

# 试论家族企业的企业文化建设

张金霞

(江汉大学商学院,湖北 武汉 430019)

**摘要** 以家族企业为研究对象,诠释了家族企业文化的内涵和特征,以及企业文化建设在家族企业发展中的作用,并就如何创建家族企业文化提出了一些看法。

**关键词** 家族企业 企业文化 以人为本

**中图分类号** F276.5

**文献标识码** A

**文章编号** 1001-7348(2003)02-021-02

改革开放以来,我国家族企业经过 20 余年的发展,已成功地进行了第一次创业,但面对世界经济全球化发展的大趋势、高新技术革命的浪潮以及我国加入 WTO 的新形势,家族企业的经营环境正发生巨大的变化。在机遇和挑战面前,家族企业面对“二次创业”,最为重要,也最为迫切的问题是要赶快提高企业与企业家们的整体素质,增强企业

的创新和竞争能力。而开展企业文化建设是提高家族企业综合素质的必由之路,是提高家族企业市场竞争力的一个重要手段。

## 1 家族企业的内涵与普遍存在的原因分析

所谓家族企业是指由一群具有血缘关系的人共同筹设、创立和经营的企业,这些

人共同持有的股份占企业全部股份的 50% 以上,或者即使低于 50%,但仍然掌握着企业的控制权。在现代经济中,家族企业是最普遍的组织形式,世界范围内 80% 以上企业属于家族企业,而根据多年的全国抽样调查,表明我国 90% 以上的私营企业是家族企业。

家族企业是如此普遍地存在和发展,以

(3) 从世界一流高校看,其基础研究水平也是处于前列的。在 1998 年世界高校 SCI 论文排名榜上,排名世界前 200 名的大学分布在 26 个国家和地区,按入围 200 名的学校数量排序,依次为美国、德国、英国、日本、意大利、加拿大、澳大利亚、荷兰等国,这些大学都可以称得上世界一流高校,成为研究型大学。世界有名的研究型大学之所以能在国际上享有很高的声誉,就在于它是基础研究的基地,能培养出一批杰出的创新型人才,能提供对社会发展产生深远影响的创新性成果,在知识创新中发挥源头作用。

(4) 把知识创新的能力和科技创新成果作为衡量“211 工程”建设成绩的重要标准。目前我国国内的一流大学要进入世界一流,关键是要看科研上有没有重大突破。在这个问题上,不看房子,人才是最重要的。建一流大学经费投入当然很重要,但不能拿钱去搞什么形象工程、标志性工程,而要用于攻克

科研项目,建设一流专业。用“211 工程”的财政拨款来配置基本的设施、仪器设置是必要的,但更重要的是建好基础设施后,如何体现科研经费的使用效率和吸引、留住人才,这就需要通过竞争和采取合同的方式对科学家资助,以提高经费使用效率和保障国家科技研究目标的实现。

(5) “211 工程”大学基础研究状况差距存在是相当严重的,特别是我国部分“211 工程”大学合并后,“211 工程”大学基础研究状况差距更加严重。部分进入“211 工程”的高校应在某些重点学科有所突破。国家在进行基础研究工作的总体安排和确定其发展战略时,应当制定与其相配套的,包括基础研究工作的运行机制、人才培养、科技合作交流、奖励和科研工作的保障、服务在内的一系列相应的科技政策。同时对“211 工程”大学要积极加大高校改革,探索提高学校影响力的新路子。

对“211 工程”大学基础研究状况差距的分析是初步的,在指标的选择上,还存在不完善之处,在数据的收集上,未能收集到部分指标的连续数据,造成了部分数据缺失。特别是对如何提高高校的基础科研水平,还需要做更深入细致的工作。

## 参考文献

- 1 王站军、蒋国华主编,《科研评价与大学评价》[M]. 北京:红旗出版社,2002
- 2 Diamond, Yancy; Graham, Hugh Davis. How should we rate research universities[J]. Change Vol. 32 No. 4 (July/Aug. 2000)
- 3 梁立明,《科学计量学—指标·模型·应用》[M]. 北京:科学出版社,1995
- 4 庞景安, 武夷山,《中国科技界应当如何对待 SCI》[N]. 光明日报,2001-01-18

(责任编辑 慧 超)

\* 本文系国家社会科学基金资助课题(批准号 01BJY007)。

作者简介:张金霞(1964~),江汉大学商学院副教授,现主要从事企业管理、旅游管理的教学与研究工作。

收稿日期:2002-04-12

至于成为一股世界潮流，主要有经济、文化和政治历史等方面的原因。

首先，从经济学上分析，家族企业的经济活动主要不是靠供求关系、法律制度或行政命令，而是靠亲缘关系、伦理规范、家庭制度等非经济因素起重要作用，这样在资源配置中，一是市场交易成本相对较少，如契约签订的谈判成本、契约不完全导致的成本等，都会由于家族关系的参与而大大降低。二是企业内部的委托代理成本也相对降低。委托代理成本主要是由于当事人的利己主义导致的委托人和代理人之间的信息不对称和巨大的监督成本，然而家族关系是利他主义的，它在一定程度上消除了代理成本的根源。家族关系在配置资源中所具有的特殊优势，使家族企业能有效运作，实现资本的原始积累，从而成为现代企业的主要生长点。

其次，家族企业有其独特的家族理念或企业文化价值观，这是一种独特的企业文化资源，它能使家族企业在经营运作中有很强的内部凝聚力、自主性，机制灵活，能获得经营效率的优势，并创造出卓越的业绩。从这个角度讲，家族企业是一个更有效的经济组织。最后，家族企业的发展也是有其政治历史原因的。家族企业以其独特的特点，充分适应各种政治制度，并能以顽强的生命力在历史的长河中不断发展。以我国为例，我国传统性的小农经济特征，导致了合作意识差，因此创业阶段必须依靠家族自身的力量。中国的改革开放首先是从农村开始的，通过实行家庭联产承包责任制，恢复了家庭的生产功能，使农村乡镇企业迅速崛起，以家庭血缘为纽带，出现了不同程度的家族化企业。与此同时，城市的个体、私营企业也逐渐发展起来，它们同样以家庭和家族为依托，筹募资金、联合经营。特别是党的“十五大”的召开，明确界定了民营经济为国民经济的“重要组成部分”，在政治制度上为家族企业提供了保证，从而促进了家族企业的迅猛发展。

## 2 家族企业文化的内涵与特征

企业文化是社会文化与企业长期形成的传统文化相结合的产物，是企业经营管理过程中创造的具有本企业特色的物质财富和精神财富的总和，它包括价值观、最高

目标、行为准则、管理制度、道德风尚等。

家族企业因有自己独特的环境条件、经营管理方式、发展目标、发展历程和家族文化传统，故在此基础上形成了具有自身特点的企业文化，它突出地表现出以下几点特征：

(1) 具有伦理性。这是家族企业不同于其它企业，包括民营企业最显著的特征。家族企业文化普遍以家庭为核心，以家庭伦理为道德准则。许多企业表面上已超越了家族企业和家族管理模式，但从本质上依然困于家族管理的错综复杂的家族关系中，并由血缘关系扩大为地缘关系及其它更为复杂的社会关系。家族企业的家族式管理，使家族企业很难超越简单的血缘关系和地缘关系，而变为某种具有共同文化特征的企业。这种文化特征保留了家族制的基本内容，如“尊上”、“忠信”、“服从”，企业内部依然存在家长式的权威，企业管理采取“人治”方法。而家和万事兴是家族企业通常倡导的原则，是家族企业讲求团结、和睦相处的重要基础。家规家训也成为了企业的信条，每个家族企业都注重“企业与家业”的一体化，家规家训自然成为企业的信条。

(2) 更具有自觉性和自主性。这是由家族企业的产权特征决定的。面对激烈的市场竞争，决定了企业必须具有优秀的企业文化，形成一种强大的创造力和生产力，才能在竞争中立于不败之地。企业文化建设就成为企业在经营过程中的内在需要，同时家族企业主自身的素质、理念、人格等影响着家族企业的文化建设。成功的家族企业大都有着—个较独特的企业主，善于把握市场竞争的关键因素，创造和谐向上的企业文化，使之成为家族企业自觉主动去追求的目标。

(3) 更强调“以人为本”。如果说家族企业在—次创业阶段，出于生存与发展的需要，在用人—的问题是“先家族后企业”，从而导致企业人才匮乏，员工的素质和技能普遍不高，致使相当多的家族企业发展底气不足，在同现代企业以人才为核心的竞争中败下阵来，那么，经过优胜劣汰留下的家族企业已进入二次创业阶段，他们普遍采用灵活的用人机制，使“以人为本”理念的实践有了保障。

(4) 更具有创新性。在竞争中蕴孕起来的企业文化具有强烈的创新意识。创新是家

族企业可持续发展的唯一出路，创新精神使企业文化散发着无穷的魅力，使家族企业能更自觉创造出独具特色的制度文化、管理文化、产业文化、人才文化、形象文化、品牌文化，如广东伟雄集团提倡的“5S”文化、“领带文化”、“报刊文化”、“商务文化”等就很有特色。

## 3 正确认识家族企业文化的作用

企业文化不同于具体的经营活动，不可能直接为企业带来经济效益，但是它就象—只看不见的手，影响着企业的发展。

### 3.1 企业文化建设能够增强家族企业的凝聚力、向心力

家族企业表面上是一个大家庭，一方面靠血缘关系掌握着企业的所有权与经营权，另一方面靠人情关系维系着企业主与一般员工的关系，但事实上企业主与家族成员间的血缘关系绝对强于企业主与一般员工间的人情关系，特权阶层的存在使家族企业内部不稳定因素较为突出，冲突难免发生。家族企业要发展，必须有效利用家族因素中的积极因素，并且与现代法治结合起来，从而形成企业全体员工认同的企业文化。只有企业上下形成—个同心圆，促使员工产生—种“企业的利益就是自己的利益”的主人翁意识，员工才能主动将自己的行为与企业的荣誉融为一体，热爱企业，并迸发出积极性和创造力，倾其才能为共同的事业努力拼搏。有了这种强大的凝聚力、向心力，那么员工的奉献行为、助人为乐、团队精神也就自然而然地出现了，企业内就会真正营造出—种“大家庭”的氛围。

### 3.2 企业文化建设能够提高家族企业员工的整体综合素质

由于我国家族企业发展历史较短，总体而言，企业主和员工的素质普遍偏低。而企业文化建设是提高其整体素质—条途径，这是因为企业文化最初是—种理念，通过机制作用下的学习认同，变为员工们的自觉行为，并通过—系列岗位技术、业务水平、理论知识和文化修养等的培训，在企业内营造—种学习的氛围，形成—个学习型的组织，从而改善企业的文化结构，提高员工的整体综合素质，进而为企业创造更大的经济效益、增强竞争力打下坚实的基础。

### 3.3 企业文化建设能够树立良好的家族企

## 业形象

在过去,家族企业并不为人们所看重。由于实行家族式管理,“人治”现象,人才流失大、队伍不稳定等,使家族企业的整体形象欠佳。重视和加快企业文化建设,不仅仅是优化企业内部机制的需要,也是改变原有形象的主要手段。而且企业文化的建设为家族企业注入了生机与活力,树立了企业的品牌,提高了自身的生长力和市场竞争力,促进了企业健康、持续发展。

## 4 创建“以人为本”的家族企业文化

纵观日、韩、德等国的企业文化,特别是日本,企业尤为注重的是个人与企业的关系,他们认为个人是企业的财富,企业是个人施展才华的舞台,只有融为一体,通力合作,企业才能发展,个人的价值才能实现。日本的终生雇佣制、年功序列工资制和企业工会就是在日本国情和日本文化背景下创立的三大支柱。进入20世纪80年代以后又诞生了战略计划、自主管理、在职教育新的三大法宝。这归根到底都是弘扬一种尊重人、充分调动人的积极性,挖掘人的内在潜力的文化价值观。这些国家的企业都有视员工为亲友,从生产、生活中让职工体会到公司对他们的重视,让他们感受到大家庭的温暖。这样公司职员就会以公司为骄傲,公司的每次变革、转型、成就的取得都会让他们感到荣辱与共。公司的所有者、管理者、职工融为一体,形成一种合力,凝聚成一股坚强的战斗力,企业每战必胜,这就是这些公司成功的原因。

目前我国家族企业的发展,已大体进入第二次创业阶段,要与国际接轨,争取更大的发展,就必须走出传统家族文化的桎梏,实现企业文化的转变,也就是要坚持“以人为本”的原则。

### 4.1 物质文化

主要是注重企业文化载体的建立与完

善,具体包括:①为员工创造良好的食宿条件,开辟优雅舒适、宽敞明亮的就餐环境,提供有营养的三餐,提供整洁而舒适的宿舍,设施俱全,并实现高标准、高档次的管理;②为员工提供良好的生活条件。美化员工的生活环境,配设运动场、阅报栏、电话等,还考虑员工乘车方便、休息、游览等,体现企业对员工生活和福利的关心。③维护员工的合法权益,稳定员工队伍。既为员工的现在着想,也为员工的将来着想,建医疗站,定期检查,办理医疗与工伤保险、养老保险,保证妇女的权益,特别保障孕期妇女的身心健康。

### 4.2 精神文化

这主要是通过一系列文化活动,树立现代的经营理念 and 价值观,展现企业精神、经营哲学、企业宗旨、企业使命、职业道德等。具体有:①创造文化氛围。例如,深圳雷盛德公司制作的300m文化长廊就很有特色,有人生哲理方面的,“赢家与输家”、“冷静”;有待人处事方面的,“说话的艺术”、“现代生活十则”;有公司文化方面的,“德奎十大精神”、“品质”、“服务”等,这实际上体现的是本公司的企业精神——让员工与公司一起成长。②开展多种文化活动。一方面为员工开辟卡拉OK厅、乒乓球室、阅览室、电视室等,另一方面举办各种文娱活动,此外,还通过标语、口号、厂歌、司徽、漫画等展现企业精神。③大力引进高学历、高职称及有专长的人才,提高企业的文化素质。④组织员工学习与培训。激发全体员工的进取心和积极性,使企业学习蔚然成风,成为一个适应21世纪发展的学习型组织。

### 4.3 制度文化

这种制度文化并不是机械僵硬的制度,而是一种“柔情似水”的软文化,它主要包括企业的规章制度和企业的组织机构两部分。

企业的规章制度是企业的法规,是全体员工的行为准则,是实施法治的依据。它主

要包括安全管理制度、质量管理制度、劳动人事管理制度、财务管理制度。要保证各项规章制度顺利实施,一是要坚持民主立法,使全体员工在思想观念上对制度的接受与认同。二是加强制度的宣传力度,培养员工的自觉性,教育员工“爱国、敬业、守法”、“自尊、自爱、自强”,特别是在安全方面,培养员工的安全生产意识,建立各项安全规章制度,由专人负责,对员工进行安全教育。三是严格考核,有法必依,违法必究。

企业的组织机构是组织企业各类人员为实现企业目标,使企业经营活动顺利运行的保证。一是要逐步按照ISO90002标准的要求,调整企业的行政组织机构。二是要发挥工会的桥梁、纽带作用。三是要发挥党支部、团支部等组织的作用。

### 4.4 行为文化

对家族企业而言,这种行为文化主要表现为“言出必行,一诺千金”。这种行为文化是全体员工在生产、经营、学习和娱乐中逐步形成的,它动态地反映了家族企业的精神与价值。它不仅要求企业主及家族成员要遵循,而且要求全体员工来共同维护。它对内表现为按一定的行为规范生产、经营、学习、娱乐,从而形成一个积极向上团结的集体,对外表现为搞好与政府、企业、社区、媒介、顾客等的关系,积极寻求发展的空间,可以说这种坚定不移的行为文化为企业带来了无坚不摧的向心力和战斗力。

总之,家族企业文化由于传统的伦理性,使其具有一定的特殊性,但是随着社会的发展,市场竞争的白热化,必将和社会文化、现代企业文化不断揉和,形成一种以人为本的现代家族企业文化。

### 参考文献

- 1 (香港)王学义. 家族财富[M]. 成都:四川科学技术出版社,1999

(责任编辑 胡俊健)

## A Research On Cultural Construction of Family Enterprise

**Abstract:** As a popular subject, cultural construction is a road of raising enterprise's synthetical quality, also is an important means of raising enterprise' market competitive. This article has analysed the existing reason universally of family enterprise, also has analyse the intension, the feature and the role of family enterprise culture. At last, this article has put forward some ideas on how to construct family enterprise culture.

**Key words:** family enterprise; enterprise culture; humanization