



浙江大学管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY

2 0 1 4

中国家族企业健康指数报告

2014 Index for Healthy Chinese Family Business

陈凌 窦军生 著



UNIVERSITY PRESS
学出版社

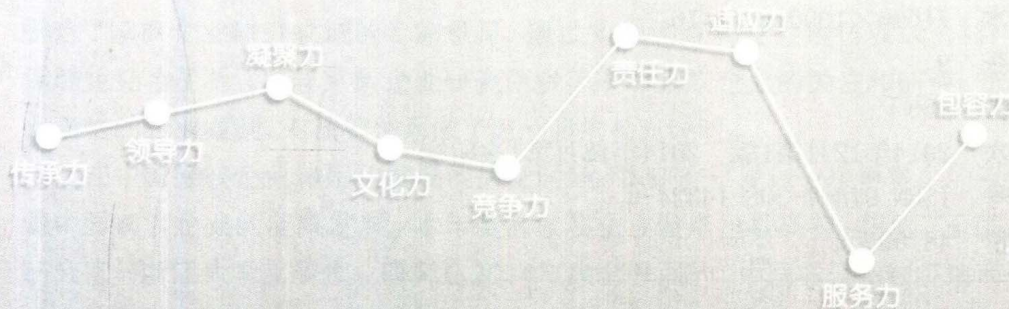


2 0 1 4

中国家族企业健康指数报告

2014 Index for Healthy Chinese Family Business

陈 凌 窦军生 著



图书在版编目(CIP)数据

2014中国家族企业健康指数报告 / 陈凌, 窦军生著
— 杭州 : 浙江大学出版社, 2014. 12
ISBN 978-7-308-14324-0

I. ①2… II. ①陈… ②窦… III. ①家族—私营企业—企业管理—研究报告—中国—2014 IV. ①F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第004895号

2014中国家族企业健康指数报告

陈凌 窦军生 著

责任编辑 樊晓燕 (fxy@zju.edu.cn)

封面设计 杭州林智广告有限公司

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路148号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州林智广告有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 9

字 数 166千

版 次 2014年12月第1版 2014年12月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-14324-0

定 价 48.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

前 言

PRELUDE

肩负着培养具有国际视野、创新能力、创业精神和社会责任的高级管理专业人才与未来领导者的历史使命，浙江大学管理学院先后完成了《2012中国家族企业健康指数报告》、《2013中国家族企业健康指数报告》，指出了中国家族企业致力于成长发展的健康力量所需要的素养和环境，为学术界研究、企业家改善管理模式以及政府部门创新环境政策提供了策略性建议思路。

2014年，浙江大学管理学院成立了致力于民营（家族）企业成长发展和交接班相关人才培养的企业家学院，方太集团捐赠2000万元作为启动资金。2014年，中国家族企业健康指数的跟踪调查研究进入了第三年，研究报告在此时出版，恰恰记录下了“中国领先的家族企业智慧园”成立这一里程碑。未来本研究将依托企业家学院，塑造新时期中国企业家精神的新引擎。

在延续2013年中国家族企业健康指数研究的三个维度划分基础上，本年度的研究根据家族企业理论发展和市场环境变化，对中国家族企业健康指数报告的指标体系作了部分调整。此次研究以中国（不含港、澳、台地区）的家族企业为研究对象，整合了家族企业研究领域的专家意见，通过实地调查和企业走访获取资料；同时，课题组结合了浙江大学家族企业研究所多年来对家族企业的关注和研究，选取了有代表性的企业案例，对研究体系做了进一步的补充说明。

在中国家族企业转型和发展的关键时期，本研究试图以一个更宽广的视角来考量中国家族企业的健康发展。本年度的家族企业健康指数研究，借鉴了全国工商联研究室与浙江大学家族企业研究在2014年联合开展的“中国非公有制经济两个健康研究”课题的部分成果。家族企业是中国非公有制经济的主体，两者在有着诸多共通性的同时又存在一定的区别。通过综合两个研究成果，比较家族企业与非公有制

企业健康的异同,可以揭示贯穿中国家族企业健康发展的关键所在,并为家族企业未来的发展与传承提供一面明镜。

限于研究的时间和精力,以及课题组研究团队的研究水平和学识,相关的理论观点论证还需要进一步完善。恳请境内外关心家族企业发展的专家、学者以及有识之士不吝指教,让我们在未来能够将研究做得更深入、更翔实,为中国家族企业健康发展尽一份微薄之力。

目 录

CONTENTS

第一章 核心发现 / 1

核心发现一 整体良好，稳中有升 / 3

核心发现二 家人支持，身健心欢 / 4

核心发现三 家族和谐，机制不全 / 5

核心发现四 规划缺乏，传承存患 / 6

核心发现五 身份模糊，外人认同 / 7

核心发现六 赢利不足，创新失衡 / 8

核心发现七 责任为先，内修外辅 / 9

第二章 研究说明 / 11

第一节 研究背景和目的 / 13

第二节 研究方法 / 13

1. 文献研究法 / 14

2. 半结构化访谈 / 14

3. 问卷调查 / 14

第三章 中国家族企业健康指标体系 / 21

第一节 研究过程 / 23

第二节 指标体系 / 24

第三节 计算方法 / 24

第四节 理论基础 / 25

1. 企业健康生态系统理论 / 26

2. 三环模式 / 27

3. 利益相关者理论 / 28

4. 家族企业树理论 / 29

第四章 2014非公经济“两个健康”研究部分相关发现 / 31

第一节 研究说明 / 33

第二节 指标体系 / 33

第三节 相关发现 / 34

1. 企业家个人健康良好,但未来健康存隐患 / 34

2. 企业主家族健康中等,但对传承规划不够重视 / 35

3. 财务健康一般,公司治理机制欠缺 / 35

4. 创业创新中等活跃,创新战略稍显保守 / 35

5. 社会责任履行优良,企业与社会良性互动 / 36

6. 环境健康不容乐观,人力资源环境是短板 / 36

第五章 中国家族企业健康现状分析 / 37

第一节 2014中国家族企业健康总体分析 / 39

1. 中国家族企业健康水平处于中级阶段 / 39

2. 中国家族企业健康指数三维分析 / 39

3. 中国家族企业健康指数“九力”分析 / 41

第二节 家族企业精神维度现状分析 / 42

1. 家族企业传承力 / 42

2. 家族企业领导力 / 49

3. 家族企业凝聚力 / 53

第三节 家族企业行为维度现状分析 / 57

1. 家族企业文化力 / 57

2. 家族企业竞争力	/ 58
3. 家族企业责任力	/ 62
第四节 家族企业环境维度现状分析	/ 65
1. 家族企业适应力	/ 65
2. 家族企业服务力	/ 66
3. 家族企业包容力	/ 67
第六章 中国家族企业健康状况专题分析	/ 71
第一节 中国家族企业健康状况年度比较	/ 73
第二节 家族企业精神专题分析	/ 75
1. 传承困境持续存在	/ 75
2. 风格转变与素质提升需同步	/ 76
3. 凝聚力良好,但也需完善制度	/ 77
第三节 家族企业行为专题分析	/ 77
1. “家和万事兴”的软实力	/ 78
2. 家族与治理的悖论	/ 78
3. 创新不足后劲乏力	/ 79
第四节 家族企业环境专题分析	/ 79
第七章 中国家族企业案例分析	/ 83
第一节 典型案例及分析	/ 85
案例一 香飘飘集团:香飘四海,爱我中华	/ 85
案例二 福耀集团:发展自我,兼善天下	/ 89
案例三 义乌宾王集团:二代助力下的家族企业多元化	/ 93
案例四 台州黄河吹塑集团传承案例研究	/ 98
案例五 义乌典雅织造:典秩崇三礼,雅才非广求	/ 102
案例六 千惠纸业:在冲突中被推着走的家族企业	/ 107

案例七 义乌利达针织：守业与创业，责任与梦想 / 111

案例八 浙江宁波动力机械配件厂案例研究 / 116

第二节 案例归纳：重新认识家族的引擎作用

——来自8个案例的启示 / 121

1. 不可低估的家族文化 / 121

2. 薪火相传的创业创新精神 / 122

3. 家族治理中的集体决策VS夫妻决策 / 124

4. 基于家族信念的社会责任 / 124

5. 基于信任的泛家族职业化管理 / 125

参考文献 / 127

索引 / 131

后记 / 133

图 目 录

LIST OF CHARTS

表2-1	定量调查样本在相关省市的分布	/ 15
图2-1	被访者职位分布	/ 15
图2-2	被访者身份分布	/ 16
图2-3	被访者年龄分布	/ 16
图2-4	被访者学历分布	/ 17
图2-5	被访企业行业分布	/ 17
图2-6	被访企业成立时间分布	/ 18
图2-7	被访企业规模分布(员工数)	/ 18
图2-8	被访企业规模分布(年度销售额)	/ 19
图2-9	被访企业传承状况分布	/ 19
图3-1	中国家族企业健康指数指标体系研究过程	/ 23
表3-1	中国家族企业健康指数指标体系	/ 24
图3-2	家族企业健康理念	/ 26
图3-3	家族企业健康生态系统	/ 27
图3-4	家族企业的三环模式	/ 28
图3-5	家族企业的利益相关者	/ 29
图3-6	家族企业树	/ 29
图4-1	非公经济“两个健康”指标体系VS家族企业健康指数指标体系	/ 34

- 图5-1 中国家族企业健康指数三个维度得分 / 40
- 图5-2 2014年中国家族企业健康指数“九力”得分 / 42
- 图5-3 家族企业传承力三个方面的得分 / 43
- 图5-4 不同自我认同的家族企业在传承力三个方面的得分比较 / 43
- 图5-6 家族继任者个人特质分项得分 / 44
- 图5-5 继任者的特质分项得分 / 44
- 图5-6 家族继任者个人特质分项得分 / 44
- 图5-7 继任者特质分组比较 / 45
- 图5-8 家族对企业的承诺分项得分 / 46
- 图5-9 家族对企业的承诺详细得分 / 47
- 图5-10 家族对企业的承诺分组比较 / 47
- 图5-11 传承规划分项得分 / 48
- 图5-12 家族企业传承规划分组比较 / 49
- 图5-13 领导人特质分项得分 / 49
- 图5-14 不同经济绩效水平的企业领导者特质得分比较 / 50
- 图5-15 不同非经济绩效的企业领导者特质得分比较 / 50
- 图5-16 领导人变革型领导风格分项得分 / 51
- 图5-17 不同“工作—家庭”平衡状况的领导风格得分比较 / 51
- 图5-18 职业经理人培养分项得分 / 52
- 图5-19 不同角色被访者对职业经理人培养状况的认知比较 / 53
- 图5-20 领导人与继任者关系状况 / 54
- 图5-21 不同接班能力和意愿的企业中领导人与继任者关系差异 / 54
- 图5-22 领导者与继任者关系得分分组比较 / 55
- 图5-23 不同绩效状况的企业领导者与继任者关系得分差异 / 55
- 图5-24 职业经理人对企业认同状况 / 56

图5-25	不同公司治理规范化程度的职业经理人认同感差异	/ 56
图5-26	中国家族企业文化力得分	/ 57
图5-27	不同性别的企业主文化力得分比较	/ 58
图5-28	“三会”设置情况	/ 59
图5-29	董事会治理得分	/ 59
图5-30	不同家族持股比例下董事会治理得分比较	/ 60
图5-31	研发投入基本情况	/ 60
图5-32	代际研发投入强度比较	/ 61
图5-33	代际创新类型得分比较	/ 61
图5-34	市场竞争力与财务绩效得分	/ 62
图5-35	企业责任力分项得分	/ 63
图5-36	不同企业经济绩效水平下的企业责任力得分比较	/ 63
图5-37	不同企业非经济绩效水平下的企业责任力得分比较	/ 64
图5-38	接班能力和意愿水平不同的企业责任力差异	/ 64
图5-39	家族企业适应力得分情况	/ 65
图5-40	家族企业服务力得分情况	/ 66
图5-41	包容力各项指标得分	/ 67
图5-42	不同被访者感知的企业金融支持环境得分	/ 68
图5-43	家族控股比例不同的企业金融支持环境感知得分	/ 69
图5-44	企业家家庭对工作支持得分分组比较	/ 69
图6-1	家族企业健康指数三维年度比较(2012—2014)	/ 73
图6-2	2014年中国家族企业健康指数“九力”得分	/ 74
图6-3	2012—2013年中国家族企业健康指数“九力”得分	/ 74
图6-4	家族企业精神维度指标得分	/ 75
图6-5	传承力得分年度比较	/ 76

图6-6 家族企业行为维度指标得分 / 78

图6-7 家族企业环境维度指标得分 / 79

图7-1 香飘飘集团家族谱系图 / 85

图7-2 福耀集团家族谱系图 / 90

图7-3 楼氏家族谱系图 / 94

图7-4 黄河吹塑集团家族谱系图 / 98

图7-5 金敏贞家族谱系图 / 102

图7-6 江氏家族谱系图 / 107

图7-7 吴氏家族谱系图 / 111

图7-8 李氏家族谱系图 / 116

第一章

核心发现

KEY FINDINGS

核心发现一 整体良好, 稳中有升

2014年中国家族企业健康指数研究结果表明, 我国家族企业健康总分为71.67分, 总体趋势稳定, 部分指标小幅提升。其中, 家族企业精神维度得分保持稳定(73.07分), 行为维度得分小幅提升(71.04分), 环境维度得分居中(71.48分)。

具体指标方面, 家族企业责任力在所有指标中得分最高, 达到80.57分。适应力、凝聚力也表现较好, 分别为79.21分和75.67分。然而, 竞争力和服务力有待提升, 分别仅为68.53分和60.19分。这既表明我国的政府部门对家族企业的支持和包容还有待提高, 家族企业需要更多的合法性和资源来扭转对其“任人唯亲”、“管理落后”的刻板印象; 也说明外部环境的不友好已经引起家族企业领导者的充分重视, 他们通过员工培训、环境保护和慈善捐赠等方式积极承担社会责任, 树立积极的社会形象, 从而获取外部的理解和支持。而在企业内部, 家族企业的总体竞争力得分差强人意。这一方面与外部经济环境的疲软有关; 另一方面也是由于家族企业治理机制的不完善和创新能力不足等多重因素所造成。

在本年度的研究中, 对家族企业环境维度测量指标做了较大的调整和修订, 因此部分指标得分较前两年有较大提升。然而总体来看, 家族企业在适应外部环境上表现良好, 但政府政策等家族企业发展的支持环境还有待进一步改善。

核心发现二 家人支持,身健心欢

企业家个人的身心健康是其追求崇高目标的重要起点。在中国的民营企业中,通常大权独揽的企业家对企业的影响巨大。前有王均瑶,后有魏东、王检忠等,他们因各种健康问题导致的突然辞世给企业带来了巨大的冲击。除了上述极端例子之外,家族企业主中高压力、亚健康的生活状态也十分普遍。

2014年中国非公有制经济“两个健康”课题研究发现,民营企业主个人健康状况良好。但由于应酬、工作压力等原因未能养成良好的健康习惯,致使其长期的生理健康状况存在隐患。尤其值得注意的是,相比于其他年龄段的企业家,青年企业家(40岁以下)的生理健康状况更令人担忧。

在心理健康方面,决策方式和家族支持都显著地影响着企业家的心理健康水平。偏好集体决策的企业家更容易缓解压力,心理健康状况更佳。在家族企业中,如何培养合适的接班人,实现家业长青,一直是悬在家族企业创始人头顶的达摩克利斯剑。本研究发现,获得了家族支持,尤其是子女愿意接班的家族企业主,由于没有了传承的后顾之忧,其心理健康状况也明显优于子女不愿意接班的家族企业家。