

论家族企业可持续发展路径

文 / 吴天珍 陈航行

一、家族企业可持续发展的理论依据

家族企业的可持续发展与中国经济的可持续发展既有紧密联系,又有明显区别。家族企业是中国经济的一个组成部分,是企业财产主体的一种存在形态,家族企业的存在和发展要遵循中国经济可持续发展的原则。同时,家族企业的可持续发展有着自己的特点:中国经济的可持续发展是从宏观

总体上把握经济发展的走势,强调资源、环境、人口与经济的协调发展,家族企业的可持续发展是从中观和微观主体出发,强调家族经济的长期存在和家族企业的发展壮大。当前,中国经济处于一个新的历史机遇期,需要树立科学的发展观,家族经济要紧紧抓住这一历史机遇,走科学的发展之路。科学的发展之路就是家族企业持续发展壮大之路,就是家族企业与集团经济研究 2005·5(总第 175 期)

其他企业共同发展壮大之路,也就是家族企业不断创新和开拓之路。

二、家族企业可持续发展的具体路径分析

鉴于家族企业在我国经济与社会发展中的不可忽视的巨大经济与社会影响,我们不仅要在理论上论证其可持续发展的可能性,更要在此基础上悉心探讨家族企业在新世纪、在新的国内外经济环境下如何可持续发展,这样的研究无论是对于家族企业本身还是对于中国经济的发展显然有着积极的现实意义。

1、把企业战略管理视为企业发展的灵魂。

企业战略是指企业在市场经济、竞争激烈的环境中,在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上,为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性和谋划或方案,具有全局性、长远性、纲领性等特征。企业战略管理理论与实践在西方市场经济国家的企业非常流行,战略管理在现代企业管理中处于核心地位,是决定企业成败的关键。战略管理的内容一般包括战略制定、战略实施、战略评价三个既互相独立又紧密相关的阶段。下面分别从这三个角度来论述家族企业在未来的竞争中如何加强战略管理,以促进自己的可持续发展。

(1) 制定正确的发展战略。制定正确的发展战略在企业的成长过程中居于主导地位,国内外很多企业的经验与教训告诉我们,正确的发展战略的制定是企业经营成败的关键。未来我国家族企业发展战略的选择与制定首先要清醒地认识自身所拥有的资源能力。企业自身资源在一般意义上包括企业的生产能力、组织管理、劳动人事、营销、财务等方面的生产经营能力。

(2) 充分有效地实施企业战略。企业管理学的一般理论认为,如果只有战略制定,而没有战略的有效组织实施,再好的战略决策也只能是纸上谈兵,无法发挥效应。战略实施过程

就是采用一定的措施把战略制定过程中产生的战略具体付诸实践的过程。我国家族企业在实施企业战略的过程中应切实做好以下几项工作是非常必要的:一是在战略实施的过程中要让执行企业战略的所有员工能理解和接受企业战略的内涵与精神实质,使战略能被坚定不移地得到遵循和贯彻,成为企业各部门和全体职工的行动准则。二是建立一个适应企业发展战略的组织结构。企业组织结构不仅在很大程度上决定了企业战略的目标和政策如何建立的,而且还决定资源配置的效率,因而在今后的发展中,家族企业在实施新战略而导致企业的规模、经营领域、产品种类、市场范围等方面发生变化的同时,要力求对原有的组织结构进行改造和更新,以适应新的战略的贯彻实施。

2、学习与借鉴现代企业制度,不断提升竞争水平。

家族制管理产生于家族企业,但家族制管理并不是家族企业存在和发展的必要条件,家族企业可以采取家族制度也可以采用现代企业制度,不能因为某一个家族企业采取了现代企业制度就否认这个企业就不是家族企业了。家族企业完全可以根据环境的要求对自身的家族制管理进行扬弃,在保持自身管理优势的同时吸取现代企业制度的适合自己发展的合理成分,如此,家族企业不仅具有家族管理的优势而且还具备现代企业制度的长处,这样将会更有助于其可持续发展。

(1) 积极稳妥地推进人才战略规划。人才的问题已经成为家族企业可持续发展的“瓶颈”,这是不争的事实。当前,家族企业应积极、稳妥地推进企业的人才建设,建立科学合理的用人机制。作为家族企业的主要出资管理者要主动加强自身素质建设,尽一切可能去学习、研究和实践现代企业管理理论与方法以保证自己获得经营企业所具备的能力。

(2) 建立有利于企业持续发展的产权制度。当前家族企业的产权不清

是影响家族企业可持续发展的一个制约因素。诚然,在目前很短的时间内要让我国所有家族企业像公众公司那样一刀切的建立起现代企业制度下所要求的产权制度,即所有权和经营权截然分开,那是不现实的。针对我们提出来的家族企业初始出资者由于管理能力的高低不同和出资者管理者而非出资者管理者在产权方面所出现的矛盾与纠纷所带来的企业效率低下的现状,家族企业的管理者有必要对企业的产权制度作出相应的调整与建设。

(3) 构建科学合理的企业制度架构。要大力引进现代企业管理理论并结合企业实际建立科学合理的企业管理制度。因为从世界范围内的家族企业的发展来说,尽管选择世界还有很多家族企业,包括世界 500 强企业,但这些家族企业实质上完成了从家族管理制度向现代管理制度的转换。在企业的生产和经营上要逐步从重“血缘”关系向重“契约”关系转变,因为血缘关系建立起来的人际管理只能支持小规模的企业发展,而随着企业竞争环境的变化和企业规模的扩张,企业的生产经营只能依靠契约关系来支撑。

3、努力创新,培育企业的核心竞争力。

努力创新是家族企业保持核心竞争力的力量之源。创新是企业发展的基础,是企业获得持久竞争优势的基本驱动力。对于正在进行内部改造并努力使自身的发展与现代经济进行有机结合的家族企业来说,创新则显得更加重要,家族企业只有不断地进行创新,使机制完善、技术过硬、管理水平提高,才能在竞争中立于不败之地,才能形成自己独特的竞争优势。

(1) 企业家创新。由于企业家的素质决定了家族企业的素质和发展,因而家族企业制度创新中最重要的就是企业家自身的创新。企业家创新的途径有两个:第一,加强对企业家的人力资本投资。企业家可以通过系

统学习先进的管理知识来提升自己的经营、管理能力,如主动参加培训、进修 MBA、自我学习等。第二,坚持“干中学”,不断地用科学的方法归纳总结自己的经验和教训,从实践中体会、感悟企业经营管理之道。企业家精神能对家族企业的经营哲学、价值理念产生极大的影响,因而培育企业家精神是家族企业制度创新和企业家创新的核心内容。进一步强化企业家的实干精神、创新精神、不屈不挠、逆流而上的精神,对家族企业的可持续发展十分重要。

(2) 观念创新。一种创新的思维方式,常常可以使企业起死回生,而一种陈旧观念却可能会导致一家经营业绩很好的企业走向衰败。从这个意义上说,观念创新,是企业成功的导向,是其他创新的前提。

(3) 技术创新。企业之间的竞争,最直观的体现是企业产品之间的竞争,现实的市场经营实践表明,哪个企业能快速实现产品的更新换代,哪个企业就能在竞争激烈的市场上获得一席之地,否则就会被淘汰。而产品的创新只能靠技术创新来推动,没有技术创新,就没有产品创新,因而技术创新是企业创新的核心。

(4) 市场创新。市场是检验创新的唯一标准,创新最重要的是要有市场效果,市场创新是企业创新的归宿。未来的市场创新应着重于市场开拓,要以开拓新的市场、创造新的需求作为开拓新市场的关键;把着眼点放在开拓新领域、创造新市场上,而不能仅仅局限于巩固已有市场份额、提高既有市场占有率为满足;未来的市场创新应注重主动进攻,要在企业产品市场尚好的情况下,有计划、有系统地革除旧的,过时的技术和产品,开发新产品、开辟新市场,而不是等待竞争者来做;要掌握好市场创新的时效性,创新能否成功在很大程度上取决于创新产品投入市场的时机,创新产品过早或过晚地投入市场往往不是惨重失败就是贻误战机,导致

前功尽弃。

4、建立与现代市场经济规则相适应的家族企业文化。

现代企业的竞争归根到底是文化的竞争。企业能否留住人才,能否可持续发展,能否成长为一个大公司,其背后都是一个企业文化的问题。研究表明,对于最受推崇的公司,他们最注重的是团队协作精神、客户中心策略、对员工公平对待、激励与创新。一个没有文化底蕴的企业,是没有生命力的。家族企业要走可持续发展之路,就必须关注企业文化建设,推进企业文化创新。家族企业文化创新的重心在于:改变落后封闭的家族文化特点,培育与增强企业的开放性和创新力。家族企业的所有者要树立现代企业家精神和干大事业的雄心,努力提高自己的素质,改变自己的“小富即安”、贪图安稳享受、缺乏合作精神等旧思想,不断地战胜自我,使自身从传统型企业家向创新型企业家转变。

从努力构建与现代市场经济规则相适应的企业文化的角度出发,我们认为未来家族企业的文化建设应注意以下几个方面:一是树立企业文化的培育是一个长期过程的科学理念,因为企业文化的是个系统工程,不可能在短期内建设好。二是树立“以人为本,诚信立业”的企业宗旨。“以人为本”是企业获得可持续发展的根本与核心所在,因为人是企业的唯一主体,是企业发展的根本依托,诚信立业是企业持续发展的根本保证。家族企业在未来激烈的竞争中更需要以诚信经营这一宝贵的无形资产作为可持续发展的重要支撑。三是根据企业环境的变化,适时对企业文化进行评价与创新。企业文化常常保持较长时期的稳定,但也并不是一成不变的,当企业的经营出现困难或出现危机时,企业要及时地对原有的一些价值观念、行为方式进行重新评估与创新,否则原有的企业文化讲不可能使企业进一步发展。(作者单位:吴天珍/浙江大学 陈航行/浙江德清远航家居用品有限公司)

集团经济研究 2005·5(总第 175 期)