卡洛克：实现家族与企业的双赢

本刊记者　李明阳

欧洲工商管理学院 (INSEAD) 的兰德尔·卡洛克 (Randel S. Carlock) 教授是国际公认的家族关系和治理领域的专家，他提出的家族企业“双层规划流程”(The Parallel Planning Process) 是一个既严谨又实用的模型，对家族和企业这两个相互冲突的体系进行双层规划，实现家族和谐与企业成功的双赢。本刊从利益平衡、代际传承和战略选择三个方面，对卡洛克教授进行了专访，希望能给中国家族企业提供些许借鉴。

亲情还是利益，这是个问题

家族意味着关怀，而企业则聚焦于金钱。亲情与利益间矛盾处理的好坏是家族企业能否生存和繁荣的关键。

管理学家：在家族企业创立者的心目中，家族和企业通常处于什么地位？是否因地域存在不同？

卡洛克：家族企业的创立者通常具备独特的性格和视角，他们有极强的控制欲，并且对社会支持的需要非常低。他们往往想掌控一切，并坚信自己的想法是最好的，而家族成员和企业管理者的职责就是支持自己的想法并传承家族财富。

这一点在世界范围内会有地域差异，因为文化是多元的。中国的儒家文化虽然很独特，但在本质上与阿拉伯或南欧并无太大差别，都是以对长者的尊重和亲密的家族承诺为基础构建起的等级制度，但会有不同的表现形式。双层规划流程的好处之一是对文化

非常敏感，可以根据不同的文化进行调整，因为它是靠家族价值观驱动的。

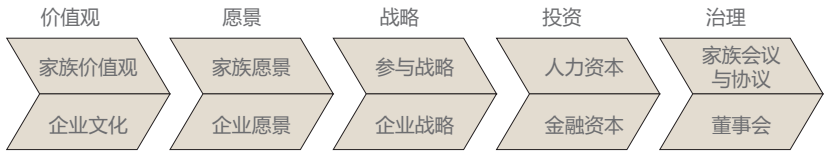
管理学家：家族企业一般会在什么阶段遇到亲情与利益的冲突？

卡洛克：亲情与利益的冲突是不可避免的，随着代际增加，冲突也会增加。家族企业的第一代即创立者，在企业中扮演核心角色，开创、运营、控制着整个企业的发展运作，并赢得人们的由衷尊重。第二代，创立者的子女们接了班。兄弟姐妹们一起长大，彼此之间非常亲昵，存在高水平的信任度。这种关系通常呈现出谅解和关爱，延续时间最长，具有强大的凝聚力，此时亲情与利益的冲突还可以避免或协调。第三代，堂（表）亲加入家族企业，家庭成员的增多使家族情感和财权被分散。如果某位成员没有参与家族企业中重要部门的运作，或者在企业股份中占的所有权很小，家族企业对其的意义就越来越小。到了第四代，参与企业的家族成员间关系越来越复杂，家族联系越来越松散，家族成员间有时甚至像陌生人一样。对于选择发展成为全球性企业的家族企业，这一点更加明显。这些家族成员可能成长在不同的国家，甚至可能使用不同的语言。这使得依靠家族观念或亲情把所有家族成员都凝聚在一起变得越来越不可能，亲情和利益间

【链接】

双层规划流程

家族和企业是两个完全不同的系统，家族企业需要在家族和企业两个层次上进行规划。双层规划流程以家族价值观为动力，为家族和企业提供五个相互关联、相互依赖的行动步骤，帮助家族企业迎接各种挑战 。



家族和企业规划行动步骤

的冲突也会越来越突出。

管理学家：在进行家庭成员内部的利益分配时应当遵循什么样的原则、理念或方法？

卡洛克：最核心的原则是“公平”。实现公平的方法有两种。一个是分配公平，比如给所有的家族企业成员都分配相同的股份；然而更重要的是过程公平。分配公平永远不可能在被分配者之间达成一致，因此家族企业应当致力于实现过程公平。过程公平有五个要素：第一，对分配决策进行讨论；第二，明确与分配决策相关的信息和事实；第三，坚决贯彻执行这一决定；第四，家族的政策应当根据环境不断调整变化；第五，明确核心价值，使家族成员相信公平是非常重要的。而公平的确是至关重要的，有了公平，家族成员间才更容易建立起彼此间的信任和承诺。

管理学家：亲戚关系的远近亲疏是否会影响家庭成员在家族企业中的权力大小？亲戚关系、能力与权力之间应当如何协调？

卡洛克：家庭成员的权力和影响大小，与家族的核心价值观密切相关，并且会在家族企业围绕这一价值观所做的决策中反映出来。例如，如果家族认为最重要的一项价值观是“拥有训练有素的、能干的领导”，那么家族中能够表现出领导力和职业素养的成员就有可能获得更大权力。在一些较保守的（如中东和亚太地区）家族企业中，权力大小通常与辈分和性别联系在一起。年老的男性往往具有最大的权力和影响力。在传统的、业务简单的，以及不需要参与外埠竞争的家族企

业中，这种权力分配机制可以运行得很好；但当该企业成长为全球性企业时，他们就必须考虑如何在家族成员、职业经理人及遍布全球的管理者之间分配权力。如果默认只有家族成员才具有发言权，企业就雇佣不到高水平的人才。可见，权力分配与家族企业的愿景和价值观密不可分。如果家族希望成为一个专业的企业，并且愿景是在世界不同地区都取得领先地位，毫无疑问该家族必须进行合理的权力分配。

代际传承之困境

美国的一份调查数据显示，家族企业的平均寿命只有 24 年，许多家族企业往往在创立者去世或者不再经营企业之后破产倒闭。只有 30% 的家族企业能顺利传承到第二代，10% 的企业能成功进入第三代，仅 3% 能进入第四代。家族企业的代际传承，与企业生死存亡密切相关。

管理学家：年轻一代的商业理念和商业模式选择，以及他们所面临的经济形势，往往与老一代存在差异，如何平衡二者的关系？

卡洛克：老一代和新生代成长在不同的时代，因此具有不同观点和角度。老一代可能体会过战争年代的艰难困苦，而新一代面临的是其他需要奋斗的局面，比如在企业中获得更大的权力以及提升家族的地位。世界上所有的家族企业都有生命周期，每一个周期的第一条规律就是元老获得几乎最高级别的尊重。老一辈是家族企业建立价值观和声望的重要基础，而新生代不断给这些价值观注入新的内涵；但老一代的价值观仍具有巨大的影响力，因为他们依靠这些建立起企业并抚育下一代。因此，在新生代根据新形势不断调整理念和模式的同时，应当始终保持对前辈的努力的尊重。

管理学家：在家族企业传承过程中，家族企业的继承人应当怎样处理前辈留下的团队与自己创建的新团队的关系？

卡洛克：老员工可能是继承人父亲甚至祖父领导的团队中的成员，他们的风格和商业手法可能与年轻一代有非常大的不同。新生代并不需要在一开始就往新团队打上自己的烙印，而是需要建立自己的声望和自信，并在老一代非家族成员员工退休，或在企业进入发展期时再进行改变。

管理学家：家族义务是否是加入家族企业的充分理由？

卡洛克：家族义务是一个充分的理由，但不是唯一的理由。在很多来自比较传统的文化（比如欧洲、亚洲和中东）的家庭观念里，家族承诺非常重要，家族的价值更大，这可能会成为家庭成员回到家族企业中工作的一部分原因。但是，为家族企业工作并不是使他们的聪明才智得以发挥的唯一选择。年轻一代更加关注他们职业的质量和自己能够带来的贡献。所以我认为，家族应尽量制造机会让下一代能够拥有有意义的

职业生涯，这有助于锻炼他们的能力、责任心，并使他们了解自己能为组织做出哪些贡献。为组织做出贡献，这才是一个人在组织中存在的意义。

管理学家：如果家族中没有合适的继承人，引进外援是否是一个合适的选择？比如日本的养子制，是不是一个比较有效的手段？

卡洛克：养子制能够行之有效，仅仅是因为在日本家族姓氏具有非同寻常的意义，甚至连皇室也采用这种制度，当没有儿子时，侄子或外甥就可能继承大统。Mogi 家族有七位养子，而创造了松下电器的家族也采用养子制。这并不是一个合理的工具，因为你强迫一个非家族成员改变了他的姓氏和身份。没有合适的继承人往往都是因为时间。如果父亲担任了家族企业的领导却意外死亡，而他只有年轻的儿子和女儿，并且显然没有领导企业的能力，此时就需要非家族成员的介入。引进外援是一个强有力的帮助发展家族事业的工具，他们的任务不仅仅是领导整个家族，也包括帮家族培养下一代。无论年轻的家庭成员在何时加入，老一代所面临的挑战都是“如何帮助下一代准备就绪并领导企业？”他们应当给下一代提供正确的经验、岗位轮换的机会以及指导意见，来帮助他们发现自己是否具有成为下一代领导的潜能。另外，我极少看见非家族成员的管理者对家族企业构成威胁。如果家族控制着股权，并对领导地位、商业政策和战略有默认的话语权，他们可以随时解雇非家族成员的 CEO。

管理学家：大量案例显示，家族企业衰败的一个重要原因是父母从企业退出后兄弟姐妹为争夺利益互相反目，如何避免这样的情况？

卡洛克：必须承认，亲人间为争夺利益而反目确实是个事实。澳门“赌王”何鸿燊，就是在制定接班人计划时工作没做好，导致了前妻和来自不同家庭的子女之间旷日持久的斗争。一个合理谨慎的解决方法是李嘉诚的做法，他宣布他的长子李泽钜将成为家族企业的继承人，同时帮助他的小儿子李泽楷建立属于自己的企业。谨慎的规划以及对自己的家族企业保持责任感是规避矛盾的最好方法。如果让家族成员分管企业中不同的部分，并拥有家族控股的公司以及强势的领导者，家族就没有为利益

【链接】

Mogi 家族

龟甲万（Kikkoman）公司是日本乃至全球最古老的家族企业之一，最初于 1630 年由一位姓 Mogi 的寡妇创立，从一个乡间小作坊开始了后来被称作酱油的作料制作生意。1917 年，Mogi 家族的八个分支将他们各自的家族企业合并在一起组建成一家企业，目前已成为一个市值达 20 亿美元，全球共有 4000 名员工，相关产品 2000 余种的公司，是世界上最大的酱油制品生产商。龟甲万的 8 支创始家族中，每一个家族的每一代都只允许 1 个人进入公司。但这个人是否能成为社长或者董事会成员则需要自己努力。如果八大家族中都没有合适的掌门人选，龟甲万就会从外姓中引进贤能，前提是他愿意做养子。

反目的理由。另外，给所有子女分配同等数额的财产表面看起来很公平但实际上不是。有几位子女可能对企业投入了更多的心血，却收获与其他什么都没做的子女一样多的利益，这样肯定会产生矛盾。一个合理的做法是，根据贡献分配财产。

管理学家：中国目前都是独生子女家庭，这样的家族企业在代际传承时是否会更容易？家族企业是否能更加稳固？

卡洛克：事实上中国的计划生育政策对家族企业的传承构成了很严重的威胁。孩子在富足的家庭环境中长大，进入世界顶级的学校读书，当他们毕业准备找工作时，可能对家族企业完全没有兴趣。因此独生子女政策不但不会让家族企业更稳定，反而会减少家族企业产生合适继承人的机会，家族企业可能因此陷入困境。

管理学家：相较欧美，中国目前的职业经理人市场还非常不成熟，中国的家族企业应如何挑选可靠而能干的职业经理人？

卡洛克：让中国家族企业完全能够跟美国的家族企业做得一样好的方法是：训练你自己的经理人。嘉吉（Cargill）公司，这一全美最大的家族企业，几乎不在组织之外挑选 CEO。嘉吉的高管层大学毕业之后就一直在企业中工作和成长，他们从公司内部培养 CEO 的平均时间是 25 年，目前的七位高管均在企业中工作了 30 年以上。接受家族企业的训练意味着 CEO 们能够了解家族和企业文化。家族企业从外部挑选经理人通常是个挑战，因为价值观、文化对家族非常重要。如果某个人只具有职业技能，而完全不了解家族所代表的意义，也不能够在家族企业中担任领导者。

转型升级的战略选择

从传统企业转型升级成现代企业，是每一个想要基业长青的家族企业都必须面对的课题。如何进行战略选择，是成功转型的关键一着。

管理学家：为了规避矛盾和风险，家族企业往往会选择一些特殊的成长范式，例如放慢企业扩张速度，控制企业规模等等，这样是否能使家族企业更稳定地发展？

卡洛克：这就有关家族愿景。家族应当对一些问题做出非常清晰的表述，比如企业的成长速度、增长模式、赢利模式，以及如何投资等等。如果一个家族希望业务每年增长 10%，就可能会产生更大的风险、债务以及失败的可能性。家族应当就财富增长的水平、可能获得的财富以及其他重要问题达成一致意见。家族应当对形势变化非常敏感，家族成员需要定期谈论家族企业的价值观、愿景和趋势，这既是发展蓝图，也是企业管理层和董事会应当致力于的工作。

管理学家：从国外成熟市场中多代传承的家族企业看，在注重稳健经营而不强调企业家锐意进取能力的行业更为成功。开发周期较长，贵在持之以恒的技术行业（如德国的机械工程和意大利的高档消费品），是否要比变化频率较大的行业（如生物、信息技术）更适合家族企业？

卡洛克：我同意这个观点，家族企业更适合选择

家族共享一整套价值观和DNA，可以集中精力对企业战略实施影响。家族企业最重要的价值观就是创造一项稳固的，可以交班给下一代的事业。家族企业管理者的愿景是：我希望，当我把家族事业交给我的孩子时，它会比我得到它那会儿更好

需要长期构架的行业。家族企业会在零售业、制造业、房地产，以及那些需要家族长期承诺和思考的行业中具有竞争优势；在诸如技术、医学、生物、制药这样的行业中也可以具有优势。来自瑞士的家族企业、制药公司罗氏集团，竞争优势之一是家族能够雇佣更多的科学家，研究更有难度的项目，比如癌症的治疗。因为他们有长期的视野，因此不太在意短期利润。另外，家族声望的积累是市场影响的一个重要部分，一个以“保时捷”为名字的家族，和一个仅仅是“开公司”的家族，在产品营销上是很不一样的。

管理学家：按照中国目前家族企业的现状，“双层规划流程”有哪些值得借鉴的地方？

卡洛克：中国拥有深厚的儒家文化，却想采用现代西方管理技术，因此运用双层规划流程是唯一途径。这个工具在诸如香港、泰国、马来西亚、新加坡等国的家族企业中已经被证明是行之有效的，说明同时拥有传统价值观和西方管理思想是可以实现的。这里有三个普遍原则适用于所有类型的家族企业。

第一，没有捷径可走。每一个家族都需要真正理解家族企业的深层意义，这与家族价值有关。每一个家族都需要思考，什么对他们来说是最重要的，并围绕价值观和愿景来推进计划和行为。

第二，家族企业通常都与关怀的情感有关，因此规划必须同时满足家族情感和理性的商业直觉。最好的家族企业是理性地制定发展计划和管理企业，但富有感情和激情地对企业进行领导。

第三，亚洲具有独特的儒家文化。双层规划流程最重要的价值，就是告诉家族企业如何在保持儒家文化的同时采用现代西方思想。如果把家族企业的规划当成家族和商业思维的一部分，就可以调和重要的家族价值观，比如尊重、和谐和一些更深层次的关系。

全球的家族企业面对的都是一整套问题，即怎样把所有权、领导权和治理权交接给下一代。很显然，如果想做成一个“家族”企业，就必须传承给下一代。还有一个所有家族企业都面临的挑战是，每一代都需要改变他们的技能以适应家族所参与的新的竞争。家族企业创立者就像高尔夫球手，对抗的是整个市场，但是是一个人的战争。五六个兄弟姐妹则像一支篮球队，需要分别承担任务并共同进行防御，但还是非常小型的队伍。表亲和堂亲则更像一支足球队，需要很多人，明确的战略，相互合作，以及好的计划。当你成为拥有繁

复代际的家族企业中最年轻的一代时，状况就更像一场马拉松比赛。家族成员们都为同一个目标而竞争，但是各自处在不同的速度水平，并且有迥然不同的参赛理由。此时，从创立者到最年轻的一代，就必须具备各不相同的战略和思维。

另一个儒家文化中的重要冲突是交流。在西方家庭中，尤其是盎格鲁 - 撒克逊家庭中，交流和分享问题的能力几乎是天生的。年轻人在大学毕业之后，会详细地告诉父母他们对商业问题及其他问题的想法。然而我从来没有见到有一种文化，使年轻一代可以毫无顾忌地谈论继承、退休、死亡或家产，因为这里面承载了情感。交流和学会交流对亚洲文化来说是一个挑战，双层规划流程可以帮助解决这个问题，因为它运用一个团队而不是个人来处理继承、退休等等事务，以使得家族和管理流程化——我发现这样可以减少一些情感上的负担。

另外一个需要时时记住的观念是，家族拥有特殊的秘密武器。一个非家族企业可能有上百万股东，但股东却没有明确他们为什么希望企业成功，而家族共享一整套价值观和 DNA，可以集中精力对企业战略实施影响。家族企业最重要的价值观就是创造一项稳固的，可以交班给下一代的事业。家族企业管理者的愿景是：我希望，当我把家族事业交给我的孩子时，它会比我得到它那会儿更好。

责任编辑：李明阳 limingyang@guanlixuejia.com