



家族企业如何成为强力创新者

人际网络优势、忠诚以及创新积极性让家族企业成为强力创新者。

莫顿·班纳德森

MORTEN BENNEDSEN

INSEAD经济学教授, André and Rosalie Hoffmann 家族企业研究中心首席教授, 温德尔国际家族企业研究中心学术主任, 霍夫曼研究基金联合主任。莫顿·班纳德森是家族企业及其治理领域的领先研究者, 他关于家族企业传承和永续发展的研究和著作被广泛引用。他是丹麦商务部家族企业传承政策顾问, 并为私募基金、丹麦外交部、世界银行等企业和机构提供咨询。

“家族企业”和“创新”两个词似乎是一对“冤家”。家族企业给人的印象是: 严格掌控、风险规避、很长的CEO任期, 而且往往身处传统行业或者生产传统产品。有些研究甚至认为, 正是因为这些理由, 家族所有制会损害创新。但也有些研究认为, 家族所有制有益于创新。不过两种观点都忽略了一个基本变量, 也是一个决定了家族企业创新优势的基本变量: “家族资产”(family assets)。

家族资产可以被定义为创造价值的资源, 比如家族的姓氏、声誉、传统、人际网络、家族文化以及家族价值观等。正如哥本哈根商学院(Copenhagen Business School)战略管理教授尼古拉·福斯(Nicolai Foss)和我在一篇题为《创新过程中的家族资产与负债》(Family Assets and Liabilities in the Innovation Process)的论文中谈到的, 这些资产可以吸引人才、激励员工、增强利益相关者的忠诚度, 并有利于构建宝贵的人际网络。

这也是为什么我认为家族企业在创新时有自身的优势, 而非家族企业则没有“家族价值观”这类资源的原因。此外, 家族企业能赢得供应商的忠诚, 因为双方建立的长期关系, 供应商不太可能讨价还价。这些优势会让家族企业的经营战略和创新战略与众不同。

他们靠什么实现创新?

第一, 家族企业独有的创新优势: 人际网络优势。由于

能将自己的价值观和声誉与人脉整合到一起, 家族企业的人际网络往往拥有非家族企业人际网络不具备的优势。为了构建长期的重要关系, 家族企业更看重诚实的交易。

齐心协力地把家庭成员送进有关的“圈子”同样对企业的创新大有帮助。比如说, 德国的科技企业德国贺利氏集团(Heraeus)就有一个悠久的传统: 让家庭成员在化学和物理学获得博士学位, 并在相关研究机构担任高层研究职位, 这一传统为企业赋予了获取最新科学知识的优势。

家族企业是强力创新者(strong innovator)的第二个因素是忠诚。家庭成员出售或者退出企业的可能性要低得多, 这就意味着当他们遇到企业发展障碍时, 他们必须进行创新。荷兰贸易公司Van Eeghen就是一例。18世纪末, 该公司在西欧的贸易受到了法国革命和拿破仑战争的影响, 公司与英国的贸易活动陷入瘫痪。为此, Van Eeghen将贸易方向转向北美, 利用这个机会购买土地, 并在北美地区扎下根来。该公司至今仍在继续采用这种他们称之为“机能适应”(functional adaptability)的策略。该公司更近一次的进展是在1998年创建了一家新公司, 专注于营养健康和食品强化剂等产品, 并退出了咖啡、可可、皮革和烟草市场。

第三, 家族在创新的积极性方面独具优势。行为经济学家和社会心理学家认为, 工作中是否有积极性会带来完全不同的结果。研究表明, 比如在面对创新这类复杂事务时, 协调一致的努力会起到激励彼此的作用, 从而使人更有积极性。但是这种积极性往往会随着时间的延续而减弱, 除非有强大的外力去维持。家族企业则可以做到这一点, 因为相比没有血缘关系的外人, 家族凝聚力能让家庭成员之间更容易分享知识和互相支持。

“这也是为什么我认为家族企业在创新时有自身的优势，而非家族企业则没有“家族价值观”这类资源的原因。此外，家族企业能赢得供应商的忠诚，因为双方建立的长期关系，供应商不太可能讨价还价。这些优势会让家族企业的经营战略和创新战略与众不同。”

当资产成为负债

那些起初有利于家族企业创新的特别条件，往往也会成为企业持续创新的“负债”。比如前面提到的家族企业与利益相关者之间构建的忠诚关系，就可能让家族企业不得不维持对这一关系的绝对忠诚，以至于无法在企业创立的社区获得有利的经营条件。乐高公司（Lego）2004年转型之后，作为转型的一部分，该公司不得不艰苦努力地维持着其很大一部分仍留在丹麦比伦德（Billund）的生产设施；而其他公司则将生产外包给了劳动力价格便宜的地方，并因此获得了成本优势。

另外，家族企业有可能还会发现自己置身于与提供劣质产品或者相对逊色的供应商的捆绑关系之中。除此之外，家庭成员之间可能过于彼此依赖，不愿意让“外人”进入权力圈子，即便非家庭成员确实是更高效的变革推动者。

创新制度化

企业怎么避免让家族资产成为创新的拖累呢？答案是：通过对家族和公司结构的治理以及对关键人物的激励等措施，使创新制度化。

为了解这种实践，我们不妨来看看穆里耶兹（Mulliez）家族企业的沿革，该公司1961年创建了欧尚（Auchan），现已成为全球最大的连锁超市之一。另外，该家族还拥有20多个零售品牌，800位家庭成员中有550位是家族多个企业的所有者。

为应对家族企业规模的快速扩张，穆里耶兹家族发明了一种全新的组织结构，其中一个特点是，这个组织结构能帮助新一代家庭成员成为创新者；而让新生代成为创新者，正是确保家族企业基业长青必不可少的条件。

首先，为了给新创企业提供资金支持，该家族重建了所有权结构，并在集团内部建立了一个私募股权公司，该公司的资金来自运营公司。其次，该家族构建了一种“双重治理”（dual governance）结构，为家族董事会赋予了比运营公司董事会更大的权力，也为后代提供更清晰更透明的指引。第三，制定“家族协议”（family pact），通过协议中的家族价值观将家庭成员紧密地联系在一起。第四，建立起一个正式的家族教育体系，在年轻的家族成员加入家族企业以前，培养他们的创业能力。第五，设立一个原则：所有家庭成员都在控股公司持股，而不再持股运营公司，这一原则让所有家庭成员享有同样的激励制度。

这样的策略可以让该家族无须寻求外部资金的支持就能扩张企业规模，并能将家族资产代代相传，而且所有家庭成员都能享有同样的激励机制。在家族企业内部发现创新者并为他们提供财务支持，大大增加了家族企业保持创新优势的可能性。

本文转载自INSEAD Knowledge, 网址: <http://knowledge.insead.edu>, 版权所有
INSEAD 2016
译/艾鲁

INSEAD
The Business School
for the World®

INSEAD是世界上最领先和最大的商学院之一。全球化的视角和文化的多样性体现在INSEAD研究和教学的方方面面。每年有超过9500高管进入INSEAD法国枫丹白露法国、新加坡和阿布扎比的三个校区学习。2016年INSEAD在《金融时报》全球MBA排行榜上名列第一。



INSEAD 家族企业管理公开课程网站



INSEAD 高级管理教育官方网站