

温州人经济研究中心

要 报

2017 年第 1 期

（总第 36 期）

温州人经济研究中心办公室

2017 年 3 月 5 日

温州 IT 家族企业的家族价值观传承与创新研究

温州 IT 家族企业的家族价值观 传承与创新研究

家族价值观是一种新的管理理论，其主要适用于民营企业，是民营企业及其家族成员在日常生产经营过程中逐渐积累形成的具有自身特色的群体共识。大量研究和实践结果表明，家族价值观对民营企业的可持续性健康发展具有重大意义。民营经济作为温州经济中的主要组成部分，其民营企业数量庞大，在一二代交接的特殊时期，深入引导民营企业家族价值观传承刻不容缓。为进一步了解和掌握民营 IT 企业对家族价值观传承基本问题的认识，摸清民营 IT 企业家族价值观传承现实状况及存在的问题，我们展开重点单位走访调查、相关经验资料研究及代表性优秀企业的家族价值观个案分析等多种形式，初步了解温州民营 IT 企业家族价值观传承基本情况，并在此基础上构建起家族价值观的多层次概念框架，认为家族价值观传承是动态变化的，温州民营 IT 企业家族价值观传承需要创新。

一、家族价值观的界定以及概念框架

（一）家族价值观的界定

家族价值观是一个依据环境变迁动态调整的概念，其目标是为了最大程度地契合环境。比如，集体主义的价值观有

利于增强家族企业内部成员之间的信任程度，而强调个体主义一方面可能削弱家族成员之间的团结合作，但另一方面却利于形成家族创业必须具备的风险承担、独立自主、果断决策等重要品质。家族企业的共同价值观会通过家族文化或家族企业文化表现出来。它具有创业者的个性特征、家族行为特征及两者相结合的特征。

（二）家族价值观的两层次概念框架

我们认为家族价值观大致可以分为两个层次，第一层次的价值观，即是传统价值体系在个人身上的体现，如克己自律、强调信任关系等，这类价值观的传承通常比较稳定。第二层次的价值观，即是对缓解家庭内部矛盾的经验总结，如强调家族成员之间的和谐等，这类价值观的传承通常则会随社会环境的变化而变化。

以上二个层次构成了一个完整的家族价值观概念框架，这将为理解家族价值观和家族企业的传承奠定重要的理论基础。

二、温州民营 IT 企业家族价值观传承的主要问题及原因分析

温州民营企业经过这几年的快速发展，在家族价值观传承方面取得了很大的成效。如金欧阳没有进入父亲经营的鞋业公司，而是怀揣梦想只身进入当时在温州还算新潮的互联网行业，创立了温州国技互联信息技术有限公司，用了八年

的时间创造了一个又一个的奇迹，始终秉承“满足中小企业的网络营销需求，让企业赢得客户，快速成长”的客户战略，坚持将中小企业的发展与自身利益紧密联系起来。但从总体上看，温州 IT 企业在家族价值观传承上还存在不少共性问题。

（一）温州民营 IT 企业家族价值观传承存在的主要问题

1、一些民营企业在传承中存在浓重的传统家族血缘观念

在中国几千年形成的家庭伦理中，对于家族血缘严格要求纯洁性。同时家庭的等级秩序受到特别重视，父辈家长通常处于权力的顶端位置。社会发展变迁，家族企业作为一种可以代代相传的产业，家族都希望企业“改姓”的事情不要发生。在这种共同愿望作用下，将企业留给家族中男性后代就成了一种十分普遍的做法，特别是在温州地区。最近几年，女性企业家接班的情况确有好转，如浙江创力电子有限公司创始人林琳夫妇，她们把女儿送到英国巴斯大学深造，毕业后，应聘到高盛欧洲总部当了证券分析师，一年后硬是把她召唤回了国内，目前在温州创办了一家软件企业，为将来接班积累经验。但观察温州家族企业，不难发现多数女性企业家，虽然作为第一传承人接班，但其身边常常不乏有血缘或亲缘关系的男性传承人辅佐左右，如华利公司接班人张蕾蕾

的二弟，又如康奈集团接班人郑莱丽的弟弟郑莱毅。

2、一些民营企业尤其是中小科技型企业对家族价值观传承本质的认识还比较模糊

家族价值观是民营企业文化的核心，民营企业文化建设关系到企业的可持续发展，家族价值观的传承很大一部分取决于民营企业文化的建设。民营企业文化会在潜移默化中影响企业的氛围与决策，随着企业的发展，这种影响越来越深远。但温州家族企业创始人本身能力参差不齐，大多数家族企业缺乏完整的企业经营理念和长期发展战略，只看重眼前利益而没有长远发展，只顾家族利益而忽视社会公众利益。民营企业文化发展不成熟，多数片面追求形式主义而不顾文化建设的真正内涵，甚至一些创业人直接将企业家文化与企业文化两者混淆，导致企业文化内容模糊，缺乏特点，难以实行。部分温州家族企业对家族价值观的重要性缺乏正确的理解和认识，文化建设不理想，价值观传承更是难以进行。

3、代际冲突明显

要想实现民营企业的成功传承，首先必须保证家族内部存在一位愿意接班的成员。然而对于富二代来说，接管企业不仅意味着传承财富和权利，更是家族的使命与责任。浙江中立集团有限公司的接班人詹芒芒表示，管理企业经常要面临许多繁琐重大的决定，迷茫焦虑使她不想去接管家业。

一些家族内部存在利己主义倾向导致严重的代际冲突。

当民营企业发展到一定规模时，企业中出现了明显的权利义务冲突以及产生了家族成员利益冲突。那么，当冲突超出某种界线且矛盾已经无法调节时，家族企业内部人员便会利用自己的特权去谋取私利。这种现象尤其体现在家族大家长本着无私的利他主义对家族企业进行分配，却引发了子女之间严重妒忌和重重矛盾的恶果，最终引发整个家族的道德风险以至于企业难以继续发展和壮大，因为是家族企业，所以普遍存在这一先天不足。

4、一些民营企业传承局限于家族成员，泛家族主义倾向明显

温州家族企业中泛家族文化的典型表现为多数温州家族企业善于运用老乡、朋友、同学等社会网络关系来获取企业所必需的资源、市场和信息。如上海报喜鸟电子商务有限公司母公司报喜鸟集团有限公司的创业者们虽然没有直接血缘关系，但都是来自温州永嘉同一地域的老乡。温州企业内部常常用亲疏远近关系形成激励约束机制，如企业在判断员工是否优秀时，首先考虑的是员工的忠诚度而并非才干能力。因而，使得员工往往要通过察言观色来千方百计取悦业主，员工的创造性受到极大的束缚，并且由于缺乏有效的激励机制，员工的积极性也难以发挥。

（二）原因分析

1、个人原因

大部分 IT 企业都是由母公司出资的，不可避免受到传统模式的影响。在家族企业价值观传承过程中主要涉及两类核心利益相关者：创始者和接班人。作为传承过程的主导者，创业者的传承意愿才是传承成功的第一步。现实中，大多数创始者对于退休交出控制权产生焦虑的情绪，不愿意将权利交给能力不足的二代，甚至害怕交接破坏家族和谐。创始者迟迟不愿放手，不但不利于接班人能力的培养，更容易给二代的接班意愿带来负面影响。同时接班人往往接受高等教育培养，形成了自己独特的家族价值观，他们对职业选择有更多的想法。由于家族价值观认知上的不同，与父母的高期望相比，二代愿意接班的比例相对较低。试想一个不愿接班的人，在强迫他接受父辈在企业经营过程中积累下来的默会知识时，难免力不从心。所以，两代人缺乏对传承事件正确的理解和认识，是家族企业价值观传承冲突的一大原因。

2、家族原因

在子女早期成长阶段，父母和子女间的互动会对他们内心需求产生决定性的影响。家族价值观教育出现问题，实质上是家族代际关系出现问题。现实中代际矛盾和冲突的实例不胜枚取，代际之间缺少认同感，子女自主和父母权利之间出现分歧，父母子女因沟通少导致情感出现裂缝等。温州地区的父母在孩子的成长早期因常年业务繁忙疏于交流导致亲子不亲，又因习惯将决定权掌握在自己手中而忽略子女

的主观感受导致关系进一步恶化，互联网的出现更是让两者的距离越来越远。这种社会代际关系不合导致家族观念淡薄，直接影响了家族价值观的传承。

3、社会原因

现代社会，每个人有权选择独立的价值观，这种现状表现在代际关系上就是价值观代际多元化。美国社会学家米德言称这个时代为“后喻时代”，意思是在这个时代，孙子往往懂的比爷爷多。上一代话语的权威性不断受到年轻一代的质疑甚至颠覆。改革开放之后，温州地区迅速进入社会转型时期，价值观代际多元化的直接后果就是价值观的代际冲突。《民企二代生存现状调研报告》指出：超过 70%的企业二代自认与父母存在明显的差异，包括成功模式。提到父辈的经营理念，接近一半的二代们表示并不欣赏。同时工业发展迅速，成熟的实体经济成长或多元化的机会更少，年轻一代更希望能在正在成长的行业中投入时间和精力以获得更大的进步。社会价值观多元化也是导致家族价值观传承不佳的一大因素。

三、温州家族企业家族价值观传承与创新

1、不断加强家族价值观的变革与重塑

家族企业文化建设的主要内容就是家族价值观的塑造。家族价值观的形成将对企业的经营产生深层次的影响，对企

业的改革发展具有辅助作用。当企业的物质层面与企业的文化层面在价值观上差距太大时，企业文化将对企业经营的产生反作用力，当这种反作用力积累到一定程度，就会对企业的运营产生严重威胁。

因此，随着社会环境的改变、企业自身的发展变化，家族价值观需要不断进行调整、升级。不同的时期、不同的企业战略、不同的员工队伍、不同的产品结构，都需要不同的企业文化特别是价值观与之相适应，健康向上的企业文化对于 IT 企业的发展尤为重要。同时，在民营企业文化升级过程中，必须全面权衡当前的企业文化格局，重视家族价值观的建设，应该随着体制与制度的改革，不断地加强家族价值观的变革与重塑，尤其要注重 IT 企业经营深层次的改革。

2、家族建立良好的代际关系，实现价值观整合

良好的代际家庭关系，要求创业者在子女成长的各个阶段增进沟通，亲子之间平等相处容易使家庭成员的关系更密切，尊重年轻人的想法，给年轻人一种理解和开明的态度，有助于双方感受到来自对方的支持和认可，即使不一致，也可以形成折衷性的意见。两代之间不要互相求全责备伤害感情，正确理解并对待代际问题，代际和谐就不难实现。良性的沟通能有效增强家族功能，提高企业业绩。

除了考虑创立者和继承人的关系外，其他家族成员间的关系也非常重要。从考虑传承问题开始，子女间就可能发生

利益冲突，若前期不加强沟通，待到不可抗力已经发生时再考虑交接班中的亲子问题和兄弟雷区，以弥补效果微乎其微。在温州民营企业实现两代人交接的阶段，价值观代际整合主要表现为传承与谋变。传承，主张传承阶段依然要善用企业原有优势；谋变，旨在传承的基础上勇于创新，顺应时代，谋求新的增长点。

3、家族企业通过制定家族宪法，更容易实现家族价值观传承与创新

兰德尔·卡洛克认为在落实家族价值观的过程中，“家族宪章”可以有效地发挥行动指南的作用。“家业长青”的家族往往都是在家族宪法的指引下，实现成功的传承。家族宪法对家族与企业之间的关系做出了明确的规定，并在此基础上对家庭成员、股东、董事会和管理层进行进一步的划分和权责的精细定位。此外，在股权的转让方面，企业必须保证接班人员的合适性以及权力的集中度。在股利分配方面，企业力求家庭成员的利益合理平衡。如若有家庭成员需要退出企业则必须先告知家族委员会，待企业价值评估完毕之后再对其股权进行认购处理。所以“家族宪章”制定的难点在于如何制定切实可行的宪章。

温州民营企业制定家族宪法的步骤大致如下，首先是提炼并总结创始人坚信的价值观，以其作为家族的准则；其次是在日常工作中确保家族企业价值观的有效贯彻。其中，家

族宪法的制定首先要由家族成员共同商议决定。其次完善的制度需要不断的改进与润色，所以家族宪法的制定时必须设定修改的年限。森马服饰创业者邱光和，在企业发展过程中通过家族协商，制定合理的家族宪法及相关制度对其家族成员的利润分配做出制度性安排。通过在日常工作中有效贯彻制度内容确保利润分配政策的连续稳定和公平，从而在公司发展初期，便在最大程度上降低家族中浓厚的利己主义所带来的管理经营风险。

4、政府加大对民营 IT 企业家族价值观建设的扶持引导

家族价值观传承必须基于其赖以生存的客观环境，政府可以通过开展教育、组织培训来启发、引导和强化价值观的真正落实。通过改变基础设施和公共政策环境，塑造有利于民营企业蓬勃发展的环境。鼓励和支持民营企业“走出去”，积极参与国际合作，进行文化交流，更深层次地了解外国企业家族价值观建设情况。政府可以帮助建立民营企业接班问题分享平台，积极应对民营企业在权利转移过程中产生的负面问题，发挥政府、企业家、学者等社会各方力量共同作用，学习借鉴国外企业百年长青的经验与教训，并总结出台指导意见，加强分类指导，引导健康发展。商会可以通过对成功案例表彰激励，发挥典型案例的的引导和带动作用，促进企业共同参与家族价值观传承问题的探索与研究。

本期发送：省社科联；校办、校领导；各有关部门。

编 辑：杨黎慧

校 对：周 领

签 发：刘玉侠

浙江省温州人经济研究中心办公室编印

2017 年 3 月 5 日 印发(50 份)

联系电话：0577-86689005