

# 富过三代

破解家族企业的传统诅咒

[新加坡] 李秀娟 [中] 李虹 编著

格致出版社  上海人民出版社



富可三代



## 图书在版编目(CIP)数据

富过三代:破解家族企业的传统诅咒/(新加坡)

李秀娟,李虹编著. —上海:格致出版社:上海人民出版社,2010

ISBN 978-7-5432-1873-4

I. ①富… II. ①李…②李… III. ①家族-私营企业-企业管理-研究 IV. ①F276.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第222868号

责任编辑 高 图

封面设计 路 静

---

## 富过三代

——破解家族企业的传统诅咒

[新加坡]李秀娟 (中)李 虹 编著

---

出 版 世纪出版集团 格致出版社  
www.ewen.cc www.hibooks.cn  
上海人民出版社

(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988

市场部热线 021-63914081

发 行 世纪出版集团发行中心  
印 刷 上海商务联西印刷有限公司  
开 本 635×965毫米 1/16  
印 张 23  
插 页 1  
字 数 325,000  
版 次 2010年12月第1版  
印 次 2010年12月第1次印刷  
ISBN 978-7-5432-1873-4/F·361  
定 价 38.00元

# 序

张其成

家族企业是工商业活动最原始的组织形态,即使在今天,家族企业仍然是最为普遍的一种企业形态,在各国的经济中都占据了重要的地位。因此,研究家族企业的发展规律对于各国的经济发展都具有很重要的意义。

自改革开放以来,中国的家族企业从无到有,异军突起,成为中国经济发展的一支重要力量。相对世界上其他国家,尤其是发达国家和地区,中国的家族企业不论是在规模、实力上,还是在管理制度方面,都存在很大的差距。如何缩小这些差距、迎头赶上,是摆在中国家族企业乃至中国经济面前的一个巨大挑战。目前很多中国家族企业正处在一个特殊阶段——将家族企业从创始人手中逐步交接给第二代的转换阶段。家族企业的创始人正在苦苦思考如何将企业顺利地交接给第二代;如何让企业在第二代的领导下进一步发展;如何完成从家族管理向职业化管理的转变。《富过三代》的作者对这些中国家族企业在发展过程中可能碰到的普遍性的问题作了一些有益的思考和总结。

该书系统性地、前瞻性地提出了中国家族企业在进一步发展的过程中可能遇到的问题和困境,并为此针对性地提供了一些意见和建议。同时,该书综合介绍了世界各地发达国家家族企业的发展模式,对中国家族企业如何面对挑战、处理好接班和传承的问题,具有现实的借鉴意义。该书有关各国各具特色的家族企业的治理模式对于中国政府相关机构思考如何结合本国国情正确引导和扶持家族企业的发展具有启发作用。

与其他研究中国家族企业著作不同的是,该书没有艰涩难懂的概念、理论和论述。通俗易懂的文字、流畅的行文、故事性极强的案例会让人在轻松阅读以后收获一些现实的可操作性的经验。

我相信本书对正在寻求变革中的中国家族企业和对家族企业发展感兴趣的研究人士有所帮助。

---

## 引 言

---

IBM、沃尔玛、福特汽车、LG 电子、家乐福公司、奔驰汽车公司……这些人们耳熟能详的企业常青树，无疑是人们心中财富创造者的典范，经营管理者的楷模。除此之外，这些企业还都有另外一个相似之处——同为家族企业。在一般中国人的脑海中，与家族企业相连的除了家族的巨额财产、家族的社会地位，更多的是诸如“任人唯亲”、管理落后混乱、甚至是激烈的家庭内部斗争等问题，所以，人们常用“富不过三代”来预示这类企业的命运。事实上，古往今来无数的事例也总是在不断地印证着这句话。当中国经济进入了一个历史上前所未有的大发展时期，中国的家族企业也在这一时代背景下蓬勃发展起来了，人们在期待它们的同时也捏了一把汗：中国现阶段的这些家族企业是否可以做大做强？中国的家族企业是否可以摆脱“富不过三代”的宿命？这正是本书想要探讨的核心问题。

家族企业是世界上最普遍的企业形式之一。根据洛桑国际管理学院提供的《2000 年世界竞争力报告》表明：目前世界上 80% 的企业或多或少都存在着家族企业的色彩：在美国，家族企业创造了国内生产总值(GDP)的一半，雇用的劳动力也占一半；在德国，家族企

业创造了全部 GDP 的 66%，雇员占全国就业人口的 75%；在英国，家族企业所雇用的人数大约占有所有就业人口的 50%；世界 500 强企业中有 40% 是由家族所有或经营。而在发展中国家，几乎全部的私有经济都是由家族企业构成的：例如在印度，家族企业占据了最大的 250 个私营公司总销售额和净利润的 70%；在东亚的国家和地区中，家族企业占 GDP 总数的比例也很高，其中韩国达 48.2%，中国台湾达 61.6%，马来西亚达 67.2%，菲律宾和印尼最大的 10 家家族企业的市值占总市值的 50% 以上，泰国和中国香港最大的 5 家家族企业占总市值的 26%。

表 0.1 部分国家家族企业占全国经济总量的情况

美 国	90%的企业由家族控制
英 国	8000家大企业中有76%是家族企业，占GDP70%
德 国	80%的企业是家族企业
意 大 利	工业公司中雇员超过50人的企业中有46%是家族企业
荷 兰	80%的企业是家族企业，雇员超过100人的企业中50%是家族企业
西 班 牙	销售额超过200万的企业中有71%是家族企业
澳大利 亚	80%的非上市公司和25%的上市公司是家族控制的企业
韩 国	由家族控制的企业占总数的48.2%
印 度	500家大企业中有75%由家族控制；注册公司中99%是家族企业
南美国家	非国有公司中的80%—98%是家族企业

资料来源：洛桑国际管理学院，《2000年世界竞争力报告》，家族企业网络(The Family Business Network)，瑞士。

在中国经济中，家族企业所占的比例也变得越来越。与普通企业相比，家族企业的传承问题、经营管理问题、用人问题、家族内部的情感问题、战略规划问题以及治理结构问题都带有其独特性，如何处理这些问题使家族企业能够健康地生存和发展是一个十分重要而又具有挑战性的问题，甚至对整个经济社会都是有重要影响的。因此本书就这些问题作了重点的阐述和讨论，以促进中国家族企业人士对自身可以或者应该走什么样的路有一个更为深入的思考，并付诸实践，这也是本书撰写的初衷。

本书由4个篇章组成：在解读家族企业的篇章中，作者通过与普通企业相比，以鲜活的案例，指出并分析了家族企业中所存在的独特和主要的问题，以及这些问题对中国家族企业的发展所带来的挑战。中国社会的变迁、政权的更迭也折射出中国家族企业的起起伏伏，从明清时代出现的泛家族企业的雏形，到1949年以前民国时期资本主义经济中的家族企业，再到海外那些曾经创造过经济奇迹的华人家族企业，他们各自的经营管理、兴衰成败、性质特点、社会影响在第2篇中都会被一一介绍。而世界其他地方发生的有关家族企业的故事，展现给我们的是另一幅画卷，但无论是中国的还是外国的家族企业发展史，都能给我们带来一定的启示，而这也是本书第2篇所试图告诉读者的。有人说，企业发展面临的最大挑战是环境的变化，在现阶段的社会环境下，中国家族企业发生了什么变化，又有哪些特点？这些问题会在本书的第3篇中从形成、所有权、家庭、企业以及创业者个人方面来加以分析。又有人说，世界上没有比好的理论更实际的了，一个好的理论可以给家族企业的经营者带来诸多裨益，因此该篇还系统介绍了迄今为止有关家族企业最新的理论研究进展，以让读者从一个更为深入的视角来分析家族企业中所出现的问题。中国家族企业刚刚经过仅一代的成长和发展，今后的路还很长，因此该篇结合目前中国企业所处的环境从另一面揭示出中国家族企业在进一步发展中可能面临的十大陷阱，并提出了如何规避这些陷阱以使企业能够可持续的长期发展的建议。在本书的末篇，作者论述了家族企业突围的几条途径，这些方法均专门针对家族企业独特的性质，分别从管理制度、所有权和企业家庭内部特殊的动力机制等方面来加以论述。

## § 家族企业的定义 §

关于家族企业，美国著名企业史学家钱德勒的定义是：“企业创始者及其最亲密的合伙人（和家庭）一直掌有大部分股权。他们与





经理人员维持紧密的私人关系，且保留高阶层管理的主要决策权，特别是在有关财务政策、资源分配和高层人员的选拔方面。”

中国著名学者潘必胜认为：当一个家族或数个具有紧密联盟关系的家族拥有全部或部分所有权，并直接或间接掌握企业的经营权时，这个企业就是家族企业。他还根据家族关系深入企业的程度及其关系类型，把家族企业分为三种类型：

- (1) 所有权和经营权全部为一个家族所掌握；
- (2) 掌握着不完全的所有权，却能掌握主动经营权；
- (3) 掌握部分所有权，基本不掌握经营权。

这个定义的外延比较宽，不将家族企业看成一个固定模式，在家族企业的界定上存在一些模糊。

中国台湾学者叶银华根据以前学者的研究，提出了一种相对量化的定义方法——以临界控制持股比率将个别公司的股权结构的差异性与家族控制程度纳入家族持股集团的认定，于是，具备以下三个条件就可认定为家族企业：

- (1) 家族所控制的持股比例大于临界控制持股比例；
- (2) 家庭成员或具二等亲以内的亲属担任董事长或总经理；
- (3) 家庭成员或具三等亲以内的亲属占有公司董事席位数超过公司全部董事席位数的一半以上。

这个定义比较精确地从股权和经营控制权的角度，把家族企业看成是一个连续分布的状况，从家族全部拥有两权到拥有多数控制权再到临界控制权，都是家族企业。一旦突破了临界控制权，家族企业就蜕变为公众公司。

## § 家族企业的特点 §

目前，对于家族企业尚没有一个公认的定义。在实践中可以总结出以下一些共同的特点，把握住这些特点就可以基本认定家族企业。

**组织基础:**家族企业的组织成员以血缘关系为核心。随着企业规模的扩大,组织沿着血缘(亲戚)、拟缘(拟似血缘,比如认的干亲、结拜兄弟等)、地缘(同乡)和学缘(同学)等方向,由近及远、由亲及疏地组成一个同心圆际缘网结构。

**组织结构:**家族企业是追求物质利益的经济组织。作为一种企业组织,从历史进程和现实选择来看,呈现出大致的分布情况:当企业最初起步时或规模较小时,多选择家庭内部合作的个人企业、合伙企业或无限责任公司;规模扩大后,逐渐走向有限责任或股份有限公司。家族企业内部组织结构,基本上都选择直线职能式结构,因为这种结构与家族企业的集权理念相适应,也与家族企业规模小、经济职能单一、产品品种少的经济活动特点相适应。

**产权结构:**家族企业都倾向于通过控制所有权实现对企业内部其他权力的支配。其大致分布情况是:企业规模越小,产权越集中,结构越单一;随着企业规模的扩大,一些企业具备了完善的股份公司组织框架和制度安排,但其实际上的终极所有权(或实际控制人)仍属一个或几个核心成员所拥有。

**权力安排:**家族企业的关键权力均为家族组织的核心成员所把握,从而保持家族对企业的实际控制权,以此维系组织的团结与成员的忠诚。

**领导制度:**鉴于创业者的创业经历、业绩、才干和权威,家族企业基本都实行家长制的集权化管理模式,将企业的决策权集中到自己的手中或家族内部,从而建立了集中、稳定和强大的领导实体。

**治理原则:**与家长制相对应,企业内部主要以人治方式进行管理,采用恩威并重的管理方法,并通过“宽人严己”、“亲历亲为”的做法形成家长示范效应。

**形式表现:**企业在外观上或正常情况下也许具有现代企业的特征,外人不易看到家族色彩,但企业内部可能存在着某种特殊的、对企业决策管理有着重大影响的非正式组织(可能是严密的也可能是松散的)。非正式组织成员通常具有同一家族或际缘关系背景,有

着共同的感情与需要,在共有经历、身份及共同的语言中汲取特别的力量,最重要的是,在整个家庭利益的名义下,可以要求承诺,甚至自我牺牲。当企业遇到严重困难、挫折或关系到企业命运的紧急情况时,会组织进行排斥外人的内部协商或内部行动。这时,家族企业的实质性控制就会浮出表面。

**家族发展观:**家族企业在持续的发展过程中,不断地融合家族意识、民族精神和社会责任感。家族企业最初都毫不例外地把追求家族财富最大化当作经营宗旨,然后在发展的基础上逐渐注入对员工的关心、对民族精神的弘扬和对社会责任的投入等因素。

家族企业在世界范围内不仅数目众多,而且也不乏一些国际知名的企业常青树,也就是说这些家族企业不仅可以做大做强,还可以生存得很长。比如,在世界 500 强企业里,汽车行业的福特公司、化工行业的杜邦公司、零售行业的沃尔玛百货公司、金融界的梅隆银行公司等。但是,家族企业在中国的历史上并没有如此辉煌过,人们常常用“富不过三代”来描述中国家族企业的命运。

华人是一个家文化传统最为悠久和深厚的族群,中国文化是“家的文化”,家族是华人的政治、社会、经济文化生活的核心。家族企业在中国存有很深的文化根源,因此中国的家族企业更具有存在的可能性。尤其是进入 20 世纪 80 年代以来,随着中国经济制度改革的深化和社会结构的转型,非公有制经济逐渐产生和发展起来,并成长为中国市场经济的重要组成部分。目前,中国的私营企业,大多采用家庭拥有的形式,在企业内部的管理上普遍存在着家庭制管理。其他类型的企业,如乡镇企业、集体企业、合伙企业、股份合作制企业、民营承包企业等也大量存在家庭制或泛家庭制管理。因此可以预测的是,家族企业这一企业形式将在中国经济中扮演越来越重要的角色,家族企业问题也将是一个越来越值得关注和研究的问题。

显而易见,家族企业与其他形式的企业相比具有一个额外的特征,就是它们与某个家庭或家族相联系,正是这种联系使他们成为

一种特殊的企业。那么,这一特殊性会给家族企业的发展带来一些什么特殊的问题?而这些特殊问题又会对家族企业的发展带来一些什么样的影响?让我们先来解读一个非常典型的家族企业 100 年的发展故事,也许这些特殊问题就可以一一展开了。



序/张维迎	001
引言	001

## 第 I 篇 家族企业的解读 001

1 杨协成——一家典型家族企业百年兴衰之路	003
-----------------------	-----

从杨协成解读华人家族企业的命运	003
家族式的经营管理模式——成也萧何，败也萧何	006
权杖交接——家族企业的生死关	009
内部关系的矛盾——情与理，孰轻孰重	012
案例 杨协成：一个家族企业的瓦解	016

2 中国家族企业——第一代故事的三个版本	033
----------------------	-----

治理结构的虚实——是制约还是桎梏	033
案例 德隆：公司治理——一个永恒的话题	040
管理制度的两难——向左走还是向右走	056
案例 黄河：管理制度的困境——职业化道路还是家族化管理	063
战略规划长短——拍脑袋还是顾大局	071
案例 爱多：百年老字号还是街头小店	078

## 第 II 篇 世界各地家族企业的特色 091

3 欧美家族企业的发展	093
-------------	-----

	美国家族企业的特色	094
	案例 福特汽车:富过四代的传奇	100
	欧洲家族企业的特色	120
	案例 保时捷:杰出后代带来的困扰	131
4	<b>亚洲家族企业的特色</b>	146
	日本的家族企业	148
	韩国的家族企业	154
	中国台湾的家族企业	157
	东南亚的华人家族企业	160
	案例 龟甲万:传统与现代的结合	166
	案例 三星:打造世界品牌的家族企业	178
	案例 台塑:30多年的接班之路	196
	案例 李锦记:打破“富不过三代”的魔咒	207
	案例 许兄弟:家族企业的领导与接班	215
	<b>第Ⅲ篇 中国家族企业的发展</b>	229
5	<b>明清时期的徽商和晋商</b>	231
	安徽徽商	231
	山西晋商	234
6	<b>现代中国家族企业的新富</b>	242
	中国近代家族企业的萌芽	243
	中国家族企业的三极发展	251
	中国家族企业的特色	254
	中国家族企业——有待完善	262
	案例 希望集团:家族企业的做强做大	269
	案例 万向集团:家族企业的三轴——家庭、企业、产权	285
7	<b>中国家族企业的突围</b>	298

家庭轴发展的关键点	299
产权轴发展的关键点	306
企业轴发展的关键点	309

## 总结篇 基业长青 319

### 8 家族企业的永续经营 321

上市——资本与治理的突破 321

家族委员会——家族企业的调合剂 325

建立“企业家族”文化——所有权与经营权的分开 330

创新——基业常青的源泉 341

参考文献 352



第

I

篇

家族企业的解读





破解家族企业的传统诅咒