

# 家族企业发展中的关系拓展研究

宋艳涛, 张冬丽

(河北科技大学经济与管理学院, 石家庄 河北 050018)

**[摘要]** 任何企业的发展都离不开社会网络关系的支持。家族企业是靠以家族信任为基础的强关系建立起来的企业组织, 但强关系也会制约家族企业的进一步发展。家族企业的发展, 就是从内外强关系到弱关系、从家族信任到社会信任的拓展过程。

**[关键词]** 家族企业; 强关系; 弱关系; 关系拓展

**[中图分类号]** F270-05 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1006-5024(2005)03-0090-03

## 一、引言

家族是指同一男性祖先的子孙若干世代聚居在某个区域所形成的一种以血缘、亲缘和姻缘关系为基础, 以长期内部相继的固定规范(家规)为纽带的社会组织系统。当这一社会系统的基本资源(劳动力资本、土地、技术等)被有组织的投入于某种产品或服务的专业化生产和社会化销售活动时, 成为了一种具有生产组织功能的特定企业制度形态, 即“家族制企业”。从形式上看任何企业都是人组成群体的一种形式, 企业内部的关系以及与外部的关系, 表现为人与人之间的网络关系, 这种形式上的人际关系对于企业的存在和发展起着不可低估的作用。强弱关系理论为研究家族制企业的创立和发展有着很好的解析作用。

## 二、强弱关系理论的探讨

美国学者 Granovetter 基于人与人之间的互动频率、感情强度、亲密程度和互惠交换这四个方面的尺度, 把人与人之间的关系划分为强关系和弱关系。他认为由于强关系存在于群体的内部, 而群体的内部的人同质性较强, 因而难以得到新的信息; 而具有弱关系的人分属不同群体, 异质性较强, 因而可以说弱关系是传递信息的桥梁。强关系是同质群体内部人和人之间的纽带, 而弱关系则是不同群体之间的纽带。从信息的传播理论可知, 人们通过强关系所得到的信息往往具有很高的重复性, 随着时间的推移, 信息具有单调性和片面性, 这是由于同质群体的

经历差别不大, 价值观、人生观具有趋同性, 所以其所蕴涵的信息也就没有多少不同。相反弱关系所承载的信息就具有很高的异质性, 信息的重复性低、价值增大, 可以充当信息沟通的桥梁。由此可知, 从信息传递的角度而言, 强关系是信息传递的弱关系, 弱关系是信息传递的强关系。

在伦理本位和家族信任为基础的中国社会, 社会关系呈现一种“差序结构格局”。在社会信任缺乏和契约观念淡漠的背景下, 强关系是一种以人情为基础的互惠交换的、具有泛家族特征的网络结构, 以人格化的家族信任为基础, 资源和信息的获取取决于人情关系的强弱。信息传递是人情关系的结果, 而非原因。人情交换关系也具有非体制或反体制的特征, 所以借助强关系来获取信息和资源是最节省成本、最牢靠的办法。弱关系的基础则是非人格化的社会信任, 但中国社会中具有将弱关系强化的传统, “桃园三结义”就是弱关系强化的典型例子。在社会关系的运作中, 关系的假设还以工具性为前提, 其作用不仅限于信息沟通, 更重要的是资源借用、获取和交换的途径。

我国的家族企业创业和发展过程中, 企业人员关系也呈由强到弱、由血缘、亲缘向姻缘、地缘关系逐渐向外递推之势; 强关系主要在亲戚和朋友圈子中形成, 诸如: 同学、同事、战友、同乡等; 弱关系则以工具理性为标准而形成差序结构。而在企业逐渐发展壮大过程中, 由强关系所提供的信息、知识和技能的支持越来越不能满足企业发展的需要, 所以拓展

**[收稿日期]** 2004-12-31

**[基金项目]** 河北省哲学社会科学规划项目, 编号: 200402041

**[作者简介]** 宋艳涛, 河北科技大学经济与管理学院副教授, 管理学博士, 研究方向为管理决策、企业管理。

关系,重视建立和发展以社会信任和契约约束为基础弱关系关系到企业的健康发展。

### 三、家族企业的创立与强关系的作用

象福特、杜邦、松下、IBM等世界级的企业最初都曾是由家族开辟的家族生意逐步演进而来。因此,紧紧依靠以家族信任为基础的强关系而创立的家族企业制度在很大程度上是创业型企业所无法跨越的一个成长阶段。在中国,由于以契约为基础的社会信任的缺乏,家族制更是创业者唯一可能的制度选择。

家族企业创立之初,资金有限、技术、管理、信息等资源匮乏,此时具有强关系的家族可以弥补这一不足。由于企业创办初期的巨大风险,家族企业的创业资本只能由利益和目标一致、观念和价值高度认同的家族或准家族成员之间筹措。家族之间强关系使家族成员的参与,常常是创业所需的低成本组织资源;而且这种强关系容易建立共同的利益和目标,更容易进行合作,由于所处关系网络的位置不同,使处于关系网络中心位置的家长在企业领导中更具权威;与其他企业相比,这种强关系组织起来的企业更具凝聚力。企业在创业初期发生的财务困难可能很大,只有与创业者具有强关系的人有可能在不发工资的情况下,坚持义务工作,而这种不计报酬、甘于奉献的精神,正是创业所不可或缺的基本条件。

家族制企业内部的强关系,不仅可以满足企业经营者所需要的决策的统一性和行为的一致性,由于家族成员之间的信任和共同的愿景,成员之间显然存在自我约束、自我牺牲和奉献精神,使家族制较之依靠法律约束和契约关系建立纳什讨价还价博弈均衡基础上的“资本民主制”,更能节约管理费用,给企业带来合作博弈的利益,在企业的创始阶段尤其如此。

家族企业的创立需要外部的条件和支持,而家族制企业创立外部条件也只有一条纽带可以维系,即创业者已经形成的强关系。这种外部强关系可以从血缘、亲缘为基础的家族关系扩展到以姻缘、地缘、血缘、朋缘为基础的泛家族关系,包括亲戚、朋友、同乡、战友、同学等,都被当成维持企业生存的重要条件。但值得注意的是,这些泛家族强关系在社会

上可能分布于不同的地域、不同的行业,社会地位和社会角色也各不相同。按照强弱关系理论,他们虽属强关系,但分属异质人群,自然为家族企业的创立和发展提供异质信息,还为家族企业提供诸如疏通社会关系、开拓市场等更直接的帮助和好处。不仅如此,对于家族企业的进一步发展,这些强关系还为企业进一步获得更多的社会资源,如人才、资金等提供中介和担保,为家族企业进一步拓展关系创造了条件。所以,创业者已经建立起来的强关系越多、分布越广泛,越有利于家族企业的创立和发展。

总之,家族企业创立所依托的内、外强关系的根本基础就是家族信任(家族信任带有包容、宽容的特点,较之以契约为基础的社会信任要宽松)。在这种意义上,强关系组成的网络在企业中的组成人员的社会行动和意义的构成中,带有浓重的家族或泛家族的印记。

### 四、家族企业的发展与关系的拓展

家族制企业依家族或泛家族强关系而建立,由于这种强关系网络的存在,使得家族企业内部结构具有类似“差序格局”的结构。这个结构的核心是创业者(董事长或总经理),围绕这一核心的第一层是与创业者有血亲关系的人,他们构成企业的核心管理层;再向外推是企业的更低层次的管理人员,一般技术人员或普通员工。按照费孝通先生提出的“差序格局”理论,一个差序格局的社会,是由无数私人关系搭成的网络构成的,这个网络就像一个蜘蛛网,有一个中心就是自己。以己为中心,像石子投入水中,和别人联系成的社会关系像水的波纹一般,一圈圈推出去,愈推愈远,也愈推愈薄。家族企业形成这样的结构有其历史的必然性。

随着家族企业的创立成功和经济实力的增强,一方面企业的进一步发展需要更广泛的信息、人才和其他社会资源,企业具有进一步拓展弱关系的需求;另一方面,企业内部的强关系具有转变为“人情关系”的趋势,使得家族企业具有为家族成员和准家族成员提供就业的义务。“人情关系”依附于强关系,引发对员工的非理性评价,导致对员工评价的双重标准,使得企业对关系圈外人员的吸引力大打折扣,在企业员工中造成所谓“圈内人”和“圈外人”之分,

这会挫伤圈外人的积极性,降低企业运行效率。

当企业发展到一定规模后,企业的战略规划、大规模的技术研发、大量资金的需求以及深度的市场推广等提上议事日程,许多以技术力量为管理层核心的企业开始捉襟见肘,引进高层次的职业管理人员势在必行。由于强关系网络的存在,企业新一轮人员更替、融资,尤其是高层管理者的职务安排存在着巨大的障碍。另外,企业内部关系的紧密程度和信任程度随“差序格局”也是递减的,导致这种强关系的边缘是脆弱的、不稳定的,网络关系中的成员间的信任也可能受经济利益的冲击而松动,因资产利益的侵蚀而出现叛逆,一旦这种信任关系破裂,企业的发展便会因此受到损失和挫折。

差序格局以对中心人物的盲目崇拜和人格、能力的家族式信任为基础,权威来自于下属对领导的信心,价值取向于盲从,容易形成家长式的独裁和一言堂,忽视必要的科学的决策程序,一旦有大的决策失误,使得企业不能承担时,会动摇周围人们对中心人物的能力评价,容易导致企业人员的思想混乱,甚至使企业解体。

家族企业发展到一定规模和水平,就必须突破以亲戚、朋友、同学、战友等为代表的强关系或同质关系的范围,其关系网络应该逐渐拓展到越来越多的异质的制度化的社会关系中。这时家族信任已不再是企业赖以发展的唯一维度,而应该向能够为自身发展提供制度化保证的以社会信任为基础的弱关系方向伸展,充分发挥弱关系在获得社会优秀人才、异质信息、机遇和资源等方面的有效作用。目前许多家族制企业无论是资本社会化、管理专业化,还是治理结构的规范化,一般都要经历以一种以强关系为主到弱关系为主、以人格化和亲情为基础的家族信任为主到以非人格化和契约保证为基础的社会信任拓展过程,这一过程深刻地揭示了家族企业行动动机从实质理性向工具理性的转变。从某种意义上讲,这种转变,才使家族制企业真正确立了目的与手段相统一的完整行动系统。

在从强关系到弱关系的拓展过程中,家族企业已经存在的强关系,特别是企业外部的强关系起到了中介和担保的作用。在企业的关系网络像触角一样不断延伸、不断扩张,触及到越来越多的异质的制

度化的社会关系过程中,社会上已经存在的强关系就是企业弱关系延伸的结点,有了这些结点的中介和担保作用,减少了企业对社会资源的搜索成本、信任成本和交易成本,缩短了家族企业弱关系网络构建的时间,同时有利于使社会弱关系网络的稳定和发展。

## 五、总结

任何企业的壮大和发展都离不开社会关系网络的支持和帮助。家族制企业能否突破家族封闭的圈子,能否超越基于亲情熟识之上的人格化和社会网络交易而进入非人格化的制度交易,能否从家族信任为基础的强关系过度到以契约保证、社会信任为基础的弱关系的管理,对企业的创新发展显得至关重要。家族企业从内外强关系向弱关系的拓展过程,首先是企业文化的重构过程。突破家族企业封闭、保守的企业文化观念,构建以开放、团结、分工协作为基本特征的全新企业文化理念,是企业关系拓展的思想基础和前提,才能使企业很好地运用企业内外强弱关系促进家族企业的健康发展。

## 参考文献:

- [1] 伊查克·爱迪思. 企业生命周期 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1997.
- [2] 马克·S·格拉诺维特, 著. 张文宏, 译. 弱关系的力量[J]. 国外社会学, 1998, (2).
- [3] 郭立宏. 家族管理模式的优势与劣势 [J]. 经济管理, 2001, (14).
- [4] 边燕杰, 张文宏. 经济体制、社会网络与职业流动[J]. 中国社会科学, 2001, (2).
- [5] 费孝通. 费孝通选集 [M]. 天津: 天津人民出版社, 1998.
- [6] 陈晓红. 我国中小企业的经营模式和产业政策[J]. 系统工程, 2001, (4).
- [7] Montgomery, James, "Social Networks and Labor - Market Outcomes Toward an Economic Analysis", *The American Economic Review*, 1991, 181: 1408 - 1418.

[责任编辑: 陈 瑾]