

50 lessons learned from long lasting,
successful families in business

Perpetuating the family business

家族企业常青

保持家族企业长盛不衰的50条秘诀

〔美〕约翰·L.沃德 (John L. Ward) 著
逸 文 译



全球公认的家族企业研究权威
国际家族企业咨询集团公司创始人
美国西北大学家族企业管理中心教授兼执行主任
瑞士洛桑国际管理学院家族企业经营管理资深教授
约翰·L.沃德
超越“富不过三代”的倾心力作



中国财政经济出版社

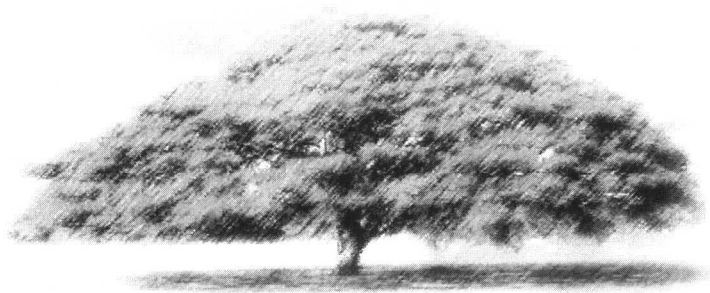
50 lessons learned from living lasting
successful families in business

Perpetuating the family business

家族企业常青

保持家族企业长盛不衰的50条秘诀

〔美〕约翰·L.沃德 (John L. Ward) 著
逸文译



全球公认的家族企业研究权威
国际家族企业咨询集团公司创始人
美国西北大学家族企业管理中心教授兼执行主任
瑞士洛桑国际管理学院家族企业经营管理资深教授

约翰·L.沃德

超越“富不过三代”的倾心力作



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

家族企业常青：保持家族企业长盛不衰的 50 条秘诀 / (美) 约翰·L. 沃德著：

逸文译 . —北京：中国财政经济出版社，2006.2

ISBN 7 - 5005 - 8909 - 3

I . 家… II . ①沃…②逸… III . 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 005914 号

著作合同登记号：图字 01 - 2005 - 5182

First published in English under the title John L. Ward Perpetuating the Family Business, 1st edition by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The Author has asserted her right to be identified as the author of this Work

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.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址：北京市海淀区阜成路甲 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 218 700 字

2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月北京第 1 次印刷

定价：48.00 元

ISBN 7 - 5005 - 8909 - 3/F · 7753

(图书出现印装问题，本社负责调换)

谨将此书献给：

许许多多支持我、鼓励我，并慷慨地与我分享经营管理经验的家庭。是你们让我领略到家族企业的魅力和在社会生活中所发挥的重要作用。感谢你们给我和广大读者提供的宝贵知识。

策划人语

当发达国家的家族企业经过上百年的锻造，已步入成熟和规范发展轨道的时候，中国的家族企业有的正在孕育之中，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企业在成长过程中遭遇了各种困难。特别是进入新世纪以来，中国的第一代家族企业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企业；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企业应打破家族制，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。中国的家族企业应当怎样繁衍、发展，家族企业“掌门人”的传承问题应当作出怎样的制度安排，已成为许多家族企业老板的困惑。

沿着发达国家家族企业发展的足迹，我们清楚地发现，家族企业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，必须将其纳入家族企业发展的全过程。因此，重视接班人的培养无疑是实现家族企业可持续发展的成功之路。

针对中国家族企业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企业老板们提供一种可资借鉴的管理、发展、传承家族企业的思路，以及一个筹划未来的成功范例。

本书作者约翰·L. 沃德是瑞士洛桑国际管理学院专攻家族企业经营管理的资深教授，美国西北大学凯洛格（Kellogg）商学院家族企业管理中心教授兼执行主任，是全球公认的研究家族企业经营管理问题的权威。作为国际家族企业咨询集团公司的主要领导人，他参加过 500 多家家族企业的培训计划，这成为他汲取知识与灵感的最主要的来源。为了撰写本书，他对全球各行业家族企业进行了长达 25 年的研究，再加上作者本人管理家族企业丰富的阅历，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，作者将家族企业成功管理和传承的众多因素归纳为“五大发现”和“4P 原则”，并在此基础上归纳总结出家族企业在经营管理中必须注意的 50 条经验与教训。通读本书，字里行间始终贯穿着一个执着的观点：为了使家族企业常青，家族企业尽早在制度上作出安排，以便让家族企业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，它将为中国家族企业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企业可持续发展的远景规划；它将提醒家族企业的老板们对传承问题尽早作出科学合理的制度安

排,实现中国家族企业的可持续发展。假如能够实现这一策划选题的初衷,我们将感到非常欣慰,因为我们为中国的家族企业发展尽了一份绵薄之力。

2006年3月

致 谢

本书是我研究家族企业经营管理 25 年的时间里所积累的知识与经验进行反思而总结出的。如今，我能够有幸从事这份为我带来极大乐趣的工作，需要感谢的人实在是数不胜数。

就本书而言，我需要感谢那些我已经相识多年的家族企业，是它们让我有机会学到了我今天所掌握的大部分知识。每一个家族企业都有着与众不同的特点，这使我从每一个企业身上都取得了不同的收获。在学习的过程中还能够给予他人以帮助实在是人生一大乐事，而我恰恰就是这样一位幸运儿。

此外，我要感谢我在瑞士国际管理学院和西北大学凯洛格（Kellogg）商学院的学生，以及我所推出的研究计划的参与者。凯洛格商学院家族企业工商管理硕士班的学生是我所见过的最有上进心、最具竞争力的学生。而过去 15 年中参加过国际管理学院“家族企业培训计划”（“Leading the Family Business”）的超过 500 家各类家族企业，不仅充分显示了它们的领导者渴望发展与进步的决心，也成为我汲取知识与灵感的最主要的来源。

我还要特别感谢那些在家族企业研究领域与我一起勤

奋耕耘的同仁们。我在国际家族企业咨询集团公司（Family Business Consulting Group International）的朋友们对家族企业的真诚关爱，时刻激励着我，使我能够以更大的激情投入到相关的工作之中。我从他们的专业精神和热情的工作态度中所学到的东西，实在难以用言语形容。感谢克雷格·阿洛诺夫（Craig Aronoff）教授、兰德尔·卡洛克（Randel Carlock）教授、米盖尔·加罗（Miguel Gallo）教授和伊恩·兰斯伯格（Ian Lansberg）教授，他们是当之无愧的学术大师，令我受益匪浅。我还要感谢西北大学凯洛格商学院的同事罗依德·舍夫斯基（Lloyd Shefsky）教授和瑞士国际管理学院的同事乔西姆·施瓦斯（Joachim Schwass）教授，感谢他们的无私友谊与支持。

莎朗·尼尔顿（Sharon Nelton）的参与，让本书的写作由一项工作变成了一种乐趣。找到一位不仅拥有语言天分，而且精通家族企业经营管理理论的编辑实在不易。而莎朗在写作与家族企业有关的文章和书籍方面，已经拥有超过 20 年的经验，能够与她合作真是一大快事。谢谢你，莎朗。

最后要对我自己的家人表达真心的谢意。我衷心地希望从其他家庭那里获取的经验能够让我们更加快乐地生活在一起。

序

这是我迄今为止所写过的针对性最强的著作。它来自于我多年来对世界各地众多成功的家族企业的观察与研究，来自于这些企业的领导者在信任的基础上和我们进行的推心置腹的交流与沟通。本书汇集了我从他们那里学到的最主要的经验与教训。家族企业是所有类型企业的代表。在家族企业中，人们相互依赖，为了生存、健康、财富，甚至是幸福而工作与生活在一起。

在书中，我并没有完全透露那些教会我这些秘诀的家族企业的名称。这些企业的所有者都曾是我为之提供咨询服务的客户，因此，我有必要对他们的资料进行保密。当我必须使用他们的案例对本书的内容加以说明时，我都刻意地隐去了他们的名字。凡是在书中使用真名引述的案例资料，则都是来自于文章、书籍、报纸以及其他已经公开的媒体资料或是该公司的网站。

写作本书的目的不是要针对某些具体的问题开出具体的药方，也不是家族企业遵循了书中所介绍的每一条秘诀就能做到长盛不衰。事实上，书中所介绍的，只是我根据多年的观察与研究，对大多数能够做到长盛不衰的家族企业的成功经验进行的总结与分析，并不是每一条秘诀都适

用于所有的家族企业。同样，在成功的家族企业身上，也并不一定能够看到对所有秘诀加以运用的痕迹。我希望读者能够根据您所在企业的实际情况，选择和应用适合您的家族和家族企业的秘诀。

我也希望读者能够通过阅读本书，了解到您所在的家族企业下一步的前进方向，以及今后更长时期内可能遇到的前途发展问题。我的用意之一是，促使阅读本书的家族企业领导者能够将在工作中总结出的经验教训认真及时地传授给自己的接班人，帮助他们对当前做出的经营决策更有信心，并对那些可能妨碍企业发展的事物积极地采取行动。书中所列出的秘诀，同时为读者提供了若干思考问题的工具，希望读者们能够通过积极有益的思考，发现企业经营管理中所固有的因果关系。也就是说，家族企业的管理层在今天所做出的决策或采取的行动，有可能将会对企业和家族成员们的未来产生深远的影响。

约翰·L. 沃德

于美国伊利诺依州艾温斯顿市及瑞士洛桑

目 录

第一部分 家族企业长盛不衰的经营模式

第 1 章 家族企业所面临的挑战·····	(3)
挑战一：企业领导权和所有权的世代交替·····	(5)
挑战二：经营管理方式的转变·····	(6)
“富不过三代”·····	(7)
本书写作的基点·····	(9)
第 2 章 五大发现·····	(17)
发现一：重视挑战·····	(20)
发现二：家族企业所面临的许多问题是相似和 可以预见的，但人们对同一个问题的 看法却可能有所差异·····	(22)
发现三：沟通是保持家族企业长盛不衰的一个 不可或缺的元素·····	(27)
发现四：运筹帷幄是企业实现持续经营的基础 条件·····	(32)
发现五：责任感·····	(37)

第 3 章 4P 原则	(41)
原则一：防患于未然 (Policies Before the Need)	(44)
原则二：明确工作的目的性 (Sense of Purpose)	(46)
原则三：重视各项政策的讨论与落实 (Process)	(49)
原则四：对子女的教育 (Parenting)	(52)
两个家族的故事	(53)
第 4 章 对未来发展的展望	(57)
家族企业发展的三个阶段	(61)
家族的观念与企业所有权构成之间的关系	(63)
经营策略	(66)
两家家族的故事 (续一)	(69)

第二部分 家族企业长盛不衰的 50 条秘诀

第 5 章 家族企业经营的第一阶段：所有者独立经营阶段	(77)
秘诀一：成为社会企业家	(84)
秘诀二：预先设定退休年龄	(88)
秘诀三：培养自觉自愿的责任感	(91)
秘诀四：确立工作能力至上的用人原则	(93)
秘诀五：吸引最有能力的家族成员参与公司管理	(95)
秘诀六：刻意培养一批家族以外的企业管理人	

才.....	(98)
秘诀七：为非家族成员的人才提供足够的财富 或致富机会.....	(101)
秘诀八：营造家庭第一的氛围.....	(102)
秘诀九：勤于学习.....	(105)
秘诀十：有节制地使用财富.....	(107)
秘诀十一：认清财富是一个中性概念.....	(108)
两个家族的故事（续二）.....	(110)

第6章 家族企业经营的第二阶段：兄弟合伙经营

阶段.....	(119)
秘诀十二：提倡良性剪枝.....	(125)
秘诀十三：善于利用私营企业的优势.....	(128)
秘诀十四：投资社会资本.....	(131)
秘诀十五：建立企业利益至上的原则.....	(134)
秘诀十六：选择性地招收家族成员.....	(136)
秘诀十七：增强个人资料的透明度.....	(140)
秘诀十八：积极性赠与.....	(147)
秘诀十九：对下一代进行早期教育.....	(149)
秘诀二十：建立家族的行为准则.....	(152)
秘诀二十一：培养和学习交流与沟通的技巧	(155)
秘诀二十二：为某些家族成员提供自主投资的 机会.....	(157)
秘诀二十三：分享投资机会.....	(162)
秘诀二十四：加强对家族成员配偶们的教育	(163)

秘诀二十五：重视价值观的传承·····	(165)
秘诀二十六：家族领导权的继承者应该发挥 “母亲”般的作用·····	(169)
两个家族的故事（续三）·····	(172)

第 7 章 家族企业经营的第三阶段：家族成员协作

经营阶段·····	(183)
秘诀二十七：树立变革的风气，保持灵活的企 业文化·····	(188)
秘诀二十八：保持企业精神·····	(191)
秘诀二十九：灵活而富有创意地解决融资问题 ·····	(195)
秘诀三十：制定灵活的股息分配政策·····	(197)
秘诀三十一：将眼光投向无限的未来·····	(199)
秘诀三十二：给予家族成员公平公正地处理 持有股权的自由·····	(201)
秘诀三十三：积极考虑非个人的所有权管理模 式·····	(203)
秘诀三十四：定期召开家庭会议·····	(205)
秘诀三十五：开展所有权责任教育·····	(207)
秘诀三十六：作一名积极参与企业经营活动的 主动所有者·····	(210)
秘诀三十七：眼观六路，手脚不越雷池一步 ·····	(213)
秘诀三十八：尊重经理人和他们的管理方式 ·····	(215)
秘诀三十九：重视家庭教育的作用·····	(217)

秘诀四十：为家族成员的职业发展提供辅导与帮助.....	(220)
秘诀四十一：重视家族领导权的传承.....	(222)
秘诀四十二：向最需要帮助的家族成员伸出援助之手.....	(224)
秘诀四十三：允许家族成员（在家族企业和家族中）发挥不同的作用.....	(226)
秘诀四十四：参与慈善与公益活动.....	(229)
秘诀四十五：建立“家族成员都同属一个大家庭”的观念.....	(232)
秘诀四十六：将家族的行动宣言当作一切问题的核心.....	(237)
秘诀四十七：重视价值观的形成和发展演变.....	(241)
秘诀四十八：培养家族成员的社会责任感.....	(245)
秘诀四十九：过程与结果同样重要.....	(247)
秘诀五十：成为家族企业的捍卫者.....	(248)
两个家族的故事（续四）.....	(250)
高瞻远瞩.....	(255)
 附录 1 50 条秘诀一览表.....	(275)
附录 2 五大发现和 4P 原则概述表	(289)
附录 3 家族企业行为指南	(299)

第一部分

家族企业长盛不衰的经营模式