中山大学

著

家族创业

Entrepreneurial
Family
Firms



机械工业出版社
China Machine Press

创业管理精选系列

(美) 弗兰克·霍伊 (Frank Hoy) 伍斯特理工学院
(加) 普拉莫蒂塔·夏尔马 (Pramodita Sharma) 康考迪亚大学

(中) 李新春 中山大学 著

(中) 朱 沆 中山大学

家族创业



Entrepreneurial
Family
Firms

- 国家自然科学基金重点项目“基于资源观的新企业创建与早期成长机理研究” (项目批准号: 70732005)
- 国家自然科学基金项目“家族涉入、创业导向与家族企业创业成长” (项目批准号: 70872118)
- 中山大学“211工程”三期建设项目“中国中小企业管理创新研究”
- 教育部人文社科重点研究基地港澳珠江三角洲以及中心招标课题重点项目“香港家族企业国际化成长研究”



机械工业出版社
China Machine Press

本书从生命周期的视角先后阐述了家族创业基本理论；个人创业生命周期、家族创业生命周期、企业创业生命周期；产品、产业和经济周期；可持续发展与家族企业的资源管理；每个阶段的创业精神以及成功跨越创业生命周期等。本书还融入了包括真功夫、国美、万向、李锦记等企业在内的中国家族创业的精彩案例，力求使本书能更好地贴近中国读者的生活 and 需求。

本书适用于对家族创业问题感兴趣的普通读者。

Frank Hoy, Pramodita Sharma. Entrepreneurial Family Firms.

ISBN: 978-0-13-157711-4

Copyright © 2010 by Pearson Education, Inc.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2010 by China Machine Press.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc. This edition is authorized for sale and distribution in the People's Republic of China exclusively (except Taiwan, Hong Kong SAR and Macau SAR).

All rights reserved.

本书中文简体字版由Pearson Education（培生教育出版集团）授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括中国台湾地区和香港、澳门特别行政区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签，无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2010-2058

图书在版编目（CIP）数据

家族创业/（美）霍伊（Hoy, F.），（加）夏尔马（Sharma, P.），（中）李新春等著；—北京：机械工业出版社，2010.8

（创业管理精选系列）

书名原文：Entrepreneurial Family Firms

ISBN 978-7-111-31650-3

I. 家… II. ①霍… ②夏… ③李… ④朱… III. 家族—私营企业—企业管理 IV. F276.5

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第165321号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：顾 煦 版式设计：刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2010年9月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 19印张

标准书号：ISBN 978-7-111-31650-3

定价：48.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）88379210；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

中文版序

家族和创业是天然不可分割的，几乎所有的创业活动都来自于家族（成员）直接或间接的支持与影响。家族或家庭为创业者提供初始的决策意见和帮助他们下定决心，为创业初期提供最为短缺的资金、人力资源和创业所需的时间与家庭支持。而家族企业是其成员创业的天然“孵化器”，为其成员和后代提供潜移默化的创业知识与经验的培训，这些宝贵的创业经验、行业知识和社会网络等对他们来说是一笔难以通过其他方式获取的宝贵财富，为今后的创业铺平了道路。许多成功创业者的家庭影响、直接或间接的支持都是其一生最为珍贵的创业资源，离开家庭的帮助，创业活动几乎是不可能实现的。这一切都说明，家族或家庭是创业最为重要的社会支撑单位。但因为其作用如此自然，人们往往会忽视其价值。

在现代社会，父母兢兢业业于自己的事业，而大大忽视了家庭的教育和对于子女的培养，结果，子女的培养变成保姆、幼儿园和学校的事情，这种家庭功能的社会化尽管有专业化的优势，但也大大削弱了家庭或家族对子女经验知识的传递和道德价值观等方面的培育，对于整个社会的创业活动来说，这不能不说是一个很大的损失。结果是，许多年轻人年龄成熟了，而个人的创业能力以及心智和精神发展却相对滞后，大多是在工厂化的职业生涯中被碰得头破血流。在近代之前，大多数人是自主耕作承担风险的农民或是需要创业精神的商人与学徒，由于学徒迟早也是要出来创业的，因此，可以说在工业革命之前，几乎所有的人都可以算为创业者，创业在当时是一个常态。但今天，大多数人作为雇员在工厂体系下工作，只有少部分人作为企业家而承担经营中的不确定性，创业成了一个需要专门培训学习的活动。而创业精神和能力应如何培养？这是值得考虑的大问题。

现代社会中创业精神与能力的培养大概离不开两种方式，一是社会化的教育和工作场所，在学习和职业活动中获取创业知识和经验；而另一种方式就是通过家庭或家族的社会功能。在家庭的培育功能衰退之后，唯一重要的便是家族企业

自身对于创业精神与能力的培育。家族企业作为其成员或后代创业的“孵化器”，不仅能够支持创业企业度过最初艰难的生存阶段，也能够为企业成长的过程中给它们以持续的支持。

从这简短的介绍不难发现，家族是培育创业的重要“社会摇篮”，而家族企业则是家族作为社会的基本单位与经济活动的一种天然结合，家族企业无论在历史上的任何时期，或是在不同的经济体系之下，都是重要的企业组织形态。过去，更多文献强调的是家族企业在国民经济中的重要作用，称其创造了大量的就业、贡献了GDP和出口的重要份额，而很少文献将家族企业作为创业活动的主体。实际上，家族企业不仅仅是几乎所有的创业活动的直接与间接的贡献者，同时，家族企业更是传承创业精神、培育或孵化下一代（代际）创业的重要社会载体。因为如此，家族创业或家族企业的持续创业不仅仅是家族企业保持永续经营家业长青的关键，同时也是将创业精神代代相传和使得我们的社会保持创业创新精神而繁荣昌盛的根本之所在。

然而，家族企业也是很脆弱的、经常面对成长困扰的组织，成长停滞和“富不过三代”是许多家族企业难以逃脱的梦魇。众多的家族企业面临着人才资源不足、家族内部冲突和传承等一系列问题，在日益激烈的国际竞争中，家族企业常常被指责为封闭保守、组织和公司治理落后、搞任人唯亲的裙带关系、后代不思进取或相互之间争权夺利而常毁坏家业。但同时也可以观察到，许多家族企业与现代企业制度很好的融合，《财富》500强等大公司中有很大大比重是家族企业或被家族控制，成功的家族企业有的可以延续几百年和几十代人。这引出一个很严肃的学术问题，家族企业的永续经营和创业之间是什么关系？当人们谈论创业和守业时，似乎认为，家族企业的后代主要是在守业。而实际情况并非如此，守业只是暂时的，甚至只是战术性的，而创业才是家族企业可持续发展的永恒主题。正因为如此，家族创业成为家族企业研究的一个战略性话题，成为众多家族企业战略发展的关键问题。但到目前为止，研究家族创业的专著还是很少的，当我们第一次看到由两位北美著名家族企业研究学者霍伊和夏尔马合著的《家族创业》一书时，我们感到非常振奋。因为这本书的主题正是帮助读者分析和解决家族企业创业成长和寻求摆脱“富不过三代”问题的专门之作。本书为那些致力于持续创业成长的家族企业勾画出了可行的路线图，通过引入生命周期这个富于价值的分析工具，本书构建了一个精细的战略分析框架，呈现了企业在个人、家族、组织、产品、产业和宏观环境等各个层面不同阶段面对的问题和机会，家族企业的创业

领导人可以借此透过纷繁复杂的现实，全面审视其成长过程中独特的内外部环境，规划好现在和未来，绕开创业成长过程中的暗礁。

为便于中国的读者领会本书的内容，我们为每一章配上了对应的专论与生动的案例。我们希望通过专论展现中国情境下的一般现实及其背后的理论逻辑，借助案例呈现典型而具体的企业现实，将原书的内容与中国的家族企业研究和实践有机联系起来，帮助读者更好地从本书的阅读中获得思维启发和实践指导。本书开篇专论开门见山地点出中国家族企业的成长问题实际上是一个持续创业的问题，并指出导致它们脱离创新与创业的轨道的深层原因——路径依赖和制度缺陷。接下来第一部分的专论对应几个关键的生命周期，着重盘点家族企业内外部制约持续创业的因素，第二部分的专论则着力探讨中国家族企业在生命周期不同阶段面对的困惑。第三部分的专论呼应开头，提出了完善治理结构对于中国家族企业应对制度缺陷，构建持续创业制度基础的意义和价值。

各章案例为对应章节和专论提供了生动的注释。第一部分的案例反映了处于几个不同周期中的家族企业面临的挑战。重庆力帆尹明善的案例展现了创业者在生命后期阶段面对的难题；胡文虎和王永庆家族的案例则呈现了控制家族保持企业持续创业的两种不同障碍——后继无人和内部争执；方太的案例为家族企业跳出业务和组织的生命周期提供了生动的诠释；东方希望的案例则提示家族企业在跨越产业生命周期时还面临着经济周期的约束。本部分最后两个案例，兰州黄河和朱新礼出售汇源，引领读者关注中国家族企业管理重要资源——管理能力面临的内外部制约因素。第二部分的几个案例紧扣各章的内容描绘了处于不同阶段家族企业经常遭遇的问题。真功夫的案例揭示了家族合伙创业埋藏的未来冲突；国美的案例展现了不完善的治理环境中高利润如何诱惑创业者脱轨；万向的案例提供了一个成熟期家族企业制度化的范例；TVB的案例则呈现了一个处于衰退期的企业的内外交困。第三部分选择以李锦记的案例收官，这个案例展现了一个创业家族为寻求持续创业和基业长青构建制度基础的不懈努力。李锦记家族探索的路径是建立和完善家族和企业的双重治理结构，恰与该章的主题与专论相互呼应。

中山大学中国家族企业研究中心的研究团队为本书做了细致的工作，本书也是团队努力的结晶。中国家族企业研究中心的李新春教授与朱沆博士商定了本书全部专论和案例的选题，中心的研究人员和研究生都参加了原文的翻译、专论撰写和案例编写工作。其中李新春教授撰写了首章的专论，以后各章的专论依次由

陈文婷、何轩、刘佳、李胜文、李宜静、郭超、梁强、欧湛颖、杨学儒撰写，最后的专论由朱沆撰写。各章所配案例由梁文婉、马卉、陆思屹和王浩在朱沆指导下整理编写而成。梁强、刘莉、危旭芳、梁文婉、陆思屹、马卉和王浩完成原文的初译稿后，朱沆在梁文婉协助下对译稿进行了第二次校订。全书统稿由李新春和朱沆完成。

李新春 朱沆

2010年于中山大学

家族企业无处不在

侯文祥

家族企业管理 (family business management) 这一形式现在已经获得了应有的肯定。在大多数国家, 家族企业都占据着经济的支配地位。很多高等教育机构也已经组织了面向家族企业领导者的高管教育项目, 并在学位项目中引进相关的课程。它们为什么会这样做? 难道运营家族企业会跟运营其他企业不一样? 显然, 本书的作者和出版商都认为, 家族企业管理有更多特殊的内容。这可以归结如下: 家族不能与业务相分离。如果你忽略了家族的影响, 就会错过一些细微差别: 企业是如何组建起来的? 它的战略是如何制定的? 它能存活多久? 等等。本书使用“融合” (unscrambling eggs) 的通俗说法, 认为家族和企业以明显和不明显的方式融合在一起, 这种方式需要被家族企业的所有者、非家族的经理和将要加入企业的雇员所理解。可以确信, 你必然会与家族企业发生联系。即使不是直接加盟家族企业, 你也可能为一家家族企业工作, 抑或成为它的客户、供应商、债权人、债务人……家族企业无处不在!

本书目标

本书最基本的目标是要帮助你创建、加入并领导你所参与或关联的家族创业企业。我们把经历了个人主导、家族控制、公司化, 以及经历产业和经济环境的生命周期各阶段的实体称为创业家族企业 (entrepreneurial family firms)。对于创业家族企业的创造者而言, 你的亲戚有可能成为你的合伙人、债权人、员工或仅仅是支持者。本书将帮助你理解一个错综复杂的动力机制, 这个机制可以处理家族与企业之间的相互作用和重叠。对于那些希望加入家族企业的人而言, 本书将通过让你了解该期待什么, 以及如何做准备来帮助成功。

本书面向大学生、创业者以及他们的家庭成员。我们从家族企业的最新实证研究以及经典文献中获取思想, 力求为读者提供让公司和家庭成功运行的基础。由于论述重心在于跨代经营的创业家族企业, 所以本书并不是为规模极小或者是

没有成长潜力的常规“夫妻店”而著。同时，也不是为那些仅仅为了自我雇用的家族企业而写。本书的目标是要帮助家族取得事业上的成功与交接顺畅，并且在动态的全球经济中创新和成长。对很多家族而言，这包括帮助家族成员从母公司中剥离出新的企业。本书是为那些希望在管理上超群出众并积极地为抓住未来发展机遇而做好准备的家族企业而写。

独特之处

是什么令本书与其他讲授创业或者家族企业管理的书区别开来？有5个因素使得本书与众不同。

把家族企业与创业结合起来

一般而言，有关创业的著作强调创造，而有关家族企业的相关著作则强调管理。在本书中，上述两个观点被统一在创新（innovation）这一点上。从一个创意到创立新企业，家族扮演了什么角色？家族是如何治理一家公司，让其培养起创新型的文化？如何使这种文化得以跨代传承和发扬光大？

提供真实的案例

本书展示了与《家族企业》杂志的合作成果。每章前的范例都来源于《家族企业》杂志的文章。我们以这种方式，与那些已经、正在或者即将面临类似情形的人分享其中的故事。

本书每个章节都加入了有关中国家族企业的小案例，并在每章之后对中国家族企业有关家族创业和传承等问题进行了评述。这些评述可以帮助中国的读者更好地理解本书的内容，将国际的经验和理论与中国的实践相比较和融合。对于中国以外的读者，则可以通过这些评述和案例更好地了解中国，并更好地把握在不同制度环境下家族企业的管理和文化差异性。

经典著作和最新研究发现的结合

在你阅读本书的时候，你会发现我们引用了20年前、30年前甚至更久远的内容。为什么要包括这些“陈旧的”引用？因为它们是过去的经典，形成了我们看待家族企业和家族管理的基础。它们的贡献在于把研究者的注意力引导到家族企业的核心问题上。在此基础上，我们又加入了最新的研究成果。这些学者们的研究向读者们提供了当前最新的信息，并将推动你更好地把握当前的环境和实践经验。

建立在生命周期模型之上

很多作者已经使用过生命周期模型 (life-cycle models), 去帮助我们了解一般企业与家族企业之间的异同。除了吸收他们的理论, 本书还附加了对生命周期各阶段 (life-cycle stages) 相互作用的研究。生命周期模型不仅可以应用在人和组织的研究中, 还可以应用于产品、技术、产业和家庭之上, 而这些周期的各个阶段并不是以顺畅的方式连接起来的。本书会为你展示在各个周期的相互影响下, 如何预知它们之间的冲突并建立起对应的战略。

引进实践工具

虽然本书介绍的是创业和家族企业的主流理论, 但仍将为你提供成功经营的实用性建议。我们会展示一系列创业家族企业已经找到的培养创新型行为和保持事业繁荣的有效工具。

致谢

作者要特别感谢总编辑芭芭拉·斯佩克特 (Barbara Spector) 和《家族企业》杂志的出版人卡罗·洛克 (Caro Rock)。本书中每章的开篇故事, 都是出自《家族企业》杂志下的出版物。我们相信这些故事会把家族企业的经典案例完美地呈现, 并且会帮助读者了解, 这些企业怎样保持其创业精神。我们非常感谢芭芭拉对我们选择和编辑符合章节主题的故事的指引。

本书写作持续了18个月。系列编辑杜安·爱尔兰 (Duane Ireland) 和迈克·莫里斯 (Michael Morris) 不厌其烦地审查初稿, 指引我们, 并向我们提出挑战, 去思考创业和家族企业研究的接合这个未开发的智力领域。他们的意见不仅引发了我们的思考, 而且由于他们持续的鼓励, 使得最后的产品品质上乘。

我们把特别的感谢送给很多同事。他们慷慨地与我们分享他们的经历, 并且一直鼓励我们坚持这个项目。特别感谢: 吉姆·克里斯曼、杰斯·蔡、派特·科尔、约翰·哈蒂齐马尔科、圣地亚哥·伊巴雷什、凯特·约翰逊、埃内斯托·波萨里卡、雷哲·利兹、贾斯汀·克雷格和马蒂亚斯·诺德齐维斯。

如果没有得到我们家人耐心的支持, 我们就不会投入数不尽的周末和长夜在写作这本书上。我们感谢他们的宽容, 让我们去巡游创业家族企业的世界。在这些公司里的经历, 让我们看到一些有时只能是在家族企业里工作的人才能看到的东西, 而那些在外面观察的人是难以观察到的。

目录

中文版序

前言

第1章 创业家族企业 1

开篇案例 是契合还是融合 1

企业长青：契合完美吗 4

创业动机的多样化 8

创业的家族和创业型企业 11

融合：创业家族企业 12

发现之旅 14

总结 15

问题讨论 16

学习训练 16

其他参考文献 17

专论 中国家族企业的成长困境与持续创业 17

第一部分 创业家族企业的生命周期循环

第2章 个体生命周期阶段（年龄） 29

开篇案例 说服爸爸：由一个第四代领导者发起
的革新 29

个体生命周期 31

个体生命周期年龄（阶段） 35

跨越各阶段的创业：一个分析模型 37

创业和家族企业：建立一个新模型 44

总结 45

问题讨论 45

学习训练 46

其他参考文献	46
专论 英雄的创业者与富二代	46
案例2-1 重庆力帆：子不类父，谁接尹明善的班	49
第3章 家族生命周期的阶段	53
开篇案例 在什么时点家族企业真正定义了它的未来	53
21世纪的家族	55
家族的影响力	57
关于创业的价值观、信念和态度	61
穿越家族生命周期不同阶段的创业	68
总结	74
问题讨论	75
学习训练	75
其他参考文献	75
专论 中国“家族”的变化与中国家族企业研究	76
案例3-1 胡文虎家族后继无人	78
案例3-2 王永庆身后事	81
附录3A 家系图	84
第4章 企业生命周期阶段	88
开篇案例 变革：生存不可避免的部分	88
跨代延续创业精神	91
组织的生命周期	94
生命周期的融合：个人的、家族的、组织的	103
总结	107
问题讨论	108
学习训练	108
其他参考文献	109
专论 随波逐流还是坚守主业——家族企业的多元化与专业化	109
案例4-1 方太跳出业务周期	112
第5章 产品、产业、经济生命周期阶段	116
开篇案例 计划与直觉：预测企业和产品周期	116
宏观环境趋势	118
产品/产业周期与家族企业	125
驾驭不确定性：对创业者与创业家族的含义	130

总结	133
问题讨论	133
学习训练	134
其他参考文献	134
专论 经济周期与民营企业转型困境	135
案例5-1 东方希望的重型化	137
附录5A 评估广泛的产业可行性	139
第6章 创建与管理家族企业所需的资源	140
开篇案例 凝聚家族成员	140
获取、使用、创造和损失资源	141
财务资本	144
物质资本	145
社会资本	146
人力资本	148
创业型家族企业的资源	153
总结	154
问题讨论	154
学习训练	155
其他参考文献	156
专论 从关系导向转向创新战略——家族企业的资源管理问题	157
案例6-1 兰州黄河引入职业经理失败	158
案例6-2 朱新礼甩卖汇源	161
附录6A 进入家族企业的规则	164
附录6B 承诺指数：初步评估工具	166
第二部分 跨越各阶段的创业	
第7章 启动创业项目：过分扩张与投资不足	168
开篇案例 发挥所长	168
最初开始的合作与冲突	169
启动阶段的问题：为什么、是什么、如何、谁	171
在启动阶段的问题、机会和战略	179
总结	184
问题讨论	184

学习训练	185
其他参考文献	185
专论 家族新创企业：全家奋斗还是朋友合伙？	185
案例7-1 真功夫案例	188
第8章 成长：福兮祸兮	193
开篇案例 有机成长	193
成长：福兮祸兮	195
成长的动力	196
成长的速度和方向	198
引导创业成长	201
在成长阶段的问题，机会和战略	204
总结	206
问题讨论	207
学习训练	207
其他参考文献	207
对家族企业所有者有用的资料	207
专论 追求爆炸式成长还是成长恐惧？	208
案例8-1 国美	209
第9章 成熟期的家族创业企业	213
开篇案例 走出“7天24小时”的陷阱	213
成熟期企业的特征	215
成熟期的驱动因素	217
导航成熟阶段	219
总结	224
问题讨论	225
学习训练	225
其他参考文献	225
专论 何能江山永固？民企短命之因	225
案例9-1 成熟的家族企业——万向	228
第10章 衰退阶段——没落还是重生	234
开篇案例 卖掉你的公司	234

281	衰退期诱因	236
281	导航衰退期	237
281	结论	244
281	总结	245
281	问题讨论	245
281	学习训练	245
281	其他参考文献	245
281	专论 后继无人还是争夺权杖? ——继任的困境	246
281	案例10-1 香港TVB何去何从	247

第三部分 创业型家族企业：穿越生命阶段而成功

128	第11章 创业家族企业的治理工具包	252
128	开篇案例 企业治理的演化视角	252
128	治理的挑战	253
128	治理工具包	255
128	根据生命周期进行治理	261
128	总结	263
128	问题讨论	263
128	学习训练	263
128	其他参考文献	263
128	专论 治理与创业	264
128	案例11-1 李锦记：家族治理与永远创业	269

128	第12章 结论篇：创业家族企业的秘籍	274
128	开篇案例 保持创业精神	274
128	在家族中播撒创业精神	276
128	创立一个创业家族企业	279
128	促进创业家族企业的成长	281
128	使家族企业走向成熟	283
128	让进入衰退期的家族企业重生	285
128	总结	287
128	问题讨论	288
128	学习训练	288
128	其他参考文献	289

开篇案例 是契合还是融合

2009年,《家族企业》杂志公布了美国前100大家族企业名单。无论采取何种标准,整理这样一份名单都是极具挑战的任务。名单包括的企业的所有权由单一家族控制,家族成员积极参与管理(即使未必任职高管),并且家族传承了至少两代。换言之,在这些企业里,家族成员对企业战略和管理发挥着重大影响。这份名单编制于2008年,采用了那时可能得到的营业收入和员工数的最新数字。2009年5家最大的美国家族企业如下。

1. 沃尔玛百货有限公司*^①

所属家族:沃尔顿家族

经营领域:折扣连锁零售商

所在地区:阿肯色州 本顿维尔镇

创立时间:1945年

营业收入:3 787.9亿美元

员工数量:210万

公司网址: www.walmartstores.com

从1962年在阿肯色州的一家小商店开始,创立者山姆·沃尔顿(Sam Walton)和他的弟弟詹姆斯·沃尔顿(James L. Walton)最终把沃尔玛变成了世界上最大的零售商。现在,沃尔玛拥有大约7 250家商店。山姆的后裔拥有大约40%的股份。山姆的儿子,63岁的罗伯逊·沃尔顿(S. Robson Walton)是现任的沃尔玛公司董事会主席。

2. 福特汽车公司*

所属家族:福特家族

经营领域:汽车制造商

^① *表示股票公开交易的公司。

家族创业

所在地区：密歇根州 迪尔伯恩市

创立时间：1903年

营业收入：1 724.5亿美元

员工数量：246 000

公司网址：www.ford.com

福特公司在汽车制造领域连续四代保持领先地位。亨利·福特 (Henry Ford) (1863-1947) 引入了大规模生产的方法，并以T型车统治了早期的汽车市场。他的孙子亨利二世 (Henry II) (1917-1987) 在1960~1980年任职CEO期间，与担任财务委员会主席的弟弟威廉 (William) (1995年退休) 重建了福特公司。威廉的儿子，51岁的威廉·克雷·福特二世 (William Clay (Bill) Ford Jr.) 目前任董事会执行主席，曾担任公司总裁、首席执行官以及首席运营官，直至2006年提名艾伦·穆拉利 (Alan Mulally) 继任为止。现在，福特家族拥有大约40%有表决权的股权。

3. 科氏工业有限公司

所属家族：科氏家族

经营领域：控股公司

所在地区：堪萨斯州 威奇塔市

创立时间：1928年

营业收入：980亿美元

员工数量：80 000

公司网址：www.kochind.com

弗雷德 C. 科氏 (Fred C. Koch)，原油提炼新流程的发明者，建立了一个囊括石油和天然气服务、畜牧农场、煤矿开采、房地产以及设备制造在内的庞大帝国。1983年，他持有异见的儿子弗雷德里克 (Frederick) 和威廉 (William) 提起诉讼，要求以11亿美元的市场价格购买查尔斯和大卫 (威廉的孪生兄弟) 的股份。持异见者13年后诉讼失败，73岁的查尔斯与68岁的大卫控制了家族企业。

4. 嘉吉公司

所属家族：嘉吉/麦克米兰家族

经营领域：大宗商品

所在地区：明尼苏达州 威撒塔

创立时间：1865年

营业收入：882.6亿美元

员工数量：158 000

公司网址：www.cargill.com