

When Family Businesses are Best

家族企业最佳实践

家族和谐与企业成功的双层规划流程

[美] 兰德尔·卡洛克(Randel S. Carlock)

[美] 约翰·沃德(John L. Ward)

／ 著

谢芳 高皓

／ 译

欧洲工商管理学院领导力教授

西北大学凯洛格商学院教授

联袂创作

—— 实现家族与企业的共同繁荣 ——

东方出版社

When Family Businesses are Best
家族企业最佳实践
家族和谐与企业成功的双层规划流程

[美] 兰德尔·卡洛克(Randel S. Carlock)
[美] 约翰·沃德(John L. Ward)

/ 著

谢芳 高皓

/ 译

图书在版编目 (CIP) 数据

家族企业最佳实践: 家族和谐与企业成功的双层规划流程 / (美) 卡洛克, (美) 沃德 著; 谢芳, 高皓 译. —北京: 东方出版社, 2012. 5

(家族企业治理)

ISBN 978-7-5060-4670-1

I. ①家… II. ①卡… ②沃… ③谢… ④高… III. ①家庭企业—企业管理 IV. ①F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 087013 号

When Family Businesses are Best by Randel S. Carlock and John L. Ward

Copyright © Randel S. Carlock and John L. Ward 2010

First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited under the title When Family Businesses are Best by Randel S. Carlock and John L. Ward.

This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan.

The authors have asserted their right to be identified as the authors of this Work.

Simplified Chinese edition copyright © 2012 by Oriental Press

All rights reserved.

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2011-3533 号

家族企业最佳实践: 家族和谐与企业成功的双层规划流程

(JIAZU QIYE ZUIJIA SHIJIAN; JIAZU HEXIE YU QIYE CHENGGONG DE SHUANGCENG GUIHUA LIUCHENG)

作者: [美] 兰德尔·卡洛克 约翰·沃德

译者: 谢芳 高皓

责任编辑: 张 仂

出版: 东方出版社

发行: 人民东方出版传媒有限公司

地址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印刷: 小森印刷(北京)有限公司
北京市文林印务有限公司

版次: 2012 年 6 月第 1 版

印次: 2012 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

开本: 710 毫米×960 毫米 1/16

印张: 15

字数: 150 千字

书号: ISBN 978-7-5060-4670-1

定价: 42.00 元

发行电话: (010) 65210059 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

谨以此书献给来自全球各地、在过去几年中与我们一同研究并分享理念的所有学生、企业高层管理人员和家族企业。你们的活力和热情始终支持着我们的工作。

《家族企业治理丛书》顾问委员会

(以姓氏字母为序)

- Randel Carlock 教授 欧洲工商管理学院家族企业中心创始主任
John A. Davis 教授 哈佛商学院家族企业课程主任
Ivan Lansberg 教授 耶鲁大学管理学院原教授
Joachim Schwass 教授 瑞士洛桑国际管理学院家族企业研究中心主任
John L. Ward 教授 西北大学凯洛格商学院家族企业中心联席主任
范博宏 教授 香港中文大学经济及金融研究所所长
郭 樑 教授 清华校友总会秘书长、清华大学教育基金会副秘书长
黄绍伦 教授 香港大学原副校长、香港大学社会科学研究中心创始主任
金乐琦 教授 香港科技大学亚洲家族企业研究中心主任
廖 理 教授 清华大学五道口金融学院常务副院长
宁向东 教授 清华大学公司治理研究中心执行主任
张小劲 教授 清华大学政治学系主任、中国政治发展研究中心主任

《家族企业治理丛书》编委会

- 主 编 高 皓 清华大学经济管理学院
副主编 郑宏泰 香港中文大学香港亚太研究所

致谢

由于本书为跨学科研究，因此，我们要感谢欧洲工商管理学院（以下简称“INSEAD 商学院”）和凯洛格商学院研究团队的支持。

INSEAD - 温德尔国际家族企业中心（卡洛克教授在该中心担任创始主任）由维龙尼克·桑西奥姆和纳萨莉·博加奇担任中心协调人员。我们还特别感谢博格曼斯、拉霍伊斯特、霍夫曼和温德尔家族，在早期他们就已认识到我们这项研究的重要性，为我们的研究和著作提供了所需的经费支持。博格曼斯 - 拉霍伊斯特创业领导力讲席的支持为创业精神、家族企业以及家族企业领导力的重要性提供了强有力的聚焦。

我们还要感谢来自全球各地家族企业的凯洛格 MBA 学生和校友在最近 10 年中所提供的灵感和洞察力。我们还要特别感谢参加凯洛格商学院家族企业治理课程的 400 多位学员所带来的经验和给予我们的鼓励。

我们的家族企业同事们也分享了理念和关键洞察力，提供了鼓励和支持；我们热情感谢他们对本书所作出的贡献。家族企业学会（Family Firm Institute, FFI）、全球家族企业协会（Family Business Network, FBN）以及咨询顾问都对我们的思路产生了积极影响，他们也是家族企业研究和教学领域的重要贡献者。

能够得到下列人士的支持，令我们倍感幸运：伊琳·威廉姆斯对手稿进行了最终编辑，并且提供了对各大家族的访谈；弗格·伯恩为本书提供了早期研究支持；而 INSEAD 商学院的露西亚·特普拉教授则对最终验证提供了

非凡意见。我们也很高兴能够再次与斯蒂芬·鲁特及其在 Palgrave Macmillan 的专业团队携手合作。

最重要的是，我们要感谢 INSEAD 商学院和凯洛格商学院来自世界各地的学生和家族，他们分享了自身的故事和经验，将我们带入他们的生活和企业中。我们的目标是突出企业家族如何成功地在个人和职业层面解决自身所面对的问题和挑战。出席我们的课程、项目和会议的家族常常提及向其他家族学习的重要性，而我们也希望本书能够为这一目标作出贡献。

兰德尔·卡洛克
约翰·L·沃德

序言

家族意味着关怀，而企业则聚焦于金钱——因此，家族与企业肩协作、发展成功伙伴关系的可能性并不高。然而，根据事实以及全球各地家族企业的发现，对这两个往往相互冲突的体系进行双层规划，是家族和谐与企业成功的关键。本书以同样由这两位作者在五年前出版的《家族企业战略规划》（*Strategic Planning for the Family Business*）一书中提出的双层规划理念为基础。新出版的《双层规划流程》对经过事实验证的工具进行了改进，将价值观、愿景、战略、投资和治理举措与综合全面的家族企业规划关联起来，从而使家族和企业体系密切配合。

本书既严谨又实用——用企业易懂的框架和真实案例来解释复杂的概念。本书是为了协助家族企业，尤其是企业主和非高层管理人员重视规划和治理概念。其目的是展示成功的家族企业是如何协同运作的，而不是为了提供有关“如何规划”的指南。作者运用各种访谈、研究和个人咨询经验，撰写了来自全球各地的真实案例，展示成功的家族企业如何将家族承诺转化为为家族、企业及其利益相关方建立长期价值的竞争优势。这些案例聚焦其他家族企业主和领导者的思路和经验，将协助读者探索自身家族企业中所存在的可能性。

在二十一世纪，家族企业普遍面临着三大普遍挑战：首先，要妥善处理领导层和所有权的代际传承；其次，要鼓励家族的参与，确保家族承诺成为竞争优势；第三，确保家族对金融资本和人力资本的投入符合企业战略，从

而在竞争激烈的全球经济中实现价值创造。而个人生命周期中重大事件的发生时间、全球化、不断成熟的新兴市场和企业、商业复杂性、瞬息万变的技术以及激烈竞争造成家族和企业体系的持续变动，令这些工作更加复杂。这些力量都为家族和企业体系之间的联系带来了威胁，造成冲突和不良绩效。

随着家族的成长和发展，企业也变得越来越成功，如果家族希望产生持续影响力和贡献，则需要积极主动地进行规划和决策。家族和企业体系中日益增长的复杂性需要有效的规划工具和模式。《双层规划流程》将五个相互关联的步骤融为一体：就家族的共享价值观达成共识；构建家族企业的愿景；为家族参与和企业战略进行规划；执行资本投资——包括金融资本和人力资本；以及治理家族和企业，确保持续成功的绩效。

我们认为，家族缺乏规划是对保持家族成员承诺的严重威胁——而家族成员的承诺可能是家族控股企业中最为重要的竞争优势。创始人兼创业者对人才和资本的承诺是在各个方面推动企业早期成功的关键因素。

遗憾的是，随着家族逐步扩大，管理权和所有权角色发生分离，这种全面家族承诺会随着代际传承自然衰减。尽管这种情况可以预测到，但家族的第二代或第三代还是会惊讶地发现，自身面临着一系列全新挑战：如何在数量不断增长的家族成员之间分享所有权；如何决定谁将持有企业的领导权；如何定义家族所有人的权利和职责等等。如果家族并未进行共同规划和决策，那么每项家族或企业问题都可能会发展为家族冲突。而另一方面，如果存在清晰的协议和计划（例如在雇佣政策上），那么这些流程和规则将驱动家族成员之间的互动，而不是以不同家族成员的性格和权力作为驱动力。

家族的贡献对保持企业的竞争力和绩效而言至关重要。如果家族希望企业不断发展，就必须通过积极参与和投资来展示承诺。随着企业家族逐步成长与成熟，其成员必须将支持每一代人学习的价值观传递下去。创始人兼创业者曾经在各项行动中展现出对企业的承诺，但这种固有的奉献精神可能在第三代或第四代人身上荡然无存。

我们的家族企业范例

大众媒体，甚至学术文献常常将家族企业描述为需要改进的瑕疵模式（就经济学和管理学而言），或是需要治疗的病态现象（就心理学和治疗学而言）。而我们的看法有所不同。我们认为，企业家族的成员们分享相同的DNA、历史传统和核心价值观，因此具备充分发挥情感纽带并创造社会价值、情感价值和金融价值的潜力。通过完善沟通和谨慎规划，一个家族的情感纽带可以成为建立并维持重要社会和商业事业的战略优势和强效工具。

本书反映了有关二十一世纪家族企业本质的多个概念，来源于我们为全球各地家族企业提供教学和咨询的经验。首先，由于生命周期的转换和不断变化的商业环境，家族这个复杂体系经历着持续的关系变化和重新谈判。其次，有三项经过事实验证的工具能够改善家族运作和企业绩效，即沟通、规划与治理。第三，正如《双层规划流程》所传达的，企业家族需要以“整合而不是分割”的方式调整家族和企业，才能保护家族和谐，发展企业。第四，如果家族分享着共同的价值观，尤其是对企业所有权的坚强承诺，那么就会产生超越竞争对手的有力优势。第五，家族企业是由众多相互关联的部分构成的动态体系，因此，只要对系统中任意位置的行为进行小幅度变革，就能改善绩效。

家族企业的成功并非偶然发生，而是需要家族具备共享愿景，这对企业的绩效十分重要——而同时，企业的共享愿景也将对家族的目标作出贡献。企业家族无需实施本书中提及的每一项理念。与之相反，他们应该采取渐进步骤，在他们认为对自身重要的领域中创造持续积极的变革。

当然，每个家族企业都面临着自身特有的挑战，但是当家族致力于运用资源、发掘新机会时，不仅能产生出色的经济效益，还能够加强家族成员之间的感情纽带。我们并没有天真到以为所有家族企业能够在这个水准上进行运作，但我们同样也并不认为古驰（Gucci）模式的家族企业的病态、痛苦、绝望和戏剧化会带来启示，会协助企业家族实现更卓越的绩效，或是促进家族企业的研究与知识——除了展示出如何运作不正常的模式之外。¹ 它也并没

有反映现实。我们相信，如果为企业家族提供创造新模式的思路和工具，那么大多数企业家族都能改善绩效。而我们在最近二十年中与全球家族企业携手合作的经验也证明了这一点。

经过改进的双层规划流程

以价值观和愿景为基础的可靠规划能够充分发掘机会，实施有效的战略，同时也能使家族以深思熟虑的公平协议为导向。双层规划流程协调这两种往往相互冲突的战略活动，让企业需求与家族期望相匹配。双层规划流程是家族成员和管理层之间就企业发展和家族和谐的关键因素进行家族沟通和共享理解的平台。

最近五年中，我们曾与各种企业受众、工商管理硕士（MBA）、企业高管教育学员、家族客户和咨询顾问讨论我们的规划流程，后者就如何提高其有效性提供了许多颇有帮助的建议。倾听他人的意见，有助于让我们意识到，如果希望这本书成为企业家族有效工具组合的一部分，我们必须减少规划理念中的学术性，而增加适合实践者的内容。

苏丹某个家族的高层管理人员曾经参加 INSEAD 的课程，对于之前首次推出双层规划流程概念的《家族企业战略规划》一书，他提出了下列意见，也详细描述了这一挑战：“这些想法非常棒，但是我必须读上三遍，才能理解。你们就不能让这些概念更加适合企业人士阅读吗？”经常听到的另一项意见则是：“这本书非常好，但是太西方化了。”针对同事和实践者有关风格、布局和文化广度的建议以及其他许多建议，这本新书反映了我们对这些意见的诠释。我们还决定更多地聚焦于家族维度，因为我们观察到，大多数家族企业都具备稳固的企业战略，但几乎很少为家族问题进行规划。所有企业都能改进商业思维，但公平、角色之间的界限、共享决策和保护关系等家族问题如果没有得到妥善解决，则往往会成为企业增长和连续性的障碍。

受众

我们希望本书能够成为全球家族企业的规划手册。它为企业家族提供解决家族企业重要挑战的实用框架。这本书还以简明扼要的语言陈述有关家族企业的全球化视角，因此对来自各种文化和各个国家的读者都颇具价值。

作为教授，我们懂得本科生和工商管理硕士在课堂环境中探索家族企业等主题所面临的挑战。这本书涵盖多个专业，因为家族企业思维横跨大多数商学院课程的多个职能结构。我们希望本书及其案例分析将协助学术界从众多不同的学习角度来教授有关企业家族的挑战。这本书还将支持企业家族的高级管理培训，因为它就家族和企业主题提供了实践观点，同时又增加了学术严谨度。

企业家族的顾问是本书的另一个重要受众。我们与家族企业学会（Family Firm Institute）等专业机构携手合作，后者为家族顾问和理财顾问开发培训和认证课程，因此，这类合作加强了我们对这类大型专业团体的认知度，也促使我们了解自身理念与他们所执行的重要工作之间的相关性。

全球化现象

家族企业是在全球各地占据主导地位的商业组织形式。这是一种全球现象。无论身处何处，家族企业都面临着十分相似的挑战和顾虑。在近期为家族高层领导者举办的一项家族企业课程中，参加者被要求确定“令他们夜不能寐的问题”。这些问题的清单如下。您能否辨别出这些问题是来自于非洲、亚洲、太平洋地区、欧洲、中东、北美还是南美的企业家族？

- ◆ 父母的干涉
- ◆ 董事会成员/选择
- ◆ 家族交易中的公平性

- ◆ 家族沟通
- ◆ 分红还是投资
- ◆ 性别与文化价值观
- ◆ 继承与所有权
- ◆ 家族价值观与行为
- ◆ 企业竞争力
- ◆ 家族参与度
- ◆ 家族对决策的影响力
- ◆ 顾问的角色
- ◆ 非家族职业经理人
- ◆ 所有权继承
- ◆ 个人需求与企业需求

企业家族以类似的目标和经验为基础，采用共享的**家族企业语言**，让他们能够考虑一系列可行想法，然后在自身的文化和社会背景中选择哪项想法可行。我们很少能够将来自世界各地的一群人放在同一间教室内，仅仅经过几分钟，就观察到他们能够分享成功，针对挑战彼此辅导，最重要的是，还能就个人和企业问题彼此进行学习。这种洞察力就反映在这本新书中。此外，在不同文化中研究企业家族提供的丰富的学习体验，挑战家庭成员用不同方式进行思考。聚焦于过于类似的企业家族意味着很难辨识很多令人激动的新可能性。

性别是完美展示我们跨文化模式的示例之一。我们听到过的有关性别的众多最佳讨论发生在亚洲和中东，在那里，性别问题和企业问题的重叠可能尤为复杂。西方社会的情况可能略好，但男性通常仍然在董事会和高层管理团队中占据主导地位。因此，提供全球化的方针可能有些鲁莽。与之相反，我们对基于文化的问题所提供的解决方案是提供全球适用的工具（例如公平流程）以及在自身文化环境中对此有效实施的企业家族示例。

为读者提供的路线图

本书分为五个部分，为思考以及规划家族企业的未来提供综合全面的方法。本书的第一部分首先回顾挑战家族企业的结构性问题，然后解释双层规划流程如何解决这些挑战。其余四个部分涵盖价值观与愿景、战略与投资、治理和管理。我们的意图是以支持成功家族企业的管理为基础，提供整合人力资源、企业规划和投资决策的规划方案。我们将根据家族和所有相关方所创造的价值来衡量成功。

第一部分：为什么全球企业家族需要规划

第1章探索由家族和企业体系的重叠、家族和企业生命周期变化以及相互矛盾的目标所构建起的独特概况。规划在调整家族和企业以及开发家族有力承诺方面的重要性是核心主题。我们还将聚焦未来几代人如何需要进行规划，从而开发出创始人所固有的技能、知识和行为。我们将讨论班克罗夫特（Bancroft）家族和道琼斯公司（Dow Jones），表明忽略战略规划以及家族和企业治理效率低下的后果。

第2章介绍新型**双层规划流程**，在经过改进后聚焦于五项相互关联的行动步骤：价值观、愿景、战略、投资和治理。嘉吉（Cargill）集团是全世界规模最大的私人家族企业，在这一章中我们以嘉吉为例，展示双层规划流程如何协助嘉吉家族和麦克米伦（MacMillan）家族开发出保持家族所有权增长和连续性的开拓承诺。

第二部分：创造人文意义

第二部分主要探索社会问题，首先从第3章开始讨论家族价值观和企业文化如何为家族的规划和行动创造基础。之后，家族愿景将成为家族贡献转化为竞争优势的路线图。

第4章思考家族愿景如何成为家族与企业及其相关方的关系基础。企业家族必须分享共同的愿景，详细阐述家族对投入其人力资本和金融资本的意见。

愿——担任家族遗产的管理者。

第三部分： 家族与企业战略

第5章和第6章探索开发家族领导力和所有权的战略规划流程——同时构建起充分发挥企业优势与机遇的可靠商业计划。

第7章描述企业规划流程如何定义企业的战略潜力，之后与家族的承诺相匹配，作为作出投资决策的基础。这一章节提供家族企业投资矩阵，协助股东以符合逻辑的结构化方式考虑投资。

第四部分： 家族与企业治理

这个部分中的两个章节探索治理以及家族和企业决策与责任的整合。第8章就治理问题提供概述，检验董事会如何在战略制定、决策和责任中担任管理层和所有人的合作伙伴。第9章探索家族治理，包括家族会议、稳固的家族协议以及解决冲突等。家族和企业治理是确保家族规划和企业规划彼此匹配、有效实施的关键因素。

第五部分： 家族企业管理

最后一个章节讨论家族对企业的管理如何支持家族的遗产。我们采用了法国的一个小故事“前人种树”来展示管理价值和行动。我们分别检验双层规划流程的五个步骤，讨论在适当实施的情况下，它们如何协助由家族所有的企业在各类家族活动中创造价值。这个简短章节主要探索具备开拓精神的能干的家族团队如何因分享着共同的价值观，对目标具备愿景，而成为家族企业增长和所有权连续性的关键。

结论性概念

我们坚信，双层规划流程的五个步骤为任何阶段的家族和企业提供了符合逻辑的模板。21世纪是人类创造力带来全球化机遇的新纪元——对家族企

业而言尤其如此。我们认为，成功家族企业的最佳专业实践能够为整个商业世界提供经验和启迪。当企业家族调整家族和企业的规划流程，使两者更加专业、彼此支持时，就会具备竞争优势。我们懂得，这项建议可能看似违背直觉，但我们的经验表明，家族专业化（而不仅仅是企业专业化）意味着和谐、信任以及更加强有力的个人关系。

本书反映了我们作为企业家族教授和顾问的价值观，其中包括共同学习的重要性。家族企业并不仅仅是统计和分析，而是在于理解成功家族背后的动机和经验——而我们也在每一章中分享着他们的观点和经验。我们希望充分捕捉到了企业家族和专业人士为我们所传授的要旨。但最重要的是，我们希望自身的洞察力能够鼓舞更多的家族企业脱颖而出，证明家族企业是最佳模式。

兰德尔·卡洛克

于巴黎和新加坡

约翰·L·沃德

于芝加哥

2010年9月

目录

致谢	1
序言	3
第一部分 为什么全球企业家族需要规划	001
第1章 为什么家族企业苦苦挣扎	003
家族企业面临的挑战	006
专注奉献的企业家族所产生的竞争优势	019
家族企业的最佳实践	025
第2章 令家族和企业双层规划流程行之有效	026
家族与企业双层规划的益处	030
双层规划流程	031
双层规划流程用户指南	042
第二部分 创造人文意义	045
第3章 家族价值观与企业文化	047
家族价值观与企业绩效	049
实践中的家族价值观	050