

an insider's guide to  
managing across generations

# Sustaining the family business

# 打造新一代 继承人

· 家族公司持续经营指南 ·

〔美〕马歇尔·B·波斯纳 著  
郭武文 马风涛 王庆华 译

美国家族公司论坛和家族公司研究所创始人  
美国国际汽车清洗店协会总裁  
美国东北大学家族企业中心的创始人和顾问  
**马歇尔·B·波斯纳**  
根据亲身经历撰写的倾力力作

关于  
家族公司  
最热销  
图书

 中国财政经济出版社

# 打造新一代 继承人

· 家族公司持续经营指南 ·

〔美〕马歇尔·B·波斯纳 著  
郭武文 马风涛 王庆华 译



Sustaining the  
**family  
business**

an insider's guide to  
managing across generations

关于  
家族公司  
最热销  
图书



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

打造新一代继承人——家族公司持续经营指南 / (美) 马歇尔·B·波斯纳著;  
郭武文 等译. —北京: 中国财政经济出版社, 2004. 4

书名原文: Sustaining the Family Business——an insider's guide managing across  
generations

ISBN 7 - 5005 - 7156 - 9

I. 打… II. ①马…②郭… 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 020000 号

著作权合同登记号: 图字 01 - 2004 - 0641

Sustaining the Family Business by Marshall B. Paisner

Copyright © 1999 by Marshall B. Paisner.

Simplified Chinese translation copyright 2004 by China Finance and  
Economic Publishing House.

Published by arrangement with Perseus Publishing, a subsidiary of  
Perseus Books L. L. C.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社出版。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。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: [cfeph@cec.gov.cn](mailto:cfeph@cec.gov.cn)

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京人卫印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 20.25 印张 196 000 字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月北京第 1 次印刷

定价: 48.00 元

ISBN 7 - 5005 - 7156 - 9/F·6256

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

---

献 给

*Mathew, Jason, Alex,  
Terri, Ian, and Connor*

# 策划人语

---

当发达国家的家族公司经过上百年的锻造，已步入成熟和规范发展轨道的时候，中国的家族公司有的正在孕育之中，有的正在蹒跚学步，有的正在抒发少年壮志，有的已开始酝酿接班人了……处于不同发展阶段的中国家族公司在成长过程中遭遇了各种困难。特别是进入新世纪以来，中国的第一代家族公司已经进入新老更替的时代。山西海鑫集团的“掌门人”突然故去，使涉世不深的长子李兆会（22岁）在毫无准备的情况下，不得不接管拥有数十亿资产的家族公司；兰州黄河集团试图打破家族制却险些闹得人仰马翻；重庆力帆集团老板尹明善，在政府和学界都认为家族公司应打破家族制，走现代企业之路的时候则声称家族企业50年不变……为数众多的家族企业由于缺乏传承方面的知识和经验，在新老更替的时候不免出现震动和滑坡，陷入要么父辈继续“垂帘听政”，要么职业经理人辅佐“幼主”的尴尬局面。中国的家族公司应当怎样繁衍、发展，家族公司“掌门人”的传承问题应当作出怎样的制度安排，已成为许多家族公司老板

的困惑。

沿着发达国家家族公司先辈们发展的足迹，我们清楚地发现，家族公司的繁衍发展有其内在的客观规律，权力的传承不是一朝一夕的事，必须作出科学合理的制度安排，必须将其纳入家族公司发展的全过程。因此，重视接班人的培养无疑是实现家族公司可持续发展的成功之路。

针对中国家族公司发展参差不齐的现状，我们适时引进了本书的版权，旨在为困惑中的家族公司老板们提供一种可资借鉴的管理、发展、传承和出售家族公司的思路，以及一个筹划未来的成功范例。

本书的作者从20世纪60年代到现在，在美国成功地经营了自己的家族公司——斯克鲁巴达布洗车公司，并将其成功传给了自己的儿子。该公司由于高度重视家族公司的文化建设先后被《公司》杂志和MCI授予积极贡献奖第一名，被马萨诸塞州授予“蓝筹创新奖”；在《成长为伟大的公司》、《顾客关系》两本书中，把斯克鲁巴达布洗车公司作为以顾客服务为核心的卓越典范。

为了撰写本书，作者对美国各行业家族公司进行了数百次的采访和座谈，再加上作者本人管理家族公司丰富的阅历，使大量鲜活的事例和具有说服力的论述跃然纸上，给人耳目一新的感觉。不仅如此，作者将家族公司成功管理和传承的众多因素归纳为13个关键问题，并一一给出了具体的解决方案。通读本书，字里行间始终贯穿着一个执著的观

点：即尽量拒绝高价出售企业的诱惑，尽早在制度上作出安排，把公司传承给子女们，让他们不仅有权拥有工作和实现自身价值的机会，更重要的是让家族公司的文化和核心价值观一代一代传下去。

看完本书，掩卷长思，我们有理由相信，它将为中国家族公司的老板们打开一扇通往外面世界的窗户，为他们勾勒出一个家族公司可持续发展的远景规划；它将提醒家族公司的老板们对传承问题尽早作出科学合理的制度安排，实现中国家族公司的可持续发展。假如能够实现这一策划选题的初衷，我们将感到欣慰，因为我们为中国的家族公司发展尽了一份绵薄之力。

2004年5月

# 致 谢

---

为了向我的儿孙们传授能够使他们在 21 世纪的生活和工作中获得成功所必需的道理和经验，我开始撰写一篇这方面的小文章。我希望借此跟他们分享家族生意给我带来的快乐，并且帮助他们决定最终是否参加家族公司的经营。即使他们选择了另外一条道路，我也希望我的文章能够让他们做好准备，以便在工作中出类拔萃，并从中获得满足。在写作的过程中，我才意识到，为了创建一个成功的、可以传承给我的孩子们的公司，我奉献出了人生最美好的年华。因此，原来的小文章就变成了讲述这个过程的一本书。

在写作的过程中，许多人有意无意地对这本书内容的形成提供了帮助。我在东北大学家族公司中心首届董事会的任职期间，该中心的董事保罗·卡洛甫斯基阅读了本书最初的提纲之后说：“这本书应当成为你家族公司的继承故事。”安永管理咨询集团客户关系团队的全国主管保罗·科尔也阅读了最初的提纲，他将我引向了另外一个方向。耶鲁商学院的巴利·J·内尔巴夫坦率地表示，除非我愿意



讲述我的家族故事，否则没有人会认真地对待我得出的结论。

我必须感谢我的妻子伊莱恩（在完成这本书的两年里，她为我忍受了许多烦恼）、我的女儿卡尔以及我的儿子鲍勃和丹，是他们愿意我们生活中的故事与读者分享。

麦斯共同人寿保险公司的约瑟夫·F·布拉姆、吉纳斯资源公司的理查德·纳尔瓦、纽约人寿保险公司的罗宾·韦佛尔、派克汉-洛玻尔-凯西-普林斯-泰公司的派翠莎·安妮诺、波士顿银行的杰拉米·韦厄以及波士顿大学的温蒂·汉德勒审阅了本书的初稿。他们的意见对于拓宽本书范围、提升本书对于读者的价值的价值的作用是不可估量的。

我尤其要感谢的是多年来帮助我制定家族公司传承计划的两家专业公司：弗尔曼-艾茨考维茨-拜伦森-拉戈莱卡会计公司和劳瑞-卡特勒律师事务所。在多年的交往中，他们给我提供了指导和良好的建议，且会计公司的卡尔·拉戈莱卡和律师事务所的戴维·R·安德尔曼还审阅了本书的最后文稿。

我还要感谢理查德·卢克。作为我的代理人，他从一开始就对我 and 这本书充满了信任。在他的指导之下，我毫无障碍地通过了从建议到签约的各个阶段。

再多的溢美之词也无法形容我的编辑莎拉·拉丝切佛对本书的贡献。她总是要求我对某些课题进行深入研究，并且利用其他的资料来证明我的结

论。我想即使在将来，我也会时常想起她每个星期发来的电子邮件。她帮助我整理思路、增加文字可读性的才能是无与伦比的。

在我认为已经大功告成的时候，珀尔修斯出版社的执行编辑尼克·菲利普森又给我提出了许多编辑方面的建议。

# 目 录

---

前言	( 1 )
<b>第 1 章 创造一种倡导公司传承的家族文化</b>	
.....	( 11 )
在餐桌上讨论生意	( 14 )
斯克鲁巴达布洗车连锁店的故事	( 18 )
家庭和公司的生命周期	( 27 )
市场价值与家庭价值	( 29 )
太优惠以至于无法拒绝的收购要约	( 31 )
本章要点	( 36 )
<b>第 2 章 跨代参与式管理</b>	( 39 )
把孩子们带入公司	( 42 )
放松你掌握的权力	( 50 )
授权的魔法	( 54 )
通过团队进行授权	( 56 )
完成向合意管理的转变	( 60 )
为非家族成员提供机会和奖励	( 66 )
家族公司计划和家族会议	( 68 )

本章要点·····	(76)
<b>第3章 建立一种有活力的公司文化·····</b>	<b>(79)</b>
创新对公司的重要性·····	(82)
再投资 管理增长 新技术·····	(83)
鼓舞共同愿景·····	(89)
给雇员更多的工作理由·····	(96)
培训——公司的心脏和灵魂·····	(105)
建立顾客特权·····	(109)
本章要点·····	(115)
<b>第4章 管理家庭矛盾·····</b>	<b>(117)</b>
家庭矛盾是有益的吗·····	(122)
利用外部董事·····	(130)
善意行为·····	(144)
本章要点·····	(149)
<b>第5章 制定税收策略·····</b>	<b>(151)</b>
遗产税·····	(153)
1997年减税法案·····	(154)
改革税法的建议·····	(156)
购并现象·····	(157)
机会的传承·····	(165)
税收策略·····	(166)
继承财富的影响·····	(168)
制定退休计划·····	(170)
关于退休的其他考虑·····	(176)

本章要点·····	(178)
<b>第6章 制定遗产计划·····</b>	<b>(181)</b>
让在企业里工作的家族成员保持对企业 的所有权·····	(183)
冻结企业股票价值·····	(187)
柱形股票发放·····	(189)
企业外的子女·····	(191)
僵局托管者·····	(196)
股票偿还协议·····	(200)
本章要点·····	(206)
<b>第7章 谁任命下一任 CEO ·····</b>	<b>(209)</b>
准备让继承人接收控制企业的权利·····	(212)
走出来·····	(220)
做出选择之后·····	(222)
本章要点·····	(228)
<b>第8章 当出售有道理的时候·····</b>	<b>(231)</b>
为什么家族公司被出售·····	(235)
什么时候应当出售和什么时候不应当 出售·····	(237)
公开上市是最佳的退出战略吗·····	(242)
做出出售的决定·····	(251)
为企业做好准备和为企业进行定位·····	(256)
本章要点·····	(258)

<b>第9章 进行成功的出售操作</b> .....	(261)
找一个合适的投资银行家.....	(264)
准备各种保守的财务报表.....	(268)
决定披露信息的数量.....	(269)
制定一份有说服力的机密备忘录.....	(271)
在会计方面运用权益共享法.....	(274)
运用管理雇佣协议.....	(275)
制定潜在的买方名单.....	(277)
创造一个市场.....	(280)
挑选买方.....	(283)
结束交易.....	(285)
一个成功出售的案例.....	(286)
本章要点.....	(290)
<b>总结 继承遗产，抓住商机</b> .....	(293)
<b>附录 家族公司世界</b> .....	(305)

# 前 言

---

不久前，在佛罗里达州的一个碧草如茵的高尔夫球场上，我结识了一位绝大多数美国人都会羡慕的人——卡车运输公司经理杰克。20世纪60年代，杰克在美国中西部创建了一家货运公司。他是在卡车运输业发展的黄金时期进入这个行当的：当时的铁路运输业正处于衰退过程中，而且联邦政府投入了数百万美元用于改善各个州之间的公路系统。经过辛勤的工作，冒着相当大的风险、同时借助一些正确的经营决策，杰克赚了许多钱。在此期间，他和他的妻子生育了三个孩子，并且把他们都送进了大学。他们每年都愉快地支付高额的税收，而且还在社区中的几个民间组织中投入了时间和金钱。杰克的公司为几十个人提供了就业机会和报酬，他三个孩子当中的两个在成年之后也加入了他的公司。

在我结识杰克之后不久，他的一个竞争对手找到了他，建议以1500万美元的价格收购他的公司。他的律师、会计师以及朋友们都认为这个建议值得认真考虑，因为卡车运输业现在是一个受到管制的

行业，而且杰克也正在为公司未来的经营担心。为此，他跟他的银行家进行了讨论，他们建议杰克在接受这项提议之前，先跟该银行的投资部门进行一下探讨。银行投资部门的人员又引荐了一家正在寻找收购成功小企业的上市公司。这家公司开价3000万美元收购杰克的公司，收购款项一部分用现金支付，另外一部分用股票支付，但无论如何，这个价格远远超过了杰克公司的市场价值（杰克计算其公司的账面价值为900万美元）。在收购条件中还包括向他的两个儿子提供为期5年的咨询合同，所以杰克认为这个条件太优越了，简直无法拒绝。他的妻子和孩子们也都表示同意。他和他的妻子可以因此免除生意或者经济上的忧虑，安享退休生活，而且他孩子们的工作也有了保障。

我之所以对杰克的经历感兴趣，是因为我自身的情况跟他非常相似。我和他的年龄接近，我也是在20世纪60年代中期建立了自己的公司——斯克鲁巴达布洗车连锁店，而且也跟他的公司一样成功。我的两个儿子也在成年之后加入了我的公司，而且我也收到了数额可观的收购要约。但是我们之间的相同之处仅此而已，其结果却不同。杰克出售了他的公司，而我却拒绝了收购建议，把我的公司传给了我的儿子。

杰克的决定是十分常见的。虽然许多家族公司有着非常美好的前景，但是在创始人退出之后仍然能够生存的却是凤毛麟角。在过去的30年中，不到30%的美国家族公司在易主之前传给了第二代，



而传给第三代的家族公司更是不到 10%<sup>①</sup>。究其原因主要有三：(1) 一些家族公司由于在市场发生变化的时候缺乏竞争力和没有采用新技术的资源；(2) 一些是缺少有作为的继承人；(3) 一些家族公司，就像杰克的公司一样，则是收到了他们认为“太优惠以至于无法拒绝”的收购要约。1996 年，私人公司的收购在美国达到了历史新高，总交易额将近 800 亿美元，比 1995 年增加了 84%，占当年美国所有兼并收购总额的 12%。<sup>②</sup>显而易见，投资银行家们相信这些家族公司拥有光明的未来，因为上市公司一直将全国范围的家族公司看做是它们兼并和收购 (M and A) 的主要对象。

家族公司在美国 1500 万家公司中占据了 90% 的比例，所以还会有大量的公司在不久的将来被出售。有分析人士预测说，在未来的 10 年中，将有高达 10 万亿美元的家庭资产（半数是以家族公司的形式）将转手。<sup>③</sup>尽管许多出售家族公司的人，像杰克一样相信，拒绝如此慷慨而优惠的收购要约的想法是不可思议的，但我还是认为，如果所有者和家族继续经营的话，其中有一半以上的公司价值将更高。收购杰克公司的那家公司毕竟投入了

---

① 《关于家族公司很少的事实信息》，保罗·卡洛夫斯基，东北大学家族公司研究中心时事通讯（1996 年）。

② 《该走了》，史蒂文·黎品和加布瑞拉·斯登，《华尔街日报》（1997 年 2 月 28 日）。

③ 《家族公司第二代企业家面对的新挑战》，玛希·希姆斯，Family Ink, Fairleigh Dickinson 大学 George Rothman 学院时事通讯（1996 年 10 月）。