



家族企业 如何 久而不倒

◎ 周锡冰 著



人类社会最长寿的组织：宗教、大学、企业
世界上有千年的寺庙，同样也有千年的家族企业
家族企业业绩优于职业经理人公司
一年企业靠运气，十年企业靠经营，百年企业靠文化

上海大学出版社



家族企业 如何 久而不倒

◎ 周锡冰 著



上海大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

家族企业如何久而不倒/周锡冰著. —上海: 上海大学出版社, 2017. 9

ISBN 978-7-5671-2915-3

I. ①家… II. ①周… III. ①家庭—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(2017)第 230904 号

责任编辑 陈 强

封面设计 缪炎栩

技术编辑 章 斐

家族企业如何久而不倒

周锡冰 著

上海大学出版社出版发行

(上海市上大路 99 号 邮政编码 200444)

(<http://www.press.shu.edu.cn> 发行热线 021-66135112)

出版人 戴骏豪

*

南京展望文化发展有限公司排版

江苏句容市排印厂印刷 各地新华书店经销

开本 710mm×960mm 1/16 印张 17.25 字数 214 千

2017 年 10 月第 1 版 2017 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5671-2915-3/F·170 定价 39.00 元

自序

中国有着浓厚的家文化传统,数千年来,家文化商业一直是主要的商业存在形式。但在近几十年的经济发展中,家族企业被视为落后管理的代名词而受人诟病,以至于很多家族企业不愿意承认自己的企业是家族企业,家族式管理的弊端被无限放大,其优势没有得到足够的重视。这就是今天我们探讨家族企业成功之道的重要原因。

在很多国人眼中,家族企业就是落后企业组织形态的代名词,“任人唯亲,裙带关系,管理混乱,公私不分”等,于是“人才”们纷纷逃离“落后”的家族企业而投奔到外企的“大王旗”下。殊不知,很多外企的母公司也是家族企业,公众对家族企业的普遍误解,也就不足为奇了。

事实上,企业的组织形式并没有好坏之分,关键要看是否适合企业发展的阶段性需要。家族企业模式尤其适合中小企业,因为它产权纽带紧密,利益分配清楚,家族成员相互了解,易于团结一致,共同发展,而且解决了核心团队内部的信任问题。意大利 93%~98%的企业是家族企业,美国有 80%~90%的企业是家族企业。美国 GDP 的 64%是家族企业贡献的,62%的员工在家族企业里工作,60%的上市公司是家族企业。世界 500 强企业中的 34%是家族企业。中国目

前的民营经济对 GDP 的贡献度达到 49% 以上,很大一部分民营企业实际上就是家族企业,港台地区就更加普遍了。

作为一种古老的企业组织形式,家族企业遍布世界各地。据不完全统计,全世界 80% 以上的企业为家族所有或控制,这其中有不少世界知名的大型企业,如沃尔玛、福特、杜邦、摩托罗拉、松下等。在被公认为公司治理体制发育最完全的美国,家族及被家族控制的企业比例竟高达 90%,最大的 500 家企业中的 175 家为家族所拥有。在欧洲许多国家,家族企业也是主要的经济主体。比如,法国 60% 以上的企业都是家族企业,英国家族企业的比例高达 75%。在亚洲各国,家族企业大都居主导地位,东亚更是华人家族企业最为集中的地区。对此,亨利·福特在接受《华尔街日报》(*Wall Street Journal*)采访时强调:“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,那么他们代表的肯定不是正确的观点。”

从亨利·福特的话中不难看出,家族企业有着良好的经营业绩。对于家族企业的营运业绩比非家族企业营运业绩更为出色这个问题,大家肯定会怀疑。不过美国《商业周刊》(*Business Week*)提供的数据研究中显示,家族企业股东平均年收益为 15.6%,比非家族企业股东平均年收益 11.2% 高出 4.4%;在资产报酬率上,家族企业为 5.4%,而非家族企业为 4.1%;在公司年收益成长方面,家族企业为 23.4%,非家族企业仅有 10.8%;比较公司年营业额增长率,家族企业达 21.1%,而非家族企业只有 12.6%,相差 8.5%。数据表现出家族企业的经营方法应有其特别之处,才能呈现如此成果。

当然,良好的业绩不能掩盖家族企业的诸多问题。这主要是由于随着企业的发展,一方面企业规模的快速扩张导致企业对人力资

本数量需求的大幅提高,而家族成员群体供给速度在人口自然增长率的影响下,一般会远远低于企业对人力资本需求的速度;另一方面由于企业规模的扩张,管理的复杂化,导致企业对高级人力资本需求的增多,而对于家族成员群体而言,高级人力资本要素拥有者要受到人才成长的概率等因素的影响,在家族成员这个小规模群体内,这种人才出产的概率极低,因此从质上看,家族成员群体很难保证对人力资本的供给。

同时,随着家族企业的成长,其内部会形成各种利益集团。由于夹杂复杂的感情关系,使得领导者在处理利益关系时会面临更复杂、甚至是两难的境地。企业领导人的亲属和家人违反制度时,管理者很难像处理普通员工那样一视同仁,这给企业内部管理留下了隐患。家族企业还有一个很普遍的特点就是,可以共苦但不可同甘。创业初期,所有矛盾都被创业的激情所掩盖,但创业后的三关——分金银、论荣辱、排座次往往给企业的健康成长造成了阻碍。当对待荣誉、金钱和权力的看法出现分歧时,亲兄弟之间、父子之间都可能出现反目现象。

那么作为家族企业如何才能基业长青、久而不倒呢?当我们研究多个百年家族企业之后发现,企业至今能够持续发展,离不开创始人所坚持的长赢基因。

这些基因包括恪守家训、诚信经营、家文化、顾客至上、目光长远等。当然,选择这些基因来分析,是因为中国家族企业的经营者们受到儒学文化的熏陶,传统的家训和家文化都会影响很多家族企业经营者的做人与经商。作者力求探索家训和家文化在家族企业经营中所发挥的作用,更好地指导中国家族企业的经营和发展。

在本书中,笔者介绍了很多内部原因导致家族企业夭折的陷阱,以失败案例来警醒家族企业经营者尽量避免步入这些陷阱中,客观地剖析家族企业的优势和劣势。

在本书中,笔者还介绍了家族企业持续经营和基业长青的方法,建议中国家族企业的经营者们在经营过程中,在坚守长赢基因的同时,还要做好家族企业的社会化、引进职业经理人、对家族企业绝对控股、投资决策科学合理、培养合格的接班人,以及与政府保持一定的距离。

笔者虽然研究家族企业近 20 年,但是对于家族企业的研究是没有终点的,本书总结了笔者多年研究心得,由于水平有限,希望读者批评指正。

周锡冰

2017 年 4 月 26 日

目 录

第一部分 世界上有千年的寺庙， 也有千年的家族企业

第一章 家族企业是人类社会最长寿的组织之一 / 003

第一节 人类社会最长寿的组织：宗教、大学、企业 / 003

第二节 千年的寺庙，千年的家族企业 / 005

第三节 家族企业存活率较高 / 007

第二章 家族企业业绩好于职业经理人公司 / 010

第一节 家族企业占有财富 500 强 1/3 席位 / 010

第二节 家族企业在各国企业中所占比重大 / 014

第三节 家族企业与职业经理人公司业绩比较 / 023

第三章 日本家族企业基业长青的根源 / 028

第一节 长子继承制 / 028

第二节 终身雇佣制 / 034

第三节 年功序列制 / 039

第四节 匠人精神融入经营理念中 / 041

第四章 中外家族企业现状“冰火两重天” / 046

第一节 最古老家族企业榜上中国和印度名落孙山 / 047

第二节 最古老家族企业榜的六个特点 / 054

第三节 家族企业接班“冰火两重天”的深层次因素 / 057

第二部分 家族企业的长青基因

第一章 恪守家训 / 063

第一节 家训教导接班人注重诚信和长远 / 063

第二节 家训对日本家族企业的影响 / 067

第三节 家训对欧美家族企业的影响 / 070

第二章 诚信经营 / 074

第一节 人无信不立,企业无信不兴 / 074

第二节 中国老字号创始人深受儒家文化影响 / 079

第三节 “诚信第一”是理所当然的信条 / 084

第三章 家文化 / 089

第一节 家文化管理被摒弃的历史根源 / 089

第二节 情感管理回归与家文化一脉相承 / 094

第三节 日本企业盛行传统家族文化 / 097

第四章 顾客至上 / 100

第一节 顾客至上是家族企业久而不倒的灵魂 / 100

第二节 把顾客至上落到实处 / 103

第五章 目光长远 / 107

第一节 追求稳定的长期发展与业绩 / 108

第二节 以长远的战略决策为前提 / 110

第三节 注重长远与不追求眼前利益 / 115

第三部分 家族企业为何“富不过三代”

第一章 企业章程流于形式 / 123

第一节 企业章程只为应付工商企业注册 / 123

第二节 清洁工就能让财务总监下课 / 127

第三节 沟通机制及渠道的匮乏 / 130

第四节 规范化、制度化才能避免企业章程流于形式 / 132

第二章 家长制作风严重,法人治理结构缺失 / 135

第一节 强势的帝王管理模式只适合于初创企业 / 135

第二节 暴政独断的管理手段不适合规模企业 / 137

第三节 借鉴柳传志的制度化化管理 / 142

第三章 合伙人不对劲,不敢“王佐断臂” / 145

第一节 “哥们式合伙,仇人式散伙” / 145

第二节 梁山败局源于合伙人不对劲 / 152

第三节 选择理想创业伙伴的三个标准 / 154

第四章 企业管理不靠制度,靠人治 / 157

第一节 家族企业典型的特征:管理人治化 / 158

第二节 管理人治化导致企业制度化道路困难重重 / 161

第三节 有法不依源于管理人治化 / 165

第四节 制度形同虚设的三大因素 / 167

第五章 财务报表睡大觉——财务紊乱,资金断流 / 170

第一节 不懂财务造成项目风险失控 / 170

第二节 提升家族企业财务管理的能力 / 177

第六章 目标不切合实际——“我们5年内进入世界500强” / 181

第一节 不切实际的宏伟目标非常危险 / 181

第二节 制定切合实际的业绩目标最为重要 / 184

第七章 过于乐观——强咽吃不下饭 / 188

第一节 武断冒进葬送企业前程 / 189

第二节 上新项目时存在的潜在风险 / 192

第八章 偷税漏税,国家税收不偷白不偷 / 195

第一节 偷税漏税必将付出惨重代价 / 195

第二节 不逃税就倒闭是一个伪命题 / 199

第四部分 家族企业如何才能久而不倒

第一章 积极推进家族企业社会化 / 205

第一节 打破传统的家族式管理 / 206

第二节 社会化是家族企业最终的选择 / 209

第二章 对家族企业绝对控制 / 216

第一节 不能在资本层面稀释对于公司的控制权 / 216

第二节 股权安全系数:70%~90% / 219

第三章 适当引进职业经理人 / 222

第一节 适当引进职业经理人是管理社会化的具体表现 / 223

第二节 大胆启用有德有才的职业经理人 / 224

第四章 与官员保持适当距离 / 227

第一节 慎用“关系”，提升企业竞争力 / 227

第二节 做生意不能凭借“我认识谁谁谁” / 231

第五章 投资决策科学合理 / 234

第一节 一年企业靠运气，十年企业靠经营，百年企业靠文化 / 235

第二节 决策和管理决定企业成败 / 238

第三节 确保科学的战略决策 / 240

第六章 及早地选拔和培养合格的接班人 / 244

第一节 凡事预则立，不预则废 / 245

第二节 接班人必备的八种企业家职业素养 / 250

第三节 把接班人的培养问题提上议事日程 / 251

参考文献 / 255

后记 / 260

第一部分

世界上有千年的寺庙， 也有千年的家族企业

世界上常见千年的古刹，却少有数百年的企业。这是一个问题，一个值得所有做企业的人深思的问题。如何才能有效地保障寺院生活的神圣与纯洁、保障寺院的兴盛与健康，这既是寺院管理的核心问题，也是现代企业管理者应该借鉴的地方。

——慧曼法师



第一章

家族企业是人类社会最长寿的组织之一

在中国大陆地区,提及百年的家族企业,不得不提乐显扬创建于清朝康熙八年(1669)的同仁堂,自创办到公私合营,其经营时间大约300年,传承10代。

同仁堂的案例表明,家族企业也是人类最长寿的组织之一。不过,饱经沧桑的家族企业,如乐家及同仁堂,至少超过百年时间处于遭遇经营困境的时期。由于家族企业本身的优势,使得同仁堂依然能够坚挺地活了下来。

再如创业于明朝永乐十四年(1416)的便宜坊,至今已有600多年历史。又如创建于明朝正统元年(1436)的六必居,至今已有581年的历史,如今其已经成为全国酱腌菜行业中规模最大的企业。从这组家族企业的现状来看,家族企业已经被证明是人类最为持久的组织之一。

第一节 人类社会最长寿的组织： 宗教、大学、企业

在家族企业培训课上,我曾经问过很多学员一个问题:“人类社会最长寿的组织是什么?”可能很多人都没有想过这个问题。

美国加州大学前校长克拉克·科尔(Clark Kerr)曾作过一个统

计,他发现人类在公元 1520 年以前建立的组织,目前仍然存在并以同样名字同样方式做着同样事情的只剩下 85 个,其中 15 个是宗教组织,另外 70 个是大学。

在克拉克·科尔看来,宗教组织和大学才是世界上寿命最长的组织。其依据是:如起源于公元前 6 世纪的佛教,如今拥有 2 500 多年的历史;起源于公元前 1 世纪的基督教,如今拥有 2 000 多年的历史;创立于公元 7 世纪的伊斯兰教,如今有拥 1 400 多年的历史。

从这些数据不难看出,宗教的确是人类社会最长寿的组织之一。在中国,佛教寺庙的历史可以追溯到公元 67 年创建的河南洛阳的白马寺,足以证明其长寿。在中国 10 大寺庙中,排在第 10 名的湖南南禅寺,也已拥有 1 200 多年的历史。详情见表 1-1。

表 1-1 中国十大古寺

寺 名	创 建 时 间
河南洛阳白马寺	东汉永平十年(67)是中国创建最早的、有记载的佛教寺庙
上海龙华寺	三国东吴赤乌十年(247)
浙江杭州灵隐寺	东晋咸和元年(326)
北京红螺寺	东晋永和四年(348)
河南嵩山少林寺	北魏太和十九年(495)
浙江东阳大智禅寺	南朝梁代(502—557)
北京戒台寺	唐武德五年(622)
陕西大觉寺	唐贞观元年(627)
北京法源寺	武则天万岁通天元年(696)
湖南常德南禅寺	唐建中三年(782)

在中国,道教是中国的本土宗教,奉老子为教祖,尊称“太上老

君”。武当山、青城山、龙虎山、齐云山、崆峒山、茅山等,都是中国道教名山。著名的道观见表 1-2。

表 1-2 中国著名的道观

道 观 名	创 建 时 间
陕西周至县终南山楼观台	魏咸熙元年(264)
江苏苏州玄妙观	西晋咸宁二年(276),是中国大陆地区最大的、最古老的道教殿堂建筑之一
重庆老君洞	始建于隋末唐初,原为佛教寺庙,明万历九年(1581)改为道观。号称川东第一道观
四川青城山常道观	隋大业(605—617)年间,俗称天师洞
北京白云观	唐开元二十七年(739)

在克拉克·科尔看来,除了宗教,大学也是世界上寿命最长的组织之一。如创办于 859 年的摩洛哥卡鲁因大学是如今世界上历史最长的大学;创立于 1167 年的牛津大学是英国最古老的大学;创立于 1209 年的剑桥大学也很古老,由牛津的部分师生创办。

的确,具有悠久历史,与牛津、剑桥不相上下的大学举不胜数,如:美国的哈佛大学、哥伦比亚大学,法国的巴黎大学,俄罗斯的莫斯科大学,德国的海德堡大学、慕尼黑大学,葡萄牙的科英布拉大学,奥地利的维也纳大学,丹麦的哥本哈根大学。这些大学的历史都在 300 至 800 年间^①,其存在证明了大学也是人类最为持久的组织之一。

第二节 千年的寺庙,千年的家族企业

宗教、大学这两种组织之所以持久的原因,是因为有统一的信念

^① 邱旭瑜,宗教王朝与长寿企业[J],商界评论,2010(2)。