



南国政治学人文库

FAMILY BUSINESS MANAGEMENT

王清铉◎著

家族企业管理 ——百年企业的管理密码



中国政法大学出版社



南国政治学人文库

FAMILY BUSINESS MANAGEMENT

王清铉◎著

家族企业管理

——百年企业的管理密码

常州大学图书馆
藏书章



中国政法大学出版社

2018·北京

声 明 1. 版权所有，侵权必究。

2. 如有缺页、倒装问题，由出版社负责退换。

图书在版编目（C I P）数据

家族企业管理/王清铨著. —北京:中国政法大学出版社, 2018. 2
ISBN 978-7-5620-8064-0

I. ①家… II. ①王… III. ①家族—私营企业—企业管理—研究—中国
IV. ①F279. 245

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第021448号

出 版 者 中国政法大学出版社
地 址 北京市海淀区西土城路 25 号
邮寄地址 北京 100088 信箱 8034 分箱 邮编 100088
网 址 <http://www.cuplpress.com> (网络实名: 中国政法大学出版社)
电 话 010-58908586(编辑部) 58908334(邮购部)
编辑邮箱 zhengfadch@126.com
承 印 固安华明印业有限公司
开 本 880mm×1230mm 1/32
印 张 8
字 数 200 千字
版 次 2018 年 2 月第 1 版
印 次 2018 年 2 月第 1 次印刷
定 价 39.00 元

中央财政支持地方高校创新团队建设项目
广东公共管理教育综合改革试点建设项目
广州大学公共管理高水平学科建设基金
草根学术部落斯为盛学社学术成长基金

《南国政治学人文库》

学术委员会

- | | |
|---------------|----------------|
| 常保国 (中国政法大学) | 陈振明 (厦门大学) |
| 陈 潭 (广州大学) | 丁 煌 (武汉大学) |
| 董江爱 (山西大学) | 高小平 (中国行政管理学会) |
| 郭忠华 (中山大学) | 贺雪峰 (华中科技大学) |
| 洪永泰 (台湾大学) | 黄百炼 (国家教育行政学院) |
| 孔繁斌 (南京大学) | 马德普 (天津师范大学) |
| 米加宁 (哈尔滨工业大学) | 倪世雄 (复旦大学) |
| 彭 勃 (上海交通大学) | 王绍光 (香港中文大学) |
| 吴 毅 (华中科技大学) | 唐任伍 (北京师范大学) |
| 肖 滨 (中山大学) | 徐湘林 (北京大学) |
| 严 强 (南京大学) | 杨光斌 (中国人民大学) |
| 于建嵘 (中国社会科学院) | 郁建兴 (浙江大学) |
| 张凤阳 (南京大学) | 张 鸣 (中国人民大学) |
| 朱仁显 (厦门大学) | 周敏凯 (同济大学) |

《南国政治学人文库》

编辑委员会

主 编：陈 潭

编 委(按音序排列)：

黄 金	胡 晓	蒋红军	匡凯平	雷石山
李小军	李 妲	刘建义	刘显利	刘兴云
刘 波	刘 杰	罗晓俊	倪明胜	彭东琳
彭铭刚	沈本秋	史海威	石小娇	孙岳兵
王 霞	伍小乐	熊美娟	于 勇	朱国伟

总序

以丛书和文库的形式系统、集中地展示人类生活的历史与现实，以及对人类生活的历史与现实加以研究所获取的成果与知识，已经成为近年来中国学术界和出版界积极筹划和大力推进的，旨在繁荣和发展社会科学的有效方式。《南国政治学人文库》宗旨就是要努力构筑一个平台，让年轻的政治学人们能够客观、真实地记录和描述当代人类政治生活的历史变迁和现实变革，科学、公正地探索和阐释这种历史变迁和现实变革过程的因果联系与内在规律。

当今中国，存在两个不争的事实，支持和呼唤着科学的政治学研究。第一个不争的事实是，当经济变革、经济发展顺利时，经济学和经济学家是唱主角的；而当经济变革、经济发展出现问题时，仅仅靠经济学和经济学家就不行了，需要的是其他领域的知识及其生产者，尤其是政治学和政治学家。第二个不争的事实是，因政治挂帅、阶级斗争造成的庸俗政治曾一度使得正直的人们对政治和政治学厌恶、冷漠的时期已经结束，越来越多的人已经意识到滞后的政治改革才是经济改革不易深化的重要原因，任何有志于对中国总体社会变革作出客观、科学的解释、设计和预测的人们越来越感觉到政治领域、政治生活才是他们需要特别关注和研究的方面。风清气正的政治生活出现了，研究政治和政治学的兴趣明显增强了，政治学有望再度成为显学。

在当今的中国，政治，也只有政治才是深刻理解和全面把握总体社会变革、开放、转型、复兴的钥匙。纵观人类历史，任何伟大的总体社会变革，都是由政治领域、政治生活的变革为先导，又是以政治领域、政治生活的创新发展为后盾的。中国总体社会的改革、开放、转型和复兴也不例外。

虽然经济学家们特别看重经济领域、经济生活的革新在中国总体社会改革、开放、转型和复兴中的基础作用，但是，不充分估计 20 世纪 70 年代末、80 年代初政治领域发生的变革，以及这一变革对经济领域变革的先导作用，就无法对这场举世瞩目的大变革的发生作出客观科学的解释。因为没有对“文革”政治的断然否定、没有对阶级斗争政治的决然摒弃，以实践标准讨论为内容的思想大解放就不会出现，后续的经济领域、经济生活的改革、开放也不会出现。

虽然经济学家们喜欢从经济领域、经济生活中寻找保持经济适度增长的动力，甚至有的人试图将政治变革撇在一旁，谈所谓的纯经济改革。但是，不充分估计当代政治中民主和法治的因素对市场经济的巨大影响，看不到正是政治领域、政治生活变革的迟缓，成为全面制度建设的短板，从而极大地阻碍了总体社会五位一体的协调推进，就无法正确地设计和确立持续深化改革的战略。因为政治生活嵌入在经济生活和其他社会生活之中，政治说到底不仅影响着资源配置，还决定着一切有价值的东西的权威性分配。总体社会的改革、开放、转型和复兴，最终都避不开、绕不了彻底、真实的政治领域、政治生活的变革。

看不清政治生活在总体社会生活中的地位，不懂得甚至轻视政治学研究的重要历史和现实意义固然是一种欠缺，但是，仅仅重视政治的效能和政治学研究的作用并不等于完全解决了

政治学研究的问题。在这知识领域中，只有善于研究的人才能获得成功。有不少政治学家已经讲述过政治学研究的方法与途径，但我认为，在这些众多的方法、技巧和途径中，关键的也是最为基本的有两条。

一条就是研究政治学要服务于人民的愿望和要求。要联系人民群众的实际，努力创造出让民众能够知晓、喜闻乐见并加以利用的政治学知识。因为在政治领域中活动的是成千上万的有着不同政治权益和政治诉求的公众，政治过程的因果联系和内在规律并不是哪个有权势的人事先规定的，而是如恩格斯所比喻的，是无数分力按照平行四边形的法则汇集起来的合力。所以正如毛泽东所指出的：“人民，只有人民才是创造历史的动力。”人民，只有普通的人民和民众才是政治生活的主人和创造者。要科学的理解政治，将政治学变成科学，就要把政治学变成能够被多数人，特别是普通民众所理解、所运用的科学。政治学曾经是少数人垄断的知识门类。政治学要获得发展，既需要将其从少数政治精英的手中解放出来，也需要将其从教条式、学究式的政治学课堂里解放出来，成为普通民众手中的知识武器。

另一条是政治学研究要服务于中国政治的变革与发展。有些政治学研究者误把西方的政治学理论视为具有普遍性的知识，强调中国的政治学研究要套用和服从西方的标准、概念和原理。有些政治学的研究者则片面夸大中国政治的独特性，强调中国的政治学研究要坚决拒绝和排斥任何西方的东西。站在这两个极端上是断然无法对中国政治学作出科学的阐释、概括和预测的。中国的政治是作为人类政治文明组成部分的具体政治，坚持联系中国政治的具体实践，梳理中国政治的历史演变和现实变革，阐释中国政治的制度、体制和机制，概括中国政治运行、

变迁和发展的规律，由此产生的政治学知识必然是普遍性与特殊性、个性与共性的有机统一。它既能为人类政治学知识的增长与完善贡献力量，又能为中国政治的改革和发展提供智力支撑。

政治学研究不仅是一项充满理性的、理智的事业，还是一项富有艺术性的事业。著名政治学家霍布斯一方面将人看作是有理性的、“大自然”最精美的艺术品，同时又进一步将国家看作是人运用艺术才能创造出来的一个精致的艺术品。人只有和包括国家在内的政治生活打交道时，才能逐步学到精致的艺术。与霍布斯持相同见解的政治学家詹姆斯·哈林顿也指出：“根据法律或古代经纶之道来给政府下定义时，它便是一种艺术。通过这种艺术，人类的世俗社会才能在共同的权利或共同利益的基础上组织起来，并且得到保存。”马克思主义的经典作家则从更高的层面强调政治是科学性与艺术性的统一。比如列宁就明确指出过，政治是一种科学，是一种艺术。

现代政治的艺术性不仅表现在政治设施、机构的设计和建构上，还表现在政治生活的治理上。人类曾经长时期处在对抗争斗的政治、暴力统治的政治、随心所欲的人治政治之下，这种残酷无情的低级政治正在离我们而去。虽然某些政治制度、少数的政治精英还在思维和行动上对其留恋不舍，其残余的力量还会顽固的产生作用，但是，和平、变革与发展的政治，互通、协商与和谐的政治已经成为人类期望和追求的目标。暴力政治、统治政治需要的是对权力的支配和掌控，和谐政治、协商政治需要的则是艺术性的治理。

由政治制度、体制和机制构成的现代政治生活大厦是要靠人依据政治生活的内在规律来设计、治理的。政治设计需要艺术性，政治治理需要艺术性，政治学研究必须具有艺术性。这

种政治学研究的艺术性表现在两个方面：一是要尽量展现现代政治生活的艺术性特征，包括政治制度、体制和机制设计、建构和运行的艺术性，国家治理的艺术性；二是要尽量艺术性的设计政治学研究的过程、方法，艺术性地展示政治学研究的成果与知识。

《南国政治学人文库》是青年政治学人共同的政治学术家园。这里将聚集一批充满活力、没有多少教条束缚、敢于创新的政治学的研究者。这也是一片沃土，许多关于现代政治生活设计、建构运行和治理的真知灼见会像幼苗一样从这里破土而出，茁壮成长。这一学术家园，这片沃土，只要好好照料，定会收获一批批丰硕的果实。

严 强

(南京大学教授，澳门科技大学特聘教授)

2016年春于南京大学仙林校区

序

很早以前就想重写关于家族企业管理方面的东西，但一直压抑着这样的想法，觉得时机还不成熟，因为对于一种思想或者一种管理方法，可以成为被大众认可的知识是需要契机的。距当初烧毁《程序化管理》已有十多年，关口辟谷所写的那些东西，时常困扰着我。人是一个很奇怪的动物，其理智总是建立在事后，在事前只能被潜意识决定，这种潜意识就是人们常常乐道的命运。正如很多人希望坚决地取缔中医，认为中医是伪科学一样，还是有一些人认为中国传统的东西具有一些精华，老祖先的东西不能丢，留存文明的精华，去其糟粕，中华文明所走的复兴之道才是正道。2016年，广州大学公共管理学院的陈潭院长要做一套社会治理的系列丛书，毛遂自荐地为其写了《创新2.0的人力资本与创新管理》一书，第一次正式把炎黄人力资本推进当代的社会管理科学中，这让我又重新燃起了重写《程序化管理》一书之心。

管理学原本是一门很简单的科学，一个家庭、一个组织、一个国家，但凡是具有社会性质的地方都需要管理学。管理学是一个以人为基本单元，如何让一个家庭、一个组织、一个国家最佳运营为终极目的科学。因为管理学追求最佳，所以管理学本身没有最好与最坏，只有最合适，它是一个渐变完善的过程，管理学其实是人类社会在进化过程中总结下来的最佳实践。

记得第一次读懂《易经》是源于老中医梁致堂先生。先生

是清朝末年的人，他认为中医的内涵就是《易经》，于是在临死的时候，写了一本《易经数理秘笈》。先生所著比较杂乱，但最后笔者发现其讲了半天，想说明的东西竟然就是斐波拉契数列，明白了兔子序列，自然就明白了万物的生变原理。外公曾经是很出名的中医传人，有很深刻的理论内涵。他于清末民初从山东逃难到成都，后来竟然创办了一家医院，并参与建立了曾经很著名的协和医科大学，这些都是拜其深刻的理论基础所赐。在我们生活的这个世界上，去观察所有的事物，很难找到四叶的花，我们只能发现三叶的、五叶的，斐波拉契数列解释了为什么我们找不到四叶的。笔者在研究组织管理学的时候，喜欢谈论易经，也在于斐波拉契数列，这是万事万物的变化规律，这个变化规律隐含了人类所发现的黄金分割法。斐波拉契数列是一个逐渐向标准黄金分割数理靠近的数列，西方的管理学或者政治学的理论中缺乏这一块：我们生活的世界是向我们大脑认知中的“美”不断靠拢的过程。

要了解管理学或者想知道什么状态体系是最佳实践，其评判的基准点是对自然之道的理解。自然之道，包含三个要素：天、地、人。这三要素各有体系，循环交互而生。管理学之所以会有分支，在于管理者本人对于世界的认知与自我的认知。由于管理学本身是一种二维的知识，而三要素却是三维的，所以如果管理者想确立一种可描述、可实践、可重复的管理方法，就必须首先定位自己的出发点，确立自己应站的位置。由于人所站的位置不同，在管理学二维的操作方法上就会有不同。这些不同有些时候会导致人们思想的对立，当产生这种对立与不认同后，人类历史上的管理学会就走向死胡同，越是坚持自己的认知，反对他人的认知，最后建立起来的体系越是一种畸形的、扭曲的状态。这就解释了为什么表面上看起来异常强大的

管理体系大多活不过百年，绝大部分体系仅仅只能生存 30 年，且大多管理体系具有奇特的“三十年河东，三十年河西”的表现。因为违反斐波拉契数列的事件，一定会很快地自我消融。但凡不符合美学的事物，无论其建立起了多么庞大的集权与威权，都不可能长久。

人对于世界的认知，如果不能脱离自我的约束^[1]，在行为学的影响下，就会启动自我毁灭程序，管理体系的内部就会渐渐生产出完全相反的力量，最后导致整个体系彻底崩溃。在自然之道这个大程序的影响下，人类社会的变迁，就有了周期与循环。作为企业，我们常常期盼创造百年企业，但企业的生命却往往只有几年或者不超过 30 年。这是为什么呢？其主要的原因就是管理失当。世界的变迁与循环是极其具有规律的，只有超越了自我的约束，产生出来的管理方法论，才能延绵千年，一直到后人忘记了这种管理方法论的真谛，忘记了其初衷时，这种管理方法才开始崩溃与灭亡。所以，创造一个企业，要想它保持百年以上是有方法的。

在一个家庭中，小孩子并不知道他做什么、怎么样做对他自己是有利的，什么东西或者养成了什么习惯对他是有害的，所以需要父母去教育他。父母需要教授小孩子生存之道，人类希望一代比一代生活得更美好的愿望，是这种管理的原动力。如果没有这个原动力或者基本基准，那么如何教育、到底教育什么，就没有了可以依赖的标准。家庭教育是人类最早的管理学知识，拥有这种标准与规范的家庭，慢慢形成庞大的家族，最后从家族走出来的孩子们统一了部落。所以本书在谈论家族

[1] 由于人类以前一直处于大自然的弱势状态，所以其遗传了与大自然搏斗的渴望，而如今人类已经摆脱了大自然的弱势状态，应该自觉地约束自己，让自己的行为符合天道。个人如斯，企业也如斯。

企业管理的时候，非常强调企业基准或者管理基线的建立。没有标准与优化基准的家庭，很难形成家族，更谈不上生活的幸福。在这样的家庭中，假如女婿出轨了，丈母娘岳父大人会走到矛盾的最前线，表达自我的不原谅与惩罚见解，根本不会觉得这些事件原本是自己女儿的私人事件，女儿的自我认知不断被父母影响与强化，十之八九会形成失败的婚姻与不幸福的人生。在这种家庭中，父母很难会意识到女儿的不幸福其实是他们一手造成的，而只会觉得过错在他人，甚至一致把责任归结到引诱女婿的狐狸精身上。

在人类发展的这几千年中，部落与部落，群体与群体之间，一直都在竞争，是从制约、合作过程中发展过来的。假如一个家族或者一个部落不强大，他们一定会消失在历史的长河中，人类的历史是胜利者与强者谱写的。可以说，我们人类这几千年的历史充满了血腥、暴力。人与人之间，群体与群体之间，由于资源与利益的冲突，不断上演着博弈与斗争，要活下去，更好地活下去，就必然需要管理，让组织最有效地发展与生存是这种管理的原动力。于是，家族组织开始有了标准与规范，拥有这样标准与规范的家族最后统一了国家。只有幸福的家庭才能建立家族，而只有强大的家族才具备立功、立言、立德的能力，短暂的富贵是不可能建立起家族的。

我们为什么需要管理和**管理方法论**呢？因为只有这种方法可以减少误区，具有效率。人类的管理学知识都是一代一代人不断总结得出来的，每一个经验都包含着无数的教训、失败与痛苦，甚至是血的代价。管理学是我们的祖先留给后人的**衷告**，《易经》就是我们的祖先留给我们的**管理学**或者**哲学思想**。

家庭的管理方法、家族的管理方法、组织的管理方法、国家的管理方法，依此递增的变易，每种方法有其同也有其异，

以适应不同的对象。国家是众多小群体形成的共和状态，所以拥有家庭与组织群体的所有特征。但国家的管理却不能仅仅以组织群体为基本。在国家层面，但凡是不可再生的资源，国家需要去限制，对于不可再生的事物，在人类还没找到方法进行再生的时候，可以发展，但要限制发展。所以国家之管理重点在于法，需要人类的自我克制；部落群体组织之管理重点在于规，既有鼓励人天性的地方，也有限制人天性的地方；而家庭之管理，重点在于爱，取长补短是最重要的要素。但凡是包容了这三种基本管理方法论的管理方法，无论是组织还是国家皆能长寿，在时间长河中保持个体的强盛。

纵观人类自我的管理学变迁历程，存在非常明显的界限：原始社会阶段，人们主要是为了活下去而奋斗，所以其管理方法看重资源的争夺，但并不十分看重资源的完全占有。抢蛋糕比做蛋糕重要，所以人类社会在这个阶段进步与发展非常快。奴隶社会阶段资源争夺的目的就是完全占有资源，从管理学上看所谓的封建社会仅仅是奴隶社会的一种形式，其本质是一样的，都是形成阶级：统治阶级与被统治阶级，统治阶级完全占有资源。人类社会的演变在这个阶段非常缓慢。资产阶级的工业革命是人类发展历史上的又一次重大变革，它改变了人类社会一直以来以资源争夺与占有作为主要生存策略的环境，让人类社会的竞争从争夺资源的管理学变成如何创造资源的管理学，从分蛋糕的管理学变成了做蛋糕的管理学。这是人类总体对于自然认知的一大进步，但这种进步还不完善，于是产生了社会主义的思想，社会主义是人类潜意识中的理想——形成人类共同体概念，达到天人合一、和谐共和型的社会环境。

当代中国的家族企业生于动荡，活于不安。企业诞生于社会变革的时期，像野草一样生长，每个企业的创始人都是开拓

者，他们是具有创造与创新天赋的群体。人是具有命运的，而企业也完全一样：一个喜欢冒进的人，其企业一定大起大落；一个胆小谨慎的人，企业很容易平庸。最完美的企业管理方法，一定是根据企业的特质进行配置的管理方法论。“天行健，君子当自强不息”，虽然笔者对于五行八卦仅仅只懂皮毛，且一直都混沌于顺应天命与抗击天命的平衡点中，这颇像很多企业家在集权与分权、创新与稳定的平衡点中的混沌一样。我们都是大自然的学生，笔者有幸能把一些心得分享出来，欢迎批评指正。

局外之人，自然有局外之话，如有认识浅陋，胡言乱语的地方，请大家多多包涵。既然言，需发乎于心，心无圆满，故皆有谬误。

在此感谢经济学家韩和元先生，如果没有奥地利学派的韩和元先生应该就不会有此书。中国人自古以来就有秘籍不外传的传统，而西方人对于知识与文化则认为是全人类的，认为知识是人类进步的阶梯，让我放下负担不断前行。感谢我的妻子周璵女士，著书做学问是清贫的，需要专心致志，作为妻子她承担了巨大压力，如果没有她的支持，也不会有此书。还要感谢我的儿子王伯元，如果不是想着要给后人留一点什么，这本书应该也很难完成。更要感谢广州大学公共管理学院的陈潭院长，没有导师的抬爱与关照，具有争议的中国传统文化与这方面自主研究很难走向光明的殿堂。感谢书籍出版的幕后人员，校对、编辑、排版、美工等，他们的工作常常被人遗忘，但他们却是整个流程中最重要的人，感恩每一个曾经有缘分的人，感恩这个时代，感恩自己活在中国最好的时代。

王清铤