

家 族 企 业 的 融 资 渠 道 单 一 而 高 效

家

长盛不衰

族

2011年12月全国工商联对外发布了我国首份《中国家族企业发展报告》显示，我国家族企业经营年限平均为8.8年。

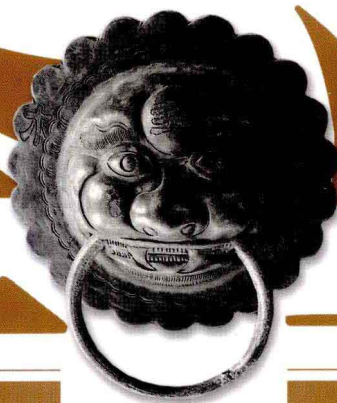
的

秘诀

家族式创业更容易成功
家族企业市场意识更强

周锡冰 赵丽蓉 周斌 金易◎著

企



业

以 利 益 为 核 心 更 有 利 于 家 族 成 员 的 沟 通



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

家族

长盛不衰
的
秘诀

2011年12月全国工商联对外发布了我
国首份《中国家族企业发展报告》显示，我国家族企业
经营年限平均为8.8年。

家族式创业更容易成功
家族企业市场意识更强

周锡冰 赵丽蓉 周斌 金易◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

家族企业长盛不衰的秘诀/周锡冰、赵丽蓉、周斌、金易著

北京: 中国经济出版社, 2012. 4

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1311 - 8

I. ①家… II. ①周…②赵…③周…④金… 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 (2011) 第 256534 号

责任编辑 张路中

责任审读 贺 静

责任印制 常 毅

封面设计 任燕飞工作室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京金华印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 19. 75

版 次 2012 年 4 月第 1 版

印 次 2012 年 4 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1311 - 8/F · 9157

定 价 48. 00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

目 录CONTENTS

PART

1

第一部分 家族式创业往往更容易获得成功 / 001

- 秘诀一：家族企业的融资渠道单一而高效 / 001
- 秘诀二：家族企业创业阶段的运作成本相对较低 / 008
- 秘诀三：创始人专有技术和业务经验非常强 / 016
- 秘诀四：创始人吃苦耐劳的创业精神 / 022
- 秘诀五：创始人非常注重节俭 / 028
- 秘诀六：超强的技能学习能力 / 037
- 秘诀七：以利益为核心更有利于家族成员的沟通 / 043
- 秘诀八：敢想、敢闯、敢干的创业思维 / 051

PART

2

第二部分 家族企业的市场意识非常强 / 056

- 秘诀九：从细小市场起步 / 056
- 秘诀十：以市场为导向 / 064
- 秘诀十一：对市场行情的变化十分了解 / 073
- 秘诀十二：极其敏锐的市场意识 / 077
- 秘诀十三：果断地放弃不能赢利的项目 / 086
- 秘诀十四：精准细分需求巨大的利基市场 / 092
- 秘诀十五：力争获得稳定的顾客群 / 098

秘诀十六：高效的内部管理机制 / 106

秘诀十七：灵活多变的运营机制 / 110

秘诀十八：严格自律的家族风范 / 114

秘诀十九：积极向上的家族企业价值观 / 120

秘诀二十：“二权”合一的管理模式 / 125

秘诀二十一：强大的凝聚力 / 130

秘诀二十二：家族企业成员之间极高的认同感 / 134

秘诀二十三：家族共同利益使得家族企业决策效率高 / 138

秘诀二十四：家族成员间的信任减少管理成本 / 142

秘诀二十五：良好的人际关系 / 149

秘诀二十六：靠质量求生存 / 152

秘诀二十七：家族企业非常注重诚信 / 159

秘诀二十八：培育“以社会主流价值观”为基础的企业精神 / 166

秘诀二十九：经营创新 / 169

秘诀三十：融资创新 / 175

秘诀三十一：生产组织创新 / 179

秘诀三十二：用人机制的创新 / 183

秘诀三十三：治理结构的创新 / 188

秘诀三十四：商业模式的创新 / 192

秘诀三十五：奉行永续经营的原则 / 202

秘诀三十六：注重长期利益 / 208

秘诀三十七:追求稳定的长期发展与业绩 / 211
秘诀三十八:对家族企业的绝对控制 / 217
秘诀三十九:给家族企业嫁接现代企业制度 / 229
秘诀四十:家庭关怀特质融入现代企业管理中 / 234
秘诀四十一:投资多元化 / 238
秘诀四十二:积极把家族企业社会化 / 247

PART

6

第六部分 接班问题比非家族企业更加简化 / 252

秘诀四十三:及早地选拔和培养接班人 / 252
秘诀四十四:选择科学合理的接班培养模式 / 260
秘诀四十五:对接班人进行系统培养和帮扶 / 264
秘诀四十六:让接班人系统地接受现代管理知识的教育 / 272
秘诀四十七:尽可能让接班人从一线工作干起 / 278
秘诀四十八:让接班人接受屡次实战的洗礼 / 284
秘诀四十九:将接班制度化 / 293
秘诀五十:建立科学合理的交接班协调机制 / 298

参考文献 / 305

后记 / 309

第一部分 家族式创业往往更容易获得成功



家族企业的融资渠道单一而高效

不管是在发达国家,还是新兴发展中国家,融资都是家族企业创立和发展过程中一个必不可少的重要环节,也是中外家族企业理论界和实践界长期关注的热点问题之一。实践和理论研究都表明,作为一种基本企业组织形式的家族企业,其融资行为与那些没有家族背景的非家族企业有着非常巨大的差异,也正是这样的融资渠道,使得家族企业能够快速、持续走向做强、做大的快车道。

当然,在创业初期,企业的融资渠道有很多种选择,其中,家族企业往往采用内源融资,所谓内源融资是指公司经营活动结果产生的资金,即公司内部融通的资金,它主要由留存收益和折旧构成,是指企业不断将自己的储蓄(主要包括留存盈利、折旧和定额负债)转化为投资的过程。内源融资对企业的资本形成具有原始性、自主性、低成本和抗风险的特点,是企业生存与发展不可或缺的重要组成部分。事实上,在市场经济发达的国家,内源融资是企业首选的融资方式,也是企业资金的重要来源。

在创业企业能够融资形式中,家族企业能够迅速做强、做大,都与这种融资形式有着很大的关系,这种融资形式成功地为企业提供原始积累的启动资金。在经过对数百家家族企业的研究后发现,家族往往是家族企业融资来源的最初渠道,同时为家族企业提供的资金额数也是最多的。

对于中国家族企业来说更是如此,中国家族企业大多诞生于经济体制转轨时期,大多数是由个人或合伙创业而来。私人控股是家族企业的一个主要特征,其产权单一,带有浓厚的血缘性。这也就注定了家族企业股权高度集中在家族或企业主个人手中。根据中国家族企业研究课题组 2009 年对

广东、山东、浙江、江苏的 44 家家族企业的调查数据看家族企业的股权结构，见表 1。

表 1 家族企业的融资方式

发起方式	企业数	占被调查企业比重	资金来源
兄弟联手	8	18%	家族内部
夫妻联手	11	25%	家族内部
个人独创	24	55%	家族内部
父子合作	1	2%	家族内部

从表 1 可以看出，家族企业中个人独创和夫妻联手两种发起形式占有企业的 80%，说明中国家族企业中以一家为主体的家族企业占绝大多数，再加上中国金融市场的资金以供给国有企业为主，家族企业很少能在银行获得企业发展所急需的资金。

当然，这也就决定了家族企业的融资渠道相对单一，通常只能是利用家族式的网络，只能通过原始积累或者向亲戚朋友借款来获得资金。同时，在创业时期，家族企业的经营风险非常大，而家族资金的介入实际上承担了类似高科技企业创立时的创业风险投资资金的作用。

调查显示，我国私营企业的开办资金最主要来自于本人原来的劳动或经营积累，占 56.3%，亲友借款占 16.3%。这一点在吉利集团董事长李书福、正泰集团股份有限公司董事长兼总裁南存辉等江浙一带家族企业中体现得非常突出，这些人身后往往站着一大批“隐身富豪”，使得他们的企业从来就不缺乏资金的支持。

当然，对于任何一个家族企业来说，特别是在创业初期，融资都显得特别重要。在很多时候，家族企业创始人往往具有强烈的控制权偏好和风险规避倾向，其融资行为一般被认为比较符合新优序融资理论，即企业偏好内源融资，在外源融资中偏好债权融资。

实证研究表明，内源融资是中小家族企业的主要资金来源渠道，并且家庭与企业资金流动灰色区域的存在使得大量家庭资源免费为企业所用。据调查，当前以企业为主要管理形式的私营企业的融资顺序大致为企业积累、银行或信用社贷款、亲戚朋友筹款、民间借贷等。同发达市场经济中现代企业相比较，目前中国的家族企业资金来源与资本结构的特点有以下两个：

第一，家族企业的融资次序与大企业大体相同，即主要依赖于内源融

资,再就是从银行或非银行机构负债融资,只有极少数企业能公开发行股票通过证券市场融资;

第二,与大企业相比,企业负债率明显偏低,换言之,家族企业未能充分发挥债务杠杆的作用。

目前,企业股权融资和债权融资比例太小而过分依赖于内源融资,显示出企业内源融资倾向。就其倾向的实质,是其融资能力和转轨时期非公有制企业融资环境双重选择的结果。受自身规模和信用等级等因素的制约,家族企业难以进行外部融资。

目前,家族企业主体仍是中小企业,这些企业的财务规章制度尚处于逐步规范过程之中,企业信用还有待建立、提升。在这种情况下,银行很难获得对家族企业信用的完整信息,难以对家族企业作出客观的风险评定,出于谨慎考虑,银行是不会提供相应的信贷服务的。至于股权融资,更是很多家族企业可望而不可及的事。因此,从目前中国的现状而言,根据新优序融资理论,中小家族企业明显偏好内源融资,内源融资是其首要选择。对此,业内专家撰文指出,内源融资是中小家族企业的主要资金来源,大多数中小家族企业都是依赖内部资金(所有者自有资金、个人贷款、亲友借款、企业留利等)才得以建立和发展的。

美国家族企业研究者海恩斯在对美国 3561 家中小企业的调查中发现,只有 34 家进行了外部股权融资,拥有外部贷款的也很少,并且其中规模越小、盈利能力越强的家族企业越依赖内源融资。

在融资方面,英国家族企业研究者鲍彤斯·欧瑞思将英国的中小家族企业分成四种类型,分别是传统型(约占 61%)、开放增长型(约占 21%)、挣扎生存型(占 15%)以及退出型(不到 3%),见图 1。

从图 1 中不难看出,在英国的中小家族企业中,只有开放增长型家族企业从不遵循家族企业的传统,它们往往能够融入外部资本甚至公开上市,以支持企业的扩张和多元化发展。而占多数的传统型中小家族企业更看重独立性和家族控制,除非市场变化或家族发展迫使它们重新制定公司章程,否则它们一般不会进行外源融资,以确保家族控制的完整性和代际传承的平稳性。

在大量的实证研究中可以发现,私营家族企业融合金融资本主要有三条渠道:内源型融资、正式金融制度型融资(简称制度型融资)和亲情熟识网

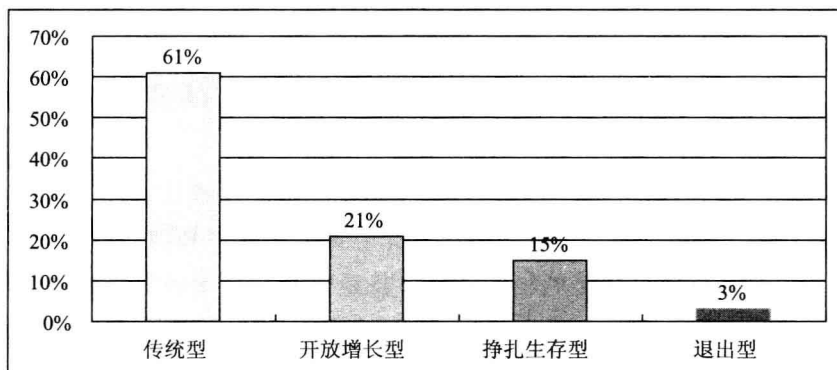


图1 英国中小家族企业的四种类型

融资(简称亲熟型融资)。这三条融资渠道虽然在私营家族企业发展中都并存着,但在不同阶段、不同层次上各自起着不同的作用。众所周知,中小家族企业的本质特征就是家庭与企业的结合,在很多时候,经常会出现家庭和企业财务上的交叉或者资源上的融合,这种交叉和融合主要是家庭资源流向企业,而较少有企业资源流向家庭。

特别是在2008年的金融危机中,为了渡过难关,浙江、广东、江苏、福建等省的中小家族企业为了获得更好的发展:有的家族企业以家庭财产为企业贷款抵押;有的家庭直接借款给企业,有的家庭成员无偿为企业工作,把家庭房产、车辆、电话等免费供企业使用等。

其实,这样的现象非常普遍。据2008年美国小企业融资调查数据显示,在2008年金融危机中,在被调查的家族企业中,有40%曾向家族企业所有者个人借款,有36%承认曾经把个人信用卡用在解决家族企业的资金问题上,有24%使用了住房等个人资产为家族企业贷款作抵押。

基于美国家族企业的调查数据,美国家族企业研究学者奥尔森等分析指出,仅在2008年,家族成员共把高达1274亿美元纯粹的家庭资产使用在家族企业上,其中150亿美元是为企业贷款作担保,其余1124亿美元直接借给企业,而且同一年共有2160万家庭成员免费为家族企业工作。研究还发现,家族企业的规模越小,使用家庭收入为企业提供流动性的可能性就越高。

综上所述,不管是中国家族企业,还是美国家族企业,利用家庭资源为

企业融资提供便利或者为企业提供流动性,在中小家族企业中都是非常普遍的。这种家庭资源向企业持续大量注入,对家族企业的做强、做大具有非常重要的作用。

因此,家族企业的融资来源的最初渠道也就决定日后的管理模式,尽管家族企业的融资渠道相对单一,通常是利用家族式的网络进行融资的,但是这种融资不管是在 20 世纪,还是在经济复苏的 2011 年,其效率都是非常高的。比如,谷歌公司创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林就是向教授、亲戚、朋友融资,作为启动资金开始创业的。

Google 搜索引擎源于拉里·佩奇和谢尔盖·布林在斯坦福大学读书时所做的一个研究项目。1996 年年初,佩奇和布林开始合作研究一名为“BackRub”的搜索引擎,更确切地说,他们最开始是在佩奇简陋的宿舍搞研究,没多久搬到车库。

到 1998 年上半年逐步完善这项技术后,两人开始为这项技术寻找合作伙伴。他们找到雅虎的创始人之一戴维·菲洛。菲洛认为他们的技术确实很可靠,但建议他们自己建立一个搜索引擎公司发展业务,发展起来后再考虑合作。

吃了无数个闭门羹之后佩奇和布林决定自己创业,佩奇说,那时他们俩到处借钱,教授、亲戚、朋友,只要是想得到的人都去借了,但他们手中仅有的一点现金都因购买大量的数据盘和储存器作研究而花光了。他们的一位教师,也是 SUN 微系统的创始人之一安迪·别赫托希姆在关键时刻给予了他们很大帮助。别赫托希姆确是个很有远见的人,在看完他们的演示后,立马开了一张 10 万美元的支票帮助成立 Google 公司。之后两人又从家人、朋友那里到处借钱,筹得 100 万美元作为最初投资。

1998 年 9 月 7 日,Google 公司在加利福尼亚州的曼罗帕克成立。一个朋友租给佩奇和布林办公的车库在当时看来已经不错了,有一台洗衣机,还有热水器。他们雇用了第一位员工克雷格·希尔弗斯坦,现在希尔弗斯坦是 Google 公司的科技主管。

1999 年 2 月他们搬了新的办公室,虽然条件仍然简陋,但比车库好点,一张乒乓球桌就作为正式的会议场所,8 名员工在办公室里都转不过身,一个人要出门所有人都得起身挪开凳子才能腾出地方。

布林和佩奇两人合作得很好,并且吸引了一大批有能力且忠实的员工。

创业之初办公室虽然简陋,他们仍尽可能为员工创造宽松的工作环境,他们在屋外的草坪上种上蘑菇,养了条狗,专门请厨师为员工做饭,每星期举行两次曲棍球比赛。公司现在已经拥有 2000 多名员工。布林说,他们必须让办公室成为员工们乐意待的地方,因此现在每天为员工提供什么餐点甚至都成了两人的重大决策之一。

短短几年 Google 就迅速发展成为目前规模最大的搜索引擎,并向雅虎、美国在线等其他目录索引和搜索引擎提供后台网页查询服务。目前 Google 每天处理的搜索请求达 2 亿次,这一数字还在不断增长。通过对 30 多亿网页进行整理,Google 可为世界各地的用户提供适合需求的搜索结果,而且搜索时间通常不到半秒钟。

而如今的 Google 已经成为全球最具实力、最大的互联网传媒公司。早在 2010 年 10 月 12 日 谷歌和微软的市值分别为 1717.3 亿美元和 2127.9 亿美元。截至 2011 年 1 月 21 日,腾讯 3492.82 亿元(530.5594 亿美元);百度 366.10 亿美元;阿里巴巴 850.44 亿元(129.1818 亿美元);网易 51.1 亿美元;新浪 48.2 亿美元;搜狐 25.3 亿美元等国内前几名网络大佬市值的总和为 1150.439 亿美元,也顶多是 Google 的一半。

跟许多发明家的故事差不多,拉里·佩奇和谢尔盖·布林最终在小车库搞出了大工程。幸好,两人“跌跌撞撞”启动的搜索引擎工程一面世,立即得到迅速发展。在拉里·佩奇和谢尔盖·布林的创业史中,向教授、亲戚、朋友借钱作为创业中的启动资金,这也为拉里·佩奇和谢尔盖·布林后来的搜索帝国打下了坚实的基础,假设拉里·佩奇和谢尔盖·布林没有筹到必须的创业启动资金,那么拉里·佩奇和谢尔盖·布林也不可能成为亿万富豪。

在家族企业的融资中,拉里·佩奇和谢尔盖·布林就是其中较为成功的一个。国美电器创始人黄光裕和拉里·佩奇和谢尔盖·布林有着相似的经历。在这里,我们来看看下面这个故事:

1986 年,年仅 17 岁的黄光裕与长其 3 岁的哥哥黄俊钦一道,带着从亲戚那里借来的 4000 元钱,从家乡广东汕头北上到内蒙古一带做贸易。

一年后因不满当地人“轻易承诺疏于兑现”的特点,转战北京。

半年后开始在北京珠市口经营一家面积不足 100 平方米的电器店。

黄氏兄弟初到北京时物色的珠市口的那家两层小店,本是一家国营服装厂的门市部,名叫“国美服装店”。

黄氏兄弟俩很快发现服装不太好卖,于是卖起了电器。

1987年1月1日,“国美电器店”的招牌在这家小店的门前挂了出来。黄光裕说,当时他们看中了家用电器作为“大件”在人们消费生活中的发展潜力。用于投资珠市口店的十几万元钱来自“在内蒙古做贸易”和“在北京最初半年做生意”产生的利润积累。

20世纪80年代末,整个国家市场需求远大于供应,谁掌握了货源,转手就能赚钱。黄氏兄弟敏锐地发现了扩展性最好的家电市场,同时也预见到随着中国经济的飞速发展,市场最终必将转向买方市场的大趋势。因此,黄氏兄弟没有采取一般商家所采用的倒买倒卖抬高售价以图厚利的做法,而是确定了“坚持零售,薄利多销”的经营策略。这一策略延续至今,成为国美电器的立业之本。

确实,尽管黄光裕三次获得中国首富的宝座,但可以肯定的是,黄光裕当年的4000块是从老家借出来的,从黄光裕的发展轨迹来看,家族企业的融资渠道非常简单,但是,对于刚起步的创业者来说,这一小部分资金却是非常关键的。

事实上,在中国这种国情下,家族企业的融资比国有企业的融资要难得很多,只有把家庭中的亲情、友情等各种情感的融合,再加上家族成员共同的创业希望,形成了家族企业在情感上的天然优势。这种依靠血缘关系凝结成的企业形体,在创业初期,通常能更为迅速地完成资本的初始积累。通过企业中各家族成员资金的共同累积,虽然每个人原本拥有的可能数量较少,但就是通过这样的共同累积,筹集起来的共同创业资金就是一个相当大的数量了。这样的家族创业,比单依靠个人的打拼、贷款等途径筹集的资金更迅速,数量也更大,而且减少了银行诸多的审查程序,使得资金的效率更高。

当然,从黄光裕兄弟、拉里·佩奇和谢尔盖·布林等几个案例中我们不难理解,家族企业的融资对于创业者来说十分必要,因为第一笔创业资金的筹集是很多创业者成功的开始,往往有许多想创业的人却因为没有筹集到创业所需的资金,而银行也不肯贷款,其创业行动就此终结了。

毋庸置疑,融资渠道只是家族企业优点中的一个,其实,家族企业的优

点非常多,比如,家族成员共同奋斗,团结一切可以团结的力量致力于打造家族企业的永续发展。北京华夏圣文管理咨询公司曾对家族企业进行了关于何种方式是融资渠道的调查,其中有 98.75% 的创业者一致认为,家族融资模式才是最佳的创业融资模式,因为家族融资有着较强的凝聚力和家族荣誉感。因此,任何人要想在致富的道路上迈出坚实的脚步,进而跨入大财阀的行列,前提条件无疑是必须融到创业所需要的最基本的启动资金,而家族融资则正是中国许多民营企业创业者在进行创业融资时最好的参考和借鉴的创业范本。

秘诀二:

家族企业创业阶段的运作成本相对较低

作为民营企业主要形式之一,家族企业的优势也是显而易见的,目前在中国浙江的非公有制经济中,家族式经营的企业至少占到 90% 以上,在沿海地区比例更高。只要家庭成员在企业中的股权占整个股权的 50% 以上,就是家族式经营的企业。家族企业具有独特的优势:一是决策速度快,一旦董事长作出战略决策,能很快付诸实施;二是管理成本低,工作与生活的重合,使成员之间比较容易沟通。

家族企业不同于现代的股份制企业,有着许多自身独特的特点,特别是支持企业永续发展的、变通地针对市场快速反应的管理模式和市场战略。家族企业的管理模式非常合理,运作成本相对较低,效率却非常高,另外家族企业的高效率还要基于特定的经济环境中加以判断,特别是在中国特定的经济环境下,在经济体制环境剧烈变革、信用环境有待完善的条件下,适宜于创业的家族企业模式往往都表现出非常高的效率,这在非家族企业中是很难达到的。

事实上,在家族企业的营运中运作成本相对较低在企业的发展初期表现得更为明显。由于家族企业都是建立在血缘、亲缘基础上的组织结构,即家族企业把家族和企业合并起来,家族成员就是企业的员工,家族成员在心理上对企业高度认同,在工作中的积极性也就非常高,要求提高待遇的行为

也就相应少了,在他们的潜意识中,他们对家族企业的未来充满憧憬,而非家族企业相比,企业员工想得更多的是收益,而不是未来。因此,家族成员共同经营企业更具有凝聚力,即使家族企业面临重大困难,甚至是遭遇失败,家族成员也都能敢于面对家族企业遭遇困难的现实,他们不会轻易放弃做强、做大企业的想法。在这里,我们先从北京中星微电子有限公司(简称中星微)这个案例谈起。

目前,中星微电子已经成功地将“星光中国芯”系列芯片产品推向了国内外市场,应用于个人电脑、宽带、移动通信、信息家电等高速成长的多媒体领域,产品销售已经覆盖了欧、美、日、韩等 16 个国家和地区,客户囊括了索尼、三星、惠普、飞利浦、富士通、罗技、联想、波导、中兴等大批国内外知名企业。中星微电子长期以来积极参与并主动促成国内外产业链上下游的合作,先后与中国电信、中国网通、中国移动、中国联通、微软等公司结成策略联盟,并承担了国家发改委、信息产业部、科技部、商务部等多项重大项目。中星微电子坚持自主创新,先后突破七大核心技术,申请了千余项国际和国内专利,彻底结束了中国的“无芯时代”,并荣膺 2004 年度国家科技进步一等奖。

2005 年 11 月 15 日,中星微电子在美国纳斯达克证券市场成功上市,成为第一家在纳斯达克上市的具有自主知识产权的中国芯片设计企业。然而,中星微电子取得的成就还得从 1996 年说起。

1996 年年底,邓中翰从伯克利毕业的时候,拿下了物理学和经济学的硕士、电子工程学的博士学位。他也成为伯克利建校 100 多年来第一个横跨理、工、商三个学科的人。然而,邓中翰没有跟其他留学人才一样留在美国,而是想到回国创业。1999 年 10 月 14 日,在北京海淀区北土城西路 103 号一间 100 多平方米的仓库里,北京中星微电子开张了。

尽管中星微开张了,但邓中翰很清楚,仅靠自己一个人回去是做不成事的,必须得有一个团队,用一个核心的文化、核心的凝聚力来构筑公司的起点。那么去哪儿找到志同道合,肯和自己一起做这件事的人呢?将要成立的公司不同于一般做消费品,注重市场概念的公司,是要靠核心技术来抢占市场,所以核心团队一定要懂技术。同时彼此的个性特点也要能相合:在创业的过程中不知道要遇到多少困难,在这种关键时刻大家一定要能携起手来。

师弟“张辉”第一个出现在邓中翰的脑海中。1998年,张辉已经毕业,在贝尔实验室从事无线通信、低功耗芯片的研究。

从1998年年底开始,张辉发现好友邓中翰频频回国。邓中翰也在有意识地一点点向张辉透露:自己正在和信产部酝酿以新模式发展中国的芯片产业,而且已经向包括李岚清副总理在内的国家领导人介绍了硅谷的风险投资模式。在有了足够的了解、心理准备和思考后,当邓中翰拉张辉入伙时,张辉并不吃惊,但他没想到会以这种方式实现自己在硅谷生出的创业梦。

之后,邓中翰又想到了杨晓东,他们是在一次硅谷学术交流会议中认识的。作为斯坦福大学的电子工程学博士,杨晓东有在英特尔和惠普的工作经历,长期从事CMOS大规模集成电路系统的研究。虽然十几岁就从上海来到美国,但杨晓东一直保持着中国国籍。和邓中翰一样,在大公司工作的经历让他发现自己还是喜欢在有高成长性,每天都能接受新挑战的环境里工作。当邓中翰提到要做一个技术上绝对领先的公司,而且是在中国时,杨晓东爽快地答应了。

后来邓中翰又找到了南京师大附中的同学金兆玮,成都电子科技大学毕业的金兆玮曾在电子部十四所参与过一些国家项目,后移民到了加拿大,但和邓中翰一直保持着密切的联系。

当团队组成后,4个人专门做了分工:邓中翰是一个知识结构和能力都很全面的人,做事情喜欢从全方位考虑,所以主持大局;张辉擅长站在各方的角度看问题,协调和平衡能力很强,因此负责市场;说话和走路的频率都比别人快的杨晓东则是对技术充满了激情,就完全专注于技术;金兆玮和再难缠的人都能打交道,所以抓销售。

就这样,带着互信,这几个不同时段的朋友跟邓中翰一起开始了新的创业。直至10年后的今天,这个核心团队依然完整,没有一个人离开。

在中星微的发展路途中,邓中翰及其创业元老都经历了各种困难,但是他们因为各自相互了解而努力付出,最终把中星微做强、做大了。因此,家族企业之所以能基业长青和永续发展,是因为家族企业在经营中,其运作成本相对较低,同时家族成员为企业工作都是“各尽所能”,不计较自己付出的劳动与获得的报酬是否有合理的比例关系,内部分工充分体现“能者多劳”的原则,机构简单,没有冗员,常一身兼数职,男主外,常“女主内”使各种费

用降到最低限度。特别是在创业阶段,家族企业发生财务困难的概率非常多。尽管发生资金链可能断裂的概率较多,但是创始人合理地把握家族企业发展预期,不仅保障了家族企业生存和发展的动力,而且还避免了家族成员像非家族企业那样为了争夺稀缺资源和权力而发生的冲突,从而有效地保证了家族企业管理的低成本运作。

对此,《华尔街日报》曾大篇幅地报道了许多家族企业的创业历程。《华尔街日报》认为,在一个危机频频爆发的环境中,家族企业的运作成本相对较低。家族的管理模式不仅有利于前期降低生产成本(如减少工资、引入家族网络的融资),而且从最初创业的意义上说,家族化经营的协调成本也相对较低,因为即使发生矛盾冲突,也可以通过内部协商,而避免由于引入第三方监督造成成本过高的情况发生。再加上有家族观念的约束,成员之间的信任度一开始就能达到一定水平,所以创业过程中的监督成本也相对较低。由于决策者与管理者均为家族成员,信息的传递极为快捷,在遇到问题时,可及时处理,无须先请示汇报。由于是利益的共同体,不存在相互的猜疑和内耗,从而能提高效率。在企业资金遇到困难时,家族人员还可以不计报酬地工作,能在一定程度上缓解企业在现金流出现断裂的压力。比如蓝招衍、蓝招宝兄弟创办的珍禽公司,如果没有蓝招衍早期在精神、物质、技术等各方面的支持,弟弟蓝招宝恐怕早就支持不住了。不信,我们来看看蓝招宝的创业案例。

在福建闽西,提起蓝家兄弟创办的闽西招宝珍禽开发公司无人不知,哥哥蓝招衍和弟弟蓝招宝的创业故事还曾经被拍摄成电视剧。

蓝家兄弟的创业之路充满艰辛。1990年,一个偶然的机会,弟弟蓝招宝因为看见一家酒楼竟以45元的高价从猎户手中购进一只野鸡而怦然心动:一只死野鸡就值45元,那活野鸡呢?假若野鸡能饲养,岂不是一条很好的致富路吗?

当日夜间,哥哥蓝招衍翻阅《人民日报》时,一条消息赫然跃入眼帘:“一户家养野鸡30只年纯利达万元。”

晚上,兄弟两个彻夜商谈如何养野鸡。

第二天,兄弟俩瞒着父亲偷偷地把家里的两头大肥猪给卖了。蓝招宝怀揣着2000元钱,一路啃着冷馒头,住几元一晚的旅社实地考察,半个月之后,带回了10个野鸡蛋。经过精心饲养,10个野鸡蛋破壳7只,几个月后新