



管理学院
School of Management



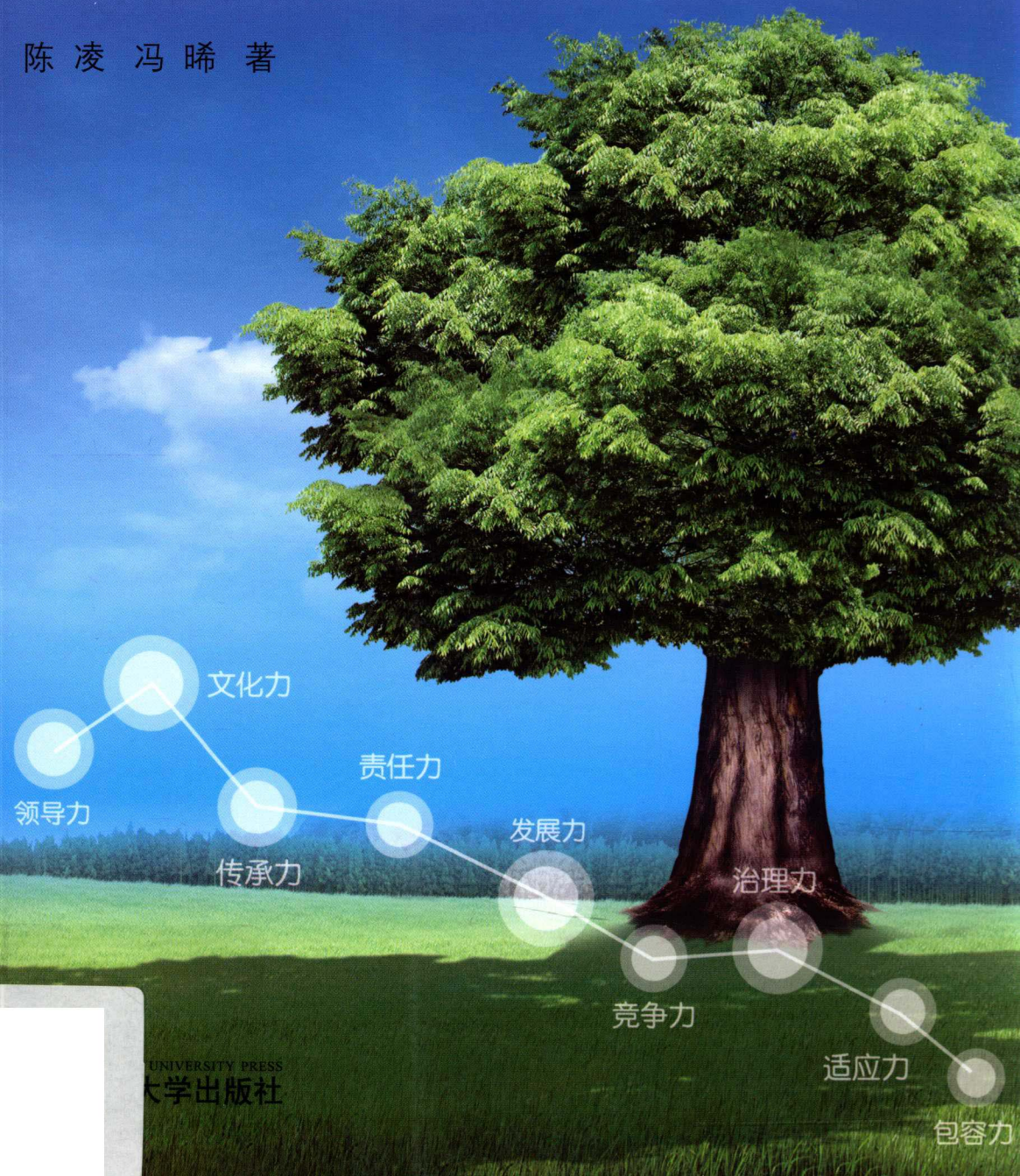
前进策略
Progress Strategy

2 0 1 2

中国家族企业健康指数报告

2012 Index for Healthy Chinese Family Business

陈凌 冯晞 著



UNIVERSITY PRESS
大学出版社

包容力



管理学院
School of Management



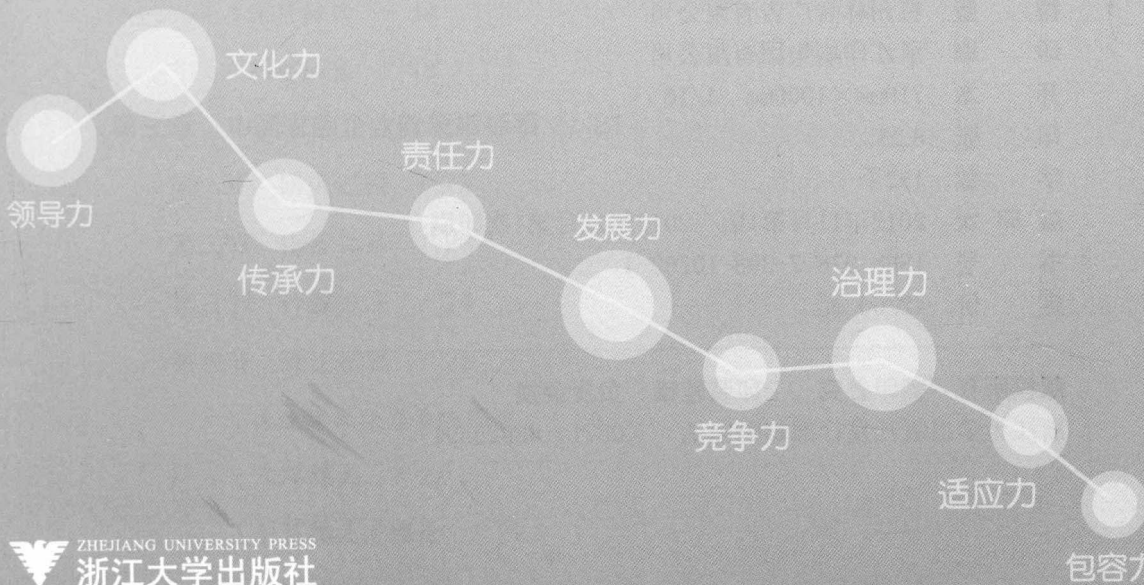
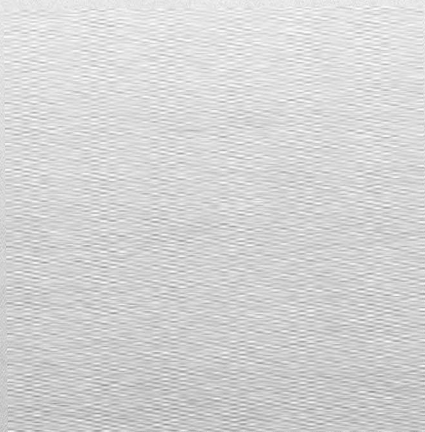
前进策略
Progress Strategy

2 0 1 2

中国家族企业健康指数报告

2012 Index for Healthy Chinese Family Business

陈凌 冯晞 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

2012中国家族企业健康指数报告 / 陈凌, 冯晞著

— 杭州 : 浙江大学出版社, 2012. 11

ISBN 978-7-308-10762-4

I. ①②… II. ①陈… ②冯… III. ①家族—私营企业—企业管理—研究报告—中国 IV. ①F279. 245

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第251973号

2012中国家族企业健康指数报告

陈 凌 冯 晞 著

责任编辑 樊晓燕

封面设计 杭州林智广告有限公司

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路148号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州林智广告有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 8.25

字 数 152千

版 印 次 2012年11月第1版 2012年11月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-10762-4

定 价 42.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

作者前言

PRELUDE

肩负着培养具备国际视野、创新能力、创业精神、社会责任的优秀管理人才的历史使命，浙江大学管理学院的愿景就是成为塑造新时期的中国企业家精神的新引擎。作为一次开拓性的尝试，2012年初，浙江大学管理学院联手北京零点前进咨询有限责任公司完成了《2012年中国企业健康指数报告》，第一次提出了描述中国企业健康力量现状的“三九理论”和指标体系，指出了中国民营企业致力于成长发展的健康力量所需要的素养和环境，指出了企业家们改善心智模式、政治家们创新环境政策的方向。

在此基础上，浙江大学管理学院再次联手北京零点前进咨询有限责任公司成立联合课题组，展开了对中国家族企业健康指数的研究，在中国家族企业面临传承和发展的巨大挑战之际，为家族企业发展提供长久可持续发展的策略建议思路。

此次研究以中国内地的家族企业为研究对象，整合了家族企业研究领域的专家意见，通过实地调查和企业走访，提出了一套家族企业健康生态理论，构建了一套专门诊断家族企业健康状况的指标体系和调查工具；同时，结合浙江大学家族企业研究所多年对家族企业的关注和研究，选取了有代表性的企业个案，对研究体系进行有益的补充和说明。针对中国家族企业健康状况的现实情况，本研究试图能够引起大家对家族企业健康状况和未来发展方向的关注和讨论。

未来的5到10年是中国家族企业转型和发展的关键时期。联合课题组将保持对中国家族健康的跟踪调查和持续关注。今年关注的对象和区域是在中国内地的家族企业，明、后年将增加研究在亚洲和在全球的中国家族企业，从而以一个更宽广的国际视角来研究和促进中国家族企业的健康发展。

由于这次研究的时间和精力有限，现成的国内外相关研究成果和可供借鉴的资料还很缺乏，尤其是受我们课题组的研究水平和学识所限，无论是指标体系、调查工具还是分析方法都还只是一种初步的尝试，相关的理论构建和观点论证还需要进一步改进完善。有感于本报告讨论问题对于中国社会经济发展的重要和迫切，因此我们不揣简陋，将报告付梓出版，求教于国内外关心中国家族企业成长发展的各方有识之士。

本研究获得了浙江大学管理学院学科建设基金和浙江大学一方太家族企业研究基金的资助。

序言一

PREFACE I

茅理翔 家业长青接班人学院院长、方太集团名誉董事长

《中国家族企业健康指数报告》出版了，这是浙江大学管理学院与北京零点前进策略咨询有限责任公司的最新成果，也是陈凌教授团队对中国家族企业实践与研究的又一重大贡献。特别是在当前转型洗牌的多危机时代，中国家族企业正面临一个特殊的传承危机与转型洗牌的关键时刻，这个报告的诞生，将对中国家族企业的健康成长、走向百年老店，起到一个指路明灯的历史性作用，更是以陈凌教授为首的专家团队对中国家族企业核心理论价值体系的一项独具创造性、前瞻性、权威性的重大研究成果。

我是家族企业坚定的拥护者，也是家族企业坚定的革新者。我创了一个家族企业，后来又研究家族企业，与全国的专家、学者、企业家交流，我深深感到家族企业已经完全融入市场经济的每一个角落，已经成为符合中国特色社会主义价值体系的重要经济组织形态，这既是改革开放的成果，也是必然的客观规律。但这并不能说明家族企业就是现代的、健康的。作为一个新生的经济组织，家族企业经历了飞速发展的创业期，也确实暴露了许多问题，比如管理粗放、技术落后、战略模糊、制度缺失，家族企业的健康发展急需社会理论体系的指引和帮助。

《2012中国家族企业健康指数报告》第一次提出了家族企业健康生态系统理论，以动态的、系统的、互动的视角来看待影响家族企业健康发展的诸多因素，并提出评估和衡量家族企业健康状况的三个维度和九个健康元素。同时，研究中提出的“传承鸿沟”、“信任稀薄”、“规划屏障”、“标签模糊”等概念对家族企业发展的问题进行了精炼的总结和概括。

方太一边创业，一边传承，一边转型，在实践中摸索了一条“建立现代家族企业”的路，成长为行业的领导者，但仍然面临许多难题。这份报告对像方太这样的家族企业具有重要的、实践性的指导意义。达到报告标准的家族企业必然是现代家族企业。这样的家族企业从体制上符合市场经济规律，是最有生命力的，从管理上

能够与德国隐形冠军这样的公司匹敌，从文化上能够融入中国特色社会主义价值体系，从责任上完全符合共产党执政为民、富民强国的理念。

这份健康指数报告所探寻的中国家族企业健康力量，不仅是老一代企业家“创业艰难百战多”的苦求之路，也是未来一代接班人不可或缺的企业家精神。我更愿意看到，在家族企业研究和促进家族企业发展的过程中，有愈来愈多的新生力量，共同来为中国家族企业发展的健康力量而努力！

序言二

PREFACE II

蔡济铭 (Jess Chua) 加拿大卡尔加里大学财务学教授、浙江大学管理学院家族企业
兼职讲座教授

When Prof. Chen Ling first told me about this ambitious project to study the organizational health of family firms in China, I had just begun to think about the same subject because of an invitation to join a similar project in an international context. I would like to congratulate Prof. Chen and his colleagues for so quickly achieving their results because our own has barely begun. Thus I was quite interested in what their project uncovered and it was fortuitous that Prof. Chen asked me to write a preface for the study, allowing me to see the report before it is made public to everybody.

当陈凌教授初次对我提及中国家族企业组织健康这个雄心勃勃的研究项目时，我正好因受邀参加类似项目而开始思考国际背景下的相关问题。我要恭喜陈教授和他的同事这么快就取得了研究成果，而我自己的研究才刚刚开始。我对他们的项目研究发现很感兴趣，同时我也很荣幸受邀给研究报告做序，让我能在报告公开发表前看到研究成果。

Health, even in the case of a person, is not easy to define or measure. The World Health Organization (WHO) defines it as: "... a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity." So the definition transcends freedom from illness and pain which is how health is actually defined in medical practice as implied by the pronouncement of health when one's annual physical checkup screens out diseases and their near causes. But even the WHO definition has been criticized for setting an ideal that is unachievable or unachievable by most. Thus, many experts now work with a concept of health that is somewhere between the

definition as practiced in medicine and as defined by the WHO.

健康,即便是针对个人也不容易定义和测量。世界卫生组织(WHO)对健康的定义是:“……生理、心智和人际等全方位状态良好,而不只是没有疾病和免于身体虚弱。”这个定义超越了医疗实践对健康的事实定义,即无病无痛,直白地说就是年度体检对疾病和病因排查后做出的健康结论。不过即便是WHO的定义也被批评者认为是为健康设置了一个无法达到或绝大多数人无法达到的理想状态。因此许多专家所用的健康概念仍位于医疗实践定义和WHO定义之间。

The idea that organizations should also be viewed in terms of its health rather than simply its economic performance is around fifty years old, quite young in terms of science. If experts are still unable to agree on a definition of health for individuals, we should not expect them to do better in terms of organizational health. Clearly, it cannot be a case of an organization without problems because, especially in today's global economy, organizations all face the constant need for adapting to changes in the business environment. Some combination of direction, self-identity, productivity and adaptability in their financial, psychological, social and cultural contexts appear to be present in most definitions. These ingredients are certainly reflected in the measures used in this study.

管理学关注组织的健康而不仅是简单地用经济绩效来评价组织的思想已经流行了近半个世纪,但是用科学的方法来研究组织的健康状况还是非常新的尝试。既然医学专家们在个人健康的定义上尚且不能达成共识,也不该太指望管理专家们在组织健康的定义上能做得更好。而且很明显组织不可能没有问题,特别是在今天这种全球化经济背景下,所有组织都需要不断适应商业环境中的变化。大多数企业健康定义都会融合财务、心理、社会和文化这些方面的目标、身份、生产力、适应力等因素,这些因素在本研究的方法中都有所体现。

One of the most important difficulties in studying organizational health arises from the fact that organizational health requires both the organization as a whole and the individuals who make up the organization to be “healthy”. This requires a delicate balancing of the interests of the organizational members and the organization itself or else the interests of one would end up being enhanced at the expense of those of the other. This balancing act cannot escape influence from the cultural heritage of the family and the community at large. Thus the

uneven scores found for the different dimensions measured in the study may be the result of differences in interests as affected by cultural orientations of the founders, the potential successors and the non-family workers. For example, as the study observes, there may be a conflict between the collectivist orientation of the founder and the western-influenced more individualistic one of the potential successor.

组织健康研究的关键难题之一是组织健康要求组织整体和组织成员都要“健康”这个事实。该事实要求巧妙平衡组织成员和组织本身的利益冲突，否则必然导致一方得益一方受损。平衡方案逃不脱家族文化遗产和社会文化传统的影响，因此本研究各测量维度上的不同得分可能是不同利益群体差异的体现，反映了创始人、潜在接班人和非家族成员等群体的不同文化倾向。比如本研究观察到的创始人的集体主义倾向和潜在接班人受西方文化影响而表现出来的更个人主义的倾向之间就可能存在冲突。

When the object of study is complicated by the presence of a second organization—the family—the subject becomes interesting and challenging indeed. Now, the situation studied involves conflicts between interests of the family firm as an organization, the family as another organization, the individual family members working in the business, the individual family members not working in the business, and the non-family workers of the firm. As a result of the complexities, the conclusions made in the study are going to be controversial. First, this is because they will reflect the Chinese culture with respect to whose interests are more important. Second, arguments are needed to approach the truth. Thus, although controversy could be frustrating for family firms and their consultants, it excites researchers because it is where we live. So I believe that this report is going to receive a lot of attention from family business researchers in China. And researchers should thank Prof. Chen and his colleagues for leading us toward this very important, new, challenging and controversy prone topic of research.

当研究目标必须要考虑另一个组织——家族——而变得复杂时，研究主题事实上也变得有趣和富有挑战。此时所研究的情景涉及家族企业和家族这两个组织之间的利益冲突，涉及企业内的家族成员、企业外的家族成员以及企业内非家族成员之间的利益冲突。研究情景复杂造成的结果是研究结论和对结论的解释必然存在争

议。出现争议首先是因为情景中的冲突反映了中国文化中谁的利益更重要的价值判断，其次是因为学术界必须通过争论来接近真理。所以，虽然争议的结论可能让家族企业和企业顾问无所适从，但却让我们这些研究者很兴奋，这正是我们要研究的天地。因此，我认为这份研究报告必将会受到中国家族企业研究者的诸多关注，而且研究者应该感谢陈教授和他的同事们在这个重要、崭新、富有挑战和必然充满争议的研究领域为我们开路。

目 录

CONTENTS

- 作者前言 / 1
- 序言一 / 3
- 序言二 / 5
- 第一章 核心发现 / 1
- 第二章 研究说明 / 13
 - 第一节 研究背景与目的 / 14
 - 第二节 研究方法 / 15
 - 1.文献研究法 / 15
 - 2.德尔菲专家法 / 16
 - 3.深度访谈 / 18
 - 4.问卷调查 / 18
- 第三章 中国家族企业健康指标系 / 21
 - 第一节 研究过程 / 22
 - 第二节 指标体系 / 23
 - 第三节 计算方法 / 24
 - 第四节 理论基础 / 25
 - 1.企业健康生态系统理论 / 26
 - 2.三环模式 / 27
 - 3.利益相关者理论 / 29

第四章 中国家族企业健康现状分析 / 31

第一节 中国家族企业健康的总体分析 / 32

1. 中国家族企业健康水平迈入中级阶段 / 32
2. 中国家族企业健康指数的三维分析 / 34
3. 中国家族企业健康指数“九力”得分分析 / 37

第二节 中国家族企业家精神现状分析 / 39

1. 家族企业传承与职业经理人培养 / 39
2. 家族企业领导力: 个人影响力最突出, 创新欠缺 / 44
3. 家族企业文化力: 共同的使命感和共同的利益追求 / 46

第三节 中国家族企业行为现状分析 / 49

1. 家族企业发展力: 小农意识和持盈守成的心态形成规划屏障 / 49
2. 家族企业竞争力: 产品与服务优势最突出, 研发需投入和提升 / 51
3. 家族企业治理力: 家族与企业需并重 / 53
4. 家族企业责任力: 自我认可度高, 需在进阶项上提升 / 55

第四节 中国家族企业环境现状分析 / 57

1. “去家族化”的家族企业的认同感 / 57
2. 家族企业环境阻碍家族企业健康提升 / 58
3. 缺乏接班规划和企业发展规划是家族企业发展面临的重大挑战 / 60

第五章 中国家族企业健康个案分析 / 63

结束语 只有健康, 才能长寿 / 107

附录 / 111

附录1 调查者背景信息 / 111

附录2 中国家族企业健康诊断工具 / 115

参考文献 / 119

后记 / 121

第一章

核心发现

KEY FINDINGS

核心发现一

家族企业健康生态系统理论

“家族企业健康”的概念由本研究首次提出，为家族企业与企业健康这两个概念的文叠区域。家族企业是指家族对企业的经营和发展具有决定性影响力的民营企业。这些影响力不仅可以从家族在企业股权、决策权和核心领导岗位等可操作变量上加以定义，也包括家族目标、创业精神和家族文化对企业的影响。企业健康是指企业在体现竞争力的制度、文化、绩效等方方面面的机能水平。从上述定义来看，家族影响力和企业的健康都是永远处于变化中的状态，这些状态是许许多多内外因素互动的结果。内外因素和因素间的互动构成影响家族企业健康的生态系统。

具体而言，家族企业健康生态系统理论是以动态的、互动的、系统的视角构建的一套对家族企业健康进行诊断的体系，从三个维度和九个指标对家族企业的健康状况进行评估。

三个维度是指家族企业精神、家族企业行为和家族企业环境，九个指标是指衡量企业的九个健康元素，即领导力、传承力、文化力、竞争力、发展力、责任感、治理力、适应力和包容力。

借鉴生态系统的概念，“家族企业健康生态系统理论”创建了家族企业健康生态系统的两大原则：

1. 只有当家族企业精神、企业行为、企业环境三者之间良好的互动和反馈，并充分发挥各自的功能时，才能形成家族企业健康发展的生态。
2. 企业健康系统的运作来自系统内部九个元素之间的良好互动作用，而且在一定程度上这些因素可以作为改进家族企业健康措施的依据。

在这两大原则的指导下，家族企业要维持企业的健康发展，必须首先保证可控因素——家族企业精神的健康，其次充分发挥和利用非完全可控因素——企业所处环境的优势，提升企业健康行为。

家族企业健康生态系统理论对衡量和评估中国家族企业健康发展的现状提供了一套较为科学、系统的框架，家族企业可依此进行自我健康诊断，发现问题，提升

管理。同时, 这套理论揭示了中国家族企业致力于传承和发展健康力量所需要的健康素养与环境, 并指出了企业家们改善心智模式、政治家们创新环境政策的方向。

核心发现二 健康元年

“企业健康”概念的提出是研究企业经营和管理的新思路，以此概念来开展对中国企业以及中国家族企业的研究，无论在深度、广度还是高度方面，在2012年开始了新的起点。这一系列创新、系统、权威、科学、策略导向型的研究，也开创了中国家族企业研究的一个新的里程碑，我们将这一现象称为“健康元年”。

从2012年年初至今，从中央经济工作会议、达沃斯论坛、中国企业家论坛到出版社、电视台、博客、微博再到央企、国企、民企和家族企业，有关中国企业健康发展的思考和思辨络绎不绝，其深度、广度和高度堪称史无前例。比如有关“九二派”划时代意义的重温、有关市场经济倒退的反思、有关缺失公平竞争的思辨、有关寡头垄断融资渠道的质问、有关制造企业热衷地产投资的热议，有关食品安全日益恶化的痛思等，归根结底，都是聚焦企业如何能够健康发展，关注如何塑造中国的未来经济。

“健康元年”的诞生可以说是中国改革开放和经济发展到今日的天时、地利、人和的自然分娩。中国家族企业对于企业传承与发展开始了全方位的战略思维，开始了两代交班的尝试与探索，开始了接受两代交替带来的摩擦和碰撞。因此，中国家族企业如何健康地传承与发展，如何让“健康元年”的始端圆满，成功摆在所有关心中国家族企业未来发展命运的各界人士面前的重大课题！

核心发现三 斜坡效应

中国家族健康指数九个健康力元素的得分折线图（见图1-1）显示，中国家族健康指数得分在文化力的得分上到达顶峰，从传承力开始呈现下行走向，除了在治理力上有小幅度的波动外，一直降到包容力，呈现出中国家族企业健康的诸多因素有高低低的“斜坡效应”。斜坡效应图提示了我们三个层面的沉思：首先，中国家族企业整体的健康状况如何？其次，中国家族企业斜坡效应的分水岭在哪里？最后，中国家族企业的未来成长路在何方？

2012年中国家族企业健康指数的总得分是66.03分，验证了中国家族企业的健康现状刚刚迈入中级阶段，问题与挑战很大，不容忽视。对比这个结论，研究发现在三个维度中的九个健康元素的得分上，只有四个元素高于中国家族企业健康指数的总得分，其余元素的得分均等于或低于65分，且呈现下行趋势。于是“斜坡效应”产生了，其分水岭则是得分65.0分的发展力。它说明中国家族企业在面临和克服传承与发展带来的挑战中，传承的表现优于发展的努力。

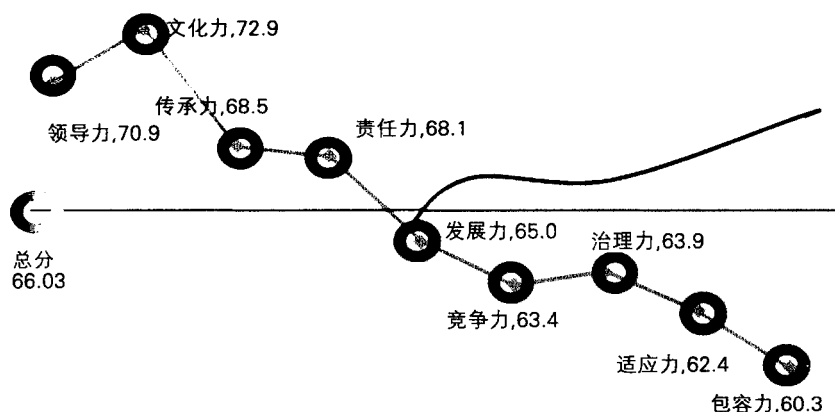


图1-1 斜坡效应

然而，对于中国家族企业而言，传承固然重要，发展更为重要，它决定企业未来