

国家自然科学基金项目 (70172007) 资助

7276.5  
83

# 家族

李前兵 马一德 编著

## 管理专业化的方法与案例

*Jiazuqiye guanlizhuanyehuade  
fangfayuanli*

# 企业

家族企业文化 家族企业精神 家族企业变革 家族企业管理

中国人事出版社

国家自然科学基金项目（70172007）资助

# 家族企业管理专业化的 方法与案例

李前兵 马一德 编著

中国人事出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

家族企业管理专业化的方法与案例/李前兵, 马一德  
编著. - 北京: 中国人事出版社, 2005. 3

ISBN 7-80189-304-2

I. 家… II. ①李…②马… III. 家庭企业-企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 018732 号

**中国人事出版社出版发行**

(100101 北京朝阳区育慧里 5 号)

**新华书店经销**

**保定市印刷厂印刷**

\*

2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 18.75

字数: 260 千字 印数: 1—1000 册

**定价: 30.00 元**

# 目 录

|                                       |         |
|---------------------------------------|---------|
| 第一章 我国家族企业管理专业化的现状 .....              | ( 1 )   |
| 第一节 家族企业的产生 .....                     | ( 1 )   |
| 第二节 家族企业管理专业化的内涵 .....                | ( 5 )   |
| 第三节 我国家族企业管理专业化的现状 .....              | ( 19 )  |
| 第二章 家族企业管理专业化的动因分析 .....              | ( 28 )  |
| 第一节 家族企业管理专业化过程中的引力——分工效率<br>分析 ..... | ( 28 )  |
| 第二节 家族企业管理专业化的推力——企业生命周期<br>.....     | ( 33 )  |
| 第三节 家族企业管理专业化过程中的阻力——交易费用<br>分析 ..... | ( 44 )  |
| 第四节 家族企业管理专业化的演进模型 .....              | ( 51 )  |
| 第三章 家族企业管理专业化演进中的制度变革 .....           | ( 53 )  |
| 第一节 制度变革理论 .....                      | ( 53 )  |
| 第二节 家族企业产权制度变革分析 .....                | ( 60 )  |
| 第三节 家族企业管理制度变革 .....                  | ( 69 )  |
| 第四节 家族企业制度变革的方式与过程 .....              | ( 74 )  |
| 第四章 家族企业管理专业化演进中的人员变革 .....           | ( 78 )  |
| 第一节 职业经理人的引入 .....                    | ( 78 )  |
| 第二节 人力资源管理专业化 .....                   | ( 107 ) |
| 第五章 家族企业管理专业化演进中的文化变革 .....           | ( 114 ) |
| 第一节 企业文化的内涵与功能 .....                  | ( 114 ) |

## · 2 · 家族企业管理专业化的方法与案例

|     |                            |       |
|-----|----------------------------|-------|
| 第二节 | 中国传统文化对家族企业管理的影响·····      | (119) |
| 第三节 | 以现代企业制度为基础的企业文化特征·····     | (128) |
| 第四节 | 企业文化变革模型·····              | (132) |
| 第五节 | 由家族文化向现代企业文化的转变·····       | (135) |
| 第六章 | 家族企业管理专业化演进中的组织结构变革·····   | (142) |
| 第一节 | 组织结构的含义·····               | (142) |
| 第二节 | 家族企业组织结构设计的原则·····         | (144) |
| 第三节 | 家族企业组织结构的形式·····           | (149) |
| 第四节 | 家族企业组织结构的变革方向·····         | (157) |
| 第七章 | 家族企业管理专业化演进中的治理变革·····     | (163) |
| 第一节 | 企业治理的含义·····               | (163) |
| 第二节 | 西方家族企业治理理论·····            | (165) |
| 第三节 | 我国家族企业治理的现状及其变革方向·····     | (174) |
| 第八章 | 家族企业管理专业化演进中的企业家精神·····    | (179) |
| 第一节 | 家族企业家管理周期的突破·····          | (179) |
| 第二节 | 家族企业管理专业化的变革管理·····        | (185) |
| 第九章 | 家族企业制度变革案例·····            | (194) |
| 第一节 | 某公司的制度化变革·····             | (194) |
| 第二节 | 希望集团的产权制度变革·····           | (200) |
| 第三节 | 某集团形成过程中的产权制度变革·····       | (206) |
| 第四节 | 某制药有限公司产权制度变革·····         | (209) |
| 第五节 | 华明集团的财务机构与财务基本制度·····      | (214) |
| 第十章 | 家族企业人员变革案例·····            | (218) |
| 第一节 | 某集团的用人模式·····              | (218) |
| 第二节 | 某公司的人力资源制度化变革·····         | (220) |
| 第三节 | 家族企业亲属类创业功臣如何妥善安置<br>····· | (222) |
| 第四节 | 某公司员工的职业生涯规划·····          | (225) |

|             |                           |              |
|-------------|---------------------------|--------------|
| 第五节         | 深圳鹏丰公司的人员变革·····          | (230)        |
| 第六节         | 方太公司的激励制度·····            | (235)        |
| 第七节         | 某公司的人力资源管理转型·····         | (238)        |
| 第八节         | 某企业的关键岗位绩效评估表·····        | (241)        |
| <b>第十一章</b> | <b>家族企业文化变革案例</b> ·····   | <b>(249)</b> |
| 第一节         | 某集团企业文化建设·····            | (249)        |
| 第二节         | 大宇集团的企业文化·····            | (252)        |
| 第三节         | 红蜻蜓集团的企业文化·····           | (257)        |
| 第四节         | 英国塞恩斯伯里公司文化的形成过程·····     | (259)        |
| 第五节         | 某公司的企业文化·····             | (261)        |
| 第六节         | 某百货集团的企业文化·····           | (267)        |
| <b>第十二章</b> | <b>家族企业组织架构变革案例</b> ····· | <b>(274)</b> |
| 第一节         | 某公司组织结构的变革历程·····         | (274)        |
| 第二节         | 某氟化铝厂的组织结构·····           | (276)        |
| 第三节         | 某通信线缆厂的组织结构·····          | (278)        |
| 第四节         | 某锁业公司的组织结构·····           | (280)        |
| 第五节         | 某电气有限公司的组织结构·····         | (281)        |
| 第六节         | 德顺集团的组织结构·····            | (283)        |
| 第七节         | 某制药有限公司的治理结构变革·····       | (286)        |

# 第一章 我国家族企业管理 专业化的现状

家族制是制约中小民营企业发展壮大关键因素，民营企业要想发展，家族化经营只能是一个过渡。

——厉以宁

## 第一节 家族企业的产生

### 一、我国家族企业的产生

在长期的封建社会中，我国社会的经济形态基本是以家庭经营为主。家庭是经济发展的主要组织形式。从早期的资本主义萌芽开始，家族企业逐步发展壮大，从家庭手工作坊向有一定规模的家族企业转变。到清末及民国初年，出现了一些信仰“实业救国论”的民族资本家，如状元企业家张謇，他们带着“救国为民”的梦想，经营着以自己全部家族财产为资本的家族企业。但由于当时整个社会正处于一种内忧外患的剧烈变动之中，家族企业的发展很不顺利。尽管如此，狭缝中仍然产生了以荣宗敬、荣德生兄弟为创始人的大型家族企业——荣氏家族集团。1873年，荣氏三十世之荣宗敬，出生于无锡锡山梁溪，这是典型的中国乡村之地。后来他来到

上海，改习钱庄。那时的中国，资本主义刚开始萌芽，在大上海的荣氏父子三人最先嗅出了钱庄的资本之味。以保兴面粉厂为开头，荣氏兄弟打下了荣氏企业帝国的基础。作为民族金融与民族产业的兴起人，荣氏家族体现出了他们与众不同之处，比如公司的“无限公司”做法——董事会只享受股权，不负责具体事务和宏观决策，完全信赖总经理并委以全权。又如企业发展“吃着两头”的方针，即面粉厂需要用面袋子，便发展纱厂，并将此两大块撑着，互相递进，形成名闻天下的面粉和纺织帝国。

新中国成立后，直至“一五”时期，在“综合经济基础论”的影响下，以民族工商业为代表的中国家族企业，有着三五年左右与新兴国营工业和平共处、竞争发展的时期。但好景不长，在此后的一个较长时期内，“左”的思想逐渐占了上风。1953年~1956年，经过国家对农业、手工业和资本主义工商业的社会主义改造，后来又经历了“大跃进”、“人民公社化”运动和“文化大革命”，家族企业几乎在中国绝迹。中共十一届三中全会后，中央确立了以经济建设为中心，实行改革开放的路线，允许多种经济形式同时并存、共同发展。家族企业如沐春风，终于迎来了发展的大好时光（表1-1）。

从表1-1中可以看出，改革开放后，我国家族企业得到了快速发展。从1989年到1998年，私营企业的数量增加超过了12倍，个体工商户的数量增加了2.5倍。今天的个体私营企业，普遍采用家庭家族拥有的形式，在企业内部管理上广泛存在着家族制管理。据统计，我国大约75%的私营企业采用了家族式组织和家族式管理。家族式企业的组织制度形态是多种多样的，包括个人业主制、合伙企业、股份合作制、以及有限责任公司和股份有限公司。随着私营经济的不断发展，一些经营比较成功的企业，已经成长为较大规模的家族企业，其中一部分已经公开上市，走上了企业社会化的道路，如希望集团、太太药业、均瑶集团等。



表 1-1 我国私营经济组织发展状况

| 年份   | 私营企业    |      | 个体工商户    |      | 个私数量比例 |
|------|---------|------|----------|------|--------|
|      | 户数      | 增长%  | 户数       | 增长%  |        |
| 1989 | 90581   |      | 12471930 |      | 71.6   |
| 1990 | 98141   | 8.3  | 13283055 | 6.5  | 74.6   |
| 1991 | 107843  | 9.9  | 14168385 | 6.7  | 76     |
| 1992 | 139633  | 29.5 | 15339113 | 8.3  | 72.8   |
| 1993 | 237919  | 70.4 | 17668669 | 15.2 | 71.1   |
| 1994 | 432240  | 81.7 | 21865976 | 23.8 | 74     |
| 1995 | 654531  | 51.4 | 25284968 | 15.6 | 76.9   |
| 1996 | 819262  | 25.2 | 27036798 | 6.9  | 79     |
| 1997 | 960726  | 17.3 | 28508751 | 5.4  | 81.3   |
| 1998 | 1200978 | 25   | 31204369 | 9.5  | 84.8   |

资料来源：张厚义，明立志，中国私营企业发展报告，社科文献出版社，2000年

## 二、海外家族企业的发展

在当代国际社会中，家族企业也是最主要最普遍的企业组织类型之一。据克林·盖尔西克等人的研究，最保守的估计也认为由家庭所有或经营的企业在全世界企业中占 65% 至 80% 之间。世界 500 强企业中有 40% 由家庭所有或经营，其中，富特哈里曼家族、肯尼迪家族世界闻名。家族企业创造了美国国内生产总值的一半，雇佣的劳动力也占一半。专门研究家族企业的美国季刊杂志《家族企业》（Family Business）在其 2003 年（冬季版）上公布了全球最大 200 家家族企业的排行榜。该杂志自 2000 年以来曾每年推出年销售额超过 10 亿美元的各国家族企业名单，但这一次是首次为全世界的家族企业排座次。其中，沃尔玛、福特、三星荣登三甲。

### 1. Wal-Mart Stores 沃尔玛商店 Walton family 沃尔顿家族

#### · 4 · 家族企业管理专业化的方法与案例

2. Ford Motor Co. 福特汽车 Ford family 福特家族
3. Samsung Group 三星集团 Lee family 李家族
4. LG Group 乐金集团 Koo family 具家族
5. Carrefour Group 家乐福集团 Defforey family 德福瑞家族
6. Ili Istituto Finanziario Industriale S. p. A. Agnelli family 阿涅利家族
7. Fiat Group 菲亚特集团 Agnelli family 阿涅利家族
8. Cargill Inc. 嘉吉 Cargill/MacMillan family
9. PSA Peugeot Citroen S. A. 标致雪铁龙集团 Peugeot family 标致家族
10. Koch Industries 科氏工业 Koch family 科氏家族

在英国最大的 116 家公司中，有 29% 是家族公司，在法国最大的 200 家公司中有 50% 是家族公司，员工人数为 10 人至 500 人的企业中，有 90% 以上的企业是家族企业，它们的营业额大约占法国企业总营业额的一半。在联邦德国最大的 150 家公司中，48% 为家族公司。如果按家族所有股份超过公司全部股份 51% 的方法计算家族公司，联邦德国最大的 72 家公司中有 49 家家族公司。在拉美，由家族建立和控制的大型企业在绝大多数产业部门中也占主导地位。

在亚洲各国，家庭企业大都居主导地位。日本的中小企业 95% 以上是家族企业。韩国的几个家族公司控制了国家经济规模的百分之八十以上；东南亚海外华人的家族经营更是举世闻名。比如在马来西亚，据统计，1998 年 8468 家本地工厂中（华资企业为主），家族独资经营的占 68.3%，宗亲故旧合伙经营的占 25.2%，上市的股份公司仅占 6.6%。再如，1991 年菲律宾的 40 家大型的华资公司中，绝大多数都是家族企业。由于家庭价值观在东亚长期占据核心地位，以及没有成熟的经济运行机制的规范，亚洲的家族公司对于国家经济的影响超过了地球上的任何其他地区。台湾地区最大规模

公司排行榜长期被台塑、长荣等家族公司所占据；东南亚的林绍良家族、郭鹤年家族更是大名鼎鼎，家喻户晓；香港李嘉诚的长实集团、新鸿基集团世界闻名，其余还有泰国的盘谷银行集团、正大集团、菲律宾的陈永栽企业集团、施至成鞋庄集团等等。世界著名未来学家约翰·奈斯比特指出，新加坡、马来西亚、泰国、印尼和菲律宾的民间企业，有七成掌握在华裔商人手中。他不无耸言地说，世界华人经济对日本的经济地位大有取代之势，华人企业家团体“把亚洲经济推向巅峰”，“并逐渐侵蚀着西方经济领域”。虽然海外华人所处的环境并不相同，“他们却都一样地发展并保持了一种特殊的企业组织形式——家族企业”。

华人家族企业的发展引起了国际学术界的广泛注意。美国宾夕法尼亚大学的沃顿商学院宣布在1997年7月1日成立“全球华人企业管理研究中心”，哥伦比亚大学的日本研究中心也在最近倡议美国人和日本人合作研究华人企业，重视华人企业研究已蔚然成风。而且，过去人们认为家族企业只适合于中小企业的看法也在改变，彼得·德鲁克指出：“我们将看到，一种大企业管理的新形式随着华人经济力量的崛起而产生”。

## 第二节 家族企业管理专业化的内涵

### 一、家族企业的内涵

对家族企业的内涵，国内外学者众说纷纭，人们之间的看法差异很大。美国学者 Handler 于 1989 年指出，“家族企业的定义不但在大多数家族企业的研究中是模糊不清的或被忽略，而且学者们常常对识别家族企业的最重要的标准没有同一的看法，已有的标准包括所有权的比例，表决权的控制，确定战略方向的权利，几代家庭、家族成员的积极管理”。这里，我们根据文献中学者们认识家

族企业的角度把家族企业的内涵分为四类。

(一) 从家族文化角度认识家族企业

由于国情的不同,国内学者与国外学者关于家族企业内涵的认识存在很大的分歧。这种分歧主要表现在对家族文化的认识上。国内学者更关注传统的家族规则、伦理道德对家族企业的影响,而国外学者很少涉及(表1-2)。

表1-2 从家族文化角度认识家族企业

| 作 者       | 家族文化对家族企业的影响                        |
|-----------|-------------------------------------|
| 周海(2003)  | 企业决策程序按家族程序进行                       |
| 晁上(2002)  | 家长式的领导作风和以血缘和地缘为纽带构成的企业内部的人际关系和权力结构 |
| 秦岁民(2002) | 血缘关系、亲缘关系、信任关系是家族企业的关键              |

周海(2003)指出了家族程序对企业决策程序的替代,他认为,家族企业是家族和企业合一的制度安排,企业的所有权主要控制在由血缘、亲缘、姻缘为纽带组成的家庭成员手中,主要经营管理权在家族成员内部配置,企业决策程序按家族程序进行。同样,晁上(2002)把家族规则对家族企业的影响看作是识别家族企业的重要变量。他认为,家族企业是指被同一家族拥有部分所有权,在较长的时期内被持续控制的企业,它是一种家族规则与企业规则相融合的经济组织。家族规则渗入到了企业规则当中,并且影响着企业的决策。它具体包括家长式的领导作风和以血缘和地缘为纽带构成的企业内部的人际关系和权力结构。而秦岁民(2002)更把血缘关系、亲缘关系、信任关系看成是家族企业的关键。家族企业是指依赖血缘关系、拟血缘关系、亲缘关系和社会网络以及有关信任关系积累资本建立的企业,并依赖血缘关系、亲缘关系、信任关系对企业进行管理,使它正常运作。尽管三位学者对家族企业的内涵认识有不同之处,但他们都更加重视家族规则在家族企业经营管理中

的嵌入作用，突出了家族企业内部的人格化交易特征，并且，他们的家族含义已经突破了传统意义上的家族概念，扩展为“泛家族”概念。

之所以国内外学者在这一点上有很大的不同，应当与我国传统文化对家族企业的影响更有关。不像西方文化中的“普遍主义”性质，我国的文化更具有“特殊主义”特征。著名的社会学家费孝通先生用“差序格局”来描述我国的家族文化。这个“差序格局”就像把一块石子丢在水面上所发生的一圈圈推出去的波纹。每个人都是他社会影响所推出去的圈子的中心。离中心越近，关系越近，彼此之间的信任度越高；离中心越远，关系越远，彼此之间的信任度越低。中国的家族企业和西方的家族企业存在一个很大的不同点就是中国的家族企业里面固化着一个以家族为中心的“差序格局”，这个“差序格局”渗透在家族企业的各个方面，使得家族企业的人格化交易占有十分重要地位。而西方家族企业里则没有这样的“差序格局”，家族企业以非人格化交易为主导。因此，传统的家族文化对中国的家族企业影响很深，而西方的家族企业则没有受到这样的文化影响。这也说明与西方的家族企业相比较，中国的家族企业有其独特的地方，人们在进行中国家族企业研究时，必须要对中国的传统文化对家族企业的影响给予足够的关注，不能盲目接受西方的家族企业概念。

## （二）从所有权、控制权、经营权的角度认识家族企业

大多数学者在分析家族企业的内涵时都考虑到家族对家族企业的所有权、控制权、经营权的掌握问题，但不同的学者对此问题的认识差异很大，根据家族和所有权、控制权、经营权结合的程度，我们可以把学者们的认识分为四类（表1-3）。

1. 家族+所有权。有一部分学者认为，一个企业是否是家族企业，关键看家族在企业里是否拥有所有权。家族拥有所有权成为识别家族企业的唯一标准。Lansberg, Perrow&Roglosky (1988) 将家族

表 1-3 从所有权、控制权、经营权的角度认识家族企业

| 类 型                  | 作 者                                                                         | 主 要 观 点                                                                           |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 家族 + 所有权             | Lansberg, Perrow&Roglosky (1988); 克林·盖尔西克等人 (1998)                          | 家庭拥有所有权是确定一个企业为家族企业的关键                                                            |
| 家族 + 所有权 + 控制权       | 丹尼斯 (1994)<br>Warnoff & Arnoff (1996)                                       | 由一位或数位家族成员所拥有和控制的企业即为家族企业                                                         |
| 家族 + 所有权 + 控制权 + 经营权 | Rosenblatt, deMik, Anderson, Johnson (1985); 小艾尔弗德·D·钱德勒 (1987); 叶银华 (1999) | 家族不仅要拥有企业的所有权和控制权,而且还要有家族成员在企业里参与经营管理,并掌握着企业主要的经营管理权                              |
| 对上述三种看法的综合           | Shanker, Astrachan (1996); Heck, Trent (1999); 潘必胜 (1998)                   | 家族企业分为三种类型:<br>1) 所有权与经营权全为一个家族所掌握; 2) 掌握着不完全的所有权,却仍能掌握主要经营权; 3) 掌握部分所有权而基本不掌握经营权 |

企业看成是由家庭成员合法拥有其所有权的企业。克林·盖尔西克等人 (1998) 也提出, “不论企业是以家庭命名还是有好几位亲属在企业的高层领导机构里, 都不能由此确定某一企业是家族企业; 能确定是家族企业的是家庭拥有所有权。”

2. 家族 + 所有权 + 控制权。美国哲学博士丹尼斯在上述标准的基础上, 加上了一个控制权维度。他认为, 由一位或数位家族成员所拥有和控制的企业即为家族企业。Warnoff & Arnoff (1996) 持有类似

的看法，他们指出，人们可以用控制、所有权和目的来定义家族企业，在最简单的意义上，家族企业是指一个以上的家族成员对一个企业拥有相当大的控制和影响。由于拥有企业的所有权未必就拥有企业的控制权，因此，这几位学者更加重视家族对企业的控制权。

3. 家族 + 所有权 + 控制权 + 经营权。持有这种看法的学者很多，在他们看来，家族不仅要拥有企业的所有权和控制权，而且还要有家族成员在企业里参与经营管理，并掌握着企业主要的经营管理权，这样的企业才能称为家族企业。Tagiuri and Davis (1982) 认为，家族企业是这样的一个组织，在其中两个或两个以上家族成员通过利用血缘关系的联结、管理的角色和所有权来影响企业的发展方向。Handler, 1989; Hollander & Elman (1988) 也指出，广义上，家族企业被定义为一个或一个以上的家族成员拥有和管理（例如控制）的企业。Rosenblatt, deMik, Anderson 和 Johnson (1985) 等人说的更明确，只有一个企业的主要所有权或控制权，属于某一个家庭，而且这个家庭至少有一名以上的成员在实际经营管理这个企业，才是家族企业。小艾尔弗德·D·钱德勒在研究管理变革的历史时，把家族企业看成是现代工商企业的一种，他也很强调家族对企业主要经营权的掌握，他说：“有些公司里，企业创始者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、资源分配和高阶层人员选拔方面。这种现代工商企业可称之为企业家式或家族式的企业。”在 1997 年的美国全国家族企业调查中（National Family Business Survey, NFBS），对家族企业的认定则进一步细化到所有者在企业中的工作时间，“企业中的工作强度也作为一个标准。符合这项研究的标准是：所有者/经理应当在企业里已经至少工作 1 年以上，每周至少工作 6 个小时，一年在企业里工作的总时间最少为 312 个小时，参与企业的日常管理，并且和另外一些家族成员住在一起。”我国台湾学者叶银华也从所

有权、控制权和经营权角度提出了一个具体的识别标准，具备以下三个条件就可认定为家族企业：（1）家族的持股比率大于临界持股比率；（2）家族成员或具二等亲以内之亲属担任董事长或总经理；（3）家族成员或具三等亲以内之亲属担任公司董事席位超过公司全部董事席位的一半以上。

4. 对上述三种看法的综合。有一些学者对上述三种看法进行了综合，Shanker 和 Astrachan 于 1996 年在对美国家族企业进行实证研究的基础上，提出了一个家族企业的分类，他们把家族企业分为三类（表 1-4）。

表 1-4 家族企业的类型

| 定义的类型 | 家族涉入家族企业程度 | 基本特点            |
|-------|------------|-----------------|
| 广义的定义 | 家族基本不卷入    | 能有效地控制企业的战略方向   |
|       |            | 目的是把企业保持在家族内    |
| 中间的定义 | 家族部分卷入     | 创业者或子孙经营公司      |
|       |            | 法定控制表决股份        |
| 狭义的定义 | 家族大量卷入     | 几代家庭成员          |
|       |            | 家庭直接经营和家庭拥有     |
|       |            | 多个家庭成员承担重要的管理责任 |

广义的定义是范围最为广泛的，家族成员在日常并不直接和企业联系，而是通过董事会成员和重要的股权来影响企业的决策；中间的包括广义定义中所有的标准，但要求创业者或子孙从事日常的经营管理工作；狭义的定义要求企业包括几代家族成员，家庭直接从事日常的经营管理活动，并且不止一个家庭成员承担重要的管理责任。

类似的，Heck and Trent（1999）也提出四种可能的家族企业（即定义），它们包括从宽泛的到狭窄的定义，由多重标准的四个水平构成：

（1）所有权超过 50% 或更大。



(2) 所有权超过 50% 或更大加上一个家族成员经理。

(3) 所有权超过 50% 或更大加上一个家族成员经理。加上两个或更多的家族成员在企业里面。

(4) 所有权超过 50% 或更大加上一个家族成员经理。加上两个或更多的家族成员在企业里面。加上第二代或其他代企图把企业控制在家族手里。这两个家族企业的定义差异并不很大，后者对所有权有了一个更加明确的界定，要求家族的所有权在 50% 以上，即保持家族对企业的绝对控制权，而前者对所有权则较为模糊。

我国学者潘必胜（1998）也对家族企业的内涵进行了类似的概括。他认为，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。他还根据家族关系渗入企业的程度及其关系类型，把家族企业分为三种类型：1）所有权与经营权全为一个家族所掌握；2）掌握着不完全的所有权，却仍能掌握主要经营权；3）掌握部分所有权而基本不掌握经营权。他的定义和 Shanker and Astrachan 基本相同。这种综合的家族企业定义对应着广泛的家族企业，既包括管理专业化水平较低的、比较封闭的家族企业，也包括管理专业化水平较高的、对社会人力资本和社会金融资本比较开放的家族企业。

在这里我们可以看出，如果撇开中国特有的传统家族文化对家族企业的影响，人们对家族企业内涵的争论焦点主要是家族对企业拥有的所有权、经营权和控制权的大小。这个争论对家族企业的研究有很大的影响：现实生活中哪些企业是家族企业？家族企业的数量有多少？它对国民经济的贡献有多大？政府对家族企业应当提供什么样的政策环境？家族企业的组织制度应当如何变革？等等。也就是说，这个内涵的争论将影响家族企业的外延，从而影响家族企业研究的范围。Shanker and Astrachan（1996）的一项研究充分体现了这一点。在美国，拥有全部所有权、经营权和控制权的家族企业有 410 万个，占企业总数的 15%，它们提供的产出占 GDP 的 12%，