

主编 高皓
家族企业治理书系

欧洲工商管理学院著名教授联合创作
首次将家族企业治理与临床心理学完美结合
为倚在沙发上无视危机的家族企业成员问诊把脉

家族企业治理

沙发上的家族企业

Family Business On The Couch

[荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 (Manfred F.R. Kets de Vries)

[美] 兰德尔·卡洛克 (Randel S. Carlock)

[美] 伊丽莎白·弗洛伦特-特雷西 (Elizabeth Florent-Treacy)

著

钱峰 高皓

译



人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



东方出版社
The Oriental Press

家族企业治理

沙发上的家族企业

Family Business On The Couch

[荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 (Manfred F.R. Kets de Vries)

[美] 兰德尔·卡洛克 (Randel S. Carlock)

[美] 伊丽莎白·弗洛伦特-特雷西 (Elizabeth Florent-Treacy)

著

钱 峰 高 皓

译

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



东方出版社

The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

家族企业治理: 沙发上的家族企业 / (荷) 弗里斯, (美) 卡洛克, (美) 特雷西 著; 钱峰, 高皓 译. —北京: 东方出版社, 2011
ISBN 978-7-5060-4402-8

I. ①家… II. ①弗… ②卡… ③特… ④钱… ⑤高… 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 (2011) 第 275170 号

Manfred F. R. Kets de Vries, Randel S. Carlock and Elizabeth Florent-Treacy;

Family Business On The Couch

Copyright © 2007 by Manfred F. R. Kets de Vries, Randel S. Carlock

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.

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by Oriental Press

All Rights Reserved.

中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2011-7960 号

家族企业治理: 沙发上的家族企业

(JIAZU QIYE ZHILI: SHAFU SHANG DE JIAZU QIYE)

作 者: [荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 [美] 兰德尔·卡洛克
[美] 伊丽莎白·弗洛伦特-特雷西

译 者: 钱 峰 高 皓

责任编辑: 张 仿

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京市大兴县新魏印刷厂

版 次: 2013 年 2 月第 1 版

印 次: 2013 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

开 本: 710 毫米×960 毫米 1/16

印 张: 18

字 数: 210 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-4402-8

定 价: 46.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

《家族企业治理》书系顾问委员会

(以姓氏字母为序)

Randel S. Carlock 教授	欧洲工商管理学院 (INSEAD) 家族企业研究中心创始主任
John A. Davis 教授	哈佛商学院家族企业课程主任、剑桥家族企业咨询公司创始人
Ivan Lansberg 教授	耶鲁大学管理学院原教授
Joachim Schwass 教授	瑞士洛桑国际管理学院 (IMD) 全球家族企业研究中心主任
John L. Ward 教授	西北大学凯洛格商学院家族企业研究中心联席主任
陈 剑 教授	清华大学管理科学与工程系主任、现代管理研究中心主任
陈 凌 教授	浙江大学管理学院副院长、家族企业研究所所长
范博宏 教授	香港中文大学经济及金融研究所所长
郭 樑 教授	清华校友总会秘书长、清华大学教育基金会副秘书长
黄绍伦 教授	香港大学原副校长、香港大学社会科学研究中心创始主任
金乐琦 教授	香港科技大学亚洲家族企业研究中心主任
廖 理 教授	清华大学五道口金融学院常务副院长
宁向东 教授	清华大学公司治理研究中心执行主任
张小劲 教授	清华大学政治学系主任、中国政治发展研究中心主任

《家族企业治理》书系编委会

(以姓氏字母为序)

主 编 高 皓 博士	清华大学五道口金融学院家族企业课程主任
副主编 蔡青蓉 女士	剑桥家族企业咨询公司 COO、合伙人
郑宏泰 博士	香港中文大学香港亚太研究所

前言

随着 21 世纪全球经济模式迅速替代旧工业时代模式，政府决策者、经济学家以及学者如今认识到，无论在发达国家还是新兴经济体国家，创业型企业和家族企业——商业组织的最原始形式——都成为了创造财富和提高就业的主要源泉。在亚洲、中东、意大利以及西班牙等国家或地区，家族企业占到企业总数的 95%。在法国和德国等较为成熟的工业经济体中，家族企业所占份额超过 80%。美国的上市股票市场很强大，其中家族企业掌控了全国商业组织的 60% 至 70%（这些数据基于这样一个定义，即只要企业决策权和控制权受到某个家族或多个家族的影响，就可以称之为家族企业）。

家族企业利润率提高也源于许多社会及经济力量：世代过渡，企业界普遍裁员，严重并吞的反全球化行动，通过自我创业寻求更平衡的生活方式，亚洲和其他发达国家市场的急速发展。家族企业既是对私有银行、收购兼并、资本结构调整活动来说重要的潜力市场，又是私募股权和对冲基金的资金来源（举个例子，家族控股企业的资产投资）。

由于个人和企业之间传统的心理契约被违反了，企业忠诚已经成为了历史。“企业人”曾经一度是大企业的中流砥柱，如今也迅速消失了。由于大企业无法为员工提供安全保障，许多人——其中包括潜在雇主和其他股东——对家族企业的企业价值观产生了兴趣。

在这种情况下，越来越多的年轻人，即拥有家族企业的年轻人开始担心自己未来的事业。他们再度审视父母开办的企业为自己提供的工作机会。对

于这些年轻人而言，最不言而喻的职业生涯便是去自己拥有股份的企业工作——这种情感投资与他们在家族企业中的投资有很大区别。

家族企业提供的职业选择对于家族成员员工也好，非家族成员员工也罢，都很有意思。美国财富 500 强名单里有 1/3 的企业都是家族经营的¹，世界上一些非常成功的企业也是如此，包括法国的米其林（Michelin）、标致（Peugeot）、路易威登（LVMH）、“不二价”商店（Monoprix，法国的一种专售廉价商品的连锁商店）、温德尔（Wendel，法国投资集团）和家乐福；瑞典的利乐（Tetrapak）和宜家家居；瑞士的罗氏（Roche）；德国的宝马和汉高；意大利的百味来和贝纳通；荷兰的 C&A、SHV 和喜力（Heineken）；英国的联合英国食品（Associated British Foods）以及塞恩斯伯里（Sainsbury，英国最大的连锁超市之一）；加拿大的鲍尔集团（Power Corporation）和庞巴迪（Bombardier）；美国的嘉吉公司（Gargill）、科氏工业集团（Koch Industries）、盖璞（GAP）、玛氏（Mars）、柏克德（Bechtel）以及沃尔玛；亚洲的和记黄埔、三得利、新世纪丰田集团以及韩国现代。即使在这些大型企业里，家族的理念也深深地印在主要股东的内心，并对占主导地位的领导方式和企业文化产生重大的影响。

那些在涉足金融或法律领域的家族企业工作的人们——管理顾问、银行家、会计、律师、投资顾问以及其他专业人士——往往会认识到家族企业本身存在着一些独有的特质、问题以及挑战。事实上，家族控股企业所面临的大多数问题都和其他公众公司或者独资企业所面临的问题相类似，只不过家族企业顾问面临的挑战在于，他们要想方设法去诠释其家族就这些问题所采取的看似不够理智的行为和决策。导致许多家族企业面临棘手问题的原因并不在于业务，而是构成业务的情感因素。家族企业内部所要面对的，比如，雇佣、股息支付或者继承等问题，尽管比较难处理，但事实上只不过是些很普通的业务问题，仅仅需要通过策划和决策来解决。不过，这种策划和决策过程会因为控股家族的动力因素而变得非常复杂。家族成员的价值观、动机以及需求的不同会导致家族企业出现分歧。因此，企业领导适应不断变化的需求以及满足家族成员需求的能力相当关键，尤其是在处理继位以及其他过

渡问题的时候更应如此。

不管去采访哪位家族企业的成员，都会听到他们谈起自己家里的问题是由特定的家族状况引发的。他们还会给出一些例子：老一代不愿意和成年的儿女分享权力，有些家族成员虽然身在高位，却不够称职，企业所有者缺乏威信，无法和爸爸/妈妈/叔叔/堂兄弟姐妹保持工作关系，如此等等。他们还有可能会提及几代人目标之间存在的差异：“他们不信任我们，无法理解我们内心的想法，也认识不到世界每天都在变化。”“他们好像不怎么重视我们的经验，总是想迅速改变一切。”

有些家族企业失败了，有些却成功了。成功的背后究竟隐藏着哪些因素呢？为什么家族企业和其他企业有如此大的区别呢？我们认为，这在很大程度上是因为家族企业融合了两种截然不同的体系——企业和家族。正因为如此，我们才觉得有必要诉诸经济和心理相结合的方式去熟悉家族企业的运营机制。衡量并熟悉企业运营状态的主要手段只能解释到这一步，其他方面只能通过探究家族企业中驱动个人的动机来揭示，不管这种动机是有意还是无意的。然而，既然这些个人动机是在“家族”这个大环境下表现出来的，仅仅了解每个家族成员的心理状况是不够的：还必须探究家族系统的运转方式，以及这种方式是如何影响成员的个人心理的。

家族企业心理论

除了采用现有方式去衡量并熟悉企业的运营状况，借助心理理论去探究并熟悉企业世家也存在一定的理论基础——不管从心理体系的角度还是从家族系统的角度而言。这在一方面归结于塑造个人行为的动机和驱动力，另一方面归结于家族成员在饭桌前的互动方式。个人行为见解和家族系统论相结合后，我们就会更进一步了解到企业世家为什么会拥有如此强大的创造力和破坏力。有人说过——我们也同意——对家族的研究应该包含在企业研究中，因为家族会“影响个人、团体以及企业分析层面上的行为”²。

爱情与工作

西格蒙德·弗洛伊德是精神分析学的创始人。他认为爱情和工作是“人类的基石”。他这句话的意思是，爱情（亲密感和有关联的感觉）和工作（感觉自己的努力是有用的）是人类生活中创造自尊和乐趣的主要源泉，只有二者之间达到平衡，我们才能得到满足³。

许多家族企业都经历过爱情（家族）和工作（企业）之间的冲突，因为企业无法恰当地和家族分离。企业往往成了家族系统的延伸物，秉承了其规则和行为模式。假如家族运转模式支持清晰界限和有效的决策行为，业务处理就可以得到顺利进行。同样，假如家族和企业之间的界限模糊不清，家族运转也无效且充满矛盾，那么管理进程就会受到负面影响——而其中的原因往往不容易识别。从个人层面上来讲，如果家族成员过于认同企业，而且各成员之间因企业对自身而言的象征意义彼此情感很深，那么就可能引发成员之间的矛盾。

即使对于那些大型的公开上市企业而言，要想长时间经营某个企业也不容易。我们在对美国财富 500 强企业名单进行简单调查后发现：名单上只有 77 家企业自 1955 年至今能保持原状。超过 80% 的企业都经历过破产，或者在过去 50 年内被收购⁴。家族企业资料的情况也类似，10 家企业中只有 3 家延续到了家族第二代，1 家延续到第三代。家族企业的平均生命周期（假如创立之初比较成功的话）为 24 年，这刚好和创始人经营企业的周期相吻合⁵。

如何才能解释这些令人沮丧的数据呢？家族企业在两方面面临着严峻挑战，一方面是所有企业都面临的业务问题，另一方面是之前所提到的复杂的情感和关系问题。尽管这些问题主要影响企业，但是许多经理人和家族企业主也需要帮助，从而打破人际冲突所引发的企业僵局。这种帮助往往是以外界干涉的形式出现的，这些人无法认识到这些问题源于家族，或者说就算他们认识到这一点，也不知道去哪里寻求帮助。然而，假如某个家族对企业的所有权能顺利过渡到第四代，那么它很可能会以某种形式和企业继续紧密相连。

心理动力范式

家族企业在多方面受到了牵制。相关家族成员会努力为自己创造机会、经济收益，并建立彼此间卓有成效的关系。他们的各种欲望和动机都会对企业产生影响。此外，家族和企业的运营规则之间也存在结构性冲突。然而，这两个体系是相互依赖的：家族价值观和行为会影响企业政策、决策的制定；反过来，企业也会影响家族成员的职业、相互关系以及收益。家族企业中家族和企业体系的结合说明了为什么将心理动力和家族系统论相结合有助于解决家族企业问题。这些问题都不包含在传统管理理论范围之内。

心理动力理论集中研究个人经历和过去发生的事件是如何塑造他们现在的思维与行为的。那些人主要致力于回答一些基本问题：我是如何看待自己的？我又是如何看待周围世界的？这个地方安全吗？危险吗？我怎样才能借助过去的经验来创造更美好的未来？我怎样才能避免重复犯错？因为我们是过往经历和出身的产物，所以心理分析家，或者说心理治疗师想方设法去弄明白这些早期因素是如何影响成年人和他人的交往方式的。科学洞察力有助于合理解释看似不理智的行为，并成为新开始的基本组成部分。

家族系统论（其部分源于心理分析见解，尤其是客体关系理论）关注家族内部成员之间是如何相互作用的，并强调通过不断变化的行为来营造更有效关系的过程。家族系统模式认识到了过往经历的重要性，不过却更关注当前状况的各种需求以及所有重要的参与者。这有利于人们在家族和企业体系中更好地进行情感与认知层面上的互动。

在家族企业中，这两种心理角度的优势在于二者都考虑到行为问题和更为持久的信仰体系，而这些体系会强化个人、人际关系以及家族层面的行为。利用这两种角度可以为认知、情感、人际关系以及社会层面提供一些见解。将这两种角度当作概念工具、学者、顾问、教练以及治疗师有助于解决家族企业不可避免的、特殊的、企业与人类所面临的挑战。我们可以借助一个企业隐喻来说明这一点：企业通过收益表来说明其在一段时间内的金融发展趋势，通过资产负债表来表明某一时期的受控资产。家族系统模式就像资

产负债表一样：我们现在的情况是这样，接下来我们会这样处理此种情况。心理动力模型更像是利润表：这是对过去 10 年的回顾，它表明我们过去的状况，并帮助我们更有效地预测未来的趋势。

家族企业和股东面临的挑战就是认清家族企业面对的问题，明白如何去制定策略来解决这些问题。更重要的是，他们需要明白如何创作一些家族故事来解释这些家族情感方面的问题。值得重复强调的是：最棘手的家族企业问题并不是企业的业务问题，而是情感问题。应用心理动力和体系观念有利于诠释行为，促使家族为生命周期过渡以及其他可能出现的问题作好准备。许多家族企业面临的心理问题包括：家族和企业体系内部难以分辨的角色以及责任；探究企业要人和家族的动机；发展企业的结构和进程，从而支持较大家族企业体系中的决策过程。

不幸的是，在分析企业（包括家族企业）状况时，大多数人都承担了“理性行为人”的角色，注重结构和体系，而不太关注人性动力学。然而，就算将人的因素考虑进去，个人动机、决策以及团体行为的大多数理论还是有些太过简化。这些理论中有许多似乎都是一维的、静止的。人们往往会忽视人性差异⁶，对个人性格的特殊方面也不够关注：具体动机、需求、防卫、幻想、症状、恐惧以及担忧。家族企业文化也没考虑到家族系统对个人行为的影响——这在家族企业中尤为关键⁷。

我们在这本书里要说明逻辑决策存在一些局限性。非理性因素能对领导力、人际关系、团体运行、企业策略和结构以及企业文化产生重大影响⁸。我们所面临的挑战就是在企业评价中运用心理动力和家族系统观念将人类和家族维度考虑进去。

由于造成个体差异的心理因素在理解家族企业的心理动力时非常关键，我们也会探究心理动力构图，比如潜意识动机的作用、内心实际的影响、心理防御机制以及儿童经历对成人行为产生的影响等。我们也会简单分析一下人类的发展历程，探索生命周期过渡是如何影响家族企业的。此外，我们还会应用一些家族系统构图，比如，人际关系、家族运转以及结构、等级等。这些概念将帮助我们进一步理解如何提高家族运营，加强家族内部的联系。

通过案例分析可以将它们应用于真实的家族企业中。

有关心理动力和家族系统的理念目前存在大量文献，二者被整合在了一起。这些文献涵盖的主题包括领导力、管理行为、决策、团体动力、组织压力、权力与政治、企业设计、企业文化、策略、企业发展与咨询等，从而为我们对企业世家的运营展开研究提供了新的角度。将这些心理模式中衍生的观念应用于比较传统的管理理论后可以总结出一些规律。这些规律可以整合进统一的格式塔结构中，以帮助我们更好地诠释家族企业中生命的心理动力。

我们的目标读者

这本书通过探究家族企业人类动力学从而为读者提供更为广阔的视角。我们希望更多的读者能从中受益。

我们最重要的读者是家族企业以及他们的股东。我们将在本书中分享并探究这些企业和股东的经历以及遇到的问题。我们希望企业高管、企业主以及各位主管——不管是家族企业也好，非家族企业也罢，能通过阅读这本书来加深他们对家族企业中相关特殊挑战的理解。

另一个目标就是为那些选修家族企业、战略或者企业行为课程的商学院学生提供一种全新的资源，以便让他们更好地理解家族企业顾问所面临的挑战和机遇。这本书也应该成为高管研讨会上比较有意思的话题。我们希望管理顾问、执行督导以及其他专业顾问会觉得这本书对他们的企业诊断和干预有所帮助。

这本书还可以帮助风险投资商、投资银行家、律师、会计、房产开发商或者税收顾问评估企业领导者、企业主以及企业的稳定性和潜力。案例分析也有助于评估国有企业通常不会讨论的那些人际关系问题。

我们希望这本书能在商业大环境下帮助学术研究群体更深层次地理解人类动机和家族动力学。它还应当有利于创建企业运营更为现实的模型，帮助大家理解家族问题对个人职业生涯的影响。

发展蓝图

假如你要投身于家族动力学的非理性世界，那将成为一次火的洗礼。你会体验什么叫“边干边学”，而且假如没有健全的理论，你会需要很长的时间才能理解各种因素之间的互相依赖关系。案例分析法可以避免一些可能造成重大损失的错误。学生可以在详尽的案例描述中积极参与分析，努力寻找解决方案以提高性能，弄明白复杂的状况。共鸣、应用新思维以及反思都是个人学习的理想工具。

正如之前所提到的那样，我们这里提供两种互补性框架（心理动力体系和家族系统论）以帮助大家更好地理解家族企业。尽管这本书中包含了许多概念模型，却堪称第一本也是最重要的一本实用书籍，其中探讨了企业世家面临的现实问题。书里包含了许多案例。这些案例大多数源于我们的咨询和研究工作，并在课堂上经常使用。尽管这些案例都是对事实原封不动的讲述，但是它们还是很容易被普通人的错误和偏见所影响。我们针对多个案例进行了反思——不过那些反思只代表我们自身的观点。读者应该认真审视每一个案例，得出自己的结论，识别自身所面临的问题或困境，并改善企业运营性能和家族成员关系的解决方案。他们应该问问在特定情况下可能会发生什么事情，案例可以为个人或者家族行为提供什么新的见解。

本书结构体系

第一部分：问题及言论

引言我们以斯坦伯格股份有限公司（Steinberg Inc.）的故事开头。该公司曾经是加拿大一家非常成功的家族企业，后来被变卖了，紧接着进入破产，其主要原因在于家族第三代成员之间出现了纷争。该案例分析向我们展示了家族企业的心理动力进程。我们将在接下来的篇章中对这些进程进行探究。

第1章 家族企业心理理论。该章认为，理解个人和家族行为对于家族、顾问、学生以及学者而言非常有用。它从较深层面诠释了心理动力、家族系统方式以及人类发展的生命循环阶段。

第2章 爱情与工作的挑战。本章主要建立在我们对家族企业许多股东进行调研和采访基础上。它分析了尤其适用于家族企业的企业和人类面临的各种挑战。

第3章 家族企业运营：评估优势与不足。本章节从心理理论角度对家族企业的优势与不足进行了分析，还探究了家族企业具有的一些优势，以及它们面对的特殊挑战。

第二部分：反思与学习

第4章 组织构建的生命周期。这是理解人类发展不同阶段的一种手段。该生命周期在承认社会、历史以及文化对人性影响的同时，着重强调性心理发展的生理特征。我们在应对家族企业领导者时需要考虑到这些生命周期。

第5章 家族企业中的自恋、嫉妒与神话。本章首先对个人发展的心理动力论进行了探讨，还探究了自恋的起源与动力。这种情感在家族企业成员中普遍存在。此外，它还仔细分析了分离、个性化、独立并将自己从家族分离出来的过程、手足之争以及恋母情结等。本章在结尾处探讨了嫉妒之情以及它如何为同一代人以及两代甚至多代人之间的动力增添色彩。

第6章 企业家：独自身处高位。所有家族企业都是从创业开始的。我们在本章探讨了企业家感兴趣的主体以及这些主题是如何影响他们的行为，并论述了同企业家合作时会遇到的困难。

第7章 领导换届：接替父母的 CEO 职位。本章探讨了企业领导者面临的心理压力，并为身处高位的领导者提供了一些见解，避免他们遭受挫折。

第8章 家族企业系统论。本章节对整个家族系统进行了详细分析。它高度强调家族企业当中发生的事情会如何受家族系统结构以及成员关系网的强烈影响。

第9章 诊断家族纠纷。本章引入了两个概念工具，帮助读者辨别家族和家族企业当中出现的纠纷。我们在本章中还讨论了基因家谱图——这种工具粗略概括了家族成员的关系。本章中引入的另外一个概念工具就是环绕模型——该框架提供了家族不同程度凝聚力及灵活性等方面的信息。

第三部分：整合与行动

第10章 论过渡与变革。本章探究了变革是如何影响个人、家族以及企业的，同时对评估并理解个人、家族以及企业变革的工具和手段进行了回顾。

第11章 家族企业之变迁。本章对本书一开始引入的斯坦伯格家族进行了深入研究以及全面评价与分析，并描述了想象干预发展的方式。

第12章 家族企业介入的应用。本章以心理思维模式在现实生活中的应用作为整本书的完结，还针对我们前面章节所提到的技巧使用作了举例说明，并提出了一些建议。此外，本书还就教练、顾问帮助家族企业处理人际关系与团体关系，以便维持企业良好运转及家族和谐的方式分享了一些见解。

参考文献

1. “家族控制”这个说法比较难下定义。在许多企业，家族可能只拥有少数控股权。然而，由于历史或者其他原因，它们往往会对企业以及社区产生很大影响。我们认为在家族企业中，家族成员在决策方向以及关键职位的任命上拥有重大决策权。更多信息请见 Carlock, R. S., Kets de Vries, M. F. R. and Florent-Treacy, E. (2007) ‘Family Business’ entry in the *International Encyclopedia of Organization Studies*, Thousand Oaks, CA: Sage.
2. Dyer, W. G. Jr. (2003). ‘The family: the missing variable in organizational research,’ *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27 (4): 402.
3. Freud, S. (1955). *Civilization and Its Discontents*. The Standard Edition

of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud Vol. 21 (*trans. and ed. , James Strachey*). London: Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis.

4. Carlock, R. S. and Ward, J. L. (2001). Strategic Planning For the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business. London: Palgrave Macmillan.

5. Beckhard, R. and Dyer, W. (1983a). 'Managing change in the family firm: Issues and strategies,' Sloan Management Review, 24: 59—65; Beckhard, R. and Dyer, W. (1983b) . 'Managing continuity in the family-owned business,' Organizational Dynamics, 12: 5 – 12.

6. Kets de Vries, M. F. R. and Perzow, S. (1991). Handbook of Character Studies: Psychoanalytic Explorations. New York: International Universities Press; and Kets de Vries, M. F. R. (2006). The Leader On the Couch. London: John Wiley & Sons Ltd.

7. Dyer, W. G. Jr. (2003). 'The family: the missing variable in organizational research,' Entrepreneurship Theory & Practice, 27 (4).

8. Kets de Vries, M. F. R. (1984). The *Neurotic Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

致谢

由于这本书是跨学科作品，我们有必要在此感谢以下两个团队的支持。

- INSEAD 全球领导中心（凯茨·德·弗里斯教授任中心主任）同事：阿加塔·哈尔泽瓦斯卡-费盖特（常务董事）、希拉·劳克斯哈姆、西尔克·贝凯特、法比安·余曼以及纳丁·西里尔。

- 我们在温德尔国际家族企业研究中心（卡洛克教授任中心主任）的同事：克里斯汀·布隆代尔（常务董事）、中心协调人员维罗妮卡·桑西奥姆以及娜塔莉·博加奇。

这两个团队认同我们的原创理论以及深刻见解，而且一直都为我们提供着道义支持——我们非常感谢他们对这本书所作出的贡献。

我们还要感谢贝里曼、劳伊斯特、霍夫曼、温德尔家人，以及 INSEAD 研发委员会。他们很早就认识到我们这本书的重要性。多亏了他们提供的财政资助，我们的研究与创作才得以完成。

我们很幸运地得到剑桥编辑联合有限公司的萨利·西蒙斯的支持。正是她对本书的手稿进行了审核，并为我们提供了一些案例。我们也感谢她的同事卡罗尔·舍森在研究以及编辑方面对我们的支持。能与弗朗西斯卡·沃伦以及她在约翰·威立父子出版公司的专业团队一起合作，我们感到非常开心。

更重要的是，我们想在此感谢一些家族。他们不仅为我们讲述故事，还亲自把我们带到家里和企业中去。任何家族企业一旦受到学术界的关注，只有那些最勇敢的人才有足够的胆量说出有关他们个人以及工作生活的事情。配合我们工作的那些家族成员经常说他们希望能将自己辛辛苦苦积攒的智慧传递给其他家族企业以及他们的员工。我们借助这本书来分享自己所积累的经验，并希望以此来回报“我们的”家族企业。