

用“耐心资产”和“无形资产” 建立中小企业非家人人才库

企业新知



谭子敏

大约一年前，我写了一篇标题为“中小企业人才库从何而来”的短篇。内容主要着重于中小企业的“家人人才库”，并如何定义“家人”，以便有效地规划家人人才库的规模和范围。现在，我想借这一篇分享我对“非家人人才库”的几点拙见。

中小企业在与大企业争夺专业人才，实属下风，但并未全无胜算。中小企业一般有家族的参与，家族价值观也会在潜移默化中渗透入生意理念中。那如果可以提早或从一开始就有效，有吸引力地凸显出融合了其独特的家族和生意的总理念，这未必不是一股吸引专业人才的力量。

对比上市公司，人们一般认为家族企业较有“耐心资产”，着重于长期增长，并关注于家人，员工和生意的融合共存，而不会被短期股价波动或短期利润主宰着雇用及裁退的决定。凸显这一点就能吸引希望长期在一家公司任职的员工。再加上，家族式企业或许有某些“无

形资产”，例如家传秘方，手工技艺，特殊人脉，独特理念，经营模式，家族企业文化，等。这些“无形资产”往往是员工无法在完全商业化的大企业学习到的。也因为家族企业有“耐心资产”，员工能有机会地在潜移默化中吸收到这些“无形资产”。所以，家族式的中小企业吸引专业人才的首一步就是把自家的“耐心资产”和“无形资产”标榜出来。

比如，企业的商业远景和使命是什么，把什么独特家族价值观融入了商业理念。举例说，某一家现在是中企业，主要生产大米。商业远景是“全世界人人吃得饱，吃得好，无人挨饿”，从远大的商业远景中推敲出商业使命为三点：（1）要把企业扩大到全球，才能接触到全世界的人，（2）要保持品质和消费者可负担的物价，这样人人吃得饱，吃得好，（3）要有捐赠的文化，让无能力购买的人也吃得到公司的大米，无人挨饿。这一家把什么家族价值观融入了商业理念呢？人人吃得饱就包括了家人和员工。公司无论有多困难，业主都会尽力确保家人和员工的三餐温饱。人人吃得好代表了家人和员工会越来越来好。里头包含了家族的责任感，诚恳心和博爱心。

尤其现在的趋势逐渐往创业的模式发展，年轻一代对一定要

加入大企业的想法有了改变。如果中小企业能诚恳，有魅力地展现出自家优势，这很可能成为吸引非家人人才的激励因素一。

当然，单单敲锣打鼓地说自家有多棒，可信度不高。因此，中小型企业得加强公司治理。在中小企业，往往薪金调整和擢升等过程并不透明也无章法。在家族企业里，家人员工往往有特权，非家人员工担心的是不平等待遇。就算这家的“耐心资产”和“无形资产”有多可贵，但如果身为外人，无论在公司服务多久，还是不被视为“自家人”而无法吸收到“无形资产”，那非家人员工可能觉得再无理由留在公司，公司也很难吸引和留住专业人才。

家族式企业还得设立或加强家族治理。因为家人的纷争会直接影响到公司的运作和名声。家族治理也包括了家人如何把家族价值观体现在生意里。如果公司和家族治理不良，口碑就不佳，再加上薪金不如大企业高，中小型企业是很难吸纳外界人才的。让我们好好想想如何利用“耐心资产”和“无形资产”为起步来建立中小企业的非家人人才库吧。

作者是新加坡管理大学
李光前商学院助理教授兼
财富管理理学硕士课程学术主任