

方太集团董事长茅理翔热情推荐作序

Aporper **给** Medicine

中国家族企业

开一剂药方

FOR COMPANIES  
IN CHINA

国际著名管理咨询机构

宏泰顾问 / 出品  
(HOT CULTURE CONSULT)

文岗 / 著



中国纺织出版社

GEI ZHONG GUO JIA ZU QI YE KAI YI JI YAO FANG


# 给中国家族企业 开一剂药方

国际著名管理咨询机构

宏泰顾问 / 出品

文岗 著

(HOT CULTURE CONSULT)

 中国纺织出版社

## 内 容 提 要

家族企业在全球经济中所起的作用越来越大,然而我国的家族企业与世界上著名的家族企业还有一定的差距。本书针对我国家族企业在发展过程中遇到的诸多问题,从战略决策、人力资源、企业文化、企业品牌、家族企业主的个人修养、家族企业的产权以及传承这七个方面着手,为中国家族企业在发展中出现的一些病症开出一剂剂药方,以解决家族企业在发展中遇到的问题,并指导家族企业如何做强做大。

本书适合中国私营企业主和企业管理者阅读。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

给中国家族企业开一剂药方/文岗著. —北京:中国纺织出版社, 2003. 10  
ISBN 7-5064-2732-X/F·0381

I. 给… II. 文… III. 家族企业—企业管理—研究—中国 IV. F279.243  
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 077175 号

---

责任编辑:李秀英 特约编辑:冯晓玲  
责任印制:刘 强

---

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

Http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

河北省保定市时代印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003年10月第1版第1次印刷

开本:787×1092毫米 1/16 印张:19.725

字数:300千字 印数:1—10000册 定价:36.00元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

A PROPER MEDICINE

给中国家族企业开一剂药方

FOR COMPANIES  
IN CHINA

## 内容提要

本书是国际著名管理咨询机构“宏泰顾问”组织国内外知名专家深入中国一千多家有一定规模和历史的家族企业深层次调研后，再经过理论论证和实际论证得出的研究成果。

本书从家族企业经营管理的7个方面着手，先探究其病因，再一一开出恰当的药方。同时介绍了欧美当今一些著名家族企业先进的经营管理经验和方法。相信本书能让读者对家族企业的经营管理有个整体的、有效的把握。

责任编辑：李秀英

特约编辑：冯晓玲

封面设计： 艾音设计  
TEL: 13011186317

# A proper Medicine For Companies In China

方太集团董事长茅理翔热情推荐作序

Aproper **给** Medicine


中国家族企业

开一剂药方

FOR COMPANIES  
IN CHINA

国际著名管理咨询机构  
安摩顾问 / 出品  
(HOT CULTURE CONSULT)

文 / 著

 中国纺织出版社

# 序（一）

家族企业已成为社会的一大热点，媒体、学者、企业界和政府都十分关注。有说对的，有说错的；有高声赞扬的，也有多加指责的，但值得可喜的是，承认家族企业在现阶段存在及作用的观点已占了绝对优势。我对家族企业有三句话：民营企业在创业初期，必然要依靠家族制；民营企业发展到一定规模的时候，一定要淡化家族制；民营企业在当前阶段要彻底否定家族制是不可能的。我所在的慈溪市有100万人口，2.5万家企业，国有企业几乎没有，99.5%均是家族企业。慈溪没有下岗工人，没有冗余的劳动力，还吸纳了50万外地员工。慈溪经济繁荣，人民生活富裕，社会秩序安定，家庭工厂成为慈溪社会经济细胞的一个主体。长期封闭的计划经济体制被破除之后，民营企业（实际90%以上的都是家族企业）像雨后春笋般地在神州大地上爆发出来，其生命力之强，发展速度之快，数量之多，是世界上其他任何国家和地区所无法比拟的。

中国家族企业的历史比较短，发育还不健全，本身还没有壮大，但已面临了强劲的世界级的竞争对手，这些世界工业巨头经过了几百年市场经济的残酷竞争磨砺，有着资本、人才和管理上的雄厚实力。但中华民族是充满智慧的、勤奋的民族，会勇敢地面对这场残酷竞争的。虽然中国民营企业历史短，管理基础差，人才缺乏，但这些问题的出现，是中国工业化进程中必然的问题，并不是家族企业所固有的，是一定能够解决的。在这一点上，我和文岗先生有着高度一致的认知。

当前，在学术界还出现了这样一种动向，认为家族企业已有这些弱点，证明了家族企业是做不大、做不强的，所以必须立即改成股份制，建立现代企业制度，初看起来，这个观点是很不错的，但实质上，它还是否定了家族制的存在，否定了家族企业的优势。我不赞同这种观点，同时也一直在研究摸索家族制企业的发展道路。我在1999年就提出了“淡化家族制”的想法。不但这么想，自己的企业也是这么做的，方太公司董事长是我，总经理是我儿子，下面所有的中高层干部全部是引进的硕士生、本科生，不准任何一个

亲戚或其他家族成员在公司任职，其中包括我女儿，她可以在方太持股，但不准在方太参与经营。方太公司正在全面地引入现代管理制度与方法。所以，我在去年就已明确提出，家族企业与现代企业管理嫁接起来，建立现代家族制管理模式是家族制改革最有效的办法。

文岗先生的《给中国家族企业开一剂药方》一书，以现代管理思想、方法、理论和实践对当前家族企业所存在的问题开出了一剂一剂的药方，是关心的角度，积极的角度，比较全面地对当前家族企业所存在的问题做出了全方位的论述，既查出症状，又开出处方，用大量详实的案例，指出了解决的方法。很有说服力，很有操作性，相信这本书必将为广大家族企业主、家族企业管理者所喜爱。

李理翔

2003年9月于方太集团总部

## 序（二）

天空中不可能只有老鹰，没有小鸟；人类社会在走向共产主义的道路上也不可能只有公有经济，没有非公经济。只要人类还存在，就不可能没有家庭；只要共产主义还没有实现，就不可能没有家庭经济。只不过它的具体形式会不断变化。

事实上，家族企业在目前全球经济中所起的作用远远超出一般人的想像。美国的杜邦，日本的松下，泰国的正大……这些享誉全球的家族企业，在某种程度上影响着全球的经济的发展，如美国家族企业创造了美国国际市场78%的就业机会，雇用了劳动力市场上60%的就业者，创造的财富占美国国内生产总值的50%。而其他国家，这些比例更高。据有关资料显示，全球约有80%的企业不同程度地带有家族色彩，其中美国约有90%的企业为家族企业，英国有70%的企业为家族企业；家族企业在《财富》500强企业中也占有约三分之一的比例。中国家族企业由于历史的局限，发展较为迟缓。改革开放让中国第一代家族企业凭借胆子大、投机性强、善打擦边球等多元化的思维，获得了中国家族企业发展的第一桶金。目前家族企业在中国开始崭露头角。近几年来，刘永行兄弟、潘广通父子以及王文京、王淑贤、朱宝国、张宏伟等家族企业领袖相继被中国主流媒体托出水面。

家族企业的成功关键在于它的价值观念、文化底蕴、知识信息、社会背景以及经营管理机制。对于家族企业本身，各类人士也是众说纷纭。著名经济学家张维迎说：“中国民营企业摆脱家族制是非常困难的，这主要是由于我们的整体国民素质还不高。我们用一个人，先不管他有没有能力，首先要信得过他，也就是他要有职业道德，而目前中国的人才市场缺少的并不是企业家和老板，而是愿意为老板诚心诚意服务的有道德的职业经理人！”力帆集团董事长尹明善在捍卫家族企业时说：“摒弃家族企业还为时过早，无论从经营机制还是管理方式，家族企业在中国现阶段的存在都是可能的和必要的。如果把眼界放开，你会发现家族企业的存在是普遍的，比如日本的松下集团，泰国的正大集团，美国的杜邦，不都是家族企业吗？中国的家族企业制度还会延续50年。我是家族企业的维护者，任人唯亲是为了稳定，任人唯贤是为了发展，为了企业的发展，力帆必须由我本人或我的家人来管理。”太太药业



集团董事长朱保国说：“我个人认为，家族企业要想做大，只有两条路可走，第一就是上市发行股票，但能上市的可以说是寥寥无几；第二就是与大公司合作，被人家收购一部分股权或和别人合作，娃哈哈、乐百氏都是被别人收购的。一个家族企业光靠银行贷款，光想自己的盈利，是很难参与市场竞争的，特别是和外国公司竞争。”天通股份公司总经理潘建清说：“企业一旦做大，就要赶快淡化家族色彩，家族企业同样面临制度创新。”朱保国说：“只要这个职业经理人能给我创造好的效益，我为什么不用他呢？为什么非要自己来管理，还要操心。”国务院发展中心经济研究所副所长陈淮指出：“资本市场需要民营企业的加入，民营企业上市不仅为资本市场的发展带来新鲜血液，更重要的是使资本市场‘三公开’的原则得到了较好的体现，可以预见，在不久的将来，具有民营背景的上市公司在资本市场上的地位和作用与民营企业在市场经济中的地位和作用同等重要，而出现个人身价暴涨的情况会越来越正常。”也许正是这些见解，才使得家族企业受到更多的关注。

我国目前正处在社会主义初级阶段，以全民所有制和集体所有制为特征的公有制企业正在从一些经济领域退出来，并让位于非公有制经济。这些非公有制经济将会是哪些形式的企业？从目前中国的经济形式来看还是以家庭企业为主，这种情况是与农村的家庭承包制相类似的。因此，充分考虑到家族企业将占多数，是有现实意义的。中国是个小农经济历史悠久的国度，家庭经济的根基比其他国家更加根深蒂固，这种国情决定了我国的家族企业将会长期存在和发展，尤其是在广大农村不断城镇化、产业化的历史进程中，家族经济和家族企业将会大量增加。

不少新崛起的家族企业难逃短命的厄运，正所谓创业容易守业难。因此，家族企业创立之后如何走出一条可持续发展的道路，避免短期繁荣后的衰败，是每一个家族企业面临的现实问题，而如何引导和规范家族企业的健康发展，就成为所有有志于发展家族企业的能人贤士关注的焦点。

本书对家族企业的一般问题作了介绍，针对家庭企业在战略、人力资源、产权、文化、品牌、传承以及家族企业管理者个人修养等方面出现的典型症状作了详细的诊断，并给出了相应的处方，此外还介绍了世界范围内家族企业的状况，以期能给我国的家族企业提供借鉴。希望本书所讨论的症状以及所开出的处方能够为读者提供有益的启示。

由于本书编写比较匆忙，疏漏与不当之处请读者多多指正！

## 参考书目

1. 甘德安等. 中国家族企业研究. 北京: 中国社会科学出版社, 2002
2. 姚贤涛, 王连娟. 中国家族企业现状、问题与对策. 北京: 企业管理出版社, 2002
3. 曼弗雷德·凯茨·德·维里尔 (Manfred Kets De Vries) 著. 姜冰、姜阳译. 金钱与权力的王国——家族企业的兴盛之道. 北京: 机械工业出版社, 1999
4. 郭跃进. 家族企业经营管理. 北京: 经济管理出版社, 2003
5. 成珂. 打造新型家族企业——家族经营成功经典新模式. 北京: 中国致公出版社, 2002
6. 约翰·里德尔 (Riddle John) 著. 单立宁, 马剑辉译. 工商管理组织、营销与财务. 上海: 上海人民出版社, 2003

# 目 录

## 第一章 家族企业综述

### 何为家族企业

- 以家族利益为基本目标 / 3
- 以血缘关系为基本纽带 / 3
- 以所有权为基本控制手段 / 4
- 以企业为经济形态 / 4
- 关系决定权力 / 4
- 家长制集权化管理 / 5
- 人治重于法治 / 5
- 非正式组织作用较强 / 6
- 趋于感性的家族文化 / 6

### 家族企业从何而来

- 早期家族企业 / 7
- 近代家族企业 / 9
- 现代家族企业 / 10

### 中国家族企业现状

- 乡镇企业中的家族企业 / 13

上市家族企业 / 18

### 家族企业两面观

家族企业“载舟之利” / 21

家族企业“覆舟之弊” / 23

### 家族企业面临威胁和挑战

市场份额被侵占 / 26

人才资源更加匮乏 / 26

部分产业将受到冲击 / 27

企业间竞争更加激烈 / 27

## 第二章 战略篇

### 多元化，鲜花还是陷阱

症状 / 31

诊断 / 34

处方一：正视双刃剑，贵在能自知 / 36

处方二：慎用双刃剑，三思而后行 / 39

### 同质战略的不归路

症状 / 45

诊断 / 47

处方：山重水复疑无路，不断创新又一村 / 47

### 敌强我弱，国际化梦的困惑

症状 / 52

诊断 / 53

处方：因地制宜，不打无把握之仗 / 54

### 战略近视，竹篮打水一场空

症状 / 58

诊断 / 59

处方一：战略定位，意在长远 / 60

处方二：兵无常势，战略无常形 / 62

### 战略失误，走不出的迷宫

症状 / 64

诊断 / 65

处方：逐项击破，实施战略决策 / 66

## 第三章 人力篇

### 无法赢得职业经理人的心

症状 / 73

诊断 / 74

处方一：尊重人，关心人 / 75

处方二：疑人不用，用人不疑 / 76

处方三：踩好信任的钢丝 / 78

### 为什么总“背着我爱别人”

症状 / 82

诊断 / 83

处方一：事业经理人——职业经理人精彩的一跃 / 84

处方二：给他们一片蓝天 / 85

处方三：让职业经理人也变成老板 / 87

### 迷失在“人治”的网络中

症状 / 89

诊断 / 91

处方一：没有规矩，不成方圆 / 92

处方二：能力第一，德才兼备 / 94

### 无法跨越的人才陷阱

症状 / 96

诊断 / 97

处方：把握管理精髓，走出人才陷阱 / 100

### 武大郎开店——不能比我高

症状 / 104

诊断 / 105

处方：消除能人恐惧症 / 106

## 第四章 文化篇

### 家族文化路在何方

症状 / 111

诊断 / 113

处方：消除文化盲点，提升企业文化 / 114

### 老子天下第一的恶果

症状 / 121

诊断 / 122

处方：文化再造，培养核心能力 / 124

## 第五章 传承篇

### 谁来继承创业者的事业

症状 / 133

诊断 / 135

处方一：可教的孺子当承父业 / 136

处方二：消除对职业经理人的恐惧症 / 138



### 太子军与职业经理人的较量

症状 / 143

诊断 / 145

处方一：康熙的太子君臣计 / 146

处方二：授子以“渔”而非“鱼” / 148

### 你选好接班人了吗

症状 / 150

诊断 / 150

处方：树业先树人 / 152

### 父子内讧，惨淡出局

症状 / 155

诊断 / 156

处方：激流勇退，禅让后人 / 157

## 第六章 品牌篇

### 被遗忘的品牌

症状 / 161

诊断 / 162

处方：构建品牌壁垒，笑迎市场春天 / 163

### 世易时移，品牌如何活下去

症状 / 168

诊断 / 168

处方：巧用品牌策略，增强产品生命力 / 169

### 品牌价值的西洋镜

症状 / 173

诊断 / 174



处方：坚持可持续发展，提升品牌价值 / 175

### 高枕无忧看危机

症状 / 181

诊断 / 182

处方：危机管理，品牌生命的航标 / 183

### 品牌浮躁，迷途不返

症状 / 189

诊断 / 190

处方：品牌之路不好走，脚踏实地下苦功 / 191

### 品牌视觉张冠李戴

症状 / 193

诊断 / 194

处方：区分品牌概念，构建企业品牌系列 / 195

## 第七章 修行篇

### 跟着感觉走的浪漫主义决策

症状 / 201

诊断 / 203

处方一：借用外脑，清醒决策 / 204

处方二：集思广益，科学决策 / 205

处方三：建立规则，程序化决策 / 209

### 商界与政界的角色错位

症状 / 215

诊断 / 217

处方：在商言商，商业理性的回归 / 218



**大跃进狂想症**

症状 / 220

诊断 / 222

处方：扎稳根基，一步一个脚印 / 224

**现代企业，无知者岂能无畏**

症状 / 227

诊断 / 228

处方一：正视家族企业家 / 230

处方二：塑造真正的企业家 / 234

## 第八章 产权篇

**同室操戈，手足相煎**

症状 / 241

诊断 / 242

处方：本是同根生，相煎何太急 / 243

**产权不明晰贻害无穷**

症状 / 246

诊断 / 247

处方一：产权明晰是家族企业迈向成功的必由之路 / 249

处方二：以“希望”开拓未来 / 252

**两权一定要分离吗**

症状 / 258

诊断 / 258

处方：分权之路，顺应发展 / 260

**家族资本是否该走出家门**

症状 / 263