

美国《家族企业》杂志独家授予全球中文版

[美] 芭芭拉·斯佩克特 编著  
程云琦 译

# 家族企业

The Family Business

## 执行经典

打造高效的权利链

POLICIES & PROCEDURES  
HANDBOOK

長 春 出 版 社

家族企业

# 执行经典

(美)芭芭拉·斯佩克特 编著 程云琦 译

長 春 出 版 社

**图书在版编目(CIP)数据**

执行经典/(美)芭芭拉·斯佩克特编著;程云琦译. —长春:长春出版社,  
2006.5

(家族企业)

ISBN 7-5445-0174-4

I. 执... II. ①芭...②程... III. ①家族-私营企业-企业管理  
IV. F276.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第038101号

The Family Business Policies & Procedures Handbook

Editor: Barbara Spector

Copyright©2006 by MLR Holding LLC

Simplified Chinese Translation Copyright©2006 by Changchun Publishing House

Published by arrangement with Family Business Publishing CO. and with courtesy of authors who own their articles copyright.

All Rights Reserved.

经美国家族企业出版公司独家授权和持有版权的作者授权,本书中文简体字版由长春出版社出版。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。

---

**著 者:** 芭芭拉·斯佩克特编著 程云琦译

**责任编辑:** 张耀民 程秀梅

**封面设计:** 大 熊

---

**出版发行:** 长春出版社

**总编室电话:** 0431-8563443

**发行部电话:** 0431-8561180

**读者服务部电话:** 0431-8561177

**地 址:** 吉林省长春市建设街1377号

**邮 编:** 130061

**网 址:** www.cccbs.net

**制 版:** 长春国栋文化传播中心

**印 刷:** 长春第二新华印刷有限责任公司

**经 销:** 新华书店

---

**开 本:** 787×960毫米 16开

**字 数:** 240千字

**印 张:** 17.5

**版 次:** 2006年5月第1版 2006年5月第1次印刷

**定 价:** 35.00元

---

**版权所有 盗版必究**

## 前言 持续企业的步骤

有时候,家族企业所有者会被繁重复杂的管理工作压得喘不过气来,这一点也不奇怪。当你们开会议论感恩节该送客人什么礼物时,当有人在你的父亲节野餐会上提起这个季度的季报时,有时确实会让你感到前景迷茫。

幸运的是,家族和企业之间的相互影响已经有了深入细致的分析,并且开发了解决相关问题的实用方法。提出这些创见的许多人本身就是家族企业的领导者,还有的是心理学者、财产咨询师、律师,他们对帮助家族企业所有者如何创业、如何守业做出了巨大贡献。

在本书中,针对当今家族企业所有者面临的最头痛问题,你会读到《家族企业》杂志社——自1989年以来,它就致力于提供家族企业管理方面的策略和技术——精心收集的这一领域最优秀的专家们提出的见解。许多文章是第一次与读者见面。其他则摘自《家族企业》杂志,以及其他一些专门满足家族企业所有者需求的出版物。

本书向家族企业所有者、经营者提供了许多系统性的建议,还有来自现实生活的鲜活案例,详细介绍了如何运用这些工具和技巧来打造高效成功的家族企业。本书的主题包括:

- 制定家族用工政策
- 挑选和培训继承人
- 建立家族理事会和董事会
- 确定家族员工和非家族员工的报酬
- 为企业和家族制定战略规划
- 管理股东关系

当然,每一个家族都有自己的情况,并不存在放之四海皆准的某种方法。但本书包含的丰富建议必定对你解决具体问题有所启迪。在本书中,作者们不仅根据自己或者他们的委托人的经历提供了大量活生生的案例,而且他们

还提出了如何去发现问题、解决问题的策略。

家族企业的创建人都是些怀有美好梦想、但每天都要随时做出决定的企业家。随着企业的发展,在第二、第三代管理层在一旁翘首以盼的情况下,这种凭直觉做决策的方法并不可取。读过本书,相信你一定会把它放在案头,在企业向前推进的每个阶段,你都会把它打开,看一看对你有益的建议。

——芭芭拉·斯佩克特(Barbara Spector)

# 目 录

**前言 持续企业的步骤/1**

**第一章 家族和家族企业的融合/1**

打造家族能人队伍/1

什么是你的未来/5

当子女加盟企业/8

跨越性别差异的鸿沟/14

**第二章 打造领导技能/19**

凯瑟琳·格雷厄姆的经验教训/19

描绘家族企业组织机构图/23

管理后进合伙人/27

化解僵局的规则/33

培育企业家精神/37

做个好老板,也做个好妈妈/39

**第三章 协同工作/45**

兄弟合伙人需要开放政策/45

阐明期望的合伙章程/49

实现大家族的团结一致/58

正确的决策方法/61

分割公司为的是家族团结/65

## 第四章 平稳传承/69

- 企业传承的 12 个步骤/70
- 企业接班人的成功秘诀/77
- 向外推荐继承人/82
- 给银行的传承备忘录/86
- 当继承者需要指挥权时/87
- 招募过渡领导者/91
- 当孩子们说“不”/93

## 第五章 家族企业治理/96

- 选择合适的公司结构/96
- 设计家族企业治理结构/103
- 建立家族理事会/108
- 股东大会的任务/114
- 拥有企业的真正意义/117
- 烹调家族会议/122
- 组建家族控股公司/126
- 家族办公室的好处/129

## 第六章 规章和守则/133

- 家族宪章：避免未来冲突的保障/133
- 起草家族行为守则/138
- 制定家族伦理规范/140

## 第七章 公平支付报酬/143

- 制定薪酬计划/143
- 公平支付基本工资/148
- 经营者薪酬策略/153
- 制定可变的薪酬计划/161

ESOP 是否适合你的公司? /168

## 第八章 计划和战略/173

制定战略规划/173

为战略开支赢得支持/179

多样化投资守护财富/182

战略收购创造价值/185

做得更好,而不是做得更大/191

评估股权投资基金/195

如何应对经济低迷/198

找到合适的顾问/201

领导顾问团队/205

## 第九章 达成财务共识/211

高效企业的七个习惯/211

亲属之间的书面协议/214

制定股利政策/224

价值评估:美在旁观者眼中/231

公平解决所有权争端/235

## 第十章 面向未来/243

走向退休的小步骤/244

担当继承人的顾问/246

减轻家属的负担/249

“均等”不等于公平/252

遗嘱之战:一位经营者的经历/259

如何与潜在的收购者打交道/262

收购谈判的自我保护/264

出售企业的十条戒律/267



## 第一章 家族和家族企业的融合

家族经营企业,古已有之。世界上现存的最古老的家族企业——金刚家族企业,一家从事神庙修建和建筑总承包管理的日本企业,竟然创建于 578 年!许多家族企业的历史远比大型公众公司,甚至一些国家政府的历史都要悠长。然而,家族成员之间的合作并非看上去那么单纯。

拥有企业,在一起工作的家族成员有三个相互重叠的身份,他们既是家族成员,又是企业所有者,同时还是企业管理者。在每一个领域都有自己的“基本原则”,而且各不相同。举一个简单的例子,在家族内部,父母试图做到平等对待所有的孩子。但是,如果共同拥有企业,兄弟姐妹分别持有的有投票权的股份数量就决定了每一位所有者决策权力的大小。如果他们在企业工作,每一位兄弟姐妹的职权高低又取决于他在公司组织机构图中担任的职位。

这听起来够简单,但是,当兄弟姐妹必须在家族成员、企业所有者和企业管理者三个角色之间进行转换时——这种转换往往取决于一次会谈——问题就变得复杂了。如果没有明确的角色区分,对什么才是“公平”的不同观点和误解就很容易产生。

协调这些问题的第一步是企业领导者确定谁能加盟家族企业的决策。同时,考察申请家族企业职位的家族成员(连同已经在家族企业工作的亲属),必须确定他们是否有真正的工作热情,如果确实如此,接下来的问题是他们是否具备这份工作所要求的技能和经验。即使某位家族成员不适合担当全职员工,还是存在许多其他途径,可以让他对公司和家族的目标做出贡献。

### 打造家族能人队伍

意图持续经营的家族,必定要打造出一支强有力的管理者和所有者团队。

“我们希望企业一直控制在家族手中。希望把企业传给孩子们,他们能走

多远就走多远。”虽然表述各异,但多年来我从家族企业所有者口中听到的大多是类似的愿望。这些家族企业,少的只有两位子女,多的有 10 位,再加上他们的配偶。

这些家族企业需要处理好家族成员的职业发展计划。以下有六条建议,确保合格的人才不会被忽视。

1. **明确意图。**向公司全体员工明确宣布,你打算延伸家族企业所有者队伍,有兴趣的年轻家族成员应该有所准备,唯有有能力并具有奉献精神的年轻人才可能晋升高级职位。向大家解释,为了实现持续发展,公司必须打造一支强有力的管理者和所有者团队,每一位有能力并且有奉献精神的员工,无论是家族成员还是非家族成员,在个人成长方面都能得到公司的帮助。

许多家族企业所有者不准备这么做。他们犹豫出售企业会不会有更好的结果,或者是怀疑孩子们有没有接手的能力。他们还斤斤计较为加强公司管理水平的花销。

要不要出售企业,这个问题往往要拖好几年才能明确。与此同时,宝贵的时间可是耗不起:最好你还是来看看孩子们现在有没有能力准备接班。至于完善管理水平的诸多花销,等到五年之后你自然会明白它们的价值。

2. **一视同仁。**拿坐飞机来打比方,有的企业所有者把嫡亲安排在头等舱,把姻亲安排在经济舱。还有的家族企业,男性享受头等舱待遇,而女性只能呆在经济舱。

一家企业有 6 位家族成员,5 年前,其中的 3 位姻亲被视为高素质的能人。之后,4 位家族成员表现很好,并得到了提拔。另外两位 27 岁和 35 岁的媳妇则悄然引退,理由是她们需要更多的时间来照料孩子。

我和她们做了私下交流。关心孩子这自然不假,不过她们还承受着公司上下认为女性是“二等公民”的压力,虽然公司管理层对此矢口否认。这些妻子不愿流露出她们的不满,因为她们的丈夫还盼望着能平步青云,可不想“兴风作浪”。

3. **为“堕落天使”平反。**对于把事情办砸的家族企业老板的子女,圈内人士往往会大加议论。我接触过的各种组织,比如家族企业、公司、非盈利机构或者政府,都存在着这样的“堕落天使”。原本他们被寄予厚望,没想到却被打

入冷宫,或者在“地狱”饱受煎熬。

对这种事,人们常常有许多种说法:失去天恩的那个家伙被当做了替罪羊,或者被人陷害了,要不然就是运气不好成了牺牲品。每当我听到这样的刺耳言论,我总会力促管理层重新“审理案件”。

最让我满意的一次拯救行动是一位企业主的儿子。为了自己的提拔,两位非家族成员管理者对他进行了陷害和攻击。这位儿子从小就把公司财产视为己有。后来,他和新娘租了一套新居打算搬

#### 要点提示

作为全职员工的家族成员往往彼此互不熟悉,非家族经理人很容易要弄政治手腕,在重大事务上制造分裂。

家,周五的晚上他从公司仓库大院开走了一辆卡车。结果在周一的上午,公司总经理便指责他的偷窃行为,要求他要么辞职,要么吃官司。这位儿子选择了前者。

若干年后我来到了这家公司,核实情况之后,我请求董事会重新进行调查。董事会发现了其中的猫腻,又调查了其他几桩有争议的事件。最终,这位非家族成员总经理被解职。虽然过了好多年这位儿子才平了反,但从此他和企业有了长达5年的融洽合作。

4. 释放“囚徒”。在企业干的不好的家族成员往往成为了“囚徒”。他们仍旧留下来,是出于一系列考虑:和别处相比,拿到的钱和享受的福利要可观得多。或者是他们一直被认为就该在这里工作,公司也没有理由不聘用家族成员。

解放这些“囚徒”,既对个人有利,对公司往往也有好处。要做到这一点,他们必须扪心自问,好好想一想自己的生活目标。这份工作能实现他们最大的满足吗?现实地看,按照目前的技能、工作态度和业绩表现水平,他们在家族企业还有发展前途吗?

公司的年长领导者能帮助他们有更清醒的认识。家族企业应全面评估他们的能力和业绩水平。如果是岗位开放、竞争上岗,公司管理层必须做到客观地评估某人是不是最佳人选。唯有充分比较,对各个候选人的监管才能奏效。

5. 创建家族团队。在大型的后代企业,作为全职员工的家族成员往往是

彼此不熟悉的堂兄弟或表兄弟。这就给非家族经理人要弄政治手腕、在重大事务上制造分裂提供了机会。

如果家族亲属能定期碰头,就能做到互通有无,加强合作,增进相互理解,互帮互助,并强化对公司的奉献。我曾经培训过一些堂兄弟、表兄弟团队,少的有3人,多的达18人。后来他们都制定出了定期碰头的规章,并严格执行。

6. 制定职业发展计划。针对大问题,家族成员要制定出一套“管理—发展计划”。该计划是常规岗位绩效评定的补充,而不是替代。它的目的在于提高家族成员的能力,鼓励他们承担额外的工作,加强学习。这有助于他们发现工作和家庭生活之间发生的矛盾,学会如何找到平衡。它还有助于家族成员认识到自己作为企业所有者对员工、股东、客户、供应商和社会应承担的责任。

**要点提示**

能够平反“堕落天使”的公司有助于家族成员走出年轻时犯错的阴影。

职业发展计划的对象不仅仅是年轻的家族成员,还应该包括全体公司员工。对每位员工的业绩水平,对提拔前的准备情况,监管者每年至少要评估一次。

以上这些建议有助于公司全员——家族成员和非家族成员——参与的各项计划的有序开展。公司的持续经营意图显然需要长期的努力才能实现。一视同仁和释放“囚徒”的做法,强调的不仅仅是个人在公司的公平与合法待遇。平反“堕落天使”,则给纠正“冤假错案”留下了回旋余地,并有助于家族成员走出年轻时犯错的阴影。最后,创建家族团队和制定正规的职业发展计划,为家族成员的集体进步提供了组织形式。

——詹姆斯·E·巴雷特<sup>①</sup>(James E. Barrett)

<sup>①</sup> 詹姆斯·E·巴雷特是费城克雷雪姆公司家族企业事务部的负责人(jebcmc99@comcast.net)。

## 什么是你的未来

面对家族企业的种种情感选择,深入些,找寻真正的答案。

有时一些客户会征求我们对家族企业就业方面的意见。他们常常犹豫不决:我要不要加入家族企业?是不是还要呆下去?如果留下来,是继续现在的职位还是找个新角色?我应该离开吗?是不是要退休啦?

我们总是不厌其烦地提出建议,但我们认为,更明智的做法是找出隐藏在背后的真正问题。

在职业计划方面,识别出根本性问题非常重要。然而,面对自己在家族企业的未来之类的情感选择,人们往往不能深究下去找出根源。

真正的问题在于情感和毕生选择——即使没有受到胁迫——往往混淆了个人的职业选择。根据我们的经验,寻求咨询者常常在个人的大是大非问题上犹豫不决,说不清什么是自己想要的生活,什么才是自己最看重的方面。比方说:

●我是谁?在职业规划师看来,每个人都有独特的天分、天资和技能,就像指纹一样,人人不同。只有准确了解自己的能力和技能(运用职业规划书籍介绍的工具,或者接受职业规划师和顾问的帮助),你才能承担对家族企业来说恰如其分的职位,对你个人来说适合扮演的角色。

●我想要什么?我的工作到底有什么价值?许多人的回答无非是罗列出所谓的成功标志——工资、头衔、补贴、办公室面积、加入董事会的邀请函等等。实际上,你应该多考虑考虑自己的工作实质,看看究竟能获得多大程度的满足感。例如,是不是想要更多的自由;旁人的更多支持和表扬;团队对自己的认同;源自公司繁荣的自在和富足感?

我们发现客户常常把成功的标志和内在的感受混为一谈。于是,没有加薪而感到的不高兴,实际上可能是因为长时间没有得到表扬引起的。拼命争取更好的头衔和职位,也可能是因为它是获得更多个人自由的唯一途径而已。

●在哪里我感到更随意?这个问题牵涉你打算在哪里生活,不过也可能和你希望的工作环境有关(户内或户外;坐班或不坐班;有压力或无压力;出差

或不出差)。通过以前职位所表现出的喜好和厌恶,你能体会到什么才是自己偏好的工作环境。

●我的生活目标是什么?或许你所在的家族企业有明确的使命宣言,不过大多数企业都没有。无论如何,你该想一想你个人的使命,它和家族企业的是否一致?在自己的职业生涯中,你希望最终实现什么目标?你想为谁服务,通过什么途径服务?退休之时,你最希望听到什么样的职业评价?什么才能激发你的工作热情?

### 关键在于个人潜能

我们建议求职者,尤其是有家族企业背景的考生,写一份简短的个人职业使命说明书。我们的一位客户是这么写的:“诚信,有求必应;提出新想法;创造快乐。”使命说明书有助于你明确到底是在家族企业内,还是在家族企业外最能实现自己的目标。

我们曾经做过一项不太正规的调查,想知道那些对自己的工作感到满意的人们是否有某种普遍的特征。我们召集了大约 100 位被调查者,他们有的是我们的客户,有的是研讨会的听众。有些在家族企业工作,有些不是。有的被调查者满怀企业家热情;有的能很好地参与团队协作;还有些只是不合群的员工。有的被调查者经常变换工作,有的一辈子都没挪过窝。

这些人都拥有我们所说的个人潜能。先不要只看字面意思,其实个人潜能并非驱使别人的力量。实际上,它反映的是一种感觉,就是所有这些被调查者都体会到的那种实现自己所想的能力。

如果你有这种个人潜能,那么首先你得了解自己想要的究竟是什么。就像伟大的棒球手、洋基队的队长尤吉·伯拉说的:“如果你不知道自己想到什么地方,那你就永远无法到达那个地方。”其次,在发挥个人潜能之前,你必须要有选择的自由。这就是我们为什么力劝年轻一代和年长一代——还有公司——放弃家族成员大学一毕业就必须一辈子为家族企业服务直至退休的因循守旧的做法,而应该考虑其他选择的原因。

在个人关系方面,如果老板和求职者双方都能做到供求互补,并且选择自由,那么就能实现最佳的人际关系。自由选择反面是约束,遵循的往往是勉

强式逻辑,比如:“我不能令家族失望。”“我别无选择。”“他们要我做这份工作。”

勉强式逻辑也许可以承担义务,但很少能带来工作的快感。更有甚者,这种思维还会引发不满和消沉情绪。

### 永远是家族企业?

职业规划并不因为你加入家族企业而终止。相反,一些新出现的问题必须定期予以解决。21岁时吸引你热情工作的东西未必能打动40岁或50岁的你。你的价值观变了,工作条件也变了,还有打交道的对象,比如家族成员、同事、客户、供应商,也都变了。

职业顾问估计,在整个职业生涯中,每人平均将调换5次到8次工作。职业满足感有赖于保持自由选择,不仅仅是在入行之初,而且要在每一次职业选择之时。

但是换工作并不一定意味着换老板。事实确实如此,家族企业内部也存在着换工作的可能性。

比方说科琳,她是中西部地区一家家族企业的十几位第四代兄弟姐妹之一,大家都在竞争公司的高职位。最终科琳没有胜出,但是大家都是公平竞争,因此她也没有抵触情绪。她依然热爱家族企业,和大家一道努力工作。科琳主要负责产品和销售。在个人使命说明书中,她觉得自己对写作和演讲有非常大的热情,如今她成为了公司的公共关系专家,尽管她副总裁的行政头衔并没有反映出她所承担的这部分职责。

#### 要点提示

没有加薪而感到的不高兴,实际上可能是因为长时间没有得到表扬引起的。

还有30岁的道格,他是一家经营成功但增长缓慢的建筑公司的创建人。后来他逐渐对运动和健美行业产生了兴趣。道格的妻子贝弗,现在担任公司的总经理,她鼓励道格发展一个独立的娱乐业务部,专门开发和设计学校用运动器材。

不管你是打算留在家族企业,还是有其他什么打算,职业满意度都需要有奉献精神。无论是为哪家公司服务,你都必须致力于它的使命,它的目标,它

的人员。而且,这种奉献精神也是针对你个人而言的,就像丁尼生所说:“去奋斗,去追求,去发现,但不要放弃。”在人生的重要阶段检视我们的价值观和目标,我们会对工作当中的自由和奉献有全新的认识,这些会给我们带来真正的职业满意度。

——保罗·福利斯柯富(Paul Frishkoff)

帕特·福利斯柯富<sup>①</sup>(Pat Frishkoff)

## 当子女加盟企业

一些基本原则有助于建立与子女的富有成果的合作关系。

作为家族企业的创建人,毫无疑问,你会特别考虑子女及亲属的加盟时机。或许你为这些年轻的家族成员感到自豪,希望他们在员工和团体面前展示出能力。毕竟他们都是你的骨肉。而且,无论你的用意如何,总有一位继承人会接替你的位置,引领企业迈向未来。但是,你还不能确定他们有没有所需的业务能力和领导能力。所以你要安排好他们在企业的初期工作,以便大家都能做出未来的决定。这是一条漫长的道路,并且需要你来创造出适宜的工作环境。

虽然你的继承人还处在青春期,还在家族企业内外学习专业技能,但你此时就应该考虑企业传承的早期计划,即使真正的交班还要过很多年之后才会发生。在这个期间,用不着做出明确的继承和继任决定。但是,企业所有者应该花时间和家族、企业的每个人商讨各种未来。应评估各种长期备选方案和可能发生的状况,这样每个人都能明了自己所处的位置,能够规划未来。关键在于描绘出备选方案最多、而不是有限的家族未来的画卷。子女的教育程度、内在能力越完善,他们的学习和成长就越快,你能教给他们的就越多,企业未来的选择就越多。

子女加盟企业,没有必要搞一个庆祝的就职仪式,这只会让他们尝到失败

---

<sup>①</sup> 保罗·福利斯柯富,博士;帕特·福利斯柯富,企管博士,他们在俄勒冈州经营家族企业领导权咨询公司,提供咨询和演讲服务([www.patandpaul.com](http://www.patandpaul.com))。



的滋味。入门并不轻松。首先他们要获得别的员工的接受。除了家族名分，他们还能拿得出什么？能做些什么？在这个阶段，你的继承人会面临各种考验。别的员工想知道他们喜欢什么，他们是否值得信赖，他们是否体谅员工的需求。通过完成重要任务来获得员工的信任至关重要。员工现在就会评估这些亲属未来的领导潜力。

除了及时了解员工的需求外，在这一阶段，创建人还必须支持继承人的需求。密切观察子女的学习体验——观察他们接受考验、履行职责，观察他们处理业务，观察他们对业绩考评的反应——同时也正在打造企业传承的基础。在这个阶段，未来的继承人和非家族经理人往往处于平等的水平。创建人应该注意到他们双方的相互品评——甚至是竞争——他们需要明确未来的意图。你希望家族实现传承吗？还是等等再说？如果子女未来成为了CEO，那么非家族经理能得到什么？管理层有没有机会分享公司的部分所有权？当子女加入公司管理层，以上这些都是你需要向下属说明的问题。如果没有得到创建人的许诺，即使胜任的领导者也会缺乏推进公司向前迈进的动力。

### 家族成员的加盟原则

家族成员加盟企业的方式，决定了他在多大程度上能和同事建立融洽的工作关系，多大程度上为自己打好迈向未来的基础。年轻人进入家族企业之初，就与父母/CEO——有时包括已经在企业工作的其他全体人员——签署明确的协议和聘用合同，这有助于入门过程更加平稳，更有效率。这方面有一些重要的指导原则可供参考。也许有的原则对你来说来得太迟了，不过，在打造家族企业有效的内部合作关系方面，这些原则都有普遍的指导意义。

●明确新人的角色和未来。新人加盟家族企业，应该有明确的职位，还应该说明他未来的发展方向。作为新人，应该像应聘其他企业一样和家族成员认真商谈。不要妄加猜测。商谈是家族成员之间探讨从未交流过的事务的一个很好途径。

●工资应根据对企业的服务而定，而且要与从事相同工作的员工的工资水平有可比性。这对家族企业是个特别的问题，因为它往往和平等对待的家族观念相抵触。许多家族企业给每位家族成员发相同的工资。有时这种做法