

美国《家族企业》杂志独家授予全球中文版

企业里的家族成员逐年增加,你如何发展企业才能满足他们对工作和红利的要求?企业的地位正受到威胁,你如何扩大规模和市场影响力,才能确保企业的生存?你的企业和家族正面临领导权的交接,你怎样做才能既满足退休一代的收入,又不会占用继承人发展企业所必需的资金?本书荟萃了许多促进企业发展的好建议。

如何实现 永续发展

家族企业之成长经典

The Family Business
Growth Handbook

[美] 霍华德·穆森 编著

王丹宁 王 丽 译

長 春 出 版 社

如何实现永续发展

家族企业之成长经典

霍华德·穆森 编著
王丹宁 王丽 译

長 春 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

如何实现永续发展 / (美)霍华德·穆森编著;王丹宁,王丽译.—长春:长春出版社,2009.1

ISBN 978 — 7 — 80664 — 956 — 5

I. 如… II. ①霍… ②王… ③王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第171462号

The Family Business Growth 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。

如何实现永续发展

著 者:(美)霍华德·穆森 编著 王丹宁 王丽 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**

发行部电话:0431-88561180

总编室电话:0431-88563443

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:232千字

印 张:16.5

版 次:2009年1月第1版

印 次:2009年1月第1次印刷

定 价:35.00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	李俊恒			
编 委	程云琦	曹玉梅	杨 琳	王 丽
	陈文英	段和森	李 刚	王 曼
	石晓竹	杨艳妍	安坤伟	都学军
	马艳秋	王丹宁		

引言

发展家族企业

本书能给你提供的帮助

家族企业会成长？有些人会认为这两者不搭界。这些观察者认为，家族企业不敢冒险，过于保守，缺乏“远大目标”。结果，大多数的家族企业将随着时间推移和领导人的老去而走下坡路。

跟所有论断一样，这一理论也不是“放之四海而皆准”的真理。事实上，家族企业负载着伟大的梦想，而且许多企业都有继续发展的渴望。相当多的家族企业已经意识到：它们必须持续不断地发展，否则就会失去活力和市场。

不管你有什么样的愿望和需要，《家族企业成长经典》将帮你实现。作为《家族企业杂志》推出的系列丛书中的第七本，本书将站在你的立场，也就是家族企业所有者的立场上，力图全面地分析关于企业发展的种种问题。

为什么说站在企业发展十字路口的您需要这本书呢？我讲三个有力的理由：

1. 您的企业一年比一年壮大——这简直和物理定律或者进化论一样显而易见。那么，您将如何发展壮大您的企业，以求在将来给那些有需要的人提供更多的工作机会和红利？

2. 在今天这个全球经济波涛汹涌的大环境下，任何一家企业都无法长期保持一种高利润的态势。那么，家族企业将如何扩大规模、开拓市场，以求生存？

3. 没有什么能比领导层的更替给家族企业财政带来的压力更大了。你要怎么做才能既满足那些退休的老一代的收入要求，又使继任者有足够的资金维持企业运营呢？

本书通过大量有真知灼见的解说、顶级管理专家的建议以及对一些家族企业老板的专访，帮你解答上述问题以及其他一些迫切需要回答的问题。鉴于本书中的篇章都是从权威书籍、报道以及我们的《家族企业》杂志里面精选出来的，因此不管您打算以哪种方式扩张企业——开发新的产品、兼并企业或

者提高销售量,您都一定能找到足够的建议。

本书的重点是探讨家族企业如何提高收入、利润和股东价值。事实上,对于风险、债务和发展态度这几个问题的阐述,涉及大量不同类型的家族企业。可能绝大多数的家族企业都处于两难境地,更倾向于缓慢、稳定地提高收入和利润,而不愿承担过高的风险。

无论您的企业是多大的规模,处在哪一个发展阶段,您都将在本书中找到实用的、建设性的意见。

●您可曾思考过自己的发展哲学?第一章(原则与挑战)将激发您的思考,帮你确定可以引领企业发展和克服常见障碍的指导思想。

●想要知道您的管理和市场营销战略与那些发展迅猛的“瞪羚”(连续四年每年销售增长在20%以上的创新小企业)相比到底如何?第二章(你为发展做好准备了吗?)将帮助您以159个同类型家族企业的数据为基准点做一个横向比较。

●为了达到发展目标,您的企业是否需要重组或者在将来改变发展方向?第三章(为了发展而统筹安排)描述了从简化的计划程序到评估家族企业发展的最佳方法的最关键的组织工具。

●您考虑过向海外扩张或者兼并企业吗?客户关系管理系统真的能帮助您从最好的客户那里获得更多价值吗?第四章(三条发展快车道)将告诉你,在应用这些策略时,哪些步骤必须采取而哪些环节应该避免。

●害怕采取某种发展策略会带来债务危机?第五章(筹资发展)将提供给您一些不必负债就可以发展的窍门。您同时还可以学会一些帮助你向银行证明自己的扩张计划的意见。

第六章是本书最重要的一章,将告诉您如何应对通常在领导者传承时都会增加的对于企业发展的迫切需求和压力。这一章将阐述如下几点:

1. 介绍“创业学”的含义,在这一时期开创新公司以获得企业可用现金。
2. 如何制定合理的预算方案,兼顾退休的老一代领导人和企业运行所需现金这两方面的要求,本章将提供几个实用的建议。
3. 对如何教育下一代,使他们成为有责任感的风险承担者和财富创造者,本章也将提供建议。

为了实践家族企业的发展策略,您有可能需要说服许多人做出牺牲或者在工作时更加努力、多动脑筋。您需要克服来自家族内部和外界官僚政治的双重障碍。第七章(赢得股东的支持)将在如何获得家族内的股东和家族外的管理人员、其他职员和债权人的支持方面,提供建议。

众所周知,除了收入和利润之外,一些重要的价值观通常也是驱使企业发展的动力,比如家族成员对产品和家族的自豪、高质量的客户服务、社区内的地位、博爱的理想。本书的最后一章(另一种成长观)将唤醒您对于您和您的家族来说什么是最有价值的这一问题的思考。它将提出一些有争议性的话题,如:最大的永远是最好的吗?多大才算大?

我们提出这些与众不同的观点,希望能鼓励您和您的家人以一种全新的视角去审视所有可能出现的未来发展,这样才会实现那个“共同的梦想”。正如这一领域中的那些顾问们所认为的那样,家族企业的领导者理想主义地认为自己不过是个大管家,他们的长期目标就是将企业传承给下一代,而且到那个时候,企业发展得确实比他们接手的时候要好。

对于那些决心做到这一点的家族管理者和股东来说,这本书是一个必不可少的参谋。我们希望,本书中的那些事例可以有力地证明一点,那就是,家族企业的发展确实是可能的,而且,从长期来讲,是必须的。

——霍华德·穆森(Howard Muson)

目 录

引言 发展家族企业:本书能给你提供的帮助/1

第一章 原则和挑战/1

把威胁变成机遇/2

实例链接 1 拓展经营范围:应该做的更多/9

第二章 自我评价:你为发展做好准备了吗/16

重新点燃创业的激情/17

为了更美好的未来,首先要清除你过去的思想负担/21

如何确定您的公司是否有能力应对新的发展/28

实例链接 2 组织协调成长的第一步/35

第三章 为了发展而统筹安排/42

促进企业可持续发展的七种方法/43

充分发挥外部董事的作用/46

从顶尖企业中招募董事/55

战略规划带来简单/58

为什么说你需要一个真正的销售计划/65

在同一个公司框架下实现发展和多元化/73

实例链接 3 雇佣非家族成员担任首席财务官,推动改革进程/76

第四章 三条发展快车道/83

互联网：企业成长的高速公路

——来自行业先驱的技术、经验和教训/84

设计一个有吸引力而高效的网站/93

如何利用 CRM, 大幅提高公司利润/102

步步为营走向全球/112

合作：分担进军海外市场的风险/114

实例链接 4 寻找海外合作伙伴需要热情和努力/121

像猎人一样思考问题/127

如何成功地收购另一家企业/130

第五章 筹资发展/141

不用借款的创意筹资/141

培育与银行的关系, 推介企业发展规划/147

走近私人投资资金窗口/155

对公开招股的比较评定 /159

你的未来有 IPO 吗/164

经验之谈/175

第六章 成长与成功/178

创建企业文化, 鼓励创业精神/178

为退休做预算：不要让企业因失血而死/186

教育年轻领导者负责任地冒险/195

实例链接 5 领导权交接前的战略规划/198

第七章 赢得股东的支持/207

拿出为未来盈利投资的理由/207

实例链接 6 建立共同远景/211

有文化修养的股东该如何奉献/217

快乐的员工推动企业成长/220

激励员工为实现你的目标而并肩奋斗/225

管理并不等于拥有(反之亦然)/227

第八章 另一种成长观/231

做到最好,但不必做到最大/232

你的企业停滞不前了吗? 那就去收购另一家! /239

实例链接 7 多大才算太大/242

第一章 原则和挑战

你从本章中可以了解到下面一些内容：为什么许多家族企业无法成长；你可能要面对哪些制约家族企业发展的特殊障碍；你怎样才能解决这些问题。同时，本章还将为你介绍许多方法，以便你能创造性地应对在竞争环境中出现的挑战和机遇。

在你开始实施任何一个企业扩张计划之前，你必须清楚地了解你的企业的价值观。首要的一条是，为了家族企业的发展，一个有经验的企业老板要制定一些健全有效的原则，比如：

- 认识到变化是不可避免的，并建立一种能随时应对这些变化的企业文化。
- 把注意力放在企业的不断发展上，而不是那些固定的年终奖金上。
- 雇用一支具有创造性的员工队伍，他们的座右铭应该是：“如果它不自行瓦解，那就打碎它。”
- 让员工相信，他们提出的想法会受到真诚的欢迎，而且他们会因此得到奖励。

发展一个家族企业不仅需要克服常见的内部障碍，而且要大范围地密切监视来自外部的威胁：消费群体的变化、消费习惯的改变以及新的竞争对手的出现。本章将告诉你如何把这些毁灭性的力量置于你的雷达监控之下，并且最终把它们变成发展的机遇。这涉及一种“横向发展”的策略思想。

以几乎所有的企业都有能力发展为前提（他们仍然这样解释），本章为你提供一个详细的家族企业发展模式。本章还描述了企业领导者的六个基本素质，这些领导者总结了前人的最佳经验并已成为“发展专家”。

增加收益的一个最著名的方法就是多元化扩展产业链，另一个方法就是改善产品和服务。本章最后介绍了伊利诺斯统一电话公司的发展过程。这是一个家族公司，公司在第四代领导人的带领下得到了惊人的发展，规模扩大了两倍。这是本书众多范例当中的一个，这些例子将使你从其他家族企业的发展中学到经验，有助于你制定自己家族企业的发展策略。

把威胁变成机遇

大范围的市场变化很可能会威胁到你的公司的生存,但是同时,这种危机也是一种机遇!你想抓住这些机遇吗?

六年前,哈佛大学的经济学家约瑟夫·A·熊彼特就发现,一种长期的力量正在逐渐且不可阻挡地改变着市场,引起经济的剧烈变化。熊彼特把这种力量看做是一个创造性的破坏力,它导致新的经济模式出现,淘汰那些不适应这种变化的公司,促进那些适应新形势的公司发展。

这种创造性的破坏力可能与比较大的消费群体的变化有关,比如消费者从农村迁移到城市,或者是大量的妇女进入工厂工作。比如全球旅行人数的增加导致对运输能力的需求发生变化,这将使那些能够提供更便宜和更快速服务的、市场上也许还从未出现过的公司进入这个领域。这种变化也可能使某些制造企业投入新的资金扩大自己的规模,使自己能击败对手,兼并某些小企业。

所有的企业都非常重视这些危机,但是我相信,许多家族企业在面对这些危机的时候有其特有的弱点。在面对这些长期的、战略性的、需要在商业运作当中不断调整自己的危机的时候,非常多的家族企业不能采取有效的策略来适应新的形势。其中一些人的应对策略缺乏灵活性或者是对这些威胁没有一个全面正确的认识。另外一些人则由于疏忽——没有做好准备或者是对危机视而不见,等到意识到危机存在的时候一切已经晚了。当面对这种灭顶之灾时,太多的家族企业首先想到的是找到一条救生船或者是卖掉自己的企业。

许多家族企业在应对这些危机的时候有其固有的弱点,但奇怪的是,有些家族企业在面对这些挑战时却表现出了令人惊叹的适应性。要很好地应对这些威胁就必须具备四个必要的条件:资金、献身精神、控制力和文化。也许,其中最不可缺少的一个条件就是强大的企业文化。在这种企业文化中,从雇佣的员工、一般的管理者到家族成员和股东都能自觉地调整自己,适应不断变化的情况。对首席执行官来说,还需要一种无形的东西:管理的欲望。对大多数的家族企业领导者来说,尤其是企业的创建者,就是要有成功的欲望。然而,

很少有人拥有这种管理的欲望。

在这篇文章中,我不仅要分析家族企业怎样才能跟踪和应对那些使它们遭受灾难的各种危机,还要帮它们找到新的成长之路。

抓住机遇

对公众来说,他们大多只看到美国康涅狄格州的斯图·伦纳德乳制品公司是如何快速发展的,但是很少有人知道斯图的巨大成功是来自于危机中,他将危机看成是一个了不起的机遇。

这次危机出现在 20 世纪 50 年代末 60 年代初,牛奶产业进入了转型期。当时,新技术的应用极大地改变了牛奶的生产,这些技术涉及牛奶生产的各个方面:生产工艺、包装方法、储存方式和销售方式。10 加仑的牛奶罐换成了罐式卡车,圆形的瓶子被 1.5 加仑的纸制包装取代。最重要的是,客户购买牛奶的方式发生了变化,以前都是用人送奶上门的方式,这增加了牛奶的价格,现在顾客为了节约家庭支出,选择了自己去大型超市或者便利店购买。

牛奶产业进入了一种高竞争性的、以价格为杠杆的微利竞争的时期。随着以前建立的销售渠道逐渐萎缩,牛奶生产者不得不将精力放在如何维持生存上了。当这种压力还不是很大的时候,38 岁的农场主斯图·伦纳德却必须面对另外一个迫在眉睫的危机:根据刚刚公布的州际公路计划,他发现州际公路将横穿他的农场,把他的农场一分为二!

他的竞争者希望州政府能征用他们的土地并付给损失费,这样他们在退出市场的时候就不会遭受太大的损失。但是,斯图看到了在牛奶零售市场上的巨大商机。他打算进入这个新的、革命性的零售市场,但是他不知道:什么样的经营方式是最好的?从哪里才能得到进入市场所必需的资金?他把将要进行的州政府对土地的征收看成一个机会,一个把原本很难变现的土地和旧工厂变成资金的机会,一个重新加入市场而不是退出市场的机会。

斯图花了几个月的时间拜访了 10 个州的 47 个牛奶厂主和零售商,最后

作者简介

詹姆斯·E·布莱特,
国际注册管理咨询师,费城
Cresheim 顾问公司家族企
业实践负责人。

终于实现了他的梦想,建立了一家位于美国繁忙的 1 号公路旁边的农产品商店。这个商店的特点是拥有最新鲜的从农场直接运来的产品和舒适的购物环境。随着商店计划的完成和州政府补偿行动的即将开始,斯图向一些朋友和顾问进行了咨询,他们都建议他不要这样做。只有他的妻子鼓励他追求自己的梦想,尽管她知道这意味着他们要借大笔的外债,在最初的几年里根本得不到任何利润,而且她必须帮助丈夫做大量的工作,同时照顾 4 个小孩。

斯图的成功可以载入史册。这个家族企业目前在康涅狄格州拥有两家商店,他的孩子们管理着 2 亿美元的生意。他冒着极大的风险将危机变成了巨大的机遇,用坚定不移的信念创造了一个神话。

看不到的敌人

这些危机是可以控制的。当经济领域中的革命性变革可能发生之前,那些用心的企业所有者很早就可以预见这种可能性。但是,他们中绝大多数人仅忙于协调那些影响他们自己企业的势力。他们并不把这种变革看成会偶尔光顾并宴请自己的客人。

建立一种竞争性的文化

目的:走在威胁的前面

策略:教会所有的老板和经理进行理性思考

方法:1. 避免出现盲点,同时关注业内的隔行的竞争者。

2. 注意各种新技术,比如共聚技术。

3. 随时检查供应渠道,尽早堵住漏洞。

4. 用横向思维方式进行分析。

在调查圈内竞争对手时,他们只调查自己知道的竞争对手,比如那些比较著名的企业和制造商。他们从大公司那里得到帮助,包括从大公司的竞争者所控制的市场中分到一杯羹。这样就导致他们按照同样的思路思考问题。

那些竞争者都差不多,他们以同样的方式扮演同样的角色。而企业看不到的竞争者是那些“隔行”竞争者。所谓的“隔行”竞争者是指那些采用不同的方法提供同样服务的竞争者,他们提供的服务同样能满足顾客的要求。

例如,航空公司的“隔行”竞争者是那些提供电话会议和电视会议服务的竞争者。作为一个航空公司的高级官员可能会否认这些竞争者对你的威胁,“他们不能提供像我们这样的服务”。当然,他们完全不能和航空公司比较。但是,是否所有的人都喜欢做飞机旅行,在路上花费很长时间,然后面对面地开会呢!事实上,也有许多人喜欢通过电视或者是电话开会,而不喜欢为了开一次会进行两三次空中旅行。你难道能够安心坐在那里,看着营业额由于“隔行”竞争者的存在而不断缩水,以至于最终无法维持企业的一般管理费用,利润直线下降吗?

要点提示

监视竞争者时,要注意那些隔行竞争对手,他们也会满足客户的需求,但采用的方法却是截然不同的。

当电视机以极快的速度在普通家庭出现时,许多专家曾预测某些产业将遭受严重的打击,比如电影院、书店和街角的酒吧。但是他们低估了人们走出室外与人交流的欲望。他们也完全错误地判断了平面图书的巨大市场。从1955年到1975年,在大学研究生当中图书的销售量增加了5倍,在大学生当中增加了10倍。很多读者很少看电视。至于那些小酒馆,许多变成了家庭旅馆,而且生意很不错。

有时候,这些威胁集中在一起可能改变一个市场。其中的一个例子与鲜花零售商有关,他们的商品都是季节性的,并且很容易枯萎。对高级的鲜花,顾客可以精挑细选;而对普通的品种,零售商把它们送到超级市场,那里以同样的价格销售同样品种的花卉,但是那里可以一周营业100小时。鲜花零售商还要和外国的同行竞争。他们在葬礼和复活节时的生意有所下降,但是他们在其他地方看到了商机。

这些突然出现的商机吸引了运输业和通讯业进入这个市场。这些新的竞争者可以避免这些易坏商品的库存,他们可以根据全世界提供的订单来采购鲜花,然后立刻运走。运输者不需要车队,UPS或联邦快递早已做好了准备。在1000英里以外,电话销售员催促当地的鲜花零售商签订利润可观的合同。这些零售商只能看到汽车上挂着的某某牌子,而看不到他们的竞争者在哪里。没有铺天盖地的广告和账单警告他们危机已经来了。

跳出思维定式

当你的注意力还集中在战术和日复一日的讨论上时,怎么做才能防止这些危机慢慢蚕食你的生意呢?与你的顾客和供应商聊天。因为他们也在和你的竞争者做生意。作为参与者,他们可能不清楚他们和你们之间的竞争有什么关系,但是你应该能从他们提供的信息中找到你需要的东西:其他人正在做什么。这些信息将帮助你了解整个行业的现状或者什么东西将来会威胁你的生存。

当你实施你的战略计划时,你要经常采用横向的思维方式。横向思维,按照几年前艾德沃德的定义,用行话来说就是看看盒子的外面,跳出你的思维定式。它要求你关注行业外的情况,并同时看到几个不同的方向。关于这个问题,历史上有很多例子。

例如,回溯到1920年,当时可口可乐公司是一个大型的家族连锁公司。公司意识到让公众购买它的产品需要某些推动力。当时的消费者每天都喝大量的水,这些水是免费的,而且很容易得到。为了让消费者购买可口可乐,他们认为产品必须是凉的,而且很容易就可以买到的。

要点提示

当顾客不想亲自去做某些事情的时候,公司就可以代劳,从而增加产品的附加值。

横向的思维方式使可口可乐公司决定让其他公司开发和制造能销售他们饮料的售货机。可口可乐公司用这些售货机出售公司的饮料,并为它提供服务。零售商购买这种机器,然后在商店、车站和旅馆租借场地销售饮料。为了支持它们的服务,可口可乐也增加了自己售货机的数量。这种创造性的思路导致了大量销售普通温度饮料的公司倒闭。

消费习惯和消费需求的改变可能是微小的,但是通常意义重大。随时关注这些问题,可以获得更多的利益,并在竞争中处于比较有利的地位。克莱门斯公司(宾夕法尼亚州的一个拥有18家商店的连锁企业)在市场调查中发现,郊区的客户愿意为送货上门的商家额外付费。商店的订货计划可以使购买商品更加简单:通过网络、传真或者电话就可以购买商品,你在约定的时间到商

店自取商品或者是商家送货上门。现在已经有几百个消费者愿意为每笔订单多付 10 美元的送货费,因此经常在这家公司订购商品。正如在克莱门斯公司购物的一位职业妇女所说:“如果他们能干脆把所有这些东西都直接放入我的柜橱该多好啊!”

当公司了解到顾客更喜欢别人代劳而不是亲自动手去做某些事情的时候,公司的机会出现了,产品得到了增值。也许有些顾客并不想得到这样的服务,或者是不愿意为这种服务付钱。但是,对于那些想得到服务的顾客来说,克莱门斯公司是有用的。

弥补资金缺口

为了应对危机,家族企业必须拥有充足的资金和正式的资金运用计划。企业的家长必须对企业资金需要量有清楚的了解,必须掌握他们能得到的外部资金的所有情况。最后,他们还必须弥补资金的缺口,办法是动用为家族中那些有所不满的成员预备的“维持和平”红利或者家族“玩乐和偏好”方面的经费。

确保足够的资金

目的:保证你有足够的资金应对危机

策略:制定一个正式的资金计划

方法:1. 增加收入,保持资金,合理地利用资金。

2. 尽可能理解资金的来源和提供者。

3. 当需要的时候随时投入资金。

4. 动用“维持和平红利”和家族“玩乐和偏好”方面的经费来弥补缺口。

5. 当公司有更优先的资金需求时避免花费大量的金钱赎回股权。

6. 制定公司资金使用的计划。

绝大多数家族成员根本不考虑公司的资本问题,即使迫不得已去考虑,他们也干脆不了解什么是资本。他们认为,这是首席执行官的事,他们接受过专业教育。不过,家族成员也应该理解资金账目的定义:自有资金(资产净值)、借贷资金(债务)和它们之间可接受的范围(根据企业集团或者银行所做出的预算)。

每个企业都可以推算出需要多少生产资金来维持一笔额外的 1000 美元