

# 文化重构：中国家族企业可持续发展的路径选择

□ 黎正忠 陈灿

家族企业作为一种普遍的企业组织形式，活跃在世界经济的每一角落。据克林·盖尔西克(1998)等的研究，由家庭所有或经营的企业占到全世界企业的65%~80%，世界500强企业中有40%属于家族企业。我国家族企业的发展虽然只有20多年的历史，但其增长速度之快却令人瞩目，与此同时，家族企业的寿命普遍不长也令人痛惜。家族企业能持续发展吗？这是企业界和学术界共同关注的问题。一些专家、学者从产权改革、技术创新、资本结构、政策环境、法制建设等方面做了探讨，但对家族企业文化的研究还不够。其实，企业文化才是支撑企业发展的最持久动力。但目前我国家族企业文化还存在诸多缺陷，因此，有必要重构家族企业文化以支撑家族企业的可持续发展。

## 一、家族企业文化重构的必要性

1. 理论与实践证明：优秀的企业文化是企业基业常青的有效保障

威廉·大内的Z理论、阿索斯的7S管理框架、小罗伯特·H·沃特曼的革新性文化八品质理论强调了企业文化的重要性。美国哈佛教授约翰·科特(Kotter)的研究则用实证的方法验证了企业文化与经营业绩的关系。他选取了分布于22个产业的207家企业，考察它们从1977到1988年间的业绩情况，结果发现：拥有强而有效文化的公司的经营业绩远胜于不重视企业文化或拥有无效文化的公司：

在11年的考察期中，前者总收入平均增长682%，后者仅达166%；员工增长前者为282%，后者为36%；股票价格增长前者为901%，后者为74%；净收入增长前者为756%，后者仅为1%。据此，科特断言：企业文化对企业长期经营业绩有着很大的作用，在下一个十年内企业文化很可能成为决定企业兴衰的关键因素。Collinsh和Porras通过追踪观察18个“富有远见”的企业和18个对比企业的财务表现，发现在1926年~1990年期间，同样是1美元的资金，在“富有远见”的企业，60多年后已增长至6356美元，而与之对应的企业却仅为955美元，进一步研究差异发现：“富有远见”的企业就是把核心意识形态和独特的进步动力转化到企业的各个方面，并渗透到所有细节。可见，企业文化与经营业绩的确存在相关性。家族企业作为企业组织形式的一种，也适应这一定律，许多老牌家族企业之所以能基业常青、经久不衰，就得益于优秀的企业文化，如松下的“以诚为本”、沃尔玛的“永远简朴”等。

2. 漠视企业文化建设或存在一种致命文化是导致中国家族企业快速衰亡的重要原因

随着经济体制改革的深入，我国民营经济获得了飞速发展。截止2003年6月，我国民营企业达2703631万户，比上年底增长11%，从业人数达3562万人，比上年

底增长4.5%，注册资金为29492亿元，比上年底增长19%。而80%以上的民营企业采取的是家族企业组织形式，如用友软件、太太药业、广东榕泰、天通股份等。但与此同时，家族企业平均寿命之短也令人惊叹。我国每年新生15万家家族企业，同时每年又死亡10万多家，有60%的家族企业在5年内破产，85%在10年内死亡，平均寿命仅2.9年。“飞龙落地”、“爱多垮台”、“巨人倒下”、“三株风波”等知名企业的迅速消亡均说明了中国家族企业生命之脆弱。诚然，家族企业陨落的原因是多方面的，但忽视企业文化建设或是存在一种致命的企业文化则是原因之中的原因。许多家族企业只注重利润增长而漠视企业文化建设，认为文化建设是可早可晚、可有可无的东西；一些企业尽管也提文化建设，但仅仅停留在口头或表面上，口号提了一大堆，但没有一个真正贯彻实施。其实，企业文化决不是装饰品，优秀的企业文化可以使企业脱颖而出并持续发展，《财富》杂志曾指出：“世界500强胜出其他企业的根本原因，就在于这些公司善于给他们的企业文化注入活力，这些一流公司的企业文化与普通公司的企业文化有着显著的不同。”因此，中国家族企业要持续发展，首先就必须改变漠视企业文化的态度，并构建一种优秀的企业文化。

3. 中国家族企业二次创业的成功需要有效的企业文化来推动

在我国,许多家族企业初次创业的成功具有很大偶然性和投机性。一些企业的发迹靠的是企业主的冒险大胆或善于钻政策空子与体制漏洞,甚至有些企业是靠偷税漏税、制假售假来完成资本原始积累的。或许多数家族企业可以坦荡地说:“我们靠的是诚实致富”,但太多企业在经营管理上采取了粗放甚至是粗暴的管理方式。为了节约成本,业主尽可能地降低作业条件、延长工作时间、加大工作强度、压低工人工资,结果劳资关系紧张,矛盾一触即发。不管家族企业初次创业靠的是什么,可以确定的是,随着国家政策法律的完善、市场经济的成熟、竞争范围的扩大和劳动者素质的提高,家族企业正面临生存环境的深刻变化,过去的经验将不再灵验,要实现二次创业的成功,必须在经营方式、竞争手段、战略战术上做出调整与变革,而变革前提则是经营理念与企业文化的转换。再者,第一代创业者终将老去,家族企业要保证顺利接班,现实企业的平稳过渡并获得持续发展,也必须依托有效的企业文化。因为有效的企业文化不仅能促使家族内部团结和睦,还能在员工群体中产生持久的亲和力、凝聚力与合作力,维护企业的正常运行。否则,领导者的更替则可能引起管理混乱甚至内部矛盾的爆发,尤其是在突发式接班的情况下,即创业者突然病故或发生其他意外事故。

## 二、我国家族企业文化中存在的弊端

### 1. 家长独裁

中国传统社会是一个父权社会,家长在家族中占有绝对支配地位,家族人员则表现为服从。这种观念移植到家族企业中,就是业主通常采取家长式领导风格,将权力牢牢控制在手中,而一些企业家单打独斗的创业经历无疑又加深了他们对权利的依恋。因此,多数业主独断专行,缺乏民主作风,忽视员工的创造性和自我价值的实现。据调查,对企业的“重大经营决策”,有68%是由企业主本人或和主要管理者做出;“重大人事决策(任免等)”,69%由企业主本人或和主要管理者做出;即便是比较一般的管理决定,例如有关

“职工的工资、福利等”,72%也要由企业主本人或和主要管理者做出。而所谓的主要管理者,其实多半只是“摆设”,因为他们几乎都来源于家族内部,对业主(家长)通常是言听计从。深圳太太药业的老总朱保国就曾直言不讳地说:“我是目前上市的家族企业中股权第一集中者。我在这个家族企业中有绝对的权威,以后也是如此……”。

### 2. 任人唯亲

“亲亲、尊尊、长长”。中国传统家文化强调血缘观念、家的延续,折射到家族企业中则表现为差序式信任和任人唯亲现象。企业在选拔人才时看重的是关系和忠诚度,能力则是较次要的因素。家族内部成员即使无才也委以重任,把守财务等要害部门。非家族成员要得到提拔,重要的是证明自己的忠诚可靠,除非通过联姻等手段最终进入家族,否则,他们在家族企业中的职业发展前景终归是有限的。这一点已屡次被验证:如王安公司,这家鼎鼎有名的家族企业,曾以年销售额超过30亿而名列1989年《财富》杂志500强第146位,在接班人问题上,王安没能摆脱传统文化的影响,执意将公司大权移交才能平庸的儿子——王列,而不是出类拔萃、众望所归的美国经理——卡汉宁,这从根本上导致了王安公司的猝然陨落。还有一些家族企业,表面上已超越了家族主义的窠臼,但本质却没变,于是出现了这样的怪现象:聘请非家族人员出任总经理,却又不给其经营管理权,聘请了财务经理,却又派一个家族成员坐阵财务部,惟恐“越雷池一步”。

### 3. 诚信缺失

家族企业在很大程度上是家庭经济功能的放大,因此,家族利益常常盖过企业利益。为使家族尽快致富,一些企业不惜牺牲企业声誉,暴敛财富。在与政府的关系上,偷税漏税现象十分严重:以1989—1998年为例,各年的税务统计年鉴表明,如果以国企的缴税水平为基准,估算私营企业这十年应缴税3058亿,但实际只缴了388亿,应缴税款与实缴税款

的差额竟达2670亿,相当于1998年全部私营企业注册资金的40%,如果比照国家税法规定的税收标准,二者差额将更大。在企业间的相互往来中,诚信缺失现象也令人担忧。调查显示:2/3的私企被别的企业拖欠货款、借款,1/3的私企承认拖欠别的企业款项。88.7%的私企反映向银行贷款困难,而银行方面的理由是“不会向财务不透明、信用缺失的企业放款”。在消费市场上,“假冒伪劣”产品触目惊心,苏南、温州等地一度成为中国造假基地,以致发生了1987年“火烧温州鞋”的事件。此外,编造经营业绩、上市圈钱、操纵基金、欺骗股民等不诚实经营行为也屡见不鲜。

### 4. 保守自闭

中国传统文化是一种农耕文化,具有保守封闭、易于满足的特点。传统社会中,人们的生产、生活、教育、道德实践和人生追求几乎都在家族、宗族中完成。我国家族企业的创办者多出身于农民,因而受传统文化的影响更深,不少民营企业家的创业动机很单纯,——让家人过上好日子,而“追求自我价值实现”、“满足冒险偏好”此类动机则可能很弱。因此,许多创业者在企业获得一定发展,能保证自己及家族成员衣食无忧后,创业热情便急剧减退,不愿再投入精力、资本进行技术革新与管理创新,满足于跟风、仿造,甚至居功自傲,将过去成功的经验模式化、惯性化,无视经营环境的变化,忽视对自身素质的提高,以至对市场做出错误判断,最终将自己创办的企业葬身于竞争浪潮中。

## 三、文化重构——中国家族企业可持续发展的路径选择

优秀的企业文化是支撑企业发展的永恒动力。而我国家族企业文化中存在的种种弊端显然制约了企业的成长,有必要重构文化,借此来推动中国家族企业的可持续发展。

### 1. 民主开放的文化

在家族企业创办初期,家长独裁式的领导风格有利于决策的迅速制定和推行,但决策质量的高低完全取决于领导者个

人的智力、识力、能力和魄力,容易造成决策失误,增大企业的经营风险。随着企业规模扩大和市场复杂程度的提高,对领导者素质的要求将越来越高,家族企业领导者要认识到个人能力的局限性,改变家长独裁的行事方式,代之以民主开放的企业文化。要充分发挥管理人员的积极性和创造性,让他们积极参与决策的讨论、制定和实施,实现决策的透明化、民主化、科学化;要学会授权,赋予下属充分的权力和相应的责任,使之在实际锻炼中提高管理能力,减少对业主个人能力的依赖;要泛化大家庭的观念,运用亲情管理,加强与普通员工的信息沟通和感情交流,让他们感觉到自己也是企业大家庭中的平等一员。

## 2. 以人为本的文化

以人为本的企业文化要求重视人力资源,将人才视为企业的最大资本。企业规模的扩大和家族内部人力资源的有限,使家族企业迟早必须借助家族以外的力量对企业进行管理。当前家族企业任人唯亲的用人机制不利于优秀职业经理人和社会专门人才的加盟,致使企业的委托链条拉不长、人力资源匮乏。今后应大力引进人才、重视人才、用好人才、留住人才。在聘任、升迁、工资、福利、奖惩等方面实行无差别待遇,避免在家族成员和非家族成员之间使用内外不同的双重价值评判标准;在制定实施有效的激励、约束和监督机制的基础上,做到“用人不疑,疑人不用”,为非家族成员提供施展才华的空间;对于不称职的家族成员,应通过有效的家族成员退出机制妥善处理。

## 3. 诚实守信的文化

市场经济是法制经济,也是信用经济,只有诚实守信的企业才能赢得市场的信赖和认可。随着我国加入 WTO,国内市场与国际市场实现接轨,诚信将成为企业进入市场的第一通行证。可口可乐公司的总经理曾自信地说,即使某一天可口可乐公司的所有厂房全部被毁坏,他们也可以在第二天以品牌的信誉在国际金融市场上拿到足够的资金来重建可口可乐公

司。可见,信誉在某种意义上等同于企业生命。中国家族企业要努力克服短视行为,改变“低、次、假”的社会形象,要在企业内部倡导“诚实守信”的企业文化。首先是企业领导者的洁身自律,要树立“依法经营、依法治企、诚实致富”的经营理念,其次要加强对管理人员和普通员工的职业道德教育,把“诚实守信”的企业文化贯穿到生产、管理的每一环节。最后,要发挥政府的导向和监督作用,加快法律、法规建设。温州市政府近些年的经验值得推广,他们采用国际信用标准并结合温州民营经济发展的实际,通过建立“征信系统”和“信用评估系统”来促使企业诚信经营,以期建设一个“信用温州”。

## 4. 学习创新的文化

美国管理学家彼得·圣吉断言:“未来企业争胜的本钱是学习”。知识经济时代的到来要求企业具备快速反应能力和创新能力。只有不断进取、提升企业素质、在管理、技术和产品上不断推陈出新、超越自我,才能站在市场竞争的浪尖获得持续增长的源泉。管理学中的“总裁定理”,讲的是企业最高领导者的水平决定了企业的发展上限,如果领导者素质不高,则

会制约企业的成长。在我国,家族企业家的整体文化素质并不高,他们的成功带有很大的机遇性。在经营环境日益复杂化的今天,单凭企业家的直觉经验是行不通的,企业家必须不断提高自身素质、更新知识结构。一些企业家已清醒认识到这点,德力西集团董事长胡成中和正泰集团公司董事长南存辉原先均只有初中学历,通过努力学习,目前已获得了硕士研究生学历和高级经济师职称。当然,企业文化不能只是老板文化,要使企业获得持续竞争力,还要依靠团队合作与创新,因此,强调团队学习、终身学习和全过程学习的“学习型企业”将成为新经济时代的宠儿。通过学习,个体不断冲破自身能力限制,新知识在企业内部迅速传播,交流不断碰撞出新的构想,这样的企业没有理由不胜。 □

作者简介:

黎正忠,暨南大学管理学院 2003 级  
企业管理专业博士生  
陈灿,华南农业大学经济管理学  
院讲师

