

工商首领系列

5

孙
黎
编著

家族经营

海外华商创富之秘



家 族 经 营

——海外华商创富之秘

孙黎 编著

中国经济出版社

内 容 简 介

近年来,华人在世界富豪排行榜上人数大增,蔡万霖、李嘉诚、李兆基等人已跻身十大富豪,财富逾1亿的华商达368名,他们创造财富的手法、经营艺术、富裕程度、投资秘诀、未来趋势成为人们津津热道的话题。

本书以丰富的实例,全面揭示华商经营典范的共通之处——家族式管理,并以此探讨其创业成长之路、中国式管理之道、家族控制、商帮特点等,并介绍其投资大陆、第二代交接等情况,可供读者了解其经营艺术、财富状况及发展趋势,掌握其投资脉络,更好地招商引资,并借鉴其创业方式,为中国的创业者,尤其是民营企业家提供一条独具特色的致富途径。

书后所附的世界华人富豪榜则揭示了这些华商家族的财富资产,为读者揭开一个全新的境界与追求。

责任编辑:邵 岩

封面设计:高书精

家 族 经 营

——海外华商创富之秘

编著:孙黎

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

通县印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 12.375印张 315千字

1996年8月第1版 1996年8月第1次印刷

印数:1—6000

ISBN 7-5017-3665-0/F·2641

定价:17.80元

致中国新生代管理层

——序“工商首领系列”丛书

韩天雨

“学而时习之，不亦悦乎。”这里所说的“学习”，一方面意味着研究、讨论、汲取新的智慧，另一方面也涵含着实践、求证，用“习”来验证新的思想。麻省理工大学的质量管理教授彼德对这一词的微言大义便十分推崇，认为它其实代表了东方智慧的生长点。而新一代的管理大师彼得·圣吉更是把“学习型组织”作为未来最富时代竞争力的组织。

在中国经济迅速增长，世界经济竞争愈加激烈的今天，每一位企业经营管理人员都不可避免地面对环境迅速变迁和市场无情竞争的压力。为此，别无选择的是，唯有不断地学习新知识与新技能，不断地拓展经营新视野，不断地寻求管理新感觉，才能在错综复杂的环境中把握机会，妥善对应各种变迁和竞争，创造独一无二的竞争优势。为了给中国新一代企业家、管理人员、创业者多提供一些学习

机会，中国经济出版社奉送给大家一套“工商首领系列”丛书。

“工商首领系列”丛书立意传播管理新观念、管理新趋势、企业组织的新变革、领导新才智、产品销售思路 and 技巧、适应市场变化的经营策略、成功企业家的慧心慧眼和理财智能、世界企业走势把脉等等，立图使新生代的管理阶层能在这一广阔的创新空间中，不断丰富自身，提高内在素质，充实工作能力，增长经营智慧，跟上世界潮流。

“工商首领系列”丛书新近的选题包括产权改革、收购与合并(M&A)、控股公司的经营、代理制的操作、连锁店的管理、ISO9000 国际质量标准导入、华商经营典范等管理新趋势与新概念。丛书的写作者都是中国管理界刚刚崭露头角的青年学者，他们不仅有着学院的理论研究才智，同时担任多家公司顾问，有的甚至是企划专家。为此在他们的思想的外显——著作中，严肃的企管理论与学说转化为切实的操作规范和方法策略，使本丛书兼具理论创新和操作实务。另外本丛书广阔的选题视野也有利于学习者将各方面专家的多种实务经验融汇贯通，落实到自己的管理实践中，找到如鱼得水的新感觉。

中国经济正在制度创新中写下改革的崭新一页，其间众多的机运，属于善于学习新经验、汲取新概念、顺应新潮流的中国经济变革的主力军——新一代的管理人员。

(序作者为中国经济出版社社长)

导言

家族企业的兴衰

金立扬

随着世界的多极化,研究各国企业管理模式的不同已成为时尚。日本跻身于经济大国之列后,出现了大批文献,总结日本成功的奥秘。近年来,随着华人经济力量的崛起,对华人企业管理模式的研究也多了起来。

美国企业管理专家威莫托对华人企业的概括是很有代表性的。他认为,华侨企业具有五大特征:

1. 做零星和小本生意的占绝大多数;
2. 经营不稳定;
3. 插手经营的行业过多;
4. 企业都是由家族、同族和同乡构成,有浓厚的家族主义;
5. 和以上特点相适应,采取的是前资本主义的资本所有形态,这其中,给人印象最深的,莫过于家族主义了。

华人企业的家族经营是有目共睹的。尽管目前华人已拥有成千上万家企业,其中不乏大企业,但人们很少能象记可口可乐、IBM、东芝、索尼那样记得几家华人企业大名,反倒对企业的拥有者,象李嘉

诚、林绍良、郭鹤年等耳熟能详。我国大陆新兴的乡镇企业，家族色彩也十分浓厚，有人将此归因于华夏民族以血缘为根基的传统文化，这恐怕不是主要原因，资本是追逐利润的，不是亲善血缘的。

企业的经营管理模式受制于其资本形态。家族经营代表的是私有制或合伙制的资本结构，在市场经济兴起的初期，它的产生是必然的，有其历史的合理性。

市场经济是交易的经济，通过一项项的契约推动商品和劳务交换的顺利进行。然而，任何契约规定再详细、考虑再周密，也免不了有所疏漏，为居心不良者留下可乘之机。况且，殚精竭虑、煞费苦心地订立契约和监督契约的执行，是一笔不小的成本，这就是微观经济学上的交易成本问题，它构成市场经济运行的摩擦阻力。很显然，为使经济顺畅运行，建立人与人之间的相互信任是极为重要的，对这一点，下过海的人恐怕都有切肤之感。

企业内部的雇佣与被雇佣关系也是一种交易关系，老板们同样面临雇佣谁、如何监督与激励雇员的问题。在市场经济兴起早期，这个问题显得尤为迫切。那时的人接触面窄，活动的范围小，不象现在的人可以有许许多多的老乡、校友、战友、队友。因此，经营企业的人最理想的还是家族成员，虽然能力不一定强，但至少熟悉和可靠。血缘关系是人类最古老的一种关系，由此建立起的一套道德规范最有影响力和约束力，即便到现在也是如此。打虎亲兄弟，上阵父子兵。用血缘关系来建立现代商业必需的信任关系，不失为明智之举。

因此，家族企业的兴起并在企业组织模式中占统治地位是市场经济早期的普遍现象。不仅华人经济如此，英国、美国、日本和欧洲大陆的资本主义国家也不例外。但是，随着生产力的进一步发展，家族企业就渐渐变得不合时宜了。

首先，从19世纪末开始，以重化工业为骨干的现代工业正式奠基。从铁路建设到钢铁、化学、汽车工业，都具有很强的规模经济，只有投入大量的资本，才能建设、才能有效地降低成本、才能在

竞争中生存。与此相适应,资本市场和股份有限公司制度迅速崛起,为企业面向全国乃至全世界筹资提供了很大便利。家族企业再庞大,资本金与借债能力也是有限的,敌不过整个社会公众。出路唯有一条:向全社会筹集股份,这就意味着外人的股权和控制权渗入企业,家族所有逐渐崩溃。

其次,现代大企业经营管理的高度复杂与高度专业化,使家族成员逐渐力不从心。自从美国马萨诸塞州那次著名的火车相撞事故开始,所有权与经营权分离的经理人制度便逐步确立了其统治地位,不拘一格择人才总比任人唯亲要好得多。对股份公司化的家族企业更是如此,家族所有崩溃了,家族经营的崩溃也就指日可待。

从西方资本主义的发展历程看,走过了一段从家族式企业到经理式企业的历程。美国著名经济学家钱德勒研究后认为,在美国,这个过程大约走了一百多年。有必要指出的是,华人经济的崛起只是近几十年的事情,再过几十年,家族企业还能不能构成华人经济的特色,大可怀疑。毕竟是经济基础决定上层建筑,而不是相反。

从微观上看,在创业阶段,企业的盈利前景非常不确定,难以利用社会信用,只能利用私人间的相互信任关系,来共同投资、共同经营、共同承担风险。此时,家族所有、家族经营是首选之道。待企业成长到一定阶段,经营已比较稳定,盈利前景相当明朗,易于建立社会公众对企业的信任关系之时,企业就可以利用大规模的社会信用,通过上市等方式募集社会资本,为规模的进一步迅速扩张奠定基础。此时,家族企业就完成了它的历史使命,开始向公众公司过渡。1994年5月份,在东亚1000家上市大公司中,华人控制的有572家,市值7313亿美元,占亚洲10个股市总市值的66%。

华人经济刚刚崛起,因此著名的华人家族企业,其创始人大都还健在,还在操持企业的日常事务。但其第二代、第三代能否接

班,也是大可怀疑的。教育是人类最无把握的事业之一。著名的儿童心理学家皮亚杰曾夸口说,给他一打健全的儿童,他能随心所欲地把他们教育成医生、作家、小偷甚至罪犯。具有讽刺意味的是,他的儿子并没有成为他所希望的那种人。中国古代皇帝对子女的教育不可不谓用心良苦,条件不可不谓优越,可照样昏君迭出。古语说得好:“小人之泽,三世而斩;君子之泽,五世而斩。”家族企业创业者的后代很难保持企业者的经营才干、胸襟和魄力。严格的教育、谨慎的联姻或许是补救之道,亦不能保证家族由一世、二世而至千万世。王安的电脑企业刚刚传至他儿子手里,就落到了几乎破产的境地。英国的霸菱银行传至今年已有 233 年的历史,可惜彼得·霸菱不谙衍生产品风险监管,一起霸菱事件,最终使数百年基业灰飞烟灭。海外华人中流传着一句“富不过三代”,道尽了家族企业后继乏人辛酸的事实。

有鉴于此,泰国盘谷银行的创始人陈弼臣在挑选接班人时,绝不“唯亲是举”。1983 年,他让林日光(泰名庵雷·威拉旺)接替他担任董事会主席,使其子陈有汉又一次落选。陈弼臣解释说:“我支持庵雷·威拉旺博士出任执行董事会主席,就是把人的才干看得比家族关系更重要。我本人需要真正有才干、可信任、可托付的外人来参加接棒。”

陈弼臣的选择是明智之举,相信他的选择,也将是大多数华人企业家共同的选择。无论从宏观还是微观上看,华人经济的进一步发展将进一步淡化华人企业的家族色彩,而家族色彩的淡化将意味着华人社会确立起了真正现代形式的企业、法律制度与工业文明。

按照著名社会学家韦伯的研究,中国文化中缺乏“形式合理性”的传统,只求实质上的公平,不追求严谨形式的法律和可以预测的法定程序。因此,信用关系只能以对他人人格的了解为基础,无法通过专业化的分工和法律制度的保障扩张成大规模的社会信用。反映在企业经营模式上,就是华人企业多以家族为纽带,难以

组建经理资本主义的大公司。内部管理重人治不重法治,这是个缺点,也是个优点。缺点在于规模难以扩张;优点在于经营特别灵活,尤其在信息时代的今天。孙黎先生所著的《家族经营》一书,重点展示了后一个侧面。

在《家族经营》一书中,贯穿着作者对家族企业研究所得出的一个重要结论,即随着信息时代的到来,华人企业所创办的规模小、灵活机动、快速反应的“变形虫组织”可能更易于组成时下西方流行的“战略结盟”,权力中心的直觉决策可能也更能减少管理层级,敏捷地对越来越复杂的环境作出反应。这种华人所创的组织不同于斯隆所创办的大规模生产模式(通用汽车模式),也不同于日本法人相互持股财团式运作模式(三菱模式),有其饶有风趣的风景区,这也为我国乡镇企业、民营企业的发展提供了借鉴。

经济学的理论总是根据现象的运作来研究的,也许本书展示的华人经营、奇迹与奋斗史更让人砰然心动,那么翻开下一页吧。

序言

创造财富

在国际经济的角逐中,华人正崭露头角,形成一股“强劲的推动力”,对各地的经济生活产生举足轻重的影响。世界上的每个角落,都有华人的足迹,太平洋周边地区,正是全球华裔商人展现发财智慧的新天地,一大批华人富翁正在此一区域崛起。

据美国《财富》杂志公布的 1992 年全球超级富豪榜上,华人富豪的地区又有提升,香港长江实业集团主席李嘉诚,被该杂志推举为世界上最有钱的华人之一。

李嘉诚一家 1939 年为避日本侵略的战乱,从家乡广东省潮州迁到香港,为了一家人的生计,他不得不中途辍学,开始打工生涯,半个世纪后的今天,他的商业王国已从香港发展到世界各地。据估计,他和家族直接拥有资产已达 68 亿美元。李嘉诚白手兴家的故事,正是各地华商巨子的真实写照。他们发挥从商能力和创业精神,不仅为自己创下了巨富,而且也为世界经济的发展作出了卓越的贡献。

——香港十大上市公司中,华商已占其七,控制了全香港股市总值约 1/3。

——菲律宾。完全是华裔血统的国民占菲律宾总人口不到 1%,但全国 67 家最大的企业中,华裔

企业占了全部营业额的 2/3。

——泰国。泰国华裔占全国人口 20%，却拥有全国九成工商业资产和近半银行资金。

——马来西亚。马来西亚华人占全国人口 1/3，却拥有总值近 493 亿马元的全国上市公司股权，占总数的近一半。在吉隆坡股票交易所的 380 多家上市企业中，逾八成为华裔企业家控制。

——印度尼西亚。占印尼人口 3% 的华裔，拥有全国民间的 70~75% 经济资产，印尼各城市的繁荣程度可以说与当地华商人数成正比。

——拉丁美洲。以南美洲最大国家巴西为例，当地华裔约有 13 万人，占全国人口的万分之七，但在多个经济领域都颇有作为。在中美洲国家巴拿马，零售业几乎都由华裔经营。

华裔为何擅长经商致富？学者们认为：中国人的人文背景，决定了他们不能超越强烈的生存需求，贫困成了历史积淀，他们背负着几代人对财富的渴望，所以过去在国外大多数经商，至今已形成传统。有一位加拿大华裔商人也认为：“在异乡除了金钱，没有任何东西能给海外华人带来安全感，这一点和犹太人很相似。但犹太人只是在欧美国家或者说是文明地区发展，我们华人却可以到政治和文化都比较落后的地方发展。穷乡僻壤，天涯海角，到处有中国人的足迹。”

本书所记叙的名列近两年来世界华人富豪榜 1 亿美元以上的 368 位大亨中，很多都是从一开始一无所有中艰苦创业，筚路蓝缕地开创自己的前程的，几番失意落难，几番艰辛搏斗，终于抓住最适合自己发展的机遇而成就经济霸业，他们创造财富的智慧、胆魄与手腕，成为世界华人共同的骄傲。

面对这些流淌着和我们同样血统的强人们的经历，我们也有理由响亮地问自己——

我也能和他们一样创造财富吗？

我们现在所迈进的是一个充满光荣与梦想的时代，一种崭新

而巨大的冲动正撞动着古老的华夏大地，正如南方一家杂志扉页所言：“人的价值和尊严，既体现在对社会的贡献上，也反映在个人财富的积累上。大胆放手地奖，理直气壮地拿，中国人不再惧怕财富！中国，每一个领域都在呼唤财富！”

财富的创造者是这个世界的主人，他们推动着地球的前行。他们拥有无限的荣光，因而创造财富的宣言正响彻在中国的每一寸土地，请看一位创造者的问答：

——假如只给你一把钥匙？

——我会用钥匙打开财富的大门。

——假如只给你一次机会？

——我会竭尽全力把机会变成财富。

——假如什么也不能给你？

——这也难不倒谁。只要我有一双手，就能创造机会，创造财富！

这种豪迈，这种激情同样也是本书所传富豪们一次又一次冲撞机会大门的精神，他们的传奇经历已证明了他们的踌躇满志，那么你呢？

从他们追求财富的成功经验中，你会发现一个全新的道路和境界。

时常同成功者在一起，你也会变得幸运的！

目 录

导言:家族企业的兴衰.....	金立扬
序言:创造财富	(1)
第一章 筚路蓝缕 白手起家.....	(1)
(一) 从“置身地狱”开始	(1)
(二) “我要一艘大海轮”	(3)
(三) 创业杠杆:从一无所有开始	(5)
(四) 杠杆支点:凤鸣九天	(9)
(五) 家族经营开创新世界	(11)
(六) 靠预感、推测和勇气取胜	(13)
(七) 华商“资本主义精神”	(15)
(八) 成功男人的后面	(18)
第二章 天地人脉 雄才伟略	(21)
(一) 为起飞作准备	(22)
(二) 管理专业化:创造利润	(23)
(三) 多元化进入新产业	(25)
(四) 天脉:见风识雨	(29)
(五) 地脉:山重水复	(34)
(六) 人脉:左右逢源	(36)
(七) 实例:包玉刚财团的发展	(39)
(八) 评价:包玉刚的经营方式	(49)
(九) 实证:组织结构与经营业绩	(51)
第三章 持中致和 统御之术	(60)
(一) 中国人的智慧	(60)

(二) 情:激发人的潜能	(63)
(三) 理:适当运用权力	(65)
(四) 法:见树又见林	(67)
第四章 商业网络 共同财富	(70)
(一) 华人共同财富	(70)
(二) 华人管理模式	(71)
(三) 帝国式组织	(73)
(四) 打破传统的锁链	(75)
(五) 茁壮成长的资本	(76)
(六) 新经济中的“知识套利”	(78)
(七) “第四力量”的未来	(79)
第五章 雄资北望 问鼎中原	(82)
(一) “红色资本家”	(82)
(二) 酒店业巨子	(84)
(三) 问鼎中原第一人	(86)
(四) 华人资本国际化	(88)
(五) 两岸血浓于水	(89)
(六) “三坊七巷”的光芒	(91)
(七) “投资大包围”	(92)
(八) “合资嫁接”:争议热点	(93)
(九) “炒卖”中国企业	(95)
(十) 老企业改造思路	(97)
(十一) 市场表现与正反面	(100)
第六章 家族经营 独具魅力	(103)
(一) 最普遍的企业类型	(103)
(二) 恪守传统中“家”的观念	(106)
(三) 创建企业原始积累	(108)
(四) 家族企业在我国兴起	(110)
(五) 家族企业的优点	(111)

(六) 缺乏制度化	(112)
(七) 专业化管理的挑战	(113)
(八) 新生代企业家	(116)
(九) 世界潮流	(117)
第七章 保持控制 是否明智	(119)
(一) 表决权制问题	(119)
(二) 凭直觉决策	(121)
(三) 成长中的危机	(123)
(四) 王氏家族的未来	(126)
(五) 家庭企业的成长危机	(129)
(六) 突破“人力”瓶颈	(130)
(七) 家族企业精神的延续	(133)
(八) 点燃成长的动力之火	(135)
第八章 生命延续 成长繁荣	(138)
(一) 家:生命循环的单位	(138)
(二) 家族的人际关系	(140)
(三) 家的特点	(142)
(四) 西方的“家”:契约关系与个人主义的起源	(144)
(五) 日本的“家”:身分关系与共同体	(146)
(六) 家族企业的定义	(148)
(七) 契约型组织和所有型组织	(150)
(八) 权力文化与我群认同	(156)
(九) 家族企业的文化特征	(158)
(十) 家族企业的优点	(162)
(十一) 家族企业的缺点	(163)
(十二) 家族企业成长策略	(165)
第九章 权力交替 二代接棒	(169)
(一) 谋深虑远	(169)
(二) 承担压力	(171)

(三) 变压为激	(172)
(四) 另起灶炉	(173)
(五) 底层做起	(174)
(六) 初试身手	(175)
(七) 巨舰新人	(177)
(八) 勤奋工作	(180)
(九) 姜能辣吗	(181)
(十) 观念更新	(182)
第十章 商帮相协 共效大同	(184)
(一) 拉班结派走四方	(185)
(二) 五大乡帮闹五洲	(185)
(三) 乡帮传统各异	(197)
(四) 和衷共济的宁波商帮	(199)
(五) 敢于冒险的广东商帮	(201)
(六) 善寻机会的福建商帮	(202)
(七) 华人互助组织	(204)
(八) 一种全球部落的兴起	(206)
(九) 离散型商业结构	(208)
结束语 再上层楼	(210)
(一) 扩展亚洲的大本营	(210)
(二) 保守与热诚的组合	(211)
(三) 移民养育的风格	(214)
(四) 善用人缘“知识套利”	(216)
(五) 子承父业继承传统	(217)
(六) 中西合璧	(219)
(七) 未来成长的动力	(221)
世界华人富豪榜	(223)
台湾华人富豪榜	(227)
香港华人富豪榜	(257)