

家族企业书系·治理系列



你知道授权意味着什么、如何展示领导力、
如何帮助年轻一代提升领导力……

家族领导力之道

Effective
Leadership for the Family Business

[美] 克雷格·E. 阿伦诺夫 (Craig E. Aronoff) 著
奥蒂斯·W. 巴斯金 (Otis W. Baskin)

王家骢 苏 进 译
王俊杰 审

 中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

家族企业书系·治理系列

你知道授权意味着什么、如何展示领导力、
如何帮助年轻一代提升领导力……

家族领导力之道

—— Effective ——
Leadership in the Family Business

[美] 克雷格·E. 阿伦诺夫 (Craig E. Aronoff) 著
奥蒂斯·W. 巴斯金 (Otis W. Baskin)

王家骢 苏 进 译
王俊杰 审

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Craig E. Aronoff and Otis W. Baskin: Effective Leadership in the Family Business

ISBN: 978-0230111172

Copyright © Family Business Consulting Group, 2005, 2011.

All rights reserved. First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited under the title Effective Leadership in the Family Business by Craig E. Aronoff and Otis W. Basin. This edition has been translated and published under license from Palgrave Macmillan. The authors have asserted their rights to be identified as the authors of this Work.

本书中文简体字版由 Palgrave Macmillan 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-7558

图书在版编目 (CIP) 数据

家族领导力之道 / (美) 克雷格·E.阿伦诺夫 (Craig E. Aronoff), (美) 奥蒂斯·W.巴斯金 (Otis W. Baskin) 著; 王家骥, 苏进译. —北京: 电子工业出版社, 2017.5

(家族企业书系. 治理系列)

书名原文: Effective Leadership in the Family Business

ISBN 978-7-121-31072-0

I. ①家… II. ①克… ②奥… ③王… ④苏… III. ①家族—私营企业—企业管理 IV. ①F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 047556 号

责任编辑: 吴亚芬

印 刷: 北京顺诚彩色印刷有限公司

装 订: 北京顺诚彩色印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 9 字数: 87 千字

版 次: 2017 年 5 月第 1 版

印 次: 2017 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

目录

- 第1章 简介：家族企业领导力，
一个独特的议题 / 001
- 第2章 需要：各类有能力的领导者 / 007
- 第3章 理解领导力的要求 / 029
- 第4章 是什么促使领导者高效 / 051
- 第5章 领导力来自哪里 / 065
- 第6章 永远不要低估家族领导力的力量 / 075
- 第7章 培养未来的领导者 / 087
- 第8章 为领导做好准备 / 097
- 第9章 追随领导者也是一种领导力 / 107
- 第10章 克服领导力的阻碍 / 119
- 第11章 总结 / 131
- 作者简介 / 136

概览

概览 1 家族企业三环模式 / 009

概览 2 展示领导力的各种机会 / 020

概览 3 家族企业的领导力类型 / 037

概览 4 授权意味着什么 / 048

概览 5 领导力是……而不是…… / 062

概览 6 发现“无形的”家族企业领导者 / 073

概览 7 家族领导者贡献的 8 种方式 / 085

概览 8 帮助年轻一代成为领导
做好准备的 7 种方式 / 095

概览 9 成为领导获得公信力的 8 种方式 / 105

概览 10 我是一个好的追随者吗 / 118

概览 11 帮助首席执行官的父母放权 / 121

*Introduction: Family Business Leadership Is a
Unique Proposition*

第1章

**简介：
家族企业领导力，
一个独特的议题**

洛雷塔作为女儿继承了父亲的家族企业成为首席执行官，她一直在尽力模仿父亲果断、独裁的行事方式，因为正是父亲的这种领导风格，才使企业取得了如今的成就。但是到了洛雷塔这一代，企业似乎越来越后退了，而不是一直在进步。不但一些核心员工有挫败感，而且洛雷塔的兄弟姐妹们对她也特别不满和愤慨。洛雷塔的弟弟，这个家族企业的共同拥有者，前不久厉声斥责洛雷塔：“你以为你成为首席执行官就能成为父亲那样的人了？让我来告诉你，你也许在模仿他，但你终究不是他。”

洛雷塔认为，在某些事情上，父亲显得更为轻松。父亲是企业的创始人也是唯一的拥有者，大家都按照他说的去做，没有任何异议地去执行他的命令，也没有任何股东会劝告他。

领导一个企业是很难的，家族企业的领导力同其他任何一种企业的比起来都显得尤为不同，因为家族企业的情况更加复杂。在其他企业中，领导者只需要关心一

领导一个企业是很难的，家族企业的领导力同其他任何一种企业的比起来都显得尤为不同，因为家族企业的情况更加复杂。

个系统，那就是企业组织。然而，家族企业的独特之处在于其涵盖三个系统：企业、家族和所有权，这三个系统相互关联和依存，并且每个系统都需要有自己的领导方式。

此外，随着家族后代们逐渐进入企业，企业架构逐渐壮大和复杂，以及相互关联的企业所有者们人数的增多，家族企业的领导力变得更加复杂和困难。

本书旨在帮助家族企业的企业主理解和实现家族企业所需的额外的领导力维度，尤其对以下这些人帮助甚多：在家族企业中拥有领导权力或已经在任的领导者、准备将领导权转移给下一代的父母，或者希望获得领导权的家族成员。

此外，本书也对以下这些人颇为重要：非家族企业高管、家族企业咨询师，以及不在领导者位置上却通过成为好的追随者给家族企业继承者们提供非正式的领导力指导或协助的家族成员或拥有者。

那么，什么是领导力呢？

领导力是指一种能够创建前进方式并使他人跟随指定途径进步的能力。

另一种阐述方式是，领导力是指在某个特殊的方向对企业运转起促进作用的能力。这种能力并不一定总能使组织向目标靠拢。有时候，在确定目标之前就要求你具备领导能力，或者在确定目标的过程中需要你提供领导力。

领导力就是采取行动，因此本书就是关于行动和执行力的，内容主要集中在使事情发生和完成，或者在实际过程中引导他人做决定去采取行动等方面。虽然本书有两章内容是关于领导力准备的，但本书的主要内容还是领导力本身的过程和提升领导力的方式，而不是开发领导的潜力。在某种程度上，这是一本实用手册，旨在帮助人们在家族企业和家族控股企业中有效地执行领导力。

读者可以从本书中获得以下三方面的重要内容。

- 理解一个事实：不同的人有不同的天赋和能力，因此某个领导者身上

的天赋和能力并不一定适用于另一个领导者。

- 意识到企业环境是不断变化的，领导力必须随时准备应对相应的变化。
- 明白家族和股权结构也会随着时间改变，领导力的改变必须符合当前所需。

读者可以从本书中学到家族企业领导力与非家族企业有何不同，掌握提高领导技能的方法。或者如果你在创业起步阶段，那么你可以在本书中学到如何使自己在逐渐拥有领导力的过程中获得所需的技巧和策略，这些都能使你逐步获得他人的信任。

通过阅读本书的内容，你会发现危机是如何在发挥领导力期间成为机会的，他人如何在不出面的情况下引导所有人，以及如何获得领导的权力的。除此之外，你也会学到一些克服领导障碍的方法（有时最大的障碍是你自己）。

若你的家族企业已经成功，很自然地，你会愿意在成功的基础上继续前进。一般来说，人们都乐意在过去的基础上继续做

一些事情，因为那是使之成功的前提。然而，过去的成功并不代表未来一定成功。随着商业大环境的改变和家族企业所有权随着下一代进入企业而发生的结构改变，领导力也必须随之改变才能有效，但这并不意味着领导力是为了改变而改变。能够在混乱时代继续前进也是领导力成功的一种体现，但必须承认改变是所有领导者的首要挑战。

过去的成功不代表未来一定成功。

Wanted: An Assortment of Able Leaders

第2章

**需要：
各类有能力的领导者**

人们总是非常关注家族企业的继承，也就是说，关注下一代成员中谁会继承领导职位。

这是非常重要的，但也是一个很狭隘的焦点，尤其是当家族某个成员被任命为首席执行官时，这个成员就会被看成“领奖者”并比其他家族成员更受尊重。

事实上，除非家族选择首席执行官团队模式，不然在企业中只有一位首席执行官。可幸运的是，家族企业所涵盖的其他许多重要方面仍然有很多可以发挥领导力的机会。

你或许对图 1 中的三环模式已经非常熟悉了，这个广为受用的图表明家族企业是三个重叠系统：企业、家族和所有权，你可以嵌入三者之中的任意一个系统或者三个。你也许是家族成员但不是股东或家族企业的员工，或者你也许同时是企业拥有者和家族成员但未在企业中工作，或者你也许是企业中非家族执行成员并且在企业里拥有小小的股份。这个三环模式很大的一个特点就是证明家族企业或

人们总是非常关注家族企业的继承，也就是说，关注下一代成员中谁会继承领导职位。

家族控股企业的生活是复杂的。如果你处于三环模式最中央的部分，那就意味着你既是家族成员又是拥有者，同时受聘于企业，你将发现你扮演着很多角色。有时你会自我提问：在特定的情况下我哪个角色更为合适——“在此我是叔叔还是侄女的老板呢？”这种三环模式可以帮助你锁定合适的角色。

概览 1 家族企业三环模式（见图 1）

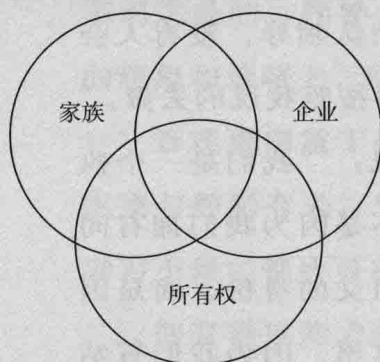


图 1 三环模式

资料来源：Renato Tagiuri 和 Davis。

特别是同本书主题相关时，概览 1 表明三个系统中需要的不仅仅是企业，还有领导天赋。所有权系统和家族成员也需要优秀的领导者。

企业

每个企业都需要首席执行官和几位高级执行官来制定战略并使企业向前发展。

家族企业的领导者要求集知识、经验、良好的判断、社交技巧和可信性于一身，因为这些元素同企业和业务决策息息相关。

随着家族企业中年轻一代进入企业，领导力的表现方式为团队领导，没有人会说：“我是老板，你们要按照我说的去做。”相反，兄弟姐妹们会说：“我们是一个执行团队，我们在这里不是因为我们拥有同一个姓氏或因为我们祖父的身份，而是因为我们做好准备站在这里，因为我们有站在这里的动力，因为我们带来了世界各地的企业都拥有的技术和天赋。我们能够和平共事，发展我们的共同愿景和策略，并且能够一起用最好的方式实现我们这些成员的最大利益。”

在这种团队领导下，一个家庭成员是首席执行官，一个是首席财务官，一个是

家族企业领导力需要以下条件：知识、经验、良好的判断、人际交往技巧和信服力。领导力主要集中在实现愿景的想象和策略上。

使生产或销售能力得以提高的高级副总裁。家族企业的执行团队中也会有一些核心的非家族成员。这些非家族成员之所以能够成为领导力团队的一员主要是因为他们能够使人信服，不管在知识层面、技术层面、经验层面，还是他们为大家创造利益的献身精神层面。

虽然“领导力”和“管理”这两个词经常互换使用，但是两者还是有很重要的不同之处的。领导力主要集中在实现愿景的想象和策略上，领导力是一种促进能力。

管理更侧重于执行必须完成的任务，主要与控制有关。管理隐含了组织，但领导力不是，领导可以是散乱无秩序的。

拥有领导能力的人是一位稀缺的、优秀的管理者，管理者可以是领导者，领导者也可以是管理者，但这两种能力并不一定同时存在。

家族

有一种情况很容易被人们忽视，那就是家族也需要领导力。这不是针对一家之

主来说的，而是针对多位领导者来说的，他们需要以家族成员的身份去满足众人的需要。使家族充满凝聚力地向前发展，并给予家族成员和企业重要的协助对家族领导者来说是一项关键技能。家族给予了人们很多施展领导力的机会，尤其是那些有领导天赋的成员、那些想进入家族企业的人和那些不想在企业中工作却希望和家族企业保持有效联系的人。

家族领导者与企业领导者的角色定位一样。如果你是企业的领导者，那么你的职责就是使企业进步。如果你是家族的领导者，那你的职责就是使家族进步。家族领导者通过培养家族成员之间的关系来建立家族凝聚力。随着家族成员扩展到第二代、第三代和第四代，家族领导者使家族成员之间的共同价值观保持一致并得到延续。为了达到这个效果，家族领导者会创建和展示家族文化的机会，不管通过慈善的信念还是服务社区的承诺。家族领导者还要处理或协助解决家族矛盾和危机。

在家族企业中，家族中的领导力通常