

■ 经济管理

## 家族企业创新精神初探

徐 勤

(武汉大学 商学院, 湖北 武汉 430072)

[作者简介] 徐 勤(1971-), 女, 湖北武汉人, 武汉大学商学院经济管理系博士生, 二炮指挥学院讲师, 主要从事技术经济及管理研究。

[摘 要] 家族企业的成功和失败与企业及其经营者的创新精神密切相关。创新是家族企业的生存基石, 是家族企业的活力源泉。要在家族企业中培育创新精神, 必须形成利于创新的环境、建立鼓励创新的制度和培养容忍失败的氛围。

[关键词] 家族企业; 创新精神; 制度

[中图分类号] 276.5 [文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2004)02-0182-04

20 世纪 80 年代以来, 特别是小平同志南巡讲话以后, 我国的民营经济从无到有, 发展迅速, 至 2002 年底, 以中小企业为主的民营企业已近千万家, 其中绝大部分为家族式企业。在西方国家的私营企业中, 家族企业也是最普遍、最主要的企业组织形式之一。英国有 70% 的企业为家族企业; 美国约有 90% 的企业为家族企业; 在亚洲, 家族式企业更是无所不在。然而, 著名经济学家吴敬琏指出, 我国南方许多以中小企业形式存在的家族企业, 生命周期不足 10 年; 80% 以上的家族企业在巅峰时刻一落千丈, 过早夭折, 能够发展为大规模企业的可谓凤毛麟角。统计资料表明, 家族企业聚居地的中关村, 企业的平均寿命只有 2.8 年。与此同时, 在美国公开上市的最大型企业中, 有 40% 的企业为家族势力所控制; 台湾 500 家大型民营企业中只有很少几家不是家族式企业。纵观国内外家族企业的发展历史, 可以发现, 凡是具有创新精神的家族企业往往发展迅速, 而在企业发展过程中逐渐丧失创新精神, 不思进取、安于现状的家族企业则相继退出了历史舞台(如著名的王安公司)。由此可见, 家族企业的或成或败, 与企业及其经营者的创新精神密切相关。家族企业必须始终注重创新精神的培育与发扬, 才能保持企业的长盛不衰。

### 创新精神: 家族企业的生存基石

关于创新, 经济学家有不同的解释, 最权威的要数熊彼特的定义。他在其著名的《经济发展理论》中首次提出了创新的概念, 并认为这个概念包括下列五种情况: 1、采用一种新的产品或一种产品的一种新的特性; 2、采用一种新的生产方法; 3、开辟一个新的市场, 也就是有关国家的某一制造部门以前不曾进入的市场, 不管这个市场以前是否存在过; 4、掠取或控制原材料或半制成品的一种新的供应来源, 也不问这种来源是已经存在的还是第一次创造出来的; 5、实现任何一种工业的新的组织, 比如造成一种垄断地位或打破一种垄断地位<sup>[1]</sup>(第 73—74)。家族企业的健康成长与持续发展无不体现为以这五种行为为特征的创新精神。

家族企业是指资本的来源与积累均建立在血缘和亲情基础之上, 由家族所有、家族控制的企业。它由家族中的几个成员共同出资, 为了一个共同的目标开始创业, 由一个中型甚至小型的企业逐渐做大做强, 一步步发展壮大起来。它独特的形成方式使其具有有别于国有企业的一些优势: 第一, 产权界定较为清晰。在企业管理的理论和实践中, 产权问题是推动企业发展的重要因素。我国的国有企业, 由于产权不清晰, 产权不到位, 产生了复杂的委托—代理关系, 资产所有者对经营者缺乏起码的监督和约束, 导致国有资产大量流失。而家族企业则是所有者与经营者合二为一, 企业的经营者有绝对的热情和足够的动力努力经营, 不断创新, 为企业所有者创造财富。第二, 内部关系和谐, 团结协作, 有凝聚

力。由于企业高层管理人员来自于同一个家族,具有心理上相互认知、亲和一致、彼此自发协调的家族文化。同时,企业成员之间不单纯是靠权力线来沟通,还有家族内部成员的沟通渠道,使得企业内部的关系和谐、柔和,而不僵硬、官僚。家族企业领导人将这种家族文化与企业文化和谐统一,使企业成员团结在一起,产生较强的凝聚力,推动企业迅速发展。第三,领导核心明确,具备权威性。家族企业中一般都有一个类似于“家长”的人物,在企业当中具有很高的威信,具核心作用。企业领导者能够迅速地将企业成员团结起来,其创新思想与创新活动很快地就体现为整个企业的创新行为,使得任何与创新有关的活动能够较为顺利地在企业中施行,为企业产生效益,从而达成创新的良性循环。这样,家族企业能够在企业内部营造一个良好的创新环境,以灵活的机制和低廉的交易成本应对外部的竞争。因此,从这方面来看,灵活创新是家族企业的经营特点,也是家族式经营使企业能够在较短的时间内从无到有并迅速发展的根本原因。

例如闻名全国的家族企业希望集团。1982年刘氏四兄弟辞去公职,放弃优越的待遇和工作,创立育新良种场,养鹁鹑,开辟了一个新的市场,完成了企业最初的原始积累。随后,他们以科学技术为依托,采用新的生产方法,完成了从养殖行业到饲料行业的转变,并以低价优质打败了进口产品,打破了饲料行业国外品牌的垄断地位。持续不断的创新,使希望集团在短短的10年时间内就发展成为国内最大的饲料企业。1995年,为了家族企业集团的进一步发展,他们又明晰产权,进行资产重组,分别成立了大陆希望集团、东方希望集团、新希望集团、华西希望集团,兄弟四人各自在相关领域发展。到1999年底,希望集团已发展成为以饲料为主,涉足食品、高科技、金融、房地产、生物化工等行业,拥有140多个工厂的全国性集团公司,成为国内最大的民营企业之一。希望集团从创业开始所走的每一步都伴随着创新行为的实现,它的发展充分体现了创新与创业精神。

## 创新精神:家族企业的活力源泉

家族企业在成长过程中有其种种优点,但与非家族式经营的现代公司制企业相比,它还存在着很多弊端。在企业初创时期,企业领导人充分发挥其创业与创新精神,使企业快速完成原始积累,迅速成长,其弊端尚不易发现。而随着企业规模的扩大,企业经营管理的复杂程度加大,企业面临的问题越来越多,家族式经营的弊端就逐渐显露出来,成为阻碍企业发展的瓶颈。此时,家族企业必须进行制度创新、管理创新、技术创新、组织创新,打破限制企业发展的瓶颈,才能使企业走上持续发展的道路。

家族企业阻碍企业发展的弊端主要包括:第一,家族企业由家族所有和经营,其处理人与人之间的关系往往按照与家族的亲疏远近而差别对待。许多家族企业都不同程度地存在着“任人唯亲”、“子承父业”等现象,限制了企业内人才作用的发挥。第二,家族企业的领导者居于企业的核心地位,其经营能力和创新能力成为决定企业生存与发展的关键因素。创业初期,具有高度创业热情的企业领导人很容易就能将人们团结起来,共同创业;而一旦企业领导人不思进取,满足于已有的成功,家族企业的衰亡就不可避免。以王安公司为例,中青年时期的王安博士,雄心勃勃,有胆有识,具有常人难以比拟的创造性,这个阶段的王安公司也以惊人的速度崛起。晚年的王安,失去了敏锐的判断力,故步自封,刚愎自用,王安公司也因此失去了电脑行业中领先的地位,开始走向衰落。在选择接班人时,他任人唯亲,盲目地让儿子王烈接替自己担任企业总裁。由于王烈才识平庸,毫无特长,使王安公司雪上加霜,江河日下,最终无力回天。第三,家族企业在管理上存在重感情、轻制度,在选才上存在重亲情、轻能力的弱点。家族企业的领导者与其亲属员工之间既存在着业务上的上下级关系,又存在着无法回避的血缘关系。这种双重身分需要相当高的技巧来处理和协调工作与亲情之间的关系。如果处理不慎,极易产生以感情代替制度,以“人治”代替“法治”,以亲情代替能力的现象,这将严重地阻碍企业的健康发展。家族企业首先是作为一个企业存在的,它是一个社会组织,而不单纯是一个家庭组织,其成员的个人目标与企业的整体目标在一定程度上存在着不一致,其成员的能力与企业所需也存在不一致。此时只有敢于创新的领导者才可能在家族企业中采用新观念(借用外脑),运用新方法(聘用职业经理人),打破家族观念,任人不唯亲,用人不避贤,才能使家族企业扬长避短,充满活力。

成功的家族企业将创新视为企业发展的最大动力,并将更多的资源专注于创新活动。企业的生命周期理论指出,企业的发展要经历一个初创、成长、繁荣、衰退的过程。在整个生命周期中,由成长走向繁荣主要依靠的是产品创新和技术创新,而要保持长期繁荣更要依靠持续的产品创新、技术创新、服务创新、制度创新与管理创新。微软的发展历史就充分地证明了这一点。MS-DOS造就了微软的繁荣,WINDOWS系列产品的推出维持了微软的长盛不衰。在微软发展的各个阶段,无不体现了创新的作用,无处不现创新的痕迹。由此可见,企业要想保持强劲的发展势头,并维持长期繁荣,必须依赖于不断的创新。只有这样,家族企业才能摒弃不利于企业发展的痼疾,创造有利条件,开拓进取,促进企业的可持续发展。

创新精神使家族企业领导人保持强烈的危机意识,从而使企业充满活力。比尔·盖茨说过:“微软离破产只有18个

月!企业的领导人如果没有危机意识,就会产生懈怠情绪,极易在过去的成功上面“睡懒觉”。家族企业多数都是由一位创业者带着几位家族成员经过一番艰苦奋斗而建立的。这些人都是企业的领导核心,都有着创业的亲身经历,因此都十分重视“经验”的作用。诚然,经验是一笔难以估量的财富,任何轻视经验的行为都可能遭到不同程度的失败。但所有经验都无一例外是对过去经历的总结与归纳,而企业面对最重要的是现在和将来,对于过去的经验不能简单地照搬照用。家族企业的创业者在企业取得一定成就之后,如果产生自满情绪,故步自封,缺乏创新,就会使企业发展处于停滞状态。此时,只有倡导创新精神,提高危机意识,二次创业,从企业的技术、制度和管理等各方面着手,开拓创新,才能始终保持企业的核心竞争力,保证家族企业的可持续发展。

## 创新精神:在家族企业中的培育

许多学者的研究发现,家族企业有利于创业而不利于发展。笔者认为,其根本原因在于创新精神的实现。家族企业如果具备了持续的创新能力,其发展将仍然是快速的和上升的;而即使是初创期的家族企业,如果没有创新精神,其灭亡也将是迅速的。因此,如何在家族企业中培育创新精神,保持创新精神,成为家族企业经营着不得不面对的问题。

(一)形成利于创新的环境。美国著名的创新管理大师、《追求卓越》的作者彼得斯(Tom. J. Peters)认为:所谓有利于创新的环境就是要尊重创新过程中的种种现实。例如,需要进行大量的探索和试验,会碰到许多失败,还有不少“偷偷摸摸”的事情,但重要的是要不断采取行动。有利于创新的环境也意味着敢于自行其是,敢于犯上。著名的强生公司甚至提出:“一定要有一位专门负责革新的副总裁,以便在那些比较习惯于传统的人当中不断引起骚动,煽起改革之风。”<sup>[2]</sup>(第 302—303 页)在我国目前的情况下,家族企业的领导人往往也是家族的带头人,家的观念使其在企业中“一呼百应”。因此,他们对待创新的态度,对待变革的态度,对企业创新环境的形成具有极其重要的作用。只有那种革新型的领导人才会在企业中鼓励创新、容忍失败,积极推动创新环境的形成。如果家族企业的领导人自身已不具备带领企业迈上新的台阶的能力和素质,他就应该主动退居“二线”,仅承担所有者的角色,而把经营者的角色让给有能力的人来承担,这个人可以是家族内部的,也可以是家族以外的,只要他具备创新的能力,具备带领企业发展到一个新的高度的能力,他就是企业合格的领导者。

(二)建立鼓励创新的制度。制度经济学家认为合理的制度将促进经济的发展,而不合理、不适宜的制度将阻碍经济的发展,甚至导致经济的倒退。家族企业往往重视血缘亲情关系,如果这种感情因素过多地带入平时管理工作中,将会挫伤非家族成员的创新积极性。为此,必须建立一系列鼓励创新的制度,主要包括:1、建立岗位竞争制度。任何一个部门职务特别是高级主管,都要采取竞争上岗,而不论他与家族核心的亲情关系。创新能力强应当成为首选条件。2、成立独立的创新部门,并为其制订单独的奖励制度。这个部门既不能离总部太远以至于企业核心了解不到它的详细情况,也不能离总部太近而受企业核心过多的干预。创新需要一定的时间,有时甚至在很长的一段时间内都看不到它的效果,如果以相同的标准来评价和奖励创新部门与业务部门,将使创新部门得不到应有的鼓励,打击其积极性。为此,必须制订单独的激励制度,设立评价创新部门的标准。3、设立合理的创新奖励制度。前几年在我国的国有企业中开展了“小发明、小创造”,并为其中的杰出者予以重奖的活动,然而实践证明成效甚微,在那些企业中创新活动并没有随之增加。彼得斯研究发现,在那些具有高度创新精神的大企业中(例如 3M 公司),对创新活动更多的是精神鼓舞而非物质奖励<sup>[2]</sup>(第 305 页)。他们认为,如果对革新给予的奖励过重过高,反而会严重地压抑不断革新的动力和积极性。例如,当物质奖励过于丰厚时,人们就会隐瞒自己的发明,以增强自己独占研究成果和大笔奖励的可能性。分享成果、互相合作的精神以及许许多多小型合作团队的机会都会迅速地被这种高额物质奖励无意中扼杀掉。因此设立合理的创新奖励制度,使之既不过多过重而不利于团队的团结,又能鼓励创新活动,是每个家族企业需要研究的问题。

(三)培养容忍失败的氛围。失败是成功之母,大成功往往源于大失败。伟大的发明家爱迪生就是经历了上千次的失败之后才找到用于灯泡发光的钨丝。创新本身就有风险和不确定性,世界上任何人做任何创新和发明的工作,谁也没有 100% 的把握确保其成功,这就需要人们以极大的勇气和胆识面对这些难以避免的失败。因此,鼓励创新,首先,要容忍失败,要宽容地对待失败者,充分地认识到这样的失败者也是英雄。其次,要在失败中有所收获,吸取经验和教训,以利于下一次的创新实践。美国人崇尚“有价值的探索即使失败了也不要紧,这甚至可以看作是正常现象”。如果一项创新计划的成功率只有 10%,但假如进行 10 项这种创新计划,根据概率计算,则至少有一项成功的几率高达 65%;如果进行 25 个创新计划,至少有一项成功的几率为 90% 以上,至少有两项成功的几率几乎为 75%<sup>[2]</sup>(第 446 页)。因此,多尝试,成功的机会就更高。第三,鼓励失败者重新站起来。一遇失败就爬不起来,或一遇逆境就甩手不做,这不是创新精神。作为家族企业的经营着,更要注重企业创新失败者的重新奋起。那些经历创新失败的人往往积累了很多的经验,这些经验蕴含着下次创新更高的成功几率。实践证明,越是有创新精神的企业,越是具有对失败的宽容度;家族企业要成

为宽容对待失败的企业。

综上所述, 家族企业的成功经营必须保持强劲的创新能力和危机意识, 失去创新能力的家族企业只能走向失败。必须在家族企业中建立适宜的环境并进行一系列的制度建设, 以培育创新与创业精神。只有保持旺盛的创新精神, 家族企业才能保持长盛不衰, 成长为百年老店。

### [参 考 文 献]

- [1] [美] 约瑟夫·熊彼特. 经济发展理论[M]. 北京: 商务印书馆, 2000.
- [2] [美] 汤姆·彼得斯. 彼得斯创新理念全书[M]. 北京: 九州出版社, 2002.
- [3] 储小平. 家族企业研究: 一个具有现代意义的话题[J]. 中国社会科学, 2000, (5).
- [4] 邵建平, 张 勇. 家族企业的管理创新[J]. 南京商学院学报, 2000, (4).
- [5] Frederic M. Scherer & Mark Perlman. Entrepreneurship, Technological Innovation, and Economic Growth[M]. Lansing: The University of Michigan Press, 1992.

(责任编辑 邹惠卿)

## Study on the Spirit of Innovation in Family Business

XU Qin

(Wuhan University Business School, Wuhan 430072, Hubei, China)

**Biography:** XU Qin (1971-), female, Doctor candidate, Wuhan University Business School, Lecturer, The Second Artillery Command College, majoring in technology economy and management.

**Abstract:** There are the consanguineous relations between the victory and failure of a family business with the spirit of innovation of that enterprise and the enterpriser. The spirit of innovation is the root of a family business' growth and the source of a family business' power. This paper will put forward several opinions about how to foster the innovation in a family business, includes: creating the environment propitious to innovation, setting up the institution to encourage innovation, forming the atmosphere to tolerance failures.

**Key words:** family business; the spirit of innovation; system