

从家族企业 到百年老店

家族企业
如何做大 做强 做长

周坤◎著



重新定义

家族企业

从家族企业 到百年老店

家族企业
如何做大 做强 做长

周坤◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

从家族企业到百年老店：家族企业如何做大做强做长 / 周坤著. —广州：
广东旅游出版社，2016. 5

ISBN 978-7-5570-0318-0

I. ①从… II. ①周… III. ①家族—私营企业—企业管理 IV. ①F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 309639 号

从家族企业到百年老店 Cong Jiazuqiye Dao Bainianlaodian

广东旅游出版社出版发行

(广州市天河区五山路 483 号华南农业大学公共管理学院 14 号楼三楼 邮编：510642)

印刷：北京嘉业印刷厂

(地址：北京市大兴区黄村镇李村)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址：广州市天河区五山路 483 号华南农业大学（公共管理学院）14 号楼三楼

联系电话：020-87347994 邮编：510642

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 11.75 印张 133 千字

2016 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定价：49.00 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题，请直接与印刷厂联系换书。

序

改革开放以来，中国的民营企业已经成为国内经济体系中最具活力的组成部分，而中国的民营企业主体是家族企业。近十几年来，国内 90% 的新增就业就是由这些家族企业解决的，家族企业已经成为推动中国经济发展的重要力量。

中国的家族企业如同原上草，生命力顽强而又坚韧。但生存易，发展难，企业传承则更是难上加难。目前，中国家族企业做不大、做不强、做不长，已经是日益严峻的老大难问题。如何从“做不大、做不强、做不长”的怪圈中走出来，是中国大多数家族企业必须面对的问题，甚至直接关乎它们的生死存亡！

家族企业第一代创业者至今大多已过 60 岁，应该退休安享晚年了，然而大部分却退不下来，一退下来公司就垮。未来二三十年里，中国家族企业将进入交接班的高峰期，预计有 80% 以上家族企业无法顺利完成交接班，从而导致企业的衰亡、家族的衰败。创业者辛苦一生，到头一场空，企败家散，究竟所为何来？这是一个非常严峻而必须面对的问题。

家族企业的经营、发展与传承问题，是一个国际性的大难题、大课题，但是否无法克服和解决？不是！无数中外家族企业创业者以及

企业管理专家，花数百年时间探索、实践、研究这个难题，并且取得显著成效。因此，许多世界级的家族企业能够保持可持续发展，而国内家族企业的“百年老店”也不少见，这是令人鼓舞的事实。

本人出生于典型的中国家族家庭，并且在数家极具代表和特色的大型家族企业工作几十年，从普通基层员工逐渐成长为企业高层管理者。对家族企业的经营、发展与传承问题有切身感受、认知、实践和心得，因此，希望能够与家族企业的创业者及经营者共同分享。

本人曾写过一本《家族企业治理》的书，受到国内许多家族企业及相关人士的关注。本书则尝试更进一步深入探讨中国家族企业在可持续发展，尤其是传承问题上的解决之道，希望对国内家族企业有所启迪和帮助。



目 录

序 / VII

第一章 新时代下家族企业的经营及传承危机

一、中国家族企业的历程与困惑	003
中国家族企业的发展历程	003
家族企业的困惑：如何做大做强做长	004
家族企业“一做大就分裂”的发展怪圈	005
家族企业老板的生命怪圈	006
家族企业的生命怪圈——富不过三代	007
二、当前中国家族企业的通病	008
愿景远大行为短视，反差极大	009
缺乏战略注重战术，短期行为	010
家企不分独断专行，老板文化	010
任人唯亲排斥异己，人才匮乏	011
管理混乱指挥随意，缺乏体系	011

守财挥霍两个极端，殊途同归	011
教育缺失榜样错误，后继无人	012
三、家族企业管理变革的问题与误区	012
缺乏内功，短命折寿	012
拼凑管理，不成体系	013
信仰缺失，盲目迷信	014
四、家族企业经营的“悖论”	014
五、家族企业中存在的不良类型	017
惨淡经营型	017
五毒俱全型	017
外强中干型	017
小富即安型	018
中富迷茫型	018
大富惶恐型	018
六、中国家族企业的变革之路	020

第二章 扭转家族企业混乱的管理

一、管控家族企业发展风险	025
规避家族企业发展风险	025
化繁为简，变身现代企业	027

二、家族企业成功要素的转型升级	030
改革开放初期，家族企业成功的要素	030
21世纪初，家族企业可持续发展的要素	031
实现家族企业管理的转型升级	032
三、设计企业管控系统模型	033
健全企业管控“防火墙”	033
提升企业管理“段级”	034
打造企业规范化管理体系	035
第三章 改变家族企业的传统观念	
一、转变观念最重要	057
二、建立正确的价值观	061
价值决定境界，盈利只是结果	061
家庭和企业保持独立	064
第四章 强化家族企业的接班人教育	
一、家族企业接班的困惑	069
家族企业面临接班挑战	070
家族企业传承代际的两极分化	073
均衡发展——家族企业的传承之道	079
二、富人的孩子要早当家	081

三、贵族精神是怎样炼成的	083
富有不等于贵族	085
暴发户和土豪不是贵族	087
贵族精神传承的是品德和气质	090
四、以慈爱之心，行善心之举	092
五、中国的教育问题出在哪	095
家庭教育——种瓜得瓜，种豆得豆	096
保姆用好不简单	099
不娇不惯独生子女	104
变了味的社会教育	107
六、家族教育就是这样简单	108
榜样的力量——让父母以身作则	109
好的性格、习惯不是天生的	111
创造健康有效的社会环境	114
花钱买“难受”，开眼看富贵	119
疏堵结合，宣贯最基本的价值观	123

第五章 建立家族企业的传承模型

一、家族企业传承的要素与优势在哪里	132
家族企业传承到底传什么	132
家族企业传承的优势在哪里	135

二、影响家业传承的客观因素	135
男女不平等影响了家业传承	135
传统文化影响了家业传承	136
三、家族企业传承如此复杂	137
四、优化家族企业治理结构	139
合理设置企业治理机构	140
分离企业的所有权与经营权	142
家族企业准法人的孕育	145
合理安排接班人外的家族其他子女	149
五、家族企业传承的其他途径	150
六、设计家族企业传承模块框架	152
 第六章 设立家族企业的家族基金	
一、确立和恢复家族企业的家规	160
二、确立“遗嘱”——家族企业继承基本法	163
三、第三方介入家族企业传承的模式	167
介入家族企业传承的第三方机构	168
科学设定第三方机构介入的程序	168
四、设立家族基金——家族长盛不衰的秘诀	170
附录	

第一章

新时代下家族企业 的经营及传承危机

改革开放以来，中国民营企业所取得的成就举世瞩目，民营企业的主体是以家族所有、家族经营为主要特征的家族企业。尤其是近十多年来，90% 的新增劳动力就业问题是由家族企业解决的。中国的家族企业如同小草一般，生命力顽强而坚韧。它们无疑是中国经济中最有活力的部分，但同时，家庭企业也存在着严峻的问题，生存容易，发展难。中国的家族企业往往做不大、做不强、做不长，这已经是日益严峻的问题。如何从“做不大、做不强、做不长”的怪圈中走出来，是家族企业的使命，也是家族企业必须面对的挑战。

一、中国家族企业的历程与困惑

中国家族企业的发展历程

改革开放以来，中国家族企业经历了六个阶段的发展历程。

第一个阶段：小打小闹艰苦创业，夫妻家人一起上阵；日积月累小有积蓄，辛苦付出非常值得。

第二个阶段：企业发展今非昔比，亲友老乡同学众多；加大投入如滚雪球，问题矛盾日益增多。

第三个阶段：快速膨胀如日中天，人才不足资金短缺；贷款上市绞尽脑汁，日理万机机关算尽。

第四个阶段：家大业大有苦难言，营盘不稳人才流失；负债担惊钱多受怕，左支右绌近乎玩命。

第五个阶段：年老体衰力不从心，子女未必能够接班；欲罢无法退休，大厦将倾摇摇欲坠。

第六个阶段：痛苦经营痛苦人生，幸福生活乏善可陈；回顾一生做牛做马，四顾茫茫死不瞑目！

家族企业的困惑：如何做大做强做长

1. “短命”的困惑

家族企业极难做大，即便做大也难以做强、做长。据首份《中国家族企业发展报告》显示，我国家族企业的经营年限平均为 8.8 年。全球范围内家族企业的平均寿命是 25 年左右，世界 500 强企业的平均寿命大约是 40 ~ 42 年。比起来中国家族企业的寿命显得有些短。

目前，许多中国的家族企业已经度过了“生存阶段”，考虑得更多的是发展问题，但怎样才能实现企业的可持续发展？中国企业，尤其是家族企业能不能与国际对接，摆脱“短命”的结局？这是中国家族企业的第一个困惑。

2. 转型的困惑

20 世纪八九十年代，中国多数家族企业选择低价值的生产模式，

并且采用粗放的家族管理模式，但是在 21 世纪，企业要发展必须实现战略转型，将粗放的家族管理模式转型升级为现代企业管理模式，但具体怎样转型升级，成为中国家族企业的第二个困惑。

3. 传承的困惑

中国家族企业的第一代创始人，也就是最先“下海”的一批人，现在大部分已经达到退休年龄，但是他们退不下去；第二代创业者现在的年龄也在 50 岁左右，今后第三代、第四代、第五代……不管多少代创业者都必须面临和面对交接班问题。但接班人何在？如何顺利交接班？怎样才能做到百年传承？这是家族企业无法回避的问题，也是中国家族企业的第三个困惑。

家族企业“一做大就分裂”的发展怪圈

为什么家族企业会陷入创业易，“一做大就分裂”的发展怪圈？

家族企业之所以创业“易”，是因为家族内部的凝聚力使家族成员能够不辞辛苦、不计报酬地勤奋工作。传统家族制度中的等级制度和“尊上”“忠信”“服从”观念，以及家族成员彼此高度的认同感和一体感，有利于形成家族企业的家长制权威，减少企业内耗，增强企业凝聚力，降低企业管理成本。

但是，一旦家族企业完成原始积累，传统家族制度会严重束缚企业的持续发展。一般来说，家族企业在壮大的过程中会面临以下问题：管理的最大化边界问题、人才的多样化要求问题和管理者忠诚度的问

题。这三个问题不是孤立的，而是相互关联的。因为管理的最大化边界决定了企业发展壮大之后要实行分级管理，在家族成员无法满足企业发展需要的情况下，必须通过招聘引入外部人才参与企业管理。但由于家族企业的股权高度集中于家族成员内部，会导致外部人才对企业的忠诚度无法提高，这就造成士气低、上下阻隔、不满情绪蔓延，甚至产生家族纠纷，最终使企业陷入“一做大就分裂”的发展怪圈，从而制约家族企业的长期发展。

家族企业老板的生命怪圈

在中国的家族企业里面，家族长常常会陷入一个生命怪圈：刚开始做生意、办企业，做牛做马苦几年；公司有了一定的发展，作威作福发几年；做来做去黄粱梦；一夜回到解放前。结果和下场就是负债、负心、负罪、负天下。

一是负债。一般大家都认为，家族企业的老板个个是富翁，实际上，这个称呼恐怕得改一个字，财富的“富”改为负债的“负”。很多老板，既欠银行的债，又欠朋友的钱，还欠其他公司的钱，结果是一屁股债——负翁。二是负心。为了开公司，搞得夫妻离异、兄弟反目、朋友成仇、家破人亡的新闻报道我们早已司空见惯。三是负罪。为了开公司，多少头上顶着耀眼光环的一些所谓企业家，可能会一时不慎走错路，甚至进监狱。最后是负天下，如果公司没有发展好，只能带着累累负债，痛苦经营，无所作为。

家族企业老板的生命怪圈

- 做牛做马苦几年；
- 作威作福发几年；
- 做来做去黄粱梦；
- 一夜回到解放前！

关键词：

负债（负翁）、负心（家破）、负罪（获刑）、负天下（枉生）！痛苦经营！

家族企业的生命怪圈——富不过三代

“富不过三代”是全球家族企业普遍面临的问题。在美国，家族企业能传承到第二代的只有 30%，能传承到第三代的只有 12%，传承到第四代及以后的仅剩 3%。西班牙有“酒店老板，儿子富人，孙子讨饭”的说法；德国则用“创造，继承，毁灭”来代表三代人的不同命运。改革开放以来，中国的民营企业家已经超过 300 万人。调查显示：由于找不到合格的接班人，95% 以上的中国民营企业家无法摆脱“富不过三代”的宿命。

有研究表明，目前国内富人家族的孩子中，只有约 10% 的子女继承了父母的优良品质，成为积极向上、勤奋好学的人。对不少家族企业来说，甚至不是富过三代的问题，而是能否富过两代。中国家族企业的传承进入了一个怪圈：

老子打天下——创业者终身在打拼江山，往往苦死累死；