

周锡冰
著

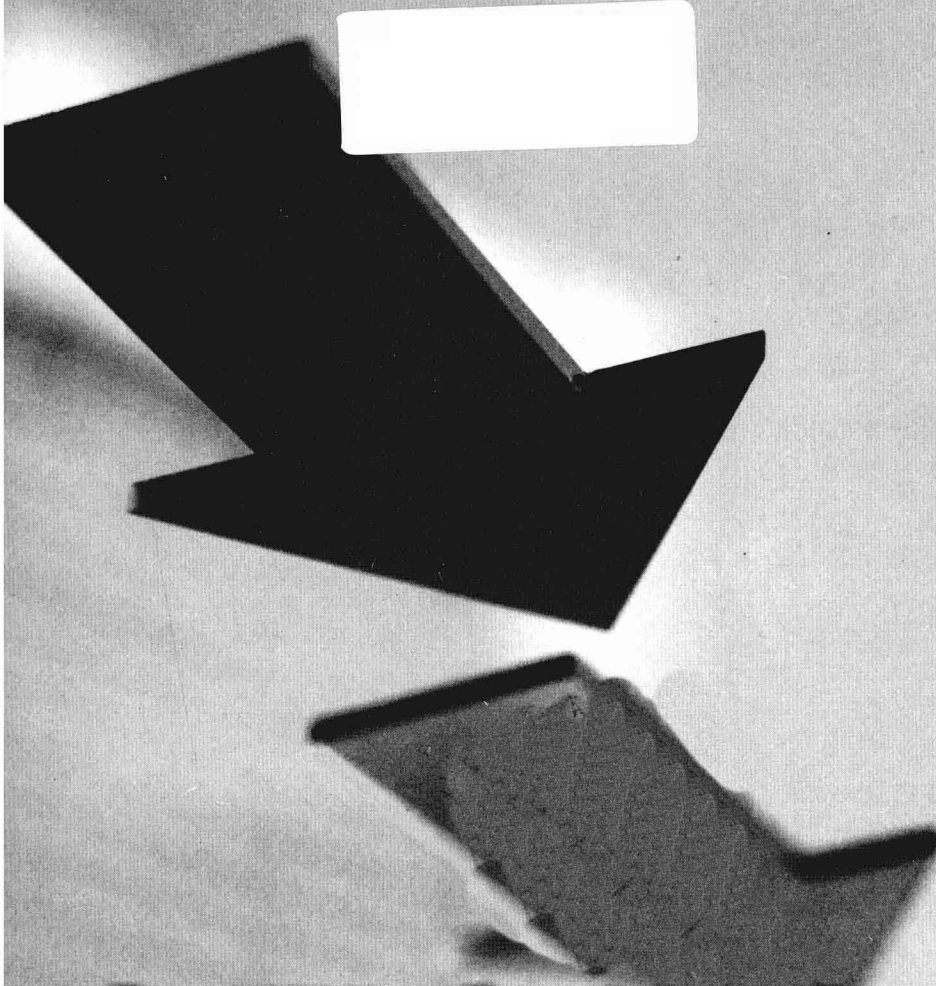


中国家族企业 大结局

批判家族企业先天缺陷，嫁接现代企业管理制度

东方出版社

周锡冰
著



中国家族企业 大结局

批判家族企业先天缺陷，嫁接现代企业管理制度

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国家族企业大败局/周锡冰 著. —北京: 东方出版社, 2006. 10

ISBN 978-7-5060-2644-4

I. 中… II. 周… III. 家族—私营企业—企业管理—研究—中国 IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 114831 号

中国家族企业大败局

作 者: 周锡冰

责任编辑: 姬 利

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2006 年 10 月第 1 版

2009 年 5 月第 2 版

印 次: 2006 年 10 月第 1 次印刷

2009 年 5 月第 2 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 14.5

书 号: ISBN 978-7-5060-2644-4

定 价: 32.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861

团购电话: (010) 65273937

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

写作本书的缘由

万向、方太的成功突围令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。但是如果我们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。

据相关资料显示:中国内地每年新生 15 万家家族企业,同时每年死亡 10 万家,有 60% 的家族企业在 5 年内破产,85% 在 10 年内死亡,其平均寿命只有 2.9 年。

为此,在这里,笔者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。在他们眼里,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。这在国内几乎成了一条心照不宣的定律,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。一个又一个辉煌地崛起,然后一个又一个悲壮地倒下。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其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,从而避免类似的陷阱。笔者为了揭开家族企业死亡真相,行程一万多公里,采访了五千多家企业,揭露了许多不为人知的家族企业管理内

幕,分析、总结本土家族企业的失败经验和教训,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,这为更多关心本土家族企业的人们提供了一个观察的窗口。

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,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笔者。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,笔者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,避免类似的情况出现。

“家族制”与“中性家族制”

确实,以经济学的主流观点看,家族制企业是落后的产业组织的象征,是企业进一步发展的障碍。受此影响,许多家族企业纷纷声称自己要走出家族制,引入职业经理人,结果却走入了另一个死胡同。

中国市场信任体系尚未建立,职业道德环境不成熟,企业内部沟通交易成本居高不下,这都决定了家族制是目前很多企业无法跨越的一种组织形式。虽然职业化不完全实现,家族制有其存在的必然性和合理性,但现实中,家族企业确实存在种种弊端,不改不行,以致在职业化与家族化之间徘徊,痛苦不堪。

其实,家族企业如果明白一个概念:家族所有不等于家族制,家族制不等于家族化,那么企业就能找到全盘职业化与全盘家族化之外的第三条道路:奉行中性家族制。

应该明确,家族所有不等于家族制,中性家族制不等于传统的家族关系中错综复杂的家族化。在处理家族所有、家族关系和家族制度方面做得比较成功的方太厨具,其董事长茅理翔创造性地提出了“口袋论”:即子女的钱不能放在一个口袋里,只有自己与儿子的口袋是同一个口袋。也就是说,除了亲生儿子外(只适用于一个儿子,不适用于多个儿子,且儿子具备相应的任职能力),别的任何亲戚都不能进入这个企业。要么,就单独给他另外一个企业,让他自己折腾去。这样,就严格控制了

家族裙带关系的产生和蔓延,在提倡家族制的同时,淡化了家族制,更重要的是防止和避免了家族化。这就是所谓“中性家族制”。当然,这样做的前提是,必须有一个能独立撑起企业经营管理重任的家族成员。

除了“经营者惟一”的原则外,从企业制度来看,“中性家族制”和“全盘家族化”的本质区别还在于,当家族关系与组织制度冲突时,以什么为判断准绳,即:是以企业制度和文化为判断标准,还是以家族成员的数量多少、家族成员的位置高低以及家族成员的血缘亲疏为判断标准。中性家族制显然应该是以现代管理制度为导向,即使是家族成员违反了制度,也应当与普通员工一样接受惩罚。

家族企业与职业经理人

在家族企业中,一直是媒体关注热点的均瑶集团公司再次曝出新闻:一直备受王均瑶器重和重点培养的集团董事长助理——李国涛忽然于2004年3月底提出辞职。据可靠消息称,李国涛辞职后不久,就被一家有清华大学背景的高科技集团公司委以重任,出任该集团分管对外投资和公共关系的副总裁。如果是孤立地看待这件事,李国涛的辞职或许算不上什么大事件。但是,如果站在家族企业管理与发展的高度来审视这一现象,就不能不引起人们的关注。据悉,在我国数以千万计的民营企业中,家族企业超过95%以上,而在家族企业当中,几乎所有请过职业经理人的企业都有过被经理人抛弃的伤痛。

对此,有的企业家称这是经理人的背叛;有的学者认为这是中国职业经理人市场的不成熟表现。但无数事实却表明,这种说法显然有失公允。以近年来轰动一时的哈慈副总何坊、段炬红,亿利科技总裁王景晟等为例,他们都是业内口碑甚好、能力业绩颇佳的职业经理人,离开原职后在市场上依然能够梅开二度并得到业内的关注与尊重。

很多职业经理人无法适应民营企业复杂的人际关系而频繁跳槽,这个事件说明家族企业同样存在很多管理盲区,笔者在调研了中国五千多家家族企业后发现,其内部管理盲区冲突主要表现在以下几个方面:

第一,由于家族企业大都是老板一手遮天、一言九鼎,因而形成了上上下下都对老板负责而不是对主管负责的现象。因此同僚之间、上下级之间自然就形成了一种互不买账、勾心斗角的不正当风气。

第二,许多家族企业的发展初期,都是父子、兄弟一起打天下。企业规模做大以后,由于在利益分配上或者在观念和思维方式上存在冲突,造成内部父子、兄弟之间互不买账。由于他们之间存在矛盾,下面的人也就跟着斗,更有甚者,干脆利用这种矛盾去达到个人的某种目的。而一些真正优秀的经理人,如不选择跳槽最终只能成为牺牲品或替罪羊。

第三,家族企业中亲戚的腐败问题值得关注,他们中的一部分胆大妄为者仗着自己是老板的亲戚,加之又占据着重要岗位,于是大肆吃拿回扣,体外循环,垄断生意。在这种复杂的环境中,一些“聪明”的职业经理人往往也会和这些亲戚强强联手,各取所需;而另一些正直的职业经理人也就很难有市场,更别说发挥作用了。

笔者在调研了中国五千多家家族企业后认为,如果不从根本上真正解决家族化的问题,中国的家族企业永远不可能做大做强。尽管从目前来看,有些家族企业规模在不断扩大,但其实是非常脆弱的。尤其是家族化和企业政治的存在,使家族企业一直引以自豪的灵活机制仅仅成为一个光环而已。要想从根本上解决这一问题,一方面首先要从产权制度上改革,资本结构过于单一必然导致权力的过分集中,权力过分集中必然导致效率低下。另外,所有权和经营权必须分开,只有这样,民营企业才有可能建立真正科学规范的法人治理结构,实现科学管理,健康发展。

其实,无论在何种社会经济制度环境下,只要有企业存在,那么家族企业的老板与经理人之间的信息不对称就会普遍存在。如何信任并使用经理人,经理人如何在既宽松又有压力的环境下发挥作用,其根本是要减少这种信息不对称给双方带来的危害,而减少这种危害的根本途径就是建立合理的约束和激励机制。然而,老板和职业经理人如何相互信任?就是要把旗下重要的经理人也变成股东。因为家族企业的老板和经理人最大的差别是前者把企业的利润和增值作为主要收入。因此,当经理人每年的分红和工资相近时,他便也具有了股东的特征。如果一个家族企业的老板总抱怨经理人不好,那么他首先应该反思自己的制度。就像“一大二公”使人挨饿,而“包产到户”则使人丰衣足食一样,制度在某些时候是决定命运的。如果一个企业经理人频繁出事,那只能说明其制度出了问题。

最后,家族企业应通过完善的内部制度来建立经理人与老板的互信

关系,家族企业的资源要分散,不能被一个人或少数人控制;对经理人要有股权激励,但更要做好内部的等级控制结构设计。如果家族企业的创始人控制董事会,董事会任命总裁,总裁任命部门经理;那么,假如这是一个非常优秀的总裁,企业效率会非常高。反之,这样的结构设计会使企业的实际控制权完全被掌控在总裁手中,面临的风险就非常大。所以,西方企业制度就在某些方面做了特别的设计,如行政系统由总裁控制,审计系统一定要隶属于董事会、独立于总裁,实际上就是在解决行政效率与监督效率的矛盾。这就给我们以有益的启示,那就是中国的家族企业完全可以通过不同的制度与结构设计从中找到平衡,而并非用一个体制解决问题。

在中国家族企业中存在诸多的问题,如果家族企业的领导者们不重视其中的利害性,任由那些问题发展下去,尽管现在取得一点不错的业绩,但肯定在不久的某天,会有一个醒目的标题出现在媒体的头条上:××企业资金链断裂,又一个好大喜功的悲剧。

周锡冰

2006年9月

前 言 写作本书的缘由	1
-------------------	---

绪 论 批判的为什么是中国家族企业

本篇要点:

有消息称,我国每年有 100 万家企业倒闭。这个数字令人震惊。有人认为这个数字未必可信,笔者却宁可相信“空穴来风,未必无影”。看看我们周围的人群,看看我们的亲戚、朋友,有多少人在承受自己的企业或自己所在的企业倒闭的痛苦。看看你楼下的酒楼、饭馆,“城头变换大王旗”间隔的时间有多久?通常一个酒楼、一个饭馆就是一个企业,一个酒楼、一个饭馆就是一个人全部的身家,是一个人、一个家庭或一个家族的全部希望所在。现在研究企业失败的专家、学者不少,研究企业失败的案例已经成为媒体和出版界一道喧嚣的风景,但是专门研究企业死亡的却少之又少。失败不同于死亡,失败意味着还可以重新站起来,死亡却意味着永远倒下。从这个角度说,死亡的意义更为深刻,悲剧色彩也更为浓重。

第一章 中国家族企业为何表现平平	3
------------------------	---

◇对比中外家族企业	3
-----------------	---

◇为何要批判中国家族企业并提出再造	4
-------------------------	---

第二章 集体性战略缺失导致中国家族企业

不能基业常青	8
--------------	---

◇短命的中国家族企业	8
------------------	---

◇阻碍中国家族企业发展的原因	9
第三章 机会主义的暂时繁荣阻碍中国家族企业	
的永续经营	12
◇处处是机会的经济环境	12
◇定位模糊影响中国家族企业资源配置的有效性	13
◇流程粗犷导致中国家族企业控制不力	14
◇产权残缺遏制中国家族企业家的创新意志	15
◇制度缺陷决定中国家族企业无法实施有效管理	16
◇传统的人事关系与复杂的利益纠葛破坏家族企业	
的创新机制	17
◇单一交流模式妨碍家族企业营销目标的实现	18
◇缺乏个性的企业文化使家族企业缺乏凝聚力	18
◇信息失真导致家族企业决策能力低下	19

上 篇 中国家族企业的批判与再造

本篇要点:

要增强竞争能力,企业再造就成为中国家族企业领导人面临的一个严峻的课题。有人说,企业再造运动已经成为甚为壮观的企业战略整合活动,是企业经营管理活动的创新潮流。一切束缚发展的思想观念都要坚决冲破,一切束缚发展的做法和规定都要坚决改变,一切影响发展的体制、弊端都要坚决革除。家族企业如何再造已经成为刻不容缓的重大问题。家族企业要想生存和保持有效运作,那么在高层管理人员当中,无论有多少家族成员,也无论他们有多出色,也至少需要有一位非家族成员。

第四章 面对竞争企业的汪洋大海,

家族企业已没有石头可摸	23
-------------------	----

◇面临竞争危机	23
◇排除万难,再造企业	25
第五章 剪掉了家族企业的辫子,	
并不就是真正的现代企业	27
◇颠覆传统势力,实行现代管理	27
第六章 实现再造,必须对家族企业进行彻底批判	30
◇彻底批判,重塑企业	30
第七章 没有批判与再造,就没有基业	
常青和永续经营	34
◇家族企业发展困难重重	34
◇家族企业改造之路	36

中 篇 家族企业短命的二十七个致命因素

本篇要点:

纵观中国的家族企业,有一个十分普遍而又值得深思的现象,那就是长寿的优秀企业凤毛麟角,短命的优秀企业比比皆是,“你方唱罢我登场,各领风骚三五年”,更多的时候是各领风骚三五个月。在经济舞台上那些曾经优秀的企业,没过几年已经不优秀了,或者已经走向倒闭和破产。中国优秀的家族企业为何短命呢?笔者调研得知,企业经常会犯二十七个致命的错误。

第八章 急功近利,鼠目寸光	41
◇缺乏战略总体设计	41
◇看重眼前利益	42
第九章 刚愎自用,独断专行	46
◇领导人惟我独尊	46

◇企业老板充当始作俑者	51
◇管理思想一元化	52
第十章 事必躬亲	54
◇业务型领导者	55
◇领导者不放权	56
◇授权	59
第十一章 任人惟亲	63
◇关键岗位的人才选择	63
◇接班人的选择	66
第十二章 权力交接脱节	69
◇失败的接班人	69
◇成功的接班人	71
第十三章 制度形同虚设	74
◇家族企业人治化	74
◇家族企业制度化道路困难重重	77
第十四章 公司政治化	82
◇“神秘”的公司政治	82
◇正义原则的匮乏	84
◇沟通机制及渠道的匮乏	85
第十五章 管理粗放	88
◇“跳跃性”管理思维	88
◇过于粗放的管理理念和风格	90
第十六章 张力错位	93

◇企业的张力	93
第十七章 盲目多元化	96
◇多元化企业的不同命运	96
◇多元化发展成少败多的原因	99
◇特殊历史环境造就多元化之路	101
◇企业多元化的前提条件和对应战略	102
◇企业多元化的风险规避策略	104
◇连锁店企业的扩张	106
第十八章 武断冒进	110
◇武断冒进葬送企业前程	110
第十九章 视游戏规则为儿戏	115
◇诚实做人,诚信经商	115
第二十章 固守技术,缺乏远见	120
◇战略缺失	120
◇固守技术	121
第二十一章 漠视危机	124
◇失败的危机公关	124
◇成功的危机公关	127
第二十二章 企业家心理失衡	130
第二十三章 盲目相信经验	133
◇对于自己的经验过于自信	133
◇过度迷信他人的经验	136
第二十四章 不懂财务	138

◇资金链断裂导致企业死亡	138
◇企业管控模式	142
第二十五章 官商情结	145
◇官商联姻	146
◇摆脱对“官”的依附	151
第二十六章 亲信掮客	153
◇“掮客”的四大特点	153
第二十七章 营销偏向	158
◇错误的营销思维	158
第二十八章 迷信广告	161
◇“营销”不是“广告”	164
第二十九章 策划造梦	165
◇策划是把“双刃剑”	165
◇炒作市场,信奉策划	166
◇依靠战略思考,建立企业核心竞争力	168
第三十章 媒体围剿	171
◇媒体是把“双刃剑”	171
第三十一章 欺骗消费者	175
◇“小聪明”付出“大代价”	175
第三十二章 投机取巧,利令智昏	179
◇成功的第一要素是诚实	182
第三十三章 逃税漏税	184
第三十四章 造假上市	188

下 篇 家族企业如何做大和基业常青

本篇要点:

改革开放的二十多年,成就了大批的中国家族企业和家族企业家。表面上这些企业和个人的崛起风光无限,实则其过程充满了艰辛与痛楚,个中滋味,恐怕只有这些亲历其境的人才能有所体会。成功了,尚且可以带着一丝慰藉回首这段荆棘路,而经历成功最终失败了的,个中体验和感悟恐怕就不是三言两语所能说清道明的了。

总结失败有时比总结成功更重要,因为成功的经验并不一定能够马上得到复制和移植,而失败教训却能立刻让人迅速行动起来,引以为戒,避免同样的错误犯上两次。

痛定思痛,仔细考量中国家族企业家所走之路,不难发现在他们身上存在诸多隐疾,就像一棵饱受病虫害的树苗,病虫一日不除,隐疾一日不查,中国的家族企业和家族企业家就一日不能得到健康的发展。

第三十五章 家庭关怀特质渗入现代企业管理制度	193
◇欧美家族企业现状	193
◇家族企业的成功之道	194
第三十六章 家族企业只有社会化才能现代化	196
◇打破传统的家族管理	196
◇企业发展必然趋势	198
第三十七章 给家族企业嫁接现代企业制度	200
◇让企业的所有权和经营权分离	200
◇逐渐淡化家族制,稀释股权	202
第三十八章 摒弃家族制和家族化	206
◇拒绝家族化	206
◇家族企业的三个发展阶段	208
第三十九章 构建完善的财务战略	210
后 记	214

批判的为什么是 中国家族企业

►本篇要点：

有消息称，我国每年有 100 万家企业倒闭。这个数字令人震惊。有人认为这个数字未必可信，笔者却宁可相信“空穴来风，未必无影”。看看我们周围的人群，看看我们的亲戚、朋友，有多少人在承受自己的企业或自己所在的企业倒闭的痛苦。看看你楼下的酒楼、饭馆，“城头变换大王旗”间隔的时间有多久？通常一个酒楼、一个饭馆就是一个企业，一个酒楼、一个饭馆就是一个人全部的身家，是一个人、一个家庭或一个家族的全部希望所在。现在研究企业失败的专家、学者不少，研究企业失败的案例已经成为媒体和出版界一道喧嚣的风景，但是专门研究企业死亡的却少之又少。失败不同于死亡，失败意味着还可以重新站起来，死亡却意味着永远倒下。从这个角度说，死亡的意义更为深刻，悲剧色彩也更为浓重。

