



家族企业的繁衍

——家庭企业的生命周期

[美] 克林·盖尔西克/等著
Kelin E. Gersick 贺敏/译

中央财经大学图书馆

登录号 475900

分类号 F276/49

GENERATION
TO GENERATION



人民日報出版社



哈佛商学院出版社

著作权合同登记 图字 01-98-0228 号

图书在版编目 (CIP) 数据

家族企业的繁衍/ (美) 盖尔西克 (Gersick, K) 等著;
贺敏译. - 北京: 经济日报出版社, 1998.5

ISBN 7-80127-429-6

I. 家… II. ①盖… ②贺… III. 家族-企业-企业管理
IV. F276

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 02247 号

Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business

Copyright © 1997 by the Owner Managed Business Institute

©1998 中文简体字版专有权属经济日报出版社

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Copyright licensed by Arts & Licensing International, Inc

家族企业的繁衍——家庭企业的生命周期

作 者:	(美) 盖尔西克等
翻 译:	贺 敏
责任编辑:	陈庭伟
责任校对:	刘 群
出 版:	经济日报出版社
地 址:	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (100054)
经 销:	全国新华书店
印 刷:	河北省霸州市印刷厂
开 本:	850mm×1168mm 1/32
印 张:	12
字 数:	210 千字
印 数:	1—10000 册
版 次:	1998 年 6 月第 1 版 1998 年 6 月北京第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-80127-429-6/F·125
定 价:	24.00 元

版权所有 翻印必究

中文版序

近年来，管理学方面的丛书出了不少。有些丛书，你读完之后，觉得回味无穷。深感其取材、编选颇具匠心。书中的睿智之见，令人激奋。由经济日报出版社引进的美国哈佛商学院出版的《哈佛管理经典丛书》就属这一类。这套丛书，我看到的有8本，讲的都是管理之道。就管理学说而言，现仍在“丛林”中。各家各派，各有千秋。这套“丛书”也是丛林之书，但很有一些独到的见解。这种“丛林”之势，对管理学说的发展，实在是天大的好事。

在今天瞬息万变的商业环境中，管理者们都感到有许多压力。压力中，最大的莫过于环境变化、环境变迁的挑战。企业要么前进，要么倒退。管理者自然会选择“前进”。选择了“前进”，同时又确实能够前进的，只属于那些能够面对变化，敢于进行管理革命，应付未来挑战的人。当然，应变失败是痛苦的，但哪有不失败的人。

应变成功，其关键在于你能否保持对环境变化的竞争性态势，能否保持一种活力，能否养成一种适时应变的主动精神。丛书中的《管理的变革》说的就是如何面对变化，迎接挑战，是一部精论之集，你可以从中得到启迪，帮助你在新环境下走向成功。

在环境变化中，公司的衰退首先开始于公司的领导集团。尽管公司的利润额仍处于巅峰状态，但公司实质上已经开始衰退了。这种衰退主要表现在公司的领导集团只是面对过去，而不是面向未来；只习惯于常规性决策，而不敢面对挑战性问题；只愿意和同一传统的人在一起工作，而不愿接受具有新思想、新文化的人。首脑及领导集团的衰退，必然会或早或晚、或快或慢地导致整个公司的衰退。阻止领导集团衰退有两种方式：一是更新现任首脑们的观念结构，进而改变管理行为；二是更替现任首脑，进而改变管理行为。当第一条路成效不大时，就只有采取第二条路。丛书中《培养下一代领导者》向你表明将怎样为公司选拔和培养未来的高级人才；如何转变竞争优势；如何越出常轨，取得成功；如何在经验、训练和学习能力上，保持观念结构的吐故纳新。你可以从中得到卓有成效的公司领导者所必需的成功之策。

对公司发展来说，指引公司前进的领导人是至关重要的，但养活公司的“客户”也是至关重要的。“客户关系”已经成为公司决策的中心。丛书中《走进客户的心》，将“客户”、“客户信息”、“应用客户信息创造价

值”连成一体，将信息管理技巧创造性地应用到建立新型的客户关系中。它把客户看作有价证券，运作得好就可以增值，可以创造双边价值。你可以从中了解到，什么是客户中心论；如何增强开发客户价值的的能力；如何造成竞争优势等。

公司将其产品或服务投入市场参与竞争，在竞争度方面有个很重要的指标——市场占有率，就是反映公司争取客户、处理客户关系的能力上。谁争取到客户，谁就争取到市场。但是，现在的买方市场，其条件越来越苛刻。时间在压缩、距离在压缩、管理的反应与行为在趋向同步，消费者的需求渴望立时满足……这种深刻的变化，映射出什么呢？是速度！是交易速度！“以光的速度行事！”这应该成为获得竞争优势的基本信条。丛书中《时间角逐》具有时代的先锋意识。您将从中看到引导组织走向成功的关键是速度，创造一个敏捷的组织体系是何等重要。它将告诉您商务进程如何通过压缩时间的方法去提高效能。

企业、社会都在抢速度发展。管理者也面临着时间角逐的巨大压力。事业的临界点和生活的聚焦点挤撞在一起，两难性的抉择，时时冲撞着管理者的职业生涯。丛书中的《界定时刻》在“要得必先失”的冲突上，向你展示如何争取较大的回旋余地，逼迫你去考虑究竟有多少供参考的灵活多变的框架。

个人的职业性的决策是困难的，家族的商业性决策更是不易的。现代社会中有一类常见的又是特殊的文化

现象：家族企业。据资料显示世界上 80% 左右的实业与家族有关。家族企业所面临的问题和非家族企业在许多方面是不同的。例如，家族企业的动力机制是什么？其间存在着怎样的传承关系？在领导权的代际变更中，如何进行权力交接？如何掌管家族企业等等。在你的一生中，不可能不和家族商团打交道，也有可能加入家族商团。如果这样，了解一下家族商团的发展机制和发展模式是非常有益的。丛书中《家族企业的繁衍》就在家族商团这个模糊而又朦胧的领域中，提供了有意义的指南。

一个企业的诞生，可以只领风骚一两年，也可以长领风骚上百年。一个企业可以因换上一位卓越的领导人而起死回生，可以因有一个适销对路的产品而兴旺发达，但这些“激素”都不能保证公司长期生存。怎样做可以使公司长寿呢？丛书中《长寿公司》对传统观念提出挑战，多角度地探索了公司的生存之道。它告诉您如何在多变多难的形势中挺过来，如何保持公司的活力等等。公司生存有一个很重要的道理，就是要为发展而管理，不要为利润而管理；养成习惯去新陈代谢，不要等到出了问题再去规划变革。这些道理，在《长寿公司》中都有地道的分析。本书已被美国《商业周刊》评为 97 年最佳商业类图书排位第二名。

理论是行为的指南。公司的长久发展一定要有合理的理论作指导。丛书中《管理学的先知》探讨的是经营组织和商业管理的哲学。在权力、权威、领导、控制、冲突等问题上，都有创新性的见解。尽管是许多年前的

研究成果，但至今仍闪烁着思想的光辉。任何一位管理者都会从中得到忠告和借鉴。

《哈佛管理经典丛书》的作者或在其中阐发思想的人，他们中有大学教授，有研究机构的学者，有公司总裁，有商界领导人，有社会活动家等。他们著述精彩，读来令人振奋。他们的观点都是打破常规、不落俗套，他们各自从独特的角度审视管理实践，从中肯的评论中透出富有新意的见解。读过这套书的人，我想都会有这种感觉。

我很感谢经济日报出版社让我先读了这些经典之作，读后颇有感触，发了一些议论，也就此为这套丛书的出版作贺。

北京大学 国际经营管理研究所所长 张国有
企业管理专业博士生导师

1998年3月6日

内容简介

世界范围内 80% 以上的企业归属于家族企业。其中既有著名的 Wal-Mart 公司和诚信投资公司，也有独守一隅的小杂货店，甚至是地方草地护理行业。凭借着博大深远的视野，作者对家族企业的探索，不仅已经涉入该类组织的特殊动力机制，同时也触及了这些组织在跨越自身生命周期时可能面临的种种挑战。

在长时间研究的基础之上，在为世界各地数百个家族企业做顾问的基础之上，4 位作者为理解和掌握家族企业中的变化形式提供了真正的发展模式。他们在组织结构、领导方式、战略决策以及组织行为方面，对家族企业和普通企业作出了明确区分。与此同时，他们还提出了一些相当尖锐的问题，其中包括：

- 年轻一代家族成员应该怎样培育自己的经营理念？在是否加入家族企业的问题上，他们又该怎样作出选择？
- 如果一个家族正处于领导权的代际变更之中，那

它应该怎样进行权力交接？交接后又怎样继续向前发展？

●所有为企业所倚重的建议人（包括法人代表、会计人员和顾问人员），他们又该如何看待企业、家族和所有权体制之间的复杂的互动关系？

在总结家族企业经营管理的经验教训的基础上，在回答传承关系处置问题并解释在这种富有挑战性的交接活动中顾问人员怎样出谋划策的过程中，作者在《家族企业的繁衍》一书中，已经为那些实际掌管家族企业或为之提供服务的各类人员，提供了一块弥足珍贵的试金石。

序言

科特·列文最著名的警句之一是：“没有什么比一种好理论更实用的了。”但这只是他的一半寓意，而我们写这部书的经历使我们也赞成另一半，即没有什么比实践更有助于促成好的理论的了。本书的四位作者都把注意力从学院转到了家族企业上。我们都曾在大学里呆过，既指导研究工作，也承担教学工作。但是，我们每个人都吸引到社会科学的应用方面上来了，因此我们既是咨询又是实地研究者。在家族企业的研究工作中，我们发现许多机遇。这是一个需要运用所有社会科学和管理科学的丰富传统的领域，它显示出未被探索过的观念和理论区，并且，对于现实中迷惑的当事人而言，它能为他们提供的实际服务几乎是无限的。

使我们走到一起并促使我们写成这部书的是一次通力合作。80年代初期，约翰·戴维斯（John Davis）和伊凡·兰斯贝格（Ivan Lansberg）与凯特皮勒联合公司（Cater Pillar, Inc）开始实施一项计划。凯特皮勒联合公司是一家跨国公司，公司拥有100亿美元资产。它由一个家族企业发展为控股公司，其产品通过一个独立的销售网（95%的是家族企业）而遍布北美。凯特皮勒的领导层想从企业现有的各方面支持销售部门，包括对家族企业的运作与延续的管理。1983年，OMBI（Owner Managed Business Institute）在这些问题上开始与凯特皮勒公司进行为期10年的合

作。克林·盖尔西克 (Kelin Gersick) 于 1984 年参加这一计划，玛丽恩·麦科勒姆 (Marion McCollom) 则在 1989 年。对我们所有人来说，此次协作是一次独特的令人兴奋的经验。

我们之所以会把本书里提出的模式公式化，是和 70 位凯特皮勒管理人员的帮助分不开的。当我们了解了所有者兼经营者和他们的家庭以及他们的公司后，我们开始认识到他们共同具有的性格特征以及那些把他们与别人区别开来的性格特征。我们经常会面，为的是计划一周的研究和讨论对领导人个体的采访，这种会面渐渐进展到概念的归纳与模式的建立阶段。

同时，我们开始把在研究别的家族企业的工作中出现的普遍问题进行编排（当时有数百个家族企业）。我们的经验也更具国际性了。我们和瑞士洛桑的经营与发展协会 (The Institute for Management Development)、遍及中南美的 INCAE 以及全世界的青年经理协会 (YPO) 等组织合作，发展了家族企业研究项目。我们一直在积累细节与案例，同时又为单个案例缺乏普遍性而感到受限制。曾为学者的历史促使我们进行更为概念化的思考。我们确信必须要有一种有用的基础性框架，以帮助我们吧经验阐释清楚并把将来的工作做得更出色。

因此，挫折由新发现所带来的兴奋及同事的鼓励，引导我们创造了这里提出的家族企业发展模式。这本书被写在纸上是一个停顿，但不是终点。当我们对这些复杂的、令人迷惑的公司了解更多时，我们会继续修正我们的想法。我们盼望着关于此书的评价以及与专业同事的进一步合作，并尤其盼望来自企业所有者的反应。这是一个新领域，有许多领域从未开辟过。最好的成果将会从顾问、研究者及家族企业的亲身参与者们之间交流意见时产

生。

接着要说的是，我们必须尊重涉及到的公司的保密问题，这是工作原则的一个重要组成部分。保密对于所有我们与之合作的公司和我们从中汲取经验的公司都是非常重要的。如果本书中使用了一家公司的真实名称，它意味着该公司已同意被提及，或者这一案例是从公众刊物或公开讨论中摘取来的。我们使用的绝大多数案例和插图都经过了某种方式的改造。有些是对单个案例的描述，另一些则是多个案例的合并，通过改变名称、产业或别的无关紧要的特征，使其来源让人无法辨认。所有案例都是“真”的，但是绝大部分都有所变化。这是我们为满足既要有好的证据又要顾及职业道德的双重要求而做的最好努力。

引言

家族企业的发展模式

这本书是有关拥有或经营家族企业的，也是关于企业自身的。需要说明的是，这些企业包括的范围很广——从只有几个雇员的街头简易商店到拥有5万多雇员的跨国企业集团。其中包括一些美国最著名的公司，也包括数千个不为人知的小公司。它们种类极多，但所有这些公司共有一个核心特征：它们同一个家庭相联系，正是这种联系使它们成为一种特殊的企业。

其中一些公司很自豪地称自己为家族企业，比如在第三代家具店里，兄弟姐妹们及堂兄弟姐妹们占满了经营管理者的位置。另一些公司虽由家庭掌握，但他们首先自己不认为是家族企业，而是“私人”公司、制造商、房地产经纪人或产业结构中的成员等。总而言之，拥有家庭公司的人的感觉各不相同。家族

企业所有者清楚地意识到他们的地位和股东在股份公司里的地位是很不相同的。家族企业的雇员知道家庭管理在他们的工作、生活中、公司文化中及他们的职业中的重要性。研究市场的人很欣赏由家族企业显示给消费者的形象所带来的优势。同时,家族成员们深知共处在一个企业里是他们生活中极重要的一部分。

谁是家庭公司?

家族企业是企业的主导形式,在世界范围里都是如此。它们在我们的经济和社会领域中占据那么多的部分,以至我们把这种现象完全视为理所当然。在资本主义经济社会里,绝大多数公司开始于一些念头,承诺以及创业者个人与他们亲属的投资。结了婚的夫妇拿出他们的积蓄作投资,一起开一家商店。男孩子和女孩子们在孩童时代就熟悉了他们父母的事业,因为他们在柜台后蹒跚,或者放学后在外面装货物。进行一次成功的事业冒险,然后在前门的招牌上加上“和儿子共同经营”(或加上“和女儿共同经营”),这不只是一个美国人的梦想,对于世界人口中相当大的一部分人来说,家族企业的成功与延续是他们在经济意义上的宝藏。

关于家族企业的文章引起对家庭公司的数目的各种各样的猜测。即使最保守的估计也认为由家庭所有或经营的企业在全世界企业中占 65% 至 80% 之间^①。事实上,其中许多是单一所有权结构,它们永远不会得到扩展或一代一代继承下去。但也不否认,家族企业中有许多是世界上最大和最成功的企业。据估计,世界 500 强中有 40% 由家庭所有或经营^②。家族企业创造了美国生产总值的一半,雇佣的劳动力也占一半。在欧洲,家庭公司支配着小的和中等规模的公司,并且在一些国家

里占较大公司的大多数^③；在亚洲，家庭控制的形式由于国家和文化的不同而有所不同，但是除中国以外的所有经济发达的国家中，家庭公司大都居主导地位^④。在拉丁美洲，由家族建立和控制的大型企业（Groups）在绝大多数产业部门中都占主导地位^⑤。

如果家族企业如此普遍，它们如何又是特殊的呢？当福鲁德（Freud）被问到他认为什么是充实生活的秘诀时，他的答案只有一句话：去爱和去工作（Lieben and Arbeiten）。对绝大多数人来说，他们生活中两件最重要的事情是他们的家庭和他们的工作。不难理解把二者合并起来的组织的强大力量。如果公司是由你父亲创立的，在举行公司会议时，你母亲和兄弟姐妹们围桌而坐，正象他们围坐在餐桌旁一样，那么董事会主席的职责是不同的；当隔壁办公室的副总经理是你的一个妹妹时，总经理的工作是不同的；当另一个合作伙伴是伴侣或是孩子时，合作者的职责是不同的；当你照管与你父亲 25 年前、而你的爷爷 50 年前照管的同样多的区域时，销售代理人的职责是不同的；甚至在你上班第一天，你穿过门到流水线上或到一个财务办公室去工作，如果门上的名字是你自己的，那也是不同的。

这种不同的感觉并不仅仅是一种情绪。它植根于企业的现实。家庭所有或经营的公司是一种特殊的组织形式，其“特殊性”既有积极也有消极的后果。家族企业从家庭成员共有经历、身份及共同的语言中汲取到特别的力量。当主要经营者是亲属，他们的传统、价值观念和特权都来自于同一源头。口头的和非口头的信息能在家庭内迅速传递。所有者兼经营者能够更随意地决定解决某一问题，而不需向家人多作解释。配偶和兄弟姐妹们则更能懂得彼此说话的主要意义及隐含着的决心和

犹豫。最重要的是，在整个家庭利益的名义下，可以要求承诺，甚至是自我牺牲。

然而，同是这种亲密关系也会对决策者行为的专业性起负面作用。例如，家庭的内动力能够浸入商业联系中，这样，掌权者可能更难对亲属动用权威，在家庭中和在企业中的角色可能会变得混乱，企业会因负担过重从而毁掉家庭关系。当企业的运行状况不佳时，家庭内会产生紧张、愤怒、困惑、绝望等情绪，而这些情绪能以令人吃惊的速度毁掉好企业和健康的家庭。大家清楚地知道家庭悲剧会紧随着企业灾难而来，有关路易斯维尔的滨海姆家庭、普利兹家庭及杜邦家庭的故事成为吸引人的阅读材料。多少年来，“豪门恩怨”和“王朝”是全世界两个最流行的电视节目，演的是美国一个富有的企业家庭如何把自己给搞得四分五裂。

不幸的是，企业的失败有时会给成功的美好家族企业投上阴影。当他们时来运转时，家庭能带来负责的态度、长期投资、快速行动以及对公司的爱，而这种爱是非家族企业渴望得到却很少得到的。爱与工作的结合确实是令人满意生活的坚实基础。家族企业极其复杂，同时，这些公司对我们经济的健康以及几百万人民的生活满足程度是极其重要的。

然而，专家们并不打算处理家族企业的特殊性质。管理学方面的理论家们和商业学校看不到家庭对其拥有和管理的企业的影。诸如组织行为、竞争策略、项目融资、产品销售及财务管理等经营管理中的核心课题，在教育学生时没有对家族企业 and 非家族企业加以区别对待。支撑着绝大多数管理学的经济模式取决于决策制定者的可交换性，因此某个人是“谁”并不重要。商业报纸和杂志通常把家庭介入公司当作轶事趣闻——多彩而有趣，却毫不重要。

本书为理解这种特别的企业形式提供了一个模式。它的用意在于帮助学者们——企业咨询者、律师、家庭顾问、心理学家等——从各方面去研究这些系统的复杂性。本书也力图帮助家族企业所有者们更清楚地思考他们自身。

家庭公司的概念模式

对家族企业的研究还只是刚刚起步。学者们的研究从顾问们对家庭公司的个案描述开始。在过去 10 年里，经营学和组织学的研究者们开始运用他们的范例——从组织行为、竞争策略、人事管理及金融到较小规模或私人所有的公司。同时，家庭问题专家们已开始运用一些概念，比如区别对待，聚合与离散以及企业家庭的次级群体所构成的众多三角关系等。这些学者的贡献，连同心理学家、社会学家、经济学家、律师、历史学家及其他人的成果一样，都被纳入家族企业的观念模式之中。

家族企业系统

把家族企业当作系统来研究开始于 60 年代至 70 年代的几篇孤立的文章^⑥。这些早期著作致力于对阻碍家庭公司发展的问题的研究，如裙带关系，兄弟姐妹们对继承权的竞争以及非专业的经营管理等。其中，基础的观念模式认为家族企业实际上是由两个重叠的系统构成家庭和企业^⑦。这两个“圈子”各有自己的标准、成员身份准则、价值结构和组织结构。由于同一个体不得不履行两个圈子的职责，问题就出现了。例如，作为父母和作为专业经营者。另外，企业自身必须根据可行的企业惯例和原则运作，而与此同时又需满足家庭对职业、身份及收入的要求。显而易见，使两个系统都能满足是所有家族企业