



華夏英才基金學術文庫

郭跃进 主编

家族企业经营管理

经济管理出版社 ■



华夏英才基金学术文库

家族企业经营管理

郭跃进 主编

■ 经济管理出版社

责任编辑 谭 伟

技术编辑 杨 玲

责任校对 超 凡

图书在版编目 (CIP) 数据

家族企业经营管理/郭跃进主编. —北京: 经济管理出版社,
2003

ISBN 7-80162-535-8

I. 家… II. 郭… III. 家族企业—企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 093378 号

家族企业经营管理

郭跃进 主编

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京交通印务实业公司

880×1230 毫米 1/32 11.75 印张 294 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

ISBN 7-80162-535-8/F·466

定价: 29.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

前 言

家族企业是商品生产中出现最早的企业形式，也是当代企业群体中数量最为庞大、内部结构与关系最为复杂、规模差异最大的一种企业形态。当今世界许多的著名大公司其前身就是家族企业，如汽车产业中的福特汽车公司、化工产业中的美国杜邦公司等。不过，绝大多数家族企业就没有这样幸运，相当一部分不仅没能成功地发展为大公司，而且在经过一二代人之后，就被市场所淘汰。这样，家族企业不可避免地成为人们一直关注的焦点、理论家们热烈讨论的课题。家族企业究竟利弊何在？家族企业的发展要遵守什么规律？怎样才能够顺利地发展成为社会化的公司？等等这些问题，是国际企业管理学界一直在深入探讨、但是仍然还未得出明确答案的重大问题。

在我国，改革开放之后迅速崛起、已经表现出强大活力、为数众多的民营企业，从企业管理学的角度来看，其中的大多数在形式上就是家族企业。这部分企业不仅在我国当前的国民经济中发挥着重要的作用，即使从长远的发展来看，也将是我国市场经济发展中不可忽视的重要企业群体。它们的成长，不仅关系着我国的经济的发展，而且也关系着我国的社会与文化的进步。所以，家族企业近来倍受理论界与实际工作部门的重视。由于特定的历史和文化因素的影响，我国的家族企业发展不仅历史短暂，与发达市场经济国家的家族企业比较规模狭小、技术落后；而且“富不过三代”的现象在我国家族企业的发展历程中表现得格外突出，家族企业中上演的悲喜剧不断地反复。因此，关于家族企业的优劣以及发展的前景，理论界的争论十分激烈。所以，对于家族企业的研究，不仅具有理论价值而且也具有重要的实践意义。

本书定名为《家族企业经营管理》，研究对象自然就是家族企业经营管理与成长发展的一般规律。我们也是在向这个方向努力，不局限于某一个国家、某一个时期的家族企业的表现。但是，由于各种原因，我们自认为努力的效果并不十分理想，因为许多问题的讨论，还是以中国的家族企业，以当代的家族企业为论据来论证的。不过，即使如此，本书对有关家族企业的一些问题还是作了较为深入的研究，并提出了一些具有创新性的观点。

本书一共十章，按照内容可以分为两大部分：第一部分共有六章，主要是研究有关家族企业的一般理论问题；第二部分共四章，主要研究了中国、美国、欧洲和日本四个国家与地区的家族企业。下面对各章的内容进行简单介绍。

第一章，家族企业导论，主要探讨了有关家族企业的概念，家族企业组织的效率，家族企业的生命周期模型和家族企业在当代经济中的地位与作用；创造性地提出了家族企业家族化水平高低的测定原理与方法。

第二章，家族企业的创业与成长模式，主要探讨了创业期家族企业的特点，创业期家族企业的治理模式，进入成长期家族企业的管理要求以及要注意处理好的主要问题，家族企业成长的一般规律。

第三章，家族企业的内部管理，主要探讨了家族企业的管理风格，指出了家长制是家族企业普遍的管理风格，大多数家族企业的用人是内外有别的以及家族企业激励正在多元化等管理问题。

第四章，家族企业的经营，主要探讨了家族企业在市场上经营的特点，提出了家族企业更多地倾向于传统产业和行业多元化的经营战略；同时，也探讨了一些优秀家族企业的经营理念、经营风格。

第五章，资本市场与家族企业，主要探讨了资本市场与家族

企业发展的关系，特别是家族企业对于利用资本市场的复杂心情，着重探讨了中国当前家族企业上市之后所带来的一股独大、财富积累与财富分配向控股家族集中的现实问题。

第六章，家族企业的社会化，主要探讨了家族企业社会化的必然趋势以及社会化过程中的有关难题。创造性地提出家族企业社会化演变表现为“管理的社会化——所有权（控制权）的社会化——完全社会化”的模式理论。

第七章，中国当代的家族企业，主要探讨了家族企业在我国社会主义市场经济中发挥的作用，中国当代家族企业的特点，中国当代家族企业的经营创新等。案例中简要介绍了四川新希望股份有限公司。

第八章，美国当代的家族企业，主要介绍了当代美国家族企业的现状、治理结构的特点以及演变，美国家族企业的文化基础以及发展趋势。案例中简要介绍了美国杜邦化学公司。

第九章，欧洲当代的家族企业，主要介绍了欧洲当代家族企业的现状、家族企业治理结构的一般特点，家族企业的发展趋势。案例中简要介绍了德国西门子公司。

第十章，日本当代的家族企业，主要介绍了日本家族企业的起源，在当代日本经济中的地位与作用，日本家族企业的经营特色以及发展趋势。案例中简要介绍了日本本田公司。

本书是主编全面负责，多位作者参与，各自完成分工任务取得的成果。参加写作的除了主编之外，还有中南财经政法大学的博士研究生田祖海、吴继忠；中南财经政法大学的教师杜治洲先生。具体的分工是：主编负责确定写作的框架与章节设计；各章的作者为：第一章、第三章、第六章、第十章（郭跃进）；第二章、第七章（郭跃进、田祖海）；第四章、第五章（郭跃进、吴继忠）；第八章、第九章（杜治洲）；最后由主编对全书进行了修改与总撰。

本书的顺利出版，华夏英才基金管理委员会给予了极大地支持。在此，我代表作者们对华夏英才基金管理委员会的同志表示衷心地感谢，特别是要对管理委员会的李沛女士对于作者选择出版社的充分理解和帮助表示真诚的谢意；此外，对争取基金资助给予巨大帮助的中共湖北省委统战部知识分子工作处的全体同志也在此表示真诚的感谢。为了本书的出版，经济管理出版社的谭伟先生牺牲了休息时间，逐字逐句地予以审阅，在此也表示深深的谢意。本书在研究过程中参阅了大量国内外的研究成果，从中受到了许多启发，引用与参阅的成果在本书各章以及全书最后都有注明，对这些成果的作者，我们一并表示感谢。虽然我们相当仔细，可能仍然有遗漏，在此我们恳请有关学者见谅，并对没有提到的学者致以谢意。

由于家族企业的非公开性和多样性，可供研究的资料特别是第一手数据资料的不足，使得研究不够深入；加上时间紧迫，主编的理论水平所限，深感本书还存在着相当多的缺陷，一些观点甚至存在错误。我们权当是对家族企业进行系统研究的一个大胆尝试，能够起到抛砖引玉的作用，也就相当的欣慰了。作者衷心希望广大同仁和读者对本书提出热情的批评。

郭跃进

2002年9月30日

目 录

上 篇

第一章 家族企业导论	(3)
第一节 家族企业的概念	(3)
第二节 家族企业的基本特征	(9)
第三节 家族企业的家族化水平测定	(17)
第四节 家族企业在现代经济中的地位与作用	(25)
第二章 家族企业创业与成长模式	(35)
第一节 家族企业的创业与管理	(35)
第二节 家族企业成长中的问题及对策	(44)
第三节 家族企业发展中的权力交接	(53)
第四节 华人家族企业继承中的两大特色	(58)
第三章 家族企业的内部管理	(65)
第一节 家长制：最常见的管理作风	(65)
第二节 内外有别：家族企业用人机制与改革	(78)
第三节 家族企业的激励机制	(89)
第四节 家族企业的文化塑造	(96)
第四章 家族企业的市场经营.....	(105)
第一节 家族企业经营的一般特点.....	(105)
第二节 成功家族企业的经营观念.....	(113)
第三节 家族企业经营风险控制.....	(120)

第四节	经营创新：家族企业创新的主攻方向·····	(125)
第五章	资本市场与家族企业·····	(137)
第一节	资本市场对企业的双重作用·····	(137)
第二节	中国家族企业上市后经营特点·····	(147)
第三节	家族控股上市公司一股独大的现象·····	(154)
第四节	家族企业上市形成的财富效应分析·····	(161)
第六章	家族企业的社会化趋势·····	(169)
第一节	家族企业社会化的含义与内在要求·····	(169)
第二节	社会信任度对家族企业社会化的影响·····	(179)
第三节	中国家族企业社会化有关问题的探讨·····	(185)
附录：	“兰州黄河”管理社会化过程中的陷阱·····	(196)

下 篇

第七章	中国当代家族企业·····	(205)
第一节	中国当代家族企业的基本特征·····	(205)
第二节	中国家族企业的文化基础·····	(212)
第三节	中国当代优秀家族企业的经营风格·····	(218)
第四节	中国当代家族企业发展的趋势展望·····	(224)
案例：	四川新希望股份有限公司·····	(234)
第八章	美国当代家族企业·····	(243)
第一节	美国家族企业的现状·····	(243)
第二节	美国家族企业控制权的变迁·····	(254)
第三节	美国文化对其家族企业的影响·····	(260)
第四节	美国家族企业的发展趋势·····	(265)

案例：美国现代化工之父——杜邦·····	(268)	3
第九章 欧洲当代家族企业·····	(281)	
第一节 欧洲家族企业的现状·····	(281)	
第二节 家族企业在欧洲国家的地位·····	(285)	
第三节 欧洲家族企业的治理结构·····	(291)	
第四节 欧洲文化对家族企业的影响·····	(296)	
第五节 欧洲家族企业的发展趋势·····	(304)	
案例：电子帝国——西门子·····	(306)	
第十章 日本当代家族企业·····	(319)	
第一节 家族企业在日本经济中的地位·····	(319)	
第二节 日本家族企业的类型与特点·····	(329)	
第三节 日本家族企业的管理·····	(334)	
第四节 日本家族企业的经营·····	(341)	
案例：日本本田公司·····	(350)	
参考文献·····	(359)	

上 篇

第一节 家族企业的概念

一、家族的涵义

家族企业，根据字面理解就是由某一家族所有并且控制的企业。要准确把握这个概念的实质，首先必须弄清楚家族的涵义。在人们的生活中，家族一词虽然使用频率颇高，但是要给出一个权威定义却并不容易。本书不探讨社会学问题，没有太多的篇幅去讨论这个概念。下面仅列举国内一些学者所作的家族定义，便于读者对这个问题有一个大致的了解。

我国著名社会学家费孝通先生认为：家族是根据单系（父系）亲属原则组成的社群，他们是家庭的扩大（家庭是其基本组成单位），是一个“社群的社群”。^①

杨善举等人认为：家族（或宗族）基本上是按男性血缘关系世系原则（基本上是因为女儿及女婿也可以归入）——如果有他们的认同和其他家族成员的承认，甚至某些拟血缘（如果有认同

也可以归入)建立起来的,存在某种组织形式(不管是严密还是松散)和具有家族色彩的活动,有着一种内部认同和外部边界(不一定很清晰)的社会群体。^②

夏建中先生认为,家族是在核心家庭基础上形成的以血缘关系为纽带结合而成的血缘集团,也可以说是中国血亲家庭的延伸扩大,每一个有血缘关系的男子都自然地属于该家族的成员。^③

从以上列举的几个定义不难发现,学者们的看法虽有差别,但是本质大同小异。其共同点是:家族是一个社群,构造和维系这个社群的力量主要是某种血缘关系;由于这种血缘关系的存在,该群体成员之间的关系比他们与外部成员之间的关系一般都要密切,并且带有一定的特殊性,群体成员经常会开展一些活动来强化这种关系,深化群体成员对于群体的意识。

有着血缘关系的成员为什么会形成强烈的家族意识呢?这个问题相当复杂。简单地说,是由家族成员的后天活动决定的。如夏建中先生研究家族之后总结说:宗族的重要活动是宣传孝道精神,进行纲常教育,定期举行祖先祭祀;对族人进行互帮互助,保护族内财产与成员安全,必要时对异性家族进行武力斗争。^④可见,家族不仅是一个按照血缘关系自然存在的社群,更为重要的是通过一系列活动强化了成员相互联系的意识,并通过这些活动为成员提供一系列帮助,增强了对家族整体的依赖,从而在家族内部成员之间形成可以被称之为家族凝聚力的特殊力量。

血亲关系是构成家族的基础,但是成员之间的血亲关系又存在差别,即血亲关系表达的亲密程度是不同的。我们将这种亲密程度称之为家族成员之间的亲疏距离。它完全根据血亲关系确定,不考虑后天交往以及其他因素的影响。因为大多数的社会实践表明:血亲关系越是紧密的成员之间的交往频率会越高,形成的感情关系就更加紧密,在实际的社会生活中相互帮助的可能性就越大。如血亲家庭成员之间的感情就比家庭之外的家族亲友之

间要深厚和稳固。那么，只要划定了家族成员之间的血亲关系，也就确定了成员之间在家族中的感情距离，甚至可以延伸到由此决定的相互之间的权利义务关系。在这个方面，各民族都有自己的一套规制，如中国古代就立有丧服亲疏等级制。所谓丧服亲疏等级制就是在丧礼中，参加死者丧礼的亲属必须按照规定穿着规定服饰的制度，确定服饰差异的依据就是各人与死者的血亲。具体规定就是将亲属关系分为五等级，相应明确五种不同的服饰，故而又称这种严密的亲等制度为“五服”制。五服制奠基于礼，发展于律，中国古代历朝法律都十分重视服制。这种服制自然也就成了民间常用的一种表明家族成员血亲关系疏密的一把尺子。如民间在遵守近亲不得通婚的规则时，就有“出了五服，则不受限制”的说法。意思也就是，“五服”制度规定约束不了同血亲人员，他们之间的血亲关系就已经相当疏远了，几乎可以看作是与无血亲关系的族外人。与中国文化有着同一渊源的日本模仿五服制，制定了一种可以称之为“五等亲”制的亲族关系制度，并以养老法律的“仪制令”形式发布。具体内容见表 1—1。“五等亲”所规定的亲等制度与中国的“五服制”完全相同，都是测定亲属间相互关系的尺度。同时也可以此界定家族的范围界限：凡是同一始祖（具体说来指高祖）的男性后裔，都同属于一个亲属团体。在中国宗法制度下，这种亲属团体主要是一个血缘单位，它并不是一个经济单位和共同的生活团体。^⑤

要明确的是，以规制表现的亲等制度，通过法律手段明确的成员之间的亲疏距离，具有观念和现实两个方面的意义，是强化与保障人们家族意识和观念的一种社会制度。不过要指出的是，在实际的生活中，由于家族成员之间实际交往的频率不一样，成员之间实际的感情亲疏程度并不与法律规定的完全一致。现实生

表 1—1 “五等亲” 制关系

亲 等	亲 属 关 系 人
一等亲	父母、养父母、夫、子
二等亲	祖父母、嫡母、继母、伯叔父姑、兄弟姊妹、夫之父母、妻妾、侄孙、媳
三等亲	曾祖父母、伯叔之妇、夫之侄、从兄弟姊妹、异父兄弟姊妹、夫之祖父母、夫之伯叔姑、侄媳、继父、夫前妻妾之子
四等亲	高祖父母、从祖祖父姑、夫之兄弟姊妹、兄弟之妻妾、再从兄弟姊妹、外祖父母、舅姨、兄弟之孙、从兄弟之子、外甥、曾孙、孙媳、妻妾前夫之子
五等亲	妻妾之父母、姑之子、舅之子、姨之子、玄孙、外孙、女婿等

资料来源：《家族文化与传统文化》，天津人民出版社出版，第 44 页。

活中的现象是：亲友之间的感情深浅与相互交往的频繁度成正比。

在现实生活中，家族实际含义可能比理论上定义的范围广泛得多。它不仅会扩展到“五等亲”所概括的范围之外，而且还可以扩展到不同血亲宗族但同姓的成员范围，甚至还有可能延伸到长期生活在同一地域的成员之间。民间颇为流行的“亲不亲，家乡人”的谚语就表达了这样一种意识。

二、家族企业的定义

在现代经济生活中，家族企业是企业种群中最大的一族，不仅数量众多，而且类型复杂多样。有散落在路边街角的夫妻店，也有雄居世界 500 强前列的超大型公司；有创业者一人拥有并控制的公司，也有由血亲关系亲疏不一的众多亲友共同持股，内部矛盾重重的公司。那么究竟什么是家族企业？要在理论上给家族企业下一个可以广泛接受、对现实中的家族企业给予准确地描述和全面地概括的定义，并不容易。为了对家族企业有一个比较全

面的认识，这里就家族企业这个概念再做一点较为深入的探讨。

美国著名企业史学家钱德勒在对大量家族企业进行实证研究的基础上，给出的定义是：企业创始人及其最亲密的合伙人（和家族）一直掌有大部分股权。他们与经理人维持紧密的关系，且保留高阶层管理的重要决策权，特别是在有关财务政策、资源分配和高阶层人员的选拔方面。^①

钱德勒定义强调了家族企业的股权和控制权为一个家族掌握这一最为重要的特征，可以看成是关于家族企业的一个经典定义。不过它的不足之处就是忽略了家族企业在不同的阶段，控股权与控制权的家族拥有状态是具有相当大的差别的。我们认为，钱德勒所指的更多是处于发展初期的家族企业。

美国哈佛大学致力于家族企业研究的学者唐纳利（Robert G. Donerly）认为，同一个家族至少有两代参加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又相互影响，且满足如下七个条件中的一个或数个条件，即可构成家族企业：

- （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在家族中的地位；
- （3）家族成员以超乎财务的理由，认为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，但是他的行为却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）现任或者是前任董事长、总经理的妻子或儿子位居董事；
- （7）家族关系在决定经营管理权以及权力的继承中起着重要作用。

唐纳利的定义不仅强调了家族的经济特征，即家族所有和家