

THE SUCCESSFUL FAMILY BUSINESS

一部轰动全球的家族企业管理学

[美] SCOTT E. FRIEDMAN 著
汤北骅 刘彬彬 译

钱袋里的亲人

——家族企业成功之路

A HOUSEHOLD BUSINESS ENTERPRISE THAT
CAUSE A SENSATION WORLD MANAGEMENT LEARNS



中国商业出版社

THE SUCCESSFUL FAMILY BUSINESS

一部轰动全球的家族企业管理学

7-2765

11

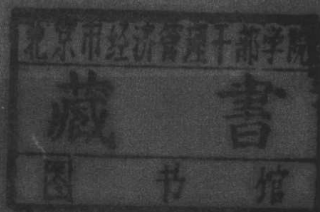
85950

[美] SCOTT E. FRIEDMAN 著
汤北骅 刘彬彬 译

钱袋里的亲人

—— 家族企业成功之路

A HOUSEHOLD BUSINESS ENTERPRISE THAT
CAUSE A SENSATION WORLD MANAGEMENT LEARNS



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

钱袋里的亲人——家族企业成功之路/(美)弗里德曼著;新明译.
北京:中国商业出版社,2001.11

ISBN 7-5044-4326-3

I. 钱… II. ①弗…②新… III. 私营企业-企业管理 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 086331 号

The Successful Family Business

**Copyright © 2001 by Scott E. Friedman, 700 Guaranty Bldy, 28
Church Street, Buffalo, NY 14202 - 3950, USA.**

北京市版权局著作权登记

图字 01 - 2001 - 3700

责任编辑:刘毕林

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京嘉羽印刷有限公司印刷

*

880×1230 毫米 1/32 开 10.5 印张 200 千字

2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

定价:19.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

序

近年来,家族企业一直是顾问、律师、会计师、财务计划人员和作家们的热门话题。许多人奉献了他们的知识、建议和技巧,旨在使这些独特的企业受益。有趣的是,家族企业虽然备受宣传与关注,但是迹象表明,其失败与破产的惊人数字并没有下降。

斯科特·弗里德曼所著的这本书是我所见到的可以让鸵鸟那人人皆知的头从沙子里拔出来的第一本书。他对他的见解坚信不移,即:不付出相当的努力,大多数家族企业将会失败。他进一步坦率而又清晰地阐明了为什么这一见解是正确的。不要误会,你并非可以从本书中随意找到一些



复杂问题的简易解决办法。相反,这是一本以研究与经验为基础,为你提供避免家族企业破产或失败的方法的一本书。

如果你在寻找克服困难的新鲜、可读、坦率的指南的话,请继续读下去。相反,如果你在寻找捷径或者是借口,以便推迟对话和计划,那么就请束之高阁。如果你选择不再往下读,请将本书送给你的职业顾问。本书中所含的信息将改善他们为客户需要服务的本领。

是什么使本书如此有效?在本书前半部分,弗里德曼要求读者以不同的方式看待决策、冲突和交流。他写道,家族或企业决策可以是:(1)对企业与家族都有利;(2)对企业有利但对家族不利;(3)对企业不利但对家族有利;(4)对企业与家族都不利。一旦家族成员理解了他们的选择,对他们的家族与企业的重大问题达成了共识,他们就可以从一个共同的角度出发,从而做出决策、解决问题。将这一看似简单的模式用于实践,会带来明显、积极的改观。这对于企业所有者和顾问来讲应该是好消息,他们每次设法推进家族企业的发展时,总是经历失望与失败,对此他们已经厌烦不已了。

弗里德曼继续向读者介绍了当今家族企业面临的一些最棘手的问题。不用什么心理呓语或法律术语,他探讨了退休、补偿、董事会、买进卖出和股东协议、产业规划、冲突,以及为公司挑选继承人等问题。他逐章列举了家族企业持续发展的重大问题,教给读者一种不同的视角,用于避免历史



已经见证的失败。他说明了如何解决困难的规划事宜,提醒大家一些常见易犯的错误,当大家觉得难以逾越时,又给予鼓励。

作为心理学家和管理顾问,我与许多家族企业客户打交道,经常遇到本书中所涵盖到的问题。虽然我总是充分利用大量现有可用的法律和财务技巧,但是,这是我读到的第一本详尽说明了有哪些技巧,以及如何利用这些技巧的书。在有关信托、股东协议、企业估价、保险、公司结构、产业规划及买进卖出协议等方面,本书浅显易懂、资料详尽。本书虽然信息量巨大,但是读起来饶有趣味、发人深思。另外,全书还穿插了耐人寻味的个案研究、使人增长知识的补充资料、最新的法律成案、具体的建议,以及极富挑战性的“家族企业审核”。

我希望,家族企业的职业人士、顾问、非家族经理人员也会通读全书,以汲取见解、获取工具,来应付他们在家族企业中所处位置的复杂性。在武装了这些信息之后,顾问们就会发现,他们所做的继任计划、产业规划或买进卖出协议在客户的书架上落灰的概率必将降低。非家族经理人员就能够就家族企业的未来发挥更加有效的影响、做出更加有教益的决策。

最后,我向那些正在经商的家族,以及准备经商的家族的所有成员推荐此书。请利用各章作为家族会议或家族理事会的讨论指南,将“家族企业审核”作为规划工作的道路

图,根据本书所涉及的一些挑战设定目标与目的计划。我本人已经采用了书中几个章节的信息,教授并考验我自己的客户。

在顿笔之前,我要重申,本书不适合那些动机不明或不按章办事的人。一旦你弄懂了手头这些问题,就必须采取行动。统计数据很明显:十家家族企业中只有一家能够逾越创业的第一代,而且,家族企业失败所引起的成本(情感上与经济上)能够改变人的一生。只有听从像本书这样的书籍中的忠告,你才能够真正掌管你的家族企业的命运。我谨要求各位读者将本书作为你踏上成功之路的第一步。

威廉·瓦留蒂斯 博士

奈威塔咨询股份有限公司 总裁



前言一

在过去 10 年里,人们对家族企业的兴趣与日俱增。这一点最为明显地表现在研究会上、课程中、专业会议与研讨会上,以及研究院与学术中心的兴起之中;而且还在不断扩张,表现在专业咨询与职业服务等方面。

刺激对家族公司兴趣的原因在于,对于家族企业是所有市场经济中的隐形核心的认可姗姗来迟。即便是在美国,这里有最活跃的证券交易所,家族公司占有所有美国公司的三分之二还多,约占工人总数的一半,至少占美国国内生产总值的 40%,从 1976 年至 1990 年间,家族企业创造了达 78% 的就业机会。

五十年前,商学院的学者们与服务业职业人士对公司的公有制和被所谓的“职业”管理极其迷恋。大的上市公司被认为是将来的主流,学术界和管理机构里的大多数人都

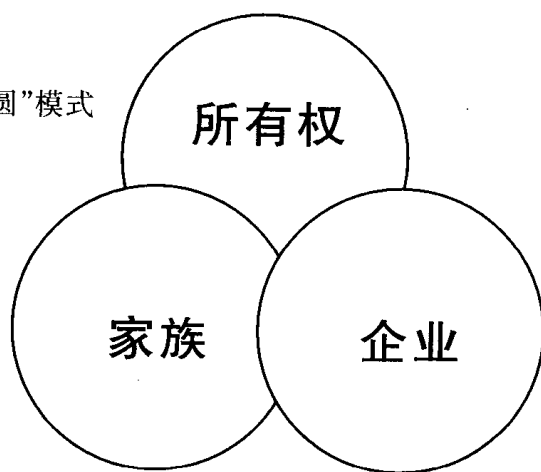


将他们的写作定位于这些公司。自然的结果就是,人们对家族企业是如何运作的,这些企业对经济和社会如何重要知之甚少。

60年代,刚刚起步的家族企业文献也只局限于数十篇文章之中。这些文章剖析了家族公司中发现的典型问题和社会动力学现象。

70年代,人们加深了对日益清晰、往往具有分歧的家族企业中的家族和企业利益的认可。到了70年代末及80年代,人们开始把家族与企业作为截然不同的“系统”进行分析。正是在这一期间,塔吉尤里与戴维斯为家族企业系统引进了“三圆论”(“论成功家族公司的目标”,《家族企业评论第5卷》,第一期)。这一理论框架明确地将家族企业的所有者(及其所关注的问题)纳入了以前只比较家族与企业所关注的问题的讨论之中。“三圆”框架已经成为该领域的主要研究方法。

“三圆”模式



自从 70 年代末以来,对家族公司的兴趣已经不断地转向集中研究这些公司是如何发展的,到最后形成了对家族企业发展的一体化分析。现在,我们有办法理解家族公司在某一特定时期的优势和遇到的挑战,我们也有能力预测这些公司将来会面临什么问题。

随着家族企业领域在理论上的每一次新飞跃,人们确定问题和为这些挑战找出解决办法的能力加强了。在这一领域的演变阶段,一般认为,家族与企业的结合既可以使家族公司高度创新、长盛不衰,也可以使它们比敢做敢为的竞争对手更加优柔寡断、更加脆弱可欺。其结果取决于家族公司的核心特色是如何得到发挥的。如果家族公司能够利用勤劳灵活的家族给企业带来的优势,那么,家族公司就可以在大多数商战中无往不胜。如果家族公司成为极端传统主义和家族争斗的受害者,那么,家族公司就很可能成为其他公司的猎物。经商的家族不但要迅速跟上本行业日益变化的技术和竞争,而且要学会把握家族与企业之间的相互联系。

斯科特·弗里德曼是一位帮助许多家族公司应付挑战的企业律师,他为经商的家族精心创作了这本《家族企业成功之路》。这是一本教你如何解决问题的书,是一本家族企业方便实用的法律参考书。本书还纵览了当今经商的家族面临的许多问题。依我看,本书对那些拥有中小型公司,对继任计划、产业规划和为了保护企业并维持家族关系的第

一代和第二代经商家族尤其有用。

弗里德曼是他自己家族所拥有的企业的律师和合伙人,他发掘了应付家族企业日常危机的实用良方。他认为,尽管经商家族常常遇到冲突,但是他们有能力打造一些世界上最成功的企业。佐以适当的工具和理解力,经商家族就能够处理日常遇到的挑战,并为将来的发展作好规划。

家族理事会和董事会是本书探讨的两种重要工具。这些独立的讨论话题有利于形成良好的决策,有效加强家族企业中的冲突管理。我的观点是,任何经商的家族,如果没有独立的外部人员参加的董事会,没有可以讨论经营企业的敏感问题的家族理事会,没有界定家族中的权利与责任、管理和所有权的规则,那么,这个家族就是在和命运开玩笑。

弗里德曼为家族建立理事会和董事会提供了指导方针,也为家族参与企业运作制定了规则(家族宪章),所有这些必将使公司走上成功之路。譬如,第四章就是关于买进卖出协议的入门读物。弗里德曼解释道,总有一天,有人要(或者是必须)脱离企业,因此,如果协议是提前拟定的,那么至于该怎么办就不会有那么多混乱。就一个相关话题,在第五章中,弗里德曼探讨了家族企业中解决争端的重要过程。他明智地强调,每个家族应该努力去更好地相互理解,做好决策,以最大程度地获取商业效益。

尽管每个家族讨论继任与产业计划并非易事,但是它

们对于家族企业获得长远的成功是至关重要的。弗里德曼就这些问题的法律与经济方面提供了通俗易懂的分析。读完本书，每个家族将更好地理解事先讨论这些疑难问题的必要性。在第七章与第八章中，弗里德曼对产业计划的选择和信托进行了简明可读的分析，用一种简单的方法处理一些非常复杂的法律选择。那些对责任有限公司好奇的读者在第九章中将发现很有帮助的解释。

律师帮助我们为像死亡和税收之类可能发生的事情做好准备，并且同时处理问题。我们可以向他们学习他们看问题的侧重点。我很高兴斯科特·弗里德曼对这一蒸蒸日上的领域注入了他的见解和忠告，并且鼓励读者将他的建议铭记心中。

约翰·A·戴维斯

哈佛商业管理研究生院 高级讲师

自主经营商业学院 院长



前言二

美国的大多数企业是家族企业：餐馆、五金商店、制造商、保险公司及服务提供商。家族企业可大可小；可能非常成功，也可能苦撑求活；可能具有悠久历史，也可能刚刚成立。这些企业的所有者来自各个种族、宗教、性别和各国移民。尽管有诸多差异，但是，家族企业都共同拥有一个非常重要的特点：即由某个家族所有或控制。所有者可能很少，也许仅仅是父亲或母亲加一个孩子或两个同胞，也可能很大，有同胞、子女、孙子或孙女、堂兄弟姐妹或表兄弟姐妹、姑妈舅妈姨妈和姑父舅父姨父。

企业为家族所有是一个重要的因素，其重要性远远超



越了这些企业中所发现的诸多差异。例如,一个家族所有的餐馆可能与一个家族所有的制造商更相似,而与股票在公共股票市场交易的另一家餐馆无法相比。本书探索了家族所有制的重要性,以及它如何增加了家族和企业冲突的可能性。根据这种分析,更为重要的是,探索了可以做些什么来最大程度地减少冲突,最大程度地获取家族成员之间的和平与理解。

不要误会:家族所有制企业是绝妙的制度,它为家族成员提供了丰富而且具有回报的机会。如果得以巧妙设计,它们可以为那些想得到就业机会的家族成员提供就业机会,为那些拥有投资的成员提供回报,为那些为了一个共同目标紧密团结在一起奋斗的父母、同胞和其他亲友带来精神上的收益,以及数不胜数的其他益处。从经济角度来讲,家族企业可能利润极大,这是因为他们比公有制企业能更快地抓住新的机会,而公有制企业则很不幸,它有为多层官僚机制所牵制的倾向。

尽管有这些优势,但是,家族企业的失败率高得让人心寒。据统计,每十个家族企业中大约仅有三个能坚持到创业人交付第二代,每十家企业中大约仅有一家能成功地传到第三代。家族企业的平均寿命大约是 24 年:领导人的任期与家族企业的普通创业人的任期相等。

上述统计数字虽然给人以深刻印象,但是它们还很难测定企业随着冲突给家族带来的情感打击。家族企业中的



冲突与婚姻中的冲突有惊人的相似，商业上散伙所造成的情感与经济上的压力与令人不愉快的婚姻一样痛苦。本书讲述了几个曾经有过的和正在进行的家族冲突的真实故事。在很多情况下，这些故事就是父亲与儿子或者是兄弟与姐妹在互相争斗，结果往往是走向法庭，有时甚至于登上全国性报纸的头条。这些争斗有时候是关于诸如公司资源的合理配置这些重大的商业问题，而有时候是关于诸如家族成员间缺乏尊重之类的区区小事。由于存在这种敌意，家族企业往往遭到损失，另外，虽然难以测定，在这种情况下家族也几乎不可避免地遭到损失。确实，任何曾经在家族企业中工作过的人都知道，这种企业就像一个高压锅，即使最小的失误也可能导致诉讼，甚至于最天真的疏忽也能导致争斗。在局外人看来是家族幸事，事实上往往是家族的祸根。

我相信，家族企业的失败大致可以归咎于以下三大要素：

1. 对于企业相关的决策发生意见分歧，形成家族成员间的冲突；
2. 产业与赠与税制度，即企业业主与职业人士通常所说的“充公没收”制度；
3. 各个企业所面临的一般性企业问题。

各家族如何更好地管理前两个要素，从而减少企业统计上的失败率，是本书要讨论的中心问题；而第三个要素因为非家族企业所独有，所以不作探讨。



为什么那么多家族就企业中为其所做的决策争论不休？为什么那么多家族首领不能制定一个满意的计划，以解决必须要解决的遗产税问题，即便是在他们还有很多年可以这么做的情况下？许多家族企业无论如何成功，如何之大，无论是什么行业，都会经历各种困难，是什么隐藏在这些困难的背后？为什么互敬互爱的家族成员会一遍遍反目成仇？更重要的是，从他人的错误中我们可以吸取什么教训，才能彻底消灭家族企业不光彩的失败率？

我相信，这些问题的答案最终归咎于家族企业中做出决策通常是混乱而无理性的。下面让我来解释。公开上市公司的决策基本上有两种影响，即：

1. 对企业有利；
2. 对企业不利。

相反，家族企业的决策基本上有四种影响，即：

1. 对企业和家族都有利；
2. 对企业有利，但对家族不利；
3. 对企业不利，但对家族有利；
4. 对企业和家族都不利。

因此，家族企业的决策被接受的可能性明显要比公开上市公司的小得多。使问题更加复杂化的是，每个人看世界的方式是独一无二的。这就意味着，一个家族成员可能认为某一决策对企业和家族都有利，而另一个家族成员则认为，该决策对企业和家族都不利。对有些人来讲，杯子是半满

的;而对另一些人来讲,杯子则是半空的。

除了人们以自己独特的方式看世界这一事实以外,参与家族企业的个人经常被他们作为家族成员的角色和作为职业人士的角色所困扰。例如,作为父亲或母亲,一个人可以无条件地疼爱自己的孩子,但是,作为孩子的雇主,同样的一个人又要扮演这样一个角色,即需要他根据孩子的业绩做出他的临界评价。家族成员懂得,错误应该被理解和遗忘,而雇主则把错误记录下来,作为业绩评估的标准,从而指导未来的雇佣决策。情感是家族关系的主导,而在工作当中,客观性和理智才是主导因素。总之,个人的家族角色和企业角色经常发生冲突,这一点就增加了家族企业的反复无常性。

本书的信息非常简单:如果家族能改善其决策过程,达到家族成员经常能认为所做的决策最为符合家族和企业的利益的话,那么,这个家族企业就更有可能繁荣昌盛。因此,任何有助于达成这个目标的计划、工具或战略都是有用的;无视这一目标的计划、工具最终将被证明不足甚至没有用处(这正好解释了为什么设有大量的法律机构的家族企业甚至会经历冲突和失败)。第一章详尽地探讨了这一理论,以便读者能够理解它的极端重要性,并且能利用它使你的家族企业繁荣昌盛,获得成功。

本书不仅提供了各种能使家族企业受益的技巧,而且更重要的是,明确地解释了这些技巧是如何起作用的,以及