

家族企业为何难创新

继承与发展固然重要,但求新求变也成了家族企业持续繁荣的关键点

编前的话 当今时代,对不少家族企业来说,“传承”与“稳定”越来越多地面临着创新与变革的冲击。新一代家族企业领导的新思维遇到老一代家族企业管理者的老办法,最容易“擦枪走火”引发各种问题。

继承与发展固然重要,但求新求变,也成了家族企业持续繁荣的关键点。

新加坡国立大学商学院副教授马莲·迪乐曼(Marleen Dieleman)多年来致力亚洲家族企业管理领域的研究。她为家族企业的创新突破与持续发展课题,找到了一剂良方。

□ 马莲·迪乐曼

企业需要不断改变,才能生存。所谓的“改变”,可以是新产品、新业务模式或是全新的工作方式。

在亚洲,家族企业林立成为区域商业格局的一大显著特征。这些家族企业是否更善于创新?亦或是受限于其经营模式,他们更趋于因循守旧?

部分观点认为,因为家族企业往往更加节俭和保守,所以缺乏创新能力。例如,企业所有者可能更倾向于对决策和开销进行严格控制,因而实验和创新的空间有限。

笔者所教授的家族企业课程,学生们在回顾自身经历时会提到,自家企业的经营方式

太过传统,以至于他们担心自己无法成为专业的管理者。他们可能有着很好的创意,但只要父母还在身边,他们就难以将想法变为现实。

最重要的是,家族企业所有者的超长任期,可能会导致企业僵化,并阻碍对业务进行彻底改革的尝试。

亚洲家族的元老一般不愿意退休,但新时代到来,他们又可能无法掌握新技术或理解新的消费趋势。

此外,高级管理层和董事会多是由经验类似、想法趋同的企业所有者及其亲信组成,这往往会导致高度统一的群体思维,进一步阻碍可能的创新。

机会和风险

但是,上述这些说法真的

代表了全部情况吗?家族企业是否可能基于自身的运营方式,而获得更强大的创新能力,引领真正的大变革呢?

家族企业早期的创业者们,习惯寻找新的机会并愿意承担风险。家族领导者,尤其是大股东,则拥有实施长期战略所需的权力和时间——这往往是外聘的CEO所缺乏的优势。

此外,家族企业新一代成员可能年纪轻轻,就坐上管理位置,他们可能会加快企业采用新思路。如果几代人能够高效合作,则可以产生出极佳成果。

家族企业所有人,尤其是在亚洲,通常会深度参与到所有的决策中,从而逐渐获得对自身业务和行业的非凡见解。掌握了这些知识,他们可能更清楚如何才能“把钱花在刀刃上”。

他们的直接参与,也意味着可以更好地监控创新资源的使用情况,因此学习过程也将极富挑战性。

能力与意愿

上述情况,导致了所谓的“能力-意愿悖论”,并影响着家族企业的创新。

有些案例中,家族企业所有

者对创新进行投资,他们往往能更好地将投入转化为切实的结果。但研究同时表明,他们对新举措的投资意愿却相对较低。

笔者调研过的几个家族企业,结果都发现他们陷入了价格战的泥潭,无法凭借独特的产品脱颖而出。随着经济增长速度的放缓,他们开始面临利润率下降的问题,因而转向专注于成本控制。

不仅价格竞争的策略难以持续,家族的继任者们往往也缺乏经营的热情。为了保持低价,企业可能会在可持续发展、企业治理、产品质量或是工作环境方面做牺牲,但这些恰恰是年轻一代的家族管理者所在乎的。

的确,许多家族企业接班人告诉笔者,他们对父母的生意“毫无兴趣”,一些接班人私下里甚至表示他们宁愿离开公司。

打破价格竞争的恶性循环需要的是创新,要专注于生产更高价值的产品,转换新的思维方式。它要求领导人有意识地对公司进行战略定位,而不是简单地以争夺市场份额为唯一目标。

许多家族企业对这一转变毫无准备。企业组织结构可能过于简单,而无法尝试新事物;

又或者,这些企业可能在创新方面花了不少精力和资本,但其所选择的方向又不具有所需的高价值。

下一代的家族领导者往往会体验到深深的挫败感。一方面,他们受困于已经过时的商业模式;另一方面,他们却没有能力对家族企业重新定位,以赢得社会的敬仰。

面向未来

然而,如果像研究表明的那样,家族企业创新的效率更高,那他们又该如何对这一点善加利用,实现更大的成功呢?

其中一种策略是积极主动地将创新融入机构之中。许多企业家都会收到不少人的新项目,以寻求他们的资金支持。这些人都是创意生产者,但他们追求的是自己利益,而且这种创新过程是非系统性的。

更好的方式是在公司董事会中任命一位行业创新专家,使这些创新者的目标与家族企业的目标保持一致。选择这些专家时,要看重的是创意的多元化,而非与家族的熟识度。

如果担心失去对企业的控制,家族企业领导者则可以考虑成立“创新咨询委员会”,定期就企业应该如何与时俱进进行报告。这种“面向未来”的投资,应作为战略规划周期中的一个单独项目。

推行新想法其实很难,特别是在以自上而下决策为特征的亚洲传统商业环境中。出于这个原因,另一个要注意的方面是,应该为创新项目任命顾问和负责人。

创新需要来自老一辈的指导,并由一位积极的负责人具体执行——这名负责人可能是家族的年青一代。老一辈的指导能够确保行业知识的传递,而负责人则可以充分利用家族资源尝试新的想法和模式。

或许,家族企业可以将其分出为独立的实体,以避免在家族企业中被“传统业务”边缘化。

如果家族企业能够利用其深厚的行业知识、强大的监督能力和创业驱动力,那么,家族企业完全有能力成为各自行业的开拓者。

当他们成功地走在创新的最前沿时,就更能吸引下一代的领导者,从而使家族企业生生不息、持续繁荣。



第十六届中国国际数码互动娱乐展览会在沪举行

第十六届中国国际数码互动娱乐展览会近日在上海新国际博览中心举行。图为参观者在一家游戏企业展台前试玩新款游戏。

新华社记者 方喆 摄

让制造业心无旁骛搞创新

□ 陈晨

414.26 米、1193 个座位——近日,北京南站,由我国自行研制的全球最长高铁列车 16 辆长编组“复兴号”正式上线运营。凭借领先的技术,缩短着城市间的距离,一路驰骋,载梦腾飞的中国高铁成为一张闪亮的国家名片。这是,我国的制造业。

低速的光芯片和电芯片已实现国产,但高速的仍依赖进口。国外最先进芯片量产精度为 10 纳米,我国只有 28 纳米,差距两代。这,也是我国的制造业。

根据联合国数据,2016 年,中国制造业增加值达 30,798.95 亿美元,占世界比重达到 24.5%,比世界第二位美国制造业增加值 21,830 亿美元多出近万亿美元,几乎是世界第二位美国和第三位日本制造业增加值的总和。这,是中国的制造业。

我国装备自给率达 85%,但主要集中在中低端领域;在高端装备领域,80%的集成电路芯片制造装备、40%的大型石化装备、70%的汽车制造关键设备及先进集约化农业装备仍依赖进口。这,也是我国的制造业……

数字印证出,“大而不强”成为我国制造业难以摆脱的标签。案例则表明,产业发展不均衡,高端制造能力薄弱、自主创新能力不强等成为我国制造业面临的突出问题。从产业发展的角度看,我国制造业不管是从创新能力、核心技术拥有还是关键零部件生产、高端产业占比等各方面来讲发展都很不充分,低端制造产业供给过剩、高端制造产业供给不足阻碍着我园迈向制造业强国的步伐。

于是乎,“中国制造业怎

么了?”“中国制造业还能崛起吗?”……越来越多质疑涌向我国制造业,在一片看衰的声音中我们能听到响亮的回答:中国制造当然能。数据显示,今年 1 月~5 月,我国高技术制造业和装备制造业增加值增速分别比全部规模以上工业快 5.1 个百分点和 2.4 个百分点,工业化和信息化融合发展加快,市场研发和技术创新力度加大。而高铁、特高压等这些中国名片、大国重器的成功实践也表明,我们可以把核心技术、关键技术牢牢握在自己手中,坚持走好创新之路可以不断攀登发展制高点。

中国制造怎样实现高质量发展?答案自然也离不开创新。然而创新二字说来容易,在实践中则意味着大量研发资金和人才要素的投入,意味着从业人员要长期攻坚克难、意味着不能半途而废、意味着持久的付出和坚持。

因此,要实现制造业转型升级、提高创新能力,就要为从业人员营造心无旁骛搞创新的环境和条件。具体而言,要进一步优化营商环境,减轻企业负担,为中小企业创新能力提升创造更好的政策条件;加大知识产权保护力度,保护科研人员和企业的创新成果和创新动力;打通创新链中基础研究和产业化间的关联,提高科技成果转化效率;提高各层次技术人员的待遇,加强人才培养和技术培训,提高技术工人的创新能力。此外,还要深化开放,将我国制造业发展融入全球价值链中,做好引进消化吸收再创新的工作,加快消除核心技术受制于人的隐患。当制造业可以心无旁骛去创新,当制造业从业人员敢于创新、勇于开拓、乐于苦干,制造业高质量发展之路必能迈出坚实步伐。

观点

工业和信息化部部长苗圩:

互利共赢、开放合作是中国制造业发展过程中坚持的根本原则,中国制造业不会对外企设不公平障碍。不仅不会设限制,中国制造业对外开放还需要进一步扩大开放领域,提高政策透明度和稳定性,优化营商环境,为全球投资者营造一个稳定公平透明、法治化、可预期的营商环境。

对外经贸大学国际经贸学院教授卢进勇:

中国制造业领域对外开放幅度较大,走在发展中国家前列。这些年中国制造业对

外开放策略整体较为成功,体现在中国成为世界第一制造业大国。当前的开放举措将使民族汽车品牌在进一步对外开放中实现产品、技术、管理等方面的转型升级。制造业是我国国民经济的重要支柱和经济增长的主要支撑力量,贡献了国内生产总值的 40% 左右,是这些年经济发展的重要动力。

中国贸促会研究院国际贸易研究部主任赵萍:

改革开放 40 年的经验表明,开放带来进步。虽然当初外来商品进入中国市场对本土产品产生了或多或少的冲击,但最终没有打本土产品,反而使中国制造业的竞争力不断提升。同时,中国第二产业的开放经验为第三产业指明了方向,第三产业也要以开放促发展。



暑假里的“小小货郎”

近日,一项名为“小小货郎担”的暑期实践活动在浙江义乌国际商贸城举行,一些 8 岁~14 岁的学生“小货郎”在货摊前帮忙销售商品,遇到外国客人便使用英语进行交流。据了解,这些“小货郎”都是当地市场经营户的孩子,经过筛选共有 120 名报名者参与本次实践活动。孩子们通过体验,既锻炼了自己的外语交流能力,又切身感受到了父母平日里工作的辛劳。图为一名“小货郎”向外国客人推销商品。

新华社发(龚献明 摄)

企业家是推动高质量发展的关键主体

□ 张军扩

推动高质量发展是一项十分复杂的系统工程,不仅涉及相关政策体制的调整、改革和完善,也涉及消费理念、社会文化等深层次的更新与转变,需要政府、企业、社会组织、消费者及社会各界的共同努力,但其中比较关键的主体和要素,是企业家和企业家精神。激发和弘扬企业家精神,充分发挥企业家作用,是新形势下推动高质量发展的一个重要途径和一项关键举措。可以说,企业家精神与高质量发展的要求是高度一致、高度相通的。

推动高质量发展,无疑需要政府制定合适的政策、创造良好的环境,需要科技人员进行创新,需要良好的金融体制

和资本市场提供资金支持,需要具有较强购买力和理性消费理念的消费者。但所有这些要素能够发挥作用、成为现实的生产力,都需要通过企业家这个环节进行整合。企业家寻求商机和创业的过程,实际上就是根据现实供求条件和政策环境进行资源整合和价值创造的过程。进一步看,企业家进行创新和资源整合,并不是简单被动地接受现实,它不仅能够在现有的资源、政策和体制环境下进行创业,同时还会通过其创新创业行为影响和引导各类要素升级和改进,从而对整个经济转型升级和质量提升起到推动作用。

作为一种人力资源,企业家才能和企业家精神存在于社会人群当中,存在于市场经济

的各个角落。当环境和条件不具备时,它就无用武之地,只能是一种潜在的资源;只有当环境条件适宜时,它才能被激发出来,才能变成现实资源。比如,改革开放以来,企业家如雨后天春笋般涌现和成长,对我国经济发展作出了突出贡献,根本的一点就是我国实行了社会主义市场经济,企业家有了用武之地。

同时,我们也应看到,企业家才能和企业家精神,在一定意义上也是制度和环境的产物。不难想象,如果产权不能得到有效保护,就不可能有长远的恒心与坚守;如果靠批条子拉关系争取优惠政策就能够轻易获利或获得竞争优势,谁还会愿意踏踏实实埋头苦干;如果靠投机炒作玩虚的来钱那么

快,谁还会愿意踏踏实实搞实体经济。

当然,这样说并不是否认企业家精神的优秀内涵,激发和弘扬企业家精神,也离不开企业家自身的定力和坚守,优秀的企业家之所以被尊重,正因其“创新者”与“实干家”的角色。但从体制和政策来讲,我们应当努力创造正向激励的环境,让那些真正按照企业家精神办事的人能够赚钱、能够获利。

长期以来,党和政府十分重视通过创造适宜的体制和政策环境激发和弘扬企业家精神。特别是党的十八大以来,我国通过扎实推进“放管服”改革、大力促进大众创业、万众创新等重大举措,不断优化营商环境,取得了有目共睹的进展和成效。从