

解析家族企业管理结构模式

文/张珊珊

目前,我国的私营企业中绝大部分是家族企业,家族企业在管理结构上通常有别于非家族企业。根据有关学者的研究和实际操作情况,我国家族企业主要采用三种管理结构,现一一介绍,希望能给一些处于迷茫中的家族企业管理者一点启示。

浙江方太集团掌门人茅理翔的“口袋论”

乡镇企业素有“富不过三五载”之说,而宁波方太厨具有限公司董事长茅理翔、总经理茅忠群父子两人却使一个经营了15年的乡镇企业至今仍然保持着100%的年增长率。这样的发展是得益于什么样的经营理念?其奥妙何在?

父亲茅理翔,通常被人们称为老茅,人称“世界点火枪大王”。当年在政府没拨一分钱的情况下,老茅白手起家,找项目、跑市场,把一个8个月没有发工资的乡办小厂发展成为后来名噪一方的飞翔集团。但是,当时的飞翔有着千丝万缕的国营背景,产权很不明晰。于是,老茅出资3000万,投资厨具行业,与儿子茅忠群一起创办方太,办起了完全属于自己的公司。1995年,方太厨具有限公司成立,茅理翔任董事长,其妻张招娣任监事会主席,儿子茅忠群任总经理。

与此同时一个很现实的问题摆在了老茅的面前,那些从创业时就跟随他一起在飞翔艰苦奋斗的老部下该怎么办?为解决这一难题,他在方太外围成立了六个外协厂家,分别由以前飞翔的战友和部下掌管,而外协厂家与方太只保持业务上的联系,没有涉及产权上的问题。如此,颇重情义的老茅既照顾了创业元老利益,又保证了家族利益,成功地实现了第一次“口袋”分流。

财产问题一直是家族制企业里最敏感的焦点问

题。即使是在兄弟之间,分家后由于各自利益的不同,家族矛盾也会上升为管理矛盾,给企业埋下定时炸弹,最后导致企业出现经营危机。为此,老茅把他的家族产权观念总结为“口袋论”,即把利益放在一个口袋里,这样同一个口袋的人可以一起经营,因为有着相同的利益。

在商海沉浮数十年的老茅,有着丰富的人生阅历,这就使得老茅对人性的洞察更为深邃。老茅曾经在公开场合说过,如果让女儿留在方太,今后的关系就变成了姑爷与小舅子,兄弟与姐妹,外甥与舅舅,侄子与姑姑,外甥与儿子等等一大堆复杂的亲戚关系,也会滋生出一大堆无法避免的麻烦。为此,必须在家族内部进行“口袋”分流。老茅提出夫人、儿子与自己属同一“口袋”,不会与自己争利益,不存在遗产归属问题。而作为女儿,嫁人后是别人家的,下一代连姓氏也改变了,因此不属同一个“口袋”,为此,老茅成立了麦克塑料厂,作为方太的外协厂家,交给女儿打理,把女儿放在另外一个“口袋”里。

同大多数的中国人一样,老茅十分相信自己的儿子,将儿子看成是自己梦想的延续,老茅曾经自豪地说,把企业看作自己的儿子,把儿子看作未来的企业。现在,方太的名字红遍中国的大江南北;谈到儿子的贡献,老茅感慨万千:“我儿子茅忠群为了投身方太事业,主动放弃了出国留学、留校任教的机会。为什么?因为我们有着共同的理想、共同的利益,而且最能互相理解,共担风险。归结到一点,我们有着无法割舍的血缘关系。”

四川希望集团发展史诠释“分体论”

“分体论”主要是指当家族企业发展到一定程度,

自然出现产权分离的状况。希望集团的创业过程颇能体现家族企业的这种发展情况。1983年,老三陈育新(刘永美)率先停薪留职,老二刘永行第二个下海,老大刘永言于1986年辞职,老四刘永好最后才舍弃铁饭碗加入集团。虽然辞职分先后,可刘氏家业由兄弟四人共同创造,合作得十分融洽。兄弟之间不分彼此,亲情高于利益,一派其乐融融,被外界誉为刘家的“言行美好”。

创业初期大家同甘共苦,着眼于共同的事业,而非个人的利益;产权模模糊糊,没有明确得到界定,反而有利于形成合力,将事业做大。可是,等到事业发展到一定程度,情况就发生了变化。

1992年后,刘氏兄弟意识到民营企业大发展的机会到了,有意实现多元化扩张。于是刘氏产业被划分为三个领域:老大刘永言向高科技领域进军;老三陈育新负责现有产业运转,并开拓房地产;老四刘永好跟随二哥到各地发展分公司,建饲料场。同时,老三陈育新与老二刘永行商量,放弃“占大股”的最初约定,以亲情为重,平均划分资产,兄弟四人各占刘氏产业的25%的股份。刘氏兄弟的共有资金也自然而然地出现分流。此后,老二刘永行与老四刘永好之间的合作开始。

然而,随着兄弟俩各自的成长,新的问题出现了。本来两兄弟有明确的分工,老二刘永行主内,老四刘永好主外。老二擅长内部经营管理和营销,老四善于对外公关与谈判。两人的合作相得益彰。可是,合作三年以后,老二对外交往的潜质被发掘出来,老四也逐渐熟悉企业内部管理,各自都具有了独立管理企业和进行市场营销的能力。两个人都成长为帅才,且都具有各自挂帅的雄心,两个主角是难以在同一舞台上同时表演的,于是,只好又一次分家。当初活跃在经济舞台上的“言行美好”刘氏兄弟现今已经变成希望的刘永行和新希望的刘永好。两家企业,两个领导人。

实际上,在刘氏兄弟分家过程中,亲情起到了很大的作用。第一次分家的时候,大家不论贡献,股份均分;后来彻底分离时,也充分照顾到了手足情分。可以说,他们的分家不是因为亲情破裂,而是兄弟创业型的家族企业发展到一定高度之后的必然结果。

在一个兄弟(朋友)共同创业的企业里面,大家的贡献和能力相近时,很难形成一个核心,同时,因为价值取向、经营理念、个人抱负的差异,很难在企业经营决策上达成统一。最终,有着相同领导能力的创业者便会

从最初的企业母体中分离出不同的个体,这也就是我们所说的“分体论”。

以广东万和集团为典型代表的“共同体”

“共同体”容易让我们联想到现在社会上广泛存在的共同体。我们这里所说的“共同体”,主要是指某些家族企业在产权治理上的创业者共有的现象。而这一情况,以广东万和集团最具代表性。

到目前为止,万和的产权还没有明确划分,这在一个有着十余年经营历史的民营企业里可能是绝无仅有的。而且,万和内部文件上的领导人排名依次是卢楚其、叶远璋、卢楚隆、卢楚鹏,作为卢氏三兄弟之外的叶远璋,其在万和内部的地位反而在老二卢楚隆和老四卢楚鹏之上(卢氏兄弟的老三没有参与万和的经营)。而这一切,都与万和的特殊的创业过程密不可分。

万和的前身是当时帮万家乐做热水器零部件的小厂。后来,卢楚其瞄准时机,决定另起炉灶,但是兄弟们认为风险太大。于是,卢楚其便带着其徒弟叶远璋,悄悄地成立了一家企业。后来,企业发展起来了,卢楚隆和卢楚鹏才陆续加入进来。在创业初期,徒弟叶远璋给了卢楚其巨大的支持,这就是后来叶远璋地位反在卢氏亲兄弟卢楚隆和卢楚鹏之上的原因。而在产权方面,万和也一直没有进行清晰的划分。虽说当初创业的资产是卢楚其一个人的,企业应该归他一人所有,但在实际创业过程中,其他人也参与其中,同甘共苦,特别是徒弟叶远璋,给予了他极大的支持。虽是外姓,但是从贡献和感情上说,叶远璋早已成为家族中的一分子。产权就变得不好界定,直至最后被搁置,卢楚其也一直没有提起。实际上,万和集团形成了四人共有的局面,同时,在企业经营管理上,也形成了一种共治的局面。四人都是总裁,卢楚其是正职,其余三人都是副总裁。

但是,像万和这样的产权治理结构的家族企业并不多见,形成这样一种局面所需要的特殊创业历史机缘,也并非任何一个企业都能遇到。

可以看出,这些管理结构模式都是由其企业的历史发展特点、所处的现实环境和趋势所决定的,有着一定的可适应性和特殊性。因此,其他企业在借鉴的同时,还要结合企业自身的发展特点,从全局出发,综合考虑,只有这样才能从根本上管理好自己的企业,使家族成员齐心协力共同把自己家族的企业做大做强。

(作者系湖北社会科学院经济研究所)

(责编:陈望)