



家族企业不仅是盈利的工具，
而且是一种自我表达、一种革新和一项遗产

家族企业 经营战略规划

Strategic Planning for the Family Business

Parallel Planning to Unite the Family and Business



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

潘守培 王 昊 李国彦 译
王骏铭 审



中国工信出版集团



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



家族企业不仅是盈利的工具，
而且是一种自我表达、一种革新和一项遗产

家族企业 经营战略规划

Strategic Planning for the Family Business

Parallel Planning to Unite the Family and Business



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

潘守培 王 昊 李国彦 译

王骏铭 审

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unite the Family and Business
Copyright © 2001 by Randel S. Carlock and John L. Ward

All rights reserved. First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited under the title Strategic Planning for The Family Business by Randel S. Carlock and John L. Ward. This edition has been translated and published under license from Palgrave Macmillan. The author has asserted his right to be identified as the author 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: 01-2014-1805

图书在版编目(CIP)数据

家族企业经营战略规划 / (美) 兰德尔·S.卡洛克 (Randel S. Carlock), (美) 约翰·L.沃德 (John L. Ward) 著; 潘守培, 王昊, 李国彦译. —北京: 电子工业出版社, 2017.8

书名原文: Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unite the Family and Business

ISBN 978-7-121-32361-4

I. ①家… II. ①兰… ②约… ③潘… ④王… ⑤李… III. ①家族—私营企业—企业战略 IV. ①F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 181902 号

责任编辑: 吴亚芬

印 刷: 北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

装 订: 北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

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: 15.25 字数: 274 千字

版 次: 2017 年 8 月第 1 版

印 次: 2017 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 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, 88258888。

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

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

推荐序 1

家族企业需要长远规划

伴随中国改革开放的步伐，一个卓越的民营企业群体不断崛起。他们不仅在财富上获得成功，在其行业和相关领域也取得了非常不错的品牌沉淀和事业成就。他们肩负着社会责任与正向影响力，为中国经济发展做出巨大贡献。随着民营企业的快速成长，如何把一代创业家的企业精神、经营理念、领导智慧、企业资源与商业关系进行有效传承成为家族企业面对的新课题。

中国的家族企业已经到了传承的高峰阶段，调查显示，500 万家家族企业中有 300 万家企业将要从第一代传承到第二代家族成员。根据公开数据和实践项目的调研结果来看，现在已经有上百万家家族企业在第二代传承期中被淘汰，这是人们不得不去反思和面对的问题。中国的家族企业如何正确、系统地规划自己的传承战略，保证家族企业持续、有效地传承已成为中国众多学者和机构关注和探索的前沿问题。

可喜的是，全球范围内广泛存在取得成功的家族企业传承故事和经典案例，它们提供了可以借鉴、研究和学习的宝贵经验和实践路径。本书在内容上基于家族企业发展过程中的新特点，创造性地提出“并行规划流程”（PPPTM），将家族和企业内部的个人及商业机会与战略发展需要充分联系在一起。

本书的两位作者在家族企业研究领域成就斐然，其中兰德尔·卡洛克目前担任欧洲工商管理学院伯格曼·罗霍伊斯特首席领导力教授兼温德尔家族企业中心创始主任，同时他是一家纳斯达克上市公司的创始人。约翰·沃德目前在西北大学凯洛格商学院担任教授，并兼任家族企业中心联合会主任，沃德教授出版过多部家族企业著作。

本书作为家族企业规划管理里程碑式的作品，被业界与读者推崇，公认为家族企业传承领域的经典著作。

家族企业越来越成为独立的组织系统，具有包容性的结构和有机体式的变化。多年来家族企业规划侧重于如何确保资产和管理权的继承，但是随着家族企业的蓬勃发展，这样的目标已经不能满足其未来的发展需要，因为将资产与管理权的继承作为目标具有明显的局限性，民营家族企业更应该关注企业文化与思想的延续、企业核心优势、组织变革动力及组织知识系统的继承。

首先，本书首次提出“并行规划流程”的方法论，这套“并行规划流程”可以帮助家族与企业更好融合，确保企业在核心文化、组织系统及战略上与未来发展愿景相一致。“并行规划流程”有助于扭转并升级家族企业经营状况，该方法可以满足企业预期发展需求，并应对更大经营挑战和解决关系冲突。“并行规划流程”通过一系列规划和程序活动梳理家族成员和管理层在思维理念和经营战略上的关系并进行系统整合，有助于形成家族利益和企业潜力相一致的企业战略，为企业发展前景做出相互承诺，为家族可持续健康发展保驾护航。

其次，本书重点强调了家族企业生命周期的重要性。而家族企业面临的挑战之一是：当家族成员处于互惠互利的生命周期时，如何为管理权的交接制定可持续规划。为制定有效的交接计划，家族领导人和高级管理层需要对各自所承担的责任进行客观分析，积极沟通达成共识，形成一致性行动计划，并且考虑未来这些责任和计划会发生哪些变化。书中提出企业接班人必须具备良好的、可信度、指导力、天分、投入度、能力和沟通7项特征，这对国内家族企业接班人培养项目具有重要指导意义。

最后，本书提供“并行规划流程”的模板和工具用于家族企业实践的规划和决策。这些模板、工具和方法对中国目前的家族企业应对长期经营发展所面临的挑战具备参考价值。但是需要提醒读者的是，这些模板仅作为规划的参考和建议，并不可以直接照搬。因为每个家族企业都要有建立在其自身企业价值观、商业视野和战略发展预期基础上的有针对性的传承与规划管理。

对中国众多家族企业而言，未来10~15年是家族企业持续发展与顺利传承的关键转折点，家族企业的二代接班人能否通过顺利接班为企业可持续发展夯实稳固的根基，意味着家族企业未来的发展规划是否具备可操作性。书中全球范围内家族企业的成功典范为我们提供了借鉴和学习的宝贵理念和实践经验，让我们看到中国众多家族企业所特有的发展优势和强大的生命力。

作为中国民营企业可持续发展及众多家族企业传承领域的研究者和实践者，我们都怀着极大的敬意参与这项工作，希望能为中国千千万万家族企业的有效传承与跨越贡献我们的力量。

书中有些遗漏在所难免，敬请读者批评指正。

潘守培

推荐序 2

不断探索家业长青之道

很高兴看到越来越多的专家学者将国际知名专家学者的关于家族企业的研究成果带到中国来。王骏铭博士邀我为他审校的这本书作序，说实话我有压力，因为我和我的团队对家族企业的研究还很不够，虽然为此我们已做了大量的工作。

本书给我感受最深的不是书的结构完整性，而是作者提出了“并行规划流程”（PPPTM），作者不惜笔墨详尽地讨论了 PPPTM，它把家族和企业的要求与预期结合成一个有机整体的系统。我以为 PPPTM 不单是一个运行模型，更重要的是这个模型的端口是建立“在核心的价值观、共同的商业视野、公平的制度、长远的思考、利益攸关者的承诺和支持等基础上制定的规划”。从这一角度出发，我观察到的中国家族企业创始人在这方面做得远远不够，有的干脆没有这样的思考。

自 2008 年以来我在大学总裁班教学和管理咨询实践中，不断鼓吹家族企业必须建立传承规划，以保证家族企业持续有效传承。我没有做后续确认工作，所以无法验证实际效果。但有一点可以肯定，随着越来越多的有识之士助推这件事，我想中国的家族企业一定会有一个很好的传承规划，为企业长青打下坚实基础。本书在中国的出版，想必会起到推波助澜的作用。

本书作者认为：“把家族和企业系统加以平衡的家族可以创造一种积极的环境，使家族蓬勃发展，商业活动活跃繁荣。”这一判断，我十分赞同。中国家族企业经历了 30 多年的创业和发展，创立了辉煌的业绩，对中国社会和民众做出了巨大贡献，这些贡献来自税收、技术创新、就业等方面。虽然贡献很大，但是观察我们的家族企业，你会发现，创始人们十分辛苦、疲倦，甚至非常痛苦地面临着来自企业和家族两方面的压力。这些压力从企业角度观察来看，主要是产业转型升级、人才传承、股权和决策权安排，以及运营创新等问题；从家

族角度来看，面临着婚姻矛盾、家族成员成长困境、家族对企业发展和个人利益平衡等问题。所有这些，持续困扰着家族企业创始人和主要经营者们。从中国的市场实践来看，一些家族企业因为上述问题而破产，或者陷入长期的争斗之中。我们不想看到这样的局面频频发生。为此我要感谢本书作者的真知灼见，要发展家族企业，就必须考虑好家族和企业这两个无法分开的因素平衡问题、对这个问题的认知高度和深度、为这一问题寻找解决办法，这将决定我们的家族企业是否能整合运营好家族内外更多有价值资源，以帮助家族企业更好地发展。

本书作者围绕核心观点展开了丰富论述，提供了很多好的分析工具，这些工具值得我们学习借鉴，并有效运用到我们的实践中。本书运用的案例虽然不是中国企业，但“他山之石可以攻玉”，希望读者能够体会作者的感受和分析。这里我也很希望本书再版时能够有典型的中国家族企业创业、发展、变迁的分享，更希望这种案例分享来自我们双方专业团队的研究实践。

郑敬普

前言

约翰·沃德和我几年前就开始讨论写本新书了。我们当时想出版 *Keeping the Family Business Healthy* 的第2版。结果，我们写完的作品比之前想象得好。

因为我们的合作已经长达数十年了，而且在对家族企业长远成功规划的重要性问题上，我们的看法一致，所以约翰邀请我共同撰写这本书的第2版。此外，因为自1989年以来，我在自己所开设的家族企业课程上一直将 *Keeping the Family Business Healthy* 作为教材使用，所以这也是我们再次合作的有利条件。约翰认为，使最好的客户继续做出承诺和支持自己是个好方法！

一开始，我们计划更新 *Keeping the Family Business Healthy* 的内容，使之满足新时代的要求。*Keeping the Family Business Healthy* 是最早开始鼓励家族企业制定战略规划的书。从一门学科来看在家族企业规划领域中，它是里程碑式的作品。此后，它被公认为家族企业领域的经典作品且被广泛引用。所以，为什么不用新的思想和资料来更新它？

在开始进行这个计划后的不久，我们就意识到自己所要完成的著作是针对来自各种家族企业的读者。然而，在过去的十几年里，家族企业的确发生了惊人的变化，在1987年出版 *Keeping the Family Business Healthy* 时，家族对企业的介入被认可，但是他们关注的重点放在了企业主—管理者身上，因为家族企业的核心角色是企业主—管理者。企业主—管理者（当时大部分企业的所有者为男性）通常是指企业的创办者或主要管理者，而且掌握企业的权力已经很长时间了，所以这种角度也是适当的。此外我们还意识到，这些家族企业核心角色的价值观、个性特征和管理风格也是形成公司文化的主要影响因素。

然而，这种大部分企业的所有者由男性担当的现象已经在逐渐减少了。虽然男性仍然充当家族企业的领导者并占据主导地位，但有统计数据表明，女性作为第一代和第二代企业领导者的情况越来越多，而且发展非常迅速。例如，约40%的家族企业的高级管理层有女性成员参与，约15%的家族企业的第二任

首席执行官是女性。除了性别，我们发现自己的研究对象不仅是企业主—管理者或兄弟姐妹的团队，而且包括整个企业家族。

这些数据和发现意味着什么？那就是把企业和家族分开的可能性越来越小。随着这个计划的进一步展开，我们发现，书中提到的企业领导者希望尽早使家族成为企业规划不可分割的有机组成部分。这些家族已不再满足于让首席执行官挑选“最优秀的儿子或女儿”做接班人把家族的遗产传承下去了。接下来，成功的“企业家族”——这个词将贯穿全书，这向读者表明我们正在创建一种开放的文化，就是在企业的发展和关键的业务问题上让更多家族和非家族成员参与进来。除此之外，精明的家族领导人也认识到，公共持股的贸易公司已经发现，打破员工之间交流信息和沟通想法的障碍对企业的发展非常重要。

然而，老一代的作用依旧非常重要。21世纪的家族企业将建立在扩展的企业模式基础上，其所有权将在更加广泛的成员之间分配。实际上，一名企业主管理企业的现象正在被大家族几代同堂管理企业的现象所取代，其优势在于，团队工作相对个人而言效率更高。此外，不断变化的社会和家族价值观也在塑造除企业管理者之外的新角色。这些新角色在新的与性别、事业、权力和多元化相关的社会价值观要求下，结构更具包容性和灵活性。

由于要求参与的家族成员越来越多，这使家族企业除了传统的企业主—管理者角色外，又出现了新的所有权、管理权、家族领导者和社团领导者等角色。

Keeping the Family Business Healthy 最初出版时，其中有一章名为“领导企业，保障家族利益”的内容。之前，加入了家族企业并不是所有第二代家族成员首选的事业道路，他们往往把家族企业作为迫不得已的退路或备选途径，而“真正的工作”是在公共持股的贸易公司发展。但之后，家族成员把家族企业作为事业目标的重视程度不断增加，这其中有两个方面的原因：第一，20世纪80年代和90年代，大公司纷纷裁员，大部分员工失去了被终身雇用的安全感；第二，创业活动开始被看作促进经济增长的重要因素。

这就是为什么新的家族企业不再像过去那样被看作限制一个人能力发展的体制。如果善于规划和管理，家族企业可以变成参与者梦寐以求的事业空间，这不仅能够使他们更好地把握自己的事业方向，而且还拥有了支配自己生活的机会。年青一代对家族企业非常感兴趣，因为家族企业是他们可以塑造自己的独特机会。

此外，家族企业在国际上也得到了认可。《经济学家》1996年的一篇文章特

别指出了家族企业对国民经济的重要性：

在亚洲和拉丁美洲，家族企业是新兴市场商业活动的主体，在发达国家，其作用也比一般的企业更重要。在美国、德国和意大利，这些企业对就业和出口的累计贡献非常可观。除此之外，现如今的许多大型企业也认为家族企业的决策果断利索、商业眼光敏锐，因而迫切地希望效仿它们的做法。

快速发展的全球经济、日新月异的新技术、日益增多的市场机会和新一代家族成员的加入等因素使家族企业焕发勃勃生机。家族企业正在走向成熟和完善，这不仅仅体现在管理方面，还更加具体地体现在家族业务管理方面。此外，家族企业的经营模式也是大学、贸易协会、专业咨询和家族企业组织应该研究的对象。重新撰写所有的这些观点强化了人们对企业家族面临的机遇和挑战的意识。

由于上述原因，我们决定从全新的角度重写这本书，家族企业不仅要保持健康发展，而且还要面对 21 世纪的挑战。

我们介绍了一个新理念以迎接这个挑战，即“并行规划流程”（Parallel Planning Process, PPPTM）——把家族和企业内部个人的、经济的、战略的首要问题都汇集起来，并有机地结合在了家族企业统一的规划战略中，是一种全新的方式。

多年来，家族企业规划的重点都放在两个问题上——财产和管理权的继承。对家族企业来说，这些目标的局限性太大。当今，企业家族有更高的目标，因为企业不仅是盈利的工具，而且是一种自我表达、一种革新和一项遗产。成功的家族企业更具包容性的结构，它是一个有机的、统一的组织，随着每代领导者的变换而发生变化，展现不同的愿景。

我们在本书中介绍了一系列全新的规划理念，并提出和讨论了一些术语，读者可以在书后的“术语表”部分找到对术语的解释。以下是一些关键概念。

并行规划流程（PPPTM）：书中详细地介绍了 PPPTM，它是指把家族和企业的要求与预期结合成一个有机整体的系统。PPPTM认为，家族和企业的体系相互依赖，其中任何一个体系的行为或事件都会对另一个体系构成影响。此外，它还指出一些把家族和企业体系联系起来的新流程。

家族企业连贯规划（Family Enterprise Continuity Plan）：这是 PPPTM 的一个层面，它定期回顾家族的价值观、人才情况和对企业的投入程度。它是指一个规划需要在家族成员一致同意的基础上进行更新，以便客观地评估家族成员

在一段时间内保持企业发展并使之壮大的程度。

企业战略规划 (Business Strategy Plan): 这是 PPPTM 的一个要素, 是指企业内部公认的杰出人才——不管是家族成员还是非家族成员——定期集中起来总结企业的性质。在这个步骤中不应该只回答一个简单的问题: “我们是否在盈利?” 它应该定期总结企业的整体发展情况, 始终考虑一个严肃的问题: “企业是否要继续保持家族所有的性质?”

企业分析工具 (Business Analysis Tools): 在本书中, 鼓励采用成熟的大公司常用的企业规划工具, 例如经济附加值、可持续增长率、SWOT (优势、劣势、机遇和威胁) 分析、平衡计分卡、7S 分析和利益攸关方理论 (Stakeholder Thinking) 等。书中会从 PPPTM 的角度出发, 对这些概念进行解释。

书中是对企业家族而不是对家族企业的强调体现了家族在考虑自我评价时的重要变化。家族股东成员群体的扩展和非企业角色的增加, 要求他们认识到不同以往的实际情况。此外, 有很多企业家族成员不直接介入企业的管理, 而参与家族拥有公司、家族投资伙伴或家族基金等的一系列企业活动。所有这些活动都给家族带来收益和挑战。

在本书中, 我们插入了一些练习和关于家族经验的真实企业案例, 为把这些理念应用于具体实践提供真实的家族企业行为案例。虽然把理念引入企业比较难, 但是我们认为, 说明家族如何利用 PPPTM 的理念来解决问题, 并不断地激励企业发展壮大更加艰难。除此之外, 我们还介绍了里尔登 (Reardon) 家族的挑战, 在全书的许多地方插入这些内容, 目的是说明单个家族企业应该如何应用这些理念。这些小案例有助于你在自己的家族环境下应用书中提出的理念。附录 E 和附录 G 提供了两个规划范本: 里尔登家族企业连贯规划和企业战略规划。与此同时, 你也可以使用规划工具为自己的家族企业战略制定更加完善的规划。

除此之外, 我们还提供了一些规划和决策模板来应对家族企业经常面临的挑战。这些模板只是建议, 而不是可以直接照搬的解决方案。因为每个家族都要具备建立在价值观、商业视野和预期基础上的有针对性的经营方式。

本书分为 4 篇, 具体如下。

第 1 篇: 认识家族企业规划。这一部分介绍企业家族面临的挑战、家族和企业如何受生命周期的影响, 以及并行规划如何改善家族企业的状况。

第 2 篇: 家族规划。这一部分强调家族的承诺和共同的愿景预期是家族企

业取得长远成功的关键；介绍如何规划家族参与，并为培养家族企业的下一代领导者和所有者做好准备。

第3篇：企业规划。这一部分集中介绍企业规划流程的管理；说明如何评估企业的整体战略潜力、辨别可行的市场战略、接收如何实施战略和投资决策的建议，以及如何团结家族成员，使家族成员中不论是在企业工作的还是只持有股份的，都积极踊跃地提出有效的建议以推动企业向前发展。此外，这一部分也解决了家族的一个重要问题：是否要在不同阶段做出不同的决策，例如，对于家族成员而言，如何做出对于从投资中获得收益、再投资、卖给某些成员股份或回购某些成员的股份问题的决策等。

第4篇：整合家族和企业规划。这部分总结说明在PPPTM的整个过程中，董事会如何有效地在管理理念与家族之间创建至关重要的联系。

本书的框架符合家族企业第一次考虑正式规划的逻辑顺序，除此之外，这对于那些希望加强现行规划流程的家族也大有帮助。

21世纪是一个人类尤其是家族企业发挥创造性的、充满机遇的新时代。约翰和我相信，采用最佳模式成功的家族企业会为整个商业社会的发展做出榜样。所有企业都可以学习成功家族的做法，那就是在核心的价值观、共同的商业愿景、公平的制度、长远的思考、利益攸关者的承诺和支持等基础上制定规划。我们希望成功地理解了从家族和同事们身上学到的知识，也希望和读者共享本书中的观念。

兰德尔·S. 卡洛克

读了兰德尔的前言，你就会明白为什么我们的合作既有启发又顺利愉快了。兰德尔多年来一直领导一家重要企业，拥有丰富的经验，而且他的学术研究和咨询经验也为本书提供了独特的视角和丰富的内容。

他是一位完美的合作伙伴：谦虚、慷慨、幽默，致力于我们帮助家族发展的共同目标。他针对新读者修改了 *Keeping the Family Business Healthy* 的主题，同时保持了原书关于家族企业的精华部分。我们相信，家族企业是经济和社会企业的一种完美形式，它能够把握自己的命运并不断地发展壮大，继续学习。最后，我们相信，规划对企业家族具有至关重要的价值。

约翰·L·沃德

目 录

第1篇 认识家族企业规划 / 001

第1章 企业家族规划之重 / 002

- 家族企业的挑战 / 002
- 家族企业需求的平衡 / 004
- 家族企业规划的必要性 / 006
- 家族企业规划的优势 / 008
- 并行规划流程 / 010
- 家族企业规划的障碍 / 015
- 创造家族企业传奇的挑战 / 017
- 小结 / 020

第2章 并行规划流程 / 021

- 家族企业生命周期 / 021
- 战略规划和家族企业 / 025
- 为家族和企业制定并行规划 / 028
- 企业并行规划的制定过程 / 034
- 家族和企业共同的愿景 / 037
- 小结 / 042

第2篇 家族规划 / 043

第3章 确保家族承诺 / 044

- 了解家族承诺 / 046

探讨家族 / 048

探讨家族的核心价值观 / 049

明确家族企业理念 / 052

家族的愿景 / 056

家族承诺宣言 / 059

小结 / 062

第4章 鼓励家族承诺 / 063

创造支持参与的环境 / 064

了解家族矛盾 / 065

解决矛盾在家族关系中的重要性 / 066

家族的公平问题 / 069

家族会议可作为促进家族参与的工具 / 071

小结 / 081

第5章 为塑造新一代家族管理者和领导力做准备 / 083

生命周期对家族企业事业的影响 / 083

了解企业未来的管理需求 / 085

把家族企业作为事业 / 090

选择家族企业的事业道路 / 094

规划有意义的事业道路 / 097

塑造新一代家族经理和领导力 / 100

规划下一代的关系 / 101

小结 / 103

第6章 构建有效的所有权 / 105

家族企业所有权的结构 / 106

对所有权结构产生影响的因素 / 107

所有权的教育项目 / 113

家族所有权协议 / 120

资产规划 / 123

家族企业治理 / 125

将管理工作作为家族所有权的价值 / 129

小结 / 129

第3篇 企业规划 / 131

第7章 评估企业的战略潜能 / 132

明确企业的战略潜能 / 133

SWOT 分析 / 134

内部分析 / 135

评估企业的财务实力 / 136

评估企业的营销成果 / 144

评估企业的组织资源 / 146

外部分析 / 148

分析广义的环境 / 150

分析市场和行业 / 151

明确企业的战略潜能 / 154

小结 / 154

第8章 探究可能的企业战略 / 155

讨论优先战略 / 155

选择战略方向 / 158

7 种可能的战略方向和基本的企业战略 / 159

评估基本的企业战略 / 165

家族企业的独特优势 / 167

小结 / 171

第9章 最终战略和再投资决策 / 172

确定企业战略 / 174

评估家族投资决策 / 175