

周锡冰◎著

# 命门

## 中国家族企业 死亡真相调查

### 升级版

失败的教训比成功的经验更值得借鉴

# 解密全球危机下 不为人知的家族企业死亡内幕

高利贷炒房、炒股、炒农产品、跑路、假倒闭、疯狂贷款、逃税漏税、盲目冒进、拍脑袋决策、暴富投机心态、“逃亡”式真移民、以玩世正老板急功近利、吹糠见米……

联袂  
推荐

《商界》副主编 周云成  
中国家族企业问题研究中心研究员 赵丽  
中国总裁培训网 CEO 沈洋  
西南政法大学教授 曾德国  
中央民族大学人类学博士 兰世辉

 财富商学院  
Fortune School of Business  
家族企业研究书系

 中国财富出版社  
CHINA FORTUNE PRESS

财富商学院  
Fortune School of Business  
家族企业研究书系

# 命 门

周锡冰◎著

中国家族企业  
死亡真相调查

升级版

中国财富出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

命门：中国家族企业死亡真相调查：升级版/周锡冰著. —北京：  
中国财富出版社，2013. 1

(财富商学院家族企业研究书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4525 - 5

I. ①命… II. ①周… III. ①家庭企业-企业管理-研究-中国  
IV. ①F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 252724 号

策划编辑 范虹轶

责任印制 方朋远

责任编辑 丰虹

责任校对 孙会香 梁凡

---

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 中国农业出版社印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4525 - 5/F · 1889

开 本 787mm × 1092mm 1/16 版 次 2013 年 1 月第 1 版

印 张 20 印 次 2013 年 1 月第 1 次印刷

字 数 346 千字 定 价 39.80 元

---

**版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换**

# 财富商学院家族企业研究 书系专家委员会

总顾问 曾德国  
主任 张路中  
副主任 周云成 张永 宋华 陈莉 张大德  
          兰世辉  
委员 沈洋 张荐华 范萍岚 魏双勤 朱伯庸  
          何明

# 财富商学院家族企业研究 书系编委会

主编 周锡冰  
执行主编 周锡冰 黄华  
编委 周锡冰 黄华 范虹轶 丰虹 卢海坤  
          赵丽蓉 霍红建 赵立军 王彦 厉蓉  
          赵晓棠 熊娜 周芝琴 李艾丽 李言  
          黄坤山 丁芸芸 何庆 周斌 李文强  
          丁文 兰世辉 徐世明 余玮 杨丹萍  
          沈娟 刘炳全 占小红 史霞 陈德生  
          吴雨来 王建 庞志东 姚信誉 陈放  
          李爱军 周晶晶 周凤琴 蔡跃 姜玲玲  
          李嘉燕 徐思 苟斌 文淑霞 周启桃  
          周云成 叶建国 汪洋 周锡军 张荐华  
          丁启维 丁应桥 吴向刚 吴雨凤 欧阳春梅



2011年12月，全国工商联对外发布的中国首份《中国家族企业发展报告》显示，中国家族企业经营年限平均为8.8年。

然而据美国《财富》杂志报道，世界500强企业平均寿命为40年，世界1000强企业平均寿命为30年，一般跨国公司平均寿命为10年。但是与欧美家族企业40年的经营年限相比，中国家族企业还是相差甚远。

有人把中国家族企业短命的责任全部推卸到家族企业这种企业类型上，这样的观点是有失公允的。就像本书作者周锡冰在“家族企业长盛不衰的秘诀”培训课上所说的：“制度没有先进和落后之分，只有合适与不合适之分。企业制度的选择是一个自然的过程，如果盲目追求理想中的组织形态，必将以牺牲家族企业的利益为代价。”

“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》一文中的第一句话。我引用这句话的目的其实是要阐释一个中国最奇特的现象，那就是在今天中国历史最民主的时刻，大多数人仍然选择沉默。

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原因并不是我要炒作自己，或者故弄玄虚，而是由于大多数人，也包括从前的我，都对家族企业存在着或多或少的偏见。

## 命



周锡冰在培训课上说：“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，我实地考察或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，即让人们正确认识家族企业，使占据我国内资企业总数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已销声匿迹，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，而更多的人选择沉默。

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。20世纪，新文化运动的主将鲁迅就曾为中国人民的觉醒而呐喊过。当然，选择呐喊不仅需要勇气，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。说到周锡冰的呐喊，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》，该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，完成了新作《中外家族企业成功之道》。6年后，周锡冰深度剖析了家族企业长盛不衰的50个秘诀，出版了《家族企业长盛不衰的秘诀》，该书出版后两个月就赢得了市场的认可。一个财经媒体的朋友告诉我，该书进入新书销售排行榜，而且还排在探花的位置上，的确可喜可贺。

前几日，在一个企业家论坛上，周锡冰告诉我他已经重新修订了《命门——中国家族企业死亡真相调查》一书，并让我做推荐序，这件事情让我非常震惊，主要原因是，一个执著的青年学者试图通过自己的著作来给备受争议的中国家族企业正名，从而让中国人改变对家族企业的客观看法，我想这是一个相当艰难的过程。

正如鲁迅先生在《娜拉走后怎样》一文中曾谈道：“可惜中国太难改变了，即使搬动一张桌子，改装一个火炉，几乎也要血；而且即使有了血，也未必一定能搬动，能改装。不是很大的鞭子打在背上，中国自己是不肯动弹的。我想这鞭子总要来，好坏是别一问题，然而总要打到的。但是从哪里来，怎么地来，我也是不能确切地知道。”

尽管这是鲁迅先生1923年12月26日在北京女子高等师范学校文艺会上的讲话，但是鲁迅先生的“在中国，挪动一张桌子都是要流血的”论断至今亦为深刻。同样，要在具有一定规模的家族企业中进行社会化改造，我想其阻力肯定不小。然而，很多家族企业，由于没有进行社会化改造，或者改造不彻底，结果导致了家族企业的死亡。这在书中浓墨重彩描写了很多，在这里，我就不再重复。

在中国，有一个奇怪的现象，那就是容易走入一个极端，这主要体现在两个方面。第一方面就是好，在主流媒体和财经书籍作者的讴歌下，似乎就是中国现代的英雄。特别是在中国崛起的生生浪潮中，似乎中国家族企业已经战无不胜，攻无不克。

就像周锡冰在培训课上所说：“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的成功经验，却很快在声名鹊起之后瞬时崩溃或陷入困境。一个又一个辉煌地崛起，然后一个个悲壮地倒下。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。”

第二方面就是坏，坏得一塌糊涂，连一点价值也没有，有点美国式外交政策——“不是我的朋友就是敌人”的意味。再加上一些家族企业家或者老板都喜欢听一些吹嘘或者阿谀奉承的话，这样就使得原本暗流汹涌的市场竞争中众多的家族企业之船触礁搁浅。

然而，遗憾的是，中国众多家族企业家采取的依然是像泰坦尼克号的船长爱德华·约翰·史密斯一样，在过分自信的经验中，最终导致泰坦尼克号因为撞上冰山而沉没，这不得不引起中国家族企业创始人足够的反思。

其实，作为家族企业本身没有错，甚至可以说家族企业的营运业绩比非家族企业营运业绩更为出色。错的是很多家族企业家或者老板过盲从，缺乏战略思维。这就要求家族企业达到一定规模后进行社会化改造，从而更好地适应家族企业的发展。正如本书作者所说：“万向、方太的成功突围，华尔街许多趋势专家预言，21世纪将是中国家族企业的世纪，将是中国家族企业的天下。但是中国家族企业如果不知道家族企业的核心内容和致命因素，不能加以批判和再造，那么这样的预言永远也只是预言。”

尽管上述文字并没有华丽的辞藻，也没有煽情的鼓动，但是这些文字却深深地打动了我，因为我从这些文字中读出了责任感。在这个为自己而忙活的镀金时代，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》《中外家族企业成功之道》《家族企业长盛不衰的秘诀》，再到《命门——中国家族企业死亡真相调查》重新修订再次出版，无不体现作者作为一个财经作者的时代紧迫感和责任感，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**

**2012年10月20日**



## 再版修订序言

当我的“新书”——《家族企业长盛不衰的秘诀》在2012年4月出版后，不久就销量不俗，排在了北发网新书销售排行榜的第三名。当然，有读者可能会说：“你不就是取得了第三名吗？又不是第一，有什么可以拿出来说的。”

的确，这样的想法是对的，因为取得一点点成绩就沾沾自喜，这是骄傲、自满的表现。

可是对于我来说，《家族企业长盛不衰的秘诀》这本书能排在销售排行榜的第三名，我多少感到有些欣慰，是因为我的劳动得到了读者的认可。特别是收到数十位江苏、浙江、广东、福建等中小家族企业的董事长、总经理，以及非家族企业老板的来信，在他们的信中大都表达了《家族企业长盛不衰的秘诀》这本书对他们的帮助。

他们还在信中说，他们还看过我在2006年出版的一本名叫《命门——中国家族企业死亡真相调查》的书，说对他们的经营反思很有帮助。

他们在信中建议我修订一下《命门——中国家族企业死亡真相调查》一书，在其中增加一部分关于动荡时代下的家族企业，特别是中小家族企业死亡真相的内容，同时他们还给我提供了一些家族企业死亡的案例，不过，鉴于他们的要求，书中省去了这些家族企业的公司名称。



在此，我非常感谢这些读者的支持。

当时，我就看见一些媒体开始传递一个信息，说很多老板跑路和自杀。老实说，读者的要求给了我一个不小的挑战，因为《命门——中国家族企业死亡真相调查》增加金融危机下的中小企业死亡真相剖析将是一个最大的难点。

在动荡时代下，金融海啸席卷全球，大大小小的中小家族企业经营者们面对业务萎缩，价格缩水；供货商紧追，客户拖欠；银行惜贷，资金链断裂；成本上升，融资困难，消费不旺……家族企业在经济之路上步履维艰。面对新的宏观环境，中国的家族企业将如何生存和发展是个非常复杂和棘手的问题。

尽管如此，我不能拒绝读者的殷切希望，于是在半年后的今天，《命门——中国家族企业死亡真相调查》一书修订版正式完稿，这也是我给支持、关注以及其帮助我的读者们一个交代。

在当当网上，有读者留言说：“我见过很多家族企业，和这本书里所描述得非常贴切。整本书把家族企业的所有症结表露无遗，建议那些家族企业的老板们应该仔细阅读。”

也有读者留言说：“我本人即在一家族企业工作，书里提到的问题，我感同身受，毛病在于缺乏系统深刻的分析，有简单罗列现象之嫌，有些问题可以概括得更精练一些。家族企业的管理上的病象描写得还可以，但希望看到刨根问底的分析！”

还有读者留言说：“对现象有定性统计，感同身受，能警醒人。但是，缺乏深入定量研究，很少具体提出解决方法。”

针对这些读者的要求，我在修订的过程中，不仅增加了金融危机中小企业死亡真相的内容，同时也将问题精练了，增加了系统深刻分析等内容。在此，谢谢读者的建议，希望能够给你们提供借鉴。

周锡冰

2012年10月



新希望、万向、方太、娃哈哈、国美等一大批中国家族企业在激烈的市场竞争中成功突围，于是美国华尔街许多趋势专家预言：21世纪将是中国家族企业的天下，这样的观点伴随着中国的崛起而得到印证。

不可否认，中国家族企业在改革开放30多年的时间里取得了举世瞩目的成绩，有的家族企业打败了实力雄厚的跨国公司，有的则成为雄霸一方的隐形冠军。尽管家族企业蓬勃发展，但是在这30多年的时间里，中国有多少流星似的家族企业我们不得而知。

取得成功的毕竟是少数家族企业，而多数家族企业仍然在倒闭的边缘上挣扎。可以说，如今，中国家族企业正在遭遇前所未有的危机。如果中国家族企业创始人不知道家族企业的危机所在，极可能遭遇倒闭的致命因素，不能有针对性地加以批判和再造的话，那么华尔街趋势预言专家的预言永远也只是预言罢了。

事实证明，一个没有危机意识的家族企业，必定是一个没有希望的企业；一个没有危机感的民族，是一个没有希望的民族；一个缺乏批判和再造勇气的家族企业创始人，只是一个孤芳自赏、刚愎自用的企业老板而已。

我说中国家族企业正在遭遇前所未有的危机，绝不是危言耸听、故弄玄虚。我要告诉那些“孤芳自赏、刚愎自用”的家族企业创始人，今

天的中国家族企业其处境有多糟糕、形势有多不利。而家族企业创始人身处家族企业濒临倒闭边缘却浑然不知，家族企业创始人总是习惯低估自己的对手，又习惯高估家族企业创始人自己的实力。

我今天之所以要把家族企业面临的危机告诉家族企业创始人，是因为要唤起家族企业创始人对危机管理的重视。否则，家族企业就可能在发展的高速公路上翻车。

让人担忧的是，面对危机四伏的局面，家族企业创始人并没有危机意识，反而充满了错误思维。

其实，有危机并不可怕，可怕的是家族企业创始人对危机视而不见，粉饰太平；更可怕的是，当危机来临的时候，家族企业创始人采取“头痛医头，脚痛医脚”的办法，制造更大的企业危机。

为此，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。至少在目前，中国家族企业依然面临着重大的生死考虑。不管是金融危机，还是原材料及其劳工成本的上涨，这些都直接摊薄本已微薄的利润。2008年，由于受美国次贷危机的影响，很多中小出口型家族企业频频传来破产和倒闭的消息。据报道，在2008年的金融危机中，中国大陆地区仅在2008年上半年就有6.7万家规模以上的中小企业倒闭。

然而，在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眼里，似乎很多本土企业已经一步跨入世界级卓越公司的行列之中，结果让人遗憾的是，很多尚在总结成功经验阶段的企业，却很快陷入声名鹊起之后的困境，甚至瞬时崩溃。

这种流星似的企业生命周期在华夏大地上几乎成了一条亘古不变的铁律，比如，沈阳飞龙集团、山东三株集团、珠海巨人集团、郑州亚细亚集团、北京南德集团、广东中山爱多集团、山东秦池酒厂、广东太阳神集团、掉渣烧饼、黑格集团，等等。

这些企业都是按照一个又一个辉煌地崛起，然后又一个个悲壮地倒下的路径完成了犹如流星一样刹那间绚丽而短暂的生命周期。

当然，并不是所有中国家族企业都是沿袭这条路径行进的。在我们对家族企业的研究过程中发现，有很多中国家族企业确实有其经营管理的优势，而且企业也达到了一定规模，只不过是创始人依靠自己独特的历史条件、机遇、背景等因素，而这些客观条件在如今的竞争中又难以复制。同时，有的家族企业发展到一定规模后已经开始进行社会化改造。

研究发现，许多家族企业之所以前仆后继地倒下，可能有的读者认为是在原材料价格上涨、劳动力成本提高、加工贸易政策大幅收紧、出口退税率不断下调、人民币持续升值等诸多因素影响下倒闭的；可能也有读者认为，中小家族企业是因为缺乏可持续性战略而导致的倒闭；可能还有读者认为是国外贸易保护严重，出口型中小家族企业拿不到订单，或者国外购买力贫乏，导致了倒闭。

不可否认的是，在金融危机的影响下，宏观经济环境趋紧是导致中小家族企业倒闭的主要原因，不过，这不是根本原因。家族企业倒闭的根本原因还是由于家族企业创始人自身。

揭露企业衰亡内幕是一个有责任感的财经作家必须为社会做的分内工作，可是为什么以家族企业为突破点呢？从20世纪80年代改革开放以来，尽管中国家族企业发展得不够理想，但是其创业精神时刻打动着我，在我国数以千万计的民营企业中，家族企业占95%以上，并且在未来将成为我国经济发展的重要力量。

为此，我决定揭示中国家族企业在整个管理、营销、战略、广告、策划过程以及企业家自身导致企业衰亡的因素，希望关注中国家族企业和致力于创业的同志们能够吸取更多的失败经验，避免类似的情况再次出现。

正是基于这个原因，我们分析总结了中国家族企业死亡的真正原因，

# 命



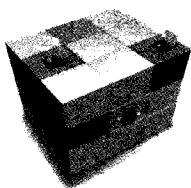
从而给家族企业创始人提供一个 MBA 教学的情境案例，让家族企业创始人身临其境。

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，因为失败的教训比成功的经验更值得借鉴。

在编写本书时，我为了揭开中国家族企业诸多死亡真相调查，行程 1 万多千米，采访了 5000 多家企业，从而揭露了许多不为人知的家族企业管理内幕。在揭露这些管理内幕时，我分析总结了中国家族企业的失败教训，以较为深刻的视角指出了长期以来被人们所忽视的许多问题，这为更多关心家族企业的人们提供了一个观察的窗口。

周锡冰

2012 年 10 月



# 目录

<b>第一章 中国家族企业屡屡无缘排行榜值得反思</b> .....	1
<b>第一节 长寿家族企业数量与中国的大国地位不匹配</b> .....	3
中国长寿家族企业的数量过于稀少 .....	3
中国家族企业面临的种种问题 .....	8
<b>第二节 集体性战略缺失导致中国家族企业不能基业常青</b> .....	11
短命的中国家族企业 .....	11
拍脑袋决策使得经营困难重重 .....	15
阻碍中国企业走向基业常青的深层次因素 .....	17
尽可能让自己所作出的每一个决策都正确 .....	19
企业成败主要取决于决策和管理两大因素 .....	20
<b>第三节 机会主义的暂时繁荣阻碍中国家族企业的永续经营</b> .....	22
处处是机会的经济环境 .....	22
温州老板跑路源于摒弃实业 .....	25
<b>第二章 中国家族企业批判与再造</b> .....	29
<b>第一节 面对竞争企业的汪洋大海，家族企业已经没有石头可摸</b> .....	31
批判与再造是一条必经之路 .....	31
难以逾越的坡顶困境 .....	35
批判和再造是做大家族企业的途径之一 .....	37



第二节 剪掉了家族企业的辫子，并不就是真正的现代企业·····	39
批判和再造并不是全部否定家族企业·····	39
把家族企业的批判和再造与家族化管理区分开·····	40
第三节 实现再造，必须对家族企业进行彻底批判·····	43
比登天还难的批判和再造·····	43
张万奇父子正确的做法·····	45
第四节 没有批判与再造，就没有基业常青和永续经营·····	47
两大怪圈严重制约着中国家族企业的发展·····	47
家族企业的优势·····	49
目前中国家族企业的四个改造内容·····	50
创始人对家族企业改造时的担心·····	51
<b>第三章 家族企业短命的 22 个致命因素</b> ·····	<b>55</b>
第一节 急功近利，鼠目寸光·····	57
缺乏战略总体设计·····	57
看重眼前利益·····	59
一夜暴富的投机心态非常严重·····	62
第二节 刚愎自用，独断专行·····	64
领导人唯我独尊阻碍成熟期企业的发展·····	64
克林电子倒在“刚愎自用，暴政独断”中 ·····	65
刚愎自用、独断专行的四个类型·····	69
柳传志的制度化管理值得借鉴·····	70
第三节 事必躬亲·····	73
事必躬亲时的态度·····	73
业务性领导者过于事必躬亲·····	76
事必躬亲，不喜欢授权的原因·····	78
领导 = 决策 + 授权·····	80
职位越高，授权的比例就越大·····	82