

## 企业成败经典

### 家族制如何与现代企业制度接轨

方太集团董事长茅理翔语出惊人：“在中国的家族企业中，家族必须绝对控股，家族企业的股权安全系数在70%到90%之间。”

在多数论者看来，家族企业要想做大做强，股权的不断稀释当是应有之意。就此来讲，茅理翔无疑属于保守一派。前者结论的得出，缘于西方国家家族企业航母的发展轨迹；而茅理翔的结论，则是基于方太在中国的成功。

**1. 家族企业嫁接现代企业制度。**方太集团作为样本所能给我们提供的，只是中国家族企业发展的一个可能路径。这种路径具体含义在于：既要坚持家族制，又要建立现代的企业制度。如何拿捏二者之间的平衡？茅理翔给出了一个自己的答案。

在茅理翔看来，要想让人们了解坚持家族制的意义，就要先让人们了解家族制企业本身。这一工作更大的意义在于启蒙，因为一向管理粗放的家族企业如何可持续发展的问题已经开始困扰中国的家族企业。如若把背景放大，茅理翔所要面对的，是中国长达几千年的重农抑商文化，以及流毒未尽的大锅饭意识。

在目睹了为数众多的类似的家族企业由于管理不善或者家族成员内部不和，导致苦心经营的企业轰然倒塌的事件后，茅理翔开始思考在保持家族所有权属不发生

根本改变的前提下，如何有效解决家族企业内在弊端的问题。思考的结果，就是淡化家族制，为家族企业嫁接现代企业制度。

**2. 让家族企业感觉更好。**“让家的感觉更好”是方太的广告语。而为了让自己的家族企业的感觉更好，为自己的企业嫁接现代经营管理制度，茅理翔颇花了一番心思。

为了摆脱家族企业任人唯亲导致的管理混乱，最终使企业分裂或者坍塌的宿命，茅理翔采用了极具中国传统特色的方式：向母亲下跪。当下岗待业的四弟要求进入方太任干部时，极重亲情但又不能破坏企业管理制度的茅理翔向母亲跪下了。跪了有十分钟，向老母亲陈述自己的理由，寻求母亲的理解。在企业创办伊始，茅理翔就与妻子约法三章：两人的兄弟姐妹、亲戚可以在企业工作，但不能担任车间主任以上的职务。这一规定被严格执行到现在。茅理翔的一跪颇具象征意义：方太从此得以完成从传统家族企业管理制度向现代企业管理制度的嬗变。

“民营企业在创业初期一定要依靠家族制；民营企业发展到一定规模，一定要淡化家族制。”茅理翔指出。目前的方太，除了董事长和总理由茅氏父子担任外，其他中高层管理人员没有一个家族成员和亲戚，都是外聘的本科生、硕士生或者博士

生。并且方太员工中 40%来自外地。

茅忠群在答应父亲任方太公司总经理时,作为条件他就提出要成立新公司,不起用父亲原公司飞翔公司的员工,而是重新搭建自己的管理团队,独立运作经理层。儿子提出的社会化性质的管理当然也对茅理翔有了某种启示。

茅理翔自称自己所致力于建立的是“现代家族企业管理模式”。但他还是选择了自己的儿子茅忠群做总经理。这种选择,一方面基于茅忠群上海交大硕士研究生的学历背景和突出的个人能力,另一方面,则是出于对中国职业经理人队伍尚未形成和法律、信用体系尚未完善的客观原因。此外,还有一个难以否认的解释是:对家族制的坚守。

3. 口袋理论。产权清晰作为现代企业制度的最主要的特征之一,在家族企业最主要体现为家族成员内部的股权要明晰。对于此茅理翔有着著名的“口袋理论”:钱要最好放在一个口袋里,否则会给企业埋下“定时炸弹”,最终将导致家族和企业的分裂。

现在茅理翔夫妇和儿子共同持有方太公司 80%多的股份,女儿一家持有 14%的

股份,但不参与公司经营。出于激励的目的,公司也在管理人员中进行了一些产权转移,但是为数有限。事实上茅理翔同儿子一起投资 3000 万进行“二次创业”时就有产权明晰化的考虑。起先茅理翔经营的飞翔公司有着千丝万缕的国营背景,产权很不明晰。于是他才考虑创立了完全属于自己的公司。对于自己的老部下,他则造了另外的“口袋”:在方太外围创立了六个协作厂家,分别由以前的战友和部下掌管。这些厂家与方太只有业务上的联系,没有产权上的联系。这样既保证了创业元老利益,又保证了方太的利益。

与中国众多豪气冲天的家族企业领袖相比,书卷气十足的茅理翔显然缺乏大肆扩大公司规模野心。他要做的是专而强,而不单纯是流之于大。这一方面是因为目睹了中国太多浮夸的民营企业的坍塌,也是因为对家族企业发展路径的深刻洞察。

茅理翔认为,长寿企业多是强势品牌企业和稳健发展的企业。所以对于跨行业发展和上市融资,茅理翔都表现得兴趣索然,他要做的是厨房“专家”。

(摘自《法人》)

## 中航油重蹈巴林银行覆辙?

2004 年 11 月 29 日,国有控股的中国航油(新加坡)股份有限公司因误判油价走势,在石油期货投机上亏损 5.5 亿美元,向新加坡高等法院申请破产保护。由此,“中航油事件”成为人们关注的焦点。

经国家有关部门批准,新加坡公司在取得中国航油集团公司授权后,自 2003 年

开始做油品套期保值业务。在此期间,其总裁陈久霖擅自扩大业务范围,从事石油衍生品期权交易。今年 10 月以来,新加坡公司所持石油衍生品盘位已远远超过预期价格。根据其合同,需向交易对方(银行和金融机构)支付保证金。每桶油价每上涨 1 美元,新加坡公司要向银行支付 5000 万美元