

# 管理课堂 | Guanli Ketang

## 家族企业管理突围案例

□ 余建忠

### 突围策略一：引进职业经理人

家族企业初期，在家族成员的齐心协力下发展较快。然而，当企业发展到了一定的规模，对管理者的要求相应提高，原有的经理人已不能适应这种要求，引进职业经理人便成一种有效的选择。

均瑶集团请黄辉“空降”便是一个典型。黄辉进入均瑶一个半月时，便对整个组织结构进行了扁平化的调整，提交了一份新的组织架构图给董事会，六大业务板块的架构清晰描述了均瑶的主业。三个月后，黄辉在财务预算、品牌建设、计划执行上也提供了很好的建议。均瑶董事长王均金认为，黄辉的加盟使均瑶集团进入了一个新的阶段。

王均金表示，均瑶请黄辉加盟看重的是其丰富的经验。黄辉在咨询公司工作的经历，对公司运行、并购、资本运作都相当熟悉。王均金认为，想做百年老店，必须改变家族化的弊端；均瑶集团想通过充分授权让经营者拥有“当家作主”的感觉。因此，王均金对黄辉充分授权，甚至授予他“一票否决权”。

突围策略二：建立合理股权制度

如果说进行授权是在精神上给予员工的尊重和信任，合理的股权制度则是在经济上予以保证。家族企业若能真正把股权落到每个员工身上，在使员工受益的同时，更有利于企业的长远发展。

均瑶集团董事长王均瑶便具有这种远见。王均瑶生前曾推行企业股权“三三制”，即1/3为家族持股，1/3为公司高层管理人员持股，1/3为社会公众持股。这种合理的股权制度使企业内部比较稳定，在王均瑶突然逝世时，也实现了平稳过渡。

慧聰的“劳动股份制”也有异曲同工之妙。慧聰公司章程规定，每年分红，股东只能分利润的30%，其余的70%要分给员工，且任一股东的分红不能超过10%。虽然起初慧聰的员工并没有出钱入股，但慧聰还是把70%的受益权拿出来，让渡给不持股的员工，投资者只有30%的受益权。慧聰总裁兼CEO郭凡生说，劳动股份制的做法就是员工集资入股。这种制度保证了员工与企业共同的经济利益，真正感觉到自己是企业的主人。

1997年慧聰进行股份制改造之前，每年郭凡生感到最舒心的时候就是春节前跟员工共同分红的时刻：包下一个酒楼，美酒佳肴，装满钞票的红包堆在一张大桌子上，喊到名字的员工，就去领自己的一份。

但让郭凡生感到气愤和心寒的是一些人，他们一边拿着分来的红利却一边骂，认为分得少了，他们毁掉公司的数据库，带走慧聰的客户，分裂出去自己当老板和慧聰竞争，这样的事情前前后后有近百例。

但是，郭凡生从来没有对慧聰的制度产生过怀疑。因为，从慧聰分裂出去的人从来就没有把事业做大过，因为他们已经突破不了家族企业发展桎梏——一人做老板，永远长不大。而且，尽管有“叛将”，却无“叛军”：慧聰在南京的总经理决定要搞分裂，把队伍拉出去单干，他想把最得力的三个部下拉走，可是部下一个个都直摇头，谁也不肯走。郭凡生说，这证明了人心向背，“劳动股份制”把打工者变成了企业的主人，慧聰就是他们共同的家，所以他们不愿意离开。在家族企业中，一人背叛而带走一个团队哗变的事例太多了，可在慧聰没有发生过。

# 茅忠群：半部《论语》治企业

□ 孟岩峰

在方太食堂吃饭时，长长的队伍中一个酷似方太集团总裁茅忠群的身影引起了记者的注意。但记者随即否定了自己的想法，“怎么可能是茅忠群，那个人在队伍中一样刷卡一样收拾碗筷。”半个小时后，当记者在电梯里为后来的人们按着按钮的茅忠群时，不禁愕然。

“看我们小茅总没架子吧，他从来都是这样子。”出了电梯，同行的方太员工得意地跟记者说。

一个小时后，采访开始。当记者问起他的“没架子”时，茅忠群引经据典，“其身正，不令而行”。在他看来，摆架子换来的只是表面的听从，“我要的是人心思齐，要让大家从内心信服，这样的管理效果才会好。”

“没架子”的茅忠群获得了员工的尊重，而他的学识则为他赢得了下属的敬重。读过EMBA的茅忠群深谙西方管理之道，而对国学的研读又让他对中国传统文化有了深刻的理解。在茅忠群中西融合的管理下，方太集团在一个不起眼的小家电细分行业获得了神话般的成功。

“经济发达国家都有自己的管理



领方太做到了高端厨具行业第一。儒雅气十足、信奉国学，丝毫不具“狼性”的茅忠群偏偏率

模式，欧洲有欧洲的模式，美国有美国的模式，日本有日本的模式，中国若干年后要成为发达国家，也要有自己的管理模式。儒学完全可以与实践管理相结合，中学明道，西学优术，且要中西合璧。”

对于方太崇尚国学管理记者早有耳闻，但一直没有见识过。方太的司机在接待记者时随意说了一句：“我刚读完经过来的。”见记者有些惊讶，司机解释说：“我们公司现在每个部门每天都会找个固定时间读经。最初

不适应，现在已经习惯了。”

说起茅忠群与国学结缘还有一段花絮。大学毕业后的茅忠群一直学英语，父母也专门请了外教给他上课，但对英语不太“热心”的茅忠群总觉得自己进步不大。“大概2005年吧，我忽然想通了。我要是把这些时间用来学传统文化会怎样？肯定比学英语进步大。”自此茅忠群开始穿梭在北大、清华等不同高等学府学习国学，“我是我们同学中最认真的，从不缺课。”

与很多人学习国学修心不同，茅忠群还另有目的。“我上过EMBA课程，也聘请了那么多500强的高管，西方管理思想已经差不多了。老学西方的思想就永远都是他们的徒弟，很难超越。做得好的企业一定要将本土文化融合进企业文化。所以，我去学国学也有将传统文化融进企业管理的想法。”

将国学引入企业的，茅忠群不是第一人，但创出一套儒家管理模式，方太绝对独一无二。“半部《论语》治天下。”茅忠群这样评价《论语》，“天下可治，遑论一个小小的企业？”在中国的企业中，方太第一个建立了孔子堂。如今，方太的孔子堂远近闻名，每个星期都会有人来讲关于传统

文化与企业管理的课，而茅忠群本人也会授课。

“道家是出世，儒家是入世。做企业必须用入世的心态去做，不然怎么可能与时俱进？”2009年开始，茅忠群意识到强化企业文化的时机到了，开始向员工讲授《三字经》、《弟子规》等。“书读百遍，其义自见。”茅忠群并不担心员工会有反感。

此前和高管们用西方思想想出来的25条管理规则，如今也修改成了20条，其中添加了很多的传统思想。“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格。”茅忠群随口说出了这句话。“有些时候让员工有耻比处罚的效果更好。”

方太将员工的错误分为A、B、C三类，C类最弱，如迟到、早退等。以前，员工迟到会被罚款20元。茅忠群以此作为尝试，取消了罚款的规定，改为如果迟到主管找其谈话一次，“目的就是建立员工内心的羞耻感，被主管找谈话一般都是大事。”在茅忠群看来，美国式管理中的20元钱让人忘掉了羞耻心，因为“20元就像埋单了，我一点都不脸红”。尝试结果让茅忠群很开心，“C类错误的违反率比去年上半年下降了50%以上。”

管理共享 | Guanli Gongxiang

# 葛原：精益管理的教科书

当丰田章男把葛原叫到自己面前委以重任时，葛原突然担心自己无法胜任。

那是2004年5月19日，即将成为丰田在华第二家合资公司、广汽丰田总经理的葛原走进丰田章男的办公室。这家新海外公司对丰田中国战略意义重大，其全球最著名的凯美瑞轿车将在此生产。

葛原率领广汽丰田成为在华销量增长最快的合资公司之一。其生产的凯美瑞轿车于2006年年中下线，第二年就创造了17万辆的中级轿车销量纪录，即将在今年年底以中高级车最快速度突破70万辆大关。

在卸任离开广汽丰田的前一天，这位在丰田拥有30多年制造经验的生产管理大师，坐在行政楼三层总经理办公室旁的会议室里，接受了记者专访。

在日本最近出版的一本关于丰田章男的书，这位现任丰田汽车社长亲自解释了他为何会挑选葛原担任广汽丰田的第一任总经理。“我希望无论在生产、销售还是物流，广汽丰田都一定要做到‘just in time’。”丰田章男说，“所以第一任总经理一定要在制造现场有丰富的经验，而且广汽丰田是不断地追求‘just in time’，持续不断地将更多的新系统



◎葛原

导入其中。”这位未来的丰田掌门人希望把最原汁原味的精益理念移植到新合资公司中。

尽管并不喜欢自己的性格，但来到中国后，葛原一直保持着其30多年丰田精益生产经历所磨练出的谨慎、细心的性格。“我觉得自己疑心比较重，说得好听一些就是比较慎重。我对工作和自己都非常谨慎。”葛原说，“一个人就是因为做事情比较谨慎，所以在开展的工作中都是精益求精。”

这种性格导致的直接结果就是，

他相信每一个细节都发挥着至关重要的作用，只有把控制过程才有机会得到好结果。另一方面，只有固定流程、形成标准的东西才能让他放心。尽管每天工作繁忙，但只要在公司，葛原都尽可能抽时间去生产线转转。他会特别要求秘书在各种会议日程中，预留出巡查生产线的空闲时间。“总经理走路非常快。”一位广汽丰田的职工说。

作为总经理，他关注的问题总让人觉得太过细致，他不会放过生产线旁每个消防栓摆放的位置；要用黄线标注出消防栓的正确摆放范围。如果黄色标志线褪色模糊了，他会当场要求工作人员重新画清楚。他认为只有这样，工人才能在最需要时准确及时地找到消防栓。

而总装车间用来摆放零部件盛物盒的货架，统一把高度限定在1.5米。一方面，这对绝大多数普通身高的员工来说高度适宜。更重要的是，统一高标准帮助工人及时发现异常状况。在同一高度的情况下，如果某个货架超过标准高度，从很远的地方就能察觉。

坦白说，一位几乎整个职业生涯都专注于精益生产的制造大师对生产线的管理细致到如此程度，并不出乎意料。而作为一家公司的总经理，葛原正把他所信奉的东西注入到管

理、销售等其他业务层面。这正是丰田章男所乐于见到的。

同事们很快从这位苛刻的总经理身上学到很多东西。对于布置下来的工作，要想通过葛原式“拷问”，汇报前一定要做足准备，提供充足证据。“他不是为了单纯抓细节，而是为了保证这个工作在一个自工序的完结。”总经理室主任杜静桃对记者说。

早上来到公司后，葛原通常会去普通员工的办公室转一圈，甚至会查看员工桌面资料如何摆放，然后要求这位员工将资料竖立摆放，以便快速找到所需文件。

他对自己的要求同样很严格。公司内部会议，他通常提前10分钟到达会场，坐下来翻阅准备好的资料。而像新车发布会或大型经销商大会这样的重要活动，葛原要求自己一定要提前30分钟到达现场。

即便如此，从制造专家到最高管理者的角色转变，葛原仍花费了相当长的时间。销售部门最初对他的印象是一个偏向于制造的丰田人，在销售方面则更注重成本控制。“刚开始觉得，葛原总认为我们是在浪费钱。”规划营销部副部长天羽光洋告诉记者，“后来他不仅一直倡导在生产方面推行丰田生产方式，也要求我们贯彻到销售业务当中。”

(于欣然)

# 富二代接班：企业管理是成功基石

日前，“第三届中国民营企业传承与发展高峰论坛”在北京苏州桥附近的国家行政学院举行，来自全国各地的300多名优秀民营企业企业家参会。更为引人注目的是，200多名富二代同时参加了为期3天的国家级培训，该培训讲授包括毛泽东思想等多项内容，这也是所谓的“富二代培训”第一次走入国家级殿堂。透过众多天价培训的商业迷雾，在寻找社会财富传承捷径的梦想背后，富二代究竟需要哪些方面的“调教”？

拥有一位华人首富的父亲，李泽楷可谓名副其实的富二代。然而

“小超人”的崛起，却并不依附于父亲的羽翼，甚至被很多人认为成就超过了李嘉诚，被誉为香港经济界的奇迹。有人说，李泽楷一天的收入，相当于其父一生的努力，这主要得益于他高超的企业运作技巧。

通过转卖自己一手创立的香港卫视，获利4亿美元，就此建立了盈科集团，并在新加坡成功上市。为了促进香港经济的进一步发展，李泽楷提出“香港硅谷”即数码港的设想，获得了政府的批准并取得“数码港”的项目发展权，成为他事业腾飞的新起点。此后，又以小博大，与新加坡电讯

争购香港电讯并一举成功，建立了自己的电讯王国。小超人的每一步策略都堪称企业和资本运作的范例。

无论是接班还是创业，对于富二代而言，企业管理无疑是成功的基石。以开设时间最长的上海交大企业接班人培训班为例，第一阶段主要在国内学习，历时一年半，每月利用周末学习两三天，学员可以受到国内外学术界和实业界大师级人物如演讲大师余世维，地产大鳄王石、潘石屹等人的近身指点；还可以进入世界500强企业进行实战培养。而在北大未来企业领导人培训班的名师手册

上，也出现了冯仑、马云、俞敏洪、方凤雷等知名企业家的名字。“我们希望通过言传身教，将最先进的企业管理知识和第一手的企业管理经验传授给这些未来的民营企业接班人，并培养他们的企业家精神，提升他们的领导能力，相信对他们未来管理企业和参与市场竞争会起到直接的帮助。”上海交大海外教育学院课程部主任谷来丰博士表示。

此外，家族式企业人力资源管理、家族式企业财务管理与纳税筹划、商务谈判技巧等课程也是此类富二代们的必修课程。(金平)

【上接 A1 版】

# 格力：严格管理孕育出的强者

于是，“总经理十二条戒律”应运而生。

格力管理层经过调研，一共列出了12条经常出现、但又是可以避免的问题，他们认为这12条中，不管员工违背了任何一条，都对格力的产品质量造成极大的打击，进而影响到格力在消费者心目中的形象，甚至会影响到企业的生存。因此，作为格力人，这12条戒律是不能违背的。格力规定，格力人一旦违背其中一条，马上除

名。

“总经理十二条戒律”正式实施后不久，就派上了用场。先后有5个格力员工明知故犯，违背了12条戒律。当然，结果就是他们被清除出格力队伍。此后，没有人再怀疑“总经理十二条戒律”的效力，没有人再怀疑格力领导层控制质量的决心。

“总经理十二条戒律”的颁布和执行对格力的影响是深远的。它不仅使格力在质量控制战役中获得全面

的胜利，唤醒了格力全员的质量意识，还使得“制度控制文化”的企业理念渗进了格力的管理体系，使得格力的控制能力提升了一个层次，最终打造了格力空调以品质著称的品牌形象。

把外部的经销商也控制住

在渠道建设和整合中，敢作敢为的董明珠将控制这一招发挥到了极致。

“应该控制大经销商而不是被大经销商控制。”董明珠的话掷地有声。

在董明珠看来，所有的经销商都应该平等竞争，按照规模上限享受既定待遇。董明珠上任后不久，有一个年销售额达1.5亿元的大经销商，来到她的办公室强硬地要求特殊待遇。这显然违背了董明珠的原则，在协商未果后，董明珠毫不犹豫地把她开除了格力的经销网。

就是这样，格力通过建立自己的

# 管理视窗 | Guanli Shichuang

## 中小企业严阵以待 环球供应链

□ 博科

博科资讯股份有限公司董事长兼总裁沈国康认为，物流供应链推动世界，这是21世纪的大趋势。事实表明，企业全球化的高速发展正在改变传统的市场竞争法则，一个企业的成败不仅取决于它是否能有效地发挥组织机能，更需要在这个全球化的信息社会里具有协同工作的能力，供应链的竞争已经成为全球商业竞争的核心内容。

随着我国对外开放范围的逐步扩展，越来越多的企业投进了国际市场的怀抱，企业通过业务拓展、调整产品结构，实现组织生产和流通的全球化。企业间的分工细化，协作增强，市场竞争不再局限在单个企业之间，而是企业群与企业群、产业链与产业链之间的竞争。在用户需求的牵引下，由多个企业纵向联合形成一种合作组织形式，再通过信息技术把这些企业连成链条或网络，把链条上各节点的资源有效整合并互动管理，更有效地向市场提供商品和服务来完成单个企业所不能承担的市场功能。物流供应链管理已经成为现代企业经营的核心环节。

当今的竞争不再是企业与企业之间的竞争了，而是供应链与供应链之间的竞争。在我国数量最多、特点最突出、优势最独特的中小型企业也纷纷主动或被动地进入了世界市场，成为大型企业追逐的对象。为了在弱肉强食、劣者出局的严酷竞争中存活下来，在动态稳定的供应链中树立竞争优势，进而稳固自身在全球供应链体系中的地位并不断强化，把握主动，成了我国中小企业急需解决的难题。

自20世纪中叶以来，IT系统应用为企业运营带来的巨大效益早已受到肯定，为了提升自身供应链管理水平和西方发达国家跨国企业早在20世纪末期就开始进行物流供应链管理信息化的建设，取得了非常喜人的成绩。进入21世纪，我国一些实力比较强的大型企业也开始了物流供应链管理软件的部署。信息化成了增强企业供应链管理的杀手锏，中小企业为了应对全球化竞争，开展物流供应链管理信息化建设成为亟需解决的问题。

全国最大的物流供应链管理软件开发供应商博科资讯总裁沈国康认为，通过建设物流供应链信息化管理体系，可以为企业设定预警信号，在高度不确定的市场环境下保持相对稳定，帮助企业供应链中准确地进行定位，确定自身的核心业务及发展方向，有效降低管理成本；有效降低库存，加快资金的回收；有效提升交付能力；有效进行资源整合，进而动态地适应未来市场的各种变化。

### 遗失

金牛区盛石日用品经营部营业执照副本遗失，注册号：510106600360665，声明作废。

游戏规则，并公平、公正、公开地坚持自己的原则，牢牢地控制住了一大批经销商，使得他们对格力尽职尽责。作为回报，格力以独特的方式进行了补偿。格力削减了营销业务员，把节省下来的高达亿元的业务费全部拿来补贴经销商；同时，格力还通过“淡季返利”、“年终返利”等方式，对经销商进行奖励。通过这些实实在在的利

益，格力将众多的经销商牢牢地控制在了自己的手中。