



### 成果检索

书名: 作者: 

成果类型:

关键词:

### 家族企业：走自己的路

作者:	杨会军	关键词:	其他
书名:	家族企业：走自己的路	成果形式:	其他
合著者:		PDF版本:	
出版社:	《中国国情国力》杂志	出版时间:	2005-1-1

### 家族企业：走自己的路

杨会军

近年来，中国经济中一个令世人瞩目的亮点就是民营企业的异军突起，而绝大多数的民营企业都是家族企业。家族企业对中国经济增长的贡献与日俱增，可是，社会舆论却对汗流浃背的家族企业形成了“人人喊打”的奇怪现象，打破家族制似乎成了时尚的主流观点。

在这种氛围下，一些家族企业老板不愿意承认自己是家族企业，更不敢表露要把企业传给儿女，唯恐别人说自己不够现代，不够主流。一时间，家族企业几乎成了落后的代名词。

其实，放眼国际企业大舞台，人们不难发现很多著名的大公司都是传承百年、活力四射的家族企业，比如强生公司、福特汽车公司、列维牛仔制衣公司和菲亚特汽车公司等等。如果说家族企业存在这样那样的缺陷，那么，又有哪一种企业形态是十全十美、没有缺陷的呢？克服缺陷是应该的，但是，更应该的是坚持优点、发扬长处。而家族企业的优点就是更有可能坚守企业的良心。

企业家常把企业看成是自己的儿子，自己生命的延续。从白手起家到事业有成，企业承载着家族的光荣与梦想、道德与良知，包含着家族的故事、传统、身份、地位和酸甜苦辣的丰富情感，而不只是追逐利润的工具。没有经历过创业艰辛的职业经理人往往很难理解这一层超越利润之外的企业使命与家族良心。

因为有了良心的守护，家族执掌的企业通常更加坚持正道，不会利欲熏心、见利忘义，致使企业坠入经营的陷阱。美国报业的领头羊《纽约时报》的历史，生动地说明了这个道理。

1851年《纽约时报》创刊的时候，纽约市已经有十多家报纸，所不同的是这家新生的小报品格正直，注重据实报道，一派大报风范，驰誉全美。1896年来自美国南方的报人阿道夫·奥克斯买下该报，拉开了家族经营的新纪元。

奥克斯接办《纽约时报》后，始终把新闻品质放到企业利润之上，大量增加采编人才，扩大国内外新闻报道，不断推出独家报道，将《纽约时报》提升到举世闻名的权威地位。伴随报纸地位的提高，发行和广告急剧增长，利润滚滚而来。

然而，奥克斯从来不让利润的诱惑扭曲时报品格的光辉。独立、真实的报道是时报家族的新闻铁则。真实的原则不限于新闻报道，也适用于广告刊载。为了杜绝虚假的广告坑害消费者，时报坚持广告检查，即使在财务上有所损失，也在所不惜。这种损失不为外人所知，但是时报员工深明其事，对奥克斯的正直品格由衷敬佩，进而在工作上更为忠实。

奥克斯膝下只有一个女儿，女婿阿瑟·海斯·索尔兹伯格从军队退役后即加入《纽约时报》，追随岳父学习报社业务18年之久。1935年奥克斯去世之前，任命女婿为时报的发行人和社长，而时报的全部财产则传给了女儿，并为女儿设立了一个信托基金，指定外孙子们为未来的财产继承人，让时报在他的子孙手中传承下去，以确保时报的独立与新闻的品质。

接掌时报的索尔兹伯格像他的岳父一样具有高度的使命感和新闻原则，领导时报度过经济大萧条时代和第二次世界大战的艰苦岁月，保持时报繁荣兴盛，一直是世界上最有影响力的报纸，同时企业的资产也增长了一倍以上。

1968年索尔兹伯格逝世，在遗嘱中重申了奥克斯的遗志，强调要由家族子孙维系时报继续成为社会公器，不负公众的信托。同年，索尔兹伯格的儿子庞奇·奥克斯·索尔兹伯格成为时报的第三代传人。在庞奇主持下，时报于1969年向公众发行A级股票，融资购买了《家庭圈》杂志、孟菲斯电视台等10多家媒体，拓展了时报公司的业务领域。为了确保家族对时报的控制，时报对外发行的A级股票只能产生30%的公司董事，而索尔兹伯格家族则持有不对外的B级股票，有权产生70%的公司董事。

庞奇执掌时报长达34年，但是，他从来没有利用时报的权威为个人或家族争取过任何政治或经济上的利益，高洁的人格深受员工的爱戴和同行的尊崇。

为了家族有序的传承，庞奇从1978年起便安排他的独子小阿瑟·奥克斯·索尔兹伯格到时报接受训练和实习。小阿瑟从底层做起，轮流到各个业务部门工作，无所不做，无所不学，还到哈佛商学院进修了MBA课程。1988年小阿瑟被任命为副发行人，实际上已经拥有了执行发行人的职权。又经过8年的观察和培养，1997年庞奇宣布退休，45岁的小阿瑟接任时报总公司董事长，成为时报的第四代传人。这时，时报的家族经营已经成功地延续了101年。

回顾家族经营的百年历程，时报前总编辑迈克斯·法兰克感触极深：时报是美国报业中公认的权威，而营业利润却是美国报业中最低的。为什么？因为时报家族对新闻品质的注重甚于对企业利润的追求，在新闻的投资与开支上异常慷慨、远大于同行。

时报的这种传统植根于家族的信念，却不能为外界股东所理解和认同。出于对时报财务表现的不满，代表时报A级股东的董事吉斯纳特（IBM董事长）在董事会上就曾公开责问时报领导：时报为什么要继续停留在新闻出版界的“死胡同”里？显然，即便是世界最顶级的职业经理人，也无法理解时报家族对新闻使命的执著追求与顽强坚守。而德高望重的法兰克却要为此高呼：“家族万岁！”

当然，并不是所有的家族都拥有令人信赖的品格与良心，但是，总体而言，注重长远利益的业主家族往往比一些急功近利的职业经理人更加接近企业的真谛。所以，面对历经千辛万苦从国企和外企的夹缝中生存下来、发展壮大起来的家族企业，人们与其横加指责、求全责备，是不是更应该多给予一些理解和支持呢？