

Chinese Wisdom

茅理翔◎著



中国家族企业第一CEO方太董事长的睿智
永续经营的黄金法则 家业传承的全新理念

家业长青

构建中国特色现代家族制管理模式

GOUJIAN ZHONGGUO TESE XIANDAI JIAZUZHI GUANLI MOSHI

浙江人民出版社

中国家族企业第一CEO方太董事长的睿智
永续经营的黄金法则 家业传承的全新理念



家业长青

JIAYE CHANGQING

构建中国特色现代家族制管理模式

GOUJIAN ZHONGGUO TESE XIANDAI JIAZUZHI GUANLI MOSHI



茅理翔◎著

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

家业长青:构建中国特色现代家族制管理模式/茅理翔著. —杭州:浙江人民出版社,2008.1

ISBN 978-7-213-03666-8

I.家… II.茅… III.家族—私营企业—企业管理 IV.F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 191442 号

书 名

家业长青

——构建中国特色现代家族制管理模式

作 者

茅理翔 著

出版发行

浙江人民出版社

杭州市体育场路347号

市场部电话:(0571)85061682 85176516

责任校对

戴文英

电脑制版

杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷

浙江新华印刷技术有限公司

杭州市环城北路177号

开 本

710×1000毫米 1/16

印 张

18.75

字 数

27万

插 页

2

版 次

2008年1月第1版·第1次印刷

书 号

ISBN 978-7-213-03666-8

定 价

35.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

作者简介

茅理翔

宁波方太厨具有限公司董事长，宁波家业长青民企接班人专修学校校长。

经营企业 40 多年来，当过会计，跑过供销，做过厂长。1985 年第一次创业，成立慈溪市无线电九厂，后改为飞翔集团。1996 年创办方太厨具有限公司，任董事长。2006 年成立家业长青民企接班人专修学校。先后被浙江大学等十多所高校聘为兼职教授，曾多次应邀为北京大学、清华大学、浙江大学等著名高校 MBA 学员讲课，全国巡回演讲达 380 多次。著有《飞翔的轨迹》、《飞翔的岁月》、《飞翔的管理》、《管理千千结》等书。

我不再像以前那样地认为智商是无可替代的，想要成功，你还必须要知道如何做出明智的选择，以及拥有更宽广的思考力。

——比尔·盖茨

策划编辑：叶国斌 chuban110@163.com

责任编辑：潘玉凤 paner41@163.com

装帧设计：罗信文 sas1945@126.com

序 一

北京视野咨询中心主任、经济学家 钟朋荣

茅理翔的新著《家业长青》历时六年，九易其稿，它既是茅先生几十年经营企业的经验总结，也是他多年来的研究成果。近年来，他从企业管理的第一线退下来，主要从事理论研究，创办了接班人学校，还每年到全国各地进行几十场的演讲。所有这些，为他完成《家业长青》这本书打下了基础。

在《家业长青》一书中，他花了很大的篇幅研究家族模式问题。首先，他理直气壮地宣称：“方太就是家族企业，但方太是现代家族企业。”他认为，“五百年以后还会有家族企业，中国还会出现一大批世界级的家族企业，这是一个不容忽视的大趋势”。

作者认为，中国是一个家文化传统最为悠久和深厚的国度，家文化体现了中国传统文化的显著特征。以父家长为中心，以嫡长子继承制为基本原则的宗法制度在中国延续了数千年之久。家族观念在人们的脑海中浓烈、深厚。

我的理解是，中国文化在骨子里就不相信外人，不相信职业经理人。过去的晋商虽然也用职业经理人，但最终都给他们股份，且到后期身股比银股的比重高。

我同意作者的观点：家族企业的出资人通常有着血缘和亲属关系，其创始人共同出资。整个企业的决策权、控制权理所当然地掌握在该家族手中，家族成员也相应地承担企业的风险，分享企业的收益。如果家族内部成员本身具有很高的管理素质，再加上家族内部的团结，家族企业没有理由不能

生存和发展。

在充分肯定家族模式的优点后,作者也认为,家族模式要发展,需要建立中国特色现代家族制管理模式。在作者看来,这是关系到家族企业能否成为百年老店的一个重大课题。

作者承认,自己既是家族企业坚定的推崇者,又是家族企业坚定的革新者。之所以要革新,因为传统家族制存在着很多弊病,如家族矛盾、排斥人才和独断专行,严重制约了企业的发展。

怎样克服传统家族企业的弊病?作者认为,照搬西方企业制度不适合中国国情,需要建立中国特色现代家族制管理模式。

现代企业制度中有一个非常重要的标准是两权分离,即要求经营团队是非家族的职业经理人(特别是总经理)。但由于中国市场经济发展时间短,经理人阶层还没形成,寻找合格的职业经理人还真的不太容易,找到了还会碰到与原团队的文化融合问题,经理人自身的素质与能力问题,以及他是否敬业、忠诚的职业操守问题,他能否勇于面对且善于处理内部文化碰撞问题。由于职业经理人阶层没形成,对他们没有一套任职前的素质与能力的正确评估机制,所以不少企业在重用外聘总经理时往往会出现种种问题。就是在美国,也存在职业经理人的道德问题。安然事件与世通事件一出,人们对美国职业经理人的信誉度也产生了怀疑。有媒体报道,美国 1/3 的公司都在做假账。

多元化造就了规模巨大的跨国公司,但近年来,也受到了一些专业化小巨人的挑战。多元化大公司的权力掌握在职业经理人手中,而专业化小巨人往往都是家族模式。

作者认为,我们在总结世界成功企业的经验时,太偏重于世界 500 强企业的制度,而忽视了大批成长性很好的中小企业,而这些企业绝大部分是家族控制和管理的,对中国现阶段广大的民营企业具有很好的借鉴作用。

已经上市的跨国公司中,有相当一部分企业的控股权、表决权和实质管理人员的任命仍由家族控制。作者认为,我们在学习西方企业制度时,应该对这种股权结构做更深入的研究和探索,要了解这些现代企业制度中家族模式的成分,以及这种家族模式成分在企业发展中所起的关键作用。

根据以上分析,作者提出,照搬西方现代企业制度不适合中国国情,必须探索一种中国特色现代家族制管理模式。

我曾将西方的“现代企业制度”比喻为“西药”,将中国的家族模式以及晋商放大的家族模式比喻为“中药”,并提出,既要引进“西药”,更要弘扬“中药”。看来,在这个问题上,我与作者的观点也是不谋而合。

作者认为,现代家族制管理模式可以分为三个层次,每个层次适合不同的企业。

现代家族制管理模式的初级阶段是创业家族 100%控股,董事长、总经理均由家族成员担任,开始引入中高层职业经理人担任常务副总或生产副总,但财务权、决策权、采购权还是家族控制,总体决策上还是家族说了算。只是开放了某些执行性的高层职位。这种模式比传统家族制有所提升,已广泛为中国家族企业所采用。

现代家族制管理模式的中级阶段是指创业家族的股权开始开放,但仍绝对控股并控制企业的战略经营方向,对董事会成员和高层管理人员的任免有决定性影响,但只有少数几个家族成员参与企业的经营管理活动,中高层管理岗位大都聘用非家族经理人,企业的日常运营基本实现了职业化管理。

在这个阶段中,有一部分家族企业规模越做越大,产业也开始多元化,职业化管理的程度越来越高,股权的开放程度也越来越高。部分股权向高层经理人和机构投资者或外资同行开放,大多数的控股额为 70%,极个别的开放到 51%控股。企业的职业化管理、制度化管理,使企业的总体管理层次更高了。

现代家族制管理模式的高级阶段,是指企业股权的社会化程度较高,创业家族仅相对控股,完全实现职业化管理。创业家族对企业战略方向的控制更多地是通过带有创业家族价值烙印的企业文化和经营理念来实现的,即“理念控制”。这种模式能够较好地满足企业成长过程中对人力资本和金融资本的需求,但企业的信息不对称问题及相应的代理成本却大大增加,因此相对来说风险是比较大的。

作者认为,对于许多比较成熟的大型民营企业,尤其是涉足多元化业务的企业来说,现代家族制管理模式的高级阶段可能是较为理想的演进方向。但是,我国民营企业向现代家族制管理模式的过渡将是一个长期的历史过程,还有待于制度环境的进一步完善。我比较赞成作者的这一观点。

作者提出了一个很重要的观点:家族控股是对家族的最大激励。我们讲企业激励机制,往往只讲股东对职业经理人的激励。其实,股东也需要激励。正因为这一条,我主张上市公司应当由家族企业控股,这样公司才有主心骨。

大家都讲“富不过三代”,比较公认的是,第一代艰苦创业,第二代保守守业,第三代无能败业。作者认为,这里有一种现象被忽视,即产权分散,失去了原有家族企业的活力。一般来说第一代创业者拥有100%的股权,到了第二代、第三代,股权就比较分散。第三代即使是接班人,所持的股份一般也只有6%—7%,在董事会的权力无法高度集中,家族内部意见分歧,利益冲突,无法经营企业。这就给第三代接班人的决策带来难度。作者用股权分散来解释“富不过三代”,这是个新的说法。

所以,作者在“口袋理论”中提出,除了家族股权必须清晰以外,还有一层意思,即某个接班人如果有能力、很优秀,必须给他创造股权优势。为此,要在家族内部设置一个股权收购制度,凡是接班人(公认有能力的)必须给他股权收购权。上一代企业家必须给予这方面的安排,以防止过世后造

成家族纷争。

现在很多家族企业都在苦觅人才,可大多数仍然面临“招人难,留人更难”的窘境,这是什么原因呢?

作者认为,世界上很多知名的家族企业之所以能够长盛不衰,很重要的一点就是实现了职业化管理。职业化管理的重要标志就是将家族人管理转变为经理人管理,这也是现代家族制企业的重要内容之一,因为经理人都都是某一领域的职业高手。

方太一方面淡化家族制,另一方面大批引进优秀职业经理人,完成了家族人管理向经理人管理的转变。这是方太不断发展壮大的重要原因。

作者发现,多数企业已认识到聘用有能力的职业经理人已成为当务之急,但往往在使用职业经理人的过程中碰到了种种难题。

有的企业,董事长对重用职业经理人态度很坚决,但家族成员和创业元老怕失去自己的位置和权力,设置种种障碍,使经理人没干多久就跳槽了。

有的企业对经理人只放职,不放权,只使用,不重用,骨子里对经理人还是缺乏信任感,让经理人感到自己得不到尊重和信任,干了不久也跳槽了。

有的企业家在招聘时承诺过多,后来有些无法兑现,造成经理人感到企业家信誉不好,失去信心而不久跳槽。

也有的企业家对职业经理人的期望值太高,认为经理人一到,什么难题都会解决,但事实上,来的人也不是万能的,不可能在所有方面都十全十美,一旦发现他某些方面的弱点就会对他不信任。

当然这也不排除有些职业经理人确实在能力、素质、忠诚度上有问题。

所以如何选人、用人和留人成为用好职业经理人的三个关键。

作者结合方太的经验提出以下几个办法：尊重人才、重用人才、信任人才，关爱人才、情感留人，大胆授权、胸怀留人，薪酬留人，升迁留人，股权留人，文化留人，品牌与业绩留人。

作者认为，授权需要有宽大的胸怀。方太不但给人才委以重任，还三权下放：人事权、财务审批权及职能权。一个优秀职业经理人有职有权，这样才能在工作中充分实现自我价值。

作者认为，有的职业经理人对股权的需求特别强烈，但股权开放是企业的一个重大战略，必须服从公司战略。如果这个人对企业至关重要，可以特殊考虑。股权是一个敏感问题，必须慎重。

总之，本书既有丰富的实践经验总结，又有深刻的理论思考。从内容看，既有理论创新，又有操作指南，无论对家族企业的老板，还是对企业管理方面的研究者，都是一部很有价值的文献。

2007年11月于北京

序 二

浙江大学经济学院副院长 陈凌
浙大城市学院家族企业研究所所长

未来严肃的历史学家在撰写中国现代经济史的时候,一定不会忽视这样的事实,那就是改革开放 20 年以后,人们逐渐改变了对家族企业诟病、指责和简单否定的态度,开始用肯定、开放和多样化的视角来理性地审视家族企业。这一具有深远历史意义的转变能够发生得如此波澜不惊,顺理成章,首先应该归功于我国家族企业的蓬勃发展。作为我国民营企业的主流模式,家族企业从无到有、从小到大,已经发展成为社会主义市场经济最具活力的部分,事实胜于雄辩,正是我国家族企业的快速发展让许多质疑者暂时闭上了嘴;家族企业的存在和发展已经成为我国各级官员、企业家和学者都无法回避的客观事实,最近由浙江省慈溪市人民政府与浙江大学共同主办的“慈溪·家族企业国际论坛”就是明证。另一方面,这一发展也得益于学术界的不懈努力,家族企业研究已经成为越来越多从事经济学、管理学和社会学等学科专家学者的研究领域,成为高校年青一代研究生的热门选题,专门的研究机构和学术杂志也不断应运而生。在这一逐渐形成壮大的发展进程中,一位学者型企业家的作用值得未来的史学家大书特书,他不仅完成了自身家族企业的成长发展和顺利交接,而且以一己之力,积极为家族企业正名,他的足迹遍布中国和东南亚,他著书立说,在著名高校和高层管理论坛发表大量演讲,与各个年龄段的听众读者促膝交谈,用自

已创业和经营企业的亲身感受和经验总结改变人们对家族企业的看法,他就是本书的作者——宁波方太厨具有限公司董事长茅理翔先生。

一般而言,在一定的制度环境下,相对于其他企业组织形式,家族企业在明晰产权、降低代理成本、提高决策效率等方面具有比较优势。但同时应该认识到这种比较优势是动态的,是会随着企业自身发展和经营环境的变化而转化的。要想将这些比较优势转为持续的竞争优势,就必须根据自身发展和环境变化进行组织结构和管理模式的变革与转型,否则那些曾经引以为豪的竞争优势就会在不知不觉中转化为生存威胁。在我国家族企业蓬勃发展的过程中,茅先生敏锐地发现这些企业正在面临着成长的烦恼,传统家族企业的管理模式正面临着巨大挑战:家族矛盾、管理错位、排斥人才、决策独断、战略模糊、继承风险等都是困扰着这些企业进一步发展的共同问题。这些问题牵涉企业管理的诸多方面,但是都与家族经营和管理休戚相关,对于克服这些管理困境的出路,家族企业改进上述某一方面的管理水平虽然有必要,但是还远远不够,家族企业需要对自身的企业和家族的未来目标、经营理念和管理模式进行整体性的反思和改造。茅先生认为,在这种整体性的反思和改造过程中,简单拷贝和模仿已有国外大型企业的管理模式和方法于事无补,他在本书的开始就开宗明义地点明了自己写作的主旨和目的:将西方现代企业的管理制度和方法与传统家族制的优势相结合,将现代企业制度与传统家族制度嫁接起来,创造出一种中国特色现代家族制管理模式,使中国的家族企业找到一条属于自己的管理发展道路。

在讨论现代家族企业管理实践中令人困惑的一点就是,家族企业是一大堆不同发展规模和管理水平的企业的总称,如果将它们全部放在一起讨论,往往会给人纷乱无序、不知所云的感觉。把家族企业成长和发展状况分成三个阶段,既

能反映家族企业成长的生命周期和发展轨迹,又能把不同阶段家族企业遇到的问题分门别类,分以治之。按照茅先生的定义,现代家族制管理模式的初级阶段是创业家族 100%控股,董事长、总经理均由家族成员担任,开始引入中高层职业经理人担任常务副总或生产副总,但财务权、决策权、采购权还是家族控制的阶段。现代家族制管理模式的中级阶段是指创业家族的股权开始开放,但仍以 90%以上绝对控股并控制企业的战略经营方向,对董事会成员和高层管理人员的任免有决定性影响,但只有少数几个家族成员参与企业的经营管理活动,中高层管理岗位大都聘用非家族经理人,企业的日常运营基本实现了职业化管理。国内已经具有一定规模和管理水平的家族企业基本上处于这两个阶段和类型,其基本特征是家族绝对控股与管理职业化并存,从第一阶段到第二阶段转变的关键是淡化家族制经营,减少家族成员对企业经营管理的直接参与,大量引进外部人才和建立制度化的管理流程。现代家族制管理模式的高级阶段是指企业股权的社会化程度较高,创业家族仅相对控股,完全实现职业化管理。创业家族对企业发展方向的控制更多地是通过企业文化和经营理念来实现的。发达国家的现代家族企业,尤其是那些已经经历了二到三代以上的家族控制的大中型工商企业,就是属于这类模式,在我国内地还没有出现。

在理论和实践的思考基础上,茅先生总结了现代家族制企业管理模式的八大准则,即家族控股、职业管理、战略明确、治理规范、决策科学、文化先进、交接顺畅、社会责任。由于家族企业是家族与企业的矛盾复合体,因此茅先生强调,家族企业的管理模式应该兼顾企业的治理与家族的治理。在企业治理层面,茅先生对中国家族制企业的所有权结构、组织结构、职业化管理、人力资源管理、战略管理、文化塑造等多个维度进行了分析,并相应给出了“中国特色”的机制设计。这些机制基本上都来自作者数十年的经营管理实践,因

此与管理学理论和跨国公司案例相比,更符合中国国情和企业的实际,更容易为企业经营管理者理解和采纳。在家族治理层面,茅先生的一些剖析和论断更是不乏真知灼见。我们都知道产权清晰是现代企业制度的要素之一,但是在西方相对有清晰界定的“family”一词在中国却非常模糊,具有很大的弹性,使得企业产权很难在家族成员中界定清楚;加上中国源远流长的分家传统和财产均分制度,产权纠纷和企业分拆常常会制约家族企业的发展甚至导致企业失败。茅先生的“口袋理论”提出要把家族内外部两个“口袋”以及家族内部的不同“口袋”界定清楚,并强调家族控股和不同“口袋”单独经营的必要性。这些具有独特中国色彩的学术观点在书中到处都是,值得国内家族企业的研究者认真吸收,总结提升。

这是一本不可多得的理论联系实践的著作,来自一位对家族企业实践与相关理论都非常熟悉的学者型企业家之手,其中运用的大量案例直接来自作者和周围人的亲身经历,具有很强的现实感和说服力,对于关心民营企业成长的任何人都将开卷有益。笔者认为,本书的最大亮点与贡献就是提出了现代家族制企业发展的三阶段论,家族治理与企业治理并重的观点,并系统性地阐述了现代家族制企业管理模式。

与世界上其他民族相比,我国有着丰富悠久的家庭—家族制度与文化,长期以来,这一文化遗产被很多人看做是影响中华民族现代化进程的历史包袱和负资产。笔者相信,中国家族企业的健康发展及其管理模式不断探索,将彻底改变轻视和误解中国家族制度的历史虚无主义的观点。本书经过作者六年写作,九易其稿,对于一位已经年过六旬,终日繁忙奔波的企业家来说实属不易,历史将记住这位令人尊重、具有独特人格魅力的开拓者。

2007年10月于杭州

序 三

中山大学岭南学院教授 储小平

初识茅理翔董事长应是在1999年深圳的一场“中小企业发展战略高峰研讨会”上。当时他在大会上有个发言,我听后感觉得讲得挺好。午餐时,我们恰好坐在同一桌,我问了他一些问题,其中有“讲稿是您自己写的吗”?这个问法挺不礼貌,可他坦率地回答说是自己写的。我很相信,也挺佩服。

2001年3月左右,中山大学成立“中国家族企业研究中心”,我当时还未调入中山大学工作,但与茅董事长一同被聘为该中心的特约研究员。两天的会议期间,我们有了更多的交谈。2001年9月,我与茅董事长又同被邀请到北京大学光华管理学院参加“家族制管理及其延伸”的学术研讨会,于是我们之间的交流就更加深入了。随后,我两次到方太公司参观交流,有一次是作为深圳企业家参观学习团的领队到方太公司学习。茅董事长本来在上海有公务,听说我带队前来,特从上海匆匆赶回传经送宝,使大家很受感动,并从他的经验传授中获得很多启发。这两年,我们每年都会见面,或在浙江大学的民营家族企业研讨会上,或在中央电视台的“对话”节目现场。我们成了经常在一起讨论“家族企业管理与成长”问题的老朋友。

茅董事长在企业家中很特别,这个特别不在于他把企业做得很出色,而在于他不断地对家族企业的管理与成长进行实践创新,同时不断总结经验,并上升到理论高度进行分析探讨。不仅如此,他还极为热心地传播他的经验总结和

理论思考,并受到广泛和热烈的欢迎。我常感到华人企业家不乏善于创业、善于管理和创新的人,但非常缺乏对成功的管理实践经验进行系统总结和理论思考的人。在西方国家,成功的企业家或经理人著书立说的人很多,如20世纪早期的泰勒、法约尔、巴纳德、斯隆,80年代以来的艾柯卡、郭士纳、韦尔奇等。这些书不仅对企业界人士有众多启发,而且对管理学的发展也作出了重大贡献。反观成功的华人企业家,有精彩言论的人挺多,但很少有系统地对经验进行理论总结提升的人,很少有著书立说的人。而茅董事长是难得的“双栖”名角,既善“表演”,又能“编剧”。中国特别需要这样的企业家,中国特色的管理学的形成也特别需要这样的企业家的经验总结和理论探讨。

茅董事长长期潜心探讨的问题是:建立中国特色现代家族制管理模式。这是一个重大的现实课题,按他的话说,就是关系到中国的家族企业能否成为百年老店,并为中华民族工业的振兴与强大能否作出巨大贡献的一个课题。他认为,中国家族企业应该走自己的路,应该有一种属于自己的管理模式,中国家族企业也完全可以做大做强,家业长青,成为百年老店,产生一批世界级的现代家族企业。他说,这是我们几代人的梦想,而这个梦想很快就会实现。这其中体现了他的一种强烈的社会责任感。

他几年前就提出了“淡化家族制”、“口袋理论”、“产品、企品、人品的三品合一”等有名的见解,现在又进一步提出管理模式有三大属性,即规律性、适应性、竞争性,认为建立现代家族制管理模式,必须按照企业发展的规模、家族控制的能力、市场竞争的势力来确立自己应处于什么阶段;我国民营企业向现代家族制模式高级阶段的过渡将是一个长期的历史过程,还有待于制度环境的进一步完善。在实践中,他探索了现代家族制管理模式的八大准则,即家族控股、职业管理、战略明确、治理规范、决策科学、文化先进、交接顺畅、社