

The Road of Family Enterprise

家企之路

——解读卓越家族企业的
8大经营理念

■ 周锡冰 编著

地震出版社

The Road of Family Enterprise

家企之路

——解读卓越家族企业的
8大经营理念

■ 周锡冰 编著

地震出版社

MAY 11/07

图书在版编目 (CIP) 数据

家企之路：解读卓越家族企业的 8 大经营理念/周锡冰编著.

—北京：地震出版社，2004.1

ISBN 7-5028-2401-4

I. 家… II. 周… III. 家族企业—企业管理—研究 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 125688 号

家企之路——解读卓越家族企业的 8 大经营理念

周锡冰 编著

责任编辑：国 江

责任校对：庞娅萍

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467972

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：北京市通州京华印刷制版厂

版 (印) 次：2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第一次印刷

开本：640×960 1/16

字数：185 千字

印张：17.5

印数：00001~15000

书号：ISBN 7-5028-2401-4/F·176 (3005)

定价：29.80 元

版权所有 翻印必究

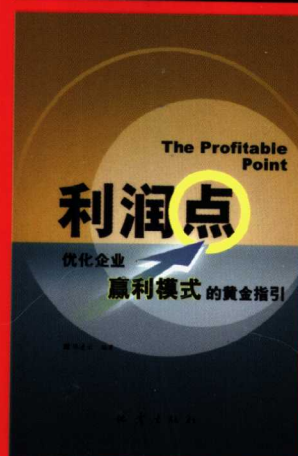
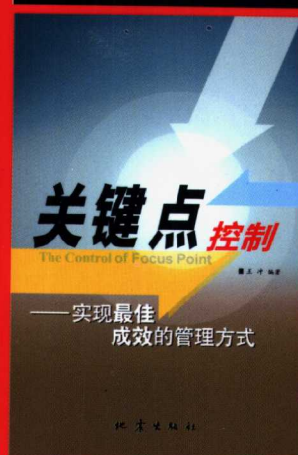
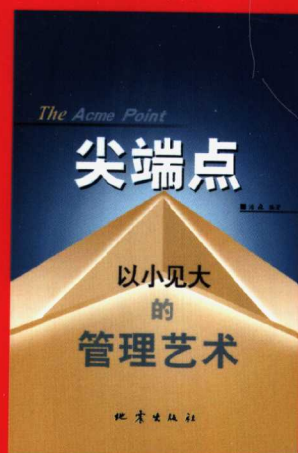
(图书出现印装问题，本社负责调换)

The Road of Family Enterprise

家企之路

——解读卓越家族企业的8大经营理念

以人为本的经营方针缔造了庞大的IBM电脑帝国、松下电器的企业文化打造了强大的电器集团、和员工一起分享利润的分配计划构建了全球第一连锁的沃尔玛超市……在《财富》500强企业的排行榜中，家族企业占了1/3，家族企业不是落后经营的代名词，很多家族企业都具有较强的凝聚力和强大的生命力以及卓越的经营理念。



目 录 catalog

第一章 家族企业的创业支点

一、家族企业是最具生命力的企业类型 /3

1. 家族经营并非落后经营 /3

2. 独特的管理模式 /5

3. 和谐的人际关系 /8

4. 协调与规范内部管理机制 /9

二、团结自律的家族管理 /11

1. 严格自律的家族风范 /12

2. 积极向上的家族企业价值观 /13

三、家族企业是资本原始积累的理想选择 /16

1. 家族企业能赢得创业的第一桶金 /16

2. 运营机制灵活多变 /19

四、迥然不同的竞争优势 /21

1. 家族企业是社会经济生活的另一种关联 /22

2. 吃苦耐劳的精神 /24

3. 节俭的良好素质 /27

4. 强大的凝聚力 /29

5. 高度的一体感 /31

6. “二权”合一的管理模式 /33

五、构建家族企业命运的共同体 /35

1. 树立家族企业命运共同体的价值观念 /35

2. 构建家族企业命运共同体的核心思想 /38

第二章 决定家族企业兴衰的杠杆

一、家族企业的成功经营理念 /45

1. 以市场为导向 /45

2. 注重长期利益 /53

3. 靠质量求生存 /57

4. 敏锐的市场洞察力 /59

5. 投资多元化 /62

二、在行业中领先 /66

1. 洞悉市场行情 /67

2. 从小市场起步 /68

3. 果断地放弃不能赢利的项目 /70

4. 力争获得稳定的顾客群 /71

三、诚信塑造家企 /74

1. 诚信是家族企业致胜的杀手铜 /74

2. 诚实守信的商业道德 /80

四、家族企业致胜的4大法则 /87

1. 专有技术和业务经验 /87

2. 良好的人际关系 /88

3. 机敏的学习本领 /90

4. 奉行永续经营的原则 /94

第三章 构建家族企业的盈利模式

一、构建产品和服务的优质模式 /99

1. 优质模式是不败之路 /99

2. 透视服务的优质模式 /104

二、选择正确盈利的商业模式 /109

1. 充分认识商业模式的盈利 /110

2. 商业模式的再造途径 /113

三、剖析家族企业的赢利模式 /117

1. 什么样的赢利模式更适合 /118

2. 成功家族企业的赢利模式 /121

第四章 家族企业的社会化

一、社会化势在必行 /127

1. 家族企业的社会化 /127

2. 家族企业的社会化三阶段 /133

二、家族企业只有社会化才能现代化 /141

1. 只有社会化才能现代化 /141

2. 家族企业大众化 /145

3. 家族企业的市民化 /148

第五章 创新防止蜕变

一、经营创新 /153

1. 扬弃陈旧的经营理念 /153

2. 融资创新 /156

3. 生产组织创新 /162

二、用人机制的创新 /165

1. 打破“先家族后企业”的用人机制 /166

2. 合理使用人才 /172

三、治理结构的创新 /176

1. 股权安排 /177

- 2. 招聘外部董事 /181

第六章 权利陷阱与妥善交接

一、正视权力陷阱 /187

- 1. 走出权力陷阱 /187
- 2. 权力陷阱是家族企业不能延续的深层次原因 /189

二、培养二代接班人 /192

- 1. 及早地培养二代接班人 /192
- 2. 让二代接班人从最基层做起 /195
- 3. 制定和实施科学的培训计划 /197
- 4. 在实践中塑造二代接班人 /202
- 5. 开阔接班人的视野 /205

三、妥善交接 /207

- 1. 权力平稳过渡 /208
- 2. 化解交接中的矛盾 /211
- 3. 与二代接班人建立良好的同事关系 /215
- 4. 建立和完善权力交接的协调机制 /218
- 5. 选择接班人的模式 /220

第七章 透视家族企业文化的生命力

一、创建优秀的家族企业文化 /227

- 1. 正确认识家族企业文化 /227
- 2. 家族企业文化的创建 /234
- 二、家族企业文化的生命力 /241
 - 1. 变革高尔文文化 /241
 - 2. 塑造积极向上的家庭企业文化 /246
- 三、培育健全的企业精神 /251
 - 1. 企业精神 /251
 - 2. 健全的企业精神是家族企业永续发展的源动力 /253

第八章 在发展中塑造家族企业的未来

- 一、发展才是硬道理 /257
 - 1. 利润不是惟一的目的 /257
 - 2. 在回报社会的过程中促进家族企业的发展 /260
- 二、走出企业家族化的陷阱 /263
 - 1. 企业家族化的陷阱 /264
 - 2. 影响家族企业永续发展的7个制约点 /266
 - 3. 将变革进行到底 /269

第 1 章

家族企业的创业支点

一、家族企业是最具生命力的企业类型

世界经济一体化的纵深发展，市场经济体制的不断完善，为家族企业的培育、成长和壮大提供了良好的机遇。紧紧抓住机遇，积极开创家族事业，建立一个健全而永续发展的家族企业，应是有志于此的家庭成员的黄金选择。

1. 家族经营并非落后经营

有位著名的经济学家在他的著作里对家族企业有过这样的告白：“家族企业不是落后的企业，家族经营也不是落后经营，如果硬要把家族企业说成是落后的企业，家族经营是落后经营的话，那么他们代表的不是正确的观点，我相信事实。”

经济学的主流观点常常把家族制企业作为一种落后的产业组织象征，把这种组织形式当做企业进一步发展的障碍。尽管如此，这却并

不妨碍家族企业在中国乃至世界范围内为经济的发展起不可替代的作用。

家族企业是最具生命力的企业类型，它具有经营灵活的特点。家族企业是一种有别于其他类型的企业，一般家族企业有如下三点独特的经营风格：

①大多数企业依靠家族资金、家族成员的劳动力与关系网创立，成员以低于市场薪金水平为企业服务；

②在决策上多采用集权模式，由一个或少数几个领导人为企业管理核心；

③机制比较灵活，适应经济环境变化的能力较强，因为管理层通常把企业的命运和家族的命运相联系，责任心很强。

从上述特点可以看出，家庭企业在竞争力方面有其优势。其实企业形式无所谓高下，只要在当地管理交易成本最低就是好形式。尽管有人将家族企业称为“新古典企业模式”，将其与现代企业对立起来，亨利·福特认为，企业组织没有普遍适用的标准模式，现代企业并不是惟一选择。没有古典就没有现代，企业的组织形式更没有什么政治标准。创业最需要的是低成本组织资源，而家族关系是最现成的非正式组织资源，能保证企业领导的权威，使其凝聚力更强。

人们对家族企业经营模式的理解上可能存在着某种理念上的差异，但是应该搞清楚的是家族经营和家族制是两个完全不同的概念。家族制是一个社会学概念，指的是普遍存在的一种基本的社会组织形式，主要存在于以男性血缘关系为基础、相对集中地居住于某一社区

(主要是村落)的同姓群体中。家族关系一般以“五服”(古代用以区分家族成员亲疏远近关系)为单位向外延伸,这种制度是农业文明的产物,与现代工业和市场经济的法理制度格格不入。没有听说哪个乡镇企业内部搞了家族制,更没有听说哪个乡镇企业搞家族制取得了成功。多数人一听说乡镇企业内部有家族关系存在便笼而统之地称为家族制,实则是一种误解。

家族企业是一种比较容易的创业模式,因为一个家族存在着他们共通的某种价值观念,正是这种价值观念打造了家族企业的核心竞争力,从而促进家族企业持续、快速、健康而永续地发展。家族经营不是家族制,它有着家族和企业的特点,运作灵活,对市场较为敏锐,因此,家族企业是创业者的首选。

2. 独特的管理模式

家族企业不同于一般的企业,它们有着许多独特的特点,特别是支持企业永续发展的、变通的针对市场快速反映的管理模式和市场战略。家族式企业的管理模式是否合理和有效率,要基于特定的经济环境加以判断。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一般都表现出其高效率性。

家族企业独特的管理模式决定了企业的经营思路,以及企业愿景。

同样，家族企业的管理模式同样影响着家族企业的战略定位，这使它
能够尽快地适应市场的变化。当然，企业的愿景同样也影响着企业的
战略思路，为此，家族企业应该注重创新式管理在企业中的运用。众
所周知，中国的家族企业是在中国经济体制剧烈变革、游戏规则不断
变更的背景下产生的，在这个市场规则迅速调整的过程中，民营企业
为了赢得市场竞争优势，不得不经常性地突破已有的政策限制、或者
采取各种变通做法。这种政策博弈现象的普遍存在，使得企业家必须
严格控制内部高级管理人员对企业的忠诚度，防止出现内部人告状引
致政府管制关注的情况，这样的体制性环境决定了以家族忠诚为纽带
的企业家族化经营是一种相对安全的选择。

家族企业都要面临同样的问题，那就是创业者即是经营管理者，
又是家族的权威者，这就决定了家族企业“二权”合一的管理模式，
当然，这种“二权”合一的管理模式在家族企业中能够促进企业的
发展。

随着企业管理制度化的健全和完善，由于家族企业职业经理人阶
层和信用环境的缺乏，导致民营企业不敢贸然选择外部经理人员进
入。目前，民营企业的所有者在选择经理人员时一个基本的准则通常
是，必须是可信的，如果不可信，那么经营管理能力越强，对企业所
有者造成的损害可能就越大。清晰、稳定的法制环境，透明的职业经
理人评价体系，都是促使企业所有者和经理人之间建立信任关系的基
础。但是，目前这些方面的环境并不具备，企业的所有者在这种状况
下只能转而选择家族之内的可信人员参与经营。“超级解霸”的发明人