

陈炎 许晓晖 著

生动解读中国家族企业

家族力量

首富家族·兄弟财富四方联

新集体主义·魅力商人南存辉

游刃世界·鲁冠球「做眼」

「远大」前程·张氏兄弟谜局

战略家族·资本航母「德隆系」

家族上市第一人·草莽王淑贤

「太太」有多美·朱保国悬念

格兰仕不败·梁氏「泛家族化」

「阳光」下的媒体王国·杨澜吴征夫妻剑法

禅让之道·老茅与小茅的「交班秀」



BLUE LION

蓝狮子财经丛书



家族力量

陈炎
许晓暉
著

浙江人民出版社



20019283

图书在版编目(CIP)数据

家族力量/陈炎,许晓晖著. -杭州:浙江人民出版社,2003.7

ISBN 7-213-02617-8

I.家… II.①陈… ②许… III.私营企业-企业经济-研究-中国 IV.F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 037137 号

家族力量

陈 炎 许晓晖 著

- 出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
- 经 销 浙江省新华书店
- 激光照排 杭州天一图文制作有限公司
- 印 刷 杭州富春印务有限公司
(杭州桐庐瑶琳镇)
- 开 本 880×1230 毫米 1/32
- 印 张 11.75
- 字 数 25 万
- 插 页 2
- 印 数 1-8000
- 版 次 2003 年 7 月第 1 版
2003 年 7 月第 1 次印刷
- 书 号 ISBN 7-213-02617-8
- 定 价 21.00 元
- 如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

“蓝狮子”的话

狮子在丛林里逡巡，留下清晰或者杂乱的脚印。某一个清晨，它们不约而同地聚集到一个地方，决意共同去探索一种理想。

· 这是一片广袤幽深、不无陷阱和荆棘的丛林。但每当太阳从东方升起的时候，陈腐的气息总是可以被新鲜的、向上的朝气驱散，让新的希望与活力萌生。

我们聚集到一起。我们的社会职务各有不同，但却扮演着一个共同的角色：中国财经世界的观察者。

我们的理想，可以简单地描述为：在中国经济和中国企业走向现代化、国际化的进程中，以写作和出版的形式，对形成健康的财富观念、商业伦理和管理文化有所助益。

我们被这种理想所感召。正是在这种理想感召下，“蓝狮子”财经丛书诞生了。

“蓝狮子”是针对快速成长中的中国财经阅读市场而构思的一个图书品牌。它由一批新锐的本土财经作者共同倡导和建立，并与贝塔斯曼亚洲公司建立了合作关系。

“蓝狮子”也是为了激励和服务更多优秀的财经作者而建立的一个开放性的平台。它将与一批中国优秀的出版机构,以及许多有远见力的营销机构紧密合作,共同创造以诚信为基础的出版平台,努力发掘并培育本土的财经出版资源。

我们深信,随着中国社会的发展和文明的进步,财经的力量终将成为中国社会的一种主导力量。

“蓝狮子”将伴随着这一股力量的成长,观察财经世界的风云,努力有所发现,有所传播,有所贡献。

以理想为旗,2002年10月,“蓝狮子”生于中国,正式启程。

发起作者:

秦 朔 (《南风窗》总编辑,《美国秀》、《大变局》等书作者)

吴晓波 (《品位》主编,《大败局》、《穿越玉米地》等书作者)

胡 泳 (著名财经评论家,《海尔中国造》等书作者、《数字化生存》等书译者)

赵 晓 (北京大学中国经济研究中心博士后、研究员,有学术著作数种和大量财经随笔)

刘 韧 (《知识经济》总编辑,《知识英雄》、《企业方法》等书作者)

刘洲伟 (《21世纪经济报道》主编,《非常原始积累》等书作者)

“蓝狮子”网站: www.bluelion.com.cn

他们就在我们身边

(代序)

我小的时候,住在一个老式的院子里。这个院子总共住了十来户人家,有点像电影《七十二家房客》的景象。房子是公房,每月家家要出房租,只有一个老太太家例外。大家都叫这位老太太作“老板娘”,据说这院子原来都是她家的,因解放初公私合营成了公房。

大家都说“老板娘”以前很有钱,家里是做生意的,她家的房间墙上糊的都是钱。果然,有一天我溜进她们家,看到墙上糊满了花花绿绿的钱,不过不是“大团结”。后来才知道是解放前通货膨胀时发行的金圆券,在国民党溃败后成为废纸。

读书人喜欢说什么薪火相传,“老板娘”肯定不清楚这回事,也许是经商的细胞本身有着顽强的生命力吧,她在20世纪70年代末就又开始做生意了。“老板娘”卖的是红烧猪头肉,一种老百姓喜欢的廉价美食。她总是每天一大早烧好了,就赶到城门口去卖。不知道她用了什么祖传秘方,她烧的猪头肉买的人最多,成了城门口的“一线品牌”。在那个物质匮乏的年代,当院子里其他人家紧衣缩食时,“老板娘”和她的儿子媳妇的日子明显要滋

润一些。过了几年，“老板娘”过世了。院子里又恢复了老样子。“老板娘”家的日子也就跟大家一样紧巴巴了。又过了两年，“老板娘”的儿子媳妇将他家沿马路的房子破了墙，开了家小卖铺，卖些油盐酱醋，还有零拷的绍兴黄酒、一毛四一包的“雪峰”烟之类。男的常骑着黄鱼车进货，女的看店，由于价格公道，生意还不错。邻居们便眼看着他们家成了大院里第一家有电视机的，第一家有“四喇叭”的……

这样的故事，我们许多人可能都亲身经历过，从20世纪70年代开始，在许多城市的街头巷尾都会见到这样的身影，他们或许是夫妻老婆店，或许是小家庭作坊，或许是一家人守着一个小档口、小摊位。这些人家不一定有什么宏伟的目标，许多人就是为了挣点钱，改善些生活，贴补些家用，或者是用物质上的小成就在亲友前满足一下虚荣心。他们靠家族的力量努力在生活的缝隙里争取稍微多一点的空间、多一点的阳光。

写到这里，又想起了一个故事。

当时我就读的一所小学，规模不大，校舍也很破旧，历史却很长，老人们说它原来叫“鸿生子弟学校”，是离学校不远的鸿生火柴厂的老板办的。老板叫刘鸿生。这个老板有多大？不晓得，反正是很大很大的老板。

以后读了点书，才知道，这个刘鸿生是了不得的大人物，人称“火柴大王”，是中国最早的一批民族资本家之一，与南通的张謇，无锡的荣宗敬、荣德生兄弟（荣氏家族企业的创始人）齐名。刘鸿生创办的也是中国近现代最早的家族企业之一，他在创业过程中得到了包括其岳父在内的家族成员的大力支持。刘鸿生于1919年在苏州创办家族企业鸿生火柴公司，结束了火柴在中国被称作“洋火”的历史，在激烈的市场竞争中打败了日本和瑞

典的火柴。新中国成立后刘鸿生曾任全国工商联常委。

从刘鸿生的时代开始,已过去了近一个世纪。

从“老板娘”的时代开始,也过去了 20 多年。

思维如蒙太奇,把这两个故事剪辑在一起。

刘鸿生的梦想是振兴民族工业,“老板娘”一家的梦想可能仅止于改变家庭的经济状况。不同环境的人有不同的境界,然而有一点是共同的,他们都是集中了家族的力量为了梦想而努力,就像那些被卖“猪仔”到南洋的华工,经过几代人的努力,建立了家族企业王国,这种坚忍和勤劳是值得每一个人尊敬的。

历史书是按时间编排的,历史却并不是线性的。我总觉得历史像交响乐,有高声部也有低声部,某些旋律被不断循环往复,就如每个时代都有无数为了梦想而努力的家族。

中国在过去的 20 多年里,经历了旷古未有的变局,在这个时代的大变局中,我们无法忽视家族旺盛的生命力,许多家族凭借冒险精神、勇气、勤奋、智慧、坚忍,从一贫如洗走上了富豪榜,改变了家族的命运,并不断进行着自我的超越,从平凡走向优秀,从优秀走向卓越。

在这个过程中,中国家族企业集聚了可观的力量,这种力量不仅表现在他们掌握的财富上,而且表现在家族团队创造和积累财富的效率上。

中国的民营企业中有 90% 是家族企业,这就意味着我们的生活已经与家族力量“零距离”,我们无法分辨出我们生活中接触的产品,其生产者是不是家族企业。你看的电影,读的报纸,点击的网站,玩的网络游戏,存钱和贷款的银行,住的房子,用的家具,买的保险,吃的保健品和食物,出门坐的巴士,开的轿车,经过的高速公路或机场,都可能与家族资本有关,甚至你正在读的

这本书的纸张、油墨都有可能与某个家族企业有关。

家族企业作为一种经济组织其本身具有的趋利性，使它以超常的速度渗透到任何一个可以合法进入的行业，并成为其中最具效率的财富创造者。

在这个市场经济的时代，高度的社会分工，使我们必须依靠他人的劳动才能生存，就如有的学者所说信任是市场经济的基础，家族企业所生产的产品、提供的服务围绕在我们周围，信任家族企业成为我们必然的选择。

巧合的是，本书的作者之一即从事着与民营经济有关的工作，在苏州这个改革开放的前沿地带，亲眼目睹、亲身感受了以家族企业为主的民营经济展现的蓬勃生机。苏州 2003 年 1 月召开的市第十一届政协一次会议上，来自民营经济的政协委员有 54 人，占了委员总数的 11%。在长三角、在全中国，这样的情况越来越多。

这些新生的力量，有的多年前也许就如“老板娘”一样摆个小摊，有的也许是祖辈的血液里就流动着如刘鸿生一样的创业精神……

不过，今天中国家族企业就像我们身边熟悉又陌生的青春孩子一样，正在发生着脱胎换骨的变化，我们要以全新的目光去分析和解读它，从它的战略直至细节。这就是本书所要尝试的。

陈 炎

2003 年 5 月于胥江畔

目 录

他们就在我身边(代序)·1

综述:逐利而居的现代家族部落·1

福布斯、刘老根和新经济家族·2

何为家族企业·5

无处不在的家族力量·9

中国家族企业的轨迹·13

股市中的家族军团·19

没有选择的选择·23

首富家族:兄弟财富四方联·28

点睛关键词·29

家族故事·30

知识改变命运/猪比人吃得还要贵/挑战“正大”的乐趣/
南方谈话与克隆旋风/“分家”的智慧/“新希望”号飞机与爆
米花/刘永行打造第二主业/陈育新“诚实精明”的魅力/刘

永言的高科技情结/家族企业心结/希望为什么

评论 什么样的纽带最牢固·79

精彩语录·80

大事记·81

超级链接一 希望的六条成功经验·83

超级链接二 “前程”四兄弟的品牌官司·86

新集体主义:魅力商人南存辉·94

点睛关键词·95

家族故事·95

江泽民关心家族股权/小鞋匠创业/家族十人队/38路
“诸侯”分权/“削藩”迎“知本”/“将股份分成两段”/打造百
年老店

评论 温州的智慧·109

精彩语录·111

大事记·111

超级链接一 温州家族企业转型·113

超级链接二 报喜鸟创新动态股权制·116

游刃世界:鲁冠球“做眼”·120

点睛关键词·121

家族故事·122

一心想当工人/10次改名4次飞跃/逼出来的外向战略/
“在全球化的新坐标系里找自己的位置”/政治智慧与产权/
举贤不避亲/与时俱进

评论 家族控制权的意义·142

- 精彩语录 · 143
- 大事记 · 144
- 超级链接一 鲁伟鼎的“理、刚、柔、整”管理思想 · 145
- 超级链接二 天通公司的“帽子戏法” · 147
- “远大”前程：张氏兄弟谜局 · 150
- 点睛关键词 · 151
- 家族故事 · 151
- 没有原罪感的第一桶金/专一的“湘军”/完美细节“远大城”/远铃之变/划江而治的微妙
- 评论 最是那一低头的温柔 · 167
- 精彩语录 · 168
- 大事记 · 169
- 超级链接一 远大宣言 · 170
- 超级链接二 缪双大兄弟的双良集团 · 173
- 战略家族：资本航母“德隆系” · 175
- 点睛关键词 · 176
- 家族故事 · 176
- 神奇的西域故事/三大战役狂飙突进/战略投资者/企业家俱乐部/引入合伙制/风雨“类家族企业”
- 评论 剑走偏锋 · 203
- 精彩语录 · 205
- 大事记 · 205
- 超级链接 我对资本市场有非常深刻的认识 · 206

家族上市第一人：草莽王淑贤 · 210

点睛关键词 · 211

家族故事 · 211

农民资本论/狩猎人/亚洲金融危机的受益者/“我只管理
3个人”

评论 英雄出自草莽 · 220

精彩语录 · 221

大事记 · 222

“太太”有多美：朱保国悬念 · 223

点睛关键词 · 224

家族故事 · 224

一日坐拥 53 亿/“祖传秘方”传奇/“想做更多的事”/稳健
与创新/倡导职业化

评论 家族靠得住吗？ · 235

精彩语录 · 236

大事记 · 237

超级链接 陈金义冲破家族化 · 238

格兰仕不败：梁氏“泛家族化” · 245

点睛关键词 · 246

家族故事 · 246

高空行走/从鸡毛掸子开始/微波炉世界第一/“价格屠
夫”/全球家电制造中心/“从小家到大家”

评论 聚焦的力量 · 260

精彩语录 · 261

- 大事记 · 262
- 超级链接一 格兰仕的理念 · 263
- 超级链接二 世茂新代言人 · 266
- “阳光”下的媒体王国:杨澜吴征夫妻剑法 · 269
- 点睛关键词 · 270
- 家族故事 · 270
- 传媒造就的杨澜品牌/资本运作的吴征剑法/“阳光”初现/从“光水力量”到“蓝橙之盟”/拔剑四顾心茫然/夫妻搭档
- 评论 控股婚姻:品牌+资本 · 290
- 精彩语录 · 291
- 大事记 · 292
- 超级链接 夫妻公司 · 293
- 禅让之道:老茅与小茅的“交班秀” · 297
- 点睛关键词 · 298
- 家族故事 · 298
- 老茅创业/父子兵突围/小茅“亲政”/妙解“元老”与“血缘”纠葛/家族制三段论/家族制研究的模本
- 评论 交棒的艺术 · 313
- 精彩语录 · 314
- 大事记 · 315
- 超级链接一 家族成员是不动产和最可靠的资源 · 315
- 超级链接二 家族企业接班的国际趋势 · 318

- 家族企业全透视 · 321
- 家族制核心：差序格局 · 323
 - 家族企业有没有失败基因 · 326
 - 创业优势与守业劣势 · 328
 - 家族股权聚散 · 331
 - 谁是接班人 · 333
 - 用人是最大的风险 · 336
 - 名人论家族企业 · 341
 - 家族企业前景展望 · 346
- 附录一：主要参考资料 · 348
- 附录二：《新财富》“中国 400 富人榜”中的家族企业 · 351
- 后 记 · 355

综述：

逐利而居的现代家族部落

家庭和血缘有一切理由能构成研究前现代中国的第一主题。

——〔美〕吉尔伯特·罗兹曼

目前，在中国内地非公有制经济中，家族式经营的企业至少占到90%以上。

——《中华工商时报》

古代游牧部落“逐水草而居”，在生存斗争中锻造了坚韧的生命力。蒙古族部落在成吉思汗的统率下席卷大半个欧亚大陆，建立了人类有史以来最庞大的帝国，是这种生命力最有力的体现。

人类进入工业社会后，游牧部落早已与“弯弓射大雕”的英雄人物一起成为明日黄花，但在经济战场上新出现了一群“逐利而居”的现代家族部落。他们以亲缘、血缘为纽带，以资本、智慧代替骏马、弯弓，开疆辟土，建立了一个个企业王国，展现了现代经济中无所不在的“家族力量”。

在生机无限的中国，家族企业也正以前所未有的速度发展壮大，成为加入WTO以后最为活跃的力量之一。

福布斯、刘老根和新经济家族

为什么家族企业一直保持着强劲的生命力？

有人说家族企业造就了辉煌，也有人说家族企业是让人不能自拔的泥潭；有人说家族必将浴火重生，也有人说家族企业迟早要走向穷途末路。

而事实上，就在人们的争论中，家族企业正在成为一种无所不在的力量。

下面的几个例子，也许可以从不同的侧面加深我们对家族力量的理解。

十六大、《福布斯》

2002年10月24日，由胡润主持的2002年度“福布斯中国大陆