



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



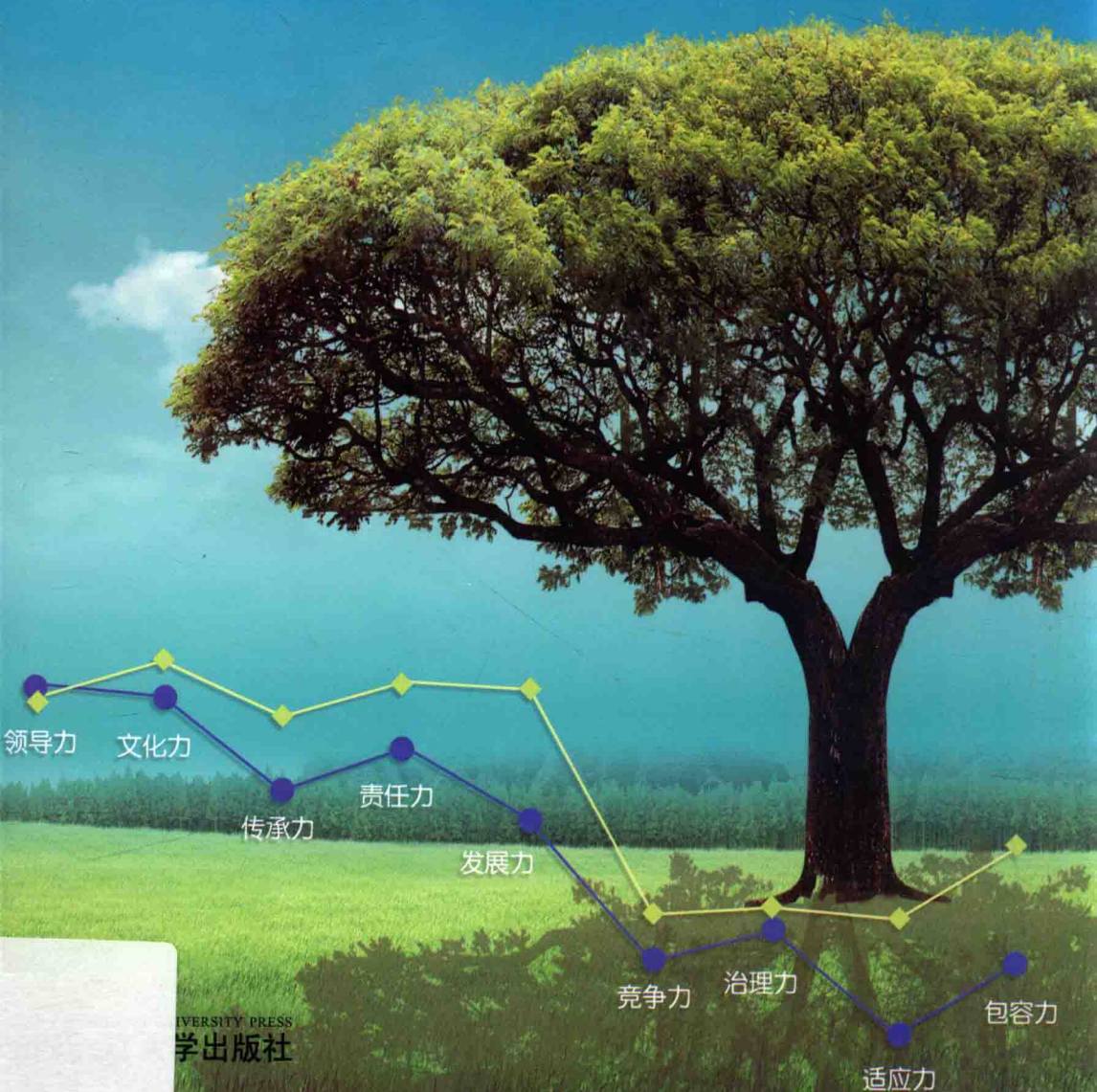
零点国际发展研究院
Horizon Institute of
Global Development Power

2 0 1 3

中国家族企业健康指数报告

2013 Index for Healthy Chinese Family Business

陈凌 冯晞 著





浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY

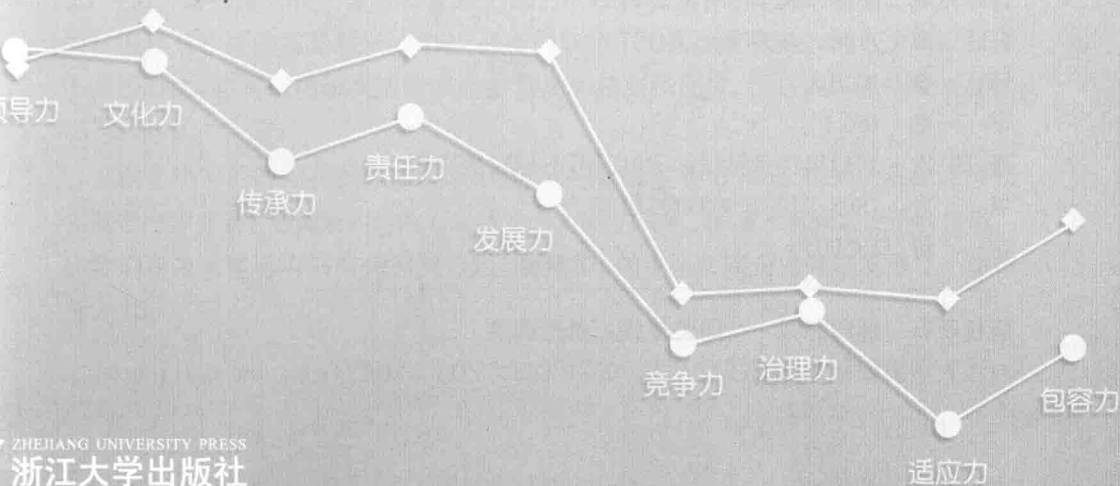


零点国际发展研究院
Horizon Institute of
Global Development Power

2013 中国家族企业健康指数报告

2013 Index for Healthy Chinese Family Business

陈凌 冯晞 著



图书在版编目(CIP)数据

2013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, 2013. 12
ISBN 978-7-308-12741-7

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—2013 IV. ①F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第315819号

2013中国家族企业健康指数报告

陈凌 冯晞 著

责任编辑 樊晓燕 (fxy@zju.edu.cn)
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 10.25
字 数 180千
版 印 次 2013年12月第1版 2013年12月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-12741-7
定 价 49.00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联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

前言

PRELUDE

自2012年年初以来，浙江大学管理学院已经与零点研究咨询集团联手完成了《2012年中国企业健康指数报告》、《2012年中国家族企业健康指数报告》、《2013年中国企业健康指数报告》三部企业健康指数报告，指出了中国企业致力于成长发展的健康力量所需要的素养和环境，为学术界的研究、企业家们改善管理模式以及政府部门创新环境政策提供了策略性建议思路。

2013年下半年，浙江大学管理学院再次联手零点国际发展研究院成立了联合项目团队，继续对中国家族企业健康进行跟踪调查和研究。在2012年研究中国大陆家族企业健康的基础上，将研究对象拓展至台湾的家族企业，沿用2012年研究的指标体系与调查工具，首次对两岸家族企业的健康状况进行了系统、深入的对比与分析。为了保证获取第一手有效资料，项目团队与台湾远见集团通力合作，并亲赴台湾与当地的家族企业进行深入沟通。同时，项目组结合了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，对研究体系做了进一步的补充说明。

在中国家族企业传承和发展的关键时期，本研究对两岸家族企业的健康发展进行对比研究，试图以一个更宽广的视角来考量中国家族企业的健康发展。大陆和台湾家族企业同属华人文化，但在不同的商业环境下成长，使得两岸家族企业的传承和发展在有着诸多共通性的同时又存在显著的区别。通过对两岸家族企业的对比分析，可以了解台湾家族在传承和发展方面的经验和教训，对大陆家族企业现阶段的发展具有积极的借鉴意义。同时，将不同环境下的家族企业纳入同一个研究框架下进行对比，也可以揭示大陆家族企业发展的特点和优势，促进两岸家族企业相互学习和分享。

限于研究的时间和精力，以及项目团队的研究水平和学识，相关的观点论证还需要进一步完善。恳请海内外关心家族企业发展的专家、学者及有识之士不吝指教，让我们在未来能够将研究做得更深入、更翔实，为中国家族企业健康发展尽一份微薄之力。

目 录

CONTENTS

第一章 核心发现 / 1

第二章 研究说明 / 9

第三章 中国家族企业健康指标体系 / 21

第一节 研究过程 / 23

第二节 指标体系 / 24

第三节 计算方法 / 25

第四节 理论基础 / 26

1. 企业健康生态系统理论 / 26

2. 三环模式 / 28

3. 利益相关者理论 / 29

4. 家族企业树理论 / 30

第四章 中国家族企业健康现状总体分析 / 31

第一节 2013中国家族企业健康总体分析 / 33

1. 大陆家族企业健康状况基本不变 / 33

2. 台湾家族企业健康状况略优 / 33

第二节 中国家族企业健康指数三维分析 / 34

1. 大陆家族企业健康“三维”无明显变化 / 34

2. 台湾家族企业健康“三维”更佳 / 35

第三节 家族企业健康指数“九力”得分分析 / 36

1. 大陆家族企业“九力”稳定 / 36

2. 台湾家族企业“九力”更强 / 37

第五章 两岸家族企业健康对比专题分析 / 39

第一节 三轨规划为家族企业健康发展铺路 / 41

1. 家族治理 / 42

2. 企业转型 / 43

3. 董事会治理 / 46

第二节 传承：精神与财富需并重 / 48

1. 家族财富的管理与继承 / 48

2. 企业家精神的传承与创新 / 50

第三节 家族企业：自我修炼VS他山之助 / 53

1. 国际化是全球化中家族企业全面战略转型的突破点 / 53

2. 社会需要协助建立对家族企业的包容环境 / 55

3. 人才是家族企业持续发展的关键制约因素 / 56

第四节 社会认可提升家族企业健康环境 / 58

1. 家族企业自我认同度低 / 58

2. 提升企业责任感，增强社会认同感 / 59

第六章 大陆家族企业健康状况年度对比 / 61

第一节 家族企业精神分析 / 63

1. 大陆家族企业传承与职业经理人 / 63

2. 家族企业领导力 / 65

3. 家族企业文化力 / 66

第二节 家族企业行为分析 / 67

1. 家族企业发展力：急需考虑长远未来 / 68

第三节 家族企业环境分析 / 69

第七章 中国企业健康个案分析 / 71

第一节 案例及分析 / 73

- 案例一 林氏家族传承案例 / 73
- 案例二 鸿星尔克集团传承案例 / 77
- 案例三 立白集团传承案例 / 80
- 案例四 华夏良子集团的传承案例研究 / 84
- 案例五 台塑集团王永庆家族的传承案例研究 / 88
- 案例六 台湾新光集团吴火狮家族的传承案例研究 / 92
- 案例七 重庆宗申集团左氏家族传承案例研究 / 96
- 案例八 龙盛集团阮氏家族的传承案例研究 / 99
- 案例九 祥光铜业集团的传承案例研究 / 103
- 案例十 安徽中杰家族创业案例 / 107
- 案例十一 义乌新光家族传承案例 / 110
- 案例十二 上海海智电气李氏家族传承研究 / 114
- 案例十三 江西煌上煌集团传承案例 / 118
- 案例十四 均瑶集团传承案例研究 / 122
- 案例十五 新希望集团传承案例研究 / 126
- 案例十六 香港李氏财团的家族信托与家业传承 / 130
- 案例十七 香港家族企业长青与耄耋老人掌控下的香港财团权力格局与家业传承 / 135

第二节 认识中国的健康家族企业 / 140

- 1. 健康家族企业重视对传承的战略规划和布局 / 140
- 2. 家族企业传承要求物质财富与精神财富并重 / 142
- 3. 处于更好的市场环境的创二代青出于蓝能否胜于蓝? / 144
- 4. 华人企业如何实现家族、所有权、领导和环境的四邻和谐 / 146

参考文献 / 149

后 记 / 151

索 引 / 152

第一章

核心发现

KEY FINDINGS

核心发现一 一大环境

一大环境指一个有利于家族企业共生共长的健康大环境，它是市场化的、与国际接轨的、包容的、公平的、透明的。社会大环境的健康程度直接影响家族企业小环境的健康发展。

本研究发现台湾家族企业所处的环境得分为65.3分，高于大陆的61.3分，是健康指数三个维度中台湾与大陆差异最大的一项。环境维度包括适应力和包容力。在适应力中，大陆家族企业在政策解读上的得分高于台湾家族企业，在市场应变能力、风险管理和国际化三个指标上均低于台湾家族企业。大陆由于是具有中国特色的市场经济，经济发展受到政府政策的影响大，因此大陆的企业家对政策的动向更关注和重视。在国际化的指标得分上，台湾企业家得分远高于大陆地区，相差为9分。这与台湾的经济发展特点有关系。一方面，台湾地区的企业受到资源和地区的限制，更早寻求国际市场；另一方面，台湾的现代经济发展早于大陆地区几十年，在与国际接轨上也开始得更早。

包容力作为环境的另外一个重要指标，主要用来评估和测量家族企业所感知的外界待遇。大陆的家族企业家认为“获得的社会话语权”偏低，反映出家族企业渴望与国企、央企、跨国公司共生共长的环境，共同引以为豪的施展平台与公平待遇。比如大陆家族企业如何能够像台湾家族企业一样获得更多的金融支持，解决以家族企业为主体的大陆中小企业面临的融资难的挑战。这都迫切需要政府及相关金融部分在体制创新、金融政策方面创造更加适合家族企业健康发展的大环境。

总之，无论是在大陆还是台湾，家族企业作为经济体中重要的组成部分，需要受到来自环境公平的对待。健康的环境能使家族企业有序生长，获取持续经营的养分，正所谓“一大环境追求共生市场”。

核心发现二 二重传承

二重传承倡导家族企业跨代传承过程中的财富和精神需并重，即精神传承先于财富传承，精神传承重于财富传承。二重传承强调传承优先所在，重点所在，目的在于保证家族企业实现百年传承的跨越。

本研究数据显示虽然两岸的一代创始人都愿意将财富传承给二代，但大陆接班人比台湾接班人继承上一代财富的意愿更高，得分相差约10分。重物质财富的传承与轻精神财富的传承的失衡比例将会使大陆富不过三代的现象得以延续。

精神的传承可以跨越时代、行业、财富，并且是家族企业构建特殊资产进行可持续经营的有力根基，必须予以重视。除了传承创始人的精神传承外，家族的新世代是否能在继承这些精神财产的同时注入新的特殊资产是家族企业能否持续经营的关键因素。

在财富管理的另一项指标“是否支持裸捐”上，大陆的接班人的意愿也明显低于台湾的接班人，相差约5分。台湾的企业家近年积极进行裸捐，引起了媒体舆论的认可和关注。台湾多位知名企业家宣布捐出大半以上个人财产。这些企业家给台湾企业家树立了较好的榜样，一定程度上影响了台湾接班人的认知和决定。

与大陆不同，台湾的企业基金会传统历史悠久，企业家的慈善行为和捐款可以通过其名下的基金会进行专业运作和管理，这些钱除了直接购物和捐赠外，还可以进行投资和保值。这样的专业运作为台湾更多的企业家的放心裸捐提供了保障。但是遗憾的是大陆的基金会等民间组织的运作制度还不完善。如何引导企业家，包括创始人及接班人，正确看待精神和物质财富的平衡将是传承的重要课题。

核心发现三 三轨规划

三轨规划与家族企业三环理论一脉相承，提倡通过规划解决家族企业传承遇到的挑战：一是家族层面的股东分家，二是企业层面的转型，三是董事会层面的选任，所谓“三轨规划未雨绸缪早铺路”。这三个层面与三环模型中的家族、企业、所有权三个组成部分一一对应。立足于三环，对家族企业现状进行梳理，力求通过合理规划将家族企业的三个核心部分引导上正轨。

在家族治理上，从治理力的各项指标得分来看，台湾家族企业在家族企业治理方面整体得分高于大陆。学习台湾成功传承和发展家族企业的经验，家族企业宪法是一套可以去探索和实践的家族企业治理方式。

在企业转型上，在经济全球化及传统产业需求疲软的现实情况冲击下，以制造业为主的中小家族企业不得不面对更加激烈的市场竞争，企业面临着若不转型升级就会被淘汰的命运，从竞争力的各项指标来看，在技术水平上，大陆家族企业比台湾家族企业低11分，在研发投入上也低了7分，大陆企业需要更多地通过研发的投入去提升竞争力。

在董事会的治理上，目前大陆的家族企业还未充分实践和发挥好董事会的角色，包括在独立董事的任选上，要根据企业的特点量体裁衣，并通过董事会向投资者和利益相关者有效传递经营战略、企业价值观等重要信息，使其对公司价值和未来发展做出合理评价。

核心发现四 四邻和谐

家族企业树理论将家族、所有权、领导、企业分别比喻为家族企业这棵大树的树根、树干、树枝、树叶。四邻和谐强调只有这四个部分的脉络通畅，整棵树才能健康成长。

从长远发展来看，家族企业可持续经营的发展依赖于营养的平衡供给。家族作为家族企业的根需要为家族及企业塑造价值观，而树干即所有权的治理则为树枝（领导）提供立基点，家族的企业或企业群在家族的领导下发芽、成长。在树根、树干、树枝的共同生长下，树叶与环境互动，产生光合作用，为家族带来财富。

通过对比台湾和大陆的家族企业，本研究发现家族作为家族企业中的“根”存在两个方面的意义。

首先，家族本身的健康影响家族企业的健康。台湾家族企业在企业行为方面的得分高于大陆家族企业。虽然两岸文化同源，但对于传统的儒家文化，台湾的家族企业保留得更完好，“家长制”也没有因为子女人数太少而消失，因此传统的等级观念和职位秩序借助“家文化”贯彻到企业，形成企业员工对企业的家族式忠诚和信任。相比之下，才进入一代或二代接班阶段的大陆家族企业在这一点上则需要提高。

其次，树叶和家族是家族企业与环境互动的两个重要通道，然而树叶彰显在外，家族大隐于市。这意味着树叶的好坏是外界评价家族的依据。家族若不能通过治理结构、组织领导好好地滋养企业，使企业行为健康，企业所受到的外界压力就会毫无保留地传递给家族。只有家族和企业都自律，才能塑造出挺拔的家族企业，才能脉络通畅，四邻和谐。

在家族企业的可持续经营中，需要精心培养家族这棵树，使其根深叶茂。

核心发现五 五方认可

五方认可指的是家族企业的社会地位需要来自家族、政府、媒体、社会、员工五个方面的支持，这样才能提升家族企业的自我认可，从而提升家族企业来自社会的包容性，为家族企业发展创造良好的社会环境。

本研究发现，约有30%的大陆家族企业不认同“家族企业”的身份，而台湾这一比例为16%。总体看，在台湾家族企业的社会认可度好于大陆，这与所处的环境分不开。从外部经济环境来看，台湾的市场经济发展起步早，市场经济的成熟度和规范程度比大陆好，政府对于私营经济部门的限制较少。相比之下，大陆的市场经济起步晚，尽管民营企业发展迅速，但与国有企业相比，民营企业在市场竞争中还面对着有形与无形的限制。

外部的环境还包括来自媒体的声音。近年大陆媒体对家族企业传承和发展的关键世代给予了较多关注，为家族企业创建了良好的社会舆论。对家族企业需要进行客观、公正的报道，并给予家族企业公平的话语权。两岸的媒体舆论环境相差较大，也体现在家族企业的行事风格上。台湾的家族企业及接班人面对过于娱乐化和自由的台湾媒体谨慎低调，相对而言大陆的部分“富二代”则在媒体面前略显高调。

从内部来看，员工作为家族企业的直接感知者也承担着家族企业外部声音的角色。家族企业自身需要从社会责任的角度来提升员工满意度，进行内部的形象经营和管理，提升社会的正面形象和理性的声音。

家族企业的良好发展离不开来自各方的支持，其中来自家族、政府、舆论、社会、员工五个方面的认可尤为重要。五方的关注和努力缺一不可，才能提升家族企业的自我认可，推动家族企业的健康发展与传承。

核心发现六 六顺为康

六顺为康指出家族企业顺利传承的六大要素为精神、行为、文化、管理、治理、规划。六大要素在家族企业传承的过程中如何得以顺利地发挥作用是企业能否得以健康发展的链条。

精神是家族企业发展之灵魂，行为是精神的外在体现，文化是企业发展的软性因素，而只有通过良好的管理、适宜的治理和可持续性规划才能真正为家族企业传承打下基础。

本研究发现，无论是在台湾还是在大陆，精神、文化均为各项指标中得分最高的。台湾家族企业不同于其他企业的独特之处在于由“家族”所形成的企业独特属性。其外在体现出来即是家族精神和文化。共同的使命感和血脉关系成为家族企业渡过难关的重要资源，并让家族企业成员为家族企业的经营和发展投入更多的精力。

在家族的管理、治理和规划上，台湾家族企业的这几项表现均优于大陆。台湾成熟的市场经济环境带来了私营经济的快速生长，从而培育了更现代的公司治理结构和家族治理结构。

就传承规划而言，大陆家族企业近年来得到了来自政府、企业家和媒体的更多关注，外部的环境促使许多家族企业家从思想认识上提升了对家族企业传承和规划的重视。

六大要素均为企业健康发展的内部因素，只有六个要素形成良好的互动，才能顺利传承和发展。需要家族企业在传承企业精神、提升健康行为、提早进行传承规划、规范治理结构和提升管理水平上下深工夫，从而为企业的永续经营铺垫基石。

第二章

研究说明

RESEARCH METHODOLOGY

