



公司治理
范博宏 李思飞

百年老店的挑战： 无形价值观如何传承

笔者对丹麦3000家民企的调查显示，企业家无形的价值观往往会影响其经营决策。如智利 Ultramar 公司等百年老店的成功，无不在于将创始人的价值理念进行了有效传承，传承的方式不仅包括潜移默化的教育、文化融合等，还能通过制度化建设、知识管理等方式化无形为有形。

企业在发展为百年老店的过程中，必然面临众多的挑战。每一位企业家都需要为企业的永续经营找到意义，明确他们的奋斗为何而战、为谁而战，并将这种意义不断地传承下去。这种无形的价值理念将会影响企业的经营运作，而能否有效传承此价值理念，也成为企业能否永续经营的决定性因素。

价值领导： 适合新兴市场的领导模式

娃哈哈董事长宗庆后为人瞩目的，是他在管理中独特的个人风格。作为拥有300亿元资产、150多家分公司的娃哈哈集团的领导者，宗庆后没有在总部聘用大量的经理人，而是坚持事必躬亲，亲自巡查各地分公司和产销第一线。在整个企业里，所有人都是执行者，只有宗庆后是唯一的决策者，是近3万名员工的大家长。宗庆后的管理模式和他的个人理念分不开，他以毛泽东为偶像，用其战略思想管理企业，并曾公开表示“中国企业需要强势的领导者”。

在中国乃至其他国家的民营企业

范博宏为香港中文大学会计学院及财务学系联席教授、经济金融研究所所长、财务学系主任。李思飞为该校财务系博士研究生。

中，很多企业家以个人独特的思想与品格影响企业的管理营运，从而形成了每个企业独特的企业文化和核心价值。这种领导者将其理念或价值观落实为组织成员的行为指导的领导模式，被称为价值领导。

近来发生的富士康员工连续自杀事件，除了反映以廉价劳动力争取订单这种新兴市场企业常见的竞争模式所带来的痛苦，亦凸显了价值观对于现代企业管理的重要意义。富士康通过半军事化管理、森严的等级制度等方式追求高效率、低成本的生产，却忽视了企业理念在众多员工中的分享，使得员工在价值认同上失去了方向，就好像自杀者卢新在日记中所写：“现在在我的人生第一步就走错了，很迷惘……”。这种价值的缺失与冲突，对于中国80后甚至90后年轻人的影响尤为深刻。以这一阶段年轻人为主要劳动力的富士康，虽然为他们提供了衣食住行方面良好的物质条件，但是，没能成功地构建与分享企业价值理念，使得富士康和员工都付出了惨痛的代价。价值认同，对企业经营影响深远，亦非加薪与迁厂等短期的措施所能弥补或替代。

除了价值领导，经验领导也是较为

盛行的一种领导模式。经验领导是利用过往经验等信息进行不同的情境分析，根据分析结果选择最适宜的决策。经验领导至今仍是西方最重要的管理决策方式。但是，当领导者遭遇与以往经历截然不同的崭新境况时，经验领导的效果将被削弱。对于在瞬息万变的新兴市场中冲锋陷阵的企业家而言，经验领导模式常常无法成就企业家及时的决策。面临节能减碳、劳动力短缺、政策改变、新事业的进入、企业传承等林林总总的新问题，企业家常需以主观的价值判断作出决策。

从丹麦3000民企调查看企业家 价值理念如何影响企业决策

企业家的价值观，可能来自天赋，也可能来自其家庭教育、学习经历、宗教信仰和地域历史、风俗、文化的熏陶。笔者之一（范博宏）与哥本哈根商学院教授班纳森（Morten Bennedsen）正在合著的《世界民营与家族企业治理》一书中，发布了对丹麦3000家民营企业的调查研究结果，这一调查询问了企业家的宗教信仰等价值观的问题。丹麦大部分民众信仰被奉为国教的基督教信义宗（也称路德教派），这一教派强调因



信得义,认为“好行为”是信心的表现之一,其下属的信义宗世界救济会是全球最大的慈善组织之一。

我们好奇的是,企业家的宗教信仰及在此熏陶下的价值理念是否影响他们的企业决策。通过调查我们发现,有强烈宗教倾向的企业家有更强的动机通过努力经营企业为后代的生活提供保障;在选择家族内部成员作为继承人的企业家中,有强烈宗教信仰者是宗教信仰较弱者的两倍;来自具有宗教信仰家庭的企业家同样更愿意为了保障子女的未来经营企业以及选择家族内部的继承人。

价值理念不仅影响企业家的经营目标,也会影响其处理冲突的方式和对企业价值的认知。我们考察了企业家所面对的利益冲突,发现无论家族成员之间还是家族成员与外部人之间,有强烈宗教信仰的企业家与利害相关人之间经历了更多的冲突。我们另外询问企业家们是否清楚企业的价值,这看似容易的问题其实不简单。这些企业绝大部分没有上市的股票,因此,对于企业的价值,不同评估者间必有歧异,而一部分的歧异可能是主观认知差异所致。故而,一个从众与客观的企业家可能对其企业价值的认知有所保留,而另一个主观意识强烈的企业家可能对其企业价值有充分的把握。结果显示,具有宗教倾向的企业家较为自信地认为,他们清楚企业的真实价值。

为了进一步研究价值理念对于企业家经营决策的影响,我们考察了企业家对于一些可能与企业利益最大化有冲突事件的决策,如气候变化的应对。这项调研适逢2009年哥本哈根世界气候大会之前,因此,这一问题更具现实意义。在取样的3000家丹麦企业中,仅有1/4对于气候变化有清晰的应对战略,但是,超过1/3宗教倾向强烈的企业家对于气候变化作出应对。同时,有宗教倾向的企业家更多地相信,企业对于气候变化作出的努力将来可以为企业带来利润。

这项调研的结果显示,无形的价值观念,往往与在其影响下的企业家的经营

目标与决策有不可忽视的关联性。对于价值与经验领导两种并行存在的管理模式,我们无意评判孰优孰劣。但我们的观察发现,企业家普遍有价值理念,而成功跨世代经营的百年老店,无不将其价值理念在家族成员、员工与其他利害相关人间求得认同、分享与传承。

无形理念的传承方式

世界各地成功传承的经验,为我们提供了具有参考价值的价值理念传承模式。

Ultramar Agencia Maritima (简称 Ultramar) 是智利的一家航运公司,由1937年作为船长从德国到达智利的阿尔伯特·冯·阿彭(Albert von Appen)创办。这家公司最初是欧洲航运公司在智利的代理商,逐步发展成包括港口运营、内陆航运及仓储的大型航运公司。von Appen 家族在发展 Ultramar 时就遭遇了德国文化与智利当地企业文化的冲击:智利企业具有相对散漫的文化特征,注重依靠关系进行商业活动;与之相反,德国企业追求精益求精的服务品质和诚信为本的经营态度。面对商业文化的巨大差异,阿尔伯特没有依靠与政府或其他商业伙伴拉拢关系来获取业务,而是坚持了德国式的价值理念,对每一项业务都以近乎苛刻的态度实现客户的绝对满意,更为重要的是,他秉承重声誉、守信诺的观念经营企业。成功将基于德国文化的价值理念转移到了智利的商业运营中,最终为 Ultramar 赢得了良好的声誉和极高的客户满意度,并且在竞争激烈的智利航运业中获得一席之地。

为了确保家族事业长青,von Appen 家族还通过多种教育方式传承企业成功的核心理念,家族中所有的孩子都必须在德国学校接受教育,并且,进入企业后,在父辈的言传身教下将德国文化的特质融入经营中。同时,Ultramar 也在智利兴办了很多德国及欧洲式的学校,赞助了很多前往德国的游学项目,将其所坚持的文化

赛尔迪®增资扩股

湖州赛尔迪生物医药科技有限公司是一家主营蛋白指纹图谱仪、质谱试剂盒、特殊检验的自主创新高新技术制造业。蛋白指纹图谱技术,在吸取传统技术优点的基础上,克服了传统技术中的某些缺点,创造性地增加了特异性蛋白指纹图谱阅读系统,被称作临床检测技术最新一代或第四代产品。公司拥有自主、创新的发明专利近50余项;2010年、2011年、2012年的产值预计达到3000万元、6300万元、13230万元;2010年6月公司董事会通过增资扩股方案。

- 2003年7月提出“蛋白指纹图谱检测”的概念并获发明专利;
- 2005年5月建立“中国蛋白指纹图谱库”数据中心;
- 2009年1月在浙江省湖州市投建大型生产基地;
- 2010年1月在十家“三甲医院”建立赛尔迪®数字化及网络化诊断运营中心;
- 2010年5月获ISO 9001质量管理体系认证证书;
- 2010年6月获科技部2010年“科技型中小企业技术创新基金”;
- 2010年6月荣获“2010年第十二届中国风险投资论坛”“2010最具投资潜质创新企业”前10强,并获“生物医药项目”中国冠军;
- 2011年6月预计获取“WCX蛋白指纹图谱仪与试剂盒”SFDA注册证;
- 2013年6月争取美国、香港或国内主板上市。



投资联系方式:

湖州赛尔迪生物医药科技有限公司
网 址: www.pftchina.cn
联系人: 沈先生
电 话: 0572-2751856; 13587235281
传 真: 0572-2751857



理念进行广泛的传播。在这种努力下，家族的后代们继承了严谨经营、正直守信的德国商业品格，保持了企业良好的声誉。

Ultramar的成功不仅反映出无形的理念对于企业成功的重要意义，也说明这些对于家族企业弥足珍贵的理念，可以通过文化教育和言传身教在每一代成员中传承，最终有助于企业永续经营。

除了教育，将文化理念具体到企业的产品与品牌之上，是传承的另一方式，阳江的十八子刀具集团就属此列。阳江是广东知名的旅游城市，并以刀剪制造业闻名，当地刀

剪产量、出口量分别占全国的60%、80%，而十八子集团是当地最大的刀具生产商，其名称来自创办者李辉将家族姓氏“李”拆成“十八子”。该集团第二代掌门人李积回则将阳江的旅游文化与公司的产品结合起来，在总部兴建了刀具博物馆，详细介绍中国及阳江的刀具发展史，以展现集团致力于延续中国刀具制造业辉煌的价值理念，希望由此为企业找到永续经营的意义。十八子集团还生产了不同的古代刀具作为礼品，将无形的历史文化理念转移到了有形的产品中。

经营理念的传承不仅可以通过教育、文化融合等潜移默化的方式进行，还可以制度化建设的方式化无形为有形，形成可供操作的详细规范。笔者之一就此与天津鑫茂科技投资集团董事长杜克荣进行了深入的访谈。鑫茂集团目前拥有63家附属企业、上市公司鑫茂科技(000836)，其盈利模式在于通过精细化的成本控制与管理将科技园区做大做强。杜克荣曾从军20年，价值观和世界观都受到这一经历的深刻影响，在经营上也强调企业要讲政治，即众人之事。其个人的价值理念和运营方式是鑫茂科技成功的关键。

为了将其理念进行有效的传承，杜克荣从制度化建设入手。首先，他将63家企业按照业务性质划分为母集团和四个分集团，控股权集中在集团总部，在有控制力的情况下，管理权力则不断地下放，在每个产业培养合适的接班人。其次，在企业中建立决策小组制度，组建由80后担纲的三人决策小组，重大决策由三人同时签字决定，实现了放权

与监督的统一。最后，也是最重要的一项，是杜克荣亲自编写并推行了《企业基本法》，提出了评价企业的三标准、接受任务的三个基本做法、领导者的三个条件等运营管理规则，他希望以此

将理念具体化，让每一个员工都可以学习操作，使企业从人治走向法治。有形的制度化建设，好像给企业装上了罗盘，即使更换了船长，企业依然可以按照既定的目标前进。

对于企业重要的知识性资产，还可以通过分类、标准化、系统性学习与管理达到传承。企业的知识性资产，可以分为显性知识和隐性知识两种：前者能用文字和数字表达，容易以硬数据的形式通过各种媒介保存并传递共享；后者则高度个性化且难以格式化，例如企业的价值观念、员工对于工作的个人心得等，相对难以传承。根据咨询机构Delphi Group的调查，企业有40%以上的知识是存在于员工头脑中的隐性知识。佛教故事中“佛祖拈花，迦叶微笑”的传说就说明，在一拈一笑间实现隐性知识的传递需要何等的智慧与悟性。也正是因为传递的复杂性，企业需要一种有效的管理方式来管理显性与隐性知识，实现有效的传承。

中国台湾的《商业周刊》曾报道台湾中钢集团以知识管理的方式进行知识传承的案例。中钢集团于1971年创办，最初为合资企业，1977年转为公有，1995年转为私有企业，目前是台湾控股权集

中在集团总部，最大的钢铁企业。对于中钢而言，钢铁冶炼中的各种技术，特别是技术人员对于某项技术的个人心得，是持续输出高质量产品的关键。中钢拥有近9000名员工，平均年龄接近50岁，很快将面临持续十年的退休潮，如果不进行有效的知识传承，往后十年可能流失超过一半宝贵的知识财富。因此，中钢先后创办了中钢企业大学、中钢核心知识库、员工在线学习(E-Learning)系统，通过各种先进的技术手段将无形的知识和理念有形化。在中钢核心知识库中，各部门挑选出五六项关键专业技术，以大、中、小分类进行盘点，将建厂以来的所有技术以书面报告的形式进行汇总。对于某些关键的技术，更采用摄影、摄像等方式记录。每一个员工都可以在在线系统学习各种知识，并通过网络社区分享意见，最终实现学习—反馈更新—再学习的良性循环，从而保证了知识的有效传承。这些知识管理手段使得中钢在员工更替过程中保持经营的稳定，实现了“CEO变，经营理念不变”，同时使得新晋员工迅速获得工作所需的知识和技能，并融入企业文化。

策略的可变与价值理念的不变

企业的价值理念虽不显见，但恰如润物春雨般滋养着企业不断发展壮大。我们强调无形的理念对于企业永续经营的重大价值，以及需要费心思量以不同的方式传承，但这是否意味着墨守成规，一成不变？随着市场环境的变化，难道企业家不需要调整企业的经营理念，或者企业继承者不应将自己对企业新的理解融入到经营管理中去？难道理念的传承可以成为抗拒改变的理由？

我们的答案是，每个企业必须找到其永续经营的理由，虽然为维护这理念而采取的策略可因新形势变化，但任何策略改变不能为企业坚持的理念带来风险。理念是金科玉律，是企业的灵魂，若改变了企业经营理念与价值观，这就是一个不同的企业。

对于本文内容您有任何评论或补充，请发邮件至 xincaifu@p5w.net。