

B 企业领袖商道大讲堂
OSS MBA 经典教程

中国 模式

欧美、日本模式之后人类运营企业的又一创举

家族企业成长纲要

郭凡生◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

B 企业领袖商道大讲
OSS MBA 经典教程

中国 模式

家族企业成长纲要

郭凡生◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

中国模式:家族企业成长纲要/郭凡生著. —北京:北京大学出版社,2009. 1

ISBN 978-7-301-14720-7

I. 中… II. 郭… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 190373 号

书 名: 中国模式——家族企业成长纲要

著作责任者: 郭凡生 著

责任编辑: 玉晶莹

标准书号: ISBN 978-7-301-14720-7/F · 2087

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京同文印刷有限责任公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 21.75 印张 320 千字

2009 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

本书不是写慧聪公司的发展经历，也不是我个人的奋斗史，更不是一本变相为企业做广告的宣传册。我真诚地希望，读者能把拙作纳入比较严肃的经济与管理学范畴。

我生在北京，幼年时即随父母到内蒙古支边，在那里长大，是经历了上山下乡、当兵的一代人。1978年考入中国人民大学工业经济系（现在的商学院）学习，1982年毕业后，在内蒙古自治区党委研究室工作，1987年调入国家体改委中国经济体制改革研究所，主要从事西部发展与企业制度方面的研究；1990年3月，因种种原因，我终止了已从事八年且极其热爱的理论与政策研究工作，开始了十八年的商海生涯。在这十八年里，历尽千辛万苦，把一个几十人的小公司，发展成为有三千人规模的海外上市公司。

正是这样的经历，使我拥有了学者和企业家的双重身份和能力。在这里，我会尽力用严谨的科学方法，在经济与管理学的框架中，对我在其中奋斗了十八年的特殊群体——中国的家族企业，进行制度和管理学方面的研究。希望帮助下一代家族企业的领袖们，不犯或少犯我们这代人犯过的错误，创造他们应有的辉煌。

现将拙作的学术特点归纳如下，希望读者能够理解，以便更有效地阅读。

一、拙作不研究什么

首先，不研究家族企业领袖们如何创业。从经济和管理学的角度看，创业规律是很难总结的。这个阶段里存在着太多的偶然性，如创业者个人的机会、素质，以及创业环境等，在其中有很大的影响。比如，我创业的时候，中国正在从计划经济向市场经济转变，这个环境是无法复制的，从而使那个时代的创业有了颇多特殊性，也使那时的创业过程，充满了这个时代无法复制的个性。对那种创业经验，难以进行严谨的学术归纳，将其变成理论和思想。

其次，不研究家族企业上市公司的事情。一方面，研究这些事情的结构与人员已经不少；另一方面，中国上千万家族企业中，可以上市和准备上市的，其实很少，大多数企业不必过于关心此类事情。对于大多数不上市的家族企业来说，学习上市公司的管理方法弊大于利，因为二者间有着巨大差异。任何一家不上市的家族企业，如果想用上市公司的方法来治理，几乎必死无疑。

事实上，众多家族企业最关心的，是如何把几十人的小公司变成几千人的大公司，如何把几百万的收入变成几千万甚至几个亿，如何把一个不正规的公司变成正规的公司……一句话，即家族企业如何发展壮大。这个过程，应该是有规律可循的。对这种规律性展开分析与研究，具有重要的学术价值。

二、拙作为谁去研究

我的研究是为家族企业领袖或老板们所做。我在家族企业中没做过经理人，一直是领导者，缺少经理人的经验和感受。以老板的心态、地位、权力，很难想象职业经理人的辛酸，所以我难以从学术上指导职业经理人应该如何做，但拙作可以帮助职业经理人更真实、更深刻地了解老板的思路和想法，从而使双方的合作更默契、更有效。

十八年的企业生涯，使我深知企业领导人的重要性。只有老板优秀，

员工才能卓越。一个好的老板，对于企业而言至关重要。

企业家与经理人是企业里互相矛盾又互相依赖的两种人。现在商学院进行的教育，对老板们是不太适合的，因为它主要是针对经理人的。我希望，我和一批企业家朋友的相关研究和授课，能够更好地帮助老板们提高，创造出一种真正的、旨在帮助企业走向成功的商学，它培养的是 Boss MBA——BMBA。我们这批人的共同信念是，“不以此为生，却以此为荣”。

现代商学院教育的最大问题是将企业家和职业经理人的教育混为一谈，将他们视为同样的人，请同样的人为他们讲同样的课，而实际上他们需要的知识有很大的差异。经理人有经理人需要的知识，企业家有企业家需要的知识（如下图）。目前主要针对经理人的商学院教育，对企业家而言意义不是很大，在某些情况下，甚至将企业家领歪了方向。

目前商学院教育对企业家的支持，主要集中在二者的共享区上。其实企业家更需要掌握那些不必与经理人共享的知识，这是社会专业化分工的需要，也是提高商学教育效率的需要。而这些知识，本身非企业家之人很难从企业家身上总结出来，更难讲得清楚。

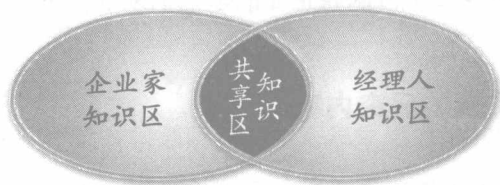


图 1

也许有人会说，某个培养出世界游泳冠军的人，根本不会游泳，企业家教育不一定非要企业家来做。但我认为那只是个例，不足以证明事情的规律。相反，人们看到，中国乒乓球队的教练几乎清一色由世界冠军组成，而且这种案例比比皆是。很难想象，巴西足球队的主教练是一个不会踢球的人，或者 NBA 冠军队的主教练没有上过篮球场。成功地做过企业

家的人，向企业家传授相关知识，应该会有更好的成效，但是现在缺少这样成熟的理论共识和组织机制。

这当然不是说商学院的教授应全部由企业家担任，但是，让并非企业家的人为主导来完成对企业的商学教育，至少可以判断，它必然缺少了应有的科学性。也许，这就是世界上所有商学院不敢自称培养企业家的原因。

企业家是社会中的稀缺资源，特别是，中国社会里企业家的成长曾出现时代的“断层”，从而造成了目前企业家在商学教育中的被动局面。不过，现在情况已有所变化。一些企业家走过了在商场上多年冲锋陷阵的岁月，他们中的一些人，对于商场中的经历，正在作更多、更深入的思考，并将其中的经验归纳为理论，再努力将理论升华为思想。

在这方面，商学院的智者要真正具有批判精神，进一步认识商学教育的基本规律，为一批学者型的企业家创造条件，使他们成为企业家教育的主体，使现代商学教育能够从以培养经理人为主，扩展出一片面向企业家的新天地。最简单的是，把现在的 EMBA 分成两部分，一部分针对经理人，以现在的授课为主；另一部分则面向企业家，授课主体以学者型企业家为主。这对中国上千万家族企业的领袖们来讲，应该是一大福音。

三、拙作主要的研究内容

管理企业十八年的实践告诉我，有效解决下述问题是办好家族企业的基础：

1. 客观评价、认识家族企业，在正确的方向上完善自己，而不是盲目崇拜别人否定自己。去学习不一定适合自己的东西，这往往会导致改掉了自己的长处。

2. 把优秀的人才留住，让他们出工又出力，能够像为自己家干活一样为企业工作。留住人才靠什么？过生日给个蛋糕，过节给个红包……我从不认为这种雕虫小技可以解决留住人才的问题。在这里最重要的是相关的制度安排和企业文化。

3. 管理几十、几百人的小企业是直接的、看得见的管理，而管理几千人、上万人的公司就要建立分支机构，实行分级管理和看不见的管理。大多数家族企业一建立分支机构就出问题，老板在哪里，哪里的效率就高，老板离开哪儿，哪儿的效率就低，甚至出现严重问题。大企业和小企业存在着本质差别，企业领袖们必须提高自己，完成这一必要的过渡和升华。

4. 在商学院里，人们听到过许多对企业中亲情的指责。其实亲情是家族企业主要的核心竞争力之一，俗话说“打虎亲兄弟，上阵父子兵”，怎样使亲情“扬长避短”，是家族企业领袖们必须用高超艺术手段加以解决的。

5. 家族企业怎样进行有效的传承。这就必须要有传承的理论和传承的制度安排。

四、拙作从事研究的意义

慧聪成立之初就是一个典型的家族企业。十几年来，我和我的团队使它从几十人扩大到几千人，从一个不正规的街边小店变成一家正规的海外上市公司，这奠定了我从事上述研究的基础。况且慧聪从创业直到第八年，从未有过融资、贷款、风险投资，是靠自己努力干起来的，这使慧聪的经验对绝大多数中小家族企业有可借鉴性。

慧聪创立之初是一个商务信息服务商，几年前成功地转型为 B2B 的电子商务服务商。中小家族企业一直是慧聪的主要用户，我们是和 IT、家电、汽车等几十个行业的家族企业共同成长的。不少企业，十几年前就是我们的用户，几经变迁，如今依然是我们的用户。这使我目睹了许多企业的成功和失败，使我的研究不仅基于慧聪实践的经验，而且可以共享其他许多企业的案例和经验。

我的研究集中在家族企业创业初步成功，从小型企业向规模化经营发展过程中的制度问题上。对大多数企业家来说，要想从几百万、几千万的营收，做到几个亿、几十个亿，从管理几十、几百人到管理几千、几万人，就必然要面对其中必然涉及的企业制度创新问题。

中国家族企业的平均寿命仅仅三年多，西方发达国家企业创业的成功几率比我们低，而一旦创业成功，其平均寿命一般要比我们高一到两倍。企业三四年一个轮回，这样短的生命周期使企业很难做到适度规模，无形资产、品牌难以继承，社会财富受到极大损失。如果能使其生命周期合理延长，将会使企业的竞争力、规模收益都有明显提高。这是本书研究的一个重要方向——怎样把小型家族企业做强、做久。

中国家族企业难以做大，一大就容易出问题。人们以前熟知的三株、德隆、爱多、科龙、飞龙、巨人等一大批家族企业相继倒下。做大就出问题，似乎成为中国家族企业的宿命。纵观世界 500 强企业，其中相当一部分是家族企业，而中国家族企业至今没有产生微软、沃尔玛、三星、现代、爱普生这样的世界 500 强企业。怎样从“做不大”的怪圈走出来，真正产生世界 500 强企业，是中国家族企业领袖的使命，也是中国企业必须面对的挑战。中国要从小康走向强大，中华民族要实现伟大复兴，必须在这方面有所突破。

探索一种合理的企业制度和思维方式，帮助中小型家族企业做得小而美、小而强，帮助其中的佼佼者真正做大做强，是拙作追求的学术归宿。

“管好我们的家族企业”的报告会上，这几年我讲了几百场，数十万人听过我的报告。相当多的人曾问我当初为什么要下海，这个问题太复杂了，我目前实在无法回答，若干年后这或许会成为本书的续集。但我可以坦诚地告诉大家，下海我是极不情愿的。记得 1990 年 3 月我应聘一家国有公司，第二天要去上班。晚上，我在我那简陋的书房里坐了很久很久，想了很多很多……

看着我那几大架书，翻阅着自己八年潜心研究写出的论文、专著，心中荡起无限的愁思和凄凉。我们这代人心中一直长存的是“万般皆下品，唯有读书高”。可以当工人、农民、解放军，最好是做学者、教授……谁都不想当“资本家”。但因为“生活”所迫，我还是“投笔”从商了。前几年，我好友王功权的诗集出版，其中有一首诗曾那样深深地打动了我：

卜算子·悔商系列之四

暮照放残花，

落叶飞潇雪。

悔用青春图富华，

酒醉清秋节。

来世不经商，

只愿心如月。

淡雅清高任缺圆，

默默辉长夜。

可以讲，这首诗是我下海之初和后来相当一段时间心境的真实写照，这种情怀至今仍在我心中徘徊不去，这之中有文人的自恋，也有人到中年壮志未酬的慨叹……

然而，十八年的企业生涯，逐渐改变了我的心态和看法，有一件事像压倒大象的最后一根稻草，彻底改变了我。20世纪90年代中后期的某一天，我去美国驻华大使馆办签证，一位少妇领着她的女儿排在我的前面。闲谈中得知她和她的丈夫是中科大研究生同学，丈夫先她一步去美国留学并任教，她们是去团聚的。然而令她忧心的是她已经被拒签了两次，原因都是有移民倾向，若第三次被拒签，一年内她将无权再申请签证。我安慰她们说，这一次一定行。为使孩子放松，我还开玩笑说再过几天就可以见到爸爸了。然而，她材料递进去后被退了出来。我听到她问：“为什么？”移民官用不太流畅的汉语告诉她：“你有移民倾向。”我看到，母女俩转过身来不敢放声地相拥而泣。

今天，无论长江水患、冰冻灾害，还是四川大地震，我们十三亿同胞都能全力以赴，帮助那些弱者和妇孺，但是当时在大厅里的几百中国人，却没有一个人可以帮助她们。许多年后，她们母女二人孤弱无助默默离开的场景，一直深深铭刻在我的心中！

后来在多次演讲中，面对成千上万名企业家，我曾不断向他们大声呼喊：不是她们母女不行，中国科技大学研究生毕业在美国就相当于哈佛、哥伦比亚的高才生，她已经非常优秀了。没出息的是我们这些企业家！

假如中国有十个微软、二十个 IBM，美国会拒签她们吗？一定不会！！今天抛开金钱、地位等一切不去计较，我们努力办好公司的目的只有一个，那就是：将来让我们的后代再去美国时，不用去办那种屈辱的签证！

不知那对母女今在何处，恳请她们原谅我们这些家族企业的领袖，至今仍没有实现她们的愿望，只能用此书来表达我的歉意。但我相信，在我们几代家族企业领袖前仆后继跌倒的身躯上，会建立一条通天的坦途，我们的后人肯定不会使我们失望。

自序 /1

上篇

家族企业：伟大的中国模式

第一章 为家族企业正名 /3

- 一、家族企业的定义 /3
- 二、功过评述：恶魔还是美女 /5
- 三、家族企业的综合评述 /8

第二章 伟大的中国模式 /11

- 一、经济增长与管理的多样化模式 /11
- 二、家族式管理面对的否定 /12
- 三、中国经济奇迹引发的反思 /16
- 四、中国模式的学术逻辑：比谁更像家庭 /17
- 五、中国模式的比较效率 /19
- 六、中国模式振兴中国 /24
- 七、中国模式的问题 /26
- 八、中国模式的出路 /28

第三章 家族企业的领袖们 /29

- 一、企业家——企业最重要的稀缺资源 /29
- 二、企业家与企业的关系 /31

- 三、企业家是怎样产生的 /32
- 四、企业家在家族企业中的位置 /34
- 五、企业家精神和社会责任 /37
- 六、社会应大力保护企业家 /46

第四章 管好家族企业的理性与逻辑 /52

- 一、管好家族企业的关键是什么 /52
- 二、现代商学理论中的悖论 /54
- 三、管好家族企业的逻辑起点 /56

中篇 家族企业的激励制度

第五章 知识经济的伟大变革 /65

- 一、现代企业制度面临的重大挑战 /66
- 二、中国制造走向中国创造 /70
- 三、关于激励制度的总结 /72

第六章 家族企业的三权分立模式 /73

- 一、家族企业的三种权力及其组合 /73
- 二、国有企业的运营模式（类家族化模式） /74
- 三、完全家族化的经营模式（传统型家族企业） /75
- 四、职业经理人制家族企业 /77

第七章 慧聪变法：从劳动股份制到知识经济 /87

- 一、变法就是创业 /87
- 二、慧聪的劳动股份制 /88
- 三、变法与制度变迁 /100
- 四、蒙牛展示的逻辑 /104
- 五、变法的逻辑力量 /107

第八章 看《乔家大院》，做“知本老板” /110

- 一、伟大的晋商模式 /110
- 二、晋商的财股与身股制 /111
- 三、看懂《乔家大院》 /113
- 四、二百年不衰的大盛魁 /131

第九章 股权变革的艺术和细节 /143

- 一、给多少合适 /143
- 二、给什么人 /145
- 三、怎样给 /147
- 四、企业组织结构对股权变革的影响 /149

第十章 家族企业的资本革命 /152

- 一、资本革命的几个基本概念 /152
- 二、我的资本历程及心得 /155
- 三、资本革命前家族企业领袖的思考 /164
- 四、家族企业为什么要实行资本革命 /166
- 五、家族企业领袖怎样跟资本共舞 /168

 下篇

家族企业的管理制度

第十一章 管理制度概论 /175

- 一、什么是管理制度 /175
- 二、企业管理规模的研究 /177
- 三、慧聪管理制度升级的痛苦与沿革 /183

第十二章 家族企业的法人治理结构 /198

- 一、法人治理结构的概念与理性 /198
- 二、不同阶段的法人治理结构研究 /199

- 三、婴儿期企业的法人治理结构与英雄型企业家 /204
- 四、学步期、青春期企业的法人治理结构与冲锋型企业家 /205
- 五、壮年期的法人治理结构和领袖型的企业家 /208
- 六、稳定期的法人治理结构与职业型企业家 /210
- 七、孤独型的企业家 /211
- 八、企业家的类型与分工 /212

第十三章 成长型家族企业的战略管理 /215

- 一、中小型家族企业的战略是什么 /215
- 二、战略之一：专注、专注、再专注 /216
- 三、战略之二：用挣来的钱再投入专注的行业 /219
- 四、战略之三：叠加互动 /223

第十四章 科技提升管理 /226

- 一、完善营销体系 /227
- 二、管好你的钱 /236
- 三、采购体系的科学化 /239

第十五章 家族企业的亲情与文化 /247

- 一、有关文化的理解 /247
- 二、制度矛盾与文化冲突 /250
- 三、家族企业领袖们的文化误区 /255
- 四、亲情是核心竞争力 /257
- 五、亲情向何处去 /261
- 六、亲情冲突：功臣与能臣 /264
- 七、科技创造新的企业文明 /267

第十六章 家族企业领袖的用人之道 /272

- 一、建好用人的制度 /272
- 二、知人善用须面对的问题 /273
- 三、用人哲学 /275

- 四、德的企业标准 /276
- 五、企业发展不同阶段老板的用人特点 /278
- 六、企业家用人的“三、二、一”原则 /284

第十七章 家族企业传承的理性与思考 /286

- 一、家族企业传承什么 /286
- 二、家族企业传承中的难解之谜 /288
- 三、后代的反叛 /296
- 四、个别传承成功的 DNA 解析 /298
- 五、血脉传承与企业传承的共同追述 /299
- 六、优质传承的定律 /304

第十八章 家族企业传承的制度设定 /306

- 一、家族企业的传承方式 /307
- 二、家族企业的亲情传承 /308
- 三、家族企业的非亲情传承 /313
- 四、伟大的中国模式——伟大的中国式传承 /319

代 跋 追寻我们共同的理想/323



中国模式

上

篇 家族企业：伟大的中国模式

历史告诉我们，每个伟大经济奇迹的背后，都会有一个伟大的企业模式在支持它。