

家族企业书系·传承系列

王骏铭/丛书主编

世纪畅优 发“23008”到
106900292251
成为世纪畅优会员，可免费阅读
更多图书前三章。

传承的力量

克雷格·E·阿伦诺夫 (Craig E. Aronoff)
(美) 史蒂芬·L·麦克卢尔 (Stephen L. McClure) 著
约翰·L·沃德 (John L. Ward)
王骏铭 译 裴 蓉 审

Family Business Succession

The Final Test of Greatness

使家族企业代代相传是家族每个人的责任和使命



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

家族企业书系·传承系列

王骏铭/丛书主编

传承的力量

克雷格·E·阿伦诺夫 (Craig E. Aronoff)
(美) 史蒂芬·L·麦克卢尔 (Stephen L. McClure) 著
约翰·L·沃德 (John L. Ward)
王骏铭 译 裴 蓉 审

Family Business Succession

The Final Test of Greatness

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Family Business Succession: The Final Test of Greatness

Copyright © 1991 by Family Business Consulting Group

Copyright © 2011 by Palgrave Macmillan

All rights reserved. First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited under the title Family Business Succession, 2nd edition by Craig E. Aronoff, Stephen L. McClure 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.

本书中文简体字版由 Palgrave Macmillan 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-1803

图书在版编目(CIP)数据

传承的力量 / (美)阿伦诺夫(Aronoff,C.E.), (美)麦克卢尔(McClure,S.L.), (美)沃德(Ward,J.L.) 著; 王骏铭译. —北京: 电子工业出版社, 2014.5

(家族企业书系. 传承系列)

书名原文: Family business succession: the final test of greatness

ISBN 978-7-121-23008-0

I. ①传… II. ①阿… ②麦… ③沃… ④王… III. ①家族—私营企业—企业管理 IV. ①F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 079865 号

责任编辑: 马晓云

印刷: 北京天来印务有限公司

装订: 北京天来印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 11 字数: 76 千字

印次: 2014 年 5 月第 1 次印刷

定价: 58.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

推荐序

家族企业是一种古老悠久的商业组织，作为财富与命运的共同体形态，家族企业总有各种各样的故事发生，其中家族企业的传承故事格外引人注目。我们可以毫不夸张地说，将家族企业传递给下一代或许是企业主面临的最关键、最困难的挑战。无论是欧美的著名家族，还是日韩的大财团家族，从来都没有停止过上演精彩的权杖交接剧目，因此也积累了大量的传承智慧。

现代意义上的中国家族企业，自改革开放算起也不过 30 多年的历史。大部分家族企业还没有意识到传承是一个终生的计划和管理过程，也没有意识到领导者需要学习如何制定一个传承计划，为继任候选人创造机会，在传承计划中凝聚家族和领导之间的共识——尽早放权。

然而，无论你是否愿意并做好了准备，中国家族企业传承的大幕已经徐徐拉开，并在未来5~10年，达到传承高峰。要不要传？传给谁？怎么传？这一系列的问题已经深深困扰着许多家族企业的掌门人，而家族冲突、亲情决裂、父子翻脸、兄弟阋墙之类的案例一再发生，把毫无传承计划和准备的那些家族企业毫不留情地推向了泥淖。现实无情地摆在面前，严酷地拷问：家族企业的传承怎么办？

《传承的力量》一书以深入浅出的道理、形象生动的案例、言简意赅的阐述，呈现了家族企业传承中可能遇到的问题和解决方法，它是一本很好的教科书，是教科书里面的口袋书。这本书提供了传承计划过程中的主要元素，对于任何一个家族企业所有者，不论是企业的第一代、第二代，还是第三代，这本书都是适用的。它能帮助家族企业的创始人，以及其他家族成员和关键的非家族成员了解有关传承计划的设计、传承计划执行过程中涉及的关键问题。它并非停留在理论层面的阐述，

而是为一些家族企业的棘手问题提供了具体且实际的指导。

我与“家族企业书系·传承系列”的丛书主编王骏铭先生结识于2013年“家族企业的治理与管理论坛”，他长期专注于家族企业传承顾问实践项目，如此年轻的专家顾问值得我欣赏和敬佩，当他邀请我为本书写序言时我欣然同意了。本书作者克雷格·E·阿伦诺夫（Craig E. Aronoff）是家族企业咨询集团的联合创始人、首席顾问、董事会主席，他还是考克斯家族企业中心的创始人，同时是肯尼索州立大学的现任名誉教授，既是传承的研究者，也是实践者，他们的所思所想以及在书中呈现的方法和指导，绝非空穴来风，而是历经事实磨砺的结晶，是理论与实践相结合的产物。他们从特定家族案例中所提炼的家族企业及其资产如何延续相关的建议是具有借鉴意义的。

作为一名学者，我从2008年开始参加国际家族企业学会（IFERA）的历届年会，时常感受到我们这一代人身上的职责

和使命。每一位认真考虑家族企业传承问题的人在阅读本书的过程中，若能够结合自己的企业实践以及本土文化特征，并加入自己的思考与判断，将更有裨益！

中外家族企业联合研究中心主任

裴蓉 教授

目录

第 1 章	引言：宏伟事业的最后一关	/ 001
第 2 章	家族企业接班拼图	/ 021
第 3 章	首席执行官的个人挑战：迎接新生活	/ 031
第 4 章	使企业为权力交接做好准备	/ 043
第 5 章	培养高效工作的接班人	/ 053
第 6 章	使家族为顺利过渡做好准备	/ 083
第 7 章	负责任的所有者团队	/ 091
第 8 章	领导者及继任者角色的演变	/ 099
第 9 章	接班过程的实施	/ 117
第 10 章	理解紧张的家族关系	/ 129
第 11 章	其他陷阱：最有可能跌倒的地方	/ 135
第 12 章	总结	/ 141
附录 A	家族应急接班计划范例	/ 145
附录 B	家族委员会章程范例	/ 149
附录 C	创建家族使命	/ 155

概览目录

概览 1 企业持续经营规划：要素清单 / 010

概览 2 某夫妻制定的个人财务安全计划 / 038

概览 3 CEO 的“放手”项目清单 / 041

概览 4 如何才能提高企业售价 / 045

概览 5 接班候选人的培养机会 / 060

概览 6 接班人培养成果检测表 / 070

概览 7 家族使命陈述 / 088

概览 8 优秀的企业所有者的五大标准 / 097

概览 9 接班人构建自己的管理团队的
5 个要点 / 128

概览 10 缓解家族紧张关系的 8 个方法 / 133

Introduction: The Final Test of Greatness

第1章

引言

宏伟事业的最后一关

在企业主面临的诸多挑战中，比将家族企业传承到第二代手中更具有挑战性的事情寥寥无几。家族成员一生的希望、抱负和梦想，多年经营的关系，甚至个人与死神的抗争，全都体现在企业传承的管理中。

在美国，为保障私有企业的未来发展，最重要的任务是对企业接班过程的管理。当今企业需要面临诸多考验，如激烈程度与日俱增的竞争、越来越严格的各项政府规章制度和税收政策及各种其他问题，然而，接班计划的制定和管理无疑是家族企业面临的重大考验，直接关系到企业的生死存亡。

由于未提前制定或未能有效制定接班计划，以致在企业创始人或首席执行官退休或死亡之际，接班人仓促上阵，最终无法取得理想的成果。这样的故事，正在美国数以万计的企业内上演。另外，许多家族企业虽然制定了接班计划，但由于管理不当，结果也经常以失败告终。能顺利维持到第二代经营的家族企业数量占家族企

接班计划的制定和管理无疑是家族企业面临的重大考验，直接关系到企业的生死存亡。

业总数的不到 1/3，而能维持到第三代的，只有大约 13%。

企业传承的难度很大，风险很高，企业主都明白这一点。在随便哪个研讨会上，当家族企业家被问到“最大的挑战”时，答案几乎如出一辙：“企业接班问题。”从下面的例子中，我们可以简单体会到家族企业家和继承人面对的若干问题。

“我觉得我爸爸是永远不会退休的，我能有什么样的未来呢？”

——某位家族企业主的儿子

“我花了毕生的精力来创建企业，要我就这么放手不管是不可能的。而且，下一代还没有准备好。”

——某位家族企业创始人

“我觉得我连家族企业的一份股份也拿不到，那我为什么还要继续参与？”

——某家族企业首席执行官的女儿

“我们有接班人计划，是我的父亲和叔叔在好几年之前就制定好的。我们这一辈都不喜欢这样的安排，可是我们不是决策者。”

——某家族企业第三代成员

“我不知道在公司能否和我的兄弟姐妹们友好相处。”

——某家族企业老板的一名子女

正如专业顾问常说的：“家族企业只有3个问题：第一是接班问题，第二是接班问题，第三还是接班问题。”

企业传承还是保障现任领导者离职很久之后企业依然保持发展和体现家族理想和目标的机会。

宏伟事业的最后一关

然而，企业接班过程也为家族带来机遇。企业传承不仅是家族成员充分利用家族企业资产的机会，也是永久保障第二代接班人特权和企业所有权的方式。企业传承还是保障现任领导者离职很久之后企业依然保持发展和体现家族理想和目标的机会。

对于大多数家族企业的首席执行官来说，制定计划以保障家族企业的延续发展是最終的管理挑战。企业主必须要着眼于企业的长期健康，同时帮助接班人为掌管企业做好准备，并在适当时候完成企业交接。另外，还必须安排好其他家族成员在

企业中的角色。如果涉及众多子女和侄子辈，那么这项工作任务要复杂得多。在将近一半的家族企业中有为数众多的第二代家族成员。

必须提前制定计划，防止缴纳过高的资产税，同时确保现任领导退休之后的生活有保障。最后一点，如果现任领导同时也是企业创始人，那么退休很可能意味着将自己毕生精力创建的企业拱手让给别人，那么他们可能经历令人难以想象的情感痛苦。

有趣的是，最不受人注意的接班过程反而可能是最成功的。此时，企业传承成为一个小事件，经历时间的洗礼完成于无形之中，传承的成功得益于长达数年的精心规划和巧妙管理。在这种情况下，在企业接力棒最终被传递给下一代接班人的那一刻，整个家族和家族企业的人的反应是：

“这正是所有人都愿意看到的。”

为保障企业顺利完成交接，领导者必须在职业和生活的诸多层面表现得如英雄般勇敢。管理专家彼得·德鲁克曾经说过：

经历时间的洗礼完成于无形之中，传承的成功得益于长达数年的精心规划和巧妙管理。

“考察首席执行官是否优秀的终极考验是看他如何选择接班人，以及他是否能做到放手让接班人掌管企业。”

制定并管理计划

在这一版中我们增加了自 1992 年本书第一版出版之后关于家族企业的研究成果。例如，在第一版中，我们主要围绕企业的创始人来谈企业传承，而在这一版中，我们总结了家族企业接班管理中存在的问题，并提出了相应决策，范围覆盖各种家族企业的首席执行官，包括第一代、第二代或第三代领导者等。也许你是企业创始人，也许是第三代老板，也许你的家族中只有你这一条支脉正在积极参与家族企业的管理，无论哪一种情况，本书中提出的理念都能帮助你处理企业传承管理过程中可能遇到的各种问题。

作者总结了家族企业传承管理中存在的问题，并提出了相应决策，范围覆盖各种家族企业传承的首席执行官，如第一代、第二代或第三代领导者等。

另外，在传承管理过程中，也要注意有时候初始接班计划中的某些内容可能无法有效开展。

除了考虑现任首席执行官在接班过程中遇到的问题，在这一版中，我们还考虑了接班人这一代。如果你是潜在接班人，你会发现这部分内容非常有助于你理解上一代领导者在传承过程中经历的曲折、痛苦和具体操作过程，并能有效促进你思考自己在其中可以发挥的辅助作用。你还将了解现任首席执行官轻松告别企业之前必须实现的目标。

另外，还会有两类读者会觉得本书非常有助益。第一类是其他家族成员，第二类是企业中的关键非家族成员员工。企业领导权在两代人之间的过渡对于这两类人来说，充满了不确定性。例如，某企业首席执行官的退休可能会给配偶的生活带来一系列变化。其他家族成员也许会担心新领导者接手之后的企业发展前景。供职于企业的非家族成员高管也许会感到对前任领导的依依不舍，并因此对新领导者表现

出不适或憎恨，他们也许会担心一旦接班过程完成之后自己的职位安全。如果你是这两类群体中的一类，那么本书能帮助你缓解顾虑并采取一定行动辅助和贡献于接班过程的顺利开展。

本版还有一点不同于之前的版本。在之前的版本中，我们主要围绕打造接班计划这一主题展开探讨，而在新版本中，你会发现我们不仅关注接班计划的制定，而且加大了对接班管理的关注。近些年的家族企业研究及我们身为家族企业顾问进行的观察让我们深刻体会到一点：优秀的接班管理如同优秀的战略规划。首席执行官将会领悟到，虽然真正的价值源自对企业战略的管理，但战略管理的前提是战略规划的存在。一旦规划得以完成，那么实施计划并根据当前形势对计划做出调整便成为最大的挑战，同时也将产生最大的价值。

接班管理意味着必须为不期而至的事情做好准备，并在意外情形出现时另辟蹊径前往目的地。

制定接班计划也是如此：接班管理是最重要的部分，但前提是首先完成接班计