



姚贤涛 王连娟/编著

中国家族企业

现状、问题与对策

家族企业要想生存和保持有效运作，在高层管理人员中，
无论有多少家族成员，也无论他们多么出色，
也至少要有一位非家族成员。

——彼得·德鲁克



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

国内第一部
全面探讨家族企业现状
及发展趋向的力作



中国家族企业

——现状、问题与对策

姚贤涛 王连娟/编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国家族企业：现状、问题与对策 / 姚贤涛等编著. —北京：企业管理出版社，2002.6
ISBN 7-80147-713-8

I. 中… II. 姚… III. 家族企业—企业管理—研究—中国 IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 027875 号

书 名：中国家族企业：现状、问题与对策

作 者：姚贤涛 王连娟

责任编辑：华 瑞

书 号：ISBN 7-80147-713-8/F·711

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100044

网 址：<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话：出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱：80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷：北京地质印刷厂

经 销：新华书店

规 格：880 毫米×1230 毫米 32 开本 16.5 印张 350 千字

版 次：2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序 言

改革开放以来，我国家族企业经历了由少到多，从传统行业到信息、生物等高新技术领域，从零星、分散的家庭小作坊到跨行业、跨地域甚至跨国的大型企业集团的巨大发展。当初坚持下来的和在新的市场环境下成长起来的大多数家族企业正在经历一个蓬勃的发展阶段，他们中的很多经营者已经成了为人仰慕的亿万富翁。

为什么家族企业在改革开放后，在短短二十几年时间里就如火如荼的发展起来了呢？这其中原因很多：

首先，家庭式企业在中国的生存和发展有着深厚文化背景和土壤，而这种文化一定程度上推动了家族企业的发展。我国著名学者费孝通在其著作《乡土中国》中曾深刻剖析了华人文化。费孝通把这种文化特点归结为“差序格局”，其特点是由无数私人关系搭成的网络构成的社会。这个网络像一个蜘蛛网，有一个中心，就是自己。以自己为中心，和别人联系成的社会关系像水的波纹一般，一圈圈推出去，愈推愈远，也愈推愈薄。这种“差序格局”的关系反映在企业中就是：企业主是这个企业的核心，环绕着这个核心的是与企业主有血缘关系的管理层，再向外推进，则是更低级的管理人员和具体工作人员。这样一个组织结构的运转靠的不是一般的业务关系，而是特殊的人际关系，亦即依据家族的系谱建构的亲属关系。这些因素反映在家族企业的运作过程中，就形成了家族企业独特的竞争力——家族精神，这种精神成为家族企业发展的强大动力。因

为企业的股权中有相当比例是他们自己的，他们在进行重大问题时决策时会特别谨慎；在家族内部成员比较团结一致的情况下，企业运作的效率会特别高，做起事来会感到特别顺手。在市场竞争激烈的情况下，这点就显得尤其重要。

其次，国内的政治、经济、文化、教育等各个方面都有利于家族制，尤其法律法规伴随着改革开放进程的深入，不断做出了有利于家族企业发展的决定和政策。例如，1999年3月，九届人大二次会议通过了《中华人民共和国宪法修正案》，用国家大法的形式对个体私营经济等非公有制经济的地位和作用予以规定和确认，这对家族企业的发展具有重大意义；2001年1月1日，上市公司核准制的施行，某种意义上就是逐步取消家族企业上市与国有企业的不平等待遇；在2002年3月的“两会”期间，与会代表提议修改宪法，把保护私人财产以法律形式写入到宪法中。这无疑也是鼓励家族企业发展的大好消息。

在我们正视中国家族企业的同时，也必须把眼界放宽，去思考历史，借鉴世界。

海外华人企业集团的产生，经历了漫长而艰辛的资本积累过程。在殖民地半殖民地时期，海外华人企业，尤其是东南亚华人企业的早期资本，主要是通过从事外国公司的代理商或经纪商而逐步积累起来，或是由出身于契约劳工和自由移民的小商人，随后成为中介商，积累资本后再投资工商业和种植园。19世纪下半期，部分华商已积累起一定资本，开始创办和经营工场手工业和小型工厂。20世纪初，海外出现了华人银行和华人商会，这标志着华人资本已经形成。这二三十年来海外华人的商业活动和工业发展，有惊世的表现。虽然工业革命以来，西方大公司模式显得灵活而耐久，为华商所羡慕。然而在

今天世界贸易迅速扩大的环境下，华人传统家族企业不仅能适应这种大的变动，而且，竟能奋勇地与西方大公司竞争，破天荒地不断拓展商战的范围，这是人们所预料不到的。

国外家族企业的发展更是具有悠久的历史，而且其家族企业的质量和数量都要优于我们。在美国，80%多的企业为私人所有；在欧洲，这一百分比为52%（荷兰）到80%（德国与奥地利）之间。不仅如此，许多家族企业已发展成为大型跨国公司。在《财富》杂志的前500家大企业中，三分之一由某个家族控制，这些都是世界上卓有成就的公司，如法国的美其林公司，瑞典泰特拉帕克公司和宜家家居公司（IKEA），丹麦的莱各公司，意大利的菲亚特，荷兰的C&A、Heineken，英国的Cadbury Schweppes、Spencer和吉尼斯，北美的Mars、Anheuser-Busch和Seagram，亚洲的Swire集团和现代集团等等。

当然，在家族企业蓬勃发展的背后也隐藏着隐患与不安。国外资料显示，只有十分之三的家族企业能够生存至第二代，而只有十分之一能够生存至第三代。这些企业的平均寿命为24年，正好与创业者与企业维持关系的时间一致。同样，中国的家族企业也面临着同样的困惑。随着企业规模不断扩大，我国一些家族企业，尤其一些颇具规模的家族企业都不同程度地遭受了失败：“三株”庞大的营销网络顷刻间土崩瓦解、“飞龙”在发展受挫后又遭官司、“爱多”经历了风风雨雨后也面目全非……，面对家族企业的经营困境，人们不禁叩问：是什么原因导致了这些明星家族企业的纷纷落马呢？

本书的作者带着对这个问题的思索，对家族企业的现状、制度、经营管理的方方面面进行了探讨，并且展望在加入WTO的大背景下，家族企业未来的发展方向。本书融管理理

论与案例分析于一体，分析有据，阐述有理，对家族企业的管理者会有积极的帮助，对关心中国家族企业健康成长的人士亦有非常大的参考价值。

包政

教授、博导

中国人民大学商学院

二零零二年七月

前言

“大江东去，浪淘尽，千古风流人物。”

弹指间，时光隧道穿梭至充满无限梦想与骄傲的 21 世纪时，2000 年 9 月，在万人攒动的上海证券交易所大厅里，一声锣响，一个来自河北承德的农民带着对未来的无限憧憬，敲响了“帝贤 B (2160)”上市的开市锣，当天，这位农民企业家——王淑贤和他的家族成为中国大地上为数不多的亿万富翁。

正是这锣声，敲响了中国家族企业的上市浪潮——

2001 年 1 月 18 日，“天通股份”上市；3 月 19 日，“康美药业”上市；5 月 18 日，“用友软件”上市；6 月 8 日，“太太药业”上市；6 月 12 日，“广东榕泰”上市。这些家族企业从一向不为人注意的角落杀出，在资本市场掀起一场“家族企业上市风暴”。

正是这锣声，使得一大批家族成为亿万民众为之艳羡的“亿万富族”——

“天通股份”的潘广通父子拥有财富约 14 亿元，“康美药业”的马氏家族拥有财富约 20 亿元，拥有“用友股份”75% 股权的王文京一举获得约 44 亿元的财富，以“太太口服液”蜚声海内的“太太药业”的大股东朱氏家族拥有财富更是高达 80 亿元（均以 2001 年 6 月 15 日收盘价计算）。

正是这锣声，民众的目光开始聚焦在这些暴露在阳光下的“亿万富族”——

他们从哪里来？他们是怎样走过来的？他们又将走向哪里？他们将给拥有 5000 年家族文化的泱泱大国带来什么？我们应该怎样面对他们的灿烂光辉和挫折困惑？

在 21 世纪的门槛，中国的家族企业正成为中国经济一道亮

丽的风景线……

蓦然回首,在社会激情涌动的 20 多年里,中国家族企业从养鸡喂猪开始,一步一步地走来,走过了一条艰难曲折的路:

——他们曾在羊肠小道上盘旋;

——他们曾在自己布下的迷宫里迷惘,有的走进了死胡同,再也走不出;

——他们有的误入歧途,走上了断崖路,跌进了万丈深渊。

他们的风雨历程,浓缩着中国社会大变革的历史;他们一路走来的背后,拖着一条长长的文化传统背影;他们的成功与失败,是中华民族新的精神财富与文化遗产……

“东方风来满眼春。”家族企业的现象已经引起了社会以及知识界的广泛关注,研究家族企业的成长历史,探索家族企业适应知识经济的挑战,已经成为中国家族企业家和企业理论研究者们的共同使命。撰写本书的最初动机,便是希望通过我们的观察、分析与思考,让人们理性的看待家族企业的历史、现状与未来。

尽管近年来,许多学人从不同的角度对家族企业的问题进行了广泛深入的探讨,取得了令人瞩目的成果,但是迄今为止,能够全面反映这些问题的著作确属凤毛麟角,但愿本书的出版能够终结这一遗憾,并能够引起社会各界更加深入的关注中国家族企业的命运。

谨以此书与关心中国家族企业的仁人志士共勉!

本书得以顺利地完,首先得益于北京斯坦威管理咨询有限公司总经理申明先生的最初创意与构思,另外,在本书的写作过程中还得到了科学出版社田旭先生的帮助和指导,在此表示感谢。由于能力和资料的限制,书中一定有不少疏漏,恳请读者不吝赐教。

编者

二零零二年七月

中國家族企業

2001年1月18日，潘广通父子控股21.48%的浙江天通股份上市，成为第一家上市的家族企业；3月19日，马兴田家族控股66.38%的康美药业上市；5月18日，王文京个人间接控股55.2%的北京用友软件上市；6月8日，朱保国家族控股74.18%的深圳太太药业上市；再加上最近的杨启昭家族控股67.19%的广东榕泰上市，传媒开始炒作家族企业这个历久弥新的话题。家族是企业的资源还是障碍？家族企业用人是任人唯亲还是唯贤是举？家族企业谁说了算？家族企业在中国的现状和发展前景如何？本书对这些问题均有深入和详尽的分析。



在一个公司里家族占有统治地位，在一定的条件下是有优势的，但也有劣势。特别是当创业者不在的时候，家族的后继者，有继承财产的权利，往往使企业出现挫折。

——著名经济学家 吴敬琏

现在民营企业都在说摆脱家族制，而我要说：中国民营企业摆脱家族制将是非常困难的。这主要是由于我们的整体国民素质还不高。我们用一个人，先不管他有没有能力，首先要信得过他，也就是他要有职业道德。而目前中国的人才市场，缺少的并不是企业家和老板，而是愿意为老板诚心诚意服务的有道德的职业经理人。

——著名经济学家 陈维迎

购书电话：(010) 82644582
0-13911094268

封面设计：蓝 田

目 录

序 言	(1)
前 言	(1)

第 1 篇 中国家族企业的勃兴

第 1 章 异军突起的中国家族企业	(2)
1.1 中国私营企业的总体发展现状	(2)
1.1.1 发展势头强劲	(3)
1.1.2 从企业组织形式看, 仍以有限责任公司为主要形式, 合伙企业发展较快, 独资企业增长缓慢	(3)
1.1.3 从产业结构及行业分布看, 第一产业稳步发展, 第三产业增长迅速, 信息咨询、计算机应用服务业增长幅度较大	(4)
1.1.4 私营企业主要分布在东部和城镇, 西部地区私营企业发展速度较快	(5)
1.1.5 私营企业主阶层中的代表人士及“特殊公民”	(6)
1.1.6 座序重排, 强弱参差	(7)
1.1.7 社会贡献越来越大	(8)
1.2 乡镇企业中的家族企业	(9)

1.2.1 家族所有、家族经营的企业组织形式主要是 由集体企业改制而来的家族企业·····	(11)
1.2.2 “公有而家营”的家族企业·····	(14)
1.2.3 政府、企业、家族分开的企业组织形式·····	(17)
1.3 上市家族企业·····	(19)
1.3.1 中国股市：半年催生民营5大豪门·····	(19)
1.4 高科技企业中的“泛家族企业”·····	(48)
1.4.1 高科技企业中“泛家族管理”现象·····	(48)
1.4.2 “泛家族管理”的利弊·····	(51)
第2章 家族企业的定义及其是非分析 ·····	(56)
2.1 家族企业的定义与特点·····	(56)
2.2 家族企业的优势·····	(59)
2.3 家族企业的劣势·····	(62)
2.4 案例：温州家族经营鞋业的肿瘤·····	(64)

第2篇 家族企业探源

第3章 中国家族企业的历史回顾 ·····	(68)
3.1 中国家族企业发展的历史·····	(68)
3.1.1 明清时的徽商与晋商·····	(69)
3.1.2 洋务运动催化近代私人资本的产生·····	(73)
3.1.3 新时期的中国私营经济与中国家族企业·····	(76)
3.1.4 私营经济及家族企业发展过程中的特点·····	(93)
3.2 企业家族化到家族企业化·····	(100)

第 4 章 世界范围内的华人家族企业	(104)
4.1 华人家族企业的发展历程	(107)
4.1.1 东南亚华人家族企业集团的迅速兴起	(107)
4.1.2 东南亚华人家族企业的蓬勃发展——企业集 团的形成	(111)
4.1.3 案例：“李氏现象”的启示	(119)
4.2 世界华人家族企业发展的特点	(123)
4.2.1 东南亚华人家族企业的经济实力迅速扩大	(123)
4.2.2 东南亚华人家族企业的经营结构日趋多元化	(125)
4.2.3 以家族经营为核心构成各自企业系统	(127)
4.2.4 东南亚华人家族企业与国家资本具有密切 联系	(129)
4.2.5 东南亚华人家族企业的跨国经营不断扩展	(130)
4.3 东南亚华人家族企业的地位与作用	(131)
4.3.1 东南亚华人家族企业是国民经济发展的重 要力量	(132)
4.3.2 东南亚华人家族企业的发展推进了产业结 构调整	(133)
4.3.3 东南亚华人家族企业在区域经济发展与合 作中扮演积极角色	(134)
4.3.4 案例：摆脱家族色彩的“小家电之王” ..	(136)

第 5 章 世界家族企业	(143)
5.1 现状及特点	(143)
5.1.1 美国	(144)
5.1.2 法国	(146)
5.1.3 日本	(149)
5.2 国外家族企业的发展趋势	(152)

第 3 篇 家文化与家族企业

第 6 章 源远流长的家文化	(156)
6.1 家文化的表现	(156)
6.1.1 家文化在传统家庭的表现及其儒学解释 ..	(156)
6.1.2 中国商品经济发展中的家族文化	(157)
6.2 传统家文化的特殊性	(160)
第 7 章 家文化孕育的家族企业	(172)
7.1 家文化孕育的家族企业特点	(172)
7.1.1 注重血缘、地缘关系和论资排辈的人事管理 模式	(172)
7.1.2 采取家族式的企业组织形式	(173)
7.1.3 经营领域由传统行业向多元化、国际化发展	(174)
7.1.4 注重与当地官方及民间的交流与合作	(175)
7.2 家族企业形成的深刻文化背景	(176)

7.2.1 关系网络导向下的企业人员任用和职务安排	(176)
7.2.2 “差序格局”的信任关系	(177)
7.2.3 关系网络中的成员轻契约, 重信任	(179)
第 8 章 家文化对家族企业的影响	(180)
8.1 家族企业的精神	
——呼唤: 家族企业五十年不变	(180)
8.2 家族企业的枷锁:	
——思索	(188)

第 4 篇 制度: 家族企业的基石

第 9 章 家族企业的产权制度及其影响	(196)
9.1 家族企业产权制度的特点	(196)
9.1.1 家族企业外部产权结构特征	(197)
9.1.2 家族企业内部产权结构特征	(200)
9.2 家族企业产权制度的变迁问题	(203)
9.2.1 家族企业的纷争及其引发的思考	(203)
9.2.2 家族企业产权制度变迁的需求诱致	(209)
9.2.3 家族企业产权制度变迁的供给制约	(214)
9.2.4 家族企业产权制度变迁的演进路径	(222)
9.3 案例: 败也产权, 成也产权	
——金裕兴的产权变革	(226)

第 10 章 家族企业的组织制度 (230)

10.1 家族企业的组织制度特征 (230)

10.1.1 家族企业组织制度的形式 (230)

10.1.2 组织制度的特殊性 (232)

10.2 集权与分权的两难选择 (236)

10.2.1 两权一定要分离吗 (236)

10.2.2 能力第一或忠诚第一 (238)

10.2.3 集权与分权如何结合 (240)

10.3 案例：高效组织的构建

——安阳建筑公司集宁办事处的组织设计 (242)

第 11 章 家族企业的传承制度 (245)

第 12 章 家族企业的文化制度 (256)

12.1 家族企业应该树立什么样的企业文化 (256)

12.2 案例：企业文化的塑造

——湖南南威医院由文化走向成功 (260)

第 5 篇 家族企业的经营与管理

第 13 章 家族企业的战略管理 (266)

13.1 追求企业的长远发展战略，避免目光短浅 (267)

13.2 找准企业的定位 (269)

13.3 知己知彼，不断调整 (271)

13.4 把战略落到实处 (272)