

领导力与粤港澳 家族企业的经验

*LEADERSHIP OF
FAMILY BUSINESS IN GUANGDONG,
HONGKONG & MACAU*

孙海法 黄玉梅 编著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

013051594

F279.245

132

领导力与粤港澳 家族企业的经验

*LEADERSHIP OF
FAMILY BUSINESS IN GUANGDONG,
HONGKONG & MACAU*



孙海法 黄玉梅 编著



北航

C1658926



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

F279.245

132

图书在版编目(CIP)数据

领导力与粤港澳家族企业的经验/孙海法, 黄玉梅编著. —北京:
社会科学文献出版社, 2013. 6

(家族企业创业成长 30 年丛书)

ISBN 978 - 7 - 5097 - 4683 - 7

I. ①领… II. ①孙… ②黄… III. ①家族 - 民营企业 - 企业管理 -
经验 - 广东省、香港、澳门 IV. ①F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 114169 号

· 家族企业创业成长 30 年丛书 ·

领导力与粤港澳家族企业的经验

编 著 / 孙海法 黄玉梅

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

责任部门 / 皮书出版中心 (010) 59367127

电子信箱 / pishubu@ssap.cn

项目统筹 / 邓泳红

经 销 / 社会科学文献出版社市场营销中心 (010) 59367081 59367089

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

责任编辑 / 吴 敏

责任校对 / 黄 利

责任印制 / 岳 阳

印 装 / 北京季蜂印刷有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/16

版 次 / 2013 年 6 月第 1 版

印 次 / 2013 年 6 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5097 - 4683 - 7

定 价 / 59.00 元

印 张 / 19.75

字 数 / 313 千字

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社读者服务中心联系更换

 版权所有 翻印必究

《家族企业创业成长 30 年丛书》

编辑委员会

主 编 李新春

副主编 储小平 张建琦 孙海法 苏 琦

编 委 朱 沅 李炜文 刘 衡 汪 林

刘 莉 郑丹辉 宋丽红 檀宏斌

郭 超 张瑾华 黄嘉欣 谢 俊

赵兴庐 李 溪 黄玉梅

《许从平 OTC 计划创业险基金政策》

会员资料

本书得到中山大学“985 工程”三期“中国家族企业研究创新基地”项目资助。

总 序

粤商是我国历史上影响深远且最为持久的一支力量，没有一个地域性的商帮保持着这样长期的创业精神，他们是海上丝绸之路的主体，没有他们就没有国外众多的唐人街，他们也是东南亚、欧洲、美国经济的重要贡献者之一。在至少上千年的历史中，粤商跨越南海，远涉印度洋、太平洋和大西洋，到达东亚、非洲、欧洲和美洲，到达世界上几乎每一个地方，他们是真正的国际创业者。他们的经商和创业传统几乎从未中断，在政治、军事变幻的历史迷雾中勇敢前行，这在中国历史上是少有的。

中国自 1978 年以来的改革开放和复兴中华的伟大历史中，再一次赋予粤商以时代的机遇和重任，这似乎是历史的必然。这是历史上第一次，广东这样一个边远省份被放在如此重要的政治经济地位和改革开放前沿，也应该是第一次，广东赢得了具有全国乃至世界性的影响力。短短 30 多年在历史的长河中只是短暂的一瞬间，如何创造了这个奇迹？回答这个问题可能非常复杂，可以归结为以下三个方面的力量：一是制度变革，朝向市场化的经济转型是决定这一发展的制度基础；二是向国际开放，历史上从未有如过去 30 多年的全面地融入全球经济；三是成千上万的企业家创业创新和创造的力量。后者是市场经济的主体，离开他们，我们的经济增长就无从谈起。广东的经济起飞和高速增长是粤商（这里可以更宽泛的界定为新

粤商)创造的一段新的辉煌历史。

粤商持续创业经久不衰的秘密是什么?过去30多年再度复兴并引起世人瞩目的奇迹何在?我们在这套丛书中提出的一个命题也是试图回答这一问题。一个答案是:家族的力量以及在各种文明不断融合发展中的创新。历史上,家族传统是众多商帮创业成长的关键因素,但唯有粤商,由于其所处的独特经济地理位置和历史传统,使得开放融合成为其持续的影响因素。也正是这一因素,使得粤商走上了国际创业的道路。中国是一个具有悠久家文化的文明古国,将家族文化作为政治治理、社会和谐、经济发展的社会基础。如果说,粤商与其他地区的商帮文化有什么重要的区别?就在于粤商的家族文化是一个开放的、不断吸收其他文明因素并加以创新发展的文化。这一宏大的历史命题绝非我们的研究范围和能力所能全面解析的,我们只是通过分析过去30年的粤商企业尤其是家族企业发展,试图揭示广东家族企业这一传统文化传承和融入新的工业文明因素的短暂历程。以管窥豹,可见一斑。

尽管当代的企业家在创造财富、推动市场化转型以及服务社会创造就业、税收和出口等方面赢得了荣誉和尊敬,但同时也因存在着许多问题和缺陷如贪婪、寻租、缺乏社会道德和信任等而受到越来越多的诟病和批评,他们获取财富的合法性也受到质疑。但企业家的主体仍然是健康的,中国经济的增长奇迹主要是依靠他们的创造力、勤奋的工作、承担风险等优秀的品质和能力而实现的,实际上,当代的企业家要承受比其他时期更为艰巨的时代重任,他们要在市场制度不完备的环境下组织资源,甚至要在歧视性的复杂市场环境中竞争,要在知识经验能力不足的情况下迅速成长,要面对来自跨国公司的直接竞争,更要承担中国经济不断转型升级的压力。在这个过程中,粤商作为先行者接受市场的检验。这锻炼了他们在复杂的制度和市场竞争环境下的适应性和生存能力,他们的创新能力不仅体现在技术和产品层面,同时,也体现在跨越制度和市场缺陷的资源整合能力、整合传统文化价值观和现代管理知识的组织管理创新与市场创新。粤商是这一历史性进程中的探索者和实践者,其宝贵的经验值得总结和提升。也正是基于这一历史背景,我们期望在这一系列性研究中通过对历史脉络的梳理、对现实发展的总结、对一个个鲜活的企业案例的分析,而给

出一幅广东家族企业 30 年创业成长的素描式图景。希望站在这样一个历史的视野上能更为清晰地了解我国经济过去 30 年间波澜壮阔的历程，同时，也对我国经济发展的未来有更好的认识。我们的丛书将从粤商的创业、创新、组织与变革以及社会责任等不同角度进行专门研究。但由于问题的复杂性和资料有限，以及我们的能力所限，本系列研究揭示的只是其中的一个局部，未来还有许多引人入胜的课题等待有志者来深入研究。我们也期待着同行和有兴趣的读者给出有益的批评和指教。

本系列丛书作为中山大学“985 工程”三期“提升自主创新和社会服务能力”建设项目“中国家族企业研究创新基地”的研究成果，得到学校“985”工程以及多个国家级基金项目的支持。多年来，在中山大学中国家族企业研究中心的组织下，我们一直致力于我国家族企业和创业的研究。李新春、储小平、张建琦、孙海法、苏琦等一批教授及其团队为此作出了许多贡献，一批年轻学者在这个研究领域迅速成长，如张书军、朱沆、李炜文、汪林、刘衡等。还有许多博士生硕士生参与了研究工作，如宋丽红、郭超、郑丹辉、檀宏斌、刘莉、张瑾华、黄哲、李桦、彭草蝶、孙旭、易洋、王佩、吴彦桦、来兰、张浩哲、吴峰桥、邱桓沛、吴隽、安雯雯、徐骏辉、吴亮、郭子生、魏宏、何超、钟啟兰、黄旭嘉、刘家敏、周咏龙、王樱洁、郑淳丹、梁咏珊、邵翊雯、丁一佳、姚振华、梁佳怡等。我们的研究也得到了国内外众多学者专家的支持和帮助，在合作交流中相互学习提升。在这里，我们向所有参与和关心这个研究的老师和同学表示衷心的感谢！也要向支持我们进行案例研究的企业表示衷心感谢！这里不能一一罗列他们的名字，他们无私地奉献了宝贵的经验和资料。这套丛书同时也得到社会科学文献出版社的大力支持，谢寿光社长高度关注丛书的出版，邓泳红主任等为丛书出版付出了许多心血。这是大家集体努力的结果，期望这套丛书的出版为我国家族企业创业与成长贡献一点绵薄之力。

以此为序。



2012 年仲夏之际于广州

前言 | 家族企业领导力

——一个特别的议题

领导家族企业是困难的。家族企业面临的领导力挑战可能是非家族企业的管理者很难体会的。在非家族企业，领导者只需考虑一个系统，即企业组织。但家族企业非常特殊，需要同时考虑三个系统：企业组织、家族成员、家族企业所有权。这三个系统紧密相关，每个系统都需要相应的独特的领导力。而且，随着家族的繁衍和企业的壮大，家族企业的所有者增多并且关联度发生变化，继任代家族企业的领导变得更加复杂和困难。

如何做好家族企业的领导？家族企业如何发挥领导力的功能？让我们先对领导力的基本概念进行讨论。领导力的第一层含义是领导者所具有的开创前进道路的能力和影响他人遵循与完成已设定目标的能力。因此，领导力表现在设定合理的组织目标并激发他人朝着某个方向前进的能力。领导力的第二层含义是领导力涉及个人、领导者和追随者、团队、组织四个层面。本书运用领导力理论，主要讨论家族企业领导力，因此，主要关注家族企业领导者、追随者和家族情境的互动过程中表现出来的家族领导力的整合策略，展现企业主、继任者、继任团队、职业经理在家族成员系统、企业组织系统和家族所有权系统的领导力。

本书旨在帮助家族企业利益相关者理解和执行家族企业领导力。如果你是家族企业的创立者，本书将从以下三个方面给予帮助：（1）帮助你掌握家族企业领导力的原理，掌握有关企业组织、家族成员和家族所有权系

统三环领导力的知识；(2) 帮助你为家族企业的传承做好准备，做好继任者培养计划，制定继任团队运行的组织制度和政策；(3) 帮助你认识到职业经理人在家族企业发展中的作用，考虑职业经理人的担忧，成功地领导和管理职业经理人。家族企业的继任者、兄弟继任团队、非家族经理、家族企业的顾问，以及不在领导职位但能提供非正式领导力或支持领导者的家族成员和所有者，也能从本书中获得帮助。

本书分为家族企业领导力的原理和家族企业领导力实践案例两部分。第一部分包括前五章。第一章是家族企业领导力概述，阐明了家族企业的三环领导力和家族企业领导力的特点。第二章是家族企业领导力原理，包括家族企业的领导力的来源、领导风格、领导力的有效性、家族领导力、追随力（凸显追随者的领导力贡献）、克服领导力的障碍等六个方面。第三章是继任者领导力的发展，先从理论上分析继任者领导力发展的影响因素和发展过程，揭示了继任者领导力发展的机制，还介绍了创始人帮助继任者发展领导力的一些原则和策略，最后为继任者的领导力发展提出建议。第四章介绍了兄弟团队领导力，包括兄弟团队的特点、兄弟团队领导模式及兄弟团队建设的策略。第五章的主题是非家族经理的融入，讨论了创始人和非家族经理的顾虑，介绍了非家族经理的作用，然后探讨了如何满足非家族经理的需求，最后特别介绍了获得非家族经理信任的方法。

本书的第二部分包括第六章和第七章。第六章是广东家族企业领导力的案例分析，选取了5家广东知名的家族企业：格兰仕、碧桂园、合生创展、李宁、玖龙纸业。第七章是港澳家族企业的领导力案例分析，选取了香港的长实、新世界、新鸿基，澳门的何鸿燊家族企业。本书从企业的发展历程、代际领导力、案例总结三方面整理案例企业的资料和发表评论，读者可从案例中了解家族企业的领导力实践。

本书是课题组全体成员共同努力的结果。孙海法教授负责书稿写作思路和框架设计、资料的组织和各章写作指导。黄玉梅博士生负责全书写作的具体工作。参与写作和案例整理的人员还包括吴凯华、陈铿、梁佳怡、陈月珺、黄寿芬等。

第一章 家族企业领导力概述 / 001

- 一 家族企业领导力三环模型 / 001
- 二 家族企业领导力的特点 / 009

第二章 家族企业领导力原理 / 025

- 一 领导力的来源 / 025
- 二 领导风格 / 028
- 三 领导力的有效性 / 048
- 四 家族领导力 / 059
- 五 追随力 / 066
- 六 克服领导力的障碍 / 069

第三章 继任者领导力的发展 / 079

- 一 继任者领导力发展的机制 / 079
- 二 企业主帮助继任者发展领导力 / 085
- 三 继任者做好领导力准备 / 095

第四章 兄弟团队领导力 / 100

- 一 兄弟团队的特点 / 102
- 二 兄弟团队领导模式 / 106
- 三 兄弟团队建设 / 111

第五章 非家族经理的领导 / 124

- 一 企业主和非家族经理的顾虑 / 124

- 二 非家族经理的作用 / 127
- 三 满足非家族经理的需求 / 131
- 四 建立信任 / 135

第六章 广东家族企业领导力 / 139

- 一 格兰仕的案例 / 139
- 二 玖龙纸业案例 / 158
- 三 李宁的案例 / 174
- 四 合生创展与碧桂园的案例对比 / 193

第七章 港澳家族企业领导力 / 211

- 一 长实的案例 / 211
- 二 新世界的案例 / 240
- 三 新鸿基地产的案例 / 259
- 四 何鸿燊家族企业领导力 / 273

结 语 / 295

参考文献 / 299



第一章 | 家族企业领导力概述

一 家族企业领导力三环模型

根据家族企业三环模型，家族企业是由企业成员、家族成员、家族企业所有者等三方面人员构成的系统，部分成员可能是这三种身份的重合。你可能属于其中一个系统，也可能同时属于这三个系统。比如，你可能是家族的一员，但不是企业的股东或雇员；你可能既是家族的一员，又是企业的所有者，但不在企业工作；你可能是企业的非家族经理，并拥有企业的一小部分股权。家族企业的三环模型展示了家族企业的复杂性，如果你处于三环重合的部分，那就意味着你是家族的一员，持有企业的股权并在企业中工作，你将扮演多重角色。比如，作为企业的老板，对不长进的儿子，你会说：“你表现实在是不好，我已和你说了多次，还看不到任何改进，我该解雇你了！”这是你作为老板可以说的话。但是，作为父亲，你只能说：“小儿子，我听说你工作有困难，我可以怎么帮助你？”家族企业领导的合适角色是什么呢？如何构建家族企业的领导力？

根据家族企业三环模型，家族企业牵涉企业组织、家族成员和家族所有权三个系统。家族企业的管理需要构建企业组织、家族成员和家族所有权三个系统所需的领导力。^①

^① Aronoff C. E., “Effective Leadership in the Family Business”, New York: Palgrave Macmillan, 2011.

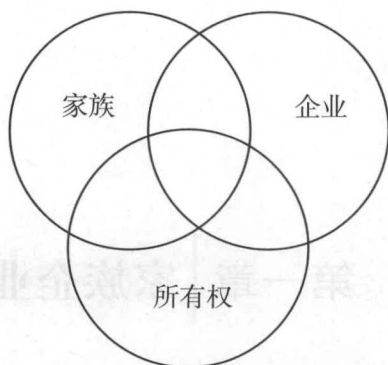


图 1-1 家族企业三环模型

1. 企业系统领导力

家族企业需要一个强有力的 CEO，也需要能够互相配合的其他高级经理，他们需要具备丰富的知识、行业经验、良好的判断力、人际技能及公信力等领导能力。家族企业的领导通常不是一个人，而是一个领导团队。随着家族企业的发展，继任代往往不止一人，领导不再是创业者一个人的职责，兄妹、表亲团队需要担负起领导的重任。领导团队不会说：“我是老板，你们都得听我的。”领导团队的认识是，“我们是一个领导团队。我们不仅仅是因为相同的姓氏或共同的祖辈才在一块，而是因为我们各具不同的商业技能和才干，为了共同的愿景和利益”。

在这样的团队中，一个家族成员可能是 CEO，另一个可能是 CFO，还有一个可能是负责生产或销售的副总裁。高层管理团队中也可能包括重要的非家族经理。企业领导团队成功的关键是团队的公信力和承诺。领导团队的公信力源于团队成员的知识、经验和技能；领导团队代表所有涉入家族企业的人的利益，而不只是代表小团体利益。

要点提示

家族企业领导需要知识、经验、良好的判断力、人际技能和公信力。家族企业的领导通常是一个领导团队。领导团队要建立公信力。

领导需要聚焦于愿景和实现愿景的战略。

家族企业的领导力与家族企业的管理功能相关,但是,管理主要集中于执行具体的任务,更多地涉及控制。领导力不同,要解决非结构化的、模糊的、不确定性问题。具备领导能力的优秀管理者是较少见的。管理者可以成为领导者,领导者也可以成为管理者,但不能把领导能力和管理能力看做是同一种能力。在研究家族企业运营时,更多的是讨论“管理”的职能。但是,在研究企业的发展时,更多的是讨论“领导”的功能。

案例:李锦记的家族企业领导团队

李锦记简介:1888年,李锦记的创始人李锦裳在珠海的一个村庄发明了蚝油,随后,李锦记迁到香港,逐步壮大,特别是在第三代掌门人李文达于1972年正式就任后,李锦记逐步迈向国际化,并发展成覆盖80多个国家和地区的“酱料王国”。1992年,李锦记进军中草药健康产品市场,逐步形成李锦记健康产品和李锦记酱料“两条腿走路”的业务格局。李锦记目前已传承至第四代。

李锦记的第三代掌门人李文达育有四子一女,五位子女组成了一个强健的第四代领导团队。团队成员均在美国著名学府取得学位,具备不同的专业背景,分管李锦记集团不同的业务,团队协作良好,成为推动李锦记这个百年老店稳步前进的不竭动力。

李文达长子李惠民,毕业于加州大学食品科学与技术专业,担任李锦记酱料集团主席,帮助李文达拓展李锦记酱料亚洲风味的开发,主要负责中式料理作料的推广。次子李惠雄,毕业于南加州大学工商管理与市场学专业,曾担任李锦记酱料集团美国公司主席,现担任“家族基金”和“学习与发展中心”主席,同时主管李锦记房地产业务。三子李惠中,毕业于南加州大学化工专业,曾担任李锦记酱料集团(中国)公司主席,现担任“家族投资”和“家族办公室”主席,主管生产、物流和中国市场。四子李惠森,毕业于南加州大学财务管理专业,担任李锦记健康产品集团主席兼CEO。李文达女儿莫李美渝,毕业于南加州大学食品学专业,担任李锦记食品安全技术总监,主管质量及食品研究。^①

① 李新春、何轩、陈文婷:《战略创业与家族企业创业精神的传承——基于百年老字号李锦记的案例研究》,《管理世界》2008年第10期。

2. 家族系统领导力

家族系统需要领导力的事实常常被忽视。家族需要的领导不只是一个家族首领，而是多个能聚焦于满足整个家族需要的领导者。家族领导的重要作用是，将家族凝聚为一个整体，为企业及其管理提供重要的支持。家族为那些有能力、乐于参与家族事务、希望与企业保持联系但实际上又不在企业工作的家族成员提供了丰富的领导机会。

企业领导的作用是带动企业的发展，家族领导的目标是推动家族的发展。家族领导通过培养家族成员之间的关系构建起家族统一体。随着家族发展到第二、第三、第四代，家族领导时常讲述家族共同的价值观，这为家族文化的建立和展现创造了机会。家族文化包括家族对慈善事业的热爱、为社区作贡献的承诺。家族领导还要处理家族冲突和解决家族危机。

在家族企业中，家族领导通常是非正式的和“无形”的。人们常常认为，在家族企业的第一代，企业领导同时也是家族领导，然而，事实并不如此。家族企业的创业者一般是男性，他们主要将精力放在企业和为家族创造财富上；创业者的妻子，尽管也负有一定的企业责任，但她们的精力主要放在家庭上，以维持家族成员之间的关系。

要点提示

家族领导通过培养家族成员之间的关系构建家族统一体。

没有法则规定谁是企业的领导，谁是家族的领导，家族企业的个体自发地填补这些角色是最好的方法。在家族企业的第二代，兄弟中的一人上升为家族的领导，另一人成为企业的领导，他们根据企业发展的需要担当起职权。随着家族和企业的壮大，家族将建立一个更加正式的、有特别指定的领导的议事会。家族议事会不仅处理许多与企业无关的事务，而且还处理一些与企业相关的事务，比如形成政策以管理家族雇员或形成家族使命陈述。家族还可以成立管理家族投资的家族办公室，或成立家族慈善基金。家族定期举办家族会议，在处理家族和企业事务的

同时，为家族成员创造聚会和分享快乐的机会，增强家族成员之间的关系。家族会议增强了家族成员的家族身份感，同时又不会过多的增加家族成员的经济负担。

许多企业的控股家族将注意力集中于企业领导的转变，而忽视了家族领导的转变将产生的问题。比如，父母去世后，兄弟姐妹是否还珍视家庭关系？家族企业是否还从家族统一体中受益？家族实体需要好的家族领导以支持家族和企业。

我们常常根据经验认为，家族系统中的成员是为了凑凑热闹，不会向上晋升和展现领导力。然而，家族中的每个成员都寻找领导机会、为企业作贡献是极其重要的。只要家族成员愿意寻找，领导机会就会出现。比如，你可以接受一个任务，在家族委员会中形成关于下一代家族成员进入企业工作的政策。你可能不是企业的 CEO，不是家族议事会的主席，也不是其他委员会的主席，尽管如此，只要你认真对待你的角色，并在家族委员会工作中发挥积极的作用，你就有许多机会成为家族代代相传的推动力量。做深入的研究、拜访其他家族企业以获得有价值的信息等行动，都是展现领导力的机会。

几乎在所有的家族会议上，你都可以通过“我们需要解决一个问题”这句话获得展现领导力的机会，当你想赢得他人的注意时，你必须博学、具备识别机会的能力；当机会到来时，要发表自己的意见，并准备投入时间和精力来解决这些问题，这就是在展现家族领导力。一般说来，家族领导是家族老一辈的成员，这是因为老一辈经验丰富，能从容地应对困难和繁琐的事务。老一辈认为他们这样做可以帮助这一代和下一代获得成功。这种“公仆型领导”可能没有在家族企业中获得头衔，但是他们的作用能够得到认可。

链接：穆里耶兹家族的家族宪法^①

拥有法国欧尚集团（Auchan）等众多企业的穆里耶兹（Mulliez）家族，很好地诠释了如何通过家族宪法将家族治理制度化，从而有效地避免家族众多继承人的夺权之争，让家族企业更健康地成长。

^① 范博宏：《关键世代：走出华人家族企业传承之困》，东方出版社，2012。