

小微企业的家族管理模式及选择原因

朱莉

(连云港广播电视大学 经济管理系, 江苏 连云港 222000)

摘要:小微企业在市场经济中具有重要的地位,并以强大的生命力和适应性赢得社会的关注,但是,小微企业也存在着生命周期短、融资瓶颈突出、升级转型慢等困难,显然这与小微企业采用的家族管理模式相关。从分析小微企业家族管理模式的特点入手,探讨小微企业选择家族管理模式的原因,进而对小微企业实现可持续发展提出相应的对策建议。

关键词:小微企业;家族管理模式;选择

中图分类号:P121.23

文献标识码:A

文章编号:1671-5322(2012)03-0040-04

国际经验和我国经济发展的实践表明,小微企业作为市场机体的基本组织,数量大、分布广、类型多、活性强,同时又是GDP的重要贡献者,为群众提供眼前和贴身服务的便利使者,在国民经济中具有十分重要的地位。但是,小微企业自身也存在着生命周期短、融资瓶颈突出、转型升级慢等多方面的困难。很多学者在探究其原因时认为,这与小微企业普遍采用的家族管理模式密切相关,因为家族管理模式容易导致权力集中、任人唯亲、重短期效益轻长期规划、信用意识淡薄等现象的产生,阻碍小微企业的不断发展。但尽管如此,我国绝大多数小微企业都是家族企业,仍然都选择采用家族管理模式,并且不乏发展的佼佼者,即便是一些全球知名企业如台湾王永庆的台塑集团、香港李嘉诚的长实等,家族管理特征也十分明显。所以,家族管理模式的合理、有效似乎不能简单地定论,而众多小微企业选择家族管理模式的原因可能也十分复杂,不能一概而论。

一、小微企业的界定及特点

1. 小微企业的界定

2011年上半年,国家四部委联合制定了《中小企业划型标准规定》,原《中小企业标准暂行规定》同时废止。新标准进一步和国际标准接轨,将中小企业划分为中型、小型、微型三种,至此,微

型企业正式成为我国企业形态的一种。小微企业作为市场经济中最具生机和活力的组成部分,自改革开放之后再次赢得学者和社会的关注。新标准中按从业人数、资产总额和营业收入并结合行业特点对农、林、牧、渔、工业、建筑、批发、零售、交通运输(铁路运输除外)、仓储、邮政等行业进行了划分。以工业企业为例,营业人员20人以下或营业收入300万以下为微型企业,从业人数20~300人,营业收入300~2000万元的为小型企业。通过对社会上诸多小微企业的调查、考察和分析,结合有关小企业研究的理论界定,可以这样来认为:所谓小微企业,即小型企业、微型企业、家庭作坊式企业、个体工商户的统称,是指那些经营权和所有权高度统一或服务种类单一、规模和产值较小、从业人员较少的经营单位和经济组织。

2. 小微企业的特点

小微企业投资主体和组织形式多元化。投资人身份复杂,在创建企业时,既有申办个体工商户的,也有申办独资企业、合伙企业的。现在农民专业合作社和有限公司形式也比较多见。小微企业固定资产少,对经营所需的工具、设备、场地、技术等要求不高。很多小微企业是以“前村后店”的模式组织生产,劳动密集型程度高,质量管理不完善,直销方式明显,运作灵活而富有流动性。小微企业内部管理松散以家庭成员为主,无正式的薪

收稿日期:2012-07-12

作者简介:朱莉(1977-),女,江苏泰兴人,讲师,研究方向:中小企业管理。

酬制度,财务制度不健全,融资渠道主要是自有资金、亲戚朋友借款等。

二、家族管理模式的界定和特点

1. 家族管理模式的界定

到目前为止,学术界在研究家族企业时往往把家族企业和家族式管理混为一谈,其实它们之间是有本质区别的。家族企业是经济组织,是从产权角度界定的一种企业组织形态。企业类型可以是业主制或合伙制,也可以是家庭企业、纯家族企业、准家族企业、混合家族式企业等。而家族式管理是一种管理模式,是从经营权角度界定的。知名教授李维安在《公司治理》一书中说到:“家族治理模式是一种企业所有权和经营权合一、企业与家族合一,企业主要控制权在家族成员手中的治理模式。”^[1]所以,笔者认为家族管理模式是指在企业中,所有权和经营权为一体,决策者和执行者为一身,家族成员掌握全部或主要管理岗位,由“家长”执行最终决策权,集权化的专断领导方式明显,企业行为以伦理道德规范来代替经济行为规范的管理模式。

2. 家族管理模式的特点

家族管理模式的特点可以通过表1来描述。

表1 制度管理和家族管理的特点

Table 1 The characteristics about of system management and family management

	制度式管理	家族式管理
环境	稳定	不断变化
信息规范性	规范	不规范
凝聚力来源	制度	忠诚、信任
股权结构	相对分散	集中,主要由家族控制
决策方式	集体决策	个人决策
文化	“合作”文化	“家”文化
监控方式	市场监控	家族监控

从表1的描述中可以看到家族管理的企业股权相对比较集中,由家族成员控制着企业的经营管理。家族管理模式中,企业的重大决策一般都是由企业主即“家长”做出,是很典型的个人决策或家族决策。“家”文化是家族管理模式中企业文化核心,家族管理模式信息不规范,主要靠伦理道德约束员工行为,实现企业监控^[2]。

三、小微企业选择家族管理模式的原因分析

1. 企业成长的客观规律决定了小微企业选择家族管理模式的合理性

企业有效成长的基本规律,如图1所示。图中横轴代表企业寿命期,纵轴代表企业规模。在这个二维坐标图中按照企业规模由小到大,其管理模式大致分为家族管理、半职业化管理和职业化管理三个明显区别而又相互联系的模式^[3]。

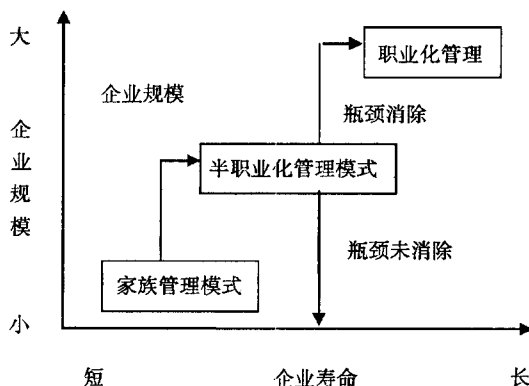


图1 企业成长基本规律图

Fig.1 The basic rule of enterprise growth

企业有效成长的基本规模表明,企业成长是呈阶梯状的。尽管它们有效运行的内在逻辑没有变化,但因为约束条件的不同,企业治理模式会表现出家族管理模式、半职业化管理模式和职业化管理模式的区别。企业规模小的时候,家族管理模式和企业实际运行特点吻合,会表现出较大的适用性。随着企业的成长和规模的扩大,家族管理跃升为半职业化管理,而后突破瓶颈后方能升为职业化管理模式。

2. 家族管理模式有效帮助小微企业降低经营成本

小微企业规模小,产品知名度低,主要采用低成本战略参与市场竞争。家族管理模式能有效降低管理成本和人力资源成本,帮助小微企业低成本战略的实现。家族管理模式的核心是经营权和所有权的统一,企业所有者就是企业经营者,且企业内主要管理岗位也为亲友掌握,短期内管理磨

合成本较小。此外,小微企业往往都是利用血缘或亲缘关系获得企业所需人力、财力资本,不必花高价从外部聘请专业经营人员,直接大幅度降低代理成本。最难能可贵的是在企业发生资金短缺等财务危机时,亲属员工能坚持义务工作,帮助企业共度难关。经营权和所有权高度统一的家族管理模式使得企业利益和家庭、家族利益高度一致,成本和资金控制自然十分重视,这也有助于小微企业最大限度降低成本,短时间内就能完成原始积累,获得市场竞争优势^[4]。

3. 家族管理中的“家”文化提升小微企业核心竞争力

家族管理模式中以“家”文化为指导思想去配置资源,这构成了企业治理的根本基础。在“家”文化指导下,员工把企业资产视为家族财产,把企业业务视为家族事务,从而形成企业是家族的延伸的观念意识。这种意识形成企业团结奋进、高效运转的无形资产。另外,“家”文化中的声誉机制、利他主义传统等使得员工能有效约束自己的行为,具有极强的激励作用,这不仅能满足企业经营所需的决策和行为的统一,而且也能有效化解员工和员工之间、部门和部门之间的矛盾,降低交易成本。这些无形之中帮助小微企业提升了核心竞争力^[5]。

4. 社会信任稀缺导致小微企业选择家族管理模式

我国正处在社会主义市场经济制度建设期,市场机制不健全,财产保护不力,社会信任稀缺。在这特殊时期,小微企业为抵御各种欺诈、违约等问题给自己带来的巨大风险,往往选择圈内信任。社会学家费孝通提出的“差序格局”指出,中国文化下的信任区别于西方普遍主义的信任,是一种特殊信任^[6]。中国人的信任结构是以家庭为中心,随着血缘、亲缘关系的降低,信任随之下降。所以小微企业的圈内信任往往指家庭、亲属、同学、朋友等之间的信任。信任是合作的基础,信任缺乏就会产生高交易成本致使合作失败。家族管理模式使得小微企业财产安全度提高,内部成员之间的信任度也得到提高。员工能为企业保守秘密,更好地维护企业品牌。当小微企业面对低社会信誉的外部市场时,家族管理模式对降低小微企业运行成本非常重要。

5. 家族管理模式决策迅速,执行力强

21世纪,市场个性化、多样化特征明显,企业

面临的外部环境高度复杂多变。复杂的外部环境导致信息不规范,信息扭曲加重,信息交流受到极大限制。这样的外部环境需要企业的决策者具有高度敏锐的眼光以及快速的决策和反应^[7]。家族管理模式中的决策是一种高度集中的个人或家族决策。这种决策机制高效快捷,适合多变的市場。这对于规模小、管理水平低的小微企业是至关重要的。当然,只有快速准确的决策还不足以参与市场竞争,还需要有高效的执行力作为保证。小微企业成员之间的认同感和高度的使命感使得他们有着不言而喻的默契,所以,能够非常有效地去执行决策者的思想。苏宁电器连锁集团的前身,是一个只有十几万资产、十几个员工的小微企业,但就是凭借着创业者敏锐的商业眼光和超凡的执行力把握住了若干个商机,实现了5个亿的销售,为企业的进一步发展积累了大量的资金。

四、小微企业家族管理模式的发展创新

从上述分析中可以看出,家族管理模式符合小微企业所处环境和经营需要,并能有效降低小微企业管理成本、人力资源成本和交易成本,助推小微企业低成本战略的实现。家族管理模式还能唤起企业员工强烈的“家族荣誉”意识,这种意识最终会凝聚成一个高效率的团队,成为参与市场竞争的独有优势,这对小微企业发展而言是至关重要的。当然,家族管理模式也有其固有的缺陷,比如圈内信任引发人才危机,家长决策存在非理性等等,所以小微企业在采用家族管理模式时可以根据小微企业发展的实际需要加以创新。

1. 根据小微企业特点建立和完善有中国特色的家族管理制度

对于初创时期的小微企业,由于主客观条件的不完善导致各项制度无法建立,但一旦企业进入成长期或者是成熟期,企业必须依靠完善的决策制度、监督制度和财务制度来保证其顺利发展。比如组建家族理事会,形成科学的决策机制;推进企业分配制度改革,完善小微企业的激励机制;设置内部审查委员会,建立严格的内部审理监督机构与机制。

2. 建立健全适应信息化要求的企业管理方式

对于小微企业,选择家族管理模式有其客观原因。随着外部市场环境的变化,企业资源配置也发生了重大变化。人是企业运作的中心,信息

是企业运作的基础,知识创新是企业发展的灵魂。所以在家族管理模式中应引入知识型的企业管理方式。美国企业的管理方式和日本企业的管理方式都有小微企业值得学习的管理方式方法^[8]。

3. 强化家族管理模式中的可持续发展理念
小微企业采用家族管理模式,融资成本和管

理成本低,投资决策果断,市场反应迅速。通过灵活多样的生产运作方式满足社会需要,促进社会发展。同时,小微企业存在于社会之中,企业的每一次的成长也离不开社会的支持。所以,小微企业家族管理模式应强化可持续发展理念,把社会责任、企业经济目标和伦理目标有效相容。

参考文献:

- [1] 李维安. 公司治理[M]. 天津:南开大学出版社,2001:15-17.
- [2] 王春和,黄清. 家族企业与家族式管理辨析[J]. 商业研究,2006(8):62-64.
- [3] 唐士明. 对民营企业家族式管理模式的思考[J]. 经济视角,2005(1):59-61.
- [4] 王林,杨东涛. 我国民营企业创业初期家族式管理模式优势研究[J]. 现代管理科学,2007(3):20-22.
- [5] 杨蕙馨,王长峰. 家族式管理与家族企业核心竞争力[J]. 山东大学学报:哲学社会科学版,2006(2):88-90.
- [6] 刘难. 论中国家文化对家族企业制度选择的影响[J]. 社会科学评论,2009(3):54-56.
- [7] 储小平. 家族企业是一种低效率的企业组织吗[J]. 开放导报,2000(6):15-17.
- [8] 郑晓军,李必强. 中国传统“家文化”对私营企业家授权的影响[J]. 中国地质大学学报:社会科学版,2007(2):67-69.

Discussing the Causes about of Small and Micro Businesses Choosing Family Management Mode

ZHU Li

(Lianyungang Radio and Television University, Lianyungang Jiangsu 222000, China)

Abstract: Small and micro businesses have an important position in the market economy. At the same time, they have won the attention because of the powerful vitality and applicability. However, for the exist there are also a lot of difficulties small and micro businesses, such as the short life cycle, the financing bottleneck, upgrade slow. Many scholars think that it relevant of family management mode. The paper analyzes the characteristic of family management mode, and discusses the causes about of small and micro businesses choosing family management mode, then gives the suggestion about of sustainable development to small and micro businesses.

Keywords: small and micro businesses; family management mode; choose

(责任编辑:李 军)