

美国《家族企业》杂志独家授予全球中文版

通用电器前总裁杰克·韦尔奇在任职期间曾大声呼吁：“别在沉溺于管理了，赶紧领导吧。”我们应该重温这句警世之言，感悟其中的分量和教益——领导不同于管理。本书是许多企业历经数百年的风风雨雨、兴衰成败，总结出来的一套非常实用的、操作性极强的经验宝典，对企业主最大限度地释放领导力，使企业充分发展，具有指导意义。

# 释放 领导力

家族企业之领导经典

Leadership Handbook

[美] 霍华德·穆森 编著  
都学军 石晓竹 译

長 春 出 版 社

# 释 放 领 导 力

---

家族企业之领导经典

(美)霍华德·穆森 编著  
都学军 石晓竹 译

長 春 出 版 社

## 图书在版编目(CIP)数据

释放领导力 / (美)霍华德·穆森编著;都学军,石晓竹译. — 长春:长春出版社, 2009.1

ISBN 978 — 7 — 80664 — 981 — 7

I. 释… II. ①霍… ②都… ③石… III. 私营企业—企业领导学 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 169006 号

Leadership Handbook

Editor: Howard Muson

Copyright © 2005 by MLR Holding LLC

Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 by Changchun Publishing House

Published by arrangement with Family Business Publishing CO. and with courtesy of authors who own their articles copyright.

All Rights Reserved.

经美国家族企业出版公司独家授权和持有版权的作者授权,本书中文简体字版由长春出版社出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

## 释放领导力

著 者:(美)霍华德·穆森 编著 都学军 石晓竹 译

责任编辑:张耀民 程秀梅

封面设计:大 熊

出版发行:长 春 出 版 社

总 编 室 电 话:0431-88563443

发行部电话:0431-88561180

读者服务部电话:0431-88561177

地 址:吉林省长春市建设街 1377 号

邮 编:130061

网 址:www.cccbs.net

制 版:恒源工作室

印 刷:吉林省吉育印业有限公司

经 销:新华书店

开 本:787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数:220 千字

印 张:13.25

版 次:2009 年 1 月第 1 版

印 次:2009 年 1 月第 1 次印刷

定 价:33.00 元

版权所有 盗版必究

如有印装质量问题,请与印厂联系调换 联系电话:0431-84652148

# 《家族企业》丛书

## 编委会

主 编 杨会军

副主编 杨 树

编 委 段和森 李 刚 王 曼 石晓竹  
杨艳妍 安坤伟 都学军

## 序 言 为什么要强调领导力?

正如沃伦·贝尼斯在几年前所指出的,当前美国公司普遍存在的一个重大问题,是过度强调管理,而领导力相对薄弱。对于大多数家族企业来讲,这个问题也同样存在。许多家族企业主整天只顾应付各种日常事务:如何令客户满意,如何及时足额地支付员工薪金,管理现金流量,等等。因此,假如他们不解地问:“‘领导力’和我有什么关系?”这也是不足为奇的。

《家族企业》季刊推出本书,是基于如下的基本理念,即:任何一家企业,无论大小,它的成功或失败,从长远角度来看,都取决于其所有者的领导力。此外,还有两条十分重要的理由:第一,对于那些希望将他们的“帝国”传诸子孙后代的家族企业主来说,领导力有着特别的重要性;第二,有关领导力方面的著作汗牛充栋,但其中专门针对家族企业所需领导力的内容却少而又少。

当然,优秀的管理对任何企业都是不可或缺的,但出色的领导力却更为重要。除非你的公司只有你一个人孤军奋战,并在与世隔绝的环境中办公,否则你就肯定需要其他人的帮助。如果你是一个企业的缔造者,你就得想方设法把自己内心的能量和激情,传达给组织中的其他成员。你必须知道,怎样选择最有才干的人组成你公司最高层的管理团队。更重要的是,你必须为你的组织设定一个目标。你要为手下人指明前进的方向,让他们为此而奋斗——给他们展示未来的前景,激励他们发挥出最佳业绩。

“领导力是一系列个人素质的综合,它是一种偏重于情感方面的组织能力。”杰夫里·A·巴拉克和D·里德·艾克哈德在两人合著的《领导力与管理工作》(*Leadership and the Job of the Executive*)一书中指出,“它是象征性的、依赖于个人魅力、富于启迪性、极端地个性化……(一个领导者,或者说‘领袖’)要给他

所领导的组织注入价值观；他是这个组织当中的最高裁断者，就像所罗门王一样；当重大的变革和危机发生时，他还要为下属们树立必胜的信心。”

以上这番论述，用在家族企业身上是多么贴切啊！家族企业的所有者们，多半希望在把企业传给子孙后代的同时，也将企业的核心理念一并传承下去；领导者们必须明确地表达这种价值观，把整个家族团结在这个核心周围。他们的领导方式是高度个人化的；他们必须关注管理中的“情感方面”——以防他们的经营决策伤害到家族亲情。此外，如果他们希望把企业传给子孙后代，他们就必须把眼光放远一些，不拘泥于单调的日常事务，而是为将来做好必要的准备。

一般的管理人员通常满足于按部就班地管理好一个组织，遵循稳妥而经过成功验证的行为方式。然而，对于今天的许多家族企业来讲，这些是远远不够的。因为，今天的大多数家族企业时刻面临着来自强大竞争对手的威胁，它们必须不断地变革，否则就难免被淘汰的命运。躁动的时代要求领导者们富于创新性，具备长远的战略眼光，并且有超强的意志力来实现自己的战略意图。这就意味着，老一代的企业主不仅自己要成为领袖，还必须了解下一代的领导者需要具备什么样的才能。

同理，家族中的年轻一代也应当知道怎样发挥其自身的领导才能，怎样表达他们的远见卓识，为自己赢得追随者。“我们总是看到，”资深的咨询家、作家伊万·兰斯伯格在他的文章中指出，“家族企业的继承者们在上台之前往往把全部心思都放在如何获取权力上，而当他们真的大权在握之后，反而不知该如何利用它了。这正是家族企业这个系统中一种令人沮丧的现象。”

在企业界，有一个事实正变得越来越清楚。正如来自麻省理工学院的埃德加·施恩先生在本书的首篇文章中所指出的那样：我们的许多制度现在已然过时，我们不得不学习新的领导方式。对于家族企业更是如此。因为，家族企业都处在自然的进化过程当中，每一代的接班人都面临着更为复杂的所有权关系和管理系统。

一直以来，在一般的管理学著作中，有关家族企业领导力的一些基本问题始终是一个受到严重忽视的方面。例如：家族中的领导与企业中的领导有哪些不同？在家族企业中，这两种角色能否同时由一个人或一套班子担当起来？或者，家族中是否应当有自己的领袖？在一个家族企业已经失去了竞争力，或者被危

机压垮的情况下,需要怎样的领导才能改造这个企业,挽狂澜于既倒?一个高居于权力金字塔顶部、“高处不胜寒”的领导者,应当到哪里去寻求好的建议和支持?当家族公司传承到第二代,成为一个兄弟合伙制的组织时,或者当它传承到第三代,成为一个复杂的、由许多表亲合伙的大型企业时,作为公司的共同拥有者,这些互有亲眷关系的合伙人需要具备怎样的特殊素质,才能把他们的企业领导好?

我们推出这本书,为以上的这些问题以及更多的问题提供了答案。在这本书里,您将读到某些在这一领域中最优秀的专家学者们有关的见解——其中包括兰斯伯格、雷昂·丹柯、皮特·戴维斯、理查德·贝克哈特等学界泰斗。您将学到许多的实用诀窍,用以锻炼您本人以及您的接班人的领导才能。在这本书里,包括小山姆·沃尔顿、埃德加·布朗夫曼、小J·W·马里奥特、小托马斯·沃森、凯瑟琳·格雷厄姆等一批美国最优秀的家族企业领袖,还会现身说法,向您介绍他们是怎样成为领袖人物、并培养自己的接班人的。

本书是《家族企业》季刊新近推出的一套系列丛书当中的第三册,前两册分别是:《家族企业管理经典》和《家族企业传承经典》。编者衷心希望,您在读过这套丛书之后,能够从内心里确信,领导力不仅是您建立家族企业的重要因素,更能令您的企业欣欣向荣、与世长存,并完好地传到您的子孙后代手上。

《家族企业》季刊编辑

霍华德·穆森

# 目 录

|       |                    |     |
|-------|--------------------|-----|
| 序 言   | 为什么要强调领导力?         | 001 |
| 第一章   | 领导力的本质             | 001 |
| 第 1 节 | 领导是企业的良心           | 001 |
| 第 2 节 | 家族企业领导的实用政治        | 005 |
| 第 3 节 | 鼓励参与 培育忠诚度         | 008 |
| 第 4 节 | 老骥伏枥 勿失锐气          | 013 |
| 第 5 节 | 为企业重新注入市场领导力       | 018 |
| 第二章   | 家族中的领导力            | 023 |
| 第 1 节 | 首席情感联络官的力量         | 023 |
| 第 2 节 | 为心怀不满的股东创造宣泄平台     | 026 |
| 第 3 节 | 家族议事会:领导者的坚强后盾     | 031 |
| 第 4 节 | 领导者最棘手的任务:辞退亲属     | 034 |
| 第 5 节 | 领导者的权威为何得不到家族认同    | 038 |
| 第 6 节 | 罗珊·莱维在丈夫的地盘上赢得平等权力 | 041 |
| 第 7 节 | 科格里亚诺兄弟打造团队文化      | 051 |
| 第三章   | 领导者的培养             | 063 |
| 第 1 节 | 制定传承计划分步骤指南        | 063 |
| 第 2 节 | 辨识杰出领导力的特点         | 070 |

|             |                             |            |
|-------------|-----------------------------|------------|
| 第3节         | 以身作则,认真听取子女的意见 .....        | 077        |
| 第4节         | 将你的女儿培养成首席执行官 .....         | 083        |
| 第5节         | 生于忧患,死于安乐 .....             | 088        |
| <b>第四章</b>  | <b>领导最高管理团队 .....</b>       | <b>091</b> |
| 第1节         | 建立坚强兄弟领导团队的策略 .....         | 091        |
| 第2节         | 聘用非家族经理人,为公司发展助力 .....      | 095        |
| 第3节         | 向非家族首席执行官授权 .....           | 102        |
| 第4节         | 激励最高管理层中的非家族成员 .....        | 107        |
| 第5节         | 斯塔尔兄妹为接管公司所做的自我操练 .....     | 114        |
| 第6节         | 艾斯丘家族的堂亲合作制 .....           | 121        |
| <b>第五章</b>  | <b>领导组织进行变革 .....</b>       | <b>130</b> |
| 第1节         | 在保持家族传统的前提下变革企业 .....       | 130        |
| 第2节         | 领导者克服改革阻力的几个步骤 .....        | 135        |
| 第3节         | 领导者怎样重组家族企业 .....           | 141        |
| 第4节         | 企业所有权与责任权的划分:不患不均而患不公 ..... | 146        |
| <b>第六章</b>  | <b>领导者从何处寻求参谋和支持 .....</b>  | <b>155</b> |
| 第1节         | 利用董事会来建构你的公司 .....          | 155        |
| 第2节         | 挑选顾问的几个妙诀 .....             | 161        |
| 第3节         | CEO论坛:企业领导彼此传经论道的好去处 .....  | 168        |
| <b>第七章</b>  | <b>领导力与公众形象 .....</b>       | <b>179</b> |
| 第1节         | 大胆地将家族推向市场的领导者们 .....       | 179        |
| 第2节         | 如何打造公司的良好声誉 .....           | 185        |
| 第3节         | “熄火领导”的愈伤良方 .....           | 190        |
| <b>参考书目</b> | <b>.....</b>                | <b>196</b> |

## 第一章 领导力的本质

凡是领袖,都具备某些出类拔萃的素质。否则,别人怎么会追随他们?然而,在不同的时间、不同的地点,这些素质并不总是一成不变的。就家族企业来说,各个公司对其领导者的要求,可能有着极大的不同。这要看它们处在怎样的发展阶段,面对着怎样的战略局势,以及具体到各个家族的价值理念分别是什么。

本章的开篇文章,专门阐述了领导力的人文内涵。

接下来的几篇文章,分别探讨了家族企业领导者必备的几项素质:理解权力的用处;善于创造凝聚力,在重大决策上达成共识;老一辈领导者如何在职业生涯的后半程保持锐气,不断更新自己的创新本能。

### 第1节 领导是企业的良心

“财上平如水,人中直似衡。”

——《商道》

创富之路千姿百态,但是,总有一条万变不离其宗,那就是“君子爱财,取之有道”。企业领导可以不是儒雅的“君子”,然而,企业之财却决不能是“不义之财”。否则,这样的企业,不论是资产规模庞大“安然”、“世通”还是品牌悠久的“安达信”,也躲不过轰然倒闭的悲惨命运。

也是因此之故,近几年来,美国企业界回归根本,极力强调企业领导必须具备坚定的良心。当然,企业领导的良心不同于佛家所说的“慈悲之心”,也不是一

般人常有的那种“柔弱的善心”，而是一种肩负企业使命与社会责任的正直品格、是一种坚守商业正道的意志与勇气、是一种服务客户、善待员工、感动同业的激情与力量。

领导的“良心指数”关乎企业的兴衰成败。“良心指数”的高低，在五个方面直接影响领导的能力和企业的行为。

第一，外部环境。“良心指数”高的领导，胸襟广大，视野开阔，站得高看得远，善于历史地、整体地、全局地审时度势，往往能够对企业赖以生存的政治局势、社会动态、时代脉搏、行业走势、市场风向等等外部环境因素做出更加公正、客观、切合现实的分析和判断。

而“良心指数”低的领导，受心眼小、视野狭隘的局限，常常只能看到短期的、局部的、片面的利害关系，难以对社会经济状况、时代背景、政策动向等等外部环境因素做出符合实际的综合判断。不言而喻，对外部环境的判断是否准确，直接决定着领导的决策质量；在这个意义上说，领导“良心指数”的高低极大地影响着其决策质量的高低。

第二，内部建设。“良心指数”高的领导，品格高尚、令人信服，“得道多助”，往往更能够得到员工们的衷心拥戴，因此，企业更有向心力、凝聚力、员工们心气顺、士气高，内部言路舒畅、集思广益、众志成城，团队精神容易形成、保持和持续加强。

而“良心指数”低的领导，品格低下，令人避之唯恐不及，“失道寡助”，员工们往往口服心不服、敢怒不敢言，企业内部气氛压抑、欺上瞒下、人心涣散，人人顾自己，行为普遍倾向于短期化。老话说：“上梁不正下梁歪，中梁不正倒下来”，指的就是这种情况。

也可以说，领导“良心指数”的高低直接影响着一个企业可以在市场上走多远；“良心指数”高的企业自然会高效运行，渐行渐远，而“良心指数”低的企业走不了多远，就会从内部散了架、垮下来。

第三，业界生态。“良心指数”高的领导，诚实守信，一诺千金，往往更能够得到同业的敬佩、上下游企业的愉快合作。因此，企业的资本环境更好、供应链条更加稳固顺畅，业界生态环境友好。

而“良心指数”低的领导，轻诺寡信，时时处处算计别人，占便宜贪小利，用不

了几次交道,就会在同行、供应链和业界舞台上自毁名声、臭不可闻,以至于经营之路越走越窄,最终关门了事。

第四,大众市场。“良心指数”高的领导,正直诚信,勇于负责,尊重消费者的权益,做的是“赚取人心的生意”,往往更能够赢得大众消费者的热烈追捧,企业的品牌价值更容易形成和积累,因此,销售市场更加广阔,最终利润和效益必定更好。

“良心指数”低的领导,利欲熏心,只注重自己的利益,漠视消费者的权益,机关算尽自以为聪明,往往令消费者吃亏上当,结果即便没有因为坑害消费者而遭到起诉,企业也终归要落个“千夫所指,无疾而终。”

第五,家族声望。这是家族企业得天独厚的一个优势。“良心指数”高的领导,在经营企业为自己的家族创造财富的同时,也懂得企业肩负的社会责任,能够取之于民、回馈于民,重视对所在社区和社会的贡献,热心公益,慷慨捐资。因此,企业更容易得到社会的赞许和认可,家族的声望会得到不断的积累,为家族成员世代相传、服务社会提供更加优越的精神财富和社会资本。

而“良心指数”低的领导,往往缺乏社会责任感,即便赚到很多钱财,也会受到社会的轻蔑和世人的鄙视,家族的声望也无从谈起。

其实,从白手起家到事业有成,企业承载着领导者的光荣与梦想、财富与良知,包含着各种酸甜苦辣的丰富情感,而绝不只是追逐利润的工具。从根本上讲,良心乃是企业的守护神。正是因为有了良心的守护,执掌家族企业的领导才能坚持正道,不会见利忘义,致使企业坠入惟利是图的陷阱。美国报业的领头羊《纽约时报》的历史,生动地说明了这个道理。

1851年《纽约时报》创刊的时候,纽约市已经有十多家报纸,所不同的是这家新生的小报品格正直,注重据实报道,一派大报风范,驰誉全美。1896年,来自美国南方的报人阿道夫·奥克斯买下该报,拉开了家族经营的新纪元。

奥克斯接办《纽约时报》后,始终把新闻品质放到企业利润之上,大量增加采编人才,扩大国内外新闻报道,不断推出独家报道,将《纽约时报》提升到举世闻名的权威地位。伴随报纸地位的提高,发行和广告急剧增长,利润滚滚而来。

然而,作为领导,奥克斯始终坚守企业的良心,从来不让利润的诱惑扭曲时报品格的光辉。独立、真实的报道是时报家族的新闻铁则。真实的原则不限于新

闻报道,也适用于广告刊载。为了杜绝虚假的广告坑害消费者,奥克斯坚持广告检查,即使在财务上有所损失,也在所不惜。这种财务损失和经营压力不为外人所知,但是,时报员工深明其事,对奥克斯的正直品格由衷敬佩,进而在工作上更为忠实。

奥克斯膝下只有一个女儿。女婿阿瑟·海斯·索尔兹伯格从军队退役后即加入《纽约时报》,追随岳父学习报社业务 18 年之久。1935 年奥克斯去世之前,任命女婿为时报的发行人和社长;而时报的全部财产则传给了女儿,并为女儿设立了一个信托基金,指定外孙子们为未来的财产继承人,让企业的火炬在他的后代手中传承下去,以确保时报坚守企业的良心、维护时报真实、独立的新闻品格。

接掌时报的索尔兹伯格像他的岳父一样具有高度的使命感和新闻原则,领导时报度过“经济大萧条”时代和第二次世界大战的艰苦岁月,保持时报繁荣兴盛,一直是世界上最有影响力的报纸,同时企业的资产也增长了一倍以上。

1968 年索尔兹伯格谢世,在遗嘱中重申了奥克斯的遗志,强调要由家族子孙领导时报,维系时报继续成为社会公器,不负公众的信托。同年,索尔兹伯格的儿子庞奇·奥克斯·索尔兹伯格成为时报的第三代传人。

在庞奇的主持下,时报于 1969 年向公众发行 A 级股票,融资购买了《家庭圈》杂志、孟菲斯电视台等 10 多家媒体,拓展了时报公司的业务领域。为了确保家族对时报的领导,时报对外发行的 A 级股票只能产生 30% 的公司董事,而索尔兹伯格家族则持有不对外的 B 级股票,有权产生 70% 的公司董事。

与外祖父和父亲一样,新闻使命和企业良心始终是庞奇领导时报经风历雨、破浪航行的罗盘。在执掌时报长达 34 年的岁月里,庞奇从来没有利用时报的权威为个人或家族争取过任何政治上或经济上的利益,高洁的人格深受员工的爱戴和同行的尊崇。

为了把家族的传统和企业的良心继续传递下去,从 1978 年起,庞奇便安排他的独子小阿瑟·奥克斯·索尔兹伯格到时报接受训练和实习。小阿瑟从底层做起,轮流到各个业务部门工作,无所不做,无所不学,耳濡目染,在实际工作中感受时报的气质、领悟时报的精神品格。

1988 年小阿瑟被任命为副发行人,实际上已经拥有了执行发行人的职权。

又经过8年的培养和观察,1997年庞奇宣布退休,45岁的小阿瑟接任时报总公司董事长,成为时报的第四代传人。这时,时报的家族经营已经成功地延续了101年。

回顾家族经营的百年历程,时报前总编辑迈克斯·法兰克感触极深:时报是美国报业中公认的权威,而营业利润却是美国报业中最低的。为什么?因为索尔兹伯格家族的历任领导都坚守企业的良心:对新闻品质的注重远甚于对企业利润的追求,在新闻的投资与开支上异常慷慨、远大于同行。

时报的这种领导传统植根于家族的信念,却不能为外界股东所理解和认同。出于对时报财务表现的不满,代表时报A级股东的董事吉斯纳特(IBM董事长)在董事会上就曾公开责问时报领导:时报为什么要继续停留在新闻出版界的“死胡同”里?显然,即便是世界最顶级的职业经理人,也无法理解索尔兹伯格家族对新闻使命的执著追求、对企业良心的顽强坚守。而德高望重的报业泰斗法兰克却要由衷地高呼:“家族万岁!”

也许,这就是家族企业的魅力吧?也许,这就是为什么全球80%以上的企业依然是家族企业的缘故吧?也许,这就是为什么有些家族企业已经经营了1000多年而仍旧生机勃勃的奥秘吧?

基于对世界、社会、人生、价值等终极问题的深刻领悟,这些家族的领导人能够越过金钱的层层迷雾,看到企业毕竟是一种社会公器的本质,从而坚守良心、秉持正道,领导企业驾驭利润而绝不让利润驾驭企业。任凭沧海桑田、时空转变,只要领导的良心还在,企业就永远不会缺乏坚实的根基和兴盛的源泉。

## 第2节 家族企业领导的实用政治

关于权力的本质和领导方略,至今为止尚未见哪一部著作的论述能比马基雅弗里的《君主论》(*The Prince*)更加精辟透彻。在下面这篇文章中,有着丰富执业经验的咨询师伊万·兰斯伯格告诉我们,为什么马基雅弗里的理论至今对我们领导家族企业仍具有指导意义,并且是至关重要的。

志向远大的接班人接管了家族企业之后,面对的是一项最艰巨的挑战,即划

分正确地运用权力与滥用权力之间的界限。许多家族企业的子弟们,往往自幼便备受呵护,生长在惯于养尊处优的环境,很少经历过严峻领导工作的考验。

尼古拉·马基雅弗里(Nicolo Machiavelli,1469~1527)的经典著作《君主论》,在剖析权力本身阴暗面上,也许是迄今为止做得最为透彻的。马基雅弗里也可以说是有史以来第一位家族企业的顾问,当然,他也是最有争议的一位。这位意大利人活跃于16世纪初叶,为权倾一时的佛罗伦萨城邦的麦迪奇王室服务。就像现代家族企业的接班人们一样,麦迪奇家族的王子们也必须走出其长辈高大身影的笼罩,然后才能树立自己的威望。

如今人们往往把《君主论》看成是与经济无关的政治学著作。但是对那些雄心勃勃的接班人而言,它实际上的确是一本专为他们而写作的、非常实用的权力指南,其目的在于教导王子,如何在充满血腥的城邦混战里接管王位、运用权力。这本献给麦迪奇王子的小册子,慷慨激昂地指教着统治者如何在混乱时期建立秩序。马基雅弗里笔下强大、高效的领导样板,是既精明又邪恶的凯撒·波吉亚(Cesare Borgia)<sup>①</sup>。

值得庆幸的是,如今的家族企业比起中世纪的意大利城邦来,要文明多了,即便是面对最恶劣的家族内斗,也没有人愿意采用马基雅弗里的那些极端手段。不过,针对领导人所必须面对的最基本的政治现实,《君主论》的确提供了很多精辟的见解,这些都是接班人所必须心领神会的重要知识。

马基雅弗里提醒我们注意一个事实:身居领导职位迟早会招来人们的妒嫉与仇恨,因为领导者的决定不可避免地要对某些人的生活造成影响。一心取悦于人,梦想得到大家喜爱的接班人,最终必然一败涂地。

担当领导人就意味着分配资源。而不论你如何分配资源,总会有人因为欲望无法满足而心生怨愤。作为领导人,你要决定聘用或者解雇员工、批评业绩不佳者、处罚犯错误的人。作为领导人,也意味着即便遭到其他干部们的强烈反对,你照样有权力决定公司的发展方向;作为领导人,同时还意味着,竞争对手们会采取各种规矩的、不规矩的手段,来抢夺你的客户与市场,而你则必须全力以赴地

---

<sup>①</sup>凯撒·波吉亚,即中世纪意大利的瓦伦西亚公爵(Duke of Valencia,1476~1507,他是教皇亚历山大六世(Pope Alexander VI,俗名Rodrigo Borgia)的私生子,曾领导教皇军统一陷于城邦战乱中的意大利。

去战胜他/她们。

任何一个组织的领导岗位,都不可避免地处于权力冲突的中心。家族企业的领导者们,还必须面对一些根深蒂固的情感冲突。马基雅弗里宣称,王子有的时候不得不“像野兽一样地行动”。实际上,那是在提醒人们注意一些最本质的权力现实。他告诫王子们,必须同时向狐狸和狮子学习,因为遭遇麻烦的时候,领导人必须时而像狐狸、时而像狮子。可惜,很多接班人毫无这方面的准备。

弗兰克·托马斯是一家美国家族企业的接班人,42岁时接管了该家族公司。

他的父亲是一位严厉的老板,对于各种棘手的难题总能举重若轻地解决,然而为人却显得冷酷无情。相反,出生于20世纪60年代的弗兰克则是一个温文尔雅的人,在管理风格上更强调人性化和集体的参

### 要点提示

马基雅弗里指出,那些通过特权登上权力宝座的王子们,执掌权柄中不仅不能心慈手软,还必须努力建立自己的领导权威。

与。弗兰克接管公司权力的两年期间,公司丧失了很多政府订货合同,经营遭受重创。迫于即将倒闭的压力,需要解雇40%的员工。这其中包括很多与弗兰克私人关系非常好的高薪经理。然而弗兰克实在无法狠心解雇他们。最后,董事会为了拯救公司只好痛下狠手,炒了弗兰克的鱿鱼,而另行设立了一个紧急管理团队。

马基雅弗里指出,那些通过特权登上权力宝座的王子们,执掌权柄中不仅不能心慈手软,还必须努力建立自己的领导权威。“依靠自己的才干和成就赢得王位很不容易,但是,这样获取的地位比较容易保持。”马基雅弗里评论道,“相反,幸运的王子们虽然得来全不费功夫,但是必须费尽心机才能保住地位。他/她们像长了翅膀一样飞上王位。然而,从一开始着陆在王位上,便会遇到问题。”

为什么说接班人必须在实际工作中展示出自己的才干,并且干出毫不含糊的业绩?原因就在于此。只有凭自己在公司内外做出的实实在在的业绩,他/她们才能赢得领导公司的当然权威。

然而,有很多准备在将来掌权的接班人,却往往不屑于从事一些具体负责的工作。这些家族公司的“总裁助理们”,长着翅膀飞上公司的领导岗位,往往刚一着陆便“机毁人亡”,并且害得家族企业跟着一起垮掉。

马基雅弗里还告诉人们,建立一支能干的领导团队,对于执掌权力有着至关重要的意义。因为团队的干将们可以弥补王子的不足,提醒王子实事求是地关注现实世界。马基雅弗里写道:“掌权者最初观点的形成,往往受到周围人们的影响,大臣们的能力与见识是国王观点的根基。”

不过,即便是有着名牌学历的企业接班人,有时也可能缺乏伯乐的眼光。还有些接班人由于对自己没有信心,便采用“武大郎开店”的方法,专跟一些阿谀奉承的不屑之辈混在一起。他/她们或许担心自己的决定受到细心的追究,便拒绝邀请外部董事加入公司董事会。

据马基雅弗里的看法,需要不断地鼓励人们说真话。然而,真话也得有个限度。“抵制阿谀奉承的惟一办法,是让人们知道你不介意面对事实。但是,如果每个人都实话实说,就会失去人们对你的敬畏。因此,聪明的王子总是走中间道路:任用一些明智的官员,只准许他/她们向你自由地报告实情,但你只留意你所关心的问题,并且详尽地询问他/她们,认真地聆听,而后独自做出决定。”

最后,如同一位真正的现代的顾问,马基雅弗里提出这样的建议:面对变化,领导人必须保持灵活的态度。“如果一个人行事既耐心又谨慎,所采用的措施与环境、时机配合恰到好处,他的事业就一定能兴旺发达。但是环境和时机变了,如果他的政策却一成不变,他就会毁了自己。”

### 第3节 鼓励参与 培育忠诚度

本文作者皮特·戴维斯是一位咨询师,他指出,家族企业的成功从来不是一个领导者单枪匹马所能取得的。排斥家族成员的做法,无一例外会尝到苦果。“只有凝聚合家之力,取得观念上的共识,凭着共同努力,才能让一个家族企业兴旺发达,迈上新的台阶”。

经常听到这种说法:家有千口,主事一人。企业也是一样,特别是在某些家族企业当中——父母、兄弟姐妹、表兄表妹,个个活跃——就更有必要弄清楚是谁最后说了算。公司必要的决策由谁来统筹监管?谁的领导威望能防止公司因家