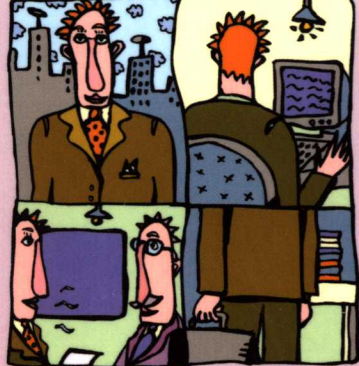


THOMSON



中小企业管理丛书

Family Business

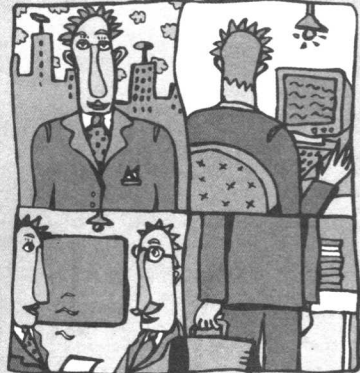
家族企业

恩纳斯托·J·珀扎 (Ernesto J. Poza) 著

付彦 等译



中国人民大学出版社



中小企业管理丛书

Family Business

家族企业

恩纳斯托·J·珀扎 (Ernesto J. Poza) 著

付彦 等译



中国人民大学出版社

Ernesto J. Poza

Family Business, 1 ed

ISBN: 0 - 324 - 26151 - 9

Copyright © 2004 by South-Western, a division of Thomson Learning

Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Learning Asia Pte Ltd). All Rights reserved. 本书原版由汤姆森学习出版集团出版。版权所有，盗印必究。

China Renmin University Press is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权中国人民大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾）销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

981 - 254 - 376 - 7

北京市版权局著作权合同登记号 图字 01 - 2004 - 0734 号

作者介绍

恩纳斯托·J·珀扎 耶鲁大学学士、麻省理工大学工商管理硕士/理科硕士，家族企业方面的国际知名的一流演讲家和顾问。他是凯斯西保留区大学韦塞赫德管理学院（Weatherhead School of Management at Case Western Reserve University）的家族企业实践学教师，在该校，他还是家族企业合伙项目的负责人。作为一名演讲家，他驱使企业所有者们进行战略思考、制定继任计划和从事变革管理，使企业成熟的业务又重新恢复活力。他的著作还在美国有线新闻网络公司（CNN）、美国国家广播公司（NBC）和美国国内公用无线电台（NPR）以及《财富小企业》（*Fortune Small Business*）、《家族企业杂志》（*Family Business Magazine, Inc.*）、《行业周刊》（*Industry Week*）和《全国经营》（*Nation's Business*）等杂志上进行了特别报道。珀扎是《家族企业评论》（*Family Business Review*）杂志的编辑委员会成员，并且是《家族企业杂志》的审稿编辑。

为了表彰他在家族企业领域所做的贡献，家族企业协会在1996年授予他理查德·贝克哈德实践奖。他的研究领域涉及家族企业的延续性、创业、家族企业治理、领导变革以及家族企业家。身为E. J. 珀扎联合公司——一家位于俄亥俄州克利夫兰市的查格林福尔斯的咨询公司——的负责人，他曾经为许多家族所有的、家族控制的以及《财富》500强公司提供过咨询，这些公司包括休伯公司（Huber & Co.）、玛氏公司（Mars）、斯克里普斯公司（Scripps）、阿尔法集团（Grupo Alfa）、福摩沙集团（Grupo Femsa）、费雷集团（Grupo Ferré）、通用汽车（General Motors）、固特异（Goodyear）以及大西洋富田公司（Atlantic Richfield）。他还是《迅速成长：企业延续和繁荣的关键选择》（*Smart Growth: Critical Choices for Business Continuity and Prosperity*（Jossey-Bass 出版公司））和《橡树荫下：私人家族公司及其延续性》（*A la sombra del roble: La*

empresa privada familiar y su continuidad, Editorial Universitaria 出版社)的作者。

他是家族企业协会 (<http://www.ffi.org>) 的创始成员和高级会员以及为继任者创办的一个独特项目 (即家族企业: 下一代——所有者—管理者和家族企业领导学院) 的创始人。他在几家家族控制的公司中担任董事, 并为私人公司进行规划, 帮助其实现世代相传的目标。



致 谢

《家族企业》一书反映的是我们的一个有关家族企业学习社团的思想。早在 20 世纪 80 年代初，这个社团经常在纽约市聚会，参加者包括创新者、学者和实践者，诸如已故的理查德·贝克哈德（Richard Beckhard）（当时为麻省斯隆管理学院的副教授）、已故的巴巴拉·霍兰德（Barbara Hollander）（一位家族治疗专家）、伊万·兰斯伯格（Iván Lansberg）（一位家族企业继承人且为耶鲁大学副教授）、约翰·沃德（John Ward）（当时为芝加哥洛约拉（Loyola）大学的教授）、伊莱恩·凯普纳（Elaine Kepner）、马蒂尔德·塞尔冈尼科夫（Matilde Salganicoff）以及家族企业主乔治·雷蒙德（George Raymond）和罗德·科雷尔（Rod Correll）。我要感谢上述所有的人。利昂·丹柯（Léon Danco）博士（家族企业教育和咨询之父）以及唐纳德·约诺维克（Donald Jonovic）（当时为丹柯博士的助手，现在是一位独立的家族企业演讲家、顾问和作家）也对我的著作产生了影响。他们的友谊持久而绵长，他们的知识给予我极大的鼓舞。

我在担任家族企业顾问和董事会成员方面的实践使本书拥有独特的视角。我第一次为家族企业提供咨询是在 1979 年。我对那些先驱者——阿尔法集团及加尔扎（Garza）家族、赛特弗德公司（Thetford Corporation）、萨尔塞多集团（Grupo Salcedo）及萨尔塞多与阿洛斯曼纳（Salcedo and Arosemena）家族以及玛氏公司的 M&M 玛氏分部——怀着无尽的感激。从那时起，就有许多其他家族企业委托我们研究它们的继任计划、战略成长规划、领导开发、家族会议以及企业治理的独特方法。在所有这些方面，这些家族企业已经在寻找更多的解决办法——它们已在追求持续和卓越。我尊重它们保护隐私的愿望，非常感谢它们给予我们优待。本书中可以找到关于它们的许多故事。

学术界真正的创新者也对本书做出了贡献。凯斯西保留区大学

韦塞赫德管理学院的伊梅瑞特斯·塞奥多尔·阿尔弗雷德 (Emeritas Theodore Alfred) 院长、斯科特·科文 (Scott Cowen) 院长以及理查德·奥斯本恩 (Richard Osborne) 教授都邀请我加入其教师队伍, 驱使我像一位学者和教育者一样工作, 给我提供机会负责与《家族企业》内容相关的研究、教学和服务工作。迈克尔·霍维茨 (Michael Horvitz) 和霍维茨家族慷慨解囊设立了“家族企业合伙项目”和“家族企业探索行动研究项目”, 这使得《家族企业》一书的出版成为可能。我还要感谢迈克尔所不断给予我的个人支持和鼓励。感谢东卡罗来纳大学 (East Carolina University) 的弗雷德里克·J·赫伯特 (Frederic J. Hebert)、纽约大学伯克莱企业家与创新中心 (Berkley Center for Entrepreneurship and Innovation, New York University) 的肯·普瑞斯通 (Ken Preston) 以及卡尼休斯学院 (Canisius College) 的埃朗·G·温斯登 (Alan G. Weinstein), 他们审阅了我的初稿, 并提出了有益的意见。

理查德·伯亚兹斯 (Richard Boyatzis)、罗伯特·西斯瑞奇 (Robert Hisrich)、约瑟·罗萨 (José Rosa) 和威廉·斯卡尔兹 (William Schulze) 等教授对我后期的工作进行了重要的指导。家族企业合伙项目的助理理事罗拉·沃特 (Laura Watt) 组织和支持了所有的教育项目以及“家族企业探索行动研究项目”。没有她, 本书就不可能出版。罗拉和米切尔·斯纳沃 (Michelle Snel) 的工作保证了“家族企业: 下一代——所有者—管理者和家族企业领导学院”这一独特项目的成功, 他们对工作要求很高, 并投入了大量精力与家族企业中的家族联系。现在这个指挥棒传到了特瑞萨·卡巴特 (Teresa Kabat) 的手中。我还要感谢博士生和研究伙伴特蕾西·梅赛 (Tracey Messer) 和瑞柯·克西多 (Reiko Kishido), 他们帮助我收集和分析了“探索”数据。特蕾西还是《家族企业》的其中一章以及两个案例的主要作者。我要感谢阿克隆大学 (the University of Akron) 的苏珊·汉隆 (Susan Hanlon) 副教授对本书第1章的贡献。

本书有几章是在西班牙的马略卡这个安静的岛屿上写成的。安托尼奥·巴德瑞斯 (Antonio Barderas)、费南多·卡萨多 (Fernando Casado) 和玛瑞丽娜·约弗尔 (Marilena Jover) 使之成为可能——谢谢你们。

在西南/汤姆逊学习集团, 我要感谢约翰·希拉吉 (John Sz-



ilagyi)、朱迪·奥奈尔 (Judy O'Neill)、艾米丽·格罗斯 (Emily Gross) 和珍妮·约斯特 (Jeanne Yost) 等人高标准的要求和付出的极大努力。时间很紧，每个人都很好地完成了自己的工作，才使本书很快出版。

作为一名教师，我的心中总是牢记着同行们和实践者们的贡献。我尤其要感谢约翰·戴维斯 (John Davis)、克林·吉赛克 (Kelvin Gersick) 和伊万·兰斯伯格 (Iván Lansberg)。他们开创性地对家族企业及其治理问题做出了社会性和系统性的评价，其思想贯穿于全书。

恩纳斯托·J·珀扎



前言

如今，家族企业逐渐成为研究者、理论家、投资者、政策制定者、实践者等许多人积极关注的领域。20 世纪 90 年代末的过度“交易时代”已经结束，“.com”泡沫已经破灭。随着“.com”热潮的消退，越来越多的人认识到，对于面临全球经济挑战的公司来说，速度、可持续性、灵活性、产品和服务质量、品牌、顾客关系、员工关怀和稳定的资本才是竞争优势惟一真正的来源。可以确信的是，家族企业面临极大挑战，但它们在所有这些挑战面前常常拥有独特的优势。

家族所有或家族控制型企业与其他类型企业的不同之处在于：其资产来源存在差异。家族企业的资产大多涉及家族与企业之间的关系，尤其是家族成员作为管理者和股东来领导控制企业时，这种关系表现得更为明显。近来，一些公司纷纷垮台，于是，商学院开始着手对公司治理以及股东和董事会的角色进行更广泛的研究和访谈。出于同样的研究目的，家族企业的所有权、管理和控制的潜在价值在近几年也得到了证明。比如，休利特（Hewlett，惠普公司创始人）和帕卡德（Packard）家族，他们反对惠普（HP）和康柏计算机公司（Compaq Computer）之间的合并。又比如福特（Ford）家族，在这家大型汽车制造商的动荡时期，他们任命了小威廉·克莱·福特（William Clay Ford, Jr.）担任福特汽车公司（Ford Motor Company）的 CEO，接替了杰克斯·纳赛（Jacques Nasser）这位主要的非家族经理人。

为什么在追求风险管理和保护资产净值的过程中，休利特和帕卡德家族没有让家族股权多元化，从而让其他公司拥有一定的股权呢？可能是因为家族继承者们不像上市公司的普通投资者，他们更关心这家企业，并且承担着管理的责任。他们认识到，家族遗产的价值根植于企业中，并且想要把它保留下来——不是要阻止进步，

而是要在继承过去十分有价值遗产的基础之上去创造未来。一些分析指出，休利特和帕卡德家族一直拥有对企业的一个愿景：不断适应环境、不断取得成功并为其相关利益者——它的员工、供应商、顾客，它从事经营的社区以及它的股东——持续创造价值和财富。

除了这些知名的由家族所有和家族领导的企业的例子外，还有许多更小的、更不知名的私人家族企业，它们也同样在一代又一代地为企业的延续努力着。在美国、欧洲、拉美、亚洲、澳大利亚和中东地区，都有着显著的证据证明，家族企业为构建公司的持久性在不断努力。

在媒体行业，有许多企业从家族所有变为了公司法人所有，但几家大企业的所有者在面对世代变迁和经济、自然和技术力量所造成的动荡局面时却表现出了非凡的责任感。《华盛顿邮报》（*Washington Post*）的凯瑟琳（Katharine）和唐·格雷厄姆（Don Graham）在水门事件和五角大楼文件危机期间以及在整个的世代权力移交过程中，就充分展示了他们的责任感。《西雅图时报》（*Seattle Times*）的布莱森（Blethens）家族（已传到了第五代）在面对财力空虚的打击时，表现出了真正的管理责任感，重新为企业的延续发展而努力。位于波多黎各的《新日报》（*El Nuevo Día*）的费雷·兰热尔（Ferré Rangel）家族为拉丁美洲的企业继任问题树立了典范，他们把权力和企业家精神传给了新一代，这一代人在互联网和多媒体的世界中又继续去追寻成功。

然而，大多数家族企业（大约 67%）在创始人那一代之后就不再是家族所有的形式了，而且，只有大约 12% 延续到了第三代。不过，现在任何类型的企业也很少是持久而成功的。在 20 世纪 20 年代，包含 90 家大型公司的标准普尔指数创立时，名单上的公司在指数中平均呆了 65 年。但是，到 1998 年，扩大后的标准普尔 500 的名单中，一家公司的预计续存期只有 10 年。

家族企业对于美国以及世界上其他自由经济国家的经济发展是极为重要的。美国和拉美 80%~95% 的企业以及欧洲和亚洲 80% 以上的企业仍然是家族所有和家族控制的。这类企业，无论大小或建立时间有多长，在世界最发达的经济体中占有其国内生产总值的 50% 以上，并且雇用了大量的人员。不幸的是，在媒体、学者、商学院和政府眼中，存在着成见，他们往往只看到家族企业中裙带关系问题的存在，却没看到这些企业日复一日所做出的显著贡献。

不过,可喜的是,仅在去年,就已经有几家一流学术期刊(包括《管理学会会刊》(*Academy of Management Journal*)、《组织科学》(*Organization Science*)和《企业创业》(*Journal of Business Venturing*)杂志发表了研究家族企业的文章,主要涉及家族企业的独特代理成本、战略资源、特性和问题等方面。现有学术期刊中的高质量研究肯定能让我们对家族企业面临的特殊挑战和拥有的优势有更多的了解,但愿这些知识能够对实践有所裨益。家族企业日益成为管理、经济、法律和行为科学研究的中心课题,这充分说明,我们有可能对统计数据中所显示的家族企业黯淡的生存状态产生积极的影响。

过去几年,商学院在本科和研究生层次增加了许多关于家族企业的教育项目。本书紧跟形势,论及了家族企业的关键领导任务以及一套关于管理、所有权和家族问题的实践方法,这些实践方法有助于调和家族与其企业之间的关系。采用这些实践方法的最优组合将确保家族企业的独特优势和竞争力(比如速度和长期导向)——而不是它所预示的脆弱性(比如裙带关系和家族冲突)——始终处于上风。我们日益需要一套技能和实践方法对家族企业进行领导、管理和治理,以保证企业的持久性和连续性。

方法

在我看来,《家族企业》是关于下一代家族企业所有者的一本书,它是对家族企业所享有的优势和面临的挑战的跨学科的正确评价的结晶。本书集中研究了适用于家族公司的最佳实践方法,有助于提高家族成员的能力,使之更好地把家族企业引领向下一代。本书还对如下人员有所借鉴:为家族企业提供服务的供应商的下一代(如咨询顾问、律师、银行家、财务计划人员和家族治疗专家)以及公司在供应链中的合作伙伴(如汽车、仪器和工业设备等行业中的经销网络的管理者),这些合作伙伴主要靠家族企业来分销和销售其产品。

应当指出的是,《家族企业》是一本学术著作。它根植于理论、研究和实践,而不是局限于传统教科书的范畴。它不仅有助于促进人们对家族企业理论和家族动态的了解,而且还以管理行动为导向进行了相关主题的探讨。《家族企业》广泛收集了现实中的(而不是拼凑的)许多案例。以实际的家族企业资料为基础,这些案例揭示

了对其他家族企业有益的观念和实践方法。而且,《家族企业》一书还对现有理论和近期的研究成果进行了评价,超越了一般的“如何做”读物的思路,因此,有助于使计划和决策更有见识、考虑更周全。

阅读和浏览本书,将有助于你更好地理解家族企业所面临的独特机会和挑战。从根本上说,这些企业对于无数家族、85%的从业人员以及整个世界自由经济体的未来都是很重要的。家族企业将继续作为全球经济活动的基础动力。

总是抓住家族企业的问题和成见不放,这对下一代将是一种伤害;这些问题在有关企业和家族企业的文献中已经相当流行。相反,本书的目的是传递有关家族企业的累积知识(其中大部分是相当新的知识)的火炬。我的希望是:读者将从《家族企业》一书中获取有关管理、治理和实践方面的各种有益知识,这将提高其家族所有或家族控制的公司继续代代相传的机会。

本书结构

本书第1篇明确了家族所有和家族控制型企业的具体特征,描述了这些公司所面临的独特挑战和享有的独特优势。第2篇针对在企业继任和延续中所涉及的两代人,介绍了其关键领导任务,从而使家族企业的相关概念更具体化。这两代人包括:现任CEO(他们负责建立治理机制、鼓励股东忠诚,然后把火炬传给继任者)和CEO的配偶或其他受托第三方(他们鼓励信任和家族团结与交流);然后是下一代领导者(他们行使着尊重过去的棘手任务,同时提倡以新的愿景对公司进行变革和调整)。

第3篇集中描述了近期研究中有关家族、管理和治理方面的实践方法,这些方法既能保护家族公司不受其所面临的特殊危险的侵害,又能帮助它们利用其独特竞争优势。具体包括:对财产做出规划以确保企业在下一代仍具有灵活性;为企业恢复活力和持续成长进行战略性规划;将拥有所有权的家族成员的技能与高层管理团队中有能力的非家族经理的技能相结合;利用顾问委员会或董事会来制定基准,对管理者进行控制,使之对股东负责;经常举行家族会议以促进交流和进行规划。

第4篇对家族企业的未来进行了展望,强调了变革和调整的必要性以及对领导的要求。我们认为竞争性适应不仅仅限于大型的、

管理者控制的跨国公司，因此，本篇还从战略角度分析了家族企业的成长机会。对家族企业未来的乐观估计是以 21 世纪初期经济发展所体现的事实为基础的。

多样化的案例和练习

本书的每个主要部分都配备了有关家族企业的案例。这 9 个经过仔细挑选的案例就像家族企业自身一样多种多样。这些企业的 CEO 既有男性也有女性，他们将火炬传递给下一代领导者，这些下一代领导者同样也是既有女性也有男性。这些企业在地域上分布也很广，分布在北美、拉美和欧洲等地。其规模从年收入 1 500 万美元到近 40 亿美元不等，并且分布于各个不同的行业。而且，这些企业中拥有所有权的家族还有着不同的种族背景。这些案例不是旨在描述有效或无效的实践活动，而是要促进对本书中所提出的各种观念的反思、讨论和积极的学习。最后，每个案例后还有相关问题以供讨论。

我要感谢费尔法克斯基金会（Fairfax Foundation）和康韦（Conway）家族在我准备 Fasteners for Retail 公司案例的过程中所给予的支持。同样，我要感谢费雷·兰热尔家族在我准备费雷媒体集团（Ferré Media Group）案例的过程中所表现的坦率和支持。感谢克林·吉赛克（Kelin Gersick）允许我发表“亲族间的竞争”（Cousins Tournament）案例。出于保护隐私的需要，其他同意发表其家族企业案例的家族必须匿名。最后，我要感谢约翰·H·戴维斯（John H. Davis）和路易斯·B·巴恩斯（Louis B. Barnes），他们关于格雷厄姆（Graham）家族的研究帮助我形成了本书中的一些观点。

有几章的末尾配有以公司的实际文件（比如一个家族企业章程）为基础的问答练习并介绍了目前的家族企业情形。除了用于激发课堂的充分讨论之外，这些练习以及案例材料还可以以论文、项目或家庭作业的形式布置下去。

教学

每一章都配有一组幻灯片，给老师提供全套的用于讲课的基本概念，并有助于学生对资料进行复习。这些幻灯片突出和综合了主要概念，可以在 <http://poza.swlearning.com> 上下载。

使用《家族企业》的教师还可以得到一本《教师手册》，该手册由作者恩纳斯托·珀扎准备。它有双重目标：减少备课时间并使你的教学更有效。它提供了全面而综合的教学支持，包括为所有案例提供注解。访问本书的网址 <http://poza.swlearning.com>，你将发现下载与本书相关资料的链接。

教材选择

教材选择是汤姆逊学习集团（Thomson Learning）的网上数字目录的主页。它为教师提供了最快捷、最便利的方式来创建他们自己的学习材料。你可以从我们大量的畅销书目中选择目录，从我们的某个数据库选择资料，并加入你自己的资料。与西南/汤姆逊学习集团的销售代表联系，你将获得更多信息。

目 录

第 1 篇 家族企业定义

第 1 章 家族企业为何与众不同	2
家族企业由什么构成	4
建立持久的家族企业	6
家族企业研究	7
系统理论观	8
模糊的系统边界	10
与模糊的系统边界不同的选择：联合优化	12
代理理论观	14
家族企业面临的竞争性挑战	15
竞争优势：资源观	16
小结	19

第 2 篇 领导家族企业

第 2 章 第一领导规则：建立公司治理机制和实现权力交接	22
CEO 充当企业治理结构的设计师	22
权力移交	24
CEO 充当企业继任和延续的设计师	26
CEO 离退风格	27
君主式	28
将军式	29
大使式	30
总督式	31
发明者式	32
过渡期独裁者式	32

CEO 离退风格对企业继任和延续的意义	34
小结	35
练习	35
第 3 章 第二领导规则：促进家族成员间的信任	37
CEO 配偶的独特角色	38
CEO 配偶的角色类型	39
嫉妒的配偶	39
首席信任官	40
经营伙伴	41
副总裁	42
高级顾问/家族价值观监护人	43
自由人	45
更广泛的观点	46
小结	47
第 4 章 第三领导规则：下一代	48
孩子们准备好经营企业了吗	50
最年轻的下一代成员	53
兄弟姊妹团队	54
公司愿景：把它带到下一代	57
争执：开展艰难的对话	58
尊重过去，着眼未来	60
新一代领导者要遵循的最后一些前进规则	61
小结	63
练习	64
案例 1 Adelphia 通讯公司	65
案例 2 华盛顿邮报公司和格雷厄姆家族	68
案例 3 西格马移动公司	71
案例 4 亲族间的竞争	84

第 3 篇 管理家族企业：最佳实践

第 5 章 财产和所有权移交计划	94
遗产税	95

财产继承计划	96
维持速度和灵活性	98
赋予继任者领导能力	99
公司结构和股票等级	100
财产信托	102
股权和非家族员工	103
财产和所有权移交计划中要避免的陷阱	104
董事会的角色	106
小结	107
练习	108
 第 6 章 推动战略性成长	113
零和的家族动态和战略计划	115
用独特的经营模式创造价值	116
资金	117
实物资产	117
产品：价格和性能	118
品牌资产	118
组织能力	119
顾客—供应商一体化	119
家族—企业关系的性质	120
顾客导向型企业	122
战略计划和“即兴创作”	123
企业的发展和生存	126
家族控制型企业的独特愿景	127
小结	128
 第 7 章 非家族经理的关键角色	129
非家族经理的观点	130
微妙的平衡	130
管理和治理实践研究	132
继任问题研究	132
非家族经理的职业机遇	133
报酬和福利	134