



农村经济发展与经营管理丛书

NONG CUN JING JI FA ZHAN YU JING YING GUAN LI CONG SHU

主编：崔富春

JIA ZU QI YE JING YING GUAN LI



家族企业经营管理

李平则 编著



中国社会科学出版社

农村经济发展与经营管理丛书

主编 崔富春

家族企业经营管理

李平则 编著

 中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

家族企业经营管理/李平则编著. 北京:

中国社会出版社, 2006.9

(农村经济发展与经营管理丛书/崔富春 主编)

ISBN 7-5087-1168-8

I. 家... II. 李... 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 (2006) 第 098080 号

丛 书 名: 农村经济发展与经营管理丛书

主 编: 崔富春

书 名: 家族企业经营管理

编 著 者: 李平则

责任编辑: 佟卫东

出版发行: 中国社会出版社 邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦

电话: (010) 66051698 电传: (010) 66051713

邮购部: (010) 66060275

经 销: 各地新华书店

印刷装订: 北京京海印刷厂

开 本: 140mm×203mm 1/32

印 张: 8.75

字 数: 200 千字

版 次: 2006 年 9 月第 1 版

印 次: 2006 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 11.00 元

(凡中国社会出版社图书有缺漏页、残破等质量问题, 本社负责调换)

建设社会主义新农村书屋

总顾问：回良玉

编辑指导委员会

主任：李学举

副主任：翟卫华 柳斌杰 胡占凡 窦玉沛

委员：詹成付 吴尚之 涂更新 王英利

李宗达 米有录 王爱平

农村经济发展与经营管理图书编辑委员会

主任：王石奇 晋保平

副主任：李宗达 蔡 昉 崔富春 翟胜明

委员：赵 睿 赵一红 左义河 宗颖生 弓永华

农村经济发展与经营管理丛书

主任：崔富春

副主任：左义河 宗颖生 弓永华

成 员：（按姓氏笔画为序）

王金胜 孙泰森 邢国明 李生才

李生泉 李宏全 李国柱 杨 鹏

郭晋平 郭玉明 郝利平 武星亮

蔺艮鼎 薛孝恩

总序 造就新农民 建设新农村

李学举

党的十六届五中全会作出了建设社会主义新农村的战略部署。在社会主义新农村建设过程中，大力发展农村文化事业，努力培养有文化、懂技术、会经营的新型农民，既是新农村建设取得进展的重要标志，也是把社会主义新农村建设不断推向前进的基本保证。

为落实中央的战略部署，中央文明办、民政部、新闻出版总署、国家广电总局决定，将已开展三期的“万家社区图书室援建和万家社区读书活动”由城市全面拓展到农村，“十一五”期间计划在全国三分之一以上的村委会开展农村图书室援建和读书活动，使两亿多农民由此受益，让这项造福城市居民的民心工程同时也造福亿万农民群众。中央领导同志对此十分重视，中共中央政治局委员、国务院副总理回良玉同志作出重要批示：“发展农村文化事业是新农村建设的重要内容，也是农村发展中一个亟待加强的薄弱环节。在农村开展图书室援建和读书活动，为亿万农民群众送去读得懂、用得上的各种有益书刊，对造就有文化、懂技术、会经营的新型农民，满足农民全面发展的需求，将发挥重要作用。对这项事关农民切身利益、事关社会主义新农村建设的重要活动，要精心组织，务求实效。”

中共中央政治局委员、中央书记处书记、中宣部部长刘云山

同志也作出重要批示。他指出：“万家社区图书室援建和万家社区读书活动，是一项得人心、暖人心、聚人心的活动，对丰富城市居民的文化生活、推动学习型社区建设发挥了重要作用。这项活动由城市拓展到农村，必将对丰富和满足广大农民群众的精神文化生活，推动社会主义新农村建设发挥积极作用。要精心组织，务求实效，把这件事关群众利益的好事做好。”

为了使活动真正取得实效，让亿万农民群众足不出村就能读到他们“读得懂、用得上”的图书，活动的主办单位精心组织数百名专家学者和政府相关负责人，编辑了“建设社会主义新农村书屋”。“书屋”共分农村政策法律、农村公共管理与社会建设、农村经济发展与经营管理、农村实用科技与技能培训、精神文明与科学生活、中华传统文化道德与民俗民风、文学精品与人物传记、农村卫生与医疗保健、农村教育与文化体育、农民看世界等10大类、1000个品种。这些图书几乎涵盖了新农村建设的方方面面。“书屋”用农民的语言、农民的话，深入浅出，使具有初中文化水平的人就能读得懂；“书屋”贴近农村、贴近农民、贴近农村生活的实际，贴近农民的文化需求，使农民读后能够用得上。

希望农村图书室援建和农村读书活动深入持久地开展下去，使活动成为一项深受欢迎的富民活动，造福亿万农民。希望“书屋”能为农民群众提供一个了解外界信息的窗口，成为农民学文化、学科技的课堂，为提高农民素质，扩大农民的视野，陶冶农民的情操发挥积极作用。同时，也希望更多有识之士参与这项活动，推动农村文化建设，关心支持社会主义新农村建设。

值此“新农村书屋”付梓之际，以此为序。

二〇〇六年九月

目 录

第一章 家族企业概述

- 第一节 企业与家族企业 /1
- 第二节 家族企业的类型和特点 /13

第二章 家族企业管理概述

- 第一节 企业管理的含义 /24
- 第二节 企业管理思想的演变 /33
- 第三节 家族企业管理 /44

第三章 现代企业制度

- 第一节 现代企业制度 /51
- 第二节 企业类型及法规 /63

第四章 家族企业经营谋略

- 第一节 计划与决策 /77
- 第二节 计划与战略管理 /88

第五章 家族企业文化

- 第一节 企业文化概述 /98
- 第二节 企业文化与价值观 /105
- 第三节 企业文化建设 /112

第六章 家族企业人力资源开发与管理

- 第一节 人力资源开发与管理概述 /120
- 第二节 家族企业人力资源开发与管理 /134

第七章 家族企业市场营销

- 第一节 市场营销概述 /143
- 第二节 目标市场营销战略 /150
- 第三节 家族企业市场营销管理 /161

第八章 家族企业财务管理

- 第一节 企业财务管理概述 /169
- 第二节 财务分析与筹资 /176
- 第三节 成本与利润管理 /183

第九章 家族企业创新

- 第一节 家族企业制度创新与技术创新 /193

第二节 家族企业管理创新 /207

第十章 家族企业经营管理发展趋势

第一节 家族企业经营管理发展趋势 /220

第二节 可持续发展战略 /225

第十一章 家族企业的国际化之路

第一节 国际化风险预测与回避 /241

第二节 家族企业国际化 /247

参考文献 /261

后记 /265

第一章 家族企业概述

家族企业是民营经济的主体，在国民经济中占有重要的位置。家族企业通过家族这种稳定而相对诚信的组织，由小型家庭作坊逐步发展到规模生产、集团经营的大型企业。据美国一所家族企业学院的研究显示，约有 70% 的家族企业未能传到下一代，88% 未能传到第 3 代，只有 3% 的家族企业在第 4 代及以后还在经营。麦肯锡咨询公司研究得出：家族企业中只有 15% 能延续三代以上。家族企业从开创到成长、扩展，由小到大、由弱变强，影响家族企业二次创业、制约家族企业规模化发展的主要原因有：狭窄的资本获取渠道、高度集中的企业产权、杂乱的人力资源管理、含糊不清的经营策略及发展模式。因此，家族企业必需破除再发展的障碍、消除制约企业前进的坚冰，使自身步入健康发展的快车道。

第一节 企业与家族企业

企业最早起源于中世纪欧洲的地中海沿岸，是由家族经营团体发展而来的。世界上最早的企业是 1771 年出现在英国。企业是生产力和商品经济发展到一定水平的产物，现代意义的企业在经历了近百年的完善和发展，逐步成为社会的基本经济组织。

一、企业的概念

企业是指从事生产、流通和服务等经济活动，以营利为目的，

向社会提供产品或劳务，自主经营、自负盈亏依法成立的经济组织。

企业的特征主要是以下几点：

（一）企业是经济组织

企业是直接从事经济活动的经济组织，是以交换为手段，以营利为主要目的，从事生产、流通、服务等活动的经济组织。不同于国家机构、行政单位和学术团体等非经济组织。

（二）企业是经济法人

企业是依法设立、自主经营、自负盈亏、实行独立核算的经济组织，依法享有资产的经营权、处置权和收益权，受到法律的保护。

（三）企业以营利为目的，实行自主经营和自负盈亏

企业从事经济活动的直接目的是追求利润，创造利润是其生存、发展的条件。但是营利的结果取决于企业的经营管理水平。企业在经济活动中可能盈利，也可能亏损。如果企业盈利，企业就将得到发展；如果出现亏损，企业必须扭亏为盈，否则将破产、倒闭，并承担相应的经济责任。

（四）企业必须承担社会责任

企业社会责任，从企业内部看，就是要保障员工的尊严和福利待遇，从外部看，就是要发挥企业社会环境中的良好作用。企业的社会责任可分为经济责任、文化责任、教育责任和环境责任等几方面。企业社会责任超越了以往只对股东负责的范畴，强调对包括股东、员工、消费者、社区、客户、政府等在内的利益相关者的社会责任。企业社会责任最基本的是企业的法律责任，包括遵守国家的各项法律，不违背商业道德。

企业对社会承担责任目的在于满足社会需要，并获取利润。企

业社会责任的本质是在经济全球化背景下企业对其自身经济行为的道德约束，它既是企业的宗旨和经营理念，又是企业用来约束企业内部包括供应商生产经营行为的一套管理和评估体系。

二、企业的发展

企业是社会生产力和商品经济发展到一定水平的产物，它随着人类社会的进步、生产力的发展、科学技术水平的提高而不断地发展、进步。纵观企业的发展历史，大致上经历了以下几个阶段：

（一）手工业生产阶段

手工业生产阶段主要是指从封建社会的家庭手工业到资本主义初期的工场手工业时期。16 世纪到 17 世纪，西方一些国家的封建社会制度向资本主义制度转变，主要表现在资本主义原始积累加快，向海外殖民扩张，大规模地剥夺农民土地，使家庭手工业急剧瓦解，向资本主义工场手工业过渡。而到 16 世纪以后，特别是进入 17 世纪以来，原来半工半农的家庭手工业者由于土地丧失，失去半农性，沦为雇佣劳动者，由包买商建立的工场手工业迅速发展起来。此时的工场手工业实际上已具有企业的雏形。

（二）工厂生产时期

随着资本主义的发展，西方各国相继进入工业革命时期，工场手工业逐步发展到建立工厂制度，作为真正意义上企业到这时才诞生。

（三）企业生产时期

从工厂生产时期过渡到企业生产时期，是企业作为一个经济单位的最后确立和形成。资本主义经济发展中，工厂制度的建立，顺应了商品经济发展的潮流，促进了生产力的大发展。特别是 19 世纪

末至 20 世纪初期，随着自由资本主义向垄断资本主义过渡，工厂的发展十分迅猛，并产生了一系列变化，主要表现在：生产规模空前扩大，产生了垄断组织；不断采用新技术、新设备，使生产技术有了迅速发展；建立了一系列科学管理制度，并产生了一系列科学管理理论；企业间的竞争日益激烈。

三、家族企业

家族企业是国内外理论界都非常感兴趣的话题，关于家族企业的定义也众说纷纭。有的学者认为家族企业是指为一个家族所有并控制的企业。从广义讲是指由家族成员所拥有的企业，强调的是家族对企业的所有权；从狭义讲是指企业不仅为家族成员所拥有，并且为其所控制。也有人认为，如果一个要求的财产归业主或家庭、家族所有，并由个人或家庭、家族直接进行经营管理，那么它就是家族企业；也有人说：家族企业是由家族创办并进行经营管理的企业；还有一种说法是：“企业创始者及其最亲密的合伙人（或家族）一直掌握大部分股权，他们与经理人员维持着紧密的私人关系，且保留高层管理的主要决策权，特别是在有关财务政策、资源分配和高级人员的选拔方面。”

家族企业不一定意味着需要实行家族管理。所有权、控制权、继承权是界定家族企业的三个重点特征。全部或部分拥有所有权，全部或大部分掌握经营控制权，并可以在家族内部成员中继承所有权和控制权，这样的企业是典型的家族企业。如果，只拥有部分所有权，而基本不掌握控制权，也就很难在家族成员中继承，这样的企业已经变为公众公司。

所谓家族企业，按照哈佛大学教授唐纳利的观点，同一个家族

至少有两代参与这家公司的经营管理，并且这两代衔接的结果，使公司政策和家族的利益与目标有相互影响的关系，且满足七个条件中的一个或一个以上条件，即可构成家族企业。这七个条件是：（1）家族成员借他与公司的关系，决定个人一生的事业；（2）家族成员在公司的职务影响他人家族中的地位；（3）家族成员以超乎财务的理由，认为其有责任持有这家公司的股票；（4）即使家族成员正式参与公司的管理，但他的行为却在反射这家公司的信誉；（5）公司与家族的整体价值合而为一；（6）现任或前任董事长或总经理的妻子或儿子位居董事；（7）家族关系为决定继承经营管理权的关系。这种认识更重视家族成员由于非经济关系所导致的经济行为，而不是仅限于对所有权的控制。可以看出家族企业的一个核心特征是：家族所有和家族控制，即企业所有权和经营权的两权合一。

从世界上各国家族企业发展演变来看，家族所有、家族经营、家族管理存在一个逐步转变的规律，也就是，会依次逐步放开家族管理权、家族经营权，并逐步放开家族所有权。家族企业不一定非采用家族化管理，逐步引入职业化管理是必然的趋势。

第一阶段：企业家族化。

在这个阶段，企业的组织管理、人事安排、利益分配都服从于家族利益，家庭分家也会导致企业分家。

第二阶段：家族企业化。

在这个阶段，家族成员服从企业发展需要，人治开始向法治转变，血缘关系连带的人事关系成为次要的人事关系，但经营管理权限还主要掌握在家族成员中。

第三阶段：企业职业化。

在这个阶段，企业可能会变成公众公司，管理权逐步开放，经

营权也会适当开放，逐步引入外部投资者和职业经理，甚至，很多家族逐步退出经营领域，演变成纯粹的股东。中国的大部分家族企业处在第一阶段，有部分家族企业在向第二阶段过渡。

随着企业发展的需要，家族企业走向开放是必然趋势。不过，走向开放要打好基础，一是要做到原始产权关系清晰，而且要有强势的领导；二是要有很好的管理基础。开放时，要注意顺序，首先可以考虑管理层面，部分职位开放，引入职业经理，然后再考虑经营层面，最后才是产权层面。

通过与美国家族企业的比较可以发现中国家族企业的一些特征。

（一）家族企业发展现状

企业规模：中国家族企业平均年销售收入为 580 万元人民币，约合 70.7 万美元，平均雇工 60 人。美国家族企业平均年销售收入 4759.4 万美元，最高的一个家族企业达 30 亿美元，雇员人数中位数为 50 人，仅 5.7% 的雇员超过 500 人。美国家族企业平均雇工与我相似，但销售收入规模是中国的 67 倍。

企业注册形式：独资、合伙、有限责任公司是中国家族企业的主要注册形式。2001 年开始呈现独资与合伙减少，有限责任公司增加的趋势。美国家族企业中 47.2% 注册为 S 公司，42.3% 注册为 C 公司，有限责任公司仅为 2.5%。美国标准商业性公司为 C 公司，其必须就其营业所得缴纳所得税；S 公司由国家税务局给予特殊税收待遇，即成为免税实体，所得视同合伙制企业或一人公司收入，可直接通过股份分红形式，将公司所得直接过渡给股东。

企业产业分布：中国分布最集中的是制造业（38.3%）、商业餐饮业（21.4%）、建筑业（5.9%）与农业（5.6%）。美国最集中的四大产业是制造（24.5%）、批发（16.6%）、建筑（12.2%）和零

售业 (11.1%)。产业分布两国类似,但美国的产业集中度相对偏低。

(二) 企业主的主要特征

企业主年龄分布:中国集中于 20 岁~49 岁年龄段,其中 30 岁~49 岁的占 74%,50 岁以上只占 5.5%。美国企业主年龄的中位数是 54 岁,29.3% 的企业主年龄超过 60 岁,41 岁以下的仅占 11.2%。

企业主学历分布:中国的学历集中于高中/中专 (41.9%) 和大学 (33.5%),硕士仅占 3.2%。美国家族企业主及其高层管理人员中大学学历的比例达 47.8%,研究生学历占 20.8%,是中国的数倍。

企业主家族构成:夫妻店和父子厂是中国家族企业的常见形式。美国家族企业主中有血缘或收养关系的比例为 79.8%,有姻亲关系的占 13.9%。

(三) 家族企业的管理特征

家族控制程度:中国家族企业决策权与经营权、主要投资者与主要管理者的身份都呈高度的二者合一。2001 年企业主兼厂长经理的比例为 96%。企业重大经营决策中由主要投资人单独决定的比例为 39.7%,由主要投资人参与决定的为 29.8%。规模越小的企业的企业主和学历越低的企业主越倾向于直接掌握管理权,如实收资本 20 万元以下或小学学历的企业主,64% 的持这个主张。

美国家族企业管理权基本上也掌握在家族成员中,2002 年美国家族企业董事会中有 3~4 名家族成员的比例达 87.5%,63.6% 的上市家族企业董事会中有 5~6 名家族成员。但美国家族对家族企业的管理控制也遭遇了挑战,过去 5 年中,有 1 名家族成员退出企业的

比例已达 38.7%。过去 10 年中, 35.7% 的家族企业有家族成员通过出售股份退出。

董事会的设置与作用: 中国家族企业设董事会的比例 2002 年提高到 47.5%, 设监事会的有 26.6%, 设股东大会的 33.9%。问题是董事会在家族企业管理中的核心作用并没发挥, 重大经营决策由董事会决定的比例仅为 30.1%。

美国的家族企业普遍设置了董事会, 且 34.1% 的在董事会下设置了审计、报酬、行政、人力资源、财金、战略规划委员会等专门机构。董事会批准公司的重大决策与战略, 决定家族企业接班人选及高管层的报酬。

职业经理人聘用: 中国六成以上的家族企业投资人将自己直接参与管理的原因归于找不到可信的管理者。美国聘任家族外职业经理人的比例也不高, 其中 CEO 来自家族外的比例仅占 13.6%, 但雇用家族外 CEO 的家族企业中, 对职业经理人满意的高达 71%。

(四) 家族企业接班问题

目前平均年龄 43 岁的中国家族企业主, 主要通过以下途径解决企业接班问题: (1) 子女接受国内外大学教育; (2) 子女独立创业, 这在学历为大学的企业主中较常见; (3) 在家族企业内工作, 这是主要的接班方式。实收资本超过 1000 万元的家族企业中, 53.4% 的企业主有子女在其企业内工作。

接班问题是美国家族企业面临的最主要问题。那些已选定了接班人的家族企业中, 84.5% 选择的是 40 岁左右受过大学教育的家族成员。在接班人选定问题上, 制定了接班资格认定政策的企业中, 38% 的企业要求接班人具有在家族企业以外至少 3 年的工作经验; 在家族企业所有权的继承问题上, 29% 的计划将所有权平分给子女,