

Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses

代代卓越

全球杰出家族企业的成长智慧

[德] 乔基姆·施瓦茨(Joachim Schwass) / 著

高皓 马小然 / 译



爱马仕如何建立牢不可破的家族文化、拔得奢侈品行业头筹？

非家族高管如何帮助乐高进行代际传承？

“家族信仰”如何激励庄臣成为跨国集团？

世界最权威家族企业奖、IMD-隆奥达亨杰出家族企业奖
九大获奖家族真实案例

家族企业继承人，瑞士洛桑国际管理学院教授深入剖析家族与企业的“双赢”之道

Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses

代代卓越

全球杰出家族企业的成长智慧

[德] 乔基姆·施瓦茨(Joachim Schwass) / 著

高 皓 马小然 / 译

東 方 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

代代卓越：全球杰出家族企业的成长智慧 / (德) 施瓦茨 著；高皓、马小然 译. —北京：东方出版社，2012.5

(家族企业治理)

ISBN 978-7-5060-4893-4

I. ①代… II. ①施… ②高… ③马… III. ①家族—私营企业—企业管理—经验—世界 IV. ①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 120181 号

Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses by Joachim Schwass

Copyright © Joachim Schwass 2005

First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers

Limited under the title Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses by Joachim Schwass.

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

The author has asserted his right to be identified as the author 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：01-2011-3532 号

代代卓越：全球杰出家族企业的成长智慧

(DAIDAI ZHUOYUE: QUANQIU JIECHU JIAZU QIYE DE CHENGZHANG ZHIHUI)

作 者：[德] 乔基姆·施瓦茨

译 者：高 皓 马小然

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：北京智力达印刷有限公司

版 次：2012 年 7 月第 1 版

印 次：2012 年 7 月第 1 次印刷

印 数：1—5000 册

开 本：710 毫米×960 毫米 1/16

印 张：13.25

字 数：120 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-4893-4

定 价：38.00 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

中文版序

中国是一个让人着迷的国度——尤其当你的视角聚焦于私有企业时。令人难以置信的高速增长、对私有财富创造的开明与包容，都见证了企业家阶层的崛起。现在或者不久的将来，白手起家的第一代企业家都将面临继承问题。四十岁至七十岁的企业家们都在思索，如何将一手创立的企业延续下去？第二代是否有兴趣、同时也有能力将企业传承下去？第二代将担任怎样的角色——像上一代那样成为积极的管理者，还是只作为股东，将责任、权力分配给非家族成员的职业经理人？或者第一代企业家直接追赶上市的潮流，逐渐稀释家族在企业中的股份，直至完全退出？

在过去的几年里，我曾有机会多次与中国第一代和第二代企业家深入交流。在日新月异的宏观、微观经济环境以及复杂的政治格局中，他们精力旺盛、思维敏捷、聪明睿智、善于捕捉机遇，给我留下了极为深刻的印象。但是我也时常发现家族成员之间，尤其是第一代与第二代之间关系紧张、缺乏有效的深度沟通，这常常是由于两代人缺乏时间和耐心来感同身受地理解彼此真正关心的问题、担忧和需求造成的。彼此间缺乏理解与感知，在这种情况下想要建立家族企业共同的愿景，清楚地定义所有权和企业战略，实属不易。

对于中国企业家和家族企业的长远发展而言，下一个十年至关重要。他们必须努力超越企业的创始一代，在复杂多变的外部环境中，开创新的未来。

近二十年来的国际家族企业研究表明，企业从第一代过渡到第二代的失败几率居高不下。现在我们对于家族企业传承的基本问题有了更为透彻的认识，能够更加顺畅地解决这些非常具有挑战性的问题。本书深入分析了全球领先的家族企业如何应对挑战，成功地完成交接过程。

我衷心地希望中国企业家和家族，尤其是下一代，能够从这些真知灼见中获益。

乔基姆·施瓦茨

前言

——专访瑞士洛桑国际管理学院（IMD）院长，彼得·罗润知教授

乔基姆·施瓦茨（以下简称乔）：瑞士洛桑国际管理学院为何会为家族企业特别设立这样一个奖项？

彼得·罗润知（以下简称罗）：主要原因是，家族企业是价值创造和社会发展中至关重要的组成部分。家族企业能够提供就业机会、创造新财富、为社会注入新的活力。瑞士洛桑国际管理学院的研究表明，家族企业的业绩往往优于持股分散的上市公司。我们认为家族企业是一个至关重要的领域，这也是我们设立杰出家族企业奖项的原因。家族企业所面临的问题是，他们几乎得不到反馈信息，而上市公司可以通过股票分析师的报告获知市场的反馈。在公众公司中，你会庆祝股价上涨并获得融资，但在家族企业中则完全不同。此外，家族企业内部的组织架构也容易形成扭曲的反馈机制，例如，不完全以业绩为准。人们会说，那些在商界崭露头角的家族企业董事或高管是含着金汤匙出生的，特别受上帝眷顾。他们的能力往往被人忽略，因为在他人眼里，这些人一出生便注定在家族企业中担任重要职位。这样一来，对于家族企业及其继承人的正确反馈，也就无从得知了。因此，非常有必要通过这个奖项让大家看到家族企业的最佳实践，这也是我们研究中的一项核心工作，体现着我们的

价值观和承诺。

乔：你认为家族企业成功的关键因素是什么？

罗：我认为家族企业成功有诸多关键因素。首先，我们最关注的是家族企业的传承，即确保在传承的过程中，尽可能实现家族、企业和个人三者利益的和谐发展。如果三者利益无法调和，可能会造成企业资源浪费、经营业绩下滑和家族财富流失。接下来两个因素和家族企业的成长有关，有人认为这两个因素和家族企业并没有直接联系，但它们的确是息息相关的。在企业中，尤其在家族企业中经常会出现“孤岛”（Silo）^①。某个儿子也许会要求独立负责公司的一个业务部门，不受家族的荫庇，因为兄弟、姐妹、堂亲和叔叔可能与自己大不相同，而他可能想在企业中拥有一个自己的王国。这种情况频繁出现后，就会导致企业中孤岛的形成。进而，企业高管也可能受到这些家族成员影响，从而加剧孤岛效应。在家族企业中我见过不少诸如此类的情况，这绝对是影响企业发展的障碍。如果家族成员占据了所有重要的职位，企业很难发展下去。企业文化会变成“别碰我的东西、这是我的地盘”。很明显，所有的企业中都存在此类问题，但在家族企业中则更为复杂。因此，第二个成功的关键因素就是家族企业要避免出现孤岛效应。

第三个成功的关键因素与家族企业内部创业者的角色有关。我和查克拉瓦西（Chakravarthy）教授对大型企业中内部创业者的角色进行了详尽分析。这些内部创业者费尽心思，全力推动着企业成长。通常，资深高管为他们保驾护航，抵挡来自企业内部官僚系统的猛烈攻击。家族企业的问题是，这个流程常常走入迷途。家族成员想要控制一切，他们想要参与到任何与自身利益相关的企业活动中，

^① “孤岛”指企业中的某个部门或高管把自己局限起来，取能不互助协作、信息不互换共享以及管理流程相互脱节，企业内部无法形成共同的目标。——译者注

因为这关系到他们自己的财富、自己的公司。他们想要控制这些企业活动。我也曾亲身经历这类问题，我自己拥有一个货运公司，百分之百控股。我想一手包揽所有的投资决策，不想让公司的高管插手，因为资本全都是我的。这就是我刚提到的问题。由于无法激励那些想要成为内部创业者的人，家族企业可能会失去创业、创新的精神动力，因为他们知道这种家族企业的价值观不允许他们独当一面、施展才华。

乔：这种情况会让家族企业在竞争中处于劣势吧？

罗：对，我刚提到的三点问题都有可能导致企业经营失败。我见过很多失败的传承规划，对于公众公司来说，传承规划相对容易一些。

乔：为什么会这样？

罗：因为公众公司治理结构的基础是董事会，而董事会成员是由选举产生的，企业的所有权和治理权并不是完全重合的，亦即两权分离。在家族企业中，CEO 或董事会成员通常由家族股东担任，考虑到家族因素，他们不会被轻易解职。对于家族本身、治理流程和传承流程而言，这就是潜在的劣势。第二个劣势是前面提到的孤岛效应。第三个劣势是内部创业者的匮乏。这些都是家族企业的劣势。而家族企业的优势在于，他们注重长远规划和长期投资，而不是片面地强调眼前利益，而且在家族企业中不存在那些意见难以统一的股东，这些都有助于家族企业发展壮大。

乔：公众公司能够从家族企业那里学到什么？

罗：我认为最重要的是解决长期目标和短期目标之间的矛盾，平衡两者之间的关系。公众公司在很多方面都可以向家族企业学习。毫无疑问，公众公司非常强调短期目标，他们注重增长和销售额。为了创造真正的价值及股东利益，公众公司必须要从长期目标和短

期目标这两个不同的角度看问题，也就是说，他们不仅要重视企业的销售收入，而且还要时刻关注利润的损益。家族企业自然也会面临长期和短期的两难选择，一方面要高瞻远瞩、谋划长远的发展，另一方面也要致力于短期业绩的强健。还有一个问题是，家族企业中的成员不会轻易离开企业，而在上市公司中因拉帮结派、争权夺利等问题被迫或主动离职的人不在少数。家族企业当然也会存在办公室政治，但是家族企业的性质决定了你不能轻易把家族成员解职，这就意味着学习如何有效解决冲突和纷争很有必要。在这点上我很佩服米其林公司^①的做法，他们有三位管理合伙人，年龄分别是70岁、60岁和50岁，差距都在10岁左右。三位管理合伙人中一般会有一位是家族成员，这样一来，既保证了家族的延续性，又能引进家族外的管理方法和观点。

乔：很多时候，家族企业能够利用其独特优势——延续性，而不是随着每一位新CEO的上任改弦更张。目前的挑战是，新一代家族CEO如何在创新的同时继承家族的传统？

罗：或许新一代家族成员能够胜任企业内部创业者，和上一代一起为企业服务，而不是被排斥在外，或者被横加指责。

乔：众所周知，家族企业通常拥有强健的价值观体系，这对当下有什么意义呢？

罗：现在很多企业都有强健的价值观，无论他们是不是家族企

^① 米其林公司（Michelin）是全球轮胎科技的领导者，创办于法国克莱蒙费朗。全球共有10万多名员工、72家制造工厂和13个橡胶种植园；年产1.5亿条轮胎、1000万册地图和指南，在超过170个国家进行产品营销。自1889年创办至今，该公司始终保持着家族经营体制。——译者注

业。不可否认，有些上市公司的确存在严重的问题，比如说安然公司^①、帕玛拉特公司^②和斯堪的亚公司^③等等。当然，也不能说家族企业的价值观就一定比上市公司的价值观更强健，价值观强健的上市公司也不在少数。

乔：能不能说，家族企业能够更好地、以更令人信服的方式来诠释他们的价值观呢？

罗：不一定。社会上有道德沦丧的家族企业，也有腐败成疾的上市公司，都不是绝对的。

乔：作为一家世界著名的研究和教育机构的领导人，你见证了很多非家族企业的经理人从学习中受益，在你看来，家族企业领导者能够从瑞士洛桑国际管理学院的课程学习中获得什么益处？

罗：有多种可能性。今日的学习与世界聚会之所——IMD 紧密联系在一起。从某种意义上说，作为一名经理人，在接触到来自世界各地的观点之后，你才能够更好地认识到自己面临的挑战与难题。比如说，巴西人和日本人看问题的角度不同，加拿大人和南非人看问题的角度不同，澳大利亚人和瑞士人看问题的角度也不同。接受

① 美国安然公司（Enron）在 2001 年宣告破产之前曾是世界上最大的电力、天然气以及电讯公司之一，公司连续六年被《财富》杂志评选为“美国最具创新精神公司”，然而真正使安然公司在全世界声名大噪的，却是这个拥有上千亿资产的公司持续多年精心策划、乃至制度化系统化的财务造假丑闻。2001 年，公司被揭发通过与特殊目的公司进行关联交易来虚增营业额和利润，而这些特殊目的公司都是由安然实际控制的。这些关联交易导致公司的许多经营亏损未在财务报表中披露。这种作账手段从此被业界称为“安然经济”。——译者注

② 意大利帕玛拉特公司（Parmalat）曾是全球最大的乳品制造商之一，像安然公司一样，帕玛拉特公司过于喜欢复杂的债务和衍生交易，经常使用包括它的某些子公司在内的复杂的海外机构进行关联交易，在 1999 年以前，帕玛拉特就已经利用其他海外公司和虚假账户来粉饰公司的流动性资产。公司于 2003 年破产，负债 140 亿欧元，是欧洲最大的公司破产案。——译者注

③ 瑞典斯堪的亚保险公司（Skandia）为北欧最大的保险公司。在 2000 年至 2002 年两个财政年度，公司对外给股东的红利为 3.56 亿瑞典克朗（3 700 万美元），而另外高达 5.5 亿的瑞典克朗却堂而皇之地收入公司高管囊中。——译者注

多元化是开阔视野的前提。有些家族企业的缺点是他们在个人和情感层面与诞生地联系得更紧密，而大型上市公司则往往更为国际化。以德国的中小企业为例，家族的发源地在德国，家族成员也都是德国人，他们可能就不太愿意到瑞士洛桑国际管理学院这样的世界聚会之所来。我听过不少家族企业成员说：“去那么远的地方交流？不适合我。”我的家族成员大都是挪威人，但我们不能完全以在挪威成功的那一套来管理家族企业，否则注定会失败。

家族企业应该更加开放和透明，试着去了解其他企业，学习公众公司和世界其他地区家族企业的管理智慧。我们相信，瑞士洛桑国际管理学院所汇聚的前沿管理思想和全球化视野能够使家族企业受益匪浅。

与众不同的奖项

对于颁发奖项来表彰一个人的成就，英文有很多不同的说法，诺贝尔奖（Nobel）、普利策奖（Pulitzer）^① 和安萨里 X 奖（Ansa-ri）^② 用的都是“奖金”（prize）这个词，而对隆奥达亨银行^③来说，我们用的是“奖项”（award）这个词。这有什么特殊的含义吗？

从词源上来说，“奖金”和“价格”（price）二词关系很近，这也就说明了奖金想要认可的是一种价值。给某人颁奖就好像是把他们放在天平上称量一样，让大家知道谁排第一，给预期的价值（价格）再增添一种价值（奖金）。

颁发一个奖项则稍微有些不同。“奖项”这个词的词源和“奖金”以及“价格”都没有关系。这个词源自于古法语，最初的意思是“在仔细观察和考虑后作决定或考核”。它的重点在于考核而不在

① 普利策奖也称为普利策新闻奖。1917 年根据美国报业巨头约瑟夫·普利策（Joseph Pulitzer）的遗愿设立，20 世纪七八十年代已经发展成为美国新闻界的一项最高荣誉奖，现在，不断完善的评价制度已使普利策奖成为全球性奖项。——译者注

② 安萨里 X 奖设立于 1996 年 5 月，当时，该奖项基金会的创始人彼得·迪曼蒂斯从林德伯格的书《圣路易斯精神》中受到启发，为私人载人航天技术的创新设立了总额为 1 000 万美元的航天大奖。——译者注

③ 隆奥达亨银行（Lombard Odier Darier Hentsch）成立于 1796 年，是日内瓦最古老的私人银行，在全球主要金融中心的 18 个国家或地区设有 24 家机构，享有惠誉的最高信用评级。——译者注

于分数，关注的是观察的过程而不是排名的先后。

这也就是 IMD - 隆奥达亨杰出家族企业奖的核心理念。它和任何的衡量标准——AAA、YY 和穆迪信用评级（Moody's ranking）都无关。获奖企业的历史可能长达 200 年，也可能短至 40 年；获奖企业可能位于西班牙、法国或者丹麦；他们可能生产玩具、香水、食品或者服饰。

IMD - 隆奥达亨杰出家族企业奖的评审专家并非浏览长长几栏数据报告敷衍了事，他们要研究的是一个企业的财务、战略和道德方面，尤其要通过“仔细思索”来揭示——管理企业的人究竟是谁、他们的目标是什么、他们是如何成长的、他们赖以生存的价值观是什么。这不是定价，而是去了解企业本身，包括它的家族、企业的本质和最佳实践。因此，这是一个奖项，而不仅仅是一份奖金。

本书的研究方法完全符合 IMD - 隆奥达亨杰出家族企业奖的指导方针。本书不仅讲述了九个获奖家族企业的成功故事，而且深见远虑、仔细思索是什么让这些企业拥有如此的成功和智慧。IMD - 隆奥达亨杰出家族企业奖让这些企业成为典范，而乔基姆·施瓦茨接受了这项挑战，逐一分析了每个获奖家族企业的经验，得到了真实有效的模型。换言之，既然迄今为止已经有九个家族企业获得了这一奖项，难道奖项本身不值得我们著书研究吗？

两百年来，隆奥达亨银行有幸倾听、咨询并陪伴众多企业家和家族，历经七代人。作为备受信任的独立私人银行和伙伴，我们了解家族企业的主要特征和特点。隆奥达亨银行一直以来为世界各地的家族企业提供服务，我们为过去的九年能够参与这一奖项的颁发而感到高兴与自豪，这是对我们卓越成就的最佳认可。

隆奥达亨银行管理合伙人 蒂埃里·隆巴尔

序言

我最早接触到家族企业是在自己家中。在家族企业中成长是我别样的经历。可以用两种方式来面对这种特别之处：视为枯燥乏味的负担，或者视为多姿多彩的生活。

家族企业可能会限制你的自由和选择，由此成为一种负担。一切都要为家族企业让路，难免让人感到很多东西都是事先设置好的。家族成员及下一代有责任参与管理企业，有义务服务于自己的家族企业。毕竟，家族企业是整个家族的经济来源，那么，这就是家族新一代成员要服务于企业的理由吗？

对这个问题还可以有另一种看法：家族企业可以成为家族成员的乐趣，使他们的生活更为充实。当然，家族企业可以让家族成员“充实”自己的钱包，但更重要的是，家族企业可以为个人的发展提供机遇——学习企业是如何运营的，理解真正的价值是如何在市场中创造出来的，以及探求究竟是什么使员工和外部利益相关者对企业抱有如此的信心。了解家族企业的历史和传说，对家族成员来说也是一种乐趣。家族成员在成长的过程中不断探知家族企业的创业史——企业创始人为什么要创业？他如何成为企业家的？家族企业是如何一代代发展演变的？探求家族历史可以是一种负担，也可

以是一种乐趣。

对于领导者个人来说，选择哪种心态尤为重要。激情与自由选择权的作用究竟是什么？如果你自己作出决定，服从内心的选择，沉浸于此，那么可能会将家族企业视为一种乐趣。相反，如果你仅仅是出于责任才参与到家族企业中，而不是出于自身的兴趣，那么可能会将家族企业视为一种负担。

当我进入学术界，以专业的角度来看待家族企业时，家族企业的高失败率令我震惊，尤其是企业向下一代传承时，失败的几率更大。这些失败通常被视为经营的失败，但是经过进一步深入分析，我们发现，失败的根源来自于家族本身。在与世界各地的家族企业接触多年后，我发现不快乐的家族成员远远多于快乐的家族成员。这是伴随家族企业代代相传必然会出现的现象，还是使企业走向失败的祸根呢？

从1996年开始，我便探求这个问题的答案，我们开始在全球范围内寻找成功经营数代的领先家族企业，他们不仅要经历多个经济周期考验、以良好的态势持续发展，而且必须是行业中的佼佼者。我们评判佼佼者的标准十分严格——在漫长的历史中，家族和企业之间要紧密相连，并且这种联系要为企业和家族创造真正的价值。我们寻找的是资源集约型家族企业，亦即不仅要减少财务资源浪费，更重要的是必须减少人力资源浪费。我们也在探求回答每一代家族成员首先会问到的问题——为什么要将家族企业继续经营下去？

我相信这个问题对于家族企业的继承及延续意义重大。遗憾的是，我自己的家族企业并没有人正式提出这个问题，从某种程度上导致了经营失效，如果当时我们仔细思考这个问题，结果会大不相同。在研究那些世界各地的家族企业时，我发现，只有少数企业认识到了这个问题的重要性，而正是这些企业才能够很好地满足家族

企业四大要素（即：家族、股东、管理层和个人）的需求。那些成功绵延数代的家族企业非常清楚，企业持续经营的关键首先在于满足个人的需要。可是如果真的这么简单，为什么很多家族企业并没有这样做呢？经过十多年的研究我发现，成功的家族企业采用了两个步骤来解决这个问题。

首先，家族下一代成员通常对家族和企业文化有深刻的认识，并且深深融入到这种文化中。但是，从某一个时点开始，家族成员不再沉浸于家族文化，而是开始追求个人自主，正如家族第一代创始人推崇的创业精神。正是这种转变历程使得本书中的获奖家族企业取得了惊人的杰出成就。我们更应该重点关注：新一代领导人如何从坚守家族文化转变为追求独立自主的创业家文化。有时转变是由于一个偶然的机遇，但大多数情况是，家族企业精心策划并主动引导了从家族文化到创业文化的过渡。本书的核心内容便是告诉读者，如何能引导家族成员完成这一转变过程，并让大家了解到提前规划的益处。

谨以此书献给那些在长期持续发展道路上不断探索的家族企业，以及为企业的发展鞠躬尽瘁、默默提供支持的家族成员。

乔基姆·施瓦茨

致谢

在本书的创作中，许多人曾给予我无私的帮助，在此向他们致以最诚挚的谢意：

彼得·罗润知（Peter Lorange），瑞士洛桑国际管理学院院长，感谢他对 IMD - 隆奥杰出家族企业奖的支持，以及他对我创作本书的鼓励。

蒂埃里·隆巴尔（Thierry Lombard），隆奥达亨银行管理合伙人。感谢他对这个奖项及对家族企业研究的支持。

约翰·L·沃德（John L. Ward），我在瑞士洛桑国际管理学院的合作伙伴，感谢他对家族企业方面知识的不懈追求，以及他对我的提示——书名中的“智慧”比“聪明”更好（谢谢你，约翰！）。

奥尔登·G·兰克（Alden G. Lank），感谢他对我的启迪，以及为将我这个新人引入学术界所做的一切。

理查德·欧文斯（Richard Owens），是他向我开启了家族企业的大门（多谢，好伙计！）。

弗雷德·纽鲍尔（Fred Neubauer），感谢他对我的鞭策，使我坚持到最后。

汤姆·巴塔（Tom Bata）和乔纳森·佩勒格兰（Jonathan Pelle-