

周总管理课堂

家族企业如何管理？如何传承与持续发展？



家族企业治理

JIAZU QIYE ZHILI

周 坤 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

周总管理课堂

家族企业如何管理？如何传承与持续发展？

家族企业治理

JIAZU QIYE ZHILI

周 坤 ◎ 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

家族企业治理/周坤著. —北京:北京大学出版社,2006.6
(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-10802-8

I. 家… II. 周… III. 家族-私营企业-企业管理-研究 IV. F276.5
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 063439 号

书 名: 家族企业治理

著作责任者: 周 坤 著

责任编辑: 李 挺

标准书号: ISBN 7-301-10802-8/F · 1407

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电子信箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.5 印张 180 千字

2006 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 39.00 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

作者简介 >>>>>

周坤先生，2004年度“十佳优秀实战型讲师”之一，著名实战派管理专家，现任深圳市新全息企业管理咨询有限公司、上海全息管理咨询有限公司首席顾问。曾任数家上市公司总裁，北京大学企业管理与文化研究会顾问，原国家经贸委1000家大型企业厂长经理培训班主讲导师、中央党校民企总裁班高级讲师，北大、清华、西安交大等一流学府EMBA班高级讲师等。



周坤先生近十年来从事企业管理顾问与培训工作，服务的客户包括摩托罗拉（中国）、诺基亚（中国）、IBM（中国）、杜邦、奥林巴斯、红塔集团、长春一汽、TCL、中兴通讯、创维集团、万科集团、中国人寿、中国远洋等100多家国内外著名企业，深受企业界人士的好评。

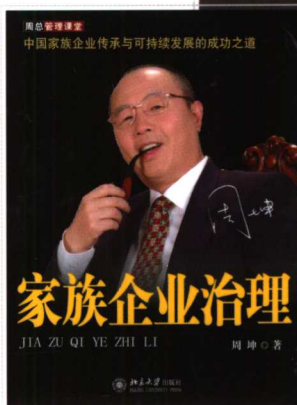
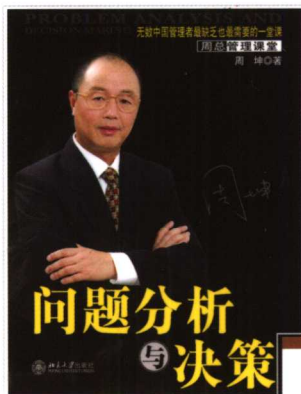
内容简介 >>>>>

艰难困苦地创业，快速地发展，然后却又迅速地倒闭，无数的中国家族企业如何才能走出这条恶性循环的不归之路？周坤先生在近40年的职业生涯中，从普通员工一直做到三家上市公司总裁，并深入接触了无数知名的中国家族企业，因而感悟颇深，对家族企业传承困难的现状很有发言权。

在本书中，周坤先生从分析家族企业的优势和劣势入手，深入探讨困扰家族企业的“四大内伤”、用人、接班、传承以及文化建设等问题，并系统阐述了家族企业的规范化管理体系，为家族企业传承与可持续发展提供了成功之道。

本书结合国内外家族企业的成功经验及失败教训，由表及里，对一个极为敏感的经营模式进行了深入剖析。其中不乏我们熟悉的国内外知名企业，包括美国杜邦、沃尔玛、福特、洛克菲勒、日本松下、浙江万向集团、方太集团等，更有兴衰的历代王朝及古今的成功家族。由于家族企业也同历代王朝一样，不重视家庭教育和传承，企业就会灭亡，因此家族企业的经营管理者应重视对子女的教育和培养。相信很多中国读者都能产生共鸣，并从书中获得启发和帮助。

周总管理课堂



策 划：北京博雅光华教育科技有限公司

责任编辑：李 挺

征稿热线：010-82893507

E-mail: tbcbooks@vip.163.com

封面设计：刘 敏

作者序

家族企业治理
Jiazu Qiye Zhili

生儿难，养女更难，而培育子女更是难上加难！
赚钱苦，没钱更苦，而有了财富更是苦上加苦！
进也难，不进更难，而不进不退更是难上加难！
上班苦，下岗更苦，而当了老板更是苦上加苦！
创业难，守业更难，创百年基业更是难上加难！

.....

为什么我们的人生总有这么多的苦和这么多的难？
我们应该怎样做才能应对和解决这些苦和这些难？
从而使我们的人生更加轻松、幸福和有意义？

多年来，我一直在与中国的许多企业家探讨一个问题：为什么我们中国的企业总是做不大？为什么我们中国的企业总是做不强？为什么我们中国的企业总是做不长？艰苦创业——快速发展——迅速倒闭，我们中国已经有多少企业在走着这样一条恶性循环的不归之路？尤其是对于中国的家族企业来说，这些问题就显得尤为突出和严重。

创立一个企业已经是千难万难，而最终的结果如果是：

企业倒闭——半生财富付东流；

家庭破败——妻离子散一场空。

那么，我们的人生所为何来？

为什么在一些发达国家和地区，许多家族企业能够历经几代甚至十

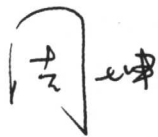
几代的传承，做大、做强、做长了？我国历史上也曾经出现过许多“百年老店”，他们是怎样成功经营和成功传承的？为什么今天我们企业的持续发展和代代传承就显得如此困难？

大量家族企业经营和传承失败的主要原因是什么？许多家族企业做大、做强和成功传承的主要原因又是什么？家族企业做大、做强和成功传承是否有其必然的条件？是否有一条我们看不见的“神秘纽带”在支配和决定着家族企业的成败？

如果家族企业的做大、做强和成功传承真有条件和“神秘纽带”，那么这些条件是什么？那条“神秘纽带”又在哪里？我们怎样才能具备和拥有它们？家族企业一旦具备了这些条件和“神秘纽带”，是否就能够做大、做强和成功传承？

本人在近40年的职业生涯中，亲历过几家在国内甚至国际上都非常知名的中国家族企业，并且是从基层的普通员工做起，一直做到企业的高层。近十几年来，本人在从事企业管理咨询服务的工作中，更加广泛和深入地接触了大量或失败或成功的家族企业，所见所闻颇多，因此感触颇多，也感悟颇深，终下决心推出本书，仅供各位家族企业家及职业经理人参考，并希望能够给各位带来一些启迪和帮助。同时，也希望大家不吝赐教！

是为序。



2006年5月

引言

家族企业治理
Jiazu Qiye Zhili

徘徊在“鬼门关”前的中国家族企业

我们中国的企业往往是做不大、做不长，也往往是做不强的。对于家族企业来讲，这些问题似乎更加明显和严重。中国大约有90%的企业是家族式的民营或私营企业。据有关权威机构统计，美国企业的平均寿命大约是40年，中国企业的平均寿命则不到5年，而民营或私营企业的平均寿命就更短，大约只有2年零7个月。

任何一位企业家，都希望自己的企业能够持续发展。但为什么我们中国的家族企业却如此短命？我们不禁要问：家族企业是不是落后的经营模式？家族式管理是不是问题的根源？它的优势和劣势分别是什么？家族企业普遍存在的问题到底有哪些？家族企业如何才能有效传承及可持续发展？我们迫切需要找到家族企业持续发展的可行之路。

总之，家族企业的经营问题已经成了一个非常敏感，也非常引人关注的话题。它正牵动着我们中国众多企业家的神经。

大概在七八年前，我曾经在温州一带考察和授课。温州是中国民营和私营企业，也是家族企业最集中的地方之一。当时我曾经问温州的企业家们一个问题：“为什么全中国乃至全世界的人，都对你们温州的企业和产品评价甚低？你们的问题究竟出在什么地方？”

很多温州企业家告诉我：“我们温州企业目前有两大问题急需解决：第一，假冒伪劣问题，假冒伪劣几乎成了温州企业和产品的代名词；第

二，家族企业经营模式问题，因为温州绝大部分企业都是家庭作坊式的、家族式的，所以我们的企业做不好。我们要痛定思痛，立即改变这种状况。第一，我们一定要彻底解决假冒伪劣问题；第二，我们的企业一定要从家族化经营模式转变为非家族化经营模式——这是我们必须要去做的事。”

但我的看法和他们的不同，我认为温州的企业家们虽然发现了自身存在的问题，但并没有真正找到问题的根源。其实，家族企业本身并不是问题的根源。在世界上，很多家族企业经营得非常好，各项经营指标都明显好于非家族企业。我们往往有一个认识上的误区，就是把家族企业和经营不善的企业划上等号。许多人在谈论某企业为什么经营失败时，往往会说因为它是家族式的，所以就不会有好的发展。其实这是一个错误的判断。

我认为：第一，温州企业的问题的根源不是假冒伪劣，而是它们在靠假冒伪劣赚到了第一桶金、第二桶金甚至第三桶金以后，还在继续假冒伪劣！长此下去，企业的发展恐怕就难以为继了；第二，温州的企业是不是家族企业本身并不是问题的关键，问题的关键在于企业能不能实施战略转型和管理变革，成为真正具有竞争力的、市场化的企业。

在许多发达国家和地区，家族企业往往具有非常旺盛的生命力，我们从下面的数据中可见一斑：据统计，全世界约70%~80%的企业是家族企业；在世界500强企业中，大约有40%是典型的家族企业，如美国的沃尔玛、杜邦、福特、安利、洛克菲勒，日本的松下，韩国的三星……在西方发达国家，家族企业已成为主流的企业组织形式，它们的竞争力远远高于其他类型的企业；在美国，家族企业雇用了全美国约60%的就业者，创造了整个美国GDP总值一半的经济价值。由此可见，家族企业其实是很简单的！但在我们中国，家族企业虽然占了所有企业的90%，但从规模和经济效益上来看，它们的经营业绩远远落后于世界发达国家和地区的家族企业。

让我们再来关注另一个问题——家族企业的生命周期。国际上有很多专业研究机构对家族企业进行了长期的跟踪和调研，研究结果表明：世界上80%的家族生意无法成功传承到第二代；只有13%的家族生意能够传承到第三代；美国的家族企业的平均寿命大约是24年，短于美国所有企业的平均寿命（40年），而中国的家族企业的平均寿命目前只有2.6年。这说明，发达国家的家族企业的经营业绩虽然好于非家族企业，但经营寿命却短于非家族企业，而我们中国的家族企业更加落后和短命！

有关专家和机构的研究表明，24年，一般是第一代创业型企业家的平均退休周期。也就是说，一个企业家在三四十岁时开始创业，到了五六十岁时就该退休了，他们辛辛苦苦奋斗几十年后，准备把自己的事业传给第二代，但正好在这个关键点上，有80%的家族企业却没有成功过渡，而是垮掉了！所以，我们可以认为：24年是家族企业的一个“鬼门关”。

中国的改革开放已经进行了20多年，我们的第一代企业家目前已经或者即将到达退休年龄，他们共同面临着企业的传承和接班问题。他们的企业恰恰处在“鬼门关”阶段，如果不能顺利过渡，就很可能停滞不前，甚至走向消亡。这的确是非常可怕和非常严峻的问题。

因此，在中国的家族企业经营的问题上，我们既有乐观的一面，也有非常担忧的一面。如何跳出家族企业生命周期的怪圈，如何顺利渡过“鬼门关”，寻找到一条顺利传承与可持续发展的成功之路，无疑是中国家族企业最为关注，也迫切需要解决的一大课题。

本书由浅入深、由表及里，从分析家族企业的优势和劣势入手，深入探讨了家族企业的“四大内伤”、用人、接班人、传承以及文化建设等方面的问题，并总结国内外家族企业的成功经验及失败教训，系统阐述了家族企业可持续发展的成功之道和传承模式。

本书还通过中国历代王朝兴衰及古代名人家训的案例，揭示了家庭

教育对家族事业传承的重要意义。我们的家庭教育对于企业的传承有什么影响和帮助？这是每一个家族企业的家族长、董事长、总经理应该高度关注的一个大问题。作为一个家族企业的经营管理者，应该把对子女的教育和培养工作提到非常重要的议事日程上来。

希望我们的家族企业能够扬长避短，建立健全现代化的管理体系以及先进的企业文化，并通过持续的变革与创新，来适应市场的竞争和变化。唯有这样，我们中国的家族企业才能具备强大的市场竞争力，也才能顺利地渡过“鬼门关”，探索出一条做大、做强、做长的成功大道！

目录

家族企业治理
Jiazu Qiye Zhili

作者序	1
引言 徘徊在“鬼门关”前的中国家族企业	3

第一章 家族企业,一个毁誉参半的名词

一、什么是家族企业	3
(一)家族企业的定义	3
(二)家族企业的类型	4
(三)家族企业的特性	6
二、家族企业的优势和劣势	6
(一)家族企业的优势	6
(二)家族企业的劣势	9
三、现代企业成功的要素	11
四、家族企业存在的问题	13
五、中国家族企业变革之两难	14

第二章 家族企业的四大“内伤”

一、家族企业内伤之“蚂蚁现象”	19
(一)有趣的“蚂蚁现象”	19

(二)“蚂蚁现象”的解决之道	25
二、家族企业内伤之“弱智现象”	27
(一)家族企业的“近亲繁殖”与“弱智现象”	27
(二)“弱智现象”的解决之道	29
三、家族企业内伤之“游击现象”	30
(一)“游击现象”的表现	30
(二)“游击现象”的解决之道	33
四、家族企业内伤之“半仙现象”	33
(一)可怕的“半仙现象”	33
(二)“半仙现象”的解决之道	37
五、家族企业的决策模式选择	38

第三章 家族企业的用人问题

一、家族企业的人才困惑	43
二、家族企业的避亲问题	43
(一)小型企业不避亲	43
(二)中型企业应避亲	44
(三)大型企业不避亲	44
三、不同时期的人力资源价值取向	45
四、家族企业的“内”与“外”问题	46
(一)“内外有别”	46
(二)“内外有别”的反思及解决之道	46
五、“内外有别”的危害	49
(一)危害一——弄假成真,反客为主	49
(二)危害二——人心不平,管理困难	51
(三)危害三——肥水不流外人田	52

第四章 家族企业的接班问题

一、中国家族企业的困惑	59
(一)中国家族企业的三个困惑	59
(二)家族企业的“三代之痒”	59
二、中国家族企业的传承问题	60
(一)传承困难的中国家族企业	60
(二)传统观念对企业的影响	61
(三)国企与私企的不同问题	61
三、家族企业接班的困惑	62
(一)家族企业接班的现状	62
(二)企业传承与思维模式的关系	65
(三)人类传承的问题	66
(四)人类动物学研究的结论——来自动物的启迪	69
(五)人类继承与传承的区别	70
(六)能力与愿力的作用	71
(七)遗嘱的撰写与作用	72
(八)逆向的思考	75
四、家族企业两代人的代沟与差异	75
(一)吃苦耐劳的两极分化	76
(二)珍惜财富的两极分化	77
(三)深感危机的两极分化	78
(四)注重感情的两极分化	79
(五)重视责任的两极分化	80
五、家族企业两代传承警世言	81
(一)创业期	82
(二)发展期	83

(三)稳定期	85
(四)退出期	86
六、家族企业的出路	88
(一)家族企业的发展路径	88
(二)家族企业发展路径循环图	89
(三)中国古代的用人之道	91
(四)家族企业选拔接班人的变革之路	92
(五)家族企业的变通之路	93

第五章 家族企业的传承问题

一、值得思考的传承问题	99
(一)人无远虑,必有近忧	99
(二)几个值得思考的问题	100
二、传承的要素——“贵族”基因	100
(一)“贵族”基因	100
(二)“贵族”基因的传承	101
(三)暴发户	103
三、“贵族”的平民化	105
四、家族企业的“贵族化”	105

第六章 家族企业的文化建设

一、狭隘的家族企业文化	109
(一)国有企业的文化	109
(二)家族企业的文化	110
二、什么是文化	110
(一)文化的定义及特性	110

(二)文化的作用力·····	111
三、中国的传统文化·····	112
(一)中国人的尊卑等级·····	112
(二)羞耻文化与内疚文化·····	112
(三)法、理、情·····	113
四、企业文化的四个层次 ·····	114
(一)表层文化——视觉识别系统·····	114
(二)浅层文化——行为听觉识别系统·····	115
(三)中层文化——现代企业管理制度·····	115
(四)深层文化——理念识别系统·····	116
五、组织行为的四个模型 ·····	117
(一)正式组织和非正式组织·····	117
(二)组织行为四模型·····	118
六、日、美、亚洲“四小龙”企业文化的启示 ·····	120
(一)日本·····	120
(二)美国·····	120
(三)韩国·····	121
(四)新加坡·····	121
(五)中国台湾地区·····	121
(六)中国香港地区·····	122
七、家族企业文化建设方面的建议 ·····	122

第七章 家族企业管理体系的建立

一、企业的管理系统·····	129
(一)中国企业管理的误区·····	129
(二)企业管理的建制·····	129
(三)企业管理的核心系统·····	130

(四) 中国企业缺乏战略规划·····	131
二、家族企业的战略规划问题 ·····	132
(一) 国企与私企的不同问题·····	132
(二) 家族企业的发展短视·····	133
(三) 战略规划流程·····	133
(四) 企业战略地图·····	134
(五) 战略和计划控制机制·····	135
(六) 对家族企业战略发展规划方面的建议·····	138
三、家族企业的管理规范问题 ·····	138
(一) 家族企业的管理混乱·····	138
(二) 规范化管理·····	139
(三) 将组织准备纳入战略地图·····	139
(四) 对家族企业管理规范化方面的建议·····	140
四、家族企业的人力资源问题 ·····	141
(一) 家族企业的人才缺乏·····	141
(二) 统一企业的用人标准·····	141
(三) 人力资本准备战略地图·····	142
(四) 对家族企业人力资源管理方面的建议·····	142
五、家族企业的市场行为问题 ·····	143
(一) 家族企业的市场短视行为·····	143
(二) 市场营销管理·····	143
(三) 客户解决方案战略地图·····	144
(四) 对家族企业市场营销管理方面的建议·····	144
六、家族企业的财务管理问题 ·····	145
(一) 家族企业的财务混乱·····	145
(二) 传统财务管理的问题·····	146
(三) 会计利润和经济利润的区别·····	146