

揭开家族企业融洽相处的秘密

提出切实可行的工具和方法

助你创立良好的家族企业关系

RQ 美商

家族企业经营的迷思

[美]埃德温·A·胡佛 科利特·L·胡佛 著

乐韬睿 乐智华 译



上海译文出版社

美商

家族企业经营的迷思

[美]埃德温·A·胡佛 科利特·L·胡佛 著
乐韬睿 乐智华 译



上海译文出版社

图书在版编目(CIP)数据

关系商/(美)埃德温·A·胡佛(Edwin A. Hoover)
等著;乐韬睿等译. —上海:上海译文出版社,2004.6
书名原文:Getting Along in Family Business
ISBN 7-5327-3378-5

I. 关... II. ①埃... ②乐... III. 家庭企业—企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 018352 号

Edwin A. Hoover & Colette Lombard Hoover
GETTING ALONG IN FAMILY BUSINESS

The Relationship Intelligence Handbook

Routledge New York and London, 1999

© 1999 by Edwin A. Hoover & Colette Lombard Hoover
Chinese translation copyright by Shanghai Translation Publishing House
ALL RIGHTS RESERVED

图字:09-2001-192 号

本书中文简体字专有出版权
归本社独家所有,非经本社同意不得连载、摘编或复制

关系商

家族企业经营的迷思

[美] 埃德温·A·胡佛 著
科利特·L·胡佛
乐韬睿 乐智华 译

上海世纪出版集团

译文出版社出版、发行

上海福建中路193号

易文网:www.ewen.cc

全国新华书店经销

上海商务联西印刷厂印刷

开本 787×960 1/16 印张 15.25 插页 2 字数 208,000

2004年6月第1版 2004年6月第1次印刷

印数:0,001-6,000册

ISBN 7-5327-3378-5/F·158

定价:25.00元

本书如有缺页、错装或坏损等严重质量问题,请向承印厂联系调换

译者的话

本书作者胡佛夫妇是两位在家族企业和组织行为研究领域富有经验而受人尊敬的专家。丈夫埃德温·胡佛在波士顿大学获得心理学博士学位。他身兼三职：既是医生，又当顾问，并且还是美洲大学的副教授。妻子科利特·胡佛在乔治·威廉姆斯大学获得咨询心理学硕士学位，是管理咨询研究所和家族公司研究所的成员。自上世纪 80 年代以来，胡佛夫妇一直成功地开展家族企业咨询业务，现在他们都是 LLP 公司的负责人。

由于他们既是学者，又是家族企业的继承人和业主（科利特的父亲曾创立了自己的家族企业，作者夫妇写本书之前就拥有自己的公司），他们对家族企业极为熟悉，写本书既是有感而发，也是对实际经验的总结。该书对家族企业的关系以及人际关系有相当的指导作用。

作者在本书中提出了“关系商(RQ)”的概念，这是继“智商(IQ)”、“情商(EQ)”之后在西方国家流行的又一个使用频率很高的词语。同样高学历、事业心很强的人，有些人取得了成功，有些人则屡遭挫折，关系在其中起了很大的作用。在家族企业里，这种现象尤为明显。有些企业历经百年，长盛不衰；有些企业传到第二代、第三代，同胞手足就对簿公堂，以致企业破产倒闭。这些都与关系商有关。可以说，家族企业的生存与成功取决于关系商的高低。

本书讲述了提高关系商的工具和方法，这是胡佛夫妇 10 多年实践经验的总结和理论研究的成果，它们已被证明行之有效，并为被关系困扰的人提供对策。作者在本书中既解决了一些敏

感的家族问题,又提到管理企业所需要的新方法。作者在企业
管理、组织发展、心理学、社会学和家族治疗方法等领域都有很
深的研究,因而他们论述的方法都能为家族企业及其相关人士
带来很大的帮助。本书有些章节专门帮助读者寻找问题的症结
所在,它们超越了传统的方法,所以美国现在一些著名的大学专
门为家族企业开设了教育课程,并使用本书作为教学或参考用
书。由于关系商融合了家族心理学、个人发展和团队、组织发
展、企业管理等方面的重要观点和见解,这迎合了广大私营企
业业主的需要,直接寻找作者咨询的家族企业的业主络绎不绝。

美国理想集团董事长兼首席执行官戴维极为推崇本书,他
称“胡佛夫妇把专业经验和管理科学很好地结合了起来,他们为
家族企业提供了一个良好的规范和管理框架。那些想把家族企
业和家族管理推向更高层次的人将发现本书是非常宝贵的”。
世界著名的劳特利奇出版社积极提供帮助,使本书得以尽快地
在纽约和伦敦两地同时出版。

乐韬睿

2003 年 12 月

致 谢

Acknowledgments

在撰写《关系商——家族企业经营的迷思》的过程中，我们认识到以下四点：

- 我们与其说是创作者不如说是记录者和综合者，通过发展和别人的关系，我们增长了许多见识，获得了许多经验。
- 把自己深有感触并认为对社会有所贡献的想法提出来，是人生中一件非常有意义的事情。
- 由于得到企业同事、家族、朋友和出版社的支持、指导和理解，我们才能完成从构思到完稿的艰辛历程。
- 写书最困难的时期是当你完稿一半至八成之时。就像登山一样，当你到达中途或四分之三处时，折回去已经太晚，但你确实不知道能否准时到达目的地。

有许多人直接或间接地为本书出过力，他们对本书所举事例和实际可行的想法提供了诸多帮助，并对我们家族企业的成功作出过贡献。我们深深地感谢我们的父母和兄弟姐妹，在我们学习和成长的人生旅途中，他们和我们祸福与共。我们特别感谢埃德温的妈妈和科利特的爸爸。埃德温的母亲丽达·胡佛，在我们创业初期最困难的时候，给予我们以坚定的支持：她帮我们照看小孩，做饭，寄信，为我们的工作提供后勤保障。科利特的爸爸迈克尔·隆巴德本人就是家族企业的创立者和良师益

友，体现了我们这个家族企业的核心价值观，并且以他的父爱不断地鼓励和支持我们。

我们的家庭成员也一直和我们风雨同舟，特别是我们6岁的女儿凯西。当她坐在小汽车的后座时，由于无法打断她父母在前排座位上谈论“企业”，她最后向我们喊叫：“嗨，你们就不能更关心我一些吗？”凯西使我们意识到我们是多么容易忽视我们最珍贵的“关系”啊。她使我们认识到什么才是生活中重要的东西。我们也感谢默尔和巴巴拉·乔丹，凯西的教父教母，所给予凯西和我们的帮助。至于埃德温的导师默尔，当本书完稿至大半的时候，他对本书的建议和对我们的支持给予我们坚持下去的勇气和力量。

没有劳特利奇出版社的支持，本书也不可能问世，使概念变成成品。出版社主编梅丽莎·罗萨蒂是我们的最佳合作者，她给予我们很多的帮助。

在写书期间，要几个月放下一个企业的具体管理事务是很困难的。在此期间，是我们职员才干和忠诚使一切井然有序，在此，我向他们中的每一个人致以深切的谢意。其中，特别要感谢琳达·梅尔尼伏克，她打印了数不胜数的修订本，以致于几乎能背出本书；感谢丽塔·斯皮尔曼，她抄写、校对并来回寄送草稿；感谢谢里尔·法拉尔多，我们的业务经理，他保证了我们业务的发展，并努力服务客户。

最后，我们深深感谢我们家族企业的客户，他们不知不觉地成为我们写这本书的伙伴。没有我们所经历过的一切，没有从他们身上所学到的东西，这本书不可能写成。

那些熟悉我们的人，清楚地知道我们对家族企业工作的偏好。对于这项特殊的任务，对于以如此有意义的方式为别人服务的机会，对于写书给我们生活带来的充实，我们虔诚地感谢上帝——生活中一切美好事物的赐予者。

前言

Foreword

当人们互相交流时，就能产生出新的事物。当人们融洽相处时，就会互相谅解、互相尊重、互相关心，彼此之间也会感到安全和信任。这使我们一块儿解决问题、一起和谐地工作，以建设性方式处理分歧成为可能。然而在日常生活中，有人认为，想成为什么样的人和做些什么事仅仅取决于我们自己的所作所为。这在家族企业里可能特别明显，在那里大多数事情取决于家族成员相处得如何，而重点却多半放在家族雇员所做的事情上。

花点时间写下你昨天做了些什么事情——你如何发挥作用和担当责任？大多数人可能会列一张表，列举完成的工作和参加的会议。例如，你上午的工作安排可能如下：

上午 7:30	会见客户——得到新的合同
上午 9:00	会见管理班子——核准新设备的采购
上午 10:00	会见业务主管——解决生产中出现的问题
上午 11:15	回电话、回信等等

这大概准确地描述了你所参与的活动和会议。但是你注意到有什么遗漏的吗？你没有提到在一天活动中与你有所接触的所有人的关系：他们可能是你的家族成员、顾客、雇员或朋友。尽管你日常工作的成功与否很可能取决于这些关系，但你将会认识到，你事实上并没有真正重视这些重要关系的性质，也没有有意识地花时间去“培育”这些关系。一

个例外可能是，在与某人争吵的过程中，你会停下来去注意在那些关系中正发生的事情。

事情的真相是，并不是仅仅那天的活动和你安排时间的方式导致成功，而是更像约翰·多恩的《沉思录》^①中所描述的那样：“没有人是完全独立的小岛，每个人都是大陆的一部分，是整体的一部分。”是否拥有成功的经验是能否处理好关系的重要因素。作为对照，从关系角度回顾你上午的活动，它可以这样安排：

- 上午7:30 上班伊始就与ABC公司的鲍勃·史密斯见面。他对我们的交货时间和价格直截了当地表示不满，我设法了解我们的不足之处及他的需要。通过谈判，我们达成了一个约定交货时间和价格的双赢协议。
- 上午9:00 我与艾丽斯和艾伦开会讨论新设备事项，开始时不顺利。好像家族问题总是设法介入企业问题，但是在耐心地倾听彼此的观点后，我们一起作出了一个好的决定。
- 上午10:00 我督促商店的主管人员解决造成交货晚的瓶颈问题。每个人都开诚布公地提出了许多建议（包括我的和其他人的）。在大家的努力合作下，准时交货的方案终于产生，并计划通过顾客的满意调查表来检验其效果。从各方面来看，这个上午的工作是令人满意的。

在考虑一天工作的着重点时，前者关注所完成的活动，后者则集中在使一切成为可能的“关系”上。从关系角度观察你一天的工作，它的重要之处并不是要你将一天的工作安排得满满的，而是要使你意识到有多少想法实现了，又有多少没有实现。关系使你更加意识到它的重要性以及它对你的工作所产生的影响。

《关系商——家族企业经营的迷思》对拥有企业的家族及其专业顾问具有现实的指导作用。是什么原因使得有些家族企业的成员一代又一代地成功合作，使企业绵延一百多年，而另外一些家族却由于对簿公堂

而不能使企业传至第二代呢？当你认真读完本书后，便能回答这个问题和其他有关的问题。我们写这本书，目的就是要揭示出家族企业内部人员融洽相处的秘密。融洽相处基本上是一种关系现象，它不是你一个人所做的事情，而是你怎样有效地与别人沟通相处。

我们已经提出了一个专业术语来描述所有涉及人们融洽相处的要素，我们称它为关系商（Relationship Quotient 缩写为 RQ）。关系商涉及到整个人际关系的行为准则，它反映了个人在建立和维持重要的社会关系、家族关系和工作关系上面的能力。关系商是家族企业内部衡量下列能力的尺度：

- 有效地处理个人分歧和冲突；
- 进行有益于双方的接触；
- 保持公开的和富有建设性的交流；
- 灵活应变；
- 虽然作为关系的一部分，也要具有独立的自我意识；
- 能够与他人建立一种持久的信任、乐观和相互尊重的关系。

根据我们十多年与各种规模、各种类型的家族企业密切合作的经验，关系商，即关系商这一模式，已经发展成为理解和加强家族关系的方法，而家族关系是家族企业成功的最关键的因素。关系商是一个整体化的概念，它包含了许多重要要素，包括理论、实践、家族的观点、企业发展、团体心理，机构发展、业务管理、调解、应变处理，甚至人的动机。据我们所知，这是首次以这样综合的和广泛的看法阐述了家族企业的两个最重要的显著特征——复杂性及其关系的悠久性。

1+1=3

两人之间的关系由三个要素组成：两个个人加上一种新的创造，这种创造对他们两人来说是唯一的。这是个难以理解的概念，因为它是如此的抽象。让我们尽量使得它变得容易理解一些。一个婴儿是由一个男

人和一个女人共同创造的，在婴儿身上，我们能看到双亲各自的遗传特质：蓝眼睛像爸爸，浓密的头发像妈妈。然而双亲各自的“贡献”的结合形成了一个新的生命。这个婴儿与其父母相比，笑容更灿烂，鼻子更挺直；当她在成长过程中，双亲基因的特质在她发展起来的性情中是明显的。她像母亲一样多愁善感，像父亲一样固执。但她又显现出新的特点：她比双亲更开朗、更无忧无虑。

斯蒂芬·科维在两本书中提到了这一情况。这两本书是《高效率人士的七个习惯》^②和《高效率家族的七个习惯》^③。科维在帮助我们理解这个复杂概念方面作出了巨大的贡献，他称之为“协同作用”（Synergy）。协同作用是关系中“1+1=3”的经验总结。例如，我们夫妇一起做了许多有关团队的咨询工作，这意味着，关于团队的目标、解决问题的最佳方案以及最佳完成手段，我们必须意见一致。多年来善于倾听的习惯，创造了人与人之间相互尊重和关心。我们发现，最佳解决办法既不是我的，也不是我夫人的，而是我们的。真正的创造性作为一种选择出现，不是我们中任何一人独自考虑出的，而是我们一起发现的第三种选择。

这是协同作用的体验……整体大于它各部分相加之和——因为各部分之间的沟通产生了新的要素。协同作用只有在具有信任、乐观和相互尊重的关系里才能创造出来。你一生中的每种关系都有其生命力，它的力量超越了你和其他个体的简单结合。

我们对拥有企业的家族的最大帮助在于，我们能使他们以一种新的视角看待事物，我们将在稍后的章节里，把改变他们的信念和对事物的偏见论述为改变他们关系认知的范式。界定明确后，通过学习以坦诚和富有成效的方式交往，我们发现最初似乎不可能改变的东西往往更有可能改变，下面简短的事例将证明这点：

一位60岁出头的第二代企业主请求我们的帮助。他说：“我被难住了。瞧瞧，我已经与两个律师制定了两份遗产继承计划，以处理怎样把企业传给我的子女，但还是没用。”听了他的诉苦，我们问道：“那么问题出在哪里？”“嗯，我的孩子们都不喜欢这两个遗产继承计划，我的妻子现在也不愿与我说话，她认为我不公正。”

通过一系列的询问和仔细地倾听，我们三人发现了问题之所在。原来，企业主比尔只和律师秘密讨论此项计划，从来没有花时间和他的妻儿谈论他的目的、期望和意愿。在他的心目中，制定遗产继承计划应该是由他单独完成的事情。于是，我们和他、他的妻子及其儿子一块讨论，以增加他们的关系商，即相互坦诚，各自提出自己的观点。这最终带来了双赢的解决方法。在这种特殊的情况里，企业所有权分给两个儿子，每人拥有企业的一部分。他们需要详细拟定建立合伙企业的章程、策略和程序，特别是在两个儿子希望继续以家族的名义经营企业的情况下，家族品牌不仅是每个家族成员为之自豪的传承物，而且还能给企业带来良好的社会形象、使之拥有更多的市场优势。直到他们每个人都了解了别人需要和期盼的东西，他们才到律师那儿去制订必要的法律文件。

这个事例表明了关系是多么的重要，特别当我们与家族企业中具有多重角色的人交往时尤为关键。例如，我的爸爸可能也是我的老板或业务主管，我的兄弟姐妹可能是我生意上的合伙人或家族企业的共同拥有者。家族成员间的多重关系增加了处理问题的复杂性……这种关系有时会相互冲突。我们的欢乐、健康和工作效率取决于我们如何提高处理和理顺关系的技能。处理这些关系成为我们成功的基础。在本书的前几章里，我们将具体论述评估关系处理有效性的方法以及怎样才能提高你们家族的关系商。

本书概述

本书由三部分组成。第1章至第4章分析了关系在家族企业中重要的原因；关系商如何提供了一个新的、重要的理解这些关系的方法；通过应用关系商的原则和实践改进关系的方法。第5章和第6章论述了家族企业里评估关系商的方法；进一步发展关系商所需要的下一个步骤和对策；为了支持这种发展，如何建立必要的企业管理、家族和所有制结构。第7章至第10章集中在家族企业关系处理的四个具体领域上：即所有权哲学，道德困境，领导才能和如何与顾问/咨询师一起工作，它与关系商的发展

和成功经营一个家族企业有着密切的关系。下面我们对《关系商——家族企业经营的迷思》每章最重要的内容作一概述：

第1章，关系的企业。介绍了关系是家族企业的语言这一事实，讨论了几种与之相关的常见的错误假设。对家族企业而言，关系和谐是企业健康发展的首要标准。最重要的问题不是人们经常提到的“你们是家族第一还是企业第一的家族企业”，而是你们是否是关系第一的家族企业。绝大多数问题的解决办法和改进的机会首先是在每个家族企业建立的关系网内被发现的。

第2章，认识关系商。把关系商（RQ）当作一种商值来论述，它超出了智商（IQ）和由丹尼尔·戈尔曼提出的更新的情商（EQ）的概念^④。关系商不是关于关系的商值，而是属于关系的商值。它是家族企业成员共同的创造，关系商的水平对每种关系是独特的，正如IQ和EQ对每个人来说都是独特的一样。关系商的两个互相依存的尺度是关系范式和关系技巧，至于它们如何相互影响，关系商的矩阵模型提供了详细说明。

第3章，家族和企业。本章对于关系商为何及如何对家族企业具有特殊的意义，作出进一步的论述。家族企业在两个重要方面区别于非家族企业：首先它们由复杂的家族关系网组成；其次成员之间的关系具有历史渊源，不仅可追溯到孩提时代，甚至跨越几代人。这些区别反映了这样一个事实，每个家族企业由家族、企业和所有权三个领域组成，在每个领域有不同的成功衡量标准。现实情况是家族企业在各个领域间常不断作出妥协，对那些关系内部发生的变化，需要不断地加以协调。其最终的目标是力求在它们之间作出尽可能好的组合。但是这始终是一个变化着的目标，关系商则是击中它的必不可少的要素。关系商的积极启示是：关系的动态性决非似岩石般静止不变的，而是通过恰当的理解和努力一直在改善着的。

第4章，提高关系商。本章论述了关系商的四个原则，详细地论述了提高关系商的重要工具和方法，即建立更积极的关系范式和更高水平上的关系技巧。就家族成员而言，提高关系商的最大障碍之一，是缺少积极性。除理解和增加激励以外，保持期望值和责任感的新鲜和活力也是提高关系商必不可少的条件。本章用关系路线图、关系更新指南和关系

范式万花筒来解释和说明，通过对关系范式万花筒的观察，重新定位信念和关于关系的见解。本章同时也讨论了几种具体的、被验证过的提高关系商的工具，包括签订合作契约、加强沟通、促进理解、树立自尊心和解决问题的方法。

第5章，评估你的关系商。本章将告诉你怎样对你的家族企业的关系商做出评估，以及为了改善它所需要做的事情：建立一种以询问为基础的评估关系商的方法。除此之外，关系商调查表也提供了对于你们关系商水平的定量评估。同时使用这两种方法，将提供最可靠的评估。当关系商调查表不能完成时，顾问或咨询师能使用问卷的方法。根据得出的评估结论，你就知道关系商中哪些需要改进以及如何改进了。

第6章，家族企业的组织机构。为了在家族、企业和所有权之间得到最佳组合，本章详细论述了该组合所需的组织机构，介绍了有关这些机构的理论并提出具体的建议。比如，如何建立家族论坛、董事会和股东大会。本章还从家族企业运作角度说明了每个机构的基本职责。由于家族企业由多位执行官共同领导的事实日渐增多，本章将特别探讨总裁办公室作为首席执行官一级组成形式的可行性。

第7章，通过管理提高关系商。论述了成功的连续多代的家族企业背后的一个最重要的因素，即他们对家族企业所有权问题的独特视角。每个超过三代的家族企业已经形成了他们对所有权的独特看法，所有权更多地被看作是企业所有权人在管理上的责任而不是一种特权。本章介绍了管理的六个原则以及如何应用它们去评估你的家族企业对所有权的看法。

第8章，家族企业的道德困境。这是家族企业中最频繁的冲突根源之一。情况往往不是一人错另一人对，而是两人都对，但他们的见解互不相容或互相排斥。虽然人们知道怎样处理“对与错”的情况——收集证据维护自己的观点和证明别人见解是错误的——但人们却不知道怎样处理“对和对”的问题。家族企业中的许多冲突产生于“对和对”的问题转化成“对和错”的问题，因为当事人不知道怎样处理它们。

第9章，家族企业中的领导。主要论述家族企业领导人员所面临的独有的挑战与机遇。当你开始领导一个家族企业时，只是作为一个好的领导者是不够的。本章介绍了家族企业中领导人员面临的挑战，例如领导者

如何在家族、管理和所有权三个关系方面加强协调整合；论述了成功的家族企业的三种领导风格，即命令式、协商式和中庸式。本书详细介绍了发展中庸式的家族企业领导风格。

第10章，关系商和家族企业顾问。把关系商的原则和实践应用到顾问和家族企业之间的关系里去。拥有企业的家族和他们的顾问，往往都以为他们之间的关系是顾问为家族企业做事而不是共事。不管顾问有多么高的见识和技能，家族企业多么渴望帮助，他们一起工作的成功取决于家族企业主与顾问的关系商的水平，关系商也是为同一家族企业工作的顾问之间合作关系成功的关键要素。本章还提出了一种在专业人员之间合作的新模式，以及为了提高家族企业的顾问与企业主的关系商和专业之间合作的关系商所需使用的工具和方法。

《关系商——家族企业经营的迷思》的每一章都列了一些“反思的问题”，由读者或家庭成员一起使用，并提出需要考虑和讨论的要点。对企业顾问和学习者来说，“反思的问题”引导你像家族企业领导人那样去思考问题。此外，我们建议顾问们用“反思的问题”去考虑他们的家族企业的顾客，怎样利用关系商，这种新的理论去重新认识他们的工作，以及怎样增加他们的家族企业咨询工作的有效性。

本书适合你吗？

本书对拥有企业的家族以及与他们一起工作的专业咨询人员来说，具有实际可行的指导作用。我们希望它能引起家族企业的讨论，为咨询顾问提供一种重要工具，为今天大学里教育和学习“家族企业管理”课程的师生提供一种极好的资料来源。我们的目标是以使用者熟悉的语言，使拥有企业的家族能用本书来有效地：

- 解决分歧、冲突和言行不一的问题；
- 重新确定自己的期望值与任务，使之清晰明了；
- 改进交流和解决问题的方法，增加彼此间的信任和尊重；
- 认识变化和提高灵活性；

- 重新制订家族关系的范式；
- 再造家族企业的组织机构和管理机制；
- 与咨询人员顾问一起有效地工作。

同样，与家族企业一起工作的专业顾问的成功，也依靠他们与其客户的关系商水平，他们必须理解家族企业业主所面对的特殊关系的挑战。律师、会计师、保险代理人、银行家和其他人也必须认识家族企业的复杂性，寻找出把技术咨询和关系管理融合在一起的方法。当专业咨询人员陷入家族、企业、股东的期望与利害关系之间的冲突时，再好的技术方案也会失效，正如我们在前面事例里看到的，遗产继承计划难以被家族人士接受。

我们的论述中已经包括了与顾问一起工作的准则和不同顾问之间在专业领域合作的模式。由于几乎无人写过专业间的合作，因此我们相信本书将能改善家族企业所有权人与顾问们的关系和提高顾问们自身的关系商水平。

在家族企业里，学会与人融洽相处，学会怎样帮助自己或别人，这对你本身是至关重要的。因此，我们希望你能逐章阅读下去。如前所述，我们的目标是揭开家族企业融洽相处的秘密，为帮助你创立良好的家族企业关系，提出切实可行的工具和方法来完成目标。不管是和家族在一起，还是和顾问、雇员在一起，每个人对你都是重要的。希望在你看完《关系商——家族企业经营的迷思》后，我们能够听到你们的评论：关于这些理论如何帮助你们；家族企业如何提高家族的关系商水平；作为一个顾问，如何改善所在家族企业的咨询关系；作为学生，如何对家族企业的管理加深理解。当然，我们亦渴望得到你们的批评和建议。

埃德温·A·胡佛

科利特·L·胡佛

注 释

① 多恩 (John Donne, 1572—1631): 英国 17 世纪重要诗人，作家。——译者

- ② 斯蒂芬·科维：《高效率人士的七个习惯》（*The Seven Habits of Highly Effective People*），纽约：西蒙和舒斯特出版社，1999年。
- ③ 斯蒂芬·科维：《高效率家族的七个习惯》（*The Seven Habits of Highly Effective Families*），纽约：戈尔登出版社，1997年。
- ④ 丹尼尔·戈尔曼：《情商》（*Emotional Intelligence*），纽约：班塔姆出版社，1995年。