

一部所有参与家庭企业和为家族企业工作的人都不应错过的商战书

家族战争

揭露IBM、古琦、福特、阿迪达斯等24家世界顶级家族企业的兴衰内幕
评析家庭纷争的经验教训 破除“富不过三代”的千古魔咒

- 作者 (英) 格兰特·戈登 & 奈杰尔·尼科尔森
- 译者 何晓智

CLASSIC CONFLICTS IN FAMILY BUSINESS AND HOW TO DEAL WITH THEM

达斯勒家族、沃森家族、福特家族……家族企业经过残酷的家族战争的洗礼后，
为何依然能笑傲江湖？U-Haul、古琦家族……原本兴盛中的家族帝国，
为何竟成为各派瓜分利益的战场？

南海出版公司

家族战争

Family Wars

格兰特·戈登 奈杰尔·尼科尔森 ©著
何晓智 ©译

南海出版公司

图书在版编目(CIP)数据

家族战争 / (英) 戈登, (英) 尼科尔森著; 何晓智译. —海口: 南海出版公司, 2008. 5

书名原文: Family Wars

ISBN 978-7-5442-4131-1

I. 家… II. ①戈…②尼…③何… III. 家族—私营企业—企业管理—案例—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第067757号

著作权合同登记号 图字: 30-2008-027

Family Wars: Classic conflicts in family business and how to deal with them

by Grant Gordon & Nigel Nicholson

Copyright: © 2008 by Grant Gordon & Nigel Nicholson

This edition arranged with Kogan Page Publishers
through Big Apple Tuttle-Mor Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright:

2008 Nan Hai Publishing Company all rights reserved

JIAZU ZHANZHENG

家族战争

- 策 划 深圳市金版文化发展有限公司
作 者 格兰特·戈登 奈杰尔·尼科尔森
译 者 何晓智
责任编辑 陈正云
出版发行 南海出版公司 电话(0898) 66568511 (出版) 65350227 (发行)
社 址 海南省海口市海秀中路51号星华大厦五楼 邮编 570206
电子信箱 nanhaicbgs@yahoo.com.cn
经 销 新华书店
印 刷 深圳市鹰达印刷包装有限公司
开 本 711mm×1016mm 1/32
印 张 8.75
版 次 2008年5月第1版 2008年5月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5442-4131-1
定 价 38.00元

南海版图书 版权所有 盗版必究

购书电话: (0755) 83476130

Http://www.ch-jinban.com

格兰特·戈登 (Grant Gordon)

英国家族企业研究所主任，英国餐饮界某著名企业第五代继承人及前任高级执行官。

奈杰尔·尼科尔森(Nigel Nicholson)

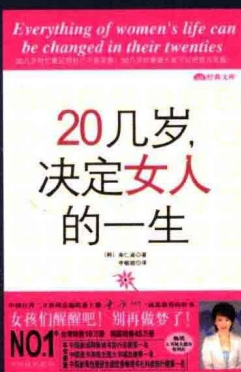
英国伦敦商学院组织行为学教授，知名作家，经理人培训专家，经营与管理评论家。

何晓智

曾任全球知名SDL翻译公司主编，现为深圳市诺贝笔翻译有限公司总经理。

金版
GOLDEN VERSION

经典文库



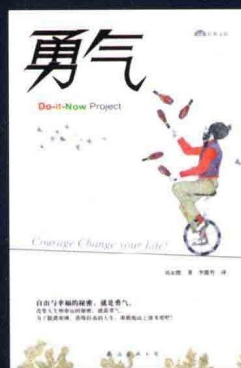
作者：南仁淑（韩）
定价：22.00元



作者：Han,sang-bok（韩）
定价：22.00元



作者：赵信暎（韩） 朴炫瓚（韩）
定价：22.00元



作者：刘永晚（韩）
定价：22.00元

导读

致我们的家族企业

——美国《纽约观察家报》专文推荐

人们通常认为企业与生活的其他方面是相互分离的，因此，家族企业的广泛程度最初着实让人们大吃一惊。但是，让我们看看下面这份名单：福特、沃尔玛、吉百利、保时捷、米其林、三星、宜家、宝马、路易威登……它们都是由家族成员创立、控制并世代经营的公司。一项统计结果表明，全世界三分之二的企业都是家族企业，它们占GDP的比重也达到了三分之二。这些家族企业中有些是世界巨头，例如在荣登全球500强的企业中，有三分之一的企业实质上都是家族所有或受家族控制的。

其实，如果我们仔细想想就会发现，许多企业，甚至绝大多数企业，都是以家族公司起家的，家族的基因深深地融入了企业文化之中。因此，从一开始，这种家族动能在企业中就非常重要。的确，如果我们注意观察就会发现，家族与家族企业之间具有惊人的密切关系。好的家族企业能够反映出“家族性”的优点——一个相互信任、忠诚、开诚布公的集体，没有官僚作风和死板的法则，从而能够保证讨论的真诚与决策的迅速。但是另一方面，不好的家族企业常常反映出令人心寒的一面：激烈的嫉妒和角

逐、互相诋毁、恋母情结的冲突等，这些无疑会让机能失调的家族如同地狱一般。即使在一些较大规模的公司中，企业业务也不是由课本上那些理性计算结果和公式所决定的，决定的因素往往是无法预期的，有时甚至是由异常激烈的家族矛盾所左右的。这种家族关系在书中有明确的体现。

本书的作者是伦敦商学院的奈杰尔·尼科尔森（Nigel Nicholson）教授和格兰特·戈登（Grant Gordon），后者是英国餐饮界某著名企业的第五代子孙。两位作者对全球24家知名企业的历史进行了研究，包括欧洲的健力士酿酒公司、帕塔克食品公司、古琦时尚集团、伊盖姆酒庄和美国的IBM电脑公司、盖洛葡萄酒公司、蒙达维葡萄酒公司、福特汽车公司等等。书中分析阐述了20世纪最耸人听闻的企业争斗，总结了冲突产生的根源，并向参与经营家族企业的人士提出了宝贵的建议。

书中的故事引人入胜。在古琦、盖洛和美国U-Haul等家族企业的故事中，均涉及家族所遭受的巨大伤害，甚至还有谋杀。当然，企业业务也因此受到了不利影响，但是往往并没有达到令其崩溃的程度。在一些案例中，企业名称与品牌比家族本身具有更大的弹性（如健力士酿酒公司、伊盖姆酒庄）。还有很少的几个案例，如印度信实集团，后来得以从伤害中恢复过来，重整旗鼓。

虽然按照托尔斯泰的说法，不幸的家庭各有各的不幸，但我们可以很快发现家族企业中所普遍存在的相似的不幸。许多家族企业的创始人本来都是伟大的创造者，但由于他们缺乏自省和自律精神，往往变成了家族企业中强有力的破坏者。他们一方面在公司业务运作上表现出杰出的决断力，另一方面在培育子女的能力上表现得极差——最受宠的孩子执掌公司，这种毁灭性的行为世代重复着。此外，众多家族公司无法顺利地承继更迭，与家族企业管理者（数目巨大）没有立下遗嘱就告别人世有关。从心理学角度来讲，这是企业管理者一种对死亡的否定，也是不情愿看到孩子

长大成人，足以挑战他们地位的表现。诚然，家族企业成员之间忠诚与熟悉有其有利的一面，但另一面则是因褊狭造成的隔绝性，这常常表现在阻碍甚至反对来自外界的意见。上述公司中，为其不断加剧的问题寻求过外界意见的少之又少，即使征求了意见，也没有多少人会采纳。

当然，并不是所有家族企业都闭关自守或者变得错乱不堪，本文开篇中列举的那些企业运作经营都很不错。从发展进化的角度来看，家族是一个有力且成功的团体，对于企业来说也是如此。在家族和企业中，正如作者所言，关键是要意识到“基因政治”的优点和缺点，同时根据这些特点来建立制约和平衡的体系。

如果处在最佳状态，家族控制会让公司具有较强的目的性，不受市场短期压力的影响。它所需要的只是提高心理意识，聆听意见，加强培养后代的技能，不专制独裁地行使权威。也许更重要的是，要正确判断自己什么时候该功成身退。事实上，管理也是一种生活。

序言

在本书的编写过程中，我们得到了许多人士的大力帮助，在此一并向他们表示衷心的感谢。在早期的个案研究阶段，卡特里娜·克林森 (Katrina Collinson) 为我们提供了很大的帮助，接着阿基拉·文基塔汉姆 (Akhila Venkitachalam) 在我们查找、汇编和整合这些故事时也给予了我们无法估量的帮助。此外，我们还要感谢马克·斯基恩 (Mark Skeen) 所作的研究，尤其是他编写的家谱和校对我们信息的正确性。此外，我们还要感谢海伦·科根 (Helen Kogan)，正是有了她的鼓励、建议和参与，本书才得以与读者见面。

我们要向助理法蒂玛·哈努姆 (Fatima Khanum)、夏朗·桑德胡 (Sharan Sandhu) 和伊夫·斯朱卡 (Yvonne Szuca) 表示感谢，感谢他们长期以来所作的贡献，正是他们把我们的日记整理得井井有条。此外，我们还要向我们的妻子碧姬 (Brigitte) 和艾德勒 (Adèle) 以及孩子们表达深深的歉意，他们经常要忍受我们无休止的电话交谈，我们对他们的关心不够，有时候甚至是心不在焉，在本项目最忙的时候，我们有时周末和晚上也要加班工作。

最后，我们想感谢所有通过家族企业研究学院和伦敦商学院与我们联系并共同工作的家族，是他们的学识和智慧成就了本书。

格兰特·戈登 (Grant Gordon)

奈杰尔·尼科尔森 (Nigel Nicholson)

目录

1. 家族战争	001
2. 思想——家族战争的根源	006
战争中的家族	007
冲突根源	012
基因政治和家族企业	018
家族动力	026
文化与个性	031
3. 兄弟反目	038
导言	038
科氏工业集团——破坏性的变更	041
信实集团的故事——团结的神话	046
达斯勒家族——权力之争	055
蒙达维家族——苦果自尝	061
盖洛家族——酿酒斗争	067
4. 王冠之争	076
导言	076
麦凯恩家族——云散雾开总有时	081
IBM——沃森家族，父子风云	094
巴塔鞋业——策略之争	100
5. 傲慢充斥的家庭	106

导言	106
福特家族——来自父辈的压迫	109
达特集团——对权力的痴狂	116
伊盖姆酒庄——轻视的危险	120
雷石东家族——领导者的铁腕	125
固体废弃物回收公司与沃克斯曼家族——贪欲、谎言和毁灭	130
6. 回避现实——孤岛困境	135
导言	135
健力士的故事——在丑闻中沦陷	137
萨科维茨——王者只手遮天	144
斯坦伯格的故事——一起走向土崩瓦解	153
《路易斯维尔时报》和宾厄姆家族——产业的丧失	162
施格兰与布朗夫曼家族——逃跑的领头人	173
7. 分裂——被分割的家族	182
导言	182
普利茨克——利益之争	185
《洛杉矶时报》集团和钱德勒家族——离心式家族	197
自由通信公司和霍伊尔斯家族——为控制权而战	204
帕塔克家族——份额之争	208
8. 不是内战的内战	212
导言	212
U-Haul和肖恩家族——未落的王朝	214
古琦家族——一个意大利悲剧	231
9. 教训——战争的代价与和平的奖赏	244
从中毒的根到成功的果——战争的本质教训	245
警示迹象与实用对策	262
冲突的积极意义	270

1

家族战争

首席执行官（CEO）詹姆斯说：“我一直在想，我们对史密斯家族（家族企业原材料的主要供应商）是不是太忠诚了？几天前，我吃午饭的时候遇到了大学时的好友，他跟我说如果我们直接从海外寻求货源，有可能享受到15%的折扣。”

首席财务官（CFO）苏珊反驳道：“是吗？詹姆斯，有时候你说的话真是不着边际。你的那些狐朋狗友在酒桌上闲扯一通，你竟然也信以为真了。史密斯家族与我们有三代的合作关系，现在你却为了一些和我们毫无瓜葛的家伙就想把他们一脚踢开？那些皮包公司极不可靠，跟他们合作哪有保障可言？”

“苏珊，我这完全是替你考虑，你太故步自封，该往外闯一闯了！”

销售主管大卫劝解道：“不要吵了，我们还是理性地分析一下这个问题吧。史密斯家族与我们合作了多年，我们非常感激，也欠了不少情。如果我们认为他们现在的实力已经不如当年，我们就应该以朋友的身份坦诚相待，和他们好好沟通。你们同意我的观点吗？”

苏珊和詹姆斯大笑，他们几乎异口同声地说：“同意。”

之所以会出现此类场面有几个比较突出的原因：第一，与会气氛过于随便。第二，与会人员感情冲动，话语直白，有时甚至可以说是相当无礼。第三，竟然认为依靠小团体的力量就能在短时间内作出有关企业重大问题的决策。第四，在讨论关系到企业利益的决策时，竟不合时宜地讨论起对别的企业忠诚与责任的问题。第五，虽然与会人员有时候会爆发激烈的争论，但转眼之间又可以谈笑风生、一团和气。当然，还有第六点，您的公司高层中有那么一位敢于挑衅老板决策，对此却又不以为然的女士存在。

难道这是凭空杜撰？不，这个场面确实实地发生在一个家族企业的董事会上。苏珊和大卫都是詹姆斯的表亲，他们两个都在这家有着八十年历史的家族企业中身居高位。

这种场面奇特吗？对于家族企业或其他具有类似现象的企业来讲，它向我们传达了什么信息？或者说这种场面究竟是一个家族企业内患隐忧的表现还是其特有的强大实力的象征呢？第一个问题的答案是否定的，这种场面一点都不奇特。家族企业有危险的一面，也有积极向上的一面。事实上，家族企业在吸纳人才方面比一些非家族企业更胜一筹，但同时也存在着机构臃肿甚至埋没人才的危险。

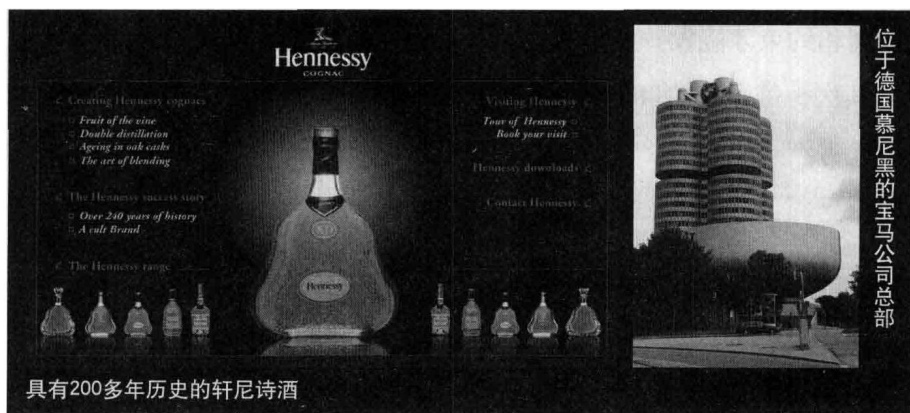
那么家族圈子之外的人们为何如此关注他们呢？原因有三。第一，因为家族企业在世界各国的经济领域占有重要地位，是国家财富的主要支柱。第二，因为许多甚至绝大多数的大企业都有家族企业的根源。第三，了解家族企业有助于解决商界面临的一个最具挑战性的问题——如何令一个庞大的企业像小企业一样运转严谨，打造优良企业文化的秘诀是什么？非家族企业可以从家族企业中学习到很多有价值的东西，因为任何组织机构的任何操作层面中都包含有“家族”的元素，而“避免最坏的情况出现”，可以说是建立具有竞争力企业文化的关键。

我们可以举例为证：

■最近对全球500强企业所作的研究表明，家族企业比非家族企业的发展势头更好。欧洲的一些调查结果也已印证了这一趋势。

■世界上一些历史最为悠久的公司至今仍然保留着家族企业的模式，这其中包括一家始于公元578年，传承40代，以修缮庙宇为主业的日本企业；一家创建于公元1141年的意大利葡萄酒企业；一家创建于公元1326年的法国造纸企业。在新旧世界的交替中，众多此类型的企业经受住了20世纪的沧桑巨变，且正以良好的姿态面对着21世纪的挑战。

■世界上许多最为成功的大企业都具有很深的家族印记：美国的卡吉尔公司 (Cargill)、韩国的三星公司 (Samsung)、法国的轩尼诗-路易·威登集团 (LVMH)、德国的宝马公司 (BMW)、英国的其乐公司 (Clarks Shoes)、瑞典的H&M等。



为什么我们要专门就“家族战争”写一本书呢？原因在于家族企业的一些花边新闻屡屡出现在我们报纸的商业版块，而且往往是头版。从我们提供的案例当中，您可以了解到更多关于家族企业的内幕消息。我们当然可以写另外一本书，讲述这些企业如何在波诡澜谲的商海里岿然前行的成

功传奇，但是艺术、科技、政治的历史告诉我们，从失败中我们可以学到更多，坦率地说，也更加趣味盎然。我们还可以写一本记录优秀管理方法和实践经验诀窍的大全，这类书在书店的架子上比比皆是。但是，系统阐释矛盾本质、矛盾产生的根源和前提的书却并不多见，这也正是我们这本书卓尔不凡的地方。我们相信，通过我们对家族战争的深刻剖析，可以使您在了解客观真相的同时获得许多重要的新见解。

当然，有一点我们得事先声明。那就是，我们会尽量避免像达拉斯王朝模式里的电影和肥皂剧那样，把家族企业的故事当作情节剧一样来描述。

首先，我们必须承认，那些令家族企业自发运转、灵活管理、激情蓬勃的因素可以轻易地转化向反面，从而成为不快和混乱产生的根源。严厉变成可怕，热爱沦为占有。来自家族的活力是一股强大的力量，它需要加以控制和约束才能发挥其最佳作用，而这些来源于家族成员的内心深处。

其次，每个人的自控能力有限。操控一个家族企业，作出各种决策也存在优劣不同的方式，这些汇总起来就被称为“管理”，但是它的意义要更加广泛，包括促使人们作出决策的交流与沟通的模式，以及人们所要服从的制度与程序。



再次，斗争并非家族企业所特有。一旦人们的野心和欲望失去约束，任何企业都有可能卷入矛盾之中。安然公司(Enron)炮制了“牙与爪”的残酷文化，这恰到好处地说明了它是如何在辛辣刻薄和道德败坏中走向毁灭

的。

我们在这里所作的研究同样适用于非家族企业。例如，对继承权的争夺就不是家族企业的独有现象。许多企业的管理者为了爬上至高宝座，“争宠之战”永无绝期，而会议室里的唇枪舌剑也是屡见不鲜。

但是我们关注的焦点是家族企业。这本书主要面向那些家族企业的拥有者，生于斯长于斯的参与者，为家族企业出谋划策的参谋者，以及众多关注家族企业、对此有着浓厚兴趣的读者朋友们。在本书呈现给您的案例中，我们不仅仅是挖掘历史事实，还试着解开它们之间千丝万缕的联系，同时让您分析故事的主人公们深受其害的症结所在。

在下一章里，我们将向您介绍家族战争产生的根源，以帮助我们理解和分析这些故事。本书的剩余部分将向您叙述可读性极强的家族企业的战争详情，您大可以以一个局外人的身份来欣赏把玩，但是我们不能将此当作娱乐，我们需要细心咀嚼、认真分析，探究事物演变的过程。我们希望本书的读者能够领悟当中所讲的问题及其警世意义，同时也希望本书的内容能为那些与家族企业存在联系的朋友提供帮助和借鉴。事实上，只要有人类存在，矛盾就不可避免，最后的赢家往往都是那些能预先察觉矛盾存在并采取措施妥善解决的人们。我们撰写本书的目的，就在于通过对家族战争的分析，帮助更多的企业和管理人士找到通向成功的理想之路。

2

思想—— 家族战争的根源

最成功的管理人员往往是那些已经创办有自己公司的人。颇具讽刺意味的是，他们的巨大成功却常常给他们自己和他们的家人带来一些家族的内部问题，而这些问题是职业经理人极少遇到的，其结果可能导致家族企业的经营变得困难重重。

——哈里·莱文森(Harry Levinson)

为了弄清家族战争产生的根源，从中吸取教训，寻求和平与明智之道，我们需要大量的工具。这些工具就是我们借以理解家族战争内在动力，并推断如何避免或者压制冲突产生的思想观念。在本章中，我们将从五个方面对这些思想加以介绍：

1. 家族战争的本质是什么，它是如何危害家族企业发展的？
2. 生活中冲突是如何产生并愈演愈烈的，家族企业究竟有多么脆弱？