

管理 MANAGING



从家族企业到企业家族

094

叶丽雅 / 文

▶ 一个家族企业想要保持基业长青，成为企业家族，需要做哪些工作？我们听一下家族企业专家兰德尔·卡洛克教授的观点。

家族企业创造了这个地球上大部分的财富，财富 500 强中 1/3 是家族企业，其中包括嘉吉公司、米其林、LVMH、宝马、沃尔玛等。标普 500 中家族企业的业绩远胜于非家族企业。

所有的家族企业都有辉煌的第一代，然而，“富不过三代”也是一个普遍的现象。虽然日本有经营了上千年的家族企业，但如果那只是一家温泉小旅馆，那或许不那么有借鉴意义，在这个全球化和高度互联的时代，无论是崛起中的中国家族企业还是欧美家族企业，都必须接受时代的考验。

那么，如何让家族企业成为企业家族，实现基业长青？如何在管理好企业

的同时保持家庭和谐？为家族企业服务过多年，又研究探访过全球大量家族企业的兰德尔·卡洛克教授有很多深刻的洞察，我们听听他的观点。

家族和谐 vs 企业成功

记者：您的研究中特别提到人的生命周期和家族企业的生命周期，这两者之间是如何相互影响的？

卡洛克：人的成长会经历童年、青年、成年、老年，一家公司也有初始、高速增长、成熟和衰退期。我们认为这一对视角对家族企业尤为重要，非家族企业会定期更换 CEO，家族企业往往由一位家族成员控制企业运营，企业、家族、家族成员这三者之间相互关联，你和谁结婚，养育一个什么样的孩子都可能对

Randel S. Carlock

◎ 兰德尔·卡洛克现任英士国际商学院 (INSEAD) 企业家精神和家族企业课程教授，他是曾任 Berghmans Lhoist 企业家领导力讲席教授，创办 INSEAD Wendel 国际家族企业研究中心。此前他在美国圣托马斯大学担任 Opus 家族企业讲席教授，并在那里也创办了一个家族企业研究中心。在从事管理学教育研究之前，他有 25 年企业经营管理经验。

◎ 卡洛克教授拥有教育学、管理学和心理学学位，著作包括《家族企业最佳实践》《沙发上的家族企业》等。

企业未来产生影响。如果二者低谷叠加，比如企业和行业进入衰退期，家族控制人也正好进入体力和智力上的衰退期，这无疑是一个灾难。

2007 年 6 月，控股道琼斯的 Bancrofts 家族与默多克旗下的新闻集团讨论出售《华尔街日报》事宜。这场股权和管理权收购战充满了争议和戏剧性，有意思的是，这背后除了《华尔街日本》新闻理想外，还有 2 大家族的斗争。

新闻集团正是创始人基思·鲁珀特·默多克掌权，他总是把财产权凌驾于商业利益之上，被称为新闻行业的“黑暗魔王”（Dark Lord）。作为创始人，他的事业心是只关心道琼斯收益的 Bancrofts 家族后代所不能比拟的。

对于家族成员来说，年长一代一般更注重财富和家族荣誉的传承，而年轻一代则对自己姓氏、股票和家族企业缺乏坚实的感情基础，他们甚至从未在家族企业工作过，也可能因为叛逆或野心，总还希望尝试家族外的其他人际关系、其他事业。

在上述《华尔街日报》收购案中，Bancrofts 家族的老人们明确表示对默多克的出价完全没有兴趣，但为数更多的年轻人们显然对纸媒行业的未来充满疑问，认为默多克的出价比当时市场上所有的竞争对手都更具吸引力，是一单很合理的买卖。只是，没有了道琼斯的 Bancrofts 只能差强被称为老贵族（old-money family），除了账上的数字，他们不再有任何特别的影响力。当初作为《华尔街日报》的所有人，他们是财经信息准确和公平的守护人，这让他们家族更有使命感和荣誉感。

记者：您指出，“富不过三代”主要是因为：家族意味着关怀，而企业则聚焦于金钱，两者很难协调好。出路何在呢？

卡洛克：在家族企业中，如果你对家族所从事的事业充满热情，将此视为终身事业，持续投入所有精力，那么这家企业将比其他企业拥有更多优势。德国大众就是在其创始人 Ferdinand Porsche 的孙子 Ferdinand Piëch 的带领下，毅然走向今天行业龙头的地位，并且在全球汽车行业大萧条的时代保持稳定成长，最终成为全球汽车行业老大。

但家族企业最主要的风险就在于家族和企业两者的诉求不同，在很多时候甚至大相径庭，如何协调彼此的目标，让家族企业最终成为能够世代相传的企业家族，这需要几代人付出大量努力。

观点摘要

- 家族成员关心分红，更关心公司到子孙手里时候的样子。
- 家族企业最主要的风险就在于家族希望和谐，企业追求利润。
- 家族企业需要成立一个家族委员会，有明确的议事规则，因为沟通是最难的。

当然我们也有一套工具可以协助治理：双层规划流程（The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success），通过规划、沟通、教育协调二者步骤，使其尽量朝家族所期待的方向去。

这个方法首先要求家族有一个家族委员会（family council），如果你现在只有两代，没关系，但如果你是第五代，有五六十个家族成员，你就最好有一个良好的家庭沟通系统，选举几个人来代表大规模的家族成员，探讨大家将如何一起工作，如何达成默契，防止可能出现的分歧，包括大家如何做慈善，或者家族是否该在某些领域投资。只有把所有事情都在家族成员董事会中讨论过之后，才能最大限度保持家族和谐。

家族委员会中最重要的是拥有一份书面的家族契约，这是大家谈话的规则。有了这份契约，家族成员才有可能在一起讨论公司所遇到的所有问题。然后家族必须确立自己的价值观、愿景，在价值观基础上建立公司的文化，然后再考虑战略制订和需要投入的资源，包括家族资源和企业资源。

如果不做规划，大家只是随意讨论，很难有真正的结果，沟通是最难的。

家族企业的最佳实践

记者：一个家族不可能永远有合适的人当 CEO，始终让家族成员担任公司总裁是否对家族企业也不太合适？

卡洛克：日本有一个 Mogi 家族，这是个有 400 多年历史的家族，他们经历了无数次传承、改朝换代，在这其中，

他们引入侄儿、外甥等，做了各种努力，总是让公司能够有好的领导。

但是的确，长期而言，家族需要保持良好的心态。

家族企业 Cargill 是世界上最大的食品集团之一，这家企业在过去 150 年间都由一个家族掌管。但是，现在家族成员已经不再承担企业管理职责，他们都只待在董事会。

随着企业成长，你可能无法坚持只由家族成员管理企业，因为我们不能保证家族成员是最好的领导者，但你可以让家族成员持有公司股票，并在董事会中担任职务，监管企业运营。

不论哪种情况，长辈能做也必须做的，就是给孩子好的教育，让他们拥有好的工作履历，让他们在公司学习工作。如果他们不是好的领导，需要考虑将他们调离公司运营岗位。香港利丰集团第四代继承人冯裕钧，他 30 岁的时候已经在这家公司的 12 个岗位工作过，得到大量的培训；新闻集团的默多克希望儿子詹姆士·默多克成为公司 CEO，这是他的愿景之一，所以那詹姆士从一开始就跟他父亲一起工作，接受各种正式非正式培训；大众的 Ferdinand Piëch 也是从小跟祖父 Ferdinand Porsche 一起玩耍，他祖父先创立了大众汽车，后来又想要自己的跑车公司，成立了保时捷。

记者：对家族企业而言，您刚刚提到的非正式教育似乎是更重要的，能否举例谈谈您所研究的案例里哪些非正式教育最富有成效？

卡洛克：首先是继承家族价值观。标致（Peugeot）汽车是法国标志性的企业，一次我们问标致的主席，什么使他成为一个成功的企业家？他说，他曾经是工程师，在南美工作过，在美国另外一家公司工作过，有很丰富的工作经历。但是，从小到大，他学过的最重要的东西是小时候那些周日，他们要去爷爷家吃周日午餐。每次午餐后他们都要去工厂走走，因为爷爷就住在工厂旁边。‘当我们在工厂里走的时候，那时候我六、

七岁，一直到11岁，我每天散步时爷爷就把所作所为所思所想告诉我，什么才是一家真正好的汽车公司’。

与孩子们在一起，跟他们讨论公司所有的细节，可能只是钥匙要怎么摆放，也可以是如何看待一个人，无论他们懂得多少。但把他们‘曝露’在生意当中，让他们体验其中氛围，各种气息，那么你的价值观将慢慢影响孩子们，最终成为他们的价值观。

如果你希望你孩子继承你的事业，那么你必须为此努力，抽时间跟他们吃饭，跟他们散步，而不是等他们长大，MBA毕业，直接空降到公司。

除此之外，你还可以给他们实习培训，将他们送到全球各地，但夏天或者其他假期，最好让他们到公司实习，跟不同部门不同的人接触，让他学会尊重他人。然后，在他们大学毕业之后，最

好到其他公司工作3~5年，这样他们不仅会获得经验，还会获得自信，知道其他公司是如何运营的，这些公司可以是同行业，也可以不是，等他们回到公司，就会有相当的知识 and 判别，而不是只有他们的姓氏。

记者：家族成员身为董事会成员，应该怎么做才能够保护家族财产、荣誉和地位？

卡洛克：董事会成员是非常重要的职位，特别是上市公司董事会，不仅代表家族成员，也代表非家族成员，这让他们在家族和事业的平衡和考量上更需要智慧和坚持，你必须非常专业。第二，找一个靠谱的管理团队，能够达成董事会和家族梦想的好团队。第三，保护公司资产。第四，无论做什么，都必须做到可持续。

另外，有些事情他们最好别想，那

就是用董事会的职位为自己谋取利益。中国好多家族企业之所以复杂，就在于许多董事会家族成员试图通过他们的股权为自己谋利，而不是为企业谋利。商业就是商业，破产了一切都白搭。

记者：您所接触的优秀家族企业都有哪些价值观？

卡洛克：我在所有成功的家族企业和家族中发现一个共同的价值观：照管(stewardship)。意思是说，我会在我的有生之年，把家族事业经营得更好，当我把它交给我的孩子的时候，它比刚刚到我手里的时候要更好。成功的家族企业把这条作为家族的核心价值观，家族事业投资、管理，以及其他所有要做的事情，都一直从这个角度出发考虑，这么做是否会让我们的家族事业在未来更加健康、稳健，他们不贪心，但往往因为稳健、持之以恒，都做得比较好。☐