



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

2 0 1 7
中国家族企业健康发展报告

2017 Health Development Report for Chinese Family Business

陈凌 窦军生 著

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，自2012年起，浙江大学管理学院连续出版了五本《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和思路。

家族企业健康研究是一个新鲜的话题，外部可供参考的研究成果极少，对于我们课题组而言，这可以说是一个不断探索和迭代的过程。在最初两年的研究中，我们对家族企业健康指数的研究框架做出了探索性的构建，并基于小规模调查进行了初步的运用和检验。2014年，通过与全国工商联的合作，我们首次在10多个省份开展了大规模的调查研究，研究框架也在实际的研究过程中得到了改进和完善。2015年，我们的研究视阈首次扩展到海外。与新加坡管理大学团队的合作，不仅丰富了我们的研究样本，同时还增进了我们对案例研究重要性的认识。2016年，课题组借着同全国工商联的再次合作，又对指标体系做了局部的调整和优化，不仅将调研范围拓展到了全国更大的范围，还增加了更多翔实的一手案例。这让我们在研究报告中得以对家族企业在不同健康维度上的表现差异做出了十分细致且深入的分析。

2017年，中国家族企业健康研究进入了第六个年头，我们初心未变，在工作思路和研究框架上则再次做出了一些调整。今年，我们首次使用“健康发展报告”这个题目。主要的考量有二：一方面，指数从本质上讲是一个相对数，需要有稳定的基数，而我们以往所做的健康研究，每年调研的企业都不相同，虽然在样本的选择上我们尽量确保科学研究的严谨性，但仍然带有一定的局限性。严格意义上讲，这些研究都是就家族企业的健康状况展开的，用“健康发展报告”能够更加准确地统摄实际的研究内容。另一方面，我们在调研的过程中发现，受访企业“死去”的情况每年都在发生，这既有企业自身健康的原因，也源于一些非市场的外在因素影响。这对我们的指数研究提出了很大的挑战。同时，在那些失败的企

业中必然存在一些值得我们去总结和思考的教训，如果研究重心完全聚焦于指数，这部分极具启示意义的发现就有可能被人为地忽略，如此便与我们研究的初衷相背离。为了保留这些宝贵的经验证据，我们选择以案例的形式将其呈现在健康发展报告中每个主题研究发现之后，以期能够从另外一个维度为我们的读者带来一些启迪。

健康是一个非常综合的概念，要准确测度个体的健康就非易事，更不用说企业这种复杂组织的健康。在以往的研究中，我们尝试从三个维度对企业健康进行了构成性的测量，但在最终形成整合性指标的时候发现十分困难。这就好比我们个人去医院进行健康体检一样，医生们很难基于检查的某几项指标就能对我们做出整体性的结论。通常，他们更倾向于从具体指标所反映出来的问题，就某些部位或器官可能存在的病变概率等给出自己的判断。遵循类似的思路，从今年开始，我们也会对企业的健康状况采取一些反映性的测量。具体而言，我们首先明确了现有研究中已经识别出的与企业健康发展紧密相关的外在指征性行为表现，然后每年分主题地进行相对全面的系列研究。换句话讲，如果我们之前围绕健康指数这个概念想做的工作是“连续剧”的话，那么接下来的健康发展报告研究工作将是一部“系列片”。

依据上述调整后的思路，我们本年度首先选择的是“跨代创业”这个主题。家族企业“富不过三代”是一个世界性的难题。在现有的认知范围内，人们普遍认为跨代创业是打破这一魔咒的有效路径。具体而言，在给定的制度环境下，家族后代通过对企业资源进行重组和更新，来打破路径依赖和原有发展框架，积极发现、创造和发展新的机会，以此来确保企业的长寿和长青。换言之，“富不过三代”主要是因为从第二代开始往往会有“守业”的思想倾向，如果第二代也像自己的前辈那样具有创业精神，自然也就没有了三代的败业。在现实中，家族企业的跨代创业通常表现为创新活动的变化、业务分布的调整、区域布局的优化以及组织战略的变革等。鉴于数据的可获性以及研究内容的篇幅和工作量，本年度的报告我们将聚焦在这四个模块上进行研究。为确保研究样本的稳定性和数据的可及性，在今年的报告中，我们使用的研究样本是2009—2015年在沪深交易所上市且发行了A股的中国家族上市公司。

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，相关的理论观点的论证可能还存在需要进一步完善之处。恳请海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，为促进中国家族企业健康发展尽一份微薄之力。

序言一

PREFACE I

蔡济铭 (Jess Chua)

加拿大卡尔加里大学财务学教授、浙江大学企业家学院学术委员会主席、
浙江大学管理学院兼职讲座教授

When Prof. Chen Ling first told me about this ambitious project to study the organizational health of family firms in China, I had just begun to think about the same subject because of an invitation to join a similar project in an international context. I would like to congratulate Prof. Chen and his colleagues for so quickly achieving their results because our own has barely begun. Thus I was quite interested in what their project uncovered and it was fortuitous that Prof. Chen asked me to write a preface for the study, allowing me to see the report before it is made public to everybody.

当陈凌教授初次对我提及中国家族企业组织健康这个雄心勃勃的研究项目时，我正好因受邀参加类似项目而开始思考国际背景下的相关问题。我要恭喜陈教授和他的同事这么快就取得了研究成果，而我们自己的研究才刚刚开始。我对他们的项目研究发现很感兴趣，同时我也很荣幸受邀给研究报告作序，让我能在报告公开发表前看到研究成果。

Health, even in the case of a person, is not easy to define or measure. The World Health Organization (WHO) defines it as: "... a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity." So the definition transcends freedom from illness and pain which is how health is actually defined in medical practice as implied by the pronouncement of health when one's annual physical checkup screens out diseases and their near causes. But even the WHO's definition has been



criticized for setting an ideal that is unachievable or unachievable by most. Thus, many experts now work with a concept of health that is somewhere between the definition as practiced in medicine and as defined by the WHO.

健康，即便是针对个人也不容易定义和测量。世界卫生组织（WHO）对健康的定义是：“……生理、心智和人际等全方位状态良好，而不只是没有疾病和免于身体虚弱。”这个定义超越了医疗实践对健康的事实定义，即无病无痛，直白地说就是年度体检对疾病和病因排查后做出的健康结论。不过即便是 WHO 的定义也被批评者认为是为健康设置了一个无法达到或绝大多数人无法达到的理想状态。因此许多专家所用的健康概念仍介于医疗实践定义和 WHO 定义之间。

The idea that organizations should also be viewed in terms of its health rather than simply its economic performance is around fifty years old, quite young in terms of science. If experts are still unable to agree on a definition of health for individuals, we should not expect them to do better in terms of organizational health. Clearly, it cannot be a case of an organization without problems because, especially in today's global economy, organizations all face the constant need for adapting to changes in the business environment. Some combination of direction, self-identity, productivity and adaptability in their financial, psychological, social and cultural contexts appear to be present in most definitions. These ingredients are certainly reflected in the measures used in this study.

管理学关注组织的健康而不仅是简单地用经济绩效来评价组织的思想已经流行了近半个世纪，但是用科学的方法来研究组织的健康状况还是非常新的尝试。既然医学专家们在个人健康的定义上尚且不能达成共识，我们也不该太指望管理学专家们在组织健康的定义上能做得更好。而且很明显，组织不可能没有问题，特别是在今天这种全球化经济背景下，所有组织都需要不断适应商业环境的变化。大多数的企业健康定义都会融合财务、心理、社会和文化这些方面的目标、身份、生产力、适应力等因素，这些因素在本研究的方法中都有所体现。

One of the most important difficulties in studying organizational health arises from the fact that organizational health requires both the organization as a whole and the individuals who make up the organization to be "healthy". This requires a delicate balancing of the interests of the organizational members and the organization itself or else the interests of one would end up being enhanced at the expense of those of the other. This balancing act cannot

escape influence from the cultural heritage of the family and the community at large. Thus the uneven scores found for the different dimensions measured in the study may be the result of differences in interests as affected by cultural orientations of the founders, the potential successors and the non-family workers. For example, as the study observes, there may be a conflict between the collectivist orientation of the founder and the western-influenced more individualistic one of the potential successor.

组织健康研究的关键难题之一是组织健康要求组织整体和组织成员都要“健康”这个事实。该事实要求巧妙平衡组织成员和组织本身的利益冲突，否则必然导致一方得益一方受损。平衡方案逃不脱家族文化遗产和社会文化传统的影响，因此本研究各测量维度上的不同得分可能是不同利益群体差异的体现，反映了创始人、潜在接班人和非家族成员等群体的不同文化倾向。比如本研究观察到的创始人的集体主义倾向和潜在接班人受西方文化影响而表现出来的更个人主义的倾向之间就可能存在冲突。

When the object of study is complicated by the presence of a second organization—the family—the subject becomes interesting and challenging indeed. Now, the situation studied involves conflicts between interests of the family firm as an organization, the family as another organization, the individual family members working in the business, the individual family members not working in the business, and the non-family workers of the firm. As a result of the complexities, the conclusions made in the study are going to be controversial. First, this is because they will reflect the Chinese culture with respect to whose interests are more important. Second, arguments are needed to approach the truth. Thus, although controversy could be frustrating for family firms and their consultants, it excites researchers because it is where we live. So I believe that this report is going to receive a lot of attention from family business researchers in China. And researchers should thank Prof. Chen and his colleagues for leading us toward this very important, new, challenging and controversy prone topic of research.

当研究目标必须要考虑另一个组织——家族——而变得复杂时，研究主题事实上也变得有趣和富有挑战。此时所研究的情景涉及家族企业和家族这两个组织之间的利益冲突，涉及企业内的家族成员、企业外的家族成员以及企业内非家族成员之间的利益冲突。研究情景复杂造成的结果是研究结论和对结论的解释必然



存在争议。出现争议首先是因为情景中的冲突反映了中国文化中谁的利益更重要的价值判断，其次是因为学术界必须通过争论来接近真理。所以，虽然争议的结论可能让家族企业和企业顾问无所适从，但却让我们这些研究者很兴奋，这正是我们要研究的天地。因此，我认为这份研究报告必将会受到中国家族企业研究者的诸多关注，而且研究者应该感谢陈教授和他的同事们在这个重要、崭新、富有挑战和必然充满争议的研究领域为我们开路。

序言二

PREFACE II

茅理翔

方太集团名誉董事长、浙江大学企业家学院理事长、家业长青接班人学院院长

《2017中国家族企业健康发展报告》出版了，这是浙江大学管理学院的最新成果，也是陈凌教授团队对中国家族企业实践与研究的又一重大贡献。特别是在当前转型洗牌的多危机时代，中国家族企业正面临一个特殊的传承危机与转型洗牌的关键时刻，这个报告的诞生，将对中国家族企业的健康成长、走向百年老店，起到一个指路明灯的历史性作用，更是以陈凌教授为首的专家团队对中国家族企业核心理论价值体系的一项独具创造性、前瞻性、权威性的重大研究成果。

我是家族企业坚定的拥护者，也是家族企业坚定的革新者。我创了一个家族企业，后来又研究家族企业。在与全国的专家、学者、企业家交流中，我深深感到家族企业已经完全融入市场经济的每一个角落，已经成为符合中国特色社会主义价值体系的重要经济组织形态。这既是改革开放的成果，也是必然的客观规律。但这并不能说明家族企业就是现代的、健康的。作为一个新生的经济组织，家族企业经历了飞速发展的创业期，也确实暴露了许多问题，比如管理粗放、技术落后、战略模糊、制度缺失，家族企业的健康发展急需社会理论体系的指引和帮助。

《2012中国家族企业健康指数报告》第一次提出了家族企业健康生态系统理论，以动态的、系统的、互动的视角来看待影响家族企业健康发展的诸多因素，并提出评估和衡量家族企业健康状况的三个维度和九个健康元素。同时，研究中提出的“传承鸿沟”“信任稀薄”“规划屏障”“标签模糊”等概念对家族企业发展的问题进行了精炼的总结和概括。

方太一边创业，一边传承，一边转型，在实践中摸索出了一条“建立现代家族企业”的路，成长为行业的领导者，但仍然面临许多难题。这份报告对像方太这样的家族企业具有重要的、实践性的指导意义。达到报告标准的家族企业必

然是现代家族企业。这样的家族企业在体制上符合市场经济规律，是最有生命力的，在管理上能够与德国的隐形冠军这样的公司匹敌，在文化上能够融入中国特色社会主义价值体系，在责任上完全符合共产党执政为民、富民强国的理念。

这份健康发展报告所探寻的中国家族企业健康力量，不仅是老一代企业家“创业艰难百战多”的苦求之路，也是未来一代接班人不可或缺的企业家精神。我更愿意看到，在家族企业研究和促进家族企业发展的过程中，有愈来愈多的新生力量，共同来为中国家族企业的健康发展而努力！

目 录

CONTENTS

第一章 研究设计与理论基础	/ 1
第一节 研究意义	/ 3
第二节 研究方法	/ 3
第三节 理论基础	/ 5
第二章 家族企业的研发创新	/ 9
第一节 核心发现	/ 11
第二节 理论基础	/ 12
第三节 研发投入的价值效应	/ 15
第四节 研发投入现状及差异	/ 18
第五节 二代参与和研发投入	/ 26
第六节 典型案例	/ 30
第三章 家族企业的多元发展	/ 41
第一节 核心发现	/ 43
第二节 理论基础	/ 44
第三节 多元化的价值效应	/ 46
第四节 多元化现状及差异	/ 49
第五节 二代参与和多元化	/ 58
第六节 典型案例	/ 61



第四章 家族企业的国际布局 / 75

第一节 核心发现 / 77

第二节 理论基础 / 78

第三节 国际化的价值效应 / 87

第四节 国际化现状与差异 / 88

第五节 二代参与和国际化 / 92

第六节 典型案例 / 95

第五章 家族企业的战略变革 / 113

第一节 核心发现 / 115

第二节 理论基础 / 116

第三节 战略变革的价值效应 / 118

第四节 战略变革现状及差异 / 120

第五节 二代参与和战略变革 / 125

第六节 典型案例 / 128

后 记 / 141

第一章

研究设计与
理论基础

第一节 研究意义

改革开放以来，中国的民营经济取得了长足进步，成为推动国民经济发展、劳动力就业和社会进步的重要生力军。而从企业所有权结构、经营决策权的分布以及企业主家族对日常运营的参与程度等不同角度来看，我国的民营企业都表现出鲜明的家族化特征。经过30多年的发展，大部分民营企业已开始进入第一代向第二代更替的关键时期，一大批一代创业者即将退休，越来越多的家族二代成员将接过企业和家族财富的权杖。然而，虽然年轻一代普遍拥有更高的教育和学历背景，家族成员却往往缺乏实际的管理经验，使得家族传承过程伴随着阵痛。

除了传承过程本身的复杂性以外，宏观经济形势也使得本就崎岖的传承之路更加艰难。目前，全球经济进入缓慢复苏期，一向高歌猛进的中国经济也面临GDP增速放缓和出口下滑的难题。对于许多以制造业等传统行业为主的中国家族企业而言，在全球经济不景气的形势下寻求自主创新和转型升级刻不容缓。在这一特殊时期，家族企业需要同时面临产业升级和领导权更替两大挑战。

在上述背景下，从跨代创业的视角去分析中国家族企业的健康发展状况，探寻推动家族顺利实现代际传承和延续的有效路径，对于家族企业的理论研究和经济社会发展都具有重要意义。

第二节 研究方法

本研究采用了定性分析和定量分析相结合的方法，包括文献研究、半结构化访谈和二手数据分析三种研究方法（见图1-1）。

文献研究



文献搜集整理:

- ◎搜集文献资料
- ◎提出研究猜想
- ◎头脑风暴讨论

访谈研究



定性探索论证:

- ◎搭建理论框架
- ◎确定测度指标
- ◎访谈印证修订

二手数据研究



定量研究分析:

- ◎获取定量数据
- ◎数据统计分析
- ◎撰写研究报告

图1-1 研究方法

1. 文献研究法

文献研究法是指根据一定的研究目的或课题需要,通过查阅文献来获得相关资料,全面、正确地理解所要研究的问题,找出事物的本质属性,从中发现问题的一种研究方法。文献研究法是课题研究中最常用的方法。本次研究着重搜集和整理家族企业以及企业健康发展的国内外文献资料,为提出假设及发动内部头脑风暴提供理论支撑。而在企业个案研究中,企业发展历史、媒体采访报告等二手资料的收集减少了时间和空间的限制,更加有利于对家族企业的长时间跟踪和经验总结。

2. 半结构化访谈

本研究主要将半结构化访谈应用于家族企业案例研究中,对被访企业的关键人物和相关人物进行访谈,了解影响家族企业健康的主要因素并进行对比分析。半结构化访谈是一种基于结构化问题的、直接的、一对一的访问,通过掌握访问技巧的研究人员与受访对象进行交流,运用研究人员的调研经验和坦诚沟通方式,洞察受访者对某一问题的潜在动机、信念、态度和情感,挖掘真实材料。每次访谈的时间控制在2个小时左右。

浙江大学家族企业研究团队长期跟踪的部分案例研究成果也纳入了本研究报告中。该团队由一批国内较早从家族视角观察民营企业成长的学者和博士生团队

组成，采用案例研究的方式，通过深度访谈记录企业家的言行，长期跟踪案例企业的发展 and 变化。

3. 二手数据研究

正如我们在前言中所说，为了确保研究对象的相对稳定性和数据获取的及时性，课题组从2017年开始将主要使用中国上市家族企业的数据来开展相关的研究工作。除了上述两个优点之外，二手数据还更加有助于团队内部研究资料的积累以及在更大范围内的分享，同时在未来的研究过程中还有被再次分析和利用的可能性。在本年度的研究报告中，我们使用了2009—2015年的300余家家族上市公司（具体数量在不同模块的研究中因数据缺失情况的差异而略有区别）的公开数据。有关样本企业的具体信息，我们将在不同的专题模块进行详细的报告，在此不再赘述。

第三节 理论基础

本研究的家族企业健康概念是对家族企业与企业健康这两个概念的融合创造。企业健康是指企业在体现竞争力的制度、文化、绩效等方面面的技能水平。在外部环境的框定下，企业家个人、企业主家族以及企业的互相影响不断交互，共同构成影响家族企业健康的生态系统（如图1-2所示）。本研究采用家族影响力概念，认为家族企业是家族在股权、决策权和/或核心领导岗位等方面占据主导地位的民营企业。在家族企业中，家族对企业的经营和发展具有决定性的影响力。



图1-2 家族企业健康理念

维持家族企业健康生态系统的良好运转，需要家族、企业、所有权、环境、利益相关者五方面的良好互动与平衡。家族企业健康的“三环”——企业家、家族、企业，环环相扣，却又各自独立。在家族企业发展的过程中，不仅需要处理好这三环的关系，还需要依托于所处的外部环境，探寻适合家族企业自身的永续发展之路。

由于家族企业根植于家庭，家族成员之间的关系以及家族所有者的价值观对企业发展都具有重大影响。如何进行家族治理，维持家族内部的和谐，传递家族持有的价值观，是家族企业这棵树能否枝叶长青的关键所在。

1. 企业健康生态系统理论

在家族企业领域开山之作《如何保持家族企业的健康》(1987)中，作者John Ward提出了家族企业的健康这一概念，并且把它看作是家族企业长期发展的关键所在。他认为，保持家族企业的健康需要在诸多方面未雨绸缪，维持企业的长期成长和获利能力。而且家族企业健康的特殊之处在于，除了需要关注企业的成长和获利之外，还需要维持家族对企业的领导。维持家族领导具体分为两个方面：一方面企业需要能持续吸引家族成员的参与兴趣；另一方面家族需要在企业的战略和发展中扮演好自己的角色。简而言之，健康的家族企业应该具有长期成长性，具备稳定的获利能力，且在稳定的家族领导之下，维持稳定的家族影响力和企业技能水平。

生态系统的概念是由英国生态学家坦斯利(A. G. Tansley, 1871—1955)在1935年提出来的，指在一定的空间和时间范围内，在各种生物之间以及生物群落与其无机环境之间，通过能量流动和物质循环而相互作用的一个统一整体。

借鉴生态系统的概念，“企业健康生态系统理论”创建了企业健康生态系统的两大原则：

(1) 只有当企业家、企业、商业环境三者之间保持良好的互动和反馈，并充分发挥各自的功能时，才能形成企业健康发展的生态系统；

(2) 企业健康系统的运作来自系统内部不同要素之间的相互作用，而且在一定程度上这些因素可以作为改进家族企业健康措施的依据。

2. 三环模式

三环模式指由企业、所有权和家族构成的三个独立又相互交叉的家族企业系统。这一概念最早是由盖尔西克等在《家族企业的繁衍》一书中加以系统阐述，并利用三个环把它表现出来的。家族企业里的任何个体都能被放置在由子系统相互交叉构成的7个区域中的某一个位置(见图1-3)。

与企业仅有一种联系的人应该在第1区域(家族成员)或第2区域(所有者)或第3区域(全部雇员)；是家族成员但非雇员的所有者处于区域4，即所有权和