

中国家族制企业与企业文化

武芳刚, 王培县

(广西大学 商学院, 广西 南宁 530004)

[摘要] 发达国家家族制企业与中国家族制企业在管理模式和企业绩效等方面存在巨大差距。差距产生的根源是中国家族制企业不具备现代良好的企业文化。中国的家族制企业文化的建立必须与中国优秀文化接轨, 才能发挥其积极作用。在中国建立优秀的家族制企业文化, 可以选择三个突破口。

[关键词] 家族企业; 核心竞争力; 企业文化

[中图分类号] F270 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1007—5097(2005)02—0107—03

Chineses Family Enterprise and Enterprise Culture

WU Fang-gang, WANG Pei-xian

(Business School, Guangxi University, Nanning 530004, China)

Abstract: There is great gap in running pattern and performance of family enterprises between developed countries and Chinese. The root of gap is that Chinese family enterprise has no enterprise culture of building modern running pattern and has no good enterprise culture. Chinese family enterprise culture can't produce good effect until Chinese enterprise culture amalgamate with excellent culture of China. Chinese family enterprises can select three breakthroughs in building excellent enterprise culture.

Key words: family enterprise; core competence; enterprise culture

基于中国家族文化的家族制企业与基于民主文化的西方公司制企业相比存在着严重的制度缺陷, 不具备培育公司核心竞争力的前提条件而不能拥有真正的现代企业制度。根源是没有先进的企业文化, 如在“尊重每位员工”这个价值公理之上构建公司核心竞争力。

许多专家、学者进行传统管理与现代管理的思想特征差异和行为特征差异的比较分析, 来探讨企业的现代管理理念和模式。但是, 为什么中国还是仅仅有为数不多的几家企业建立实现了现代化管理? 问题是选择了一种管理理论是否就意味着实现了企业管理的现代化? 回答是否定的。本文从企业文化的角度来探讨这一问题, 认为根源是现代管理模式中本质的东西没有学到, 这种本质的东西是理论的精髓, 是一种理念、文化, 具体到企业就是企业文化没有形成, 缺少现代管理模式成长的“土壤”, 正如中国南方的桔子移植到北方变成了枳。

一、中国家族制企业与发达国家家族制企业的差距

在许多发达国家, 家族企业具有强大的生命力。研究表明, 美英家族企业比非家族企业的平均盈利水平分别高出80%和30%。^①国外家族企业成功的典范比比皆是。在美国, 福特、惠普等著名大公司都是家族企业成功的典范; 标准普尔500中的40%属于家族经营企业。世界各国的大企业中也有相当一部分属于家族企业。例如《幸福》杂志所列的500

家大型企业中, 有175家为家族企业; 在美国公开上市的最大型企业中, 有42%的企业仍为家族所控制。德国保时捷汽车公司60%的股份由家族成员控制, 法国最大的200家公司中, 有50%是家族制企业。世界上最成功的一些企业就是从家族制企业发展而来, 如美国杜邦公司家族控制持续了几代人, 至今仍具有跨国竞争的实力量, 还有强生、福特、沃尔玛、宝洁、摩托罗拉、惠产、迪斯尼等等。在亚洲, 日本的松下、韩国的现代、泰国的四大金融集团等, 都是家族控制的企业。^②

在我国, 最具活力的是民营经济, 而民营经济的主体就是家族制企业。但是, 在数目众多的家族制企业中, 世界500强有几家中国的家族企业? 中国能拥有多少优秀的品牌? 很多由中国企业生产的产品, 贴着国际品牌的标签, 而中国企业只能从中赚取微薄的加工费, “中国制造”的品牌弱势已是不争的事实; “浙江制造”同样面临这样的问题。浙江民企声名鹤起, 浙江不乏民企大腕, 但在巨大的机遇与挑战并存的关键时刻, 相当的大中型民企开始陷入各种困惑之中。近来经济学家呼吁, 中国企业不应再局限于“世界工厂”, 而应该极力打造自己的品牌。

另外一种现象是, 欧洲家族制企业的平均寿命是24年, 只有33%的家族制企业传到第二代, 其中只有2/3的企业走完了第二代, 而仅有13%的企业走完了第三代。调查资料显示中国的集团公司平均寿命7~8年, 中小企业的平均寿命

[收稿日期] 2004—12—18

[作者简介] 武芳刚(1974—), 男, 硕士研究生, 研究方向: 工商管理;
王培县(1974—), 男, 硕士研究生, 研究方向: 区域经济。

更短,只有3~6年,其中大半是家族制企业。

二、中国家族制企业短寿低效的原因探析

根据通常的理论,企业的兴衰和可持续发展是由企业内在能力决定的,企业拥有独特的外部资源固然重要,但不能长盛不衰。企业想要长盛不衰就必须培育出公司核心竞争力,但占中国私企75%的家族制企业却很难培育出公司核心竞争力。因为,基于中国家族文化的家族制企业与基于民主文化的西方公司制企业相比存在着严重的制度缺陷,不具备培育公司核心竞争力的前提条件而不能拥有真正的现代企业制度。根源是没有先进的企业文化,如在“尊重每位员工”这个价值公理之上构建公司核心竞争力。没有先进的企业文化就不能建立起现代企业制度,因为失去了现代企业制度成长的“土壤”。西方发达国家公司制度的建立,可从对西方社会发展进程中曾起过重要促进作用的文艺复兴运动和新教改革运动所倡导的个体主体性和民主精神里找到其最基本价值理念的根源。作为市场经济的主体,无论是个人还是企业均具有所谓的“个体主体性”,一方面拥有充分的决策自主权,另一方面又必须对由此产生的后果负责。从公司企业的董事制度到受聘经理制都是按此原则建立的,而公司治理的制度安排又是以契约为纽带的,契约本身的有效运行则要求签约人之间存在着平等、自由的关系。从某种意义上说,公司制度就是民主制在企业中的应用(盛洪,2002)。

另一方面,家族制企业在中国既是一个经济范畴,又是一个社会文化范畴,有着传统中国文化的深深烙印。受中国的传统文化中家族化文化、官本位文化,“一人独大”的家长制文化影响,中国家族制企业制度化建设的最大特点是“对外,不对内”。具体体现在以下几个方面:

1. “家本位”文化

受中国传统文化影响,家族制企业文化从“家族”、“家庭制”观念上筑起。“家”的观念在家族制企业中根深蒂固。在创业之初,凭着家庭或家族的支持,凭着血缘纽带凝结起来的凝聚力和向心力完成企业的初创和经营管理。

“任人惟亲”,难以得到最优秀的人才。大多数家族企业在用人方面侧重于近亲使用,而不能对社会优秀人才进行“择优录用”。据《中国私营企业发展报告》表明,20.9%的私营企业自愿自己配偶参与企业管理,而绝大多数私企老板都为子女“预留”了接班位置。企业要发展,一个重要瓶颈就是专业化和规范化,吸收大量专业人才进入企业的核心层是专业化和规范化的必由之路。单纯在家族成员中选择人才,只能使选择面越来越窄,可用的人越来越少。然而每个家庭的能力有限、智力有限,如果不从社会上进行人力资源的优化配置,没有一批优秀人才充实到家族企业,那么企业的发展就要受到限制。这种任人惟亲的观念和做法与知识经济时代相悖。

2. “家长制”文化

在中国传统文化中,族长的权利是至高无上的。在家族制企业中,这种家长作风很严重,企业的任何决策都是家长个人的决策。随着企业规模的扩大和市场竞争的扩大,这种决策的弊病日益明显。这种缺少民主和自由的企业文化是被竞争日趋激烈的现代市场经济所否定的。多数中国的家族企业是一种家族管理,大事小事都一把抓,企业发展壮大后如果企业家事无巨细什么都管,既管不过来也缺乏效率,不利于一个大企业的生存和发展。纵观国内近几年来家族企业灾

难不断,尤其是益通事件,曾经贵为民生银行第一大股东的广州益通集团,因其一股独大的经营作风导致集团出现债务危机,董事长最后身陷囹圄。从巨人、秦池、三株、爱多、瀛海威等当年的叱咤风云到今天的销声匿迹,益通只能说是又一个巨人们的翻版。研究表明,一个公司超过60%的风险通常是公司的领导人所引起的,比如领导人的武断决策等,原因是缺乏良好的公司或企业文化^③。

3. 制度软约束

“家本位”文化,往往使得制度形同虚设。制度是“内外”有别的,对“外”不对“内”。在用人上实行“任人惟亲”,在企业管理中更多的是用“情”来管理。任人惟亲的结果是:规章制度难以执行,特别是一些有特殊背景的人被安排在关键岗位上,规章制度不起作用了;导致管理混乱和有才能的非家族人员对企业失去信心而另觅新东家,结果导致人才流失,企业失去活力;最后一点是企业内部存在沟通障碍,两者之间缺少共同语言,难以形成合力。IBM公司的管理层在参观深圳华为时告诉其老总任正非,他们感到华为高速增长活力的同时,也为公司巨大的浪费感到吃惊。IBM所指的“浪费”就是管理没有跟上带来的“不经济”。

任人惟亲,严重排外是家族制企业的固有倾向,在这种构架中形成的激励机制注定是低效率的。其结果是进一步加剧了日益加深的专业化分工与专业化管理水平低下之间的矛盾,企业追求规模经济面临的管理瓶颈制约日趋严重,最终走向灭亡成为一种趋势。

三、中国家族制企业文化的选择和培育

1. 基于中国传统文化家族制企业文化的选择

市场经济是人类可以共享的文化成果,可以被任何国家采用。但是,每一个国家都不能照搬模式,都要面临一个市场经济本土化的问题。正如目前世界上有英国式传统市场经济、美国式自由主义市场经济、瑞典式高福利市场经济以及日本、德、法式市场经济,这些都是把市场经济本土化的成功范例。

中国的家族制企业在中国扎根,必须与中国优秀文化接轨,才能发挥其积极作用。那么,在中国传统文化精神中,有哪些可以与企业文化接轨呢?

第一是自强不息的生存意识。《易传·乾·象》曰:“天行健,君子以自强不息。”中国古人认为宇宙大化,生生不息。人类要生存发展,就应该在宇宙大化中勇于进取,自强不息,才能有所进步,有所发展。企业要在市场经济激烈竞争中,立于不败之地,就应该上下同心,不断进取,勇于开拓,才能不满足于现状,创造出更好的业绩,服务于社会。自强不息的生存意识,在传统文化观念中是就个体生命生存而言的,如果它能转化为企业集体的生存意识,企业文化便在观念形态中找到了动力源。

第二是“和而不同”的整合意识。中国传统观念中“和而不同”的兼容精神可以有效地促进管理者和员工的整合。“和而不同”是中国古代哲学家的思想,它闪烁着辩证智慧的光芒。所谓的“同”,指的是相同、无差别;“和”,指的是合谐、合作、互补、相济、相成。“和而不同”的基本精神是世间万事万物都是由不同事物,各种因素和合而成,而不是单一事物的凑合单加,企业文化中浸泡着和而不同的文化精神,就可以有效控制企业领导的独断专行,可以使决策能建立在广泛听取各方面不同意见的基础之上,可以使全体

员工认为自己的意愿得到尊重而产生认同感,也可以使建立在民主决策基础上的企业行为顺利转化为全体员工的行为。

第三是“诚信”操守意识。中国的传统文化非常重视人的教化,个人的道德修养被历朝历代看重。忠诚、守信是历代君子修身的基本课程。企业文化建设中应该引入诚信,个人操守意识,并使之扩大而为企业操守。使企业在面对社会,面对消费者时,能以诚相待,杜绝欺诈、使假行为,以优质产品、优质服务为社会做出贡献。并在企业与个人,企业与社会,企业与企业之间的经济活动中以信取胜。将“诚信”操守移植于企业文化,在发达国家已有成功先例。日本日立公司创始人小平浪平先生就把“和”、“诚”、“开拓”确定为三大企业精神,其中,“诚”即诚实守信,向用户提供可以依赖的商品和服务。日立公司看重取信社会的重要性,把它纳入企业文化建设中,取得了成功。

第四是天人合一的宇宙理念。现代经济发展,企业建设既要在社会生态中定位,又要在自然生态中定位,国家不能以牺牲生态和谐而求发展,企业同样不能以破坏生态求生存,企业文化要以人类的生存发展为前提,就不能不吸取天人合一的思想精华。“天人合一”是我国古代关于天人关系的一种宇宙观,它强调天道与人道,自然与人为的相通、相类和统一。虽然天人合一在长期的文化发展中填充了许多杂芜的唯心论思想,但是强调人与自然的和谐共生;这一根本上仍然闪耀着不可磨灭的思想光辉^④。

企业文化建设中可以借鉴的传统观念还有很多,只有企业文化与优秀的中国传统本土文化有机结合起来,建立起优秀的企业文化,才能使中国家族制企业保持持久的核心竞争力。IBM咨询公司对世界500强企业的调查表明,这些企业出类拔萃的关键是具有优秀的企业文化,他们令人瞩目的技术创新、体制创新都根植于其优秀而独特的企业文化。

2. 中国家族制企业文化建设的突破口

第一个突破口是领导者自身的突破。中国家族制企业造成软制度的第一责任人是领导者,自是突破是最困难的。企业文化的建立最初还是靠制度的强制实施,只有领导者坚定了实施制度的决心,坚持普遍主义而非特殊主义,脑子里不再有内外有别的观念,制度的实施,企业文化的建立可以说成功了一半。企业制度不是简单的文字提炼和归纳,而是一种价值理念,是管理理念,凝缩之后可以称之为企业文化。惠聪公司的总裁郭凡生就很重视企业文化制度文化建设。有一次,他的侄媳妇(公司最早的高级市场管理人员)1997年因她领导不善导致下属拿回扣,公司不讲情面的展开调查,按制度召开听证会,询问达3个小时,险些丢职。他的一位族弟因为创业受挫从事事业部总经理降到普通工作人员,随后,因表现出色出任部门经理,但提职时,工资并未落实,因为当时的职位按规定他是试用。由此可见,惠聪的制度包括所有人,具有普适性。正是这种严格的制度使得惠聪做到了“内举不避亲,外举不避贤”,实现了家族制企业文化制度化的优化建设。

第二个突破口是员工思想的突破。最大困难是纠正员工的思维定势和行为习惯,把理念根植于他们的心中,指导他

们的行动。无论是员工,还是家族成员,一种新的文化价值理念的形成是一个潜移默化的替代过程。在这里必须选准切入点,可以选择如下几点作为突破:(1)以群众普遍关心的问题为突破。这是群众最有趣的问题,也是最为容易突破的切入点。(2)以典型事例为突破口。榜样的力量是无穷的,典型事例很容易产生刻骨铭心的记忆,这是很容易突破的切入点之一。(3)以挽回企业的危机为突破。在危机中,利益的共同体容易使员工众志成城,发挥集体的力量。(4)以树品牌为突破口。品牌是企业的名片,品牌往往体现或代表了一种企业文化,而这种品牌的形成却是企业文化发展的结果。名牌的形成往往伴随着企业文化的形成发展和文化力量的增强。如松下幸之助“欲造产品先造人”的理念形成的过程也是松下品牌成长的过程。

第三个突破口是价值理念具体化。价值观理念化就是要企业统一的价值观念转变为各个部门、子公司的具体理念。也就是说在企业统一的价值观念的指导下不同的子公司和职能部门要提出符合自己角色要求的经营理念。例如,海尔的企业价值观念是“真诚到永远”。营销部门提出了“先卖信誉,后卖产品”的营销理念;人力资源部门提出了“人人是人才,赛马不相马”的用人理念;职能(机关)部门则提出了“您的满意就是我们的工作标准”的服务理念,等等。只有每个职工都将制度转化为自觉行动,这个制度才是神圣的,执行起来才不会有偏差。

【注 释】

①胡汝银. 家族企业发展与公司治理. 东方企业家 [J]. 2003, (7).

②家族企业化解发展难题的多元选择. 新华网浙江频道 (2004-08-09 18:10:02).

③胡汝银. 中国需要支持现代市场经济健全发展的文化变革. 东方企业家 [J], 2003, (5).

④李形或. 试论企业文化中国化. 辽宁财政大学学报 [J]. 2003, (1).

【参考文献】

[1] 盛立强, 罗国莲. 如何看待民营企业家族制 [J]. 企业经济, 2003, (6).

[2] 胡汝银. 中国需要支持现代市场经济健全发展的文化变革 [J]. 东方企业家, 2003, (5).

[3] 胡汝银. 家族企业发展与公司治理 [J]. 东方企业家, 2003, (7).

[4] 阎世平. 制度视野中的企业文化 [M]. 北京: 中国时代经济出版社, 2003.

[5] 曹世潮. 铸造上海的文化品格 [J]. 中国城市经济, 2003, (1).

[6] 于中珍. 青岛企业的名牌战略 [J]. 中国城市经济, 2003, (8).

[7] 李形或. 试论企业文化中国化 [J]. 辽宁财专学报, 2003, (1).

【责任编辑: 胡 跃】