

继畅销书《命门：中国家族企业死亡真相调查》之后，作者又一力作

中外家族企业

The Way to Success of Chinese & Foreign Family Enterprises

成功之道

周锡冰 著

《商界》副主编 周云成

《销售与市场》资深记者 潦寒

联袂推荐

家族企业=落后的生产力？错了，大错特错

500强前十名的沃尔玛、福特、丰田……就是典型的家族企业

家族企业=富不过三代？武断，十分武断

超过三代的洛克菲勒、福特、杜邦……同样还是家族企业

家族企业=短命？片面，非常片面

超过千年的日本栗津温泉酒店……俨然还是家族企业



科学出版社
www.sciencep.com

中外家族企业成功之道

周锡冰 著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

中国有着浓厚的家文化传统,数千年来,家文化商业一直是中国主要的商业存在形式。但在近几十年的经济发展中,家族企业却被视为落后管理的代名词,以致很多经营者都不愿意承认自己的企业是家族企业,家族式管理的弊端被无限放大,其优势没有得到足够的重视。

作者从家族企业所取得的业绩入手,从多个角度深入剖析了家族企业成功的诸多原因,系统地阐述了家族企业独到的管理模式,对一个极为敏感、经常被主流经济学家批判的“八大内伤”——家族企业价值观、用人、接班、传承、商业模式、创业精神、两权合一的管理模式,以及家文化等问题进行了深入论证,科学、客观地分析了家族企业作为一种企业类型存在的合理性及其存在的问题。

本书为正在创业、茁壮成长的中小型家族企业、大型家族企业的传承与可持续发展提供了行之有效的管理借鉴和参考。

图书在版编目(CIP)数据

中外家族企业成功之道/周锡冰著. —北京: 科学出版社, 2010

ISBN 978-7-03-027379-6

I. ①中… II. ①周… 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 077354 号

策划编辑: 周锡冰 赵丽蓉

责任编辑: 代义国 / 责任校对: 赵 燕

责任印制: 吕春珉 / 封面设计: 予时文化工作室

科 学 出 版 社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

双 青 印 刷 厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010 年 7 月第 一 版 开本: B5 (720×1000)

2010 年 7 月第 一 次印刷 印张: 16 3/4

印数: 1—5 000 字数: 259 000

定价: 36.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈双青〉)

销售部电话 010-62134988 编辑部电话 010-62135319-8307 (SF02)

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-64030229; 010-64034315; 13501151303

序

“在一个喧嚣的话语圈下面，始终有一个沉默的大多数。”这是王小波在《沉默的大多数》一文中开头的第一句话。引用这句话的目的其实是我要阐释一个中国最奇特的现象，那就是在今天中国历史以来最民主的时刻，大多数人仍然还是选择了沉默。

老实说，写本序并不是为了宣传本书，只是告诫仍对家族企业存在重大偏见的中国人，我力挺周锡冰的书并为其作序的深层次原因并不是我要炒作自己，或者故弄玄虚，主要还是由于大多数人，也包括从前的我，都对家族企业存在着或多或少的偏见。就像本书中所说：“家族企业被许多主流的经济学家视为落后管理的代名词而遭人诟病，以至于很多家族企业不愿意承认自己的企业是家族企业，在这样的背景下，家族式管理的弊端被无限放大，其优势没有得到足够的重视，从而更加恶化了家族企业的名声。”再加上这几年，我实地考察和通过电话采访了不少家族企业的经营者，在很多企业家论坛和沙龙上，许多企业家和专家教授、培训师、咨询师都对家族企业的认识存在着误解和偏差，在他们的眼中，企业管理混乱，竞争力不强，家族式企业很难成长起来，更不能做大做强等企业问题都是家族企业这个类型造成的。这更加激发了我支持周锡冰的决心，是因为想使人们正确认识家族企业，从而使占据我国内资企业总数的70%以上的家族企业不再继续遭受诟病。如今具有影响力的家族企业大多在市场上销声匿迹，取而代之的则是沃尔玛、福特、杜邦等国外家族企业的悲剧重演。可能有人认为我是小题大做，也可能有人认为我是在哗众取宠，但是，我要告诉大家的是，正是因为中国人自己喜欢猜疑的原因才导致了只有少数人在宽广无边的旷野中呐喊，从而让更多的人沉默。

在这个喧嚣的年代，沉默是一种选择，然而当绝大部分人都选择沉默的时候，呐喊就显得非常重要。上个世纪，中国文化革命的主将鲁迅就曾为中国人民的觉醒而呐喊过。当然，选择呐喊更需要勇气，更需要的是责任。而今，在家族企业领域，具有划时代管理意义的呐喊再一次响起。谈到周锡冰的呐喊，我们不得不从2004年开始谈起，起因是周锡冰写作了一本名叫《家企之路：解读卓越家族企业的8大经营理念》的书，这本书客观地梳理了世界级家族企业的发展之路。两年后，周锡冰出版新作《命门：中国家族企业死亡真相调查》，本书重点介绍了中国家族企业的死亡现象，特别典型地介绍了常见的35种死亡方法。3年后，周锡冰重新梳理了家族企业的成功法则，从而完成了新作《中外家族企业成功之道》。就像周锡冰在《命门：中国家族企业死亡真相调查》一书的序言中讲述的那样：

“在这里，我要给那些高歌猛进的企业领导者们，还有那些为本土企业歌功颂德、树碑立传的财经书籍的作者们泼泼冷水，在那些为本土企业歌功颂德的财经书籍的作者们眼里，似乎很多本土企业已经跨入世界级卓越公司的行列之中，结果让人遗憾的是，很多企业今天还在总结自己成功经验，却很快在声名鹊起之后瞬时崩溃或陷入困境。这在国内几乎成了一条心照不宣的定律。一个又一个辉煌地崛起，然后一个个悲壮地倒下。即使某些本土企业确实有其经营管理的优势，但短期成功的本土企业有它自己独特的历史条件、机遇、背景等因素，很多经验难以复制。同时，企业内部真实的运作情况也不会透露给每一个消费者。正是基于这个原因，笔者认为，从这些财经书籍中很难学到具有研究与学习价值的真正对企业有用的管理经验。对于企业和企业家来说，最好的学习方法就是吸取失败企业的教训，从而能够避免类似的陷阱。”

尽管上述文字并没有华丽的词藻，也没有煽情的鼓动，但是这些文字却深深地打动了我，因为我从他的文字中读出了责任感。在这个为自己而忙活的时代，周锡冰的时代责任感是不容争议的，他的著作极有可能演化为一次在备受争议的



家族企业管理领域最激烈的交锋。的确，从周锡冰第一本家族企业著作《家企之路：解读卓越家族企业的8大经营理念》，到《命门：中国家族企业死亡真相调查》，再到《中外家族企业成功之道》，这些著作无不体现作者作为一个时代财经作者的紧迫感和时代责任感，更令人钦佩的是作者的这种特立独行的呐喊精神，这才是我写本序言的重要原因。

《商界》副主编 周云成

2010年4月10日

前 言

如果你爱一个人，你就送他去家族企业，因为那里是天堂；如果你恨一个人，你就送他去家族企业，因为那里是地狱。那么家族企业到底是天堂还是地狱呢？在本书里，我们一起来探讨这个问题。的确，中国有着浓厚的家文化传统，数千年来，家文化商业一直是主要的商业存在形式，但在近几十年的经济发展中，家族企业被视为落后管理的代名词，而受人诟病，以至于很多家族企业不愿意承认自己的企业是家族企业，家族式管理的弊端被无限放大，其优势没有得到足够的重视。目前，家族企业占本土企业的大多数，并且还有不少家族企业在诞生。怎样正确引导他们健康顺利地发展，充分发挥家族企业的优势，从而立于不败之地，实在是急于解决的问题。这就是笔者为什么要写作本书的重要原因。

尽管家族企业在中国的经济领域，已经成为一支重要力量。对此，香港船王曹文锦之子、勇于开拓的第四代掌门人曹慰德主席在上海东方电视台《头脑风暴》栏目接受采访时重点强调：“如果没有家族企业，这个社会就不会和谐。”从曹慰德的话中不难看出，家族企业的历史意义非同小可。但是，在这个多事之秋的2010年，媒体再次把家族企业推向风口浪尖。先是在2010年的经济复苏的时刻，浙江省、江苏省、广东省、福建省等地的中小民营企业因缺工而不敢接订单；其次，随着丰田汽车“召回门”的道歉声，特别是当丰田社长丰田章男这句“每一辆丰田车上都有我家族的名字”的话出现在世界各大媒体头版的时候；再次，在这个风云变幻的2010年初，“富二代”的负面新闻充斥着媒体的头版头条。似乎整个的新闻焦点都聚集在家族企业上。的确，随着丰田汽车“召回门”的曝光率急剧上升而把丰田章男聚焦在大众面前，尽管丰田章男在说出这一句不得已的话时，但是，正是这一句话让丰田汽车的股票上升了5个百分点。当然，每一个企业都有可能面临这样或者那样的危机，但是家族企业却在处理危机时更多地体现

了一个企业该有的责任。面对如潮水般的批评和指责，我们该如何正确地看待家族企业呢？

第一，家族式企业不是落后的经营模式。不少人有这样的认识，包括美国经济学家小艾尔弗雷德·杜邦·钱德勒在内的一批主流经济学家纷纷把家族企业批为一种落后的企业模式，并且认为中国家族企业的管理比国外企业的管理要落后整整 50 年。有人觉得，中国的家族式管理落后西方 50 年。这或许不是一个学术错误，而是个简单的逻辑错误。因为，正是这样的管理方式让中国成长为一个伟大的经济体。对此，慧聪创始人郭凡生认为，没有必要一味去学习西方的管理方式，中国比西方管理落后 50 年的说法根本不能成立。

第二，家族企业是最好的创业模式。在创业初期，家族企业的资金大部分是从亲戚朋友那里凑起来的，管理层也基本上是和自己有血缘关系的亲戚，甚至不少员工也是自己的亲戚，以亲情为纽带，家族企业在它的初级阶段既能保证企业的凝聚力和忠诚度，又能保证它的高效率，实现直接管理。

第三，家族企业确实存在诸多不足之处。随着家族企业规模的做大，当员工人数超过 1000 人时，甚至更多的时候，企业管理就面临难题。董事长看到的报表不一定真实，要审批的也不是心里全有数的款项……等到雪球越滚越大，崩塌的危机就来了。比如，三株就是这样的例子。的确，随着环境的变迁，家族企业在管理和发展中暴露出来许多的问题，大批家族企业在竞争中逐步消亡……爱多垮了，有人说它缺钱，有人说它的管理没跟上，同样垮掉的还有红高粱快餐连锁等一大批家族企业。似乎家族企业一旦想做大的时候，它总不可避免地陷入崩塌的魔咒。

第四，家族企业也是能做强做大的。在一些世界发达国家和地区，许多家族企业又能够历经几代甚至十几代的传承，做大、做强、做长了。我国历史上也曾经出现过许多“百年老店”，比如同仁堂等企业仍然在今天散发出勃勃生机。

第五，正确理解家族企业的家文化。我国民营企业有 80% 是家族企业或泛家族企业。目前，许多家族企业已经逐步走出了粗放型的资金积累阶段，开始向现



代公司方向转制。在这一转变的过程中，传统的“家文化”在公司管理的各方面仍有深远的影响。罗伯特·科恩德教授认为，欧美家族企业成功的原因很多，一个很重要的原因就是家庭关怀特质渗入现代企业管理中，这是决定欧美家族企业在世界 500 强中的重要因素。

第六，家族企业的传承问题被过分夸大。其实，家族企业的传承问题比非家族企业要简化得多，因为家族企业在开张的那一天起，创始人就知道将企业传给自己的后代，而非家族企业就不同，在不同的时期、不同的经营中，频繁更换 CEO，这就影响了非家族企业接班人的传承。当然，这是许多家族企业做大做强和成功传承的主要原因，也与家族企业做大做强和成功传承存在着必然的关联，就好像是一条我们看不见的“神秘纽带”在支配和决定着家族企业传承的成败。

.....

家族企业经营问题已经成了一个非常敏感，也非常引人关注的话题。其实，解读家族企业的方式还有很多，并不能因为人们误解，或者一部分中国家族企业做不好，做不强就否认家族企业的作用。众所周知，“一千个读者就有一千个哈姆雷特”。不管如何解读，对于中国家族企业而言，迫切需要的是找到自己持续发展的可行之路，它正牵动着中国家族企业家的每一根神经，也是作为一名有时代感的财经作家应有的责任。当然，家族企业也有着不少问题，只要敢于面对这些问题，从而更好地管好自己的家族企业，这才是家族企业做大、做强、做长的关键。

Contents

目 录

绪论 家族企业并非落后经营的代名词	1
一、经济学家为什么对家族企业有所偏见	2
二、家族企业的营运业绩与非家族企业营运业绩相比同样出色	7
三、在中国特定的经济环境下，家族企业的效率比较高	13
四、世界上有千年的寺庙，同样也有千年的家族企业	18
五、家族企业也可以做强做大	22
第一章 小市场起步快速贴近消费市场	29
一、家族企业往往都是从小市场起步	30
二、挖掘属于自己的细分市场	35
三、极力贴近消费市场	41
四、敏锐的商机意识	49
五、对市场的内在结构和变化特点十分了解	55
第二章 家族企业价值观使管理更加简单	60
一、家族企业是社会经济生活的另一种关联	61



二、命运共同体的价值观念促进家族企业快速发展	65
三、积极向上的家族企业价值观	75
四、以血缘、姻缘和地缘为基础建立的无间信任	79
第三章 创始人的创业精神影响深远	86
一、高度的坚韧力和吃苦耐劳精神	87
二、敢闯、敢干的创业思维	90
三、节俭的良好素质	95
四、机敏的学习本领	98
五、较高的诚信度	103
第四章 团结自律灵活多变的运营机制	112
一、高度的认同感	113
二、强大的凝聚力	116
三、协调与规范的内部管理机制	122
四、家族企业灵活多变的运营机制	129
五、两权合一的经营管理模式	134
第五章 追逐长期利益将眼光投向无限的未来	139
一、追逐长期利益而反复投资	140
二、对家族企业的绝对控制	145
三、家族企业的使命感	150
四、积极把家族企业社会化	154
五、给家族企业嫁接现代企业制度	160
第六章 优质服务模式是家族企业的不败之路	167
一、家族企业在于其可行的投资模式	168



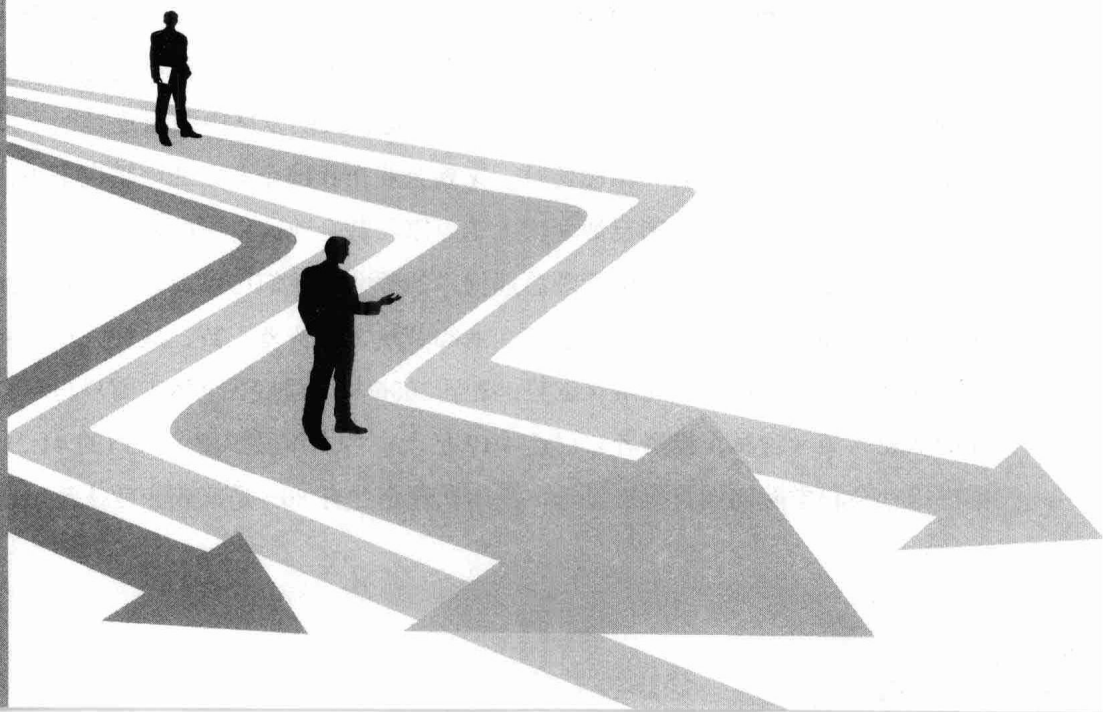
二、优质服务模式是家族企业的不败之路	172
三、选择正确赢利的商业模式	176
第七章 家文化让家族企业更有生命力	183
一、为什么家文化让家族企业更有生命力	184
二、正确认识家族企业的家文化	189
三、构建家族企业的家文化体系	196
四、家庭关怀特质渗入现代企业管理中	202
第八章 重视家族领导权的传承	206
一、及早地选拔和培养二代接班人	207
二、让二代接班人从家族企业的最基层做起	215
三、制订和实施科学的二代接班人培养计划	222
四、在实践中塑造二代接班人	228
五、开阔接班人的视野	232
六、接班人培养逐步制度化	234
七、与二代接班人建立良好的同事关系	238
八、建立和完善权力交接的协调机制	242
参考文献	250
后记	252

绪 论

家族企业并非落后经营的代名词

家族企业是落后的企业，家族经营是落后经营，如果硬要把家族企业说成是落后的企业，家族经营是落后经营的话，那么他们代表的肯定不是正确的观点。

——福特汽车创始人 亨利·福特



一、经济学家为什么对家族企业有所偏见

中国有着浓厚的家文化传统，数千年来，家文化商业一直是中国主要的商业存在形式，但在近几十年的经济发展中，家族企业被许多主流的经济学家视为落后管理的代名词而遭人诟病，以至于很多家族企业不愿意承认自己的企业是家族企业，在这样的背景下，家族式管理的弊端被无限放大，其优势没有得到足够的重视，从而更加恶化了家族企业的名声。

在很多人的眼中，家族企业就是落后企业的代名词，如：“用人惟亲，裙带关系，管理混乱，公私不分”等。于是“人才”们纷纷逃离“落后”的家族企业而投奔到许多跨国公司之下，殊不知，许多跨国公司的母公司也是家族企业，许多中国人为什么会对中国家族企业如此误解呢？究其原因源于一部分中国人“崇洋媚外”的心理特性，盲目地迷恋跨国公司，总觉得外国的月亮比中国的圆。当然，对家族企业怀有偏见的并不止中国人，东西方皆然。比如：美国经济学家小艾尔弗雷德·杜邦·钱德勒（Alfred Dupont Chandler Jr., 1918~2007）教授在接美国《商业周刊》采访时就谈到了他对家族企业的看法，他说：“家族企业只是在工业化经济初期十分流行，随着工业化经济的发展及企业组织的进化，家族企业会逐渐消亡。”但是在现实社会中，无论是新兴的发展中国家还是西方发达的资本主义社会，家族企业比比皆是。家族企业在我国企业中的比重也不小，特别是在改革开放以来，中国已涌现出上千万家民营企业。中国的私营企业有了长足的发展，根据国家工商行政管理总局提供的数字，我们可以清楚地看到，2004年12月至2006年6月，全国的私营企业的数量、投资者人数、从业人员、雇工人数和注册资本金都呈快速增长态势：截至2006年6月底，个体工商户与私营企业的从业人员（含私企投资者）已达1.12亿人，占当年城镇就业人口的41.25%。据中国社会科学院的调查报告显示，我国私营企业有80%是家族企业或泛家族企



业。从中国社会科学院的调查报告数据来看,我国的家族企业大部分规模很小,但也有一些已进入了大、中型企业的行列,其中有的还成为了上市公司,其家族资产已达上亿元,如天通股份、用友软件、东方希望集团、太太药业、汇源果汁等。

作为一种古老的企业组织形式,家族企业遍布世界各地。据不完全统计,全世界 80% 以上的企业为家族所有或控制,其中包括世界上一些最著名、最成功的企业,如沃尔玛、福特、杜邦、摩托罗拉、松下等。据美国《商业周刊》数据显示,最大的 500 家企业中的 177 家为家族所拥有。对此,福特汽车创始人亨利·福特在接受美国《华尔街日报》采访时强调:“如果硬要把家族企业说成是落后的企业,家族经营是落后经营的话,那么他们代表的肯定不是正确的观点。”

从亨利·福特的话中不难看出,家族企业有着良好的经营业绩。我们来看看《财富》2009 年、2008 年、2007 年、2006 年世界 500 强前十名的经营业绩,见表 0-1~表 0-4。

表 0-1 2009 年《财富》全球 500 强公司前十名的经营业绩

排名	公司名称	总部所在地	主要业务
1	皇家壳牌石油	英国/荷兰	炼油
2	埃克森美孚	美国	炼油
3	沃尔玛	美国	一般商品零售
4	英国石油	英国	炼油
5	雪佛龙石油公司	美国	炼油
6	道达尔石油公司	法国	炼油
7	康菲石油公司	美国	炼油
8	荷兰国际集团	荷兰	金融
9	中国石化集团	中国	炼油
10	丰田汽车公司	日本	汽车

表 0-2 2008 年《财富》全球 500 强公司前十名的经营业绩

排名	公司名称	总部所在地	主要业务
1	沃尔玛	美国	一般商品零售
2	埃克森美孚	美国	炼油
3	皇家壳牌石油	英国/荷兰	炼油

续表

排名	公司名称	总部所在地	主要业务
4	英国石油	英国	炼油
5	丰田汽车公司	日本	汽车
6	雪佛龙石油公司	美国	炼油
7	荷兰国际集团	荷兰	金融
8	道达尔石油公司	法国	炼油
9	通用汽车公司	美国	汽车
10	康菲石油公司	美国	炼油

表 0-3 2007 年《财富》全球 500 强公司前十名的经营业绩

排名	公司名称	总部所在地	主要业务	营业收入/百万美元
1	沃尔玛	美国	一般商品零售	351,139.0
2	埃克森美孚	美国	炼油	347,254.0
3	皇家壳牌石油	英国/荷兰	炼油	318,845.0
4	英国石油	英国	炼油	274,316.0
5	通用汽车公司	美国	汽车	207,349.0
6	丰田汽车公司	日本	汽车	204,746.4
7	雪佛龙石油公司	美国	炼油	200,567.0
8	戴姆勒克萊斯勒	德国/美国	汽车	190,191.4
9	康菲石油公司	美国	炼油	172,451.0
10	道达尔石油公司	法国	炼油	168,356.7

表 0-4 2006 年《财富》全球 500 强公司前十名的经营业绩

排名	公司名称	总部所在地	主要业务	营业收入/百万美元
1	埃克森美孚	美国	炼油	339,938
2	沃尔玛	美国	一般商品零售	315,654
3	皇家壳牌石油	英国/荷兰	炼油	306,731
4	英国石油	英国	炼油	267,600
5	通用汽车公司	美国	汽车	192,604
6	雪佛龙石油公司	美国	炼油	189,481
7	戴姆勒克萊斯勒	德国/美国	汽车	186,106
8	丰田汽车公司	日本	汽车	185,805
9	福特汽车公司	美国	汽车	177,210
10	康菲石油公司	美国	炼油	166,683



从上述数据不难看出，尽管受金融危机的影响，在2009年，前十名中，家族企业有沃尔玛、埃克森美孚、丰田汽车三家，占30%；2008年，前十名中，家族企业有沃尔玛、埃克森美孚、通用汽车公司、丰田汽车四家，占40%；2007年，前十名中，家族企业有沃尔玛、埃克森美孚、通用汽车公司、丰田汽车四家，占40%；2006年，前十名中，家族企业有埃克森美孚、沃尔玛、通用汽车公司、丰田汽车、福特汽车五家，占50%。在这里，不得不介绍一下屡居第一的沃尔玛，沃尔玛究竟是一家什么样的企业？如果时光倒回1982年以前，除了其所在的小镇居民以外，没有人知道沃尔玛是做什么的。著名财经杂志《财富》的编辑们开出一份名单，让沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿一下子置身媒体的聚光灯下，因为他的个人财富在美国最富有的400人当中位居第19位。在《财富》曝光了沃尔顿财富之后至今的28年里，靠经营全球连锁企业起家的沃尔顿家族财富每年都在增加，2007年3月8日公布的全球富豪排行榜上，沃尔顿家族一共有五人进入前30名，他们的财富总和是832亿美元，比排在第一位的比尔·盖茨560亿美元的财富还多272亿美元。2007年7月11日，《财富》公布了最新的美国企业500强名单，由山姆·沃尔顿创立的这家跨国零售企业以3511亿美元的销售额位居榜首，这是自2001年以来沃尔玛第五次荣膺榜首。由此可见家族企业不等于落后经营。对此，北京华夏圣文管理咨询公司对17320个样本进行了“家族企业是落后的经营吗”的调查后，得出这样一个结论，即17%的被调查者认为家族企业是落后的经营，而55%的被调查者认为家族企业不是落后的经营，28%的被调查者认为说不清，具体调查结果见图0-1。

当然，专家、学者对此众说纷纭，但是，令人遗憾的是，经济学的主流观点常常把家族制企业作为一种落后的产业组织象征，把这种组织形式当做企业进一步发展的障碍。尽管如此，这并不妨碍家族企业在中国乃至世界范围内对经济发展的无可替代的作用。