



哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

家业永续



家族企业如何成功地完成代际传承

〔委〕伊万·兰兹伯格 著

许玉林 付亚和 等译

许玉林 张一 审校

Succeeding Generation



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

家业 永续

家族企业如何成功地完成代际传承

〔委〕伊万·兰兹伯格 著

许玉林 付亚和 等译

许玉林 张一 审校

商务印书馆

2005年·北京

Ivan Lansberg

SUCCEEDING GENERATION

Realizing the Dream of Families in Business

Original work copyright © Ivan Lansberg.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

家业永续:家族企业如何成功地完成代际传承/(委)兰兹伯格著;许玉林,付亚和译. —北京:商务印书馆,2005

ISBN 7-100-04708-0

I. 家… II. ①兰…②许…③付… III. 家庭企业—企业管理—研究 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 110521 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

家 业 永 续

——家族企业如何成功地完成代际传承

〔委〕伊万·兰兹伯格 著

许玉林 付亚和 译

许玉林 张 一 审校

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04708-0/F·584

2005 年 12 月第 1 版

开本 700×1000 1/16

2005 年 12 月北京第 1 次印刷

印张 30 $\frac{1}{4}$

印数 15 000 册

定价: 65.00 元

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美



告诉老板的话

——译者序

为

本书写序,想了很长时间,不知道如何下笔。从开始翻译这本书,我就知道这是一本好书。首先,不在于书的内容,其主题就足以引起老板们读这本书的冲动。其实,我更喜欢原书的副书名——“实现家族企业的梦想(Realizing the Dream of Families in Business)”。当中国的民营企业在第一代创业者手中创立、成长,面临着未来的时候,一个不可回避的问题摆在他们面前:事业的传承谁与为继!也许我们更多地考虑的是“谁有能力”的问题。但是,当读这本书的时候,我们才真正找到了答案。

伊万·兰兹伯格先生作为家族企业的一员,经历了家族企业的发展、变革及交接等不同的阶段。他从一个学者的角度,研究了全世界一万多家家族企业,发现家族企业能够成功传到第二代的不超过30%,成功传到第三代的不超过10%。为什么会是这样呢?他最后得出一个结论:家族企业的传承,不在于继承的一代是否“有能力”,根本的原因在于

第二代和第一代“想”的不一样！这时，我才真正理解了书名的含义。起初，我以为“实现家族企业的梦想”中的“梦想”两个字是一个文学词汇；其实，这个“梦想”正是家族企业传承的重要根基。当第二代家族成员失去了第一代创业者的梦想的时候，企业就失去了传承的力量。这使我想起了一次经历：

有一家地处浙江的家族企业，其成长的历程是中国民营经济的典型代表。2004年做了50多个亿，2005年将会达到80多个亿。在一个CEO的高层培训课程中，我注意到，两天的课程，这家企业的老板是那样地认真，不断地记录和思考。最后一天课程结束，这位老板走到我的面前，表示了感谢之后，一定坚持要用他的车送我。盛情之下只好接受。其实，从这位老板要用他的车送我，我就知道应该是一部好车。果然，那是一辆“宾利”，500万一辆。车好，司机也帅。一路下来，我突然悟出了一个道理：坐这样一部好车，老板在干什么？——炫耀他的财富？显示他的身份？还是他的社会地位？都不是！如果他今年做了80多个亿，按3%的利润算，一年下来，几个亿的收入将进入他的腰包。其实，财富对他来讲真的是一点价值都没有了。但是，他仍然以一种精神在学习，在思考。他告诉我，明年，他一定会超过100个亿。我在想，如果是我的话，别说做50个亿，就是做了5个亿，也许……是的，他为了什么？他是为了实现自己的“梦想”；而且，他还要把这个“梦想”变成企业发展的“愿景”，并以此来激励他自己和他的员工共同实现企业的发展。只有这样的人，才



有资格坐宾利！而我们是沒有这个资格的，因为我们没有这个梦想，或者说已经失去了这个梦想。

感谢伊万·兰兹伯格先生给了我们一本好书；同时，也告诉了我们不要在那个梦中醒来。因为，那是事业传承最重要的东西。

感谢我的兄长、朋友、合作伙伴付亚和先生与我共同翻译了这本书。

感谢我的学生张一、王剑、魏娜、高向东、王慧、赵皓月、胡静、温韵诗、郭金英、陈艳玲、吴刚、张明杰、陈伟杰，他们参与了这样一本好书的翻译工作。

特别感谢张一同学在最后的书稿校译过程中付出的辛勤劳动。当他还是一个本科生的时候，已经显示出扎实的学风和治学的功底。祝他在美国的学习成就他的梦想。

感谢本书的责任编辑李彬先生，他以负责的精神支持我们完成了本书艰难的翻译工作（本书的原文是那样地晦涩）。

更感谢商务印书馆，一个伟大的出版社！它为我们提供了我们想读的书。

许玉林于涧桥泊屋馆

2005年10月18日





序 言

序

本书采用的论述方法源于我个人在涉及家族企业时所扮演的三种不同角色：一是作为一个对思想的产生、确认和传播颇有兴趣的学者；二是作为一个寻求延长家族企业寿命的咨询顾问；三是作为一个亲身经历了家族企业成功与失败所带来的欢乐与悲痛的家族企业的后裔。

1954年，我父亲建立了一家保险经纪人公司——塞古洛斯卡(Segurosca)公司，也就是后来委内瑞拉的古泊·兰兹伯格(Grupo Lansberg)公司。在全盛时期，古泊·兰兹伯格是西班牙语国家中最大的保险经纪人公司之一。尽管我在家族企业中从来没有担任过管理职位，但是我在五年之中一直同理查德·贝克哈德(Richard Beckhard)和他当时的妻子讨论和计划我父亲的接班人问题，这种会议每年至少举行两次。理查德·贝克哈德是组织变革领域的先驱，而他的妻子伊莱恩·凯普纳(Elain Kepner)则是一位格式塔心理学(Gestalt)专家。这种会议总是让人感到很兴奋。在计划刚刚开始的时候

永续

候,我还是一个研究生院的学生。我深深地被这个问题所吸引,而这个问题恰恰又是在我们家族和企业的更新换代中不得不去面对的。

不幸的是,接班过程并不如我们原先所希望的那么顺利。当国家经济萧条时,我的哥哥和另一个非我们家族的职业经理人接管了整个公司。在面对经济危机的时候,他们没有作好迎接困难的准备,错误地采用了扩大规模的战略,这种战略最终导致了失败。之后,这两位被选定的接班人离开了公司,我的父亲开始重新管理企业。而此时,公司的规模只有原来的很小一部分。

对于我来说,这是一个痛苦而又重要的经历。它告诉我:世界上所有的计划都不能保证家族交接班的成功。除非在家族和商业环境中具备某些特定的基本因素,否则这些计划都会不可避免地失败。它同时使我认识到了这些过程的复杂性,也让我可以深刻地理解我的客户所面临的困境。

然而,我依旧坚信,尽管有它的局限性,有计划的接班过程还是可以极大地增加成功的概率。我家庭的经历对我职业生涯的选择产生了很大影响。当我发现这个领域中现有的研究极少时,我决定投身到这个领域中来寻求问题的答案。我非常关注这本书讨论的问题,因为我知道失败的代价。另一方面,我从一条古语中寻得些许慰藉:只要功夫深,铁杵磨成针。也正如一位学者型的企业主所说的那样,经验是在你不经意间得到的。

对于那些达到终点的人而言,他们的付出得到了应有的



回报。对于父母而言,把他们终身不懈努力所创造的一切传给他们的后代,是将他们的梦想和希望传承下去的最好方式。对于接班者而言,再没有什么事情比弘扬他们父辈的基业并将其传给自己的后代更具有挑战性了。的确,没有比本能和道德情操更基本的东西了。在家族中工作热情可以追溯到共居的石器时代。而后,这种热情深深地扎根于农业社会。在那个社会中,一个家族往往一起在一块土地上耕种长达数百年。在今天多变且现代化的社会中,家族已经倾向于分散。但在家族企业中,家族成员为了共同的目标和价值一起工作一生,正是这种本能的体现。

致 谢

人们常说,写作是一件孤独的事情,事实的确如此。但是,至少于我而言,这本书是很多人努力、支持和智慧的体现,他们使这本书的完成成为可能。

本书的编辑霍华德·穆森(Howard Muson)是我的老朋友和本书的顾问,他对本书的贡献无法估量。他不仅帮我设计了本书的基本结构,同时,他对“奥卡姆剃刀”(Occam's Razor)原则的坚持使我将这本书中重要和非重要的思想区分开来。霍华德同时也恰到好处地安排了我书中的现实案例。他的编辑使本书的风格更加平易近人。最重要的是,霍华德非常大度而且耐心,从来不让我忘记我是这本书的真正主人。

我要感谢我的老师们:早先在麻省理工斯隆学院的迪



永
续

克·贝克哈德(Dick Beckhard)、哥伦比亚大学的荣誉退休教授莫顿·多伊奇(Morton Deutsch)以及耶鲁大学已故的丹·莱文森(Dan Levinson)。我 16 岁时在委内瑞拉第一次遇到迪克·贝克哈德。迪克激发了我早期对应用行为科学,特别是对家族企业的兴趣。这本书中许多居于核心地位的、关于制度和组织变革的本质的基本思想都源于迪克。另外,我对于家族企业中结构冲突的本质,以及培养(或抑制)兄弟合作关系或家族合作关系环境的很多思考,都源于莫顿·多伊奇的工作。莫顿使我深刻地理解了这样一种观点,那就是没有什么比一个好的理论更为实用。而说到丹·莱文森,尽管我只是在 1994 年他去世的前几年才认识他,但是他对我思想的影响却是深远的。他的发展理论模型,特别是他的梦想理论是本书的核心。

我同时也得到了一些非常优秀的同伴的支持。凯林·戈希克(Kelin Gersick)——我敬爱的朋友和商业上的伙伴——一直在鼓励我完成这本书。凯林阅读了原稿早期的一些版本,他鼓励我更深刻地挖掘我的思想。同时,他的评论和质问不仅使我更深入地了解书中讨论的事物,更重要的是,也加深了我对自己的认识。我还从我的朋友、芝加哥洛约拉大学(Loyola University of Chicago)的约翰·沃德(John Ward)那里学到了很多的东西。在过去的十年中,我很幸运地和约翰合作了很多经理人项目。他是一个相当慷慨的人,我很感谢他对本书的热情以及他对原稿的反馈。

我还要感谢哈佛商学院出版社的朋友们,他们为本书投



入了大量的精力。卡罗尔·弗朗哥(Carol Franco)、霍利斯·海姆布什(Hollis Heimbouch)和霍华德·史蒂文森(Howard Stevenson)热情地赞许了家族企业这个研究领域,他们同时也是本书的早期帮助者。尼克·萨宾(Nikki Sabin)和珍妮特·科尔曼(Janet Coleman)提供了许多关于原稿如何进行提炼的有益建议。我特别要感谢哈佛商学院的拜·巴恩斯(By Barnes),他为本书提供了非常有建设性的评论。

其他许多同事也参与了经理人项目和咨询项目的研究,这些研究形成了本书中的很多思想。这些同事包括米歇尔·德斯加丁斯(Michele Desjardins)、凯瑟琳·格雷迪(Katherine Grady)、苏珊娜·费尔德曼(Susana Feldman)、芭芭拉·邓恩(Barbara Dunn)、玛丽·卢·菲利普斯(Mary Lou Phillips)、约翰·戴维斯(John Davis)、莎伦·罗格尔斯基(Sharon Rogolsky)、伊迪丝·佩罗(Edith Perrow)、奥尔登·兰科(Alden Lank)、罗德·科雷尔(Rod Correll)、埃里卡·摩根(Erika Morgan)、乔恩·马丁内斯(Jon Martinez)、乔·阿斯特拉汉(Joe Astrachan)、菲利普(Philippe)和南波·德·加斯比·博宾(Nan-b de Gaspé Beau-bien)。兰兹伯格公司的助理马里·弗思(Mari Firth)耐心地阅读了本书出版前的所有修改稿,改进图表,校对章节,使原稿成为一个整体。我衷心地感谢所有人。

我要感谢的还包括许多商业家族,他们是我真正的老师。他们将他们的梦想和关注的事情托付给我时所表现出来的信任和他们在面对代际传承过程中产生的挑战时所展现出来的勇气,都使我备受鼓舞。认识他们并且与他们一起工作是一种

永
续

享受。我特别要感谢隆巴尔迪(Lombardi)家族,为了其他人的利益,他们不惜将他们的经验与我们一起分享。

最后,我要感谢我的家人。我用了将近十年时间来完成这本书。在这期间,家族事业的衰落和委内瑞拉经济的萧条,使我的父母日渐衰老。但是经历了这个巨变,他们依然相亲相爱,同时给予了我我和我的兄弟姐妹无限的支持。我的母亲乔塞特·西尼尔·德·兰兹伯格(Josette Senior de Lansberg),永远对我充满信心,而这种信心正是我写作的原动力。我的父亲伊万·兰兹伯格·亨里克斯(Ivan Lansberg Henriquez),是我一生中最重要的老师:他对知识的强烈渴求、他在教育和写作方面的天赋、他的正直和坚韧,以及他在最艰难的时候依然保持着的幽默和远见,都是他给我的宝贵财富。

我的妻子,同时也是我的工作伙伴玛格丽塔(Margari-ta),给予了我无尽的爱和勇气。她阅读了本书原稿的多个修改稿,并且提出了她的建议。当我需要动力的时候,她会助我一臂之力;当我需要空间的时候,她会留给我自由的空间。她培育着我的梦想,而且从来没有怀疑过我的梦想终会成真。我还要感谢我的儿子丹尼尔(Daniel)和西蒙(Simon)。只要我一开始写作,他们总是显得那么耐心。丹尼尔对原稿中的重要部分给予了有益的评论和建议。西蒙则总是忍不住问我:“爸爸,一起玩一会儿吗?”他对生活的热情使我的工作富有远见。

1998年8月10日于吉尔福德(Guilford)

目 录

CONTENTS

CONTENTS

序言	i
引言	1
第一部分 家族企业的形式	11
第一章 为接班之旅设计新的路线图	13
第二章 接班的类型	31
第三章 隆巴尔迪家族	59
第二部分 共同的梦想和接班计划	89
第四章 家族梦想:接班的起源	91
第五章 与梦想同行	117
第六章 梦想的可行性评估	153
第三部分 培养接班人与确定接班的时间	191
第七章 接班人的成长	193
第八章 培养计划	231
第九章 选择与接任	259
第十章 一个更系统化的甄选过程	293
第十一章 离任	325

第四部分 确保连续性的治理	359
第十二章 确保连续性的治理结构和过程	361
第十三章 行动中的治理	403
第十四章 结论:提高成功的概率	425
注释	441
参考文献	457
作者介绍	471



引言

律

建立一个成功的家族企业需要付出巨大的精力、智慧和艰苦的工作,同时,还需要运气。事实上,从研究中可以看出,绝大部分企业在建立之初的前五年中就失败了。¹ 创始者需要用坚定的决心来应对这些严峻的挑战。而那些经过多年奋斗后成功的人们,则被他们的家族和社会视为英雄。

每个成功的企业在一定程度上都是一个奇迹。能够成功地世代相传并且延续至今的家族企业,更是一个伟大的成就。众所周知,家族企业能够长期存活概率很低。只有不到 30% 的家族企业可以延续到第二代,这之中,又只有 10% 的企业能够成功地传到第三代。² 然而,一些世界上最著名的公司却都成功地在每一代中重新创造了奇迹。这些企业的家族所有者为了延续父辈留给他们的基业,克服了种种障碍——战争、经济萧条、自然灾害、市场的不利波动、关键领导者的突然去世。这些公司包括欧洲的公司,比如德国的宝马、丹麦的乐高、瑞典的宜家、意大利的皮埃特罗;日本的公

永
续

