

# 从模块化管理的视角论家族企业持续成长

□ 倪慧君

近年来,我国家族企业持续成长的问题得到了普遍的关注。许多学者依据西方家族企业成长历程,指出我国的家族企业若要持续成长,就必需摒弃家族所有制,建立现代企业制度。但是,如果建立现代企业制度真的是必经途径和唯一选择,那么采取了现代企业制度的家族企业为什么却又复归到家族控制形式?(李慧,2004)在推动家族制企业持续成长的问题上,我们还有没有不同的选择?新近不少学者和相关课题组的调查研究表明:①中小民营企业的竞争力水平并不必然与其产权结构、企业治理结构的现代化水平成正相关关系,现代化的产权结构和治理结构不一定是企业持续发展的最佳选择(中国社科院课题组,2004);②社会网络作为一种新型的区域产业组织,有效地提高了家族制企业对社会金融资本、社会人力资本、社会网络资本和社会文化资本的吸纳和整合能力,依此为依托,家族制企业依然是中小企业制度安排的最优选择(储小平,2002;钟朋荣,2004)。这些研究,为考察分析和推动家族企业的持续成长提供了非常有益的视角。然而,社会网络在本质上作为一种复合的模块化组织,家族企业应该如何按模块化理论在其中进一步定位发展,并没有引起相关研究分析的重视。本文拟从社会网络的模块化构造与运行角度出发,探寻生活于其中的家族企业的功能定位与发展路径选择。

## 一、社会网络 + 模块化 = 家族企业持续发展

社会网络是企业成长过程中、存在两个及以上的行为者之间一种结构性关系的集合,是企业成长过程中,资源获取和互相依赖关系逐渐形成与持久化的结果。这种空间组织的功能体现不同企业通过合理定位和角色安排,依赖结构网络中异质资源的获取通路,实现持续成长的过程。因此网络中的行为企业通过专注于某个产品(工序)的某个研制和生产任务,实现模块化设计,进而网络中的不同类型的企业分别负责某个产品(工序)流程中不同模块的研制,通过“认知范围的外部经济”鲁特布姆(Nootboom,1999)共同努力研制出性能可靠的产品。模块化的企业依存于同一能力的“替代性活动”(Richardson,1960,1972),不断形成核心能力,并在不断的学习中强化,增强和其他企业的互补与协作功能。相对于非模块化的组织而言,这种模块化的组织规模和进退壁垒要低一些。而这一特性,恰好和家族企业的天然竞争优势相耦合。家族企业可以更少地进行固定资本的投资,而只将资金和精力放在企业专用资产而非更为广义的产业专用

资产上,通过精细化的生产或外部联系,取得联合效应。理查德森(1972)指出,在一个产业中进行的大量经济活动必须具有恰当的能力,即恰当的知识、经验和技能。产业组织依据各种经济活动的互补能力进行组织,并且这种互补是非常广泛的。社会网络组织中,企业个体的知识是异质和模块化的,面对的外部环境越复杂,企业越需要细化基于异质能力的模块化设计,网络内的企业互动越成为家族企业持续成长的一种必然。

网络中家族企业模块化设计的管理方式具有明显的4方面优势:一是每个企业通过集中精力进行某一模块的设计,能够更深入地推进研究工作,依赖于网络的互动和共享资源大幅度地提高了技术创新的速度。二是网络整体的协同发展。网络中不存在一个垄断者,模块设计者们只要共有的遵循设计原则,确保所有模块能够协调运行,就可以在各自模块中形成优势者。三是提高网络整体的适应性。由于外在环境和需求的不确定性,企业开展研究工作的最优方式往往是不可知的,每个设计者研制及测试模块需要进行的试验越多、灵活性越大,那么该行业研制出新型产品的速度就越快,网络整体的竞争力越强。四是增强网络整体的顾客满意度和忠诚度。在以模块化设计为核,网络联盟为依托的运作模式中,设计原则成为通行标准,多样化成为可能,生产者、设计者和用户增大了可选的空间和灵活性。

## 二、模块化要求下的家族制企业运作模式

社会网络与个体企业的互动成长中,企业的规模和企业间的协调机制是重要的变量,直接影响企业的运作效率和网络整体的和谐状况。

### 1. “模块化”家族企业成长规模选择

家族企业在成长的过程中应关注模块化能力的培养,而不应过度注重规模的扩张,企业竞争力与规模并无必然的相关性。而模块化能力即恰当的知识、经验和技能的确立应定位于企业的核心能力,实现根植于企业核心能力的家族企业的持续成长。彭罗斯(1959)认为:影响企业的持续成长极限的重要因素是企业能力所能达到的企业扩张的极限,这种极限受制于企业家的经验、能力、时间限制,同时企业家可控制的管理幅度也是重要制约因素。因此网络节点的家族企业在确定自身的企业规模时,可结合目前的家族企业的管理者的能力等因素确定出最优控制规模。

### 2. “模块化”家族企业的竞争策略选择

社会网络能够在保证家族企业优势的情况下,通过有效的资源网络和互动优势获得竞争优势。但在几个不同组织构成的网络中,存在每一个企业本身是有效的,而组织间的合作努力不一定是有效的(Provan&Milward, 1995),如何协调社会网络中模块化家族企业运作,实现整体最优是社会网络的核心问题。考虑到模块化的差异程度和合作水平,家族企业在互动中会产生4种策略:征服(击败对方);盗用(信用丧失);融合(差异消失);协作(互惠的生态系统)。

策略的选择取决于模块化家族企业对未来的预期结果,而这种结果和网络中的约束机制紧密相关。一般而言,在网络的低级形态,显性的约束(法律,政策,合约等)是主导协调机制,模块化企业会考虑到预期直接的惩罚与奖励,进而决定策略的选择;而在长期的运作过程中,家族企业的各方均会从长期利益出发选择协调机制,回避短期行为,因为单次的利益行为只能在一次博弈中有效,之后将被剔除出局。因此,长期的合作模式将选择诚信、信用等隐性约束机制,实现协作互惠基础上的运作

### 3.“模块化”的动态演进与家族制企业的战略模块选择

“模块化”家族企业的持续成长过程是通过遵循公认网络原则,培育基于适当的知识、经验和技能基础上的企业模块异质能力的过程。按照这一原则各自模块均可以成为网络中的优势者,利用网络中的“认知范围的外部经济”实现以家族企业为核心的社会网络的持续态成长。这一成长具备动态性,体现在家族企业的模块化能力在网络和环境的发展中会发生改变,依据环境和网络的要求实现企业模块化能力的持续提升和战略转移;同时与家族企业结网的企业的质量和数量会发生改变,家族企业依据自身成长阶段的需要,选择优势模块化企业,进行战略整合和协调发展。

按照家族企业的成长阶段,在家族企业(网络组织中的节点A1, A2, An)成长初期,可利用网络复制模式(Bourdieu和Coleman)实现一强联系社会网络子系统(社会网络中的子网络S1, S2, Sk)。在该系统组织中,家族企业与家族企业间的联系是基于分工形成的紧密的、长期的联结。按照复制模式形成的联系具有很强的路径依赖性和组织强化性,即当某个模块通过网络方式获取能力与收益时,就会强化对该网络的依赖,倾向于按已有的网络特征和规范,去继续寻找符合该种规制和特征的新的合作者。

随着家族企业的成长和网络系统的调整,过于一致、狭窄甚至僵化的网络内部联系是危险的,容易形成企业成长和模块定位的锁定效应。这种效应将对单个家族企业的竞争力造成威胁。因此必需建立和保持外部联系。根据Burt提出的结构洞观点,在网络子系统(S1、S2、Sn)之间建立联系,将不同地带的结构洞联系起来,原有的社会网络就会在结构上发生变动,S1、S2与Sn之间的模块化企业会进行新的组合,形成不同S1、S2、Si中模块化企业新的组合网络S'(S1—S'),模块化家族企业A1就由原来的网络组织S1经过新的组合和结网形成新的网络组织S',原有的S1

支解,由其他模块化节点组建新的网络组织。当然,其中有的家族企业在转化种会由于模块化定位不准或不能及时升级,被淘汰出局。家族企业A1可以通过该种联系和组合,实现动态结网的成长过程,而这种变动的结果带来网络整体价值的增加(Burt)。与此同时整个网络需要建立外界生态环境的互动,保证整个社会空间组织的开放性。

为防止模块化家族企业的衰退和被剔除出局,原有模块达到成长的成熟期和衰退期,家族企业应及时寻求和创造新的异质能力,依据产业发展阶段和企业自身知识能力,在产业的发展中寻求新的模块化空间,网络中的模块化家族企业可能由A1的优势定位演变成A2的优势定位或Ai的优势定位,也可能进步跳出网络化的空间,实现企业和网络组织的持续成长。

### 三、家族企业模块化管理的途径支持

以模块化管理的联合网络加快了变革的速度,增强了整体的竞争能力,改变了企业竞争对立的传统关系。同时由于网络的弹性,搭建规范有效的模块节点式联合网络需要一个循序的过程。

#### 1. 模块运作的主体—家族企业心智模式的重构

科学家托马斯·库恩在《科学革命的结构》写道:凡事并不能自发的发生变革、功能紊乱、冲突等的时候才会变革。家族企业相对于其他企业有着天然的凝聚力和内聚力,但成长过程中会出现封闭性、家族狭隘性、单一性的劣势。在加强网络中的互动联系与网络外的联系的同时,重构以家文化为平台,协作、民主、自我管理的心智新范式。

#### 2. 发展跨模块的网络脉络

联合网络中模块的联系形成网络,它非正式为发生冲突的信息构建起桥梁,平衡由悖论式对立的价值观所造成的压力,使选择性的优先权合理化,并翻译多种技术和属于,这种脉络是网络稳定和运营、发展的基础,可以通过团队论坛、网络中介等非正式组织发展脉络。

#### 3. 规范网络外部的营运环境,包括社会信用体系、法制环境的完善

家族企业的运作,信用成为制约其发展的制约瓶颈。同时我们可以建立类似美国公平信用报告法这样的专门法律来推动个人信用制度的建立,从信用等级评定、资信评估、咨询机构和规范的公共信息、数据的取得与使用程序等,都需要建立相应的法律、法规。 □

作者系山东电力研究院讲师、山东大学管理学院

2004级博士研究生

地址:山东济南二环南路东端山东电力研究院

邮编:250002