

中国家族企业成长的动因：一个伦理学视角的解释

李一中

(浙江育英职业技术学院 浙江杭州 310018)

摘要：中国家族企业起源于家庭，传统的家族伦理是家族企业的伦理基础。家族伦理作为伦理动因体现在能够对有利于家族企业的制度选择、经营管理和经济绩效上，形成促进家族企业成长的推动力。以中国传统家族文化为核心和主要内容的道德信念和价值观在组织结构和管理职能方面为企业的稳定和发展发挥了重要作用。

关键词：家族企业；伦理学；家族伦理

家族企业是“家族”和“企业”的结合体，家族的传统结构与企业的经济结构交织在一起，企业的经济结构深深地嵌入于传统的家族伦理文化之中。而且当代中国的大部分家族企业是在计划经济体制的缝隙里产生的，它们在突破传统所有制结构的同时，适用其发展的新制度环境尚未充分形成，因此，只能回到中国传统的家族制度中寻找传统伦理文化资源的支持。由于中国传统社会伦理的深刻影响，以血缘关系为核心的家族伦理为中国家族企业的存在提供了深厚的伦理基础和文化传统的支持，同时也深刻地影响了中国家族企业的发展，成为推动中国家族企业成长的普遍性的伦理动因。

一、家族企业的起源与界定

(一) 家族企业的起源

家族企业起源和定义的研究是有关家族企业研究的逻辑起点，对家族企业成长的伦理动因研究也回避不了这个问题。在家族企业起源问题上，许多研究者主张把家族企业的起源归结为“对市场的替代”，认为家族企业是市场发展的产物，其理论根据是科斯的“交易费用”理论。如美国著名的企业史专家钱德勒就主张“美国家族企业从市场中产生”、“1840年前的美国企业都是家族企业”。¹但是，如果用这个观点来解释中国家族企业的起源的历史与现实，其说服力就很薄弱。其中，中国学者汪和建的看法比较典型，他认为，用科斯的“交易费用”理论来解释家族企业的起源忽视了一个重要的历史事实，即“家庭由自给性生产向市场性生产的转化，从而产生出家庭企业或家族企业”这个历史

¹ (美) 小艾尔弗雷德·D. 钱德勒：《看得见的手——美国企业的管理革命》，商务印书馆，2004年，第6-8、3页。

事实，犯了以企业的功能来解释企业产生的错误。²诺思对此也有类似的看法。³

按照社会学理论，家庭是个双系抚育的合作团体。费孝通认为，家庭的产生是社会对于双系抚育的需要。⁴家庭兼有亲属共同体和经济共同体两大属性和功能，亲属共同体通常称为“家”或“家庭”（family），反映的是由抚育合作所产生的亲子关系、夫妇关系，属于血缘或姻缘关系；经济共同体通常称为“户”或“家户”（household），反映的是一种经济上的分工协作关系，属于经济生活关系。其中，亲属共同体最重要的功能是延续繁衍家庭生命，中国有个传统说法，“不孝有三，无后为大”。对子女的抚育是每个家长的神圣职责，是获得祖宗荣光的神圣使命。经济共同体的主要功能是通过自然的分工合作获得最大限度的经济资源为亲属共同体成员的生活和抚育提供必需品。然而，两者在家庭中的地位又有明显区别。一方面，经济共同体是亲属共同体的有力支持；另一方面，“亲属共同体对经济共同体起着控制作用，亲属共同体不仅向经济共同体提供基本的生产资料，而且向其输入劳动分工合作的必要信息”。⁵

一些学者对海外华人家族企业起源问题的研究也支持了这一说法。早期海外移民从小商小贩起步，有了积蓄之后回乡娶妻成家，之后独立经营。经营过程中唯一可以依靠的人只能是自己家庭中的人。中国的传统伦理道德观念对他们的经营方式具有很大影响。另外，当时大多华人企业的经济活动无法得到当地政府和社会的有效保护，使得以血缘关系为基础的家族或宗族成为他们的商业经营活动中得以发展的唯一依靠。⁶

温州地区的家族观念和家族传统历来相当浓厚，家族企业主在早年大多是因为生存所迫，带着发家致富、光宗耀祖的梦想远出经商。他们踏遍大江南北，甚至远涉重洋，等有了一定积蓄或客户资源后，又遇到国家鼓励非公有制经济发展的大好政策，才开始办企业的。他们走的也是类似于大多数华人企业的道路。《2005年温州个私经济运行报告》显示，到2005年底，全市共有个体工商户23.4万户，私营企业4.1万户。2005年全年共有6.5万人自己创业成为新的个体户和私营企业主，从业人员达86万人。⁷

（二）家族企业的界定

学界对家族企业的定义并没有形成统一的看法，而是不同学者一般从自己

² 汪和建：《迈向中国的新经济社会学：交易秩序的结构研究》，中央编译出版社，1999年，第301-303页。

³ （美）道格拉斯·C·诺思：《经济史中的结构与变迁》，上海三联书店、上海人民出版社，2002年，第44页。诺思认为：“所有现代新古典文献讨论企业时都将之当作市场的替代物，……然而，由于对历史重大事实——科层组织形式和交换的契约安排早于市场定价——的忽视，这种观点的有效性是有限的”。

⁴ 费孝通：《乡土中国·生育制度》，北京大学出版社，1998年，第203页。

⁵ 汪和建：《家族企业的起源与转化：一个社会学框架》，《南京大学学报（哲学人文社会科学）》1999年第2期。

⁶ 梁英明：《战后东南亚华人家族企业的发展》，《华人华侨历史研究》1997年第1期。

⁷ 《2005年温州个私经济运行报告》，

<http://www.wenzhou.gov.cn/big5/wz/shouye/jrwz/jj/userobject1ai30312.html>

的研究视角来给家族企业下定义。

家族企业作为家族所有的企业，家族成员也会采取不同形式参与企业经营。许多学者把家族企业界定为家族所有和家族经营的企业。但是，现代社会的家族企业，并不一定会由家族直接经营，即使家族参与经营，那也是由所有权派生出来的。因此，严格来讲，家族企业主要指企业的一种所有形式，它侧重于企业的所有权结构。

美国著名企业史学家钱德勒对家族企业的定义是：“企业创始者及其最亲密的合伙人（和家族）一直掌有大部分股权。他们与经理人员维持紧密的私人关系，且保留高层次管理的主要决策权，特别是在有关财务政策、资源分配和高阶层人员的选拔方面。”⁸从这一界定来看，家族企业并不是该家族成员掌握全部所有权和经营控制权，而是掌握基本或大部分两权的企业组织形式。

台湾学者叶银华将公司股权结构差异与家族控制程度纳入家族控股集团的认定，提出以临界控制持股比率来划分，只有具备以下条件才是家族企业：该家族所控制的持股比率大于临界控制持股比率；家族成员或具二等亲以内的亲属担任董事长或总经理；家族成员或具三等亲以内的亲属担任公司董事席位超过公司全部董事席位的一半以上。⁹这一界定认为，从家族拥有全部两权到拥有多数控制权再到临界控制权，都是家族企业。而一旦跌破临界控制权，它就蜕变为非家族企业。

学者潘必胜认为，当一个家族或数个具有紧密联盟关系的家族拥有全部或部分所有权，并直接或间接掌握企业的经营权时，这个企业就是家族企业。他根据家族渗入企业的程度及家族与企业之间的关系类型，把家族企业分为三种：该家族掌握全部两权；掌握不完全的所有权，但仍掌握主要经营权；掌握部分所有权而基本不掌握经营权。¹⁰在这一界定中，家族企业不是一个固定的模式。

尽管对家族企业的定义各有说法，但最核心的是家族对企业的所有权和控制权。当代中国家族企业虽是一种重要的经济组织，但同时也是承载了中国社会传统文化和伦理道德内涵的社会文化组织。因此，综合学者们的定义并结合当代中国家族企业的实际情况，可以认为当代中国的家族企业是以中国传统文化为纽带，某个家族始终拥有对企业资产的“核心控制”，并且通过将家族规则（如差序分工、家长制、亲情管理等）移植于企业，根据企业自身特点综合运用包括伦理管理在内的有效手段来实施或实现这一控制权的企业。

温州的家族企业从形式上看，不仅包括具有直接血缘关系的家族企业，也包括以亲缘、人缘、地缘等关系组织起来的企业形式。温州家族企业大致具有以下主要特征：创业家族掌握企业大部分股权，企业资产和家族财产之间没有严格

⁸（美）小艾尔弗雷德·D·钱德勒：《看得见的手——美国企业的管理革命》，商务印书馆，2004年，第9页。

⁹ 转引自储小平：《家族企业研究：一个具有现代意义的话题》，《中国社会科学》2000年第5期。

¹⁰ 潘必胜：《乡镇企业中的家族制经营问题》，《中国农村观察》1998年第11期。

界限；创业家族兼有企业所有者和经营者的双重身份，企业的决策权、执行权和监督权均由创业家族成员控制，且权力高度集中在“家长”手中。以企业创始人（家长）为核心，围绕这一核心由内向外生成一个以血缘亲疏为主要标准的结构；以血缘、亲缘、地缘和人缘为联系纽带，以维系企业对家长权威的向心力和对家族价值的认同，企业各项专业化职能的运作在很大程度上依赖于家族成员之间在长期共同生活中形成的非正式行为控制机制，情感联系和亲情交流具有重要作用。

二、家族伦理是中国家族企业成长的伦理基础

当代中国家族企业有其自身的存在理由与依据。企业的存在和发展虽然是市场经济环境和整个社会发展的实际水平等多种因素造成的，但中国是一个家族文化传统最为悠久和深厚的国度，作为中国家族企业赖以存在和发展的文化和历史背景不可否认和回避。以血缘关系为核心的传统家族伦理为中国家族企业提供了合理依据和强有力的文化支持。

（一）中国社会重“基”的家族观念

“家族”是中国传统社会的最基本单位，按照自然的血缘关系而构造起来的。实际上，中国文化是从家族观念上筑起的，家庭是中国人生活的全部，家族则是家庭的扩大。“血缘纵贯轴”可以较准确地概括中国社会传统的血缘性特点在这“血缘性的自然连接”的里层乃是以“人格性的道德连接”，是人与人之间存在的道德真实感，由此真实感而构成一个不可分割的整体。¹¹在几千年的历史发展中，中国社会的政治与文化伦理传统，始终在竭力维护着这种以血缘为纽带的“家族”观念。

此外，中国传统社会实行以自然经济为命脉，一家一户为生产单位的分散经营方式，以血缘关系、地缘关系为纽带聚族而居，形成尊卑贵贱判然有序的家族系统。同一个家族有着共同姓氏，共同直系祖先、共同宗庙、共同墓地等传统习俗，通过祭祀活动，建立起一套严密的血缘关系和社会关系合一的宗法家族组织，提倡孝顺父母、养亲事亲、儿子绝对服从父亲、尊重祖宗等伦理道德规范。

由于血缘观念和家族意识在社会现实生活中得到了极强的泛化，有着相同地域背景、经历背景、学习背景甚至宗教背景的人们很容易产生亲密的关系，这种“泛家族意识”是血缘关系的延伸。“家庭本位”是中国社会的一大特色。¹²家

¹¹ 林安梧：《儒学与中国传统社会的哲学省察——以“血缘性纵贯轴”为核心的理解与诠释》，学林出版社，1998年，第126-127页。

¹² 关于这一点，卢作孚有过一个十分透彻的描述：“……实则中国人除了家庭，没有社会。就农业而言，一个农业经营是一个家庭。就商业而言，外面是商店，里面就是家庭。就工业而言，一个家庭里安了几部织机，便是工场。……你的衣食住都供给于家庭之中。你病了，家庭便是医院，家人便是看护。你是家庭培养大的，你老了，只有家庭养你，你死了，只有家庭替你办丧事。家庭也许依赖你成功，家庭也欲帮助你成功。你需用尽力量去维持经营你的家庭。你需为它增加财富，你需为它提高地位……”（转引自梁漱溟：《中国人：社会与人生》，中国文联出版社，1996年，第71-72页）

族观念和泛家族观念深刻地影响人们对于人生的态度与认知，在家族企业里也有不同程度的体现并影响着家族企业的成长。

（二）中国家族企业的管理文化基因分析

马克斯·韦伯认为家族经济共同体的经济功能表现在对内在日常用品方面实行公有制度的使用和消费公有制（家族公产制度）。家族内部成员之间通过相互支持和共同劳动来维持和保证家族最基本的生活所需。而且，家族内部有着如“女主内，男主外”、“男耕女织”等最基本的经济分工。工业社会的发展虽然打破了传统农业社会家族式生产的经济结构，也使得家族在许多经济上的功能被社会化组织协作所代替。但是，传统社会里家族的经济功能在人们心中所产生的影响却是难以消失的。比如，男女分工、保守家族秘密、不轻易向外人借债等等观念还深深地影响着现代中国家庭和家族的经济活动。这些意识在家族企业里又得到了延续。

中国家族伦理包含以家庭为核心的价值观念、处理家庭关系的伦理规范等。家族制度的核心观念是“孝”，强调家族利益至上，以家族血缘关系为价值尺度和行为准则。在家族的差序格局中，处于中心地位的是“祖宗”，家族中的长者是整个家族的权威，在一个家庭中父亲则是权威。这些家族伦理观念虽然有明显的弱化但也是无法消除的。如，强调“孝”的背后其实却是掩盖了家族中的长辈和家長对家族财产的控制权。这样的观念在家族企业得到了明显的表现。

选择家族企业作为创业的一种组织形式，可以较好地利用了中国传统家族制度和伦理道德资源，使家族企业具有先天的血缘、地缘关系特性。因而，有助于企业实现在很短的时间内获得竞争优势，并能较快完成资本的原始积累。家族伦理的基因渗透于家族企业的企业活动以及人们的为人处事之中，在企业成长特别是初创时期，如果离开了以家族伦理为根基的家族成员的大力支持，许多家族企业只能是“空中楼阁”，难以为续的。因此，家族企业成了绝大多数创业者的首先选择。

建立在家族血缘、亲缘关系基础之上的家族企业是家族与企业的结合体。家族企业的优势在于它本身就是一个紧密的命运共同体，具有天生的“共同价值观”。企业利益就是家族的利益。企业创办者往往就是家族的才华出众者，在家族里拥有相当的威信。或者家长兼任企业主，集家长权威与企业权力于一身。他们恪守传统的家族伦理，其个人努力不是为了个人享受，而是为了家族繁荣和兴旺发达。改革开放以来，许多村民创办家族企业的目的与其说是追求个人自身的发展，还不如说是为了家庭中因实行家庭联产承包责任制以后出现的剩余劳动力谋求就业之路。这些家族企业的先行者们从一开始就被家族文化赋予了带领家族共荣的历史使命。从这个意义而言，家族企业无疑是个致富和家族繁荣的

有效载体。¹³企业对于他们来说，已不是单纯的实现经济利益的组织，更是家族安身立命、取得家族荣誉和社会地位的命运共同体。

三、家族伦理观念与中国家族企业的经营和管理

与现代企业管理的科层制度按职能与能力、分权与授权的科学管理不同，由于家族伦理观念的深刻影响，中国家族企业经营、管理上的典型特点是关系主义家长制领导和家族式信任特征。

(一) 关系主义与中国家族企业提供了重要的管理资源

费孝通将中国社会中的人与人之间的关系界定为一种“差序格局”，每个人都以自己为中心，“像石子投入水中，和别人发生关系，……像水的波纹一般，一圈圈推出去，愈推愈远，也愈推愈薄。”¹⁴社会生活中按照关系主义的原则来办事、处理问题是一个普遍的社会现象。这样的为人处事方法或原则在人们的经济活动中有明显体现和发展。各种关系中包含有人情、伦理、工具、利害等要素，其中最重要的是情感与利益两种要素。企业经济活动的目的是为了获取更多的利益，特别是在法制还不是很完善，市场信息体制还不对称的情况下，关系也就成为了一种保护和追求利益、节约交易成本的工具。由于企业的经济结构深深地嵌入于家族伦理文化之中，因此家族企业经营管理中一个最重要的特征就是受以家庭为核心的关系主义的深刻影响。这种关系的本质就是传统家族伦理中的家族主义与现代市场经济的结合，或者说是一种情感与利益的加权。

依赖亲缘关系是家族企业获取创业和成长的必需资源的重要途径。从家族企业的股份构成、股东组成、资金来源和管理人员配置等方面来看无不带有明显的“关系主义”。企业所需的人才、资金、信息、技术和营销市场等都可以通过家族的亲缘或泛亲缘关系获得。家族或亲戚的资源渠道成为了不少家族企业建立和发展的直接动因或契机。温州家族企业的创业和扩大再生产资金除了自我积累外，往往凭借血缘、亲缘关系从家族成员或亲戚、朋友处筹集。（见表2-1，第18页）陈东升对韩田村和项东村的调查也表明：韩田村114个样本中，92%的家庭在企业创办时向亲戚、房族、朋友借过钱；84%的家庭借钱给别人。¹⁵对家族企业创业具有重要作用的是与业主本人关系最为密切的父母、兄弟姐妹、亲戚、朋友、同乡等。在调查中，当被问及创业者建立企业时会与什么人合伙时，19人中有10人表示要与兄弟姐妹合伙，占50%以上；有6人选择要与朋友合作，有3人回答要与亲戚合作。¹⁶温州农村很普遍的现象是，许多农村青年从学校毕业后，往往是先到亲戚或家族的工厂或店铺里帮忙，或者是先跟亲戚去闯码头、跑业务，从而学习

¹³ 陈东升：《温州家庭家族制企业的文化分析》，《温州论坛》2001年第1期。

¹⁴ 费孝通：《乡土中国·生育制度》，北京大学出版社，1998年，第26-27页。

¹⁵ 陈东升：《村落家族文化对韩田村汽配业的影响》，《温州论坛》2000年第4期。

¹⁶ 王晓毅、朱城堡：《中国乡村的民营企业与家族经济》，山西经济出版社，1996年，第82页。

经营管理经验和必要的市场知识，以便条件成熟时自己独立开业经营。¹⁷

表 2-1：温州地区民营企业资金来源构成

%	继承家业	经营劳动所得	股票收益	海外投资	向亲朋借款	银行贷款	集体贷款	信用社贷款	借高利贷	其他
第一位	0. 00	65. 34	4. 00	1. 33	18. 67	8. 00	0. 00	1. 33	1. 33	0. 00
第二位	1. 82	12. 72	3. 64	3. 64	30. 91	23. 64	5. 54	12. 72	1. 82	3. 64
第三位	2. 50	15. 00	2. 50	0. 00	10. 00	42. 50	10. 00	15. 00	2. 50	0. 00
综合平均	1. 44	31. 02	3. 38	1. 67	19. 86	24. 71	5. 51	9. 68	1. 88	1. 21

资料来源：《浙江工商》，2002 年第 3 期，第 36 页。

从关系主义对企业员工配置的影响看，家族企业通常以忠诚与能力的加权来安排员工，在家长式外衣下合理地处理好各种物质利益关系。¹⁸家族企业中有很普遍的“自己人”与“外人”的说法¹⁹，（见表 2-2）这种划分主要是根据企业主对员工的信任程度来划分的。家族企业主通常对“自己人（自家人）”与“外人”进行明显的区别对待，温州家族企业在具体的岗位安排上具有明显的“关系主义”倾向，自家人、自己人担任的职务级别明显地高于外人，越是高级职位越是偏向于自家人和自己人，家族成员在企业高层管理部门、人事部门、财务部门等供职的情况比较普遍。（见表 2-3、表 2-4）

表 2-2：自家人、自己人、外人分类表

企业员工与家族企业主（老板）的关系									
自己是老板	配偶	父母或子女	兄弟姐妹	兄弟姐妹的配偶或配偶的兄弟姐妹	其他亲戚	以前曾经共事过的人（同事、战友等）	来企业之前已经是朋友	同学	没有关系的人
自家人					自己人			外人	

资料来源：张强：《自家人、自己人、外人——中国家族企业的用人模式》，《社会学研究》2003 年第 1 期

表 2-3：温州家族企业各种职务在自家人、自己人和外人中的分布（%）

总 经 理			副 总 经 理			部 门 经 理			其他高级管理职务		
自家人	自己人	外人	自家人	自己人	外人	自家人	自己人	外人	自家人	自己人	外人
66. 7	26. 7	6. 6	29. 0	29. 0	42. 0	8. 1	27. 5	64. 4	9. 5	16. 2	74. 2

资料来源：根据相关数据整理获得。

表 2-4：温州家族企业家族成员在管理层任职情况及职位名称

¹⁷ 史晋川等：《制度变迁与经济发展：温州模式研究》，浙江大学出版社，2002 年，第 372 页。

¹⁸ 袁友军：《论民营企业内部经营管理过程中的关系主义》，《学术交流》2004 年第 5 期。

¹⁹ 张强：《自家人、自己人、外人——中国家族企业的用人模式》，《社会学研究》2003 年第 1 期。

部 门	比例 (%)	所任职务名称
高层管理部门	95.65	总经理、副总经理、厂长、外贸部经理
人事部门	34.78	人事经理
财务部门	98.43	财务总管、会计、出纳
办公室	60.87	办公室主任
生产部门	73.91	车间主管、生产主任、生产科长、生产部经理
经营部门	60.87	营业部经理
后勤部门	52.17	后勤主管

资料来源：根据相关数据整理获得。

（二）家制是中国家族企业管理的重要特色

家长制源于家庭、家族等血缘群体，属于一种典型的人治模式。在家族企业的经营管理中，家族企业主（通常称为“老板”）具有至高无上的权威，并且在家族企业的管理中运用这种权威，管理家族企业就如同家长管理家庭一样。家族企业犹如一个大家庭，董事长或总经理就是“家长”，所有员工自然也就是其“家庭”成员，家长有责任照顾每一位成员。这里的“家长”往往是企业创始人，如果一个企业是父亲创立的，妻子和孩子也在企业工作，这种家长是完全意义上的家长。但是，有时候企业是几个兄弟中的一个创立的，父母亲和其他兄弟姊妹也来上班，那么这个创始人应该就是企业的“家长”，他在企业的地位是最高的，说话也最有权威。从实践来看，家长的权威首先体现在老板以当家人的角色对企业经营管理的高度控制权，这是家族企业中的普遍现象。家族企业实际上就是老板的企业，老板就是企业的家长。企业的组织管理主要依靠老板个人的直觉、经验和个性，缺乏固定的程序和规则。

对温州家族企业的调查发现，企业重大事项主要由投资人决定，而投资人与董事长和总经理实际上就是一个人，那么企业决策权的集中度就更高。与决策权高度集中相适应，老板也在企业内部逐渐树立了家长的形象。在韦伯所讲的现代结构化、制度化的企业中，企业主是为了自己的经济利益投资经营，员工则是挣钱吃饭，除了雇佣与被雇佣的市场关系以外，双方谈不上什么别的关系。但是家族企业的作为“家长”意义上的老板，还扮演着员工的恩主或利益负责人的角色。正是这种角色使得双方蒙上了一层超过市场交易的特殊关系，“家长”实际上是家族成员利益的代理人。虽然家长控制着家族财产的所有权和经营权，拥有不受家族成员制衡的权力，但是不论是在观念上还是在实际上，人们从来不认为家长会利用这种权力为自己谋私利。“家长所做的一切都是为了这个家庭”由于对员工的录用、提拔、奖赏取决于老板的主观判断，而不是各种机构性程序化的客观标准，因此，奖励谁、重用谁、提拔谁，相对于没有得到这种好处的员工，就成为一种老板的恩惠。绩效奖金，红包年终奖励方式的大量应用等也是让员工分享老板的“剩余索取权”，其含义就等于老板对企业的权益没有独占，员工得以像老板自己的子女一样得到老板财产权益的好处。此外，特别的照顾还

包括对员工的私人生活给以关注，甚至帮助员工找对象；帮助能力欠佳者、对中意的员工给予特别的栽培。“我的员工都是我的家庭成员”，这句话不仅是出于经济上的实用主义的考虑，也是企业主内心的价值观念的反映。这些都远远超出了一种雇佣与被雇佣的关系。

与老板的“家长”角色相对应，员工扮演的是“子民”的角色。这种角色有三个基本层次。第一个层次是顺从，是指员工被动地、机械地对老板不折不扣的百依百顺。其次是忠诚，即员工对老板个人的忠诚，由此会激发出一种主动的、自发的责任心。第三个层次则是要常怀感激之情。老板给员工的工资奖金，本是员工劳动应得，但是在家族企业里，老板总要通过某种形式，使得这种工资奖金是老板的特别照顾。反过来，老板也希望员工对此常抱有感激之情。懂事的员工也要假意地或发自内心地把老板给自己的待遇当成是特别的恩赐。不熟悉这一规则的员工，在家族制经营的企业里是难于得到老板重用的。

有人认为家族企业的经营管理理念是过于陈旧的，往往与现代企业管理思想差距甚远。其实，管理的根本在于效率。效率是决定管理理念先进抑或落后的基本尺度。对于家族企业的效率，历来有不同看法。在家族企业里，重大事务的决策程序简单，基本上是一个人说了算，决策成本较低，通常决策执行的效率也很高。究其缘由就在于作为决策者是集家长权威、伦理权威与管理权威于一身的人物，既是家庭（或家族）的家长，又是企业里的厂长（或经理、董事长等），因而他们在生产决策、企业管理、资源分配、财务政策以及人事权力等有决定权。在家族企业里，家长制的权威领导和家庭式的温情交流，保障了家族成员之间的沟通和信息交流，从而使得企业决策迅速，方案执行得力，效率就比较高。这种决策机制对于在我国市场经济初期是非常有利于家族企业站稳脚跟并不断成长壮大。

（三）家族式信任成就了中国家族企业特殊的□□管理效率

福山在《信任：社会美德与创造经济繁荣》中，提出了一个观点：一个国家或地区的经济繁荣与参与国际竞争的能力，取决于其经济组织的规模，而经济组织的规模又取决于一个普遍的文化特征——人们在社会交往中的信任程度。他把不同的文化区分为低信任度的文化和高信任度的文化，并且认为中国属于低信任度文化——信任只存在于血亲关系范围内，超出血缘关系的信任度明显降低。然而，信任又是一种社会资本，因此，从信任文化的角度来看，家族企业成长的关键是要克服低信任度文化的弊端，发挥家族式信任对企业经营管理的有利作用，充分有效地利用社会资本。社会资本是由社会金融资本、社会人力资本、社会网络资本和社会文化资本这样相互有着内在联系的四个层面构成的。一般而言，企业的成长主要是融合社会的金融资本和人力资本。²⁰但对家族企业来说，

²⁰ 储小平：《家族企业的成长与社会资本的融合》，经济科学出版社，2002年，第5-15页。

由于家族外的信任资源还相当有限，因此特别重视社会关系网络的运用，也最善于编织社会关系网络。石秀印在重点考察了企业家在社会网络中的位置与作用认为社会关系媒介可分为血缘、姻缘、地缘和事缘关系，并指出，那些与资源拥有者具有更亲密的私人社会关系的人，更可能成为私有企业家。²¹

由于家族式信任的家族伦理的信息特征，中国家族企业更会倾向于实行关系式治理，特别是在人事任免上强调血缘上的亲疏远近，表现为内外有别的用工制度、劳动分工的差序导向和企业管理中的亲信原则。所谓亲信原则，并非一味地任人唯亲，而是综合了亲缘、忠诚和能力几个因素，体现家族传统中的辈分长幼、忠诚信义、知恩必报等行为规范，这样可以带给企业内聚力、凝聚力和向心力，有效增强管理效率。温州家族企业主一般都要尽力培养儿女成为接班人，高层管理和重要岗位、部门，如会计、供销、人事等一般都由本家族成员担任，非家族成员则很难进入企业的核心层。

在中国家族企业里，人们的信任主要存在于血缘关系上。企业员工以家族成员为主，员工在心理上对企业归属感强烈，以致在行为上彼此影响。这种基于血缘和亲缘关系的高度认同和自发协调的文化，增强了家族企业的伦理信念，是凝聚企业成员重要的精神力量，表现为一种特殊的凝聚力，可以极大地降低内部管理的成本，成为家族企业提高经营和管理效率的源泉。

此外，由于信任度的有限性，中国家族企业的对外关系也倾向于“圈内”交易（或称“人格化交易”）。在“圈内”成员之间具有共同的价值观和一致的信仰，彼此知根知底，减少甚至消除成员之间的不信任和可能的机会主义倾向。圈内全面而强烈的人际关系，可以降低相互的交易成本，从而提高经济绩效。正如雷丁所言：“在其他国家需要通过合同、律师、担保、调研、广泛征求意见以及各种时间耽搁才能完成的各种交易，海外华人只要依靠一个电话、握手或清茶一杯即可解决问题”²²。温州家族企业也普遍如此，他们无需专门的管理人员、管理费用低、户主就是厂长或总经理、不必设立专门的财务人员和详细的生产和财务制度，一切均依靠亲缘关系来维持和进行，这种组织方式的效率较高，自家人为自家人赚钱，完全是多劳多得。在生产任务紧张加班加点也不会带来劳资矛盾固定资产投资少，利用率高。利用自家住房作为营业场所，从而使生产成本大大降低，可以凭价格优势在市场竞争中取胜。²³

参考文献：

²¹ 石秀印：《中国企业家成功的社会网络基础》，《管理世界》1998年第6期。

²²（英）雷丁：《海外华人企业的管理思想——文化背景与风格》，上海三联书店，1993年，第183页。

²³ 王晓毅、朱成堡：《中国乡村的民营企业与家族经济》，山西经济出版社，1996年，第13页。

- [1] (印度) 阿马蒂亚·森:《伦理学与经济学》,商务印书馆,2000年。
- [2] 陈波:《中国家族企业的文化特征与竞争优势》,《天津社会科学》2004年第4期。
- [3] 陈立旭:《文化因素与中国经济体制变迁的路径》,《浙江社会科学》2000年第1期。
- [4] 陈艳云、刘林平:《家族主义对东南亚华人的影响》,《中山大学学报(社会科学版)》1998年第5期。
- [5] 储小平:《信任与家族企业的成长》,《管理世界》2003年第6期。
- [6] 甘德安等:《中国家族企业研究》,中国社会科学出版社,2002年。
- [7] 李惠斌:《社会资本与社会发展》,科学文献出版社,2000年。
- [8] 李新春、张书军:《家族企业:组织、行为与中国经济》,上海三联书店、上海人民出版社,2005年。
- [9] 李新春:《信任、忠诚与家族主义困境》,《管理世界》2002年第6期。
- [10] 刘平青:《家族基因:家族企业生命力解读》,山西经济出版社,2003年。
- [11] 马津龙:《关于温州民营企业制度创新和管理创新若干问题的思考》,《经济研究资料》1999年第12期。
- [12] 乔健、李沛良等:《文化、族群与社会的反思》,北京大学出版社,2005年。
- [13] 孙隆基:《中国文化的深层结构》,广西师范大学出版社,2004年。
- [14] 王文贵:《非正式制度与经济发展:一个总括性分析》,《江汉论坛》2006年第6期。
- [15] 姚贤涛、王连娟:《中国家族企业——现状、问题与对策》,企业管理出版社,2002年。
- [16] 应焕红:《文化管理是现代企业管理发展的重要方式》,《学术季刊》1999年第1期。
- [17] 余立智:《关于民营企业“家族制锁定”现象的经济学解释》,《财经论丛》2002年第3期。
- [18] 张厚义、明立志等:《中国私营企业发展报告 No.4 (2002)》,社会科学文献出版社,2003年。
- [19] 张宗和、应焕红:《家族企业实证研究:温州乐清2002年家族企业调查数据分析》,《商业经济与管理》2003年第7期。
- [20] 浙江民营经济研究院课题组:《浙江3000家民营企业问卷调查报告》,《浙江经济》2005年第8期。
- [21] Redding, S. Gordon, Weak Organizations and Strong Linkages: Managerial Ideology and Chinese Family Business Networks, *Business Networks and Economic Development in East and Southeast Asia*, Hong Kong: University of Hong Kong, 1991.

The Motivation of Chinese Family Business Growth

——An Analysis Based on the Point of View of ethics

LI Yi-zhong

(Social Sciences Department, Zhejiang Yuying College, Hangzhou, 310018
China)

Abstract : Family Business is the integration of a family and a corporation. The economic structure of the corporation is rooted in the traditional family ethical culture. Family ethics is an important part of Chinese traditional culture. Family ethics which makes blood relation as its core offers support of profound basis in ethics and culture tradition. The operation and management of Family Business is influenced profoundly by family ethics as well. Blood relation helps Family Business to get important resources of operation and management; Patriarchy is an unique characteristic of operation and management in Family Business.

Key words: Family business; Ethical motivation; Family ethics

作者简介：李一中（1971- ），男，浙江温州人，浙江育英职业技术学院副教授，主要研究方向：经济伦理学、企业伦理。

作者通讯地址：浙江省杭州市经济技术开发区（下沙）四号大街 16 号，浙江育英职业技术学院社会科学部，李一中，邮编：310018.

联系电话：13666629348