

# 组织文化的纬度对家族企业企业家精神的影响

刘建荣\* 李成彦

(华东师范大学心理学系,上海,200062)

**摘要** 组织文化是一项重要的资源,家族企业利用这个资源增加竞争优势。组织文化的四个纬度:个人与团队文化导向;内部和外部文化导向;管理的集中化和分散化程度;短期和长期导向,对家族企业的企业家有着重要的影响。组织文化的四个纬度与家族企业的企业家之间的关系研究,填补了组织文化研究的空白。

**关键词:**组织文化 纬度 家族企业 企业家

## 1 引言

家族企业是经济发展和增长的重要资源。这些企业通过产品加工创造价值,并且通过服务创新促进经济增长和繁荣。长期以来,家族企业所有权的本质被认为是,它们为改革和获取风险收益贡献必需的资源。因此,要鼓励企业家,使其创造更大的价值。基于家族企业中血缘关系这一特性,企业家的行为对于家族企业具有实际的效力。<sup>[1]</sup>企业家的行为增加了家族企业产品的特殊性,因此要提高他们的收益和成长。<sup>[2]</sup>因此,重要的是家族企业能够改革,能够影响企业家的行为。

然而,随着时间的流逝,一些家族企业比较保守,企业家不具有冒险的精神<sup>[3]</sup>。家族企业的创始人希望创造永恒的遗产,这可能使他们作出更多的保守决策。因为,企业家冒险失败的高风险将破坏家族财富。公司可能在组织文化中选择保守的策略,详细说明形成公司性质的持久价值以及他们怎样适应外部环境。这些文化包含信心、渴望、历史、以及观念,而这些观念很可能对支持和保证企业家行为的公司部署产生影响。家族企业文化随着时间的发展,反映企业家的价值、组织历史和成就、主要行业的竞争环境以及民族文化之间动态的相互影响。

组织文化长时间以来被看成是识别家族企业的一个重要尺度。<sup>[4]</sup>家族企业文化是一项重要的战略资源,它能通过促进和支持企业家的行为,从而给这些公司带来独特的竞争优势。可是,我国的学者对家族企业的研究较少,目前还没有关于组织文化对家族企业的企业家精神影响的研究。本文借鉴国外的最新研究成果,分析阐述了家族企业中,组织文化对企业家精神的影响,以期引起研究者的广泛关注。

## 1 家族企业的界定

近年来,家族企业的研究越来越受到重视。不同的研究者对家族企业的界定是有区别的。本文借鉴 Astrachan and Kolenko 关于家族企业的界定。Astrachan and Kolenko 把家族企业定义为,生意应该有最少的家族成员的所有权的参与,并且在公司内部拥有多样的领导阶层。在私人公司中家族有自己超过 50% 的生意,在有规则限制的公有的公司中,有多于 10% 的家族生意。这个定义强调所有权参数的确定,

这是一种授权的思想。所有权对于多样的文化变量本质的检验具有重要的意义。另外,在公司的业务中,家族成员的参与可以使家族获得普遍深入的影响。

## 2 组织文化在家族企业中的重要性

依照基础资源的观点(RBV),组织文化通过促进学习、获取风险以及改革创新,能成为产生竞争优势的战略资源。<sup>[5]</sup>家族企业的文化很难模仿竞争,因为它起源于家族,在家族企业的建立过程中,企业家和主要管理者的成功的行为模式、经营理念对它产生了根深蒂固的影响。另外,家族的历史对家族企业的文化的形成同样有着重要的影响。所以,家族企业的组织文化,较之非家族企业更难发展或变革。组织文化紧紧地连接着人工制品系统、企业信奉的价值观以及潜在的假设。家族企业无形资产和有形资产的相互连接同样约束了对其文化的模仿。

作为战略资源的组织文化对家族生意增长的意义具有唯一性。家族企业对其组织文化的选择和改造,将影响其企业家、内部的高级管理者、主要负责人以及雇员的经营理念及行为模式,并籍此影响企业的绩效。所有者和管理者经常一同减少家族企业的负责人和代理商结盟而产生的问题。为减少代理商的机会主义行为,组织文化需要为契约管理、控制管理以及渐增的信赖的群居管理瘦身。减少正式控制,增加组织文化的效力。

## 3 组织文化纬度对家族企业中企业家精神的影响

在组织文化的研究中,组织文化结构有许多纬度,本文从四个纬度来研讨其对家族企业中企业家精神的影响:个人和团体导向、内部和外部导向、集中管理和分散管理导向以及长期和短期导向。本文旨在分析文化的这些导向,什么时候鼓励公司预期的创新和冒险倾向。

3.1 个体和团体文化导向。这个纬度涉及的是在家族企业中,对个体及团体贡献的评价。因为,个体与团体导向的程度将影响创新和冒险,持基础资源观点的学者把这看成是支持竞争优势的潜在资源。团体文化导向强调在企业决策过程中的协作。家族经营文化的团体导向在个体共享知识和协作的时候,确定他们的报酬。在这种文化中,信仰的是仅

\* 通讯作者:刘建荣,男。E-mail: eliu@sh163.net

仅通过连接大家的努力才能更好地解决问题。因而,公司成员之间的信任、共享信息和创新意识将鼓励企业家。家族企业中可能有这样的情况,通过血缘关系约束公司的成员。因而,我们期望团体导向对在家族企业经营中的企业家精神有积极的影响。

在个人导向的组织文化中,以个体的绩效确定其所得的报酬,这可能阻碍组织成员协作和共享新知识或信息。可是,企业家需要冒险、自治、个别授权以及私人承诺。组织成员的自治行为有益于企业家计划的实施。

虽然个人导向的文化能推动企业家重视个人改革,而团体文化导向则鼓励企业家的信心和积极性。因此,这两个相反的力量对企业家的行动应该是平衡的。在家族企业中,组织文化的个人与团体导向纬度与企业家之间是非线性关系。利己主义的中等水平将同企业家的更高水平有关系。<sup>[6]</sup>

3.2 内在与外在文化导向。这个纬度涉及的是家族内部的支配信任和其与外部环境的关系。内部文化导向强调企业内部的知识发展和专门技术。在这个文化中,企业家根据企业内部的智力资本计算结果。随着时间的流逝,一个内部导向可能发展抑制企业家的惯性。内在导向的力量抑制家族企业探究创新方法的能力,以及了解竞争者信息的能力,因而,它降低了企业家的行为。内部组织文化的不良效力在于扩大了家族企业奠基人的事实或其铸造家族的力量,这种力量影响一个组织好多年,往往控制决策过程,限制探索改革的意图。<sup>[7]</sup>

外部中心文化从外部环境的信息中进行广泛的评价,研究市场趋向以提供重要的信息,进而为企业家提供机会。消费者、竞争者、供应者以及市场同样被看作是重要的信息来源,这将扩大企业家的视野,拓宽企业的发展空间。所以,按照基础资源观点,内在的文化对家族企业是不利的,因为它不能发展促进企业家所必需的能力。相反,外部中心组织文化对发展能力提供了广泛的资源,允许家族企业从外部信息来源的变化中获得知识,并进而增加它们的企业家的行为。<sup>[8]</sup>

3.3 关于调和与控制的假设。组织文化的第三个纬度是组织关于调和与控制的信仰。这些信仰由连续统一体构成,由决策权威的总的分散或全部集中构成。集中导向把力量集中在少数选择的管理者手中,企业家通过这种方式来促进刚性的家族内部结构,这可能令人窒息。集中也可能限制企业家交换想法和信息,也抑制了员工的冒险创新意识。相反,组织文化重视并鼓励合法分散权利,提高员工的参与意识,员工将主动地为企业家提供信息和建议。<sup>[9]</sup>分散的文化纬度将促使家族企业中企业家有更高的合作行为。

3.4 短期与长期导向。家族企业文化的最后一个纬度是关于时间的导向。这个导向涉及对于长期评价创造行为的家族企业的部署。这种创造行为成功的可能性较低,但是对于创造新的生意和获得收入是重要的。

一些家族企业是短期导向,支持仅仅能带来直接的、高的可能回报的方案。这些企业的所有者对于他们财富的冒险或者他们公司将来的冒险可能是勉强的。家族成员也忧虑它们的遗产的损失,迫使管理者和雇员对于长期评价的创造行为不予重视。可是,另外一些家族企业可能强调它们对

长期评价创造行为的许诺。根据基础资源的观点,这些文化能成为增加它们的企业家行为的重要资源。

企业文化的时间导向是它选择控制系统的反映。当组织是短期导向的时候,他们很可能赞成财务管理而不选择战略管理。财务管理是建立在目标的基础上的,目标以及执行限额,成功或失败。财务管理加强了短期导向,减少了雇员与企业家积极肯干的假设与冒险倾向。相反,战略管理反映长期导向以及对充满冒险的任务的理解。文化支持在长期的耐心投资,但是冒险行为对支持企业家是更适合的。<sup>[10]</sup>

## 4 讨论

组织文化是家族企业一项重要的战略资源,可以利用它完成竞争优势,促进企业家精神和提高这些公司的产品、货物、服务的特殊性。企业家能通过减低运作成本,构造一个更有效的组织形式,使家族企业获得超出它的竞争者的竞争优势。运用基础资源观点,应注意家族公司组织文化的四个纬度对企业家行为的影响,以及对非家族公司的研究更有力的影响。

结果表明,家族公司的个人——团体导向与企业家是倒U型曲线的关系。家族企业的文化坚决支持个人导向,由于它们的管理者和雇员的自治行为,可能出现刺激企业家的主动性结果。然而,这些公司可以发现对执行这些行为,进行合作所面临的困难。在中等水平的个人主义的环境中,企业家较为活跃,而家族生意可以从这两个相反的文化导向的平衡中获得利益。

家族企业文化的外部导向形成企业家的强的、重要的预测行为,揭示了企业和其雇员不同的知识来源,改进了企业家识别机会的能力。家族公司的企业家通过文化支持、评价从消费者、供应商、竞争者那里获得新知识。这对家族企业是特别突出的,因为,奠基人可以拥有一些位置好多年,组织文化的内在中心有渐增的可能。自由、分散的组织通过共有调整的自治和协调是合法的观点,这将更敏锐地响应环境的变化。这是重要的,因为,一些家族公司集中它们的操作,这是一个能破坏其企业家的行为的重要因素。

家族企业文化对于短期导向的纬度与企业家行为有较强的关系。家族企业的时间导向通常反映他们对管理系统的选择。短期焦点反映对财政管理的偏爱。相反,对战略管理的偏爱则反映长期导向。财政管理的结果是,出现短期导向的代理人和低水平的企业家。

以前的研究表明,家族和组织文化两者在不同的国家中,经常有独特的特征。民族文化对组织文化与企业家的关系产生影响,一些民族文化鼓励冒险,然而,另一些则减少管理者的积极肯干。将来研究需要进一步探讨:在不同的民族的文化框架中,组织文化如何影响企业家。

今后的研究还应该识别组织文化和企业家精神之间关系的中间因素。研究范围应该是家族企业奠基人和另外的家族成员的影响,他们可能提高或阻碍组织文化不同纬度对企业家的影响。家族成员在家族生意中的行为,将影响企业家的决策。家族企业内部的社会网络可能影响企业家识别机会的能力。

除了组织文化之外,家族企业中的其他因素,如家族企

业的进化及其生命周期等也对企业家产生影响,这也是需要探讨的问题。

## 5 结论

企业家是家族生意创造的一个重要因素。通过奠基人集中管理或分散管理的侧重,给予家族生意有代表性的特色。组织文化对家族生意具有战略重要性,四个关键的文化纬度对企业家有着重要的影响,组织文化是家族企业一项重要的战略资源。

## 6 参考文献

- 1 Barney, J. B., Clark, D. & Alvarez, S. Where does entrepreneurship come from? Network models of opportunity recognition and resource acquisition with application to the family firm. Paper presented at the Theories of the Family Enterprise Conference, University of Pennsylvania, Philadelphia. 2003
- 2 Zahra, S. A. Ownership involvement and international expansion: An empirical test of the stewardship theory among family firm. *Journal of Business Venturing*, forthcoming, 2003, 2
- 3 Autio, E. & Mustakallio, M. Family firm internationalization: A model of family firm generational succession and internationalization strategic postures. Paper presented at the Theories of the Family Enterprise Conference, University of Pennsylvania, Philadelphia, 2003, 12
- 4 Owen, A. J. & Rowe, B. R. The cultural underpinnings of running family-owned firms. *Family Business Annual*, 1995, 1
- 5 Davis, J. A., Pitts, E. L. & Cormier, K. Challenges facing family companies in the Gulf Region. *Family Business Review*, 2000
- 6 7 8 Shaker, A. Z., James, C. H. & Carlo, S. Entrepreneurship in family vs. Non-family firms: A resource Based Analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2004
- 9 Miller, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 1983, 2
- 10 Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Johnson, R. A. & Moesel, D. D. The market for corporate control and firm innovation. *Academy of Management Journal*, 1996, 1

# Analysis of The Correlation Between Organizational Culture Dimensions & Family Firm Enterprisers

*Liu Jianrong, Li Chengyan*

(Department of Psychology, East China Normal University, Shanghai, 200062)

**Abstract** Organizational culture is an important resource, which the family firm can use to enhance its competitive advantages. The four dimensions of organizational culture, individual-oriented and team-oriented culture, internal-oriented and external-oriented culture, central-oriented and decentral-oriented management, short-term-oriented and long-term-oriented culture, have great impact on the enterprisers of family firms. The analysis of the correlation between organizational culture dimensions and family firm enterprisers supplies the gap of the organizational culture research.

**Key words:** organizational culture, dimensions, family firm, enterpriser