

# 家族性资源与家族企业中的假性和谐

□ 张正峰

## 一、家族性资源的界定

到目前为止,关于家族企业的界定还没有一个权威的统一的说法,学术界也是众说纷纭。基于家族参与要素,美国著名学者钱德勒对于家族企业的定义是:“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、资源分配和高阶人员的选拔方面”。但基于家族参与要素的定义具有很大的局限性,比如如何准确界定要素在家族企业中的必要参与程度。越来越多的学者倾向于基于本质要素来定义家族企业。Habbershon等人提出把家族性资源作为家族企业的本质的重要组成部分。

家族是按世系原则在血缘关系上最亲近的一些人们的集合。对于在家族或者家庭的基础上产生的企业来讲,中国自古以来的家庭伦理在家族企业这种特殊形式的组织中发挥着重要的作用。家庭伦理不仅是家族企业的“因变量”,而且会反过来从自身影响家族企业各个方面的成长和发展。家族性资源就是基于中国自古至今几千年的家族伦理,以血缘、姻缘、地缘为纽带形成的一种基于家族参与和相互作用而形成的独特的、不可分的和相互依存的特殊资源和能力。

家族性资源的核心要素便是基于家族性的“信任”。中国与西方相比,具有不

同的信任结构。西方社会的信任主要是基于“经济或社会意义上的激励-惩罚”和“制度”的普遍信任结构,而中国由于社会制度发展的不完善,还不能建立起像西方社会的普遍信任结构。在不少文献中,中国被归类为低信任度社会。相比于西方的普遍信任原则,中国是“自己人”的特殊信任结构,是基于中国特定的家族观的信任。所以,以“信任”为核心的家族性资源在以中国传统文化为背景的家族企业中,无疑具有不可取代的地位和作用。

## 二、家族性资源在家族企业成长和发育中的独特作用

1. 从代理成本的角度看,家族企业一般都是家族中的一个人或者几个人共同投资创业的成果,因此家族企业在最初,所有权和经营权是统一于家族的。两权高度的统一,在很大程度上避免了两权分离所遇到的监督、激励补偿、剩余控制权流失等交易成本。另一方面,创业初期,基于血缘、亲缘、姻缘、地缘等纽带的联合,在相当大的程度上形成一种“天然”、“无形”的凝聚力。再加之创业阶段高涨的激情与雄心壮志,家族企业内部成员能够团结一致,把家族企业的兴衰存亡作为整个家族共同关心的利益。个人利益得失在此时都成了次要矛盾,管理层不存在自利行为,从而不存在其它类型企业委托人与代理人之间的各种矛盾。此时,家族企业内部代理成本达到最小。

2. 从资源的角度分析,家族性资源是家族企业区别于其他企业的特质,这种非物质资源的独特性构成了家族企业竞争优势的重要源泉。其一,传统的中国社会是一个建立在家族基础上的社会,家族文化已深深地积淀于整个社会关系之中,成为影响和形成中国人价值观的要素。家族企业的本质特点更决定了其管理理念必将秉承中国传统家族文化的显著特征。因此,具有特殊性的非物质资源——家族性资源必然成为家族企业管理中重要的“文化资源”,成为家族企业文化构建与延伸的根基。其二,传统的中国社会是一个父系制血缘家族为本体的社会,“父子关系”是家庭关系的核心和主轴。与之相对应的伦理规范就是“孝道观念”。这种伦理规范在家族企业中有着重要的作用。在家族企业中,保持着对家长权威的服从与尊重,家长既是产权的最高所有者,又是权力的最高拥有者,还是决策的最高制定者,这无疑是保证家族企业思想和行动快速统一的“执行力资源”、“行动力资源”。其三,从古至今,血缘宗法对中国社会的深远影响一直存在着。中国的一句古话“血浓于水”便是这种伦理的最直接体现。家族企业同样摆脱不了这种血缘宗法关系的影响。基于这种影响,家族企业特别重视家庭的和睦以及家族成员的团结。强调家族成员之间相互的信任与关怀,愿意为彼此相互的奉献与付出。这种

血缘关系区别于其他组织的纯经济关系，具有稳定性的特点。这无疑为家族企业的稳定、持续发展提供了“人际关系资源”；其四，任何企业都会有自身发展的远景规划或者愿景，家族企业也不例外。企业主（往往也是家长）在创业之初，可能就在做着子承父业、孙承子业，自己的事业能够世代相传。而家族企业的继承者也往往希望发扬光大上辈留下来的家族基业。这使得家族企业的发展具有连续性。这也是家族企业发展过程中一种非常宝贵的无形资源，这里称之为“愿景资源”。

### 三、家族性资源与假性和谐

自古以来，中国的传统文化就十分重视不同事物之间的协作现象和协同作用。如“天时不如地利，地利不如人和”的观点。《国语·郑语》中记载，周幽王八年，史伯对郑桓公答问时说：“夫和实生物……以他平他谓之和，故能丰长而物生……故先王以上与金、木、水、火杂，以成百物。”“和”就是把性质不同的事物结合在一起产生新的事物。五味配合可以烹调出可口的美餐；五音谐调才能奏出动人的音乐；金、木、水、火、土五种要素互相配合，便产生了世界上的万事万物。东汉的王充提出了“天地合气，万物自生”的元气自然论（《论衡》），明末的王夫之论述了“分二为一”与“合二以一”的观点（《周易外传》）……这些都说明了“和”、“谐”的重要性。普利高津也认为，中国传统自然哲学强调的是“关系”，注意研究整体的协调和协作，以期达到一个“自发的有组织的世界”。

“和谐”既是一种状态的描述，又是一种动态的调节适应机制。著名学者席西民对和谐性的界定为：“系统和谐性是描述系统是否形成了充分发挥系统成员和子系统能动性、创造性的条件及环境，以及系统成员和子系统活动的总体协调性。”

所谓的假性和谐，是表面的和谐，不是真正的和谐。它就像隐藏在千里之堤的蚁穴，达到一定程度以后，就会撕破“和谐的面纱”，家族企业的“千里之堤”便会“毁于蚁穴”。

中国几千年的家族文化，赋予了家族

企业具有独一无二的“家族性资源”，使其具有了区别于其他类型企业的特殊的竞争力，对于家族企业的成长和发展起到了非常关键性的作用。尤其是在家族企业的创业阶段，家族性资源对家族企业发展的贡献力更是举足轻重。

但中国家族企业的家族性资源是把“双刃剑”，在彰显它在推动家族企业成长与发展过程中的“文化张力”的同时，也在制造着“平静湖面下的漩涡”——假性的和谐。

首先，家族企业一般都希望建立父慈子孝、兄友弟恭的企业管理层模式。他们为了降低交易成本会自觉地缩小企业经营者的圈子。家族企业的企业主受中国传统文化的影响，对家族成员以外的人总保持三分戒心，不能够完全信任。为了保持家族对企业的控制，企业主往往会安排自己的子侄、亲属在企业的高层要津上做事。这样，家族的确控制了企业。但是族中子侄难保不会出现人品道德问题。而家族企业的管理者在治理家族企业的过程中，受到“和为贵”、“家和万事兴”等家族伦理规范的影响，当家族企业成员出现问题时，企业主也希望通过加强管束和提倡中国合理的传统伦理道德规范来加以遏制。而不能从根本上解决问题。这种做法可能会制造一时的、表面的“和谐”，但无疑是给企业发展隐患留下了更大的生长空间；

其次，在家族企业中，由于血缘相亲表现出来的并不是“博爱”，而是根据血缘关系的远近呈现出“差序格局”。由于血缘关系的远近，即使同是家族成员，也会产

生的观念，在用人机制上，根据差序关系优先原则来用人，企业一般由家族成员担任高层管理职位，根据血管关系的亲近来确定其在企业中的地位。一方面，“自己人”、“非自己人”的差别待遇，造成了企业内的“非自己人”为了逃避冲突，不敢直言，就形成了组织内表面上的和谐而非真正和谐的企业文化氛围；另一方面，弱化了“家”与外界联系的纽带，形成了家族企业的狭隘性和封闭性，从而导致家族企业与外界环境之间的不和谐；

再次，我国家族企业大多是业主制和家长制结合的产物。如果把家族企业当作放大的家族，企业当家人也就成了这个大家族的家长。由于创业者起初在家族中确实具有某种技艺、超众的能力或者过人的胆识，并且他在家族中享有的先天权威。从而在家族企业内部形成“家长权威式领导”。一方面，当企业获得初步的成功以后，企业主往往会在家族其他成员的崇拜和敬畏中产生对自负的情绪。这种家庭企业主往往是独断专行的，不容他人否认自己的地位和权威；另一方面，家族企业管理层其他成员不敢顶撞企业主，即使有不同的意见也不愿意表达。这往往是导致家族企业假性和谐最直接的原因。这种表面的和谐不是真正的和谐，而是隐藏着逃避和敷衍的假性和谐。而且，当这种矫饰、不说真话的气候蔚成习风时，家族企业内的创造力将被完全腐蚀，家族企业创业之初所具有的冒险精神也将荡然无存。 □

作者单位：深圳大学管理学院

