



金钱与权力的王国

家族企业的兴盛之道

(法) 曼弗雷德·凯茨·德·维里尔 著
姜冰 姜阳 译

**Family Business:
Human Dilemmas
in the Family Firm**

个体、民营等私营企业如何能长盛不衰、香火绵延？
国外每十个家族企业中只有一个能延续到第三代！
为什么只有为数不多的家族化私营企业欣欣向荣，
而多数则日渐衰落呢？



机械工业出版社
China Machine Press



金钱与权力 的王国

家族企业的兴盛之道

**Family Business: Human
Dilemmas in the Family Firm**



机械工业出版社
China Machine Press

Manfréd F.R. Kets de Vries: Family Business: Human Dilemmas
in the Family Firm

Copyright © 1996 by Manfred F.R. Kets de Vries

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher. Authorized edition for sale in the P.R. China only.

本书中文简体字版由ITP公司授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-1999-1713

图书在版编目(CIP)数据

金钱与权力的王国: 家族企业的兴盛之道 / (法) 维里尔 (Vries, M.K.D.) 著; 姜冰、姜阳译. - 北京: 机械工业出版社, 1999.9

ISBN 7-111-07303-7

I. 金… II. ①维… ②姜… ③姜… III. 家族企业-企业管理-研究 IV. F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第22728号

出版人: 马九荣(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 范秋习 叶红波

北京忠信诚胶印厂印刷·新华书店北京发行所发行

1999年9月第1版第1次印刷

880mm × 1230mm 1/32 · 9.25印张

定价: 22.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

作者介绍

曼弗雷德·凯茨·德·维里尔是哈佛大学商学院教授，法国欧洲工商管理学院(INSEAD)的人力资源管理部主席，管理与领导学教授。他参加了阿姆斯特丹大学的经济学博士考试(1966)，持有哈佛大学的ITP证书(1967)。另外，他还拥有哈佛商学院的工商管理硕士学位(1968)和博士学位(1970)。1977年，他在加拿大心理分析学院从事心理分析培训，1982年，加入了加拿大心理分析学会和国际心理分析协会。他是一位职业心理分析员。他还在蒙特利尔麦吉尔大学(McGill University)获得了教授职位。

曼弗雷德·凯茨·德·维里尔的主要研究领域为心理分析、动力精神病学和管理学。具体的研究领域是领导学、跨文化管理学、职业动力学、组织性紧张学、企业家精神学、家族企业学和企业改组与变革进程学。曼弗雷德·凯茨·德·维里尔的著作包括《权势与企业思维》(Power and the Corporate Mind 1975年版，1985年新版，与亚伯拉罕·扎莱兹尼克合著)、《组织性悖论：管理学临床手法》(Organizational Paradoxes: Clinical Approaches to Management 1980年版，1994年新版)、《非理性的经理人：管理学的心理分析探索》(The Irrational Executive: Psychoanalytic Explorations in Management 1984年版，主编)、《神经过敏性组织：医治与改变障碍型管理模式》(The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management 1984年版，1990年新版，与丹尼·米勒合著)、《摇摇欲坠》(Unstable at the Top 1984年版，与丹尼·米勒合著)、《领导学的囚徒》(Prisoners of Leadership 1989年版)、《性格研究手册》(Handbook of Character Studies 1991年版，与西德尼·珀兹欧合著)、《睡椅上的组织》(Organizations on the Couch 1991年版)、《领导、傻瓜与骗子》(Leaders, Fools, and Impostors 1993年版)和《经理快车道上的生死竞争：有关非理性组织及其领导的文章》(Life and Death in

the Executive Fast Lane: Essays on Irrational Organizations and Their Leaders 1995年版)。另外，曼弗雷德·凯茨·德·维里尔还发表了上百篇论文，或是独立成文，或是一本书的某些章节。他的著作与论文已被翻译成十种语言出版。他撰写了无数案例，其中有三个被命名为当年欧洲最佳案例。

曼弗雷德·凯茨·德·维里尔是许多编委会的成员，也是国际组织心理分析研究学会的创始成员。他有时也作为报纸的专栏作家露面，有时也做组织设计(改组)和人力战略资源管理顾问，与许多美国、加拿大、欧洲和亚洲公司合作进行了广泛的经理开发工作。他五次获得INSEAD的知名教师奖。

目 录

作者介绍

第一部分 基本概念	1
第1章 导论	2
第2章 经营家族企业的挑战与风险	13
第3章 企业家的内心世界	24
第4章 家族企业心理动力学	35
第5章 企业领导的人际世界	49
第6章 家族成员之间的游戏	60
第二部分 案例与评论	73
A 内心世界与人际关系	75
案例1 剃刀胜过笔尖：弗朗辛·高梅兹与沃特曼公司	76
案例2 战胜女人与巫婆：阿尔卑斯山上的好莱坞	98
案例3 与企业家共事：在坎特尔公司的经历	106
B 象征性叛逆	123
案例4 组织生活中的《罗生门》：新潮鞋业公司	124
案例5 驱魔除妖：杜诺公司	135
C 嫉妒、怨恨与同胞对抗	147
案例6 谁是领导者：纳迪亚公司	148
案例7 艾丽丝漫游仙境：罗兰与斯通公司	162
案例8 父母之过：斯坦伯格公司	174

案例9 再访美狄亚：瓦尔泰克斯公司.....198

D 代际问题209

案例10 泥脚超人：安顿·德里斯曼210

案例11 持续式经营：伯尼尔集团237

结束语272

参考文献280

第一部分 基本概念

第1章 导论

2000年日趋临近，越来越多的人开始对企业家精神和家族企业倍感兴趣。新型企业与日俱增，每年新开业的企业是40年前的1 400% (Birch, 1988)。这种企业的增加不仅意味着家族企业数量的增多，也意味着人们对创业型家族企业在经济发展中的重要性的认识日益增强。

这类新型企业不断增加，部分是因为我们的工作观正在发生改变。认为我们生活在自恋时代的文化历史学家和精神病医生(如, Kohut, 1971; Kohut, 1978; Lasch, 1978)指出，自恋行为是适应后现代社会紧张与焦虑的一种方法。汤姆·沃尔夫所指的“自我一代”，即比其父母更加自我陶醉的一群人，已经随着时代的发展而出现了。在今天的劳动队伍中，许多人决定“做自己的事情”，以更好地控制自己的生活与工作。仅仅去挣工资已经不再是一个好的选择，“自我一代”更想付诸于实际行动。要实现这一目标，除了经营自己的业务之外，还有什么更好的办法呢？

创业型家族企业的崛起也是机构缩减、商业过程重塑和公司改组的一个附带成果。在这些多种多样的行动中，许多经理人离开了原来的工作岗位。对企业的忠诚已经成为历史的遗迹，而一度成为大型公司支柱的“组织人”则很快销声匿迹。在这些最新趋势的震慑下，经理们正在寻找控制自己生活的其他途径。一个很明显的办法，尤其对那些突然失业的人来说，就是开始经营自己的业务。

然而，创业型家族企业并不是新事物。在美国，80%多的企业为私人所有(Zeitlin, 1976)，在欧洲，这一百分比为52%(荷兰)到80%(德国与奥地利)(Donckels and Fröhlich, 1991)之间。而且，在美国和欧洲，家族企业是就业增长的主要来源，雇佣了劳工队伍总量的50%，占国民收入的40%。

有关家族企业的统计数字不仅仅指街头巷尾的食品店，正相反，

家族企业很可能就是一家跨国公司。在《财富》杂志的前500家大企业中，三分之一由某个家族控制，这些都是世界上卓有成就的公司，如包括法国的美其林公司，瑞典泰特拉帕克公司和宜家(IKEA)，丹麦的莱各公司，意大利的菲亚特、Olivetti和Benetton，荷兰的C&A、Heineken，英国的Cadbury Schweppes、Spencer和吉尼斯，北美的Mars、Anheuser-Busch、Bechtel和Seagram，亚洲的Swire集团和现代集团。

企业家与家族企业的重要性经常被人低估，部分是因为私人拥有的公司难于研究。许多家族企业总是遮遮掩掩，谨慎戒备地捍卫着自己的隐私，与外界交流时小心翼翼。因为这些企业为私人拥有，通常的申报规定不适用于它们，公众仅能得到有关它们的有限信息。此外，由于税收原因，这些企业经常通过一系列复杂的法律安排及离岸公司和信托公司隐藏财产的真实情况。

尽管难以掌握有关信息，人们对家族企业和企业家的兴趣却与日俱增。学者、创业型企业家(以及后来的家族企业拥有者)以及为家族企业工作的人(管理顾问、投资银行家、税务会计、律师、投资顾问及其他为这些企业服务的职业人员)逐渐开始认识到企业家及家族企业具有某些独特的特点、问题和挑战。有许多具体的法律、税务和金融技巧与这些公司直接相关，不太明显的是，在家族企业这个经常封闭的环境内也培养出了某些心理特征。事实上，许多与家族企业合作过或为家族企业工作过的人已经发现，传统的管理理论已经不再完全适用了。

在这些问题中，与创业型家族企业相关的独特问题包括：不适于管理职位的家族成员所处的困境；如何处理不在操作或指挥岗位，但试图影响企业的家族成员问题；角色冲突困境(比如，一个拥有父母、儿女角色的人同时又是经营业务的经理)；代际目标(intergenerational goals)差异带来的困惑。

尽管这些问题难以解决，但它们仅仅是一个开端。那些企业创业者以及之后的家族企业拥有者的“内心世界”(基于人生经历的性格塑造、指导生活的内部印迹)又是什么情况呢？与那些管理公共企

业的经理们相比，这些人的期望、动机和需要有什么不同？家族企业企业家领导风格的适应性如何？如何处理与继承和过渡有关的问题？为什么有的创业型家族企业获得了成功，而另外一些则失败了？家族企业是否应该意识到某种危机？

在围绕家族企业的所有问题中，核心问题是家族利益与企业利益的相互交织。下列因素使创业型家族企业与众不同：对企业的强烈个人认同、非同寻常的家族式动力、参与者之间浓厚的感情以及寻求家族利益与企业利益之间平衡时的某种具体冲突。

对这些企业来说，与外部世界竞争并获得成功仅是一个起点。家族内部及家族间的冲突与对抗也必须得以妥善解决。随着家族规模不断扩大，新的潜在冲突会累进式增加。无论对经营企业的人，还是对企业本身来说，处理继承和过渡带来的代际和同代间动力问题已经成为一段令人极为殚精竭虑的经历。

有关创业型家族企业的统计数字令人神伤。但不管多么沉重，这些问题值得人们重视。只有十分之三的家族企业能够生存至第二代，而只有十分之一能够生存至第三代。这些企业的平均寿命为24年，正好与创业者与企业维持关系的时间一致(Beckhard and Dyer, 1983a, 1983b)。很明显，创业型家族企业极其不稳定，问题复杂多变。此类企业的许多拥有者需要外界干预形式帮助，以打破现有僵局。鉴于家族企业的独特特点，必须发掘新的治疗方法，以使干预更为有效。

临床范例

不幸的是，许多组织学(包括研究创业型家族企业的)学者采取了“中子弹”式研究方法，只关注结构和系统，不关注涉及的人群。即使将人群因素考虑在内，适用于他们的个人动机、决策和集体行为理论也是过于简单。这些机械的人类功能理论带有相当的侮辱性，他们把经营这些组织的人群看成是一维的。人性的差异经常被忽视(Kets de Vries, 1989; Kets de Vries and Perzow, 1991)，个人性格的独特方面(个人的具体动机、需要、防备、幻想、症状、恐惧与焦

虑)极少引起人的注意。

然而,越来越多的组织学研究者逐渐意识到,逻辑性决策有自身的局限,超理性力量会强烈地影响领导能力、集团运作、组织战略与结构和企业文化。本书将这些因素考虑在内,并运用临床范例将人群重新纳入组织学研究。

构成各种行为者性格的复杂心理力量是理解家族企业心理动力的真正关键。因此,本书将探讨潜意识动机的作用、内心现实的效力以及童年经历对成人行为的影响。在用临床范例描述这些心理空间时,文中将引用来自心理分析学(尤其是客体关系理论、本我心理学、自我心理学)、动力精神病学、儿童开发理论、性格理论、认知论和家庭系统理论的一些概念和理论。

组织性诊断与干预的临床方法非常适合创业型家族企业带来的复杂局面(Kets de Vries and Miller, 1984b; Kets de Vries et al., 1991)。毕竟,企业领导(企业的创业者、拥有者当然属于这一类)并不一定都是理性、明智、讲求逻辑和可以依赖的人。许多企业家及家族企业领导人尤其易于做出非理性的行为(Zaleznik and Kets de Vries, 1975; Kets de Vries, 1984; Kets de Vries and Associates, 1991)。临床调查表明,许多问题都来源于组织的高级经理们的内心世界,来源于他们如何处理内心深处的冲突、欲望和幻想,来源于他们如何在企业环境中运用自己的个人防备系统(Levinson, 1972, 1981, 1984; Zaleznik, 1966, 1989; Hirschhorn, 1988; Kets de Vries, 1995, 1996)。

认识决策过程中的认知和情感紊乱有助于识别潜意识幻想和非意识行为影响组织内经营实践的程度。因此,为了达到诊断和干预的目的,我不只简单地看待家族企业中个人行为的表面影响,还将研究一下“深层”结构:主要行为者的内心动机、幻想、动力和抗拒。用临床方法研究有关创业型家族企业的独特问题将能促进更好地理解此类问题,这是我的希望。

在探讨并理解创业型家族企业的临床范例过程中,我将更多地使用心理学和心理分析学中的方法、技巧和词汇,而不是经营管理

问题讨论中出现的方法、词汇。在进一步探讨临床范例之前，我将简单地描述一下这一情况。

至于本书的案例研究和分析中使用的临床范例，我首先认为，研究人员不可能避免受研究课题的影响。事实上，做研究而不受个人和职业偏见影响的想法是一种错误观念。研究人员与其课题之间总会发生一定的关系(Glaser and Strauss, 1967; Devereux, 1967; Turner, 1974; Edelson, 1984; Schein, 1987)。因此，不应把这些因素当成个人情绪而视而不见，研究人员应当了解并欢迎这些因素，将它们看成重要的信息来源。研究人员应当随时准备好加入自我反省的过程，将这些情感转变为优势。当他们做研究时，应当经常意识到正在发生的事情。

不管喜欢与否，研究人员就是被调查的整个社会系统的一部分。在研究或干预过程中的某个阶段，研究的客体开始与研究人员“进行交谈”，并在他或她心灵内部激起某种反应，即“反移情反应”。反移情传统上指病人引起的治疗医生的情感(Epstein and Feiner, 1979)。然而，在这种情况下，反移情就是指病人或客体引起的研究人员的情感。当病人或客体对治疗医生或研究人员有移情反应时，治疗医生或研究人员就会对病人或客体产生反移情反应。

反移情和移情过程是理解人际关系时的关键概念。由于早期关系的“再现”，它们就成了人物、地点和时间出现混乱的过程。它们是一种重复现象，是与早期照料者的固定关系和由此而产生的持久行为模式的结果。移情与反移情是人类情境中无处不在的成分，是我们处理信息和组织经验的方式。一些活动能够表明一个人早期生活经历造成的持久影响，而移情与反移情则把这些活动组织起来。这些心理过程(整体关系背景的紊乱)在所有有意义的人类相互作用中都存在，包括在创业型家族企业中发生的情况。当反应显得非同寻常的强烈、非理性、错乱或情绪化的时候，移情反应可能正在出现。仔细评估这些移情和反移情反应，治疗医生或研究人员则可以得到另外一个信息源，可以与更常规的数据信息共同使用。研究人员或顾问们意识不到反移情反应时，他们的研究可能会遇到一些障

碍,但如果正确使用,对客体积极和消极偏见的了解则能够成为一笔巨大财富。

另外一个重要的临床研究概念是“主文”,即将包含信息和主题在内的可以系统化的各种数据和相关信息进行分组。在“破译”家族企业的主文时,研究人员与企业中员工的共同经历可以构筑成一些相互关联的事实性、认知性和情感性单位,从中可以提取出有意义的东西。主文可以包括一些有形的东西,如管理报表、文件和可以观察到的行为,也可以包括一些无形的东西,如象征性行为、组织信仰、某些战略决策、特别的人际关系模式和组织结构的种类。这些都能提供反映组织生活情况的线索。了解这些主文对我们分析组织现象增加了另一维空间。如果持续关注暗含的主题、经理们使用的比喻背后的含义、选择某些词语的理由和某些活动的含义的话,我们对组织生活的知识就会更加丰富(Kets de Vries et al., 1991)。

有一些规则有助于破译这些主文。首先是主题统一原则。当我们试图分析一个组织时,我们必须把不同的观察结果组合成一个相互联系的、富有凝聚力的单位。我们必须努力建造一个“格斯塔”(gestalt)或整体。第二,我们实际上在进行模式匹配,寻找结构平行,寻找目前事件与个人或组织历史事件之间的“拟合”。我们在观察能说明问题的重复现象(Geertz, 1973, 1983; Spence, 1982)。模式匹配是基于我们每个人都会困惑于时间移置的倾向。我们可能不会总是回忆过去,但我们可能经常按照过去的情况而误解现在,并通过现在的行为使过去重现。这时,移情这个概念就返回前台。我们经常对重要的人物和情境作出反应,觉得它们好像是过去的人物或事件。在某个时候可以是正确的反应而现在却明显地不合时宜。在某些反应显得不正确或过于强烈的场合下就是这种情况。在这些场合下,我们就必须注意了。

第三,解释需要以心理紧急原则为引导。这里的难题是辨认出普遍深入的关系模式、核心的冲突关系主题(Luborsky, 1984; Luborsky et al., 1988)。我们需要梳理出个人生活的“操作代码”(Leites, 1953; George, 1969)。我们认为,在主文的某个地方,总

是可以辨认出一个人最迫切的需要、打算或行为方式。为了理解正在发生的事情，很有必要辨认出一些经常重复的模式。一个人的各种关系中总是有一致性的。

第四，也是最后一点，多重功能原则(Waelder, 1936)。根据手头事务的心理紧迫程度，一部分主文可能不仅具有一重含义，并可以从许多不同角度看待它。有时，组织抗拒和防备过程显得特别突出。其他情况下，关键动力可能与组织参与者处理侵犯或亲密关系的方式有关。围绕着羞愧、内疚、羡慕、嫉妒和敌对发挥作用的过程也可能比较重要。使问题更为复杂的是，这些问题可能同时起作用，可能在个人、人际、团体、团体间和整个组织等层次上出现。因此，有必要在多重层次上寻找各种含义，决定其行为和决定的个人、组织根源与结果。

在这本案例书籍中，有关结构分析的观点都将与现有的有关领导能力、行政行为、团体动力、组织压力、权力与政治、组织设计、文化、战略和组织协商的论著整合起来，从临床的角度来观察。把源于临床范例的原则运用到传统的管理文献中，能帮助揭示结成统一格斯塔的模式，帮助我们解释创业型家族企业的心理动力源泉。在这个过程中，研究人员变成了翻译和破译密码者，转化着不同层次上的理解认知。

受众

我相信，本书从该角度出发，对许多受众都有益处。读了此书，工商管理专业的研究者能更好地理解与经营家族企业有关的问题。管理顾问们会发现提高组织诊断和干预有效性的更多途径。这些案例对处理在公共拥有的公司企业中不常出现的人际问题颇有帮助。

对学者来说，本书将能提供对家族企业环境中人类动机与行为的深刻理解。它将帮助开发更现实的组织运作模型。对资本家、投资银行家、律师、会计、房地产策划者、税务顾问或其他专业人员来说，在评价企业家和企业拥有者或经理(及其公司企业)的稳定性和潜力方面，本书将被证明颇有裨益。

本书的第五种受众包括欲深化对家族企业有关独特问题理解的企业家、家族领袖、家族领袖兼经理和为家族企业工作的经理人。

阅读指导

了解企业家精神和家族企业的最好办法是与家族经营组织中的人物打交道。然而，陷入“苦其心志”的家族动力学研究中，可能并不是一件舒服的事情。虽然有了学习的经验，但对各种关联的顿悟可能有点太迟了。为了避免犯大错误，对案例方法(使各类学生能够通过鉴别进行学习)要费一点口舌。丰富的案例描述使研究者可以站在主角的立场上思考各种复杂情境。于是，移情、比较和鉴别就成为理想的学习工具。

虽然本书包括概念部分，但它首先是一本实用书籍。它提供了许多理论概念，但并不意味着这是一本关于企业家精神和家族企业理论的书籍(主要对理论感兴趣的读者可以阅读我的其他拙作)。本书的相当部分由案例组成，大部分案例都是我撰写并教授的。尽管这些案例遵循事实性的叙述方式，但我希望读者会意识到它们充满人类谬误和偏见。对每一个案例，我都附加了一些我的思考，但它们只代表我本人的观点。读者应该仔细阅读提供的材料，得出自己的结论，梳理出自己的疑问，“哪方面出了问题？哪方面是正确的？在那种情境下我会怎么做？”

在研究这些案例时，读者们也应避免陷入“决定陷阱”。克服了寻找草草了断的诱惑而对材料细嚼慢咽的读者可能会发现，一个问题往往不只有一种解决办法。读者应当特别小心，许多问题根深蒂固，难以解决，没有捷径可寻。

本书中的许多案例并不是欢快的故事，许多包含着令人困惑的问题，难以找到答案。之所以把它们包括在内，可以用教育学的观点来解释：从结局为失败的情境中可以学到许多东西。撰写这些案例的目的就是诠释在经营家族企业时容易犯错误的一系列事情。许多案例中的问题可能无法解决，因为主人公已经踏上了一条自我毁灭的旅程。在大多数情况下，这些案例都是从一个顾问的角度提出

来的，意在解决该组织中错综复杂的问题。

尽管难以找到解决办法，但我希望能够为读者寻找到一系列的思路，使未来解决问题更为成功。如果读者能够掌握一定数量的临床技巧，当他们发现自己处于类似情境时，这些技巧就会有有用武之地了。

本书有两部分。第一部分主要讨论了一些与创业型家族企业有关的问题。第二部分集中于各种案例的研究。

导论之后为第2章，以对家族企业拥有者、拥有者兼经理以及经理们的300多次采访为基础进行研究，主要探讨尤其适合于家族企业的各类问题。第2章搭建了一个舞台，使以后各章可以专门讨论与这些企业有关的独特心理动力。第3章探索了企业家的内心世界，讨论了他们主要关注的一些主题，研究了这些主题影响他们工作行为的方式。与这些人合作时遇到的困难也同时给以解决。

第4章从对自恋的发展及变化的讨论开始。因为“反应性”自恋在家族企业人群中相当普遍，所以对它的动力也进行了探讨。同时，分离-个体化问题(成为一个个体，同时又将自己区别于家族其他成员的过程)也得到了关注。在这种背景下，过渡物体和过渡空间的作用也得到了勾勒。本章结尾时讨论了嫉妒以及嫉妒掩盖同代和代际动力的方式。这为探讨同胞对抗和恋母情结问题奠定了基础。第5章倾向于人际关系问题的研究。它探讨了组织领导者承受的心理压力，并对一些领导者到达组织顶端后容易偏离正确轨道的原因提出了一些精辟看法。

某些家族情结和“邪恶”联盟如何影响家族企业是第6章讨论的主题。该章探讨了各种不良的家族信条，最后还研究了继承的心理动力。

本书第二部分由取自各国(美国、加拿大、法国、瑞士、瑞典与荷兰)的案例组成。从某种意义上讲，它们都是家族企业中同一主题的各种变体：创业者的个性、领导权力向后代的转移、家族制度与企业制度之间的相互作用。尽管有时为了保护主人公的身份而将名字做了改动，但所有案例都是真实故事。不过，弗朗辛·高梅兹与