

主 编 高 皓
家族企业治理书系

家族企业治理
Perpetuating the Family Business

永续经营

成功家族企业的 50 条法则

50 Lessons Learned from long-lasting Successful Families in Business

[美] 约翰·L.沃德 (John L.Ward) 著 陈宁 高皓 / 译

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



东方出版社
THE ORIENTAL PRESS

家族企业治理
Perpetuating the Family Business

永续经营

成功家族企业的 50 条法则

[美] 约翰·L.沃德 (John L.Ward) / 著 陈宁 高皓 / 译

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



东方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

家族企业治理: 永续经营: 成功家族企业的 50 条法则 / (美) 沃德 著; 陈宁, 高皓 译. — 北京: 东方出版社, 2014. 4

书名原文: Perpetuating the family business

ISBN 978-7-5060-7411-7

I. ①家… II. ①沃… ②陈… ③高… 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 (2014) 第 069162 号

First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers

Limited under the title Perpetuating the Family Business by John L. Ward.

This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan.

The author has asserted his right to be identified as the author of this Work.

本书中文简体字版权由 Macmillan 出版公司授权出版

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2011-3534 号

家族企业治理: 永续经营

(JIAZU QIYE ZHILI: YONGXU JINGYING)

作 者: [美] 约翰·L. 沃德

译 者: 陈 宁 高 皓

责任编辑: 崔雁行 乔 俏

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京京都六环印刷厂

版 次: 2014 年 7 月第 1 版

印 次: 2014 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

开 本: 710 毫米×960 毫米 1/16

印 张: 15.25

字 数: 130 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-7411-7

定 价: 38.00 元

发行电话: (010) 64258117 64258115 64258112

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 64258029

致谢

本书是一名学习了 25 年家族企业学生的总结。在这段旅程里，有如此多的朋友我想要表达感谢。

感谢我这些年来熟识的那些家族企业的朋友们，他们教会了我有关家族企业的许多知识。能够在提供商业咨询的同时向他们学习，对我而言是一份荣耀。每个家族企业都是一位不同的师傅，每一位都传授给我不同的技艺。此外，我也想向在瑞士国际管理发展学院（IMD）和西北大学凯洛格商学院（Kellogg）参加我课程项目的同学表示我的感谢。凯洛格商学院来自家族企业的工商管理学硕士生是我接触过的最有激情、最有能力、最体贴的一群人。过去 15 年，有超过 500 多个家庭参加了瑞士国际管理发展学院《引领家族企业》的课程项目，他们对学习的渴望使得他们成为业界的引领者，也成为我所有见解的来源。

我也想向家族企业研究领域几位特别的同事表示感谢。那些任职于家族企业国际咨询集团（The Family Business Consulting Group International）的朋友对家族企业诚恳的态度也激励了我，他们的专业态度和对知识的渴求使我受益良多。克雷格·阿伦诺夫（Craig Aronoff）教授、兰德尔·卡洛克（Randel Carlock）教授、米格尔·伽罗（Miguel Gallo）教授、伊凡·兰兹伯格（Ivan Lansberg）教授更是良师中的良师。我也对我的科研同事亏欠良多，凯洛格商学院的劳埃德·舍夫斯基（Lloyd Shefsky）教授和瑞士国际管理发展学院的约阿希姆·施瓦兹（Joachim Schwass）教授都给予了我无私的帮助。

莎伦·奈尔顿（Sharon Nelton）为本书的出版贡献良多，也为我带来了许多的乐趣。能得到一个同时在语言上天赋异禀，又在专业上熟练精通的编辑和写作伙伴真是上天的恩赐。她是一位令人愉快又慷慨的工作伙伴，她在家族企业的课题上已经持续写作了二十年，全心全意，乐观又极富独特见解。感谢你，莎伦！

最后要感谢我深爱的家庭。希望我从拥有家族企业的家庭中学到的经验能够让我的家庭更加和睦美满。

自序

这是我最有勇气撰写的个人书作。它来源于我多年来对全世界长期持久而又成功的家族企业的观察和了解。这些家族让我深入他们的生活，也带我走进了他们的内心。这本书集合了这些家族传授给我的关于家族企业的所有经验和秘诀。这些家族和他们的企业相互依存，互相协作，为了生命、健康、价值快乐协同，不断努力前进。

我没有直接地指出哪些家族给予了我哪些启示。他们是我的商业咨询客户，因此我有责任保护他们的隐私。当我需要根据某些观点列举出案例时，我会对他们在文中的身份做一定的处理。我也有用真实姓名提及一些家族和他们企业的情况，但所有信息都来源于公开的记录，包括文章、书籍、报纸、其他刊物以及公司主页。这不是一本教你一步一步该怎么做

的书。我并不想把这本书写成一本说明书。本书所概括的五十条经验并不是每个家族企业为保证一代代的成功而必须遵守的规则，它们是我所认定的那些最成功、持久的家族企业“最佳实践”的集合。这五十条经验并不完全适合所有家族企业，也并不是每一条经验都是从每一个我所接触过的成功家族企业的案例中总结而来。我希望读者根据具体情况选择最适合自身情况的经验来学习。我也希望书中这五十条经验不仅能够激励读者将其应用于家族企业当前阶段，也能够激励他们将其应用到以后的各个阶段。同时，我还希望阅读本书的家族企业主在自己的任期内能够为继承人制定出违反常规但却必要有效的措施，希望他们能够借助本书做出那些看似背道而驰但实际正确无比的决策。这五十条经验也应该成为读者应对“二段效应”（second stage effects，即当前的决策和行为会在将来历代不断地产生影响）的工具。

约翰·L. 沃德

美国伊利诺伊州埃文斯顿市

瑞士洛桑

2004 年

目录

致 谢	001
自 序	003
第 1 部分 家族企业永续的框架	001
第 1 章 终极管理挑战	003
第 2 章 五个见解和四个原则	011
五个见解	012
四个原则	026
双家族记	034
第 3 章 未来的愿景	038
发展阶段	040
基于家族的前提及所有权方案	042
经营战略	044
双家族记（续）	045

第 2 部分	五十条经验	051
第 4 章	第一阶段——所有者经营阶段	053
	经验学习	057
	双家族记（续）	078
第 5 章	第二阶段——子女合伙阶段	084
	经验学习	088
	双家族记（续）	126
第 6 章	第三阶段——堂表亲合作阶段	133
	经验学习	136
	双家族记（续）	182
第 7 章	风物长宜放眼量	187
	见解之一：尊重挑战	188
	见解之二：家族产业相关问题具有通性且能够预见， 同样的问题可以有不同的视角	190
	见解之三：沟通不可或缺	191
	见解之四：规划对于持久发展来说极其重要	192
	见解之五：责任感是必须的	194
	预先制定政策	195
	培养使命感	196
	建立流程处理	196
	父母养育	197

附录 1	经验总览	202
	第一阶段——所有者经营阶段	202
	第二阶段——子女合伙阶段	203
	第三阶段——堂表亲合作阶段	205
附录 2	经验整合	209
附录 3	家族企业检查列表	215
注释		219

第 1 部分

家族企业永续的框架

本书第 2 部分所提出的五十条经验并非互相孤立存在的。它们是本部分所提出框架的有机延伸。

第 1 章“终极管理挑战”叙述了撰写这本书的必要性，以及这本书基于的两个主要前提。接下来的第 2 章“五个见解和四个原则”是这本书的核心，构建了延伸出五十条经验的主要框架。附录 2“融会贯通”地描绘了 50 条经验相互之间的逻辑关系及框架对它们的支持，它可以帮助理解如何使得家族企业得到永续的经营与辉煌。家族企业“阶段”或“进化”的理念在第 1 章提出，并在第 3 章“未来的愿景”中得到具体阐述。读者会发现，为保持企业的长期发展和更新换代，不同阶段家族企业由谁掌控决定了领导者的角色和任务。

第 1 章

终极管理挑战

家族企业的发展正处于历史的关键节点。若你是掌控家族企业的家族成员，你会发现你的家族企业很可能正受到重大经济变革与家族企业族群变革的影响。举例来说，纵览北美和西欧的家族企业，无论大小或上市与否，你会发现有五分之二正在经历两代人共营的局面。而在南美、南亚、中东地区，这个比例还要更高。这意味着世界上超过 40% 的家族企业正经历着交替之阶——上一代的现任掌控者把企业逐步交接给下一代的新兴领袖。

从历史来看，大约一半的家族企业在交接过程中倒闭。想象一下可能在两代交替过程中因交接不清而产生混乱的家族企业的数量，你会发现它们正是经济实体很大的组成部分之一。如果考虑到这些陷入交接困境的家族企业中家庭成员的不安和痛苦，那么可以预见不良的家族企业交接正以几何数量级的负面影响吞噬着上百万人。

另一大趋势同样会带来压力和沮丧感。大约 25 年前，美国的家族企业

仅有 5%~10% 由第二代兄弟姐妹共营，其余的家族企业都被（大多为男性）单一继任者大权独揽。而到了今天，调查显示美国 40%~50% 的家族企业将由兄弟姐妹组成的领导团体共同经营。这一变革如飓风般，规模巨大且不期而至。不幸的是，我们对于兄弟姐妹共营家族企业的经验少之又少，也对这类团队管理的性质和方法缺乏理解，然而即将面临这一问题的家族企业却数量巨大。

如你所见，大量的家族企业正经历两大变革：一是很多正在经历大权交替，二是对于领导方式大家都是摸着石头过河。这意味着家族企业必须在企业权责交替和领导方式上投入比以往大得多的心力，否则大量的经济资源将在企业家族的倒闭和并购中遭到浪费，家族成员也将在失败中遭受巨大的精神打击。然而幸运的是，我们现在积累了大量的可以永续经营的家族企业的案例和模式，它们将作为家族企业经营的指导教材和参考案例。当我在 25 年前对家族企业产生研究兴趣时，我的朋友和同事总是说：“噢，家族企业呀，富不过三代！（Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations）”作为一个家族企业的成员你也许总会有这样的想法：第一代开拓拼搏，第二代享受成果，第三代无福可享。这样的看法留传了几个世纪，在不同文化和地区都有类似的文化表述。意大利的说法是“从谷仓到星星再到谷仓”，英国的说法则是“木屐复木屐”（clogs to clogs，图 1-1）。犹太人的文化中则把其称为“破布复破布”（rags to rags）。有一位中国的家族企业成员跟我说：“让我告诉你在我们中国怎么说，‘老一辈辛苦创业，儿女辈吃香喝辣，孙子辈鸡毛不剩。’”另一个中国文化的表述则是：“富不过三代。”

西班牙语		
Padre Bodeguero	Hijo Millionario	Nieto Pordiocero
酒馆老板	百万富翁	乞丐
葡萄牙语		
Pai Rico	Filho Nobre	NetoPobre
富农	贵族儿子	穷孙子
意大利语		
Dalle Stalle	Alle Stelle	Alle Stalle
从谷仓	到星星	再到谷仓
德语		
Erwerben	Vererben	Verderben
创立者	继承者	破坏者

图 1-1 “富不过三代”（古英语：There' nobbut three generations
atween clog and clog）的不同说法

我觉得“富不过三代”这个概念很可怕。我自己是商业战略规划出身，这一领域的大前提是，只要当前能保持乐观积极的态度并勇于实践，我们就能拥有美好的明天。可现在我却不得不面对这样一个致命的理念：富不过三代。难道是冥冥之中自有天命，使家族企业不可避免地在第三代遭受重创的命运吗？这个理念是百分之百的真理，还是不经深究的封建思想？我希望答案是后者，但我遇见的人总是有很多会不假思索地说出“富不过三代”。事实上，这不能说仅仅是个虚幻的说法，不幸的是现实表现得也确实如此。仅仅有约 10% 的家族企业能延续到 60 年以后。¹ 如果真的是现实情况如此，原因在何处？当我询问家族企业受众时，他们给了我如下答案：

1. 在总是处于不断变化的商业环境中，一个企业不可能永远走在前面。它会遭遇科技落伍、没能察觉到市场需求的变化、成长过快导致的企业领导不能掌控等问题。

2. 过高的财产税和遗产税剥夺了企业前进的活力。

3. 家族企业创办人的继承者对于经营家族企业准备不足，没有进取心，没有旺盛的兴趣。

4. 随着家族在一代代中不断壮大，不同家族成员由于存在着不同的兴趣、不同的价值观念、不同的目标和不同的期望。这些不同导致冲突升级，家庭分崩离析，进而破坏了企业的根基和活力，使企业无法完成定下的目标和对社会的承诺。

5. 上一代营造的环境成为下一代经营时的羁绊，他们解决问题的能力遭到限制，彼此之间的冲突和矛盾升级，分家或离家出走的情况出现。

当我让家族企业受众选择一个最“认同”的“富不过三代”的原因时，最热门的选择是后三个，即缺乏准备的下一代、家族壮大产生的分崩离析和掌权一代营造的精神环境。这三个原因都属于家族内部的原因，而不那么重要的两个原因则都是企业业务的问题。不论企业经营的问题有多大，对于大多数家族企业成员来说，要使家族企业得到永续经营，问题的核心都在于解决家族内部的问题。这是我这么多年来研究家族企业问题所得到的最重要的结论，也是本书所基于的第一个前提——家族企业面临的最核心的问题在于家族内部而不是企业的业务。讽刺的是，这个结论是由我这个总以企业经营管理为主导的商务研究者提出的。

理解这一点对我而言是一个很大的转折。作为一名商务教授和咨询师，我总是强调在商言商，业务是第一位的，业务是最重要的，业务问题才是

真正的问题，我们的关注点应该是业务……然而随着我同家族企业越来越多的合作，我听到的担忧和疑问令我大吃一惊。当我提出一些很不错的战略规划理念时，企业的经营者问我：“好吧，可我怎么把这些理念贯彻到我们的价值体系里？”或者他们会问我我的建议如何能够和家族成员的能力与个性联系起来。于是变成我在一边夸夸其谈营销战略，而另一边则担忧价值观和家庭的问题。在战略规划课程中我们不太会提到一个人的价值观，而当一个家族企业经营者坚持要我把价值观放入讨论中的时候，他们给我提供了一个全新的研究问题的角度。受惠于他们的智慧，这本书得以展示很多持久的家族企业如何先解决家族问题，进而解决了商务问题。

本书的第二大前提是家族企业领导家族所面对的主要议题在家族企业进化成长的不同阶段有所不同。

本书阐述了家族企业的三个阶段：第一阶段是当家族企业由奠基者或由单一的继任者所有并控制，第二阶段则是当家族企业由继任的兄弟姐妹合伙所有，第三阶段是当第三代或其后的表亲成员分享所有。将他们合二为一后，我们能够了解家族在不同阶段将面临何种问题，以及从一个阶段转变到另一个阶段所面临的主要挑战。

本书所概括的是一幅图画或一个模型，描绘的是家族企业所经由的不同世代的生命周期。由于这个模型表现了家族企业最常见和最容易预测到的问题和现象，所以家族企业可以用其作为经营的指导，从而避免因缺乏经验而经营失败，再现“富不过三代”，使企业或倒闭或转手他人的局面。

当深入研究经营超过60年的那20%的家族企业时，我发现了一些令人吃惊的现象——三分之二的企业没有在成长或增加规模。²通常企业经营的信条是或成长或淘汰，可这些没有进一步成长的企业是如何存活下来的？