对利益相关者所有制组织与管理科学发展道路的思考

附：关于家族及其企业领导力的专章

对组织及其运作方式的研究始于20世纪初，源于弗雷德里克·泰勒针对多家工业企业开展的“时间与动作研究”；例如，当亨利·福特正在开发流水线生产系统时，针对福特汽车公司所进行的研究。在当今这个“准时制”计算机化库存系统及其与生产线紧密相连的时代，我们看到了那些早期研究的演进成果。

虽然我打算强调这门科学的现代性，但我仍希望读者记住，关于组织运作方式的研究其实早有历史先例。 例如，许多人曾研究组织运作以更有效地进行战争，如孙子、尤利乌斯·凯撒、克劳塞维茨、拿破仑和毛泽东。还有人研究如何管理和运作帝国，包括希腊人、马其顿人和罗马人；无论是西方人还是东方人，如中国人、蒙古人、日本人、法国人和英国人，都曾进行过相关研究。最后，还有人研究如何管理和运作全球性的宗教机构，伊斯兰哈里发国和罗马天主教会或许是最好的例子。在这三个活动领域中，无论是军队、企业还是主教区，管理这些复杂且分布广泛的机构都需要对如何建立、管理和运作大规模组织有深刻的理解。 重要的是，正如所有看似现代的科学一样，我们必须认识到：虽然在“现代”研究某个学科时所采用的方法可能运用了科学方法，但“科学”本身往往基于一套思想体系，这些思想体现了该学科的哲学，而这种哲学又建立在历经数个世纪演变而来的思想基础上。因此，尽管科学是现代的，但其所依据的许多思想却有着悠久的前现代

历史，是早期“非科学”时期那些极具智慧的人士经过深入研究的成果。在本书的每一章中，我们都会反复看到这一真理。

组织与管理科学对亲属家庭的研究有何意义？

亲缘家庭的研究有何关联？20世纪60年代，当我最初开始从事家庭工作时，我尚未听说有人运用商业术语及其背后的科学原理，来试图理解和解释家庭有机体与组织的动态。 在他们开展研究之前，人们认为家庭及其所处的系统甚至不具备商业特征，更遑论是企业；因此，据我所知，组织与管理科学被认为与家庭毫无关联。 很久以后，我才得知彼得·戴维斯和霍华德·斯蒂芬森分别在沃顿商学院和哈佛大学认真地开展着此类研究。彼得和霍华德，我相信你们是现代研究领域的先驱，因此我向你们致敬。

如今，这种观点已被视为极其过时。事实上，只要参加任何关于家庭的会议，就一定会遇到四个直接源自这些学科的术语，这些术语如今被用来定义家庭的本质：

“家庭的宗旨是其福祉与发展”，“家庭的资产就是构成家庭的人”，“家庭的宗旨是其财富的增长，包括人力、智力、财务和社会资本”，“家庭是一个企业，要想成功就必须富有进取精神。”

此类术语所表达的关于家庭及其运作方式的观念，直接源自这些科学领域。据我所知，在1980年之前，尚无此类用于定义家庭及其运作方式的术语被广泛使用。自那时起，它们已无处不在。

对于一个寻求技能和实践以促进自身发展、并避免谚语所指后果的亲属家庭而言，早期出现的一个问题是：组织与管理术语及其背后的科学理论，对家庭的长期成功是否有所帮助？ 还是说，这些术语仅仅是方便之用，旨在通过将某位家族顾问与彼得·德鲁克、约翰·沃德和詹姆斯·柯林斯等杰出商业科学家的工作相提并论，从而将该顾问自视过高的观点强加于家族体系之上？事实上，根据我的经验，这些术语确实对家族理解其体系——即家族组织——如何能更有效、更高效地运作，从而实现家庭的动态延续。为什么？

- 家庭是自我管理的组织，因此非常适合应用系统理论；
- 在许多方面，它们的行为模式与企业相似；它们是复杂的系统，致力于实现旨在创造“利润”的结果——即让每一代人获得更大的幸福；
- 它们拥有可衡量的成果；作为治理系统，随着成员的不断增加而日益复杂，它们必须以高度结构化和有序的方式进行自我组织，从而实现其规划的长期愿景、目标及预期成果。

那么，一个志同道合的家庭如何运用这些科学及其衍生出的概念来提升自身的成功呢？

首先，组织与管理科学中对家族最具启发性的领域，在于它能帮助家族认识到：由于关系的多重性，其治理与传承过程在组织层面是多么复杂，进而协助家族妥善组织和管理这些关系。 正如我在《家族》一书中所言，亲缘家族[1]是一个由多种关系构成的系统，如果一个家族要成功地动态地延续自身，就必须在长期内对每一种关系进行卓越的管理。

在我研究的那些已进入第三代、第四代及更晚代的家族中，家族成员之间往往存在多达21种不同的关系。在几乎所有情况下，这些关系都可分为两类：一类我称之为“我”关系，另一类我称之为“我们”关系。在界定家庭关系的多样性

关系并加以阐释时，我深受我的同事乔安妮·布朗夫曼（Joanie Bronfman）博士的研究启发。“我”关系是指我作为个体，通过与该家族中另一位在世成员建立关系，从而融入我的亲缘家庭； 其中一些关系包括儿子或女儿、孙子或孙女、曾孙或曾孙女、表亲（通常为第一、第二和第三代）、父母、配偶、祖父母、姨妈或叔叔（通常为姑、舅等长辈）、女婿、儿媳、教子、教女、教父母以及各种继亲关系。

“我们”关系是指我作为家庭群体的一员，融入主要由其他家庭成员组成的家庭组织所扮演的角色，例如：受益人、受托人、家族公司的股份所有者、 家族企业董事会成员、家族企业员工、家族合伙企业中的合伙权益所有者、家族合伙企业的普通合伙人或有限合伙人、家族合伙企业的员工、家族有限责任公司的成员（无论是普通成员还是有限成员）、家族有限责任公司的员工、作为非营利性公司设立的家族慈善机构董事会成员、该组织的员工，以及其拨款委员会成员。

希望这些“我”与“我们”关系清单能让你在情感上感到筋疲力尽，因为你已经意识到，家族组织对其多重关系的管理究竟是多么复杂。我们每个人都知道，要妥善管理一种关系是多么困难。 我们深知，想要成为一位出色的配偶、出色的父母、出色的长辈或出色的所有者，无论专注于其中哪一项，都需要我们终其一生付出超乎常人的努力。我们也明白，在建立此类关系之初，几乎从未有人为我们提供一份指南，帮助我们将其处理得当。 我们深知，唯有通过反复试错，才能摸索出让这种关系成功的途径。现在，杰伊·休斯（Jay Hughes）告诉我们：若要成功组织并管理亲属家庭的动态维系过程，我们必须能够理解并妥善处理的，绝非一两段关系，而是多达21段甚至更多。 难道我现在设定了一个不可能达成的标准吗？家族企业治理实际上是否根本无法实现？当然不是！！然而，那些不理解自身所处关系体系复杂性的家族；那些无法将自身与每个亲缘家族成员的关系拆解开来并分别描述的家族；那些无法理解必须掌握的每段关系的本质与规则的家族，终将失败。

那么，我们该如何着手理解如何让所有这些关系顺利运转呢？我认为，要成功建立任何关系，我们必须：

- 认识自我，并明确我们通过建立任何关系所能获得的自我认知方面的目标与期望；
- 理解关系中另一方的目标与期望；

- 了解我们打算建立的关系的本质——支撑、约束并定义这种关系的价值观、规则和惯例是什么；
- 做好准备，围绕这些价值观、规则和惯例来构建这种关系，并以此为基础积极参与其中——往往贯穿我们的一生。

遗憾的是，在大多数家庭中，我们建立的各种关系往往是在对上述四点毫无觉察或未加深思的情况下建立的。更常见的是，我们在家庭中甚至无法预见到这些，因为我们生来就身处其中，往往直到这些关系开始削弱我们追求个体化和幸福的努力时，才意识到它们的复杂性。 我们许多“我们”关系是由第三方顾问促成的，他们向上一代的“我”关系建议，成立此类商业或非营利组织是“必要的”。我们因血缘关系而被吸纳为成员。 其中许多关系，例如长期家庭信托，可能早于我们而存在，使我们在整个生命中都无从决定是否愿意参与它们为我们建立的关系。无论这些“我们”关系如何形成，我们仅仅因为与那位其财务资产构成信托初始资金的人存在“我”的关系，就被卷入了其中。 正如我所言，我们极少被问及是否愿意加入；此外，我还要补充一点，我们更少获得必要的教育工具，以理解作为这样一个有机体成员所涉及的内容，以及它所代表的复杂法律、伦理、人际、智力和家庭关系。因此，在
亲缘组织中，导致其失败的最大因素，正是家庭无法组织和管理其企业体系所要求的多种关系。本文并非旨在定义并图解家庭成员之间多种关系的每一个方面。然而，组织科学提供了一种方法论，可以剖析任何一组关系，并解释规范该关系的规则和实践。 组织科学的核心在于这样一种信念：每种关系都可以被定义，其最佳实践的规则也可以被阐明。
在继续探讨之前，关于如何理清这团错综复杂的关系，我想分享一个积极的思考。
在亲属家族为实现良好治理和管理所作努力的历史中，一个令人遗憾的现实是，组织科学并未应用于家族

治理体系中未能应用组织科学。值得欣慰的是，正如本文前文所述，在过去的20年里，这一现状正在发生改变。

- 随着商业和组织科学家们协助那些拥有企业作为财务资本的家族，这些科学领域的理念和实践已逐渐渗透到亲属家族的意识之中。
- 随着家庭成员寻求如何使个人关系（包括财务关系）更加成功和幸福的建议，来自家庭系统理论家的类似理念也从心理学领域渗透到了亲缘家庭组织中。

这两股思想流，都提供了发展更佳组织结构和改善人际关系实践的技能，如今正深深地流入亲缘家庭的意识之中，并显著提升了他们自我治理和管理的能力。亲缘家庭有幸生活在一个能够接触到这两门科学思想的世界里。

虽然这里并非剖析和界定家庭内所有情感及财务关系的合适场合，但我确实想以一种特定关系——即*所有者*与*管理者*之间的关系——为例进行探讨，因为我认为这正是导致许多家庭熵增的根源。

指导我在这一领域开展工作的一个深刻悖论是：当家族未能意识到，其动态维护家族财务资本的长期成功，取决于家族每一代的每位成员是否学会成为一名出色的动态管家、守护者和利益相关者时，家族便会陷入一个陷阱。[2]——*即家族财务资本的所有者，而非仅仅是被选中来管理家族财务资本的人。*

回顾我在这一领域40年的从业经历以及我父亲50年的从业经历，我们经常注意到，我们观察到的许多——甚至可能是大多数——失败的家族企业，其失败并非源于管理不善，而是源于所有权机制的失灵。这一现实的根源，恰如*《爱丽丝镜中奇遇》*中柴郡猫对爱丽丝提出的问题：“爱丽丝，你要去哪里？”爱丽丝回答说：“我不知道。”柴郡猫则评论道（我在此稍作改写）：“那你肯定会到那里！！”是的，家族企业在其生命旅程中注定会抵达某个地方，但如果所有者没有为其制定

战略愿景，指明企业应去往何方，那么它将随管理层的引领而行，而根据我父亲和我本人的经验，这极少会成为企业所有者家族的避风港。我必须强调，一家家族企业若长期在茫茫大海中漂泊，绝非管理层的过错——除非涉及腐败。根据我对数百家家族企业生命周期的观察，腐败是导致企业沉没的最罕见原因。

管理层在家族企业中的角色是担任船员，执行必要的战术操作，以确保船只保持航行并处于良好状态。确定航程的战略目标并非管理层的职责。 这是家族所有者的责任。必须由所有者来决定船只的航向，判断沿途哪里能找到最有利可图的港口，以及如何在旅程中规避风险、安全返航，以便日后继续扬帆远航。

如果船东未能履行其战略角色和职责，那么他们的企业将陷入所有无舵之船都会经历的熵增状态——当作为管家/守护者的船东未能提供方向指引时，企业便会在日益深重的熵增漩涡中不断打转。这些企业最终虽会抵达某处，但绝非
所有者所期望的地方。

为什么家族企业中会不断重演这种悖论——即过度关注管理问题，却忽视了更深层次的、应聚焦于所有权问题的必要性，从而导致家族金融资本陷入熵增的境地？[3] 我认为原因多种多样，其中包括：

- 未能向所有者/继承人提供关于其作为动态受托人/守护者利益相关者所应承
  担的角色与责任的教育；
- 未能认识到，无论家庭成员通过何种方式加入拥有企业的亲属关系圈，所有权都是每位成年家庭成员应尽的受托责任；而管理则是一种使命；
- 未能认识到被动股东与积极利益相关者角色的本质差异，以及若所有所有者均属前者，企业活力将可能逐渐耗尽；而若属后者，企业活力则可能日益增强；
- 未能认识到，学习管理风险是一门复杂的学科，每位所有者都必须掌握；而“承担过多风险”

将企业推入混乱，或因风险过低而使企业陷入深度惯性秩序之间的界限，是一种需要通过学习才能掌握的现实，而非某种神秘体验；

- 未能认识到，受托人因其审慎义务，本质上是熵增型所有者，因为他们无法像竞争对手企业的利益相关者所有者那样承担同等风险；
- 未能认识到，拥有家族企业的信托受益人才是这些企业的真正利益相关者所有者，而这些受益人往往未接受过如何成为优秀受益人的教育，更不用说如何成为优秀的利益相关者所有者了，这给企业可能取得的成功带来了相应的熵效应；
- 未能让所有者理解系统理论，以及系统在演变过程中日益增加的复杂性[4]；
- 未能让所有者接触组织科学中关于家族组织内部“转型”（我建议用“转型”一词替代“继任”）的知识，以及在企业演变的不同阶段可能最适合企业的各种“前导式”和“后导式”领导形式（这些领导形式将在本《反思》的后续章节中讨论）；
- 未能向企业主介绍并传授必要的评估与测评工具，这些工具对于企业主了解管理层及其所领导的企业是否蓬勃发展至关重要；
- 未能让动态受托人/管理人/利益相关者所有者为企业描绘未来蓝图，导致企业发展已超越创始人/创立者一代的愿景，使管理层面临的不是当前的愿景，而是历史遗留的愿景；
- 未能向充满活力的受托人/守护者/利益相关者阐明：家族若要实现“让家族在第五代时仍保持强盛，并在此基础上继续传承”的目标，每一代都必须妥善处理若干关键的长期转型；且任何短期交易不仅难以对成功产生积极影响，反而可能带来负面影响；
- 家族长辈未能帮助家族所有者认识到，他们需要以以“初学者的心态”[6]进行“第七代战略思维”[5]，而非那种通常仅着眼于

恰如其分地着眼于短期事务。如果所有者未受过教育以维持这两种思维方式之间的界限，短期考量将占据上风，

管理层对短期成功回报的渴求将占据上风，而这种误判必将招致麻烦；

- 未能让那些兼具动态受托人、守护者及利益相关者身份的企业所有者接触到必要的知识领域及其实施工具，而这些正是他们在监督家族企业时履行妥善受托与守护职责所必需的；这些领域和工具包括：

1. 家族资产负债表以及财务报表；
2. 家族损益表，以及企业损益表；
3. 家族银行；
4. 现代投资组合理论；
5. 投资者配置以及战略资产配置；
6. 家族的愿景与使命声明，以及其与家族各企业愿景与使命声明的一致性；
7. 家族及家族企业会议规则；
8. 保密与机密政策，以及二者结果的根本区别；
9. 估值、评价和评估体系；
10. 家族系统理论与商业系统理论；
11. 家族企业内部的角色与职责；
12. 人力资源知识，包括如何界定并掌握招聘、留任、薪酬及变革管理的方法，涵盖家族成员与外部人员；
13. 用于改善家族对其信托监管的现代治理工具。

虽然我意识到这份清单内容相当庞杂，但它代表了我目前对家族企业生命周期中导致失败的构成要素的看法。总而言之，家族成员作为所有者缺乏教育，以及未能持续学习如何动态地管理、维护和经营家族企业，才是问题的核心所在。

值得注意的是，根据我的经验，家族成员作为所有者的教育问题往往根本不会被提及，因为家族企业的领导者从未意识到

动态管理/维护/利益相关者所有权是企业长期成功所需的关键技能。正如我逐渐领悟到的，无论是作为个人还是家庭，若对自身生活的深层问题视而不见，便意味着深陷幻觉或熵之中。许多家族非但没有传授所有权技能，反而无休止地争论谁来管理企业，误以为成功就在于此。 在这场争斗中，家族往往会犯下两个悲剧性且极具熵增效应的错误。首先，他们最终选出的家族内部管理者，并非将管理视为人生使命，而仅仅是擅长权谋之术。 在许多此类案例中，这只会助长家族企业创始人重演莎士比亚《李尔王》的悲剧，并给其家族带来悲惨的后果。这样的家族成员管理者，既然管理并非其人生使命，在与企业业务领域内所有其他管理者争夺成功时，将逐渐丧失这种竞争力，因为他或她所对抗的，正是那些以赢得此类竞争为毕生使命的管理者。事实证明，选择这种管理方式会导致企业竞争地位的逐渐削弱，并往往最终导致其失败。另一种情况，即第二种错误路径是：家族为了避免在相互竞争的家族成员之间做出选择，而选择外部管理层，这不过是针对其未解决冲突的一种软弱的妥协。 此类管理层正确地意识到，由于自己并非家族的首选领导者，因此并未获得家族所有者的信任，于是选择不向所有者建议那些为积极应对竞争对手而必须承担的艰难风险。为什么？因为该管理层认为，如果他们建议采取家族企业所处商业环境所要求的风险举措，分裂的家族所有者不会支持他们。正如

亚伯拉罕·林肯所言：“一个内部分裂的家庭是无法立足的”。

那么，我希望你们现在明白什么？决定家族企业命运的是有能力且深思熟虑的所有者，而非管理层；而能力不足或缺乏相关知识的所有者，必然会导致其家族企业走向熵增式的衰亡。 面对这一现实，我们便能开始理解，为何只有15%的家族企业能传承至创始家族的第三代，以及为何为家族企业制定的继任计划中，只有30%[7]真正奏效。面对这样的统计数据，“熵化所有权”的问题已不再仅仅是一个有趣的理论[8]，而是成为了一个严峻的现实挑战。

那么，对于那些希望帮助所有者明确发展路径、从而避免这些统计数据所预示的家庭及企业悲剧的家族而言，组织科学与管理科学能提供怎样的智慧？我认为，这两门科学不仅能针对上述列举的失败案例提供许多有用的解决方案，还能提供必要的技能和实践方法，以弥补导致这些悲惨现实的教育缺陷。 我将按照列举失败案例时的顺序提出这些对策，其中部分对策将涵盖多项失败原因，希望每种失败都能找到针对其固有病症的解药。

首先：正如我之前所讨论的，那些来自拥有大量金融资本的家庭的人，无论其家庭是否经营活跃的企业，通常在家庭内部都有多达21种甚至更多不同的关系，

无论是作为家庭成员，还是作为家族企业中的角色参与者。在企业关系中，无论是通过股份有限公司、有限责任公司（LLC）、有限合伙企业（LLP）还是普通合伙企业，他们与家庭成员通常共同持有该实体所投资金融资本的多数份额，因此是该实体的主要所有者。 对于处于类似境遇的读者及其顾问而言，这一点并不令人意外：目前，在设立此类实体时，其所有者关于如何成为该实体优秀且富有活力的受托人/守护者等利益相关者的培训，*极少*会自动发生。事实上，通常根本不会进行任何形式的培训。这并非意味着被选中管理该实体的人士对这一角色缺乏相关知识。 事实上，所有者缺乏相关知识的情况几乎与管理层知识极其丰富的情况一样普遍。这种知识失衡导致在治理讨论中，各方既缺乏共同的知识基础，也缺乏可相互沟通的术语体系。由此产生的混乱在所难免，而随之而来的财务资本损失也是可预见的。 正如我上文所指出的，在导致失败的原因列表中，管理层的知识和经验并不能仅仅因为他们理解自身角色，就为所有者创造出相似的知识和经验。或许，作为所有希腊神明中最睿智的雅典娜，确实是从她父亲宙斯的头颅中完全成年且充满智慧地诞生的。然而，根据我的经验，宙斯并不会随时待命，为所有者提供这种孕育智慧的机会。

所有者必须接受必要的教育，以理解在规范家族企业运营的规则和体系中，为他们设定的战略角色。他们必须

尤其需要了解作为利益相关者型所有者的角色与职责的界定，特别是他们有责任在实体的治理中发挥积极作用——这与作为股东/投资者型所有者的被动角色截然不同，后者仅作为埃克森公司微不足道的持股比例持有者，坐等分红支票。[9]

管理层的任务是战术性的、动态的；而受托人/保管人/利益相关者的任务则是战略性的。要求管理者接管其职责的所有者，将与自身财务财富的治理脱节，并招致任何资产缺席所有者都会遭遇的熵增。此类所有者往往要求管理层承担

战略角色，而这些角色可能与管理者管理的天赋或相关教育背景毫无关联。管理是一门*科学*，人们可以通过攻读工商管理学位来掌握；而所有真正的企业家都会发现，所有权则是一门*艺术*。就我所知，没有任何理由支持“管理天赋即创业天赋”这一观点。 即使某家家族企业的特定管理者天生具备企业家的才能，但如果同一个人既要履行所有者的职责，又要承担管理者的职责，所有者又如何知道如何在该实体的治理中发挥作用呢？[10] 显然，这种商业关系中界限模糊的问题将在该实体的治理中引发严重的摩擦，而这种摩擦本身就是一种熵。 最有效的方式是，从一开始就对所有者进行教育，使其明确自身在成为该家族企业充满活力的受托人/守护者/利益相关者过程中的角色与责任。只要他们接受了相关教育，能够在企业治理中履行应尽且被期望的角色，企业的运作就会更加高效，该企业取得成功的可能性也将随之提高。

我常思考，家族企业治理失败往往源于“形式服从功能”这一基本原则被废弃。 例如，许多专业人士常协助其服务的家族，为管理财务企业所需的业务活动构建适当的法律*形式*，却忽视了这些结构的*实际运作*——因为他们未能向企业所有者传授如何让这些结构真正发挥作用。这些专业人士自以为，既然他们了解此类企业的运作方式，且聘请他们的家族管理者也了解，那么所有将拥有该企业的家族成员自然也会了解。坦率地说，这种想法

根本不是事实。如果这些顾问能稍加思考——重点在于谁真正了解实体的运作机制（而非仅关注其法律形式的恰当性）——就能避免因所有者缺乏教育而导致的重大财务资本熵增风险。只要向家族所有者提供成功治理这些结构所需的教育，他们的这种觉悟就能将风险转化为增长。 因此，对所有者进行教育，使其成为每个家族实体的积极管理者/守护者/利益相关者，是避免上述一系列失败的第一步。

其次：任何加入亲缘家族的成员——无论是血缘关系、婚姻关系还是受邀加入——都会自动成为家族企业所有者的受托人/守护者/利益相关者角色。

许多家族未能认识到这一现实，而是将所有权观念建立在
“谁掌握黄金谁说了算”的原则。每个家族都必须认识到，无论是否实际持有家族企业的所有权，每位家族成员都是其治理体系的一员，因此与受该家族治理体系影响的每个实体的治理都紧密相连。 如果不了解系统中包含哪些人，那么教育工作（如果真有教育的话）就只会针对那些在企业中拥有直接权益的人。这种做法不仅剥夺了未来可能拥有企业的人接受相关教育的机会，还削弱了所有家族成员全面参与所有者决策的整体能力——而这些决策将直接或间接地成为家族对其金融资本治理的核心焦点。

那些认识到应教导所有家庭成员成为家庭金融资本的积极
的家庭金融资本受托人/守护者，不仅能提升家庭成员的智力资本，从而增加家族的知识储备，还能洞悉如何为家族资产基础增添极具价值的要素。此类家族还
认识到，每位家庭成员对家族金融资本所有权及管理方式的理解加深，将增强其参与家族治理的能力，并提高做出促进财务增长决策的可能性。让所有亲属成员在“家族企业治理中作为积极主动的受托人/守护者型利益相关者所有者”的性质与职能方面达到同等高的认知水平，既能降低做出错误决策的风险

，同时以同等幅度提高决策成功的概率，从而大幅降低企业风险。

第三：我之前提到，如果家族企业拥有积极的利益相关者所有者而非被动的股东所有者，其长期业绩将呈现积极差异。在此我想补充一点：管理层动态管理家族企业的能力——事实上，我认为也包括其意愿——将因向积极的

利益相关者型所有者。管理层的使命是让所有者的创业梦想成真，而非实现自己的梦想。当一家家族企业的所有者认为自己是实现该企业与生俱来梦想的利益相关者，并为此积极参与企业治理时，该企业往往充满活力。 该企业的管理层反过来也会受到所有者为实现梦想所做努力的激励，并从这一过程中获得动力。遗憾的是，由被动型股东所有者主导的家族企业，往往反映出企业创始人的梦想已经消退或消失。 新的梦想未能涌现，企业日益加剧的停滞状态正反映出所有者缺乏活力。这些企业的管理层也会随之变得僵化，因为他们意识到，随着早期利益相关者所有者的离去，那个需要实现的梦想已不复存在。在这种情况下，优秀的管理者会离开，而拙劣的管理者却会得势，整个组织结构将逐渐沉沦于忘川之境。 那些践行利益相关者所有制——从而践行充满活力的受托人/守护者式所有权与领导力——的家族，将积极吸引那些能从家族企业中汲取活力的管理者加入，而这些管理者的活力又将反过来增强家族的活力。这就是家族所有者所需的创业活力正向螺旋，唯有如此，他们才能克服熵增导致的失败，否则他们及其拥有的企业都将屈服于这种失败。

第四：从进化生物学中我们知道，生命的密码蕴藏在“DNA”的双螺旋结构中。 风险及其双螺旋伙伴——回报，永远共同螺旋上升，构成了动态受托人/守护者/利益相关者所有权过程的密码。那些希望避免家族企业失败的家族，都在努力理解这一永无止境且不断变化的难题：为了实现家族企业每年增长的回报，究竟应该承担多少风险。他们力求以这样的方式治理企业，使得

利润能比上年略有增长，从而让复利效应发挥其强大的魔力，为家族的长期成功奠定基础。

如今，许多经济学家毕生致力于通过统计学手段证明，他们所构建的风险与回报管理体系将具备“金发姑娘”那般完美——即始终精准把握风险与回报达到恰到好处的平衡点，从而实现金融资产持续且平稳的增长。迄今为止，尚无人能做到这一点。然而，希望他们的每项努力都能增加我们接近“金发姑娘”黄金法则的概率，而这一法则对所有投资者而言，正是投资领域的“圣杯”。

在我观察中，哪些规则似乎在引导那些最成功的、充满活力的受托人/保管人/权益所有者来应对这一难题？

- 他们认识到，不承担任何风险会让财富陷入停滞，导致家族资本丧失购买力，从而侵蚀其资本基础。这对

  对受托人而言更是个关键问题，我将在下文讨论。同样，若因自负而妄图战胜市场，那便是赌博而非投资，且必须谨记：赌场永远比赌客更占上风。这些投资者力求在现代投资组合理论所倡导的审慎规则范围内采取动态行动，同时意识到包括该理论在内的任何理论都并非万无一失。 他们将这一理论视为压力锅的阀门，确保投资“锅”中蒸腾着活力，却不会发生爆炸。
- 他们认识到，作为受托人，若要尊重未来，就必须秉持“第七代”思维；因此，他们将承担那些风险，以确保其金融资本能够满足因家庭成员数量可能增长而产生的需求（这是一项极其艰巨的任务）。
- 作为管家，他们通过讲述家族故事，帮助家人理解风险——这些故事向家人阐明了前几代人为获得家族如今享有的回报所承担的风险。
- 作为管家，他们会认真听取最睿智之士对未来投资环境的建议——这些人的经验代表了在理解和实践投资这门科学与艺术方面所取得的最高成就

。他们通常会将这些顾问整合为一个战略投资委员会，以提供长期指导。

- 作为守护者，他们认识到自己必须恪守守护者的信条：“无论作为守护者经手何物，都要将其以不逊于或优于我发现或接收时的状态，移交给下一任所有者。”[11]

将受托人对家族历史与未来的动态感知、其乐于接受关于投资艺术与科学的严肃建议，以及守护者关于以受控方式维护并提升所守护资产的信条相结合，能为家族所有者提供对风险与回报这一“双螺旋”管理过程的深刻洞察。 从直觉上讲，将我的五项论点结合起来，便让“金发姑娘”栩栩如生——作为家族亲和圈的一员，她运用自己独特的才能，找到风险与回报“恰到好处”的平衡点！

第五：许多旨在让家族企业创始人离世后仍能由家族掌控两三代的传承计划[12]，其基础是将所有者对企业的权益置入信托。 在我和父亲的职业生涯中，我们经常向客户建议此类方案。然而，父亲曾教导我，信托作为传承工具虽有明显优势，但也存在阴暗面。问题在于，根据法律规定，受托人不得承担与持份所有者相同的投资风险。这一投资规则源于这样一个事实：受托人作为受托人，是代表他人（即受益人）行事，而非为自身利益行事。 作为受托人，法律要求他们以审慎投资者的身份行事，以保全信托资产，供受益人及其未来的余权人（即信托终止时将获得信托中剩余资产的人）终身享用。 随着审慎投资规则的发展，受托人被提醒：尽管法律允许他们进行任何其认为审慎的投资，但“审慎”一词本身暗示，较高风险的投资——例如私募股权、石油和天然气、房地产投资，尤其是对这类投资的早期融资轮次

投资，不太可能被视为“审慎”。此外，受托人还被教导，对其所管理的资产进行广泛分散投资是履行其

审慎义务的最佳途径。这一原则转化为一种风险/回报机制，该机制通常且恰当地（鉴于其管理的是他人资金）要求降低风险，从而相应减少潜在回报。相比之下，个人——尤其是企业家——往往更愿意承担更高风险，他们甚至不惜将全部财富集中投入其经营的

企业中，以期获得更高回报。如果由受托人实施这种集中投资策略，在法律上将“本身”即被视为不审慎，并会带来严重的风险：一旦信托出现亏损，受托人极可能被法官判处追加赔偿[13]。

此外，法律上投资的审慎性往往等同于分散投资，即“不要把所有的鸡蛋都放在一个篮子里”这一理念。这一原则

——即假设分散投资经过深思熟虑，则等同于审慎——是法律界对“审慎”定义的核心所在。这一现实促使所有受托人尽可能地分散其投资组合。对于持有单个或多个非公开发行企业的家族信托而言，受托人无论明示或暗示，都会试图通过出售这些资产来实现投资组合的分散，而这一策略与企业家的策略截然相反。

由于受托人为了保护自身利益，无论明示还是暗示，总是会扮演卖方的角色，因此在制定信托投资政策时，会产生显著的矛盾：究竟是受托人因缺乏多元化而可能承担的“不审慎”责任，还是企业因信托投资保持集中而可能获得更高回报的潜力，哪一方应占据上风。

每当这种矛盾出现时，熵便会进入系统，因为这种矛盾会干扰清晰的决策。企业家在与受托人争夺回报时，并不存在这种矛盾，因此，他们在市场中与受托人的竞争中很可能占据上风。

由此便产生了一个悖论。现实情况是，尽管许多家族企业的创始人选择信托作为企业所有权的载体（他们认为将企业的长期控制权掌握在家族所有者手中，最有助于家族积累财务资本），*但法律要求信托必须审慎投资并因此进行多元化配置，这可能导致信托作为所有者，完全不适合维持企业所需的动态所有权——而这种动态所有权正是企业为取得成功而承担更高风险所必需的。*信托在人为利益与财务收益之间的张力，与受托人对其施加的投资限制之间

需要保持审慎，特别是在信托对活跃企业所有权高度集中时，这一现实往往直到信托存在多年后，许多家族才得以察觉或亲身体验，而此时受托人早已停止承担维持信托持续增长所必需的风险。 [14] 迄今为止，我尚未找到解决这一悖论的完美答案，而且我认为这很合理[15]。为什么？因为受托人作为“圆孔投资者”，在试图将企业所需的风险承担与他们在审慎法律义务框架内管理信托资产的投资责任相协调时，会发现企业的持续所有权和蓬勃发展如同“方楔难入圆孔”般难以解决。

我的法律界同仁常建议，妥善起草信托文件将能显著缓解这种矛盾。他们建议在信托契约中授予受托人特殊许可，允许其保留非公开上市的活跃企业资产并在此类资产上进行进一步投资，同时明确规定受托人无需将此类投资分散至其他领域，甚至完全无需进行资产分散。 我认同此类条款确实有所帮助，也常将此类条款纳入我起草的信托文件中。然而，即便有这些条款，我从未见过任何受托人——包括我自己——在听取法律顾问关于审慎义务的建议后，

或明或暗地寻求途径来分散信托投资组合。虽然我理解那些通过信托实现企业长期家族所有权的企业家可能不愿听到这一点，但这是事实。信托设立人表达的意愿固然至关重要，但自身资产面临的法律风险（即受托人对追偿责任的担忧）始终会凌驾于这些意愿之上。

虽然这个悖论可能没有完美的答案，但在规划企业所有权和控制权交接时，若能清楚地认识到这一点并加以考虑，将有助于提高制定出正确交接方案的概率，并为企业成功找到恰当的风险与回报平衡点。信托在解决某些问题的同时也会引发其他问题。在寻求成为积极进取的受托人/保管人、致力于增强

家族财务资本。

第六：对于受托人在管理拥有活跃家族企业的信托时面临的法律困境，部分解决方案往往来自开明的受益人——他们将自己视为企业的真正利益相关者。根据信托法，在大多数情况下，如果信托的受益人均为成年人

且神智清醒，受益人可以豁免受托人通常应承担的信托风险责任，从而允许受托人（若其选择如此）承担高于常规的风险。这一法律原则承认：由于受托人最终需就其行为向受益人负责，受益人可以预先确定他们希望受托人如何行事，并豁免受托人因遵循其要求而产生的责任。 这一现实似乎可以解决上文“第五点”中讨论的信托矛盾中的大部分问题。遗憾的是，在大多数情况下并非如此。为什么？因为正如许多拥有财务财富的家庭中的其他关系一样，家庭成员之所以身处我们所称的“受益人”这一角色，是出于出生或婚姻的关系，而非出于自身选择，而且他们并未接受过关于该职位所需角色和责任的教育。 根据我的经验，在所有这些“我们”关系中，受益人缺乏教育是唯一会对家族的长期成功构成最大

风险。我之所以做出这一极为大胆的断言，是因为根据我的经验，在拥有

，其中最大比例被置入信托以“解决”税务和控制问题。如果我的经验以及同事们的经验是正确的——即信托是此类家庭解决传承规划中各类问题最常采用的手段——那么这些家庭计划能否成功的关键问题，必然在于受益人与受托人能否

。显然，如果他们做不到这一点，关系破裂所产生的混乱最终将使该计划走向失败——而该信托原本正是为了促进家族所有

家庭各类资本的动态保全。在三篇《反思》[16]中，我提出了那些我认为最有可能引导设立信托的家庭走向更成功结果的问题。 这些文章中提出的关键问题，均涉及受益人与受托人之间关系的治理问题，特别是当前受益人必须在信托治理过程中占据主导地位，直至受托人根据其自由裁量权认为必须采取特定行动，以保护受益人和余权人所代表的所有利益为止。

完美的受益人/受托人治理绝不应要求受托人以一种让受益人感觉像“否决权”的方式行使裁量权。这些文章强调了一个现实：无论过去还是现在，都没有一条受益人可以遵循的固定教育路径来成为优秀的受益人。显而易见的是，对受益人的教育

关于信托的“功能”——即信托的存在旨在提升他们的生活质量，以及如何在信托治理体系中扮演好各自角色——而非关于信托“形式”的教育，将有助于促进受益人/受托人治理进程。这种教育能提高信托在受益人生活中发挥积极作用的可能性，进而为家族及其企业创造价值。

受益人教育并非解决信托持有家族企业难以蓬勃发展的万灵丹，但它是企业成功的关键积极条件。如果一家由信托拥有的企业，其事实上的所有者——即从法律上拥有并控制该企业的信托受益人——缺席于信托治理的角色，或者更糟糕的是，被受托人使之变得依赖而非独立，那么该企业如何能蓬勃发展？这些都是深刻的问题，超出了本章的讨论范围。 只需指出：如果没有优秀的受益人——他们能够充分参与并批准受托人所承担的风险——信托将陷入熵增状态，即其活力将逐渐耗尽，因为受托人会避免做出任何可能使自己面临风险的决策。根据我的经验，随着这种规避行为的固化，家族企业的增长将停止，而家族的金融资本也将进入长期消亡的阶段。

第七：家族企业中的继任问题（请理解为“过渡”）吸引了众多顶尖学者、管理顾问、组织动力学专家、律师、会计师，以及无数职业教练、顾问和评论家的关注。

遗憾的是，正如我上文所述，他们为家族制定的继任计划和体系，十之八九都行不通！关于其失败原因的共识是：他们所提供的“理性”科学无法克服他们试图引导和改变的“非理性”人类行为。本文所涉及的各种人类行为，在我的著作《Famility》中关于心理学的章节，以及本文所引用的各类书籍中均有深入探讨。其中许多内容在本文后文引用的书籍中也有涉及。在此，我只想指出，我之前已经探讨过的问题正是问题的核心所在，

1. 由于家庭成员缺乏对所有者角色与责任以及管理层不同角色与责任的教育，其决策导致所有权运作失灵；

2. 如何管理多种关系的复杂问题——这些关系是继承而非选择而来的，尤其是受益人与受托人之间的关系；以及
3. 管理是一个关于个人使命召唤的问题，而所有权则是一个成为动态受托人、保管人及利益相关者的过程

这并非意味着家族体系——尤其是其治理体系，无论这些体系处于何种有序或混乱状态——与家族能否成功履行其作为动态受托人/保管人的职责毫无关联。事实并非如此。 而是要认识到，家族体系内特定关系的破裂，正是导致这些体系陷入混乱、无法为家族企业提供成功所需积极领导层更替（即过渡）的核心原因。 尽管失败一直是家族企业传承规划中的普遍现实——请记住，失败的概率高达70%，成功仅占30%——但我相信，组织与管理科学领域众多杰出思想家所提供的智慧，能够极有力地扭转这一局面。我提出这一观点的前提是：这些理念必须在家族所有权体系内，通过一项教育过程加以培育、发展和运用，而该过程应至少在下次可能的传承过渡开始前十年就启动。 我认为这些理念可以构建一套课程体系：一旦家族中现任成年一代亲身经历过这一过程，它将永远作为核心课程的一部分，传授给每一代充满活力的管理者、守护者及利益相关者所有者。 关于家族转型，我将在下文中进一步阐述；在此我仅想指出：如果出现继任需求时，未能将该继任过程视为与家族体系正在演进以管理的所有其他长期转型相互关联并有机融合，那么继任就无法取得成功——顶多只能解决家族企业当时面临的短期问题。 换言之，继任将被视为为解决企业当务之急而需完成的交易，而非家族为动态保全其财务资本这一长期战略目标所采取的整合性举措。 将传承视为一笔交易，往往会筛选出某类领导者候选人；而将传承视为企业成功所需的20至50年长期计划的一部分，则很可能筛选出截然不同的候选人——这类候选人更关注建立长期的桥梁，以提供一条持续跨越威胁企业风险之河的途径

，而不是那种急于寻找河流浅滩涉水而过，却对风险本身未提供长期解决方案的候选人。过渡性思维就是“第七代”思维，而交易性思维则是其对立面。

或许我所能举出的最能说明这一点的例子，就是我父亲在担任某公司董事期间，迎接新任首席执行官的过程。他会走上前去……

当见到某人时，先向他或她表示祝贺，然后立即问道：“你的继任者是谁？”父亲深知，对于新任首席执行官而言，这个问题才是其首要任务，远比他或她将面临的其他所有问题都更为重要。父亲认为，这个问题对企业成功具有至关重要的意义，这一点在所有类型的企业中都成立，但他认为在家族企业中尤为突出。 他之所以这样认为，是因为他的经验告诉他，在上市公司中，由于股东、董事会和管理层的人生选择与经历，继任（过渡）规划这门“科学”受到了高度重视和深入研究。这种经验使人们认识到继任对企业长期健康发展的重要性，因此继任问题始终被列在每次会议议程的首要位置。 然而，在家族企业中，他发现极少有继承人接受过相关教育，家族文化中也缺乏培育此类知识的土壤。因此，这类家族虽然意识到继任带来的风险，却既缺乏应对的知识储备，也缺乏相应的文化积淀，因而对继任话题心存畏惧。结果是，他们的战略议程中极少包含这一议题，直到那些无法控制的事件——往往是在他们最无力应对之时——迫使他们不得不面对继任问题。 这些失败的传承案例印证了我父亲的担忧及其远见卓识。该领域的科学理论在协助解决传承（过渡）问题方面具有巨大的力量。接下来，我将提及几位曾指引我、教导我的导师，正是他们帮助我形成了关于如何协助家族实现家族企业领导层顺利过渡的观点。 我希望各家族及其顾问能将这些书籍作为课程的基石，以此构建一套教育体系，帮助家族成员掌握实现成功过渡所需的知识，并在家族内部营造一种文化氛围，确保后代能够以最成熟、最开明的方式应对这一问题。

- 凯林·E·格西克（Kelin E. Gersick）、约翰·A·戴维斯（John A Davis）、马里昂·麦科洛姆·汉普顿（Marion McCollom Hampton）和伊万·兰斯伯格（Ivan Lansberg）在其著作《*代代相传*》（*Generation to Generation*）中，深入剖析了维恩图

  图，该图展示了构成家族企业系统的三大基本要素——家族、作为所有权代表的董事会以及管理层——之间的相互交织关系。该书深入定义并阐释了这些要素，并说明了在家族企业高效动态的运作中，这三个独立系统如何始终保持着完全的相互连接与关联。他们还明确指出，家族企业的领导者必须将这三类关系作为独立实体进行卓越管理。 最重要的是，他们强调，家族企业领导层必须将其作为最高战略责任，管理整个系统以确保这三个要素能够动态地相互交织、相互连接和相互关联，而非陷入混乱。只有这样，家族企业才能实现更成功的治理，从而实现长期繁荣。我选择这本书作为第一

  基石，因为多年来，这正是我最常作为家族教育入门读物赠送给他人的一本书。
- 伊万·兰斯伯格（Ivan Lansberg）在其著作《*代代相传*》（*Succeeding Generations*）中，对《*代代相传*》（*Generation to Generation*）所探讨的内容提出了新的视角，即创始人梦想的概念，以及这种梦想如何在家族企业的长期发展中体现其意志与路径。 兰斯伯格关于梦想如何诞生、其力量是否以及如何融入家族或群体的见解极具说服力。同样，他对梦想能量如何趋于平稳并逐渐消散的洞察，预示了熵的力量。兰斯伯格还深化了我们对“创始人”、“兄弟姐妹合伙”和“表亲联盟”这些术语的理解，这些定义为我们阐释了家族企业治理体系中前三个世代的特征。 兰斯伯格在此，以及他与同事在早先著作中，运用这三个术语来描述家族企业治理体系的前三代，从而界定并探讨了他们所观察到的这一三代演变过程。他和他的团队深入剖析了每一代的行为与体系，并就各代最可能表现出的行为提供了深刻的指导。[17] 兰斯伯格及其同事关于这一演变过程的智慧，以及关于可能阻碍或

导致其夭折的行为问题所展现的智慧，应当成为每位目前或未来可能参与家族企业所有权体系的家族成员的必修课程。

- 约翰·L·沃德（John L Ward）所著的*《为私营企业建立高效董事会》（Creating Effective Boards for Private Enterprises）*，论述了家族董事会组建、职能及运作，堪称该领域的经典之作。请务必阅读此书，领悟其中的智慧，并将这些深刻见解融入您家族企业的治理体系。
- 约翰·L·沃德与兰德尔·S·卡洛克合著的*《家族企业的战略规划》*深入探讨了管理家族企业组织的多个方面；大卫·博克、丹尼斯·贾菲、塞缪尔·莱恩、莱斯利·达舍和昆汀·G·海斯勒合著的*《家族企业管理实务》*，以及弗雷德·诺伊鲍尔与奥尔登·兰克合著的*《家族企业》*亦是如此。 这三部著作均极具价值，能帮助家族理解在构建家族企业治理体系以实现最佳运作时，需要考虑的关键问题。
- 伯特·纳努斯（Burt Nanus）的著作《*远见卓识的领导力*》（*Visionary* Leadership）探讨了组织如何在确立使命之前先形成愿景。纳努斯的见解对我与家族合作的工作产生了深远影响。在阅读他的书之前，我曾协助多个家族制定《家族使命宣言》。 但最终形成的声明往往无法真正激发他们或其工作的热情，最终沦为家族成员办公桌上积灰的摆设。纳努斯告诉我们，所有成功的工作体系都必须建立在共同愿景的基础上，且该愿景需为体系中的所有成员所共享。这种共同愿景阐明了他们存在的意义，使体系内的成员清楚地知道大家共同追求的目标，从而确保他们所做的工作、

  使命，才能取得最大成功。在阅读并消化纳努斯的研究成果后，我调整了与家庭合作的方式，鼓励他们在着手撰写《家庭使命宣言》之前，先制定《家庭愿景宣言》。正如纳努斯所预言的那样，结果是这些家庭真正开始运用他们撰写的愿景宣言，并因此从共同努力中获益匪浅。 寻找共同愿景——即我们所有人所看到的——是任何共同事业的第一步。这一真理本应不言自明，但根据我的经验，现实中却很少如此。正如我父亲教导我的那样，开局正确对于成功之旅至关重要。我发现，如果一个家庭在开展任何共同工作之前，

花时间确定该工作长期成果与成功的共同愿景，那么其工作成果将优于以任何其他方式开始的情况。

- 杰弗里·索嫩菲尔德（Jeffrey Sonnenfeld）的著作*《英雄的告别》*（*The Hero's Farewell*）为家族企业的领导层传承提供了四条路径。每条路径都得到了详尽阐述，并清晰界定了其对企业成败可能产生的影响。毫不意外的是，索嫩菲尔德非常明确地指出了为何"大使"和"总督"这两条路径，在企业转型中比"君主"或"将军"路径更能带来更高层次的成功。[18] 我经常将这本书赠送给第一代家族创始人，并请他们判断哪条路径最能描述他们的领导方式及对继任问题的看法。我还请他们结合索嫩菲尔德对结果的预测，审视当前继任计划（他们极少将这些视为"过渡"！）可能带来的后果。赠送此书的举动也让我经常不再听到来自那些作为"领导者"的男女的进一步消息——他们正心满意足地顺着自负与自恋的个人河流顺流而下，最终在作为"君主"或
"将军"身份所领导的企业，最终在旅程尽头的瀑布中坠入死亡漩涡。"总督"们，尤其是"大使"们的历程，则促成了更多富有成果的对话和过渡计划，这些计划往往能取得成功。遗憾的是，"70/30原则"在
谁继续参与讨论、谁不再参与的差异中得到了体现。森嫩菲尔德智慧的另一个方面——尽管未被深入阐释——是这样一个真理：为了实现人的全面成长，他或她必须完整地经历人生的各个阶段，其中最重要的是第三阶段，即从"做"到"在"的转变，从寻求天职的劳动者，到传授智慧的长者。森嫩菲尔德在"大使"和
"总督"的旅程中，积极地展现了这种生命演化。在这四个角色中的这两个角色里，领导者会从一种存在状态部分或完全地转变为更高的存在状态。这种转变会对所领导的企业产生积极影响，因为它通过一种温和、开放且欢迎新血的演化过程，为下一代领导者腾出空间，而非因领导者自身无法完成转变过程，而将动荡的更替强加给企业。

领导者若无法迈向其生命中自然的下一发展阶段，会导致其所领导的组织能量陷入僵化，这恰恰反映了领导者自身进化进程的停滞状态。在此，熵的作用再次显现。

- 詹姆斯·柯林斯的著作*《从优秀到卓越》*。该书深入剖析了十家极其成功的企业。柯林斯讲述了这些特定企业——在调查的数千家企业中唯独这些企业——为何能够符合他所定义的“从优秀走向卓越”的企业标准。 在几乎所有情况下，原因在于它们拥有超越竞争对手的卓越理念，以及一位变革型领导者——这位领导者不仅坚信这一理念（无论该理念源自自身，还是从他人处洞察而来），更凭借其创造力将这一理念提升至更高的生命层次。 这些企业和其领导者的故事，为我们提供了宝贵的启示：开明的领导者如何提升商业组织的日常运营水平，将企业带到所在行业的巅峰，进而迈向竞争对手往往难以想象的更高境界。这些案例对于家族企业中富有活力的管理者、守护者及利益相关者所有者而言，具有极高的学习价值。
- B. 约瑟夫·派恩（B. Joseph Pine）和詹姆斯·H·吉尔摩（James H. Gilmore）合著的*《体验经济》（The Experience Economy）*。这本书对我关于“从经济角度看利润何在”这一问题的思考，比我读过的任何其他书籍都影响更深。作者提出，经济活动分为五个层次，每个层次的利润率都更高。这些层次按升序排列分别为：商品、工艺品、服务、兼具教育与体验的服务。 在这个层次体系中，他们详细阐述了每个层次能为经济活动带来的利润。我将不赘述这些层次，仅以“体验”为例进行说明。两位作者将人们抵达迪士尼世界作为“体验”的比喻。 他们解释道：当你还身处迪士尼世界的停车场时，便已支付每人50美元以上的入场费，仅仅是为了获得预期中在园内将经历的“蜕变式体验”——尽管此时你尚未有任何实际体验，周围尽是忙得团团转的成年人和尖叫的孩童。这深刻揭示了消费者内心深处的渴望。对于家族企业的所有者而言，其中的启示在于：请自问，你的

客户、管理层和员工能否因与家族企业的联系而获得积极的、具有蜕变意义的体验。这确实是一个发人深省的问题！而随之而来的不仅是金钱上的可观收益，更体现在每个群体在与企业及所有者建立联系时所获得的人文与智力层面的体验。 “粘性”是商业领域中一个现行术语，用来描述企业与客户之间关系的紧密程度和持久性。我认为，它也是检验企业所有者与其所影响的所有其他利益相关方——包括员工、管理层、供应商、社区以及与企业相互关联的所有群体——包括员工、管理层、供应商、社区以及所有其他相关群体——之间关系质量的极佳试金石。对我而言，这个词在最高层面的含义是“忠诚”，而在最低层面的含义则是“捕蝇纸”。 长跑型家族企业若想取得成功，就需要其所有组成部分都展现出极高的忠诚度。这些企业的最终结果，将取决于人们对其的体验，以及它们与各利益相关方之间的互动。如果它们之所以具有“粘性”，是因为利益相关方表现出了非凡的忠诚度，那很可能是因为利益相关方认为这些企业与竞争对手相比有着积极的差异，而在某些情况下，这种体验甚至可能具有

具有变革性的。我认为，詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯（James McGregor Burns）关于变革型领导力的观点——下文将对此进行讨论——与交易型领导力相对，必定存在于詹姆斯·柯林斯（James Collins）、B·约瑟夫·派恩（B. Joseph Pine）和詹姆斯·M·吉尔摩（James M. Gilmore）撰写其启发性著作时的直觉之中，即便未被明确意识到。

- 约翰·奥尼尔的两部著作*《成功的悖论》*和*《合气道式领导力》*，为家族体系与实践提供了重要见解。约翰·奥尼尔是全球领导力形式与过程领域的顶尖权威之一，我很荣幸能被他视为朋友，并且他也是我的导师之一。 虽然约翰的书中每一页都蕴含着深刻的见解，但我认为这两本书中各有一个要点，对家庭成员需要学习并熟练掌握的一套技能至关重要，这些技能将引导他们经营家族企业。从*《成功的悖论》*中关于“秘密”的那一章，我们了解到：任何领导层认为需要对其成员隐瞒秘密的组织

，该组织便处于熵增状态，且能量正在枯竭。约翰的观点是：一个未与组织全体成员分享的“秘密”，会迫使最聪明的

成员不得不花费时间去探寻，而非将精力投入到组织的工作中。约翰说得对！虽然他主要面向商界写作，但我将他的洞见应用到与家族及其企业合作的工作中，认为这对它们的成功运作至关重要。当秘密导致这种熵增行为时，它们便具有毒性。

另一方面，保密性是所有家庭成员——无论是个人还是整体——都有权相互期待的权利，即妥善保管彼此最重要的信息和机密沟通内容。向局外人或家庭其他成员透露被家庭成员视为机密的事情，无异于摧毁他们对你信任的权利，并导致深刻的不信任。 保密是所有人类关系中的一种美德，也是对彼此界限和敏感性的深刻尊重。保密是寄托对他人的信任的恰当方式，尤其是对于我们的长辈——他们作为家庭关系的调解者，必须有权对某些事项保密才能履行职责。正因为对他们的信任，家庭才会欣然赋予他们这样做的权限。 然而，正如奥尼尔所解释的，这并不会像秘密那样在家庭或任何其他群体中制造恐惧和混乱的氛围。虽然奥尼尔并未明确指出这一点，但我将他的智慧进一步延伸，认识到所有家庭——正如所有其他组织一样——都有“白秘密”和“黑秘密”。“白秘密”是指家庭成员认为属于他们特殊知识、并称之为

“秘密”。所有家庭成员都知道这些信息，并将其视为家庭特殊传统的一部分而珍视。家庭将这些信息作为其特殊奥秘的一部分加以守护。纵观历史，家庭一直通过庆祝其

“独特性”的庆祝活动中的仪式中颂扬过此类特殊知识，通常通过只有其成员才知道的特殊仪式和誓言来实现。这种形式的“秘密”有助于家庭的凝聚力，正如我所说，也有助于其对自身独特性的特殊感知。 另一方面，“黑色秘密”则是指家族中那些被认为只有某个特殊的、自封的小团体才能知晓的信息片段。这些正是奥尼尔所定义的、对组织具有毒害性的秘密，在家族中应当像躲避

瘟疫一样避之唯恐不及。古语有云：“对朋友和盟友要坦诚，对敌人则要制造混乱

”。家庭内部的“黑色秘密”在最好情况下会扰乱家庭运作，最坏情况下则会侵蚀家庭关系网络——因为某些家庭成员会根据“谁知晓秘密、谁不知晓”的界定，将亲缘家庭中的其他成员视为局外人。此类做法与亲缘家庭的理念背道而驰。“白色秘密”对所有家庭成员而言是透明的，但对其他人则是晦涩的，这恰恰遵循了上述谚语的告诫。

- 关系各方之间的透明度已成为当今的流行语，代表着家庭与社会等所有关系高效运转所必需的行为方式，也是信任的同义词。或许，透明度一直都是任何关系蓬勃发展所必需的信任基础。正如奥尼尔所指出的，秘密与透明度背道而驰，其本身就可能导致不信任。 家庭领导者的成功依赖于信任（归根结底，任何称职的领导者不都依赖于追随者的信任吗？）那些决定对家庭成员隐瞒秘密的家庭领导者，本质上就是在说：“我不信任你们！”既然如此，任何家庭成员或亲属又凭什么追随他们呢？
- 在*《合气道领导力》*一书中，奥尼尔通过一位精通日本防御性武术“合气道”的领导者，向家族成员展现了领导力的真谛。在这门武术中，大师旨在让试图击败自己的对手，利用其自身的能量反过来击败自己。 这种防御艺术的精妙之处在于，将所有能量——包括自身和对手的能量——都用于保护自身并保障自身福祉。合气道旨在耗尽所有试图阻碍习练者能量积极流动之人的能量。合气道武士通过规避对手能量的致命性，并将之重新引导为自身能量力量的积极补充，从而将对手的能量融入自身的能量之中。 打个比方，这就像一个家庭建立防御体系，以对抗来自外部或内部的负面能量。首先，通过让这种能量从自身旁经过而不造成伤害，将其力量引离自身；其次，将这种能量吸纳进自身，从而使其成为促进自身

  。如果一个家庭愿意认识到，其领导者将防御转化为进攻的能力正是家庭体系自我防御的首选方式——尤其是

作为合气道战士，通过这种方式获得的积极能量。这与个人通常倾向于立即攻击对手的做法截然相反，也忽视了这样一种深刻的智慧：此类攻击不仅可能浪费宝贵的能量，而且肯定无法将对手的能量融入自身。一种体系面临能量消散的风险，而另一种则能培育并积聚能量。 合气道领导力为家族企业领导力提供了一个范例，其精妙之处在于能深入探索行之有效的方法。合气道为西方家庭提供了一条通往领导力模型的途径，这些模型源于东方对能量流动的直觉，以及对顺势而为、永不逆流而行以避免能量浪费所带来的益处的深刻理解。感谢约翰，感谢你将这两本书作为礼物赠予我们。

第八点：亲缘家族需要了解世界上所有的领导力模式，将其作为家族教育的一部分，从而选择最适合其家族治理体系及企业治理的领导力模式。 作为企业治理教育的一部分，他们需要学习此类体系如何从创始人一代最适合的领导模式，过渡到下一代作为“兄弟姐妹合伙制”的最优形式，进而过渡到第三代及以后的“表亲联盟”模式。 本研究将有助于构建一个家族企业领导体系，该体系既能体现并融入家族为自我治理所选择的领导体系，又能为企业本身提供最符合其需求的领导模式。将家族自身的领导体系与其作为家族企业利益相关者所有者的治理体系相融合，将显著提升两个体系的运作效能，因为家族内部所掌握的领导技能

将自然而然地融入家族企业的治理体系之中。

关于家族及其企业的领导力，我认为哪些研究领域应当纳入家族在此主题上的教育中？

- 中国两大哲学家——孔子与老子——关于何种领导者最优的观点之争，正是我们探讨的起点。我认为，一旦家族进入“兄弟合伙”和“表亲联盟”世代，相比于“走在前面的领导者”，“在后方引领的领导者”才是家族及其家族企业利益相关者所有者更为成功的领导者。虽然我

虽然已无法找到那段引文，但我记得曾读到，孔子本人曾说过，在他们两人关于“哪种领导者最优秀”的辩论中，老子的模式胜出。正如老子在*《道德经》*中所教导的那样，一位伟大家族领导者若能从幕后引领，使其追随者们不断说出“这是我们自己做到的”，这便是任何家族领导者所能获得的最高赞誉。 一位优秀的家族企业董事会主席，若能如老子所教导的那样，从后方领导，温和地推动企业体系的各个环节向前发展，却“不见、不闻、不觉”，那么正如老子所言，他将受到该企业所有者的尊崇，这种敬重将延续一千多年。东方领导力研究始于老子

《道德经》和孔子的《论语》，我建议家族成员也从这里开始。阅读杰弗里·索嫩菲尔德（Jeffrey Sonnenfeld）关于上述

“大使”和“总督”的章节，以及雷米·明茨伯格关于*“沉默型领导者”*的文章，将有助于家族成员了解这一概念及其力量。

- *《孙子兵法》*成书于公元前500至300年间，是迄今为止关于战争以及最成功将领本质的研究最深入的著作。这部著作蕴含着关于对立个体、群体及国家之间关系的深刻智慧，涵盖了各个层面的竞争，并阐明了何种行为能赢得竞争、何种行为会导致失败。 孙子为家庭提供了许多重要的领导原则，指导如何为竞争做好准备并参与其中，无论是防御熵增带来的挑战，还是主动出击以获得更大的自由。也许他

对家庭领导力研究最伟大的馈赠，是他那句洞见：最伟大的将军是永远不打仗的那一位。之所以不打仗，要么是因为她[19]在任何具体战役之前就制定了周密的战略计划，准备充分、装备精良、兵力充足，以致对手未战即认输；要么是因为对手占据优势地位，而她选择撤军，以确保军队能留待日后再战。 这正是那种将长期战略规划视为一切、将战术视为落实战略手段的领导者。她善于把握源于长远思考——即“第七代思维”——所带来的机遇，并且深知：任何危及家族存续的机遇，无论回报多大，都不值得冒险。任何人的

其著作在问世两千多年后仍被广泛阅读的人，必定是位非凡的天才，而此人正是如此。

- 尼科洛·马基雅维利的《*君主论*》或许是迄今为止最广为流传的领导力著作，这绝非偶然。 从某种意义上说，这本书提供了两种领导力模式：一种是世人眼中的领导者——站在前台的领导者；另一种则是隐藏在他或她身后的伟大领导者——即“二把手”，也就是幕后掌权者。对现代西方思维而言，领导力研究正是由此开始的。对于那些对“二把手”的本质，以及是什么驱使他或她让他人变得伟大感兴趣的读者，请参阅《家族》一书中关于“枢密顾问”的章节。
- 家族企业可以从詹姆斯·麦克格雷戈·伯恩斯的著作《*领导力*》及其对“交易型”与“变革型”领导者的区分中获益良多。正如在家庭生活中一样，家族企业在经营中同样需要这两类领导者。然而，若要使家族企业与家族自身成功实现长期转型——这是其长期成功所必需的——那么，代代相传的家族最需要的正是变革型领导者。 交易型领导者应对并解决当下的问题，而变革型领导者则应对并解决未来的问题。前者帮助家族企业满足家庭“一日三餐”的生存需求；后者则往往采用“第七代思维”，不仅帮助家庭解决当前一辈的生计问题，更规划让企业为所有后代的生计提供保障。
- 约翰·加德纳（John Gardner）的著作《*自我更新*》（*Self Renewal*），特别是其中关于领导者人生阶段的论述；沃伦·本尼斯（Warren Bennis）在该领域的多部著作；罗纳德·A·海菲茨（Ronald A Heifetz）的《*领导力*
  《*没有简单答案*》以及约瑟夫·贾沃斯基的《同步性》，都为家族的教育过程提供了补充。 前文提到的约翰·奥尼尔的*《成功的悖论》*，将极大地加深家族及其领导者对领导力给理性生活带来的困难的理解。玛格丽特·J·惠特利的《*领导力与新科学*》，是理解复杂性与混沌这些新科学及其所要求的领导力本质的绝佳切入点。
- 最后，在探讨“何为在管家/守护者角色中伟大的领导者”这一问题时，罗伯特·K·格林利夫关于“*仆人式领导*”的著作或许最具价值。格林利夫深入剖析了领导力的本质与过程

——无论是针对家庭、社会群体还是国家公民——*作为*服务于被领导者的本质*与*过程。他阐释了“幕后领导者”的本质：这种领导者通过服务他人，致力于履行最高层次的管家职责，以促进其所领导对象在人力资本和智力资本方面的成长。 对于所有希望构想一种领导模式的家庭成员而言，我强烈推荐格林利夫的这本书——我认为这种领导模式在培育成功家庭及其事业的历程中，极有可能取得最大成功。

在结束本节之前，我想补充一点：领导者站在前线，凭借其交易型领导力赢得战役，这固然有其价值。然而，正如许多睿智的作者所指出的那样，能够赢得战争、更重要的是缔造和平的，正是变革型领导者。 这种和平能够引领他们的家族和企业度过漫长的转型期——这些转型期正是他们为第五代的存续而奋斗的历程；而当家族和企业最终成功抵达这一目标时，他们便实现了真正的伟大，并拥有了构想并实现未来五代繁荣的实力[20]。

第九：家族必须向企业中那些充满活力的受托人/守护者/利益相关者所有者传授评估与考核的商业工具，以帮助这些所有者了解管理层及其所领导的企业

所领导的企业是否蓬勃发展。在下文第十二点中，我将探讨一套由理念和技能组成的工具箱——我建议将其作为家族成员以“初学者的心态”学习的内容清单，以帮助他们成为家族企业的动态管理者/守护者/利益相关者，并使他们能够评估和衡量家族企业的活力状态。 除了通过评估和评价过程获得对企业的总体了解外，希望了解企业发展状况的利益相关者所有者还必须建立一套流程，以判断管理层是否表现出色。如果没有这样的流程，所有者将无法掌握关于企业管理、人力资本和智力资本状况等最关键的信息。

作为仆人式领导者用于自我评估和评价的典型问题示例，这里讲述一位杰出领导者的故事。爱德华·科赫在担任纽约市市长期间，会向每一位遇见的人询问："我做得怎么样？"他认为，作为市长，这是衡量其为选民创造更高质量生活所做努力的唯一相关问题。科赫具备仆人式领导者应有的谦逊，既会提出

提出这个问题，也愿意倾听答案——尽管作为一个有自尊心的人（哪个政客没有自尊心呢？），这些答案未必如他所期望的那样。 在科赫任职期间，大多数纽约人视他为一位细心且积极的领导者，因此他以压倒性多数连任。时至今日，人们仍将他视为一位伟大的市长。所有家族企业的领导者——无论是所有者还是管理者——在评估和审视自身表现时，若能践行埃德·科赫所体现的领导风格及其那句经典提问"我做得怎么样？"，都将获益匪浅。

根据我的经验，如果一家家族企业的利益相关者所有者能够通过愿景声明明确企业的发展方向，通过使命声明了解如何实现这一目标，拥有从后方提供支持的领导层来协助实现目标，同时建立了一套流程来评估和管理层是否稳健且不断成长，并制定了培养优秀、充满活力的受托人/守护者/利益相关者所有者的机制，那么这家企业定能发展良好。

第十点：随着家族及其企业的发展，超越

创始人/创立者一代的梦想；这样，当创始人的梦想逐渐淡去时，管理层所面对的就不是一个历史性的梦想，而是一个当前的梦想。

此前，我曾提及兰斯伯格关于创始人/创立者梦想的研究，以及企业如何体现这一梦想的实现。 家族企业是家族创始人/创造者梦想的结晶，这些梦想的成功实现最终促成了家族金融资本的积累与增长。既然每个人都有自己独特的梦想，而且没有人能够真正体会他人的梦想，那么后代家族成员为何要以牺牲自身梦想为代价，去实现前辈的梦想呢？这一现实给家族企业的发展带来了严重的冲突

该以谁的梦想为主导，从而引发了严重的冲突。这种冲突往往以熵增的方式，在家族企业的生命周期中显现出来。 此处的“熵”体现在企业演变过程的失败上：当孕育企业的最初梦想未能适时退让，从而无法让当前世代的新兴梦想融入家庭及其企业时，这种失败便会发生。这一失败过程往往源于家族长辈成功地阻断了这一自然进程——他们不允许新梦想取代旧梦想。如果家族中那些富有活力的管理者、守护者及利益相关者所有者能够认识到这一现实，那么这一过程对家族企业带来熵增，前提是家族中那些富有活力的管理者、守护者及利益相关者所有者能够通过教育认识到这一现实。直觉上讲，任何生活在一个建立在上一代梦想基础上的家族体系中，且该体系如今正试图在其中实现新成员个人梦想的人，都会感受到这种冲突。 对家族领导层而言，关键问题在于：它能否及早识别这些冲突，先加以化解，再通过温和的劝说，将新梦想融入家族愿景；抑或将其视为对历史遗产的挑战，从而不惜牺牲自身及家族的梦想也要维护这一遗产。 需要补充的是，我在这里使用“家族企业”这一术语，并非暗示新梦想的融合必然要融入现有企业而非新企业；这是一个在新梦想出现时才需确定的战术问题。 相反，对家族的长期成功而言，其发展进程应向新生代梦想中所体现的创造力保持开放——只有这样，家族体系才能进化以包容新一代的抱负，从而对他们产生积极的吸引力。 大家应该还记得，我认为家族能否对后代产生积极吸引力，是其长期繁荣安康的基础。容我说明：并非每个新梦想在与旧梦想的竞争中都会自然胜出，因为没有任何保证能证明，新梦想在出现时就能更具创造性地应对家族及其企业所面临的问题。显然，一个能带来巨大财富的创始梦想，本身就是一个非常强大的梦想。[21] 所有新的家族梦想都必须面对创始人梦想的强大竞争；若能存活下来，则必须具备极强的韧性，并对家族的长期成功产生强有力的推动作用，才能取代原有的梦想。我在此的目的，仅仅是试图提高家族对这种源于家族演变的自然冲突的认识，呼吁他们不要畏惧这种演变，并希望他们能够妥善管理不同代际之间创造性梦想的“较量”，从而将各代的精华

融入家族体系。在这个领域，长辈们基于“第七代思维”的见解能为家族提供重要指引：帮助家族认识到代际更替中积极的创造性方面，并协助其将变革视为一种过渡，从而为
家庭系统注入活力，而非像“榉树”那样通过忽视或主动阻挠来阻碍它，从而给家庭的福祉带来巨大风险。

在我的著作《家庭》中，我阐述了我的愿景：一个寻求亲和力的家庭如何才能成功迈入第五代（我在书中将此定义为家庭的伟大），并指出这一愿景要求家庭将自身宗旨设想为——在家庭动态自我维系的过程中，提升每位家庭成员追求幸福的个人旅程。我指出，如果家庭能够以此为愿景，其
成功概率。我认为，每个人的生命旅程都在于追求更大的自由——这体现在对自我的更深层觉知，以及追求更高层次的幸福和随之而来的全面发展。 我进一步指出，如果一个家族想要变得伟大，就必须对每一代新成员都具有吸引力，这需要积极推行那些被每一代新成员视为主动致力于提升其个人幸福之旅的政策和实践，所有这些努力都旨在帮助每个人实现更深刻的自我认知。我深信，这正是引领家族走向伟大的过程。 基于这一信念，我认为家族企业是家族体系中的重要场所之一，通过将家族成员的新梦想逐步融入家族企业，可以在这里实践这一提升每位家族成员生活质量的过程。

请允许我向读者保证，正如我上文所述，我并非主张以牺牲旧梦想为代价来追求新梦想，而是建议在家族企业内部培育一种开放的体系，既欢迎新想法，又尊重旧理念。 对我而言，这是一种资本主义者的思维与行动方式，它体现了约瑟夫·熊彼特对资本主义的深刻洞见——即资本主义建立在“创造性破坏”原则之上。熊彼特在其著作《*资本主义、社会主义与民主*》中指出，创造性破坏是资本主义的核心，这一概念体现在
一套指导资本主义所有者的信念体系中，也体现在他们为践行这些信念而建立的商业体系和流程中。这是一个让新想法诞生并

并将其融入企业，以应对未来对企业繁荣的挑战。 这一过程承认，新思想往往会给有序的系统带来一种创造性的混乱。因此，这些资本家确保其企业的系统具备足够的灵活性，既能接纳新思想，又不会因此而遭到摧毁。换言之，他们的商业系统和流程在构建时就充分考虑了灵活性以促进创造力，从而使新思想能够以创造性的方式摧毁旧体系，而企业实体本身却不会在此过程中遭到摧毁。熊彼特认为，资本主义是唯一能够实质性地摧毁旧体系并

在不自我毁灭的前提下创造新事物。创造性破坏的过程需要一个开放的系统，在这个系统中，旧的梦想与新的梦想争夺光芒，所有这些都旨在维持并增强它们所竞争的有机体的可持续性与活力。这就是通过各部分之间的良性竞争来提升整体。 那些致力于鼓励新梦想为其体系带来的发现、创造与探索的家族，若能践行“创造性破坏”，便能深谙达尔文所阐述的成功自然选择过程正是生命的核心。 家庭必须尊重创始人的梦想——这些梦想体现在他们所创立的事业中——但绝不能以牺牲后代的未来梦想为代价；若要使整个家庭事业有机体能够进化，并在与所有同类企业的生存竞争中成为“适者生存”的赢家，就必须培育后代的梦想。

接下来，我要向我的同事黛安·尼曼（Diane Neiman）致谢，是她让我认识到一种名为“创始人综合征”的极具破坏性的企业病症

综合征”这一高度毒性的企业病症。我之所以了解这种病症，是因为我在协助创立的一家组织中无意间助长了其症状——该组织旨在汇聚我们这一群体的梦想，为家族成员搭建一个接受教育的平台，而教育正是本书的核心所在。该组织名为“利明学院”（The Leaming Academy）。在随后的三年里，学院蓬勃发展，我们的梦想开始变为现实。 遗憾的是，到了第四年，我们的梦想开始受到新加入的“新旅程者”们梦想的合理挑战，而我们却无法开放我们的体系来接纳他们的梦想。结果，“学习学院”最终陷入困境，因为创始人无法退居二线。我太晚才意识到，在“创始人综合征”这种疾病侵入并冻结了组织体系及其进化能力的情况下，这样的结果是常见的结局。

“创始人综合征”及其悲惨结局，正是当旧梦想阻碍企业为进化与生存所需的新梦想进入其系统时所发生的情况。如果未能向充满活力的管理人、守护者及利益相关者所有者阐明，家族企业内部需要开放系统以允许新家族所有者的新梦想涌现并被接纳，就等于将家族企业置于“创始人综合征”及其导致死亡螺旋的风险之中。

我此前一直在探讨开放系统对家族及其企业福祉的必要性，以兼顾新旧梦想；现在，我将转向一种特定封闭系统对某类梦想构成的具体负面风险。这种风险在于：家族的封闭系统会阻碍其企业从创始人/开拓者型组织演变为定居型机构。

根据我的经验，所有希望成为“长跑者”的企业，最终都必须从开拓者阶段演变为成熟的定居者阶段。这正是企业演变的过程——格西克（Gersick）等人在其著作《*代代相传*》（*Generation to Generation*）中描述的，从第一代创始人，到第二代兄弟姐妹合伙制，再到第三代及以后的表亲联盟的发展历程。 如果一家企业无法系统性地完成从“开拓者”体系向“定居者”体系的转型——包括解决这一转型所带来的所有治理问题——它终将沦为历史。这些企业体系最初都是封闭的，被孕育它们的梦想所束缚。若要迈向下一个进化阶段并取得成功，该体系就必须实现开放。 通常情况下，原始系统过于封闭而无法实现这种开放，因此该系统最终会失败并消亡。格西克及其同事通过图表清晰地展示了他们所研究的这三个代际系统之间的重叠之处，从而描绘了家族企业的这一演变过程。他们指出，当一个封闭系统正在开放并向下一阶段演变时，企业将面临巨大风险。主要风险在于：所有者家族及其治理流程究竟是在代际更替中以平稳有序的方式进化，还是陷入系统与流程失灵的混乱状态。显然，如果当前家族的家族系统和治理流程无法应对家族自然代际更替带来的变革挑战，那么

与家族系统有机相连的企业系统也将随之崩溃并陷入混乱。我常将家族及其企业比作龙虾——它们需要蜕壳才能成长。正如龙虾一样，当旧壳脱落而新壳尚未硬化时，它们便面临巨大风险。

进化及其描述性术语“进化生物学”要求所有有机[22]系统，一旦诞生，此后便永远与其他所有有机体处于竞争之中，在争夺生存直至成年的竞争中，以便实现自我复制。开拓者通常不会自我复制，除非他们能够停止迁徙，并开始建立家庭，让后代生活在他们所发现的土地上。通过这种方式，他们复制了进化生物学。 如果开拓者只顾前行而从未定居，他便会在历史上消失，除非偶然有陌生人决定保留他的记忆。只有通过定居，他的记忆才有可能在继他之后生活在该土地上的后代中得以延续，因此他需要从开拓者演变为定居者。在此，生物学和历史揭示了人类境遇与经验的现实，这是家族及其企业长期生存的基础。 家族所有者必须了解这些现实，才能成功地将新的梦想融入建立在早期梦想基础上的家族体系和家族企业之中。家族的美好现实在于，以口述历史为纽带，创始世代的梦想永远不会消失，反而能作为动态保存的档案传说，持续向后代传递他们从何而来、如何崛起的历程。 从定义上讲，我们的家族梦想无一不是关于探索、创造与追求的。失去它们，就等于迷失了自我。同样，如果我们的体系无法将关于创造、探索和追求的新梦想融入我们的故事中，就等于失去了我们的未来。如果我们要延续到第五代并在此基础上继续前行，就绝不能失去过去的梦想，也不能失去未来的梦想。 对我们的家庭而言成立的道理，对我们的企业同样适用；若要成为长远生存者，两者都需要自己的家族故事以及子孙后代的故事。如果我们的家庭能做好这一点，从开拓者到定居者的演变就会发生，而家族家园本身也将不断成长，以容纳越来越宏大的梦想。

第十一点：我将原封不动地重复我在上文开头列表中倒数第二和第三条要点中所做的陈述，将其作为积极的表述。

那些以让家族在第五代时仍保持良好状态并在此基础上继续传承为目标的家族，必须向作为动态管家/守护者、利益相关者及所有者的家族成员传达这样的智慧：若要实现这一目标，家族在每一代都必须妥善管理几个关键的长期转型；而任何短期交易，除了带来负面影响外，都不太可能对成功产生积极作用。

家族长辈必须帮助家族企业所有所有者认识到，他们有责任以“初学者的心态”进行长期的“第七代”战略思考，而不是将管理思维局限于通常且恰当地应为短期性质的战术任务上。 必须对这些所有者进行教育，使其保持这两种思维方式之间的界限；否则，短期考量将占据上风，管理层对短期成功的追求与奖励将占据主导地位，而这种误判必将招致麻烦[23]。

第十二点：作为开篇列出的最后一条要点，我提出了针对动态受托人/守护者/利益相关者所有者的教育领域，以及将所学内容付诸实践的工具，旨在帮助他们在担任家族企业监督者的角色时，逐步成长为此类所有者。

在此，我希望为那些有兴趣深入探索的家族受托人/保管人/利益相关者所有者指明，关于这些领域中各项工具的讨论资料可从何处获取。在所有情况下，怀有“初学者的心态”的家族成员都能像学徒一样理解这些领域和工具，无需专家协助。 若要精通其中任何一项，确实需要一位教练的帮助，通过充分体验该领域的所有可能性来培养相关技能。唯独下文（1）中涉及人力资源的部分，我无法推荐相关读物，因为该领域需要一位精通此道的家族导师，才能提供做好这项工作所必需的实践经验。

1. 家庭资产负债表，参见《*家族财富*》第4章

2. 家庭损益表——参见《*家族财富*》第4章；若要学习如何解读财务资产负债表和财务损益表，请参阅任何商业会计入门书籍，
3. 家庭银行——参见《*家庭财富*》第4章
4. 现代投资组合理论——参见查尔斯·埃利斯（Charles Ellis）的著作《*在输家的游戏中获胜*》（*Winning at the Loser's Game*），以及格雷戈里·柯蒂斯（Gregory Curtis）的《*创造性资本：复杂世界中的私人财富管理*》（*Creative Capital, Managing Private Wealth in a Complex World*）
5. 投资者资产配置——参见《*家族财富*》第5章；关于资产配置的理解，请参阅上述埃利斯和柯蒂斯的著作
6. 愿景与使命声明及其与家族企业愿景与使命声明的一致性要求——参见《*家族财富*》第2章

   《*家族财富*》第2章，并参阅伯特·纳努斯（Bert Nanus）所著《*远见卓识的领导力*》。
7. 关于家族及家族企业会议的规则，参见《*家族财富*》第2章，并参阅博克等人所著的《*经营家族企业*》。
8. 关于家族企业中的保密和机密政策，以及二者对企业成功所产生的根本性差异，请参阅奥尼尔（O'Neil）的《*成功的悖论*》（*The Paradox of Success*）第 2 章
9. 评估与考核体系，请参阅《*家族财富*》第13章，了解如何评估家族的一代人，并参阅本章中提及的所有商业类作者著作，以评估家族企业的繁荣状况。
10. 家庭系统理论——参见鲍文（Bowen）在《*临床实践中的家庭治疗*》中阐述的家庭系统理论；关于商业系统理论，参见彼得·圣吉（Peter Senge）的《*第五项修炼*》；关于应用于商业的复杂性理论，参见理查德·T·帕斯卡尔（Richard T Pascale）等人的《*冲浪在混沌边缘*》以及理查德·福斯特（Richard Foster）和莎拉·卡普兰（Sarah Kaplan）的《*创造性破坏*》。
11. 家族企业内部的角色与职责及其实践方法——参见欧内斯特·杜德（Ernest Doud）与李·豪斯纳（Lee Hausner）所著的《向*您致敬*》（*Hats Off to You*）

12. 人力资源知识，用于学习如何招聘、留任、薪酬管理以及变革管理（包括家族内部和外部人员）。位于伊利诺伊州芝加哥市南瓦克大道100号900室（邮编60606）的“家族办公室交流中心”（The Family Office Exchange）在此方面拥有大量宝贵的知识可供分享。

13. 关于信托治理的更多信息，请参阅《*家族财富*》第14章，其中阐述了信托中受托人条款、同行评审及受托人重新确认的运用；第8章关于保护人的用途与角色；以及第15章关于私人信托公司。

尽管这是一份涵盖众多领域和工具的详尽清单，但根据“巴卡尔法则”（Bakal rule），它仍不完整。我在此引用我的导师理查德·巴卡尔（Richard Bakal）先生的话：所有清单都必须加上“其他”这一项，因为我们中没有人如此睿智和成就斐然，以至于能确信自己已将一切都考虑周全！ 这些建议目前是我在为家族所有者制定教育课程时所采用的起点清单，旨在帮助他们作为家族企业中充满活力的杰出管家/保管人/利益相关者，履行对家族的职责

家族企业中，作为杰出的、充满活力的受托人/守护者/利益相关者履行对家族的服务。随着您家族的教育体系不断演进，并在探索与创造家族成功所需的新工具的过程中，请随时补充这份清单。

现在，我将结束这篇关于“利益相关者所有者”之路的思考。我希望，我为帮助家族理解“所有权而非管理权”为何对家族及其企业的繁荣至关重要所做的努力，能够成功地阐明这一现实。我也希望，关于“过渡”与“交易”之间的区别，以及它们对家族成功迈向第五代所产生的不同后果，能够清晰明了。

最后，我希望家族能够明白，为何那些“从后方引领”并主动发掘后继者、引导其成为家族长者的领导者，才是家族中最杰出的领袖。

© 小詹姆斯·E·休斯，2007

---

1 关于“亲缘家族”这一术语的完整阐释，请参阅我的著作《家族》第3至11页。

2 “动态”意味着避免停滞并不断成长； 作为继承人的受托人，有义务对其家族及整个世界负责，以负责任的方式增加其遗产，以造福所有人；保护者则是将所继承的资产及其增值部分，以不逊于接收时的状态，甚至更好的状态移交给家族下一代的人；利益相关者则是积极、关怀的参与者，而非被动、漠不关心的投资者。

3 我在此所使用的“家族企业”一词，既包括正在运营的企业，也包括仅由金融资产构成的家族企业。

4 在本篇《反思》中，我使用“系统”或“复杂性”来描述家族体系。我将它们视为由相互关联的个体及其多重关系构成的网络，这些关系随着定义该家族的人口结构而起伏变化。我还探讨了家族企业和家族作为同样复杂的有机体，其生命历程反映了企业在充满活力的发展历程中，各类资本不断积累与分配的过程。

“复合体”一词的本质是什么？这在复杂性理论及其20世纪新兴的研究科学中如何体现？在此语境下，“复合体”用于描述一种进化过程：任何单一的有机单元、基本单元或基础单元——例如最初组成亲缘家庭的两位成员——通过新增实体（在我们的例子中，即子女加入父母）成为其组成部分，从而导致其关系体系变得更加复杂。 另一个例子是：单个受精卵通过持续分裂，最终发展为由数万亿个细胞组成的整个人体。

复杂性的发展是一种有序的演化过程，通过该过程，新的整体从新的部分中生长出来，这往往会导致构成新整体的各部分之间关系数量呈几何级数增长。

有时，这并非一种由随机增减导致的、在革命性过程中形成新形态的混沌过程，而是一种有序的生长过程。

后一点非常重要，因为还有另一门20世纪非常强大的新兴科学，它研究混沌的本质和过程，并试图描述由看似随机的组合所导致的宇宙变化过程。

或许可以说，复杂性理论定义并研究融合过程，而混沌理论及其相关科学则研究分裂过程。

作为研究所有系统（无论是生物、社会、政治、经济还是文化系统）演化的工具，复杂性理论的应用呈现出惊人的增长势头，这已成为我们21世纪生活的标志性现实。我们逐渐认识到，任何系统若要在同类系统间的竞争中生存下来，就必须逐渐变得更加复杂。

复杂性理论为我们提供了一种工具，它既帮助我们理解达尔文式的自然选择过程，也帮助我们理解那种自然演化过程——这种过程催生出基于其通常（但并非必然）更简单的祖先的新生命形式。请注意，我并未说“更睿智”或“更高级”的生命形式。 大自然母亲热衷于在尝试变异的过程中编织出日益复杂的网络，但她并未断言复杂性必然带来智慧或进步，只是表明创造更多样化的新关系是她孕育新生命形式的方式——这些新生命形式必须通过生存竞争来发现，自己是否比那些它们试图取代的物种更具适应性。我们可以期待更大的复杂性会带来进步，但大自然母亲并不保证这一点。

作为本文探讨对象的家族体系和家族企业体系，随着新成员和新资产的不断加入，正变得日益复杂。为了将新的关系和新的资产整合到企业的生存之中，这种日益增加的复杂性给家族生存带来了挑战，这也正是为何需要建立日益复杂的家族治理体系，以支持家族必须进行的日益复杂的决策。

我认为，要使一个家族在迈向卓越的征程中取得成功，复杂性理论告诉我们：家族及其企业复杂性的增长之间必须存在一个永无止境的良性循环，随后其治理系统的复杂性也会随之提升，以适应家族的演变；而随着该系统通过家族及其企业成功演变至更高层次的复杂性，从而产生卓越的决策。 如果这种良性相互关联的螺旋能够持续下去，并作为对家族及其企业这两个组成部分各自发展态势的恰当回应，那么这个家族的未来将非常光明。

5 这种思维方式通过家族长者的视角回溯七代，使家族能够以审慎、智慧和自律的态度解决当今的问题，从而让从今天算起的第七代也能获得与他们所受的关怀和智慧相媲美的关怀与智慧。

6 力求以开放的心态和胸怀，着手研究每个问题的解决方案。

7 虽然第一项统计数据被广泛引用，但关于第二项论点，请参阅罗伊·威廉姆斯和维克·普雷瑟所著《*培养*继承人》第161页。

8 毫无疑问，其中许多企业都成功出售，并为这一统计数据做出了贡献。然而，与统计数据所显示的相比，真正以本应获得的高价售出的企业——假设它们曾拥有杰出的所有者——其实要少得多。

9 读者若想了解我认为企业主必须掌握的入门职能简要清单，请参阅题为《家族企业所有者的角色与职责》的反思文章。

10 关于家族企业中界限问题及其识别与管理的绝佳实践案例，请参阅李·豪斯纳和欧内斯特·A·杜德合著的《向你致敬》。

11 我还认为，他们会制定出色的卖出策略，既知道何时获利了结，更重要的是知道何时止损。我将这一点作为脚注而非要点列出，因为我的观点更多是基于经验和直觉，而非绝对确定。然而，我观察到的所有最伟大的投资者都是在卖出环节赚取利润的，尽管我读过的几乎所有投资书籍都强调买入环节。

12 如果这些被视为过渡计划，本可以避免许多损失。真希望我40年前就领悟了这个道理。正如各位读者所知，家族的长期过渡对成功至关重要，而在其150年的历程中，没有任何一笔交易能改变“从衣袖到衣袖”这一谚语所预示的命运

这一“铁律”！传承本身就是一种交易！！

13 “per se”一词源自拉丁语，意为“绝对地”；而“附加费”一词则指受托人需自掏腰包，向信托偿还因受托人疏忽而给信托造成的损失。

14 这一悖论让我想起了一项关于类似问题的科学研究。如果你把一只青蛙放入175度的水中，它会跳出来；但如果你把它放入71度的水中，并每隔十分钟将水温提高5度，它最终会被煮熟！也许，与其让长期投资的熵隐藏在信托中，不如接受短期内不设立信托所带来的巨大痛苦——尽管设立信托似乎能带来显著的即时利益。

15 我发现，对于拥有雄厚财务资本的家庭而言，一家私人或特定目的信托公司能够显著缓解这种矛盾。

16 参见《反思》、《受托人作为导师》、《受托人作为摄政者》以及《永久信托的意外后果》。这些文章可在 www.jamesehughes.com 上查阅。

17 兰斯伯格及其同事提出，家族第三代之后的每一代都将构成一个新的“表亲联盟”，我完全赞同这一观点。在此基础上，我想补充一个关于第三代“氏族”形成的问题，即家族生活中那个“转折点”，此时所有成员不再在同一屋檐下长大，且许多基于不同理念的其他家庭的新故事开始融入体系。第四代和第五代联盟以及这些世代形成的横向社会契约所引发的问题，为家族企业传承提出了耐人寻味的课题，我期待兰斯伯格及其同事未来能对此进行探讨。

18 我在此不再赘述这些术语的定义，而是留待各位通过阅读本书，亲身体会索门菲尔德如何精准地描述了企业领导层中常见的四种人格类型。

19 我在此使用阴性代词，是为了强化读者的认识：根据我的经验，成功度过家族纷争，往往更多是源自女性成员的馈赠——这种馈赠植根于她们将“美”视为“和谐”的实践，而非源自男性成员作为条件性生存反应而演化出的攻击性特质。

20 对于寻求美国历史案例的读者，谢尔曼、格兰特和巴顿将军属于交易型领导者；亚伯拉罕·林肯和乔治·C·马歇尔则是变革型领导者。其他读者请根据各自的文化和历史背景，将这两类领导者替换为相应的代表人物。

21 人们往往未能充分认识到创始人梦想所蕴含的力量。请允许我阐述一下这种力量究竟有多么非凡。 让我们互相问问：地球上近70亿人中，在早晨醒来时，面对前一晚做过的数十亿个梦，我们当中究竟有多少人能记得前一晚的哪怕一个梦？实际上，能记得的人寥寥无几。接着，在那些记得梦的人中，又有多少人能在三天后还记得那个梦？非常、非常、非常少。再接下来，在那些能记住梦的人中，又有多少人会让那个梦长久地留在他们的

意识中，进而转化为一个想法？非常、非常、非常、非常少。接着，对于那些将梦境转化为想法的人来说，又有多少想法能以任何形式实现，包括作为一项事业？非常、非常、非常、非常、非常少。最后，在那些得以实现的想法中，又有多少能创造巨大的财富？在每晚做出的

每晚被做出的数十亿个梦想中，这一比例微乎其微，以至于在统计学上根本不可能。是的，这些是“不可能的梦想”——正因其“不可能”而充满力量——绝对令人惊叹！！

22 虽然我们通常不将企业定义为有机体，但这种看法是错误的。所有企业都像一切生命形式一样，在诞生过程中挣扎，并付出非凡的努力以求生存。我发现，所有企业都是生命形式，它们的生存斗争与其他所有生命形式的生存斗争如出一辙。因此，对我而言，企业是有机体。

23 在我所著《家族》一书的“枢密顾问”一章中，我深入探讨了家族为实现长期成功而最希望招募何种人才。这类人无一例外都是具有长远眼光的战略家，他们既致力于服务家族的成功，又运用专业技能处理日常管理事务，通过短期贡献为家族的长期成功奠定基础。

博克（David Bork）、丹尼斯·T·贾菲（Dennis T. Jaffe）、萨姆·H·莱恩（Sam H. Lane）、莱斯利·达舍（Leslie Dashew）和昆汀·G·海斯勒（Quentin G. Heisler）。*《与家族企业共事》*。旧金山：乔西-巴斯出版社，1996年。

鲍文，默里。*《临床实践中的家庭治疗》*。新泽西州诺斯韦尔：杰森·阿伦森出版社，1978年。

布朗夫曼，乔安妮。*《继承财富的体验：社会心理学视角》*。UMI学位论文服务社，1987年。

伯恩斯，詹姆斯·麦格雷戈。*《领导力》*。纽约：哈珀与罗出版社，1979年。

卡洛克，兰德尔·S. 与约翰·L. 沃德。*《家族企业的战略规划》*，英格兰汉普郡：帕尔格雷夫出版社，2001年。

卡罗尔，刘易斯。*《爱丽丝镜中奇遇》*。

柯林斯，吉姆。*《从优秀到卓越》*。纽约：哈珀柯林斯出版社，2000年。

孔子。*《论语》*。D. C. 劳译。英格兰米德尔塞克斯：企鹅出版社，1987年。柯蒂斯，格雷戈里。*《创意资本》*。内布拉斯加州林肯：iUniverse出版社，2004年。

小欧内斯特·A·杜德与李·豪斯纳。*《向你致敬》*。加利福尼亚州洛杉矶：杜德、豪斯纳联合公司，2000年。

福斯特，理查德与莎拉·卡普兰。*《创造性破坏》*。纽约：道布尔戴出版社，2001年。加德纳，约翰·W.。*《自我更新》*。纽约：哈珀与罗出版社，1963年。

格西克，凯文·E.；约翰·A.·戴维斯；玛丽安·麦科洛姆·汉普顿；以及伊万

兰斯伯格。*《代代相传》*。马萨诸塞州剑桥：哈佛商学院出版社，1997年。

格林利夫，罗伯特·K.《*仆人式领导*》。新泽西州马瓦：保利斯特出版社，1991年。

海菲茨，罗纳德·L.《*没有简单答案的领导力》*。波士顿：哈佛大学出版社，贝尔克纳普系列，1998年。

休斯，詹姆斯·E.《*家族财富：让财富留在家族中》*。纽约：彭博出版社，2004年。

休斯，詹姆斯·E.*《家庭——代际契约》*。纽约：彭博出版社，2007年

贾沃尔斯基，约瑟夫。*《同步性》*。旧金山：巴雷特·科勒出版社，1996年。

兰斯伯格，伊万。*《接班人》*。马萨诸塞州剑桥：哈佛商学院，1999年。

老子。《*道德经*》。吴约翰·C·W 译。波士顿：香巴拉出版社，2003年。马基雅维利，尼科洛。《*君主论*》。乔治·布尔 译。伦敦：企鹅图书，2003年。

纳努斯，伯特。《*远见卓识的领导力》*。旧金山：乔西-博斯出版社，1992年。

纽鲍尔，弗雷德与奥尔登·G·兰克。*《家族企业》*。纽约：拉特利奇出版社，1998年。

奥尼尔，约翰·R。《*领导力合气道*》。旧金山：克朗-和谐出版社，1997年。

奥尼尔，约翰·R.。*《成功的悖论》*，纽约：麦格劳-希尔出版社，第2版，2000年。帕斯卡尔，理查德·T.，马克·米勒曼和琳达·吉奥贾。*《在混沌边缘冲浪》*。纽约：皇冠出版社，2000年。

派恩，B·约瑟夫三世和詹姆斯·H·吉尔摩。*《体验经济》*。马萨诸塞州波士顿：哈佛商学院出版社，1999年。

熊彼特，约瑟夫·A.《*资本主义、社会主义与民主》*。纽约：哈珀火炬图书出版社，1984年。

森格，彼得·M.。*《第五项修炼》*。纽约：道布尔戴出版社，1994年。

桑嫩菲尔德，杰弗里。*《英雄的告别：CEO退休后会发生什么》*。纽约：牛津大学出版社，1991年。

孙子。*《孙子兵法》*，托马斯·克利里译。马萨诸塞州波士顿：香巴拉出版社，1998年。沃德，约翰·L.。*《为私营企业建立高效的董事会》*。旧金山：乔西-博斯出版社，1991年。

惠特利，玛格丽特·J.。*《领导力与新科学》*。纽约：巴雷特-科勒出版社，2006年第三版。

威廉姆斯，罗伊与维克多·普雷瑟。《培养接班人》。旧金山：罗伯特·D·里德出版社，2003年。