

## 家族企业信任缺失、成因及重构

何立华<sup>1,2</sup>

(1. 武汉工程大学管理学院, 湖北 武汉 430205; 2. 武汉大学经济管理学院, 湖北 武汉 430072)

**摘要:**改革开放后, 家族企业已经成长为不可忽视的社会经济力量。受中国传统文化的影响, 华人的信任是一种基于血缘关系的特殊信任。这种信任对家族企业的成长具有两重属性, 即在初期有利于企业的创立和发展, 到一定阶段后则演变为企业成长的羁绊。而要克服特殊信任的负效应, 必须重构普遍信任。

**关键词:**信任; 家族企业; 企业竞争力

**中图分类号:** C912.1 **文献标识码:** A

改革开放以来, 家族企业已经成长为不可忽视的社会经济力量, 在社会和经济发展中扮演着越来越重要的角色。但在中国, 家族企业的发展同时也面临一系列问题, 如规模的不断扩大、企业效率的提升、股权结构的选择、接班人的培养和选择、职业经理人的介入等。而解决这些问题的瓶颈在于家族企业信任资源的短缺, 对信任资源日益增长的需求与现实中信任资源的严重短缺形成了难以调和的矛盾。因此, 揭示信任在家族企业发展中的重要地位以及如何提供充足的信任资源, 不仅是家族企业生存和持续发展的基本前提, 同时对中国经济的持续增长也有重要的意义。

### 一、信任与家族企业成长

企业成长是一个综合性问题, 涉及到企业制度变革、结构调整以及竞争力、战略和管理行为研究等多个方面。自 Penrose<sup>[1]</sup> 经典意义的著作《企业成长理论》发表以来, 对于企业成长的研究成为企业理论、战略经济学, 尤其是战略资源观等领域所关注的核心问题。Penrose 关心的是管理能力对企业成长的约束, 战略资源观则认为是企业独特的资源(具有难以模仿性和不可移动性)构成了企业竞争优势的来源, 从而也是支撑企业持续成长的要素。此外, 现代产业组织理论中, 还建立了企业成长的财务约束模型<sup>[2]</sup>。通常来说, 就单个影响因素来谈企业成长很少是有意义的。不过, 对于企业成长问题的关注, 我们不能忽视一个重要的限制企业成长的要素, 那就是信任。因为企业组织的成长方式作为是一种在特定信任结构下

的行为选择, 即信任是影响企业成长的关键因素<sup>[3]</sup>。

在现有的产业组织理论中, 信任对企业组织的作用被视为企业组织内部的润滑剂<sup>[4]</sup>。信任对企业组织效能的作用体现在两个方面。一方面, 信任可以有效降低管理事务的处理成本、防范投机行为、降低对未来的不确定性, 促进组织内部资源的合理配置和提高组织效能; 另一方面, 信任也可以促成组织成员之间的互助合作, 使人际间的沟通更加顺畅, 员工愿意配合上司的决策, 成员能够认同组织目标等。信任不但能够提升团体与组织的凝聚力, 而且有助于组织生存的维系<sup>[5]</sup>。

就信任对企业竞争力的作用而言, 现有研究表明, 组织内的信任不仅可以融洽雇佣关系, 而且可以为组织带来不可模仿的竞争力。如 Bromiley & Cummings<sup>[6]</sup> 指出, 当组织中成员间缺乏足够的信任, 个体会将更多的个人资源投入对于他人行为的监督, 从而避免其会对自己利益所造成的潜在影响; 相反, 当组织成员之间具有一定的信任度, 则个体可以将更多的个人资源投入到可以为组织带来收益的工作中。Porter、Lilly<sup>[7]</sup> 与 Dirks<sup>[8]</sup> 的研究表明: 团队成员间的信任会增进个体对于他人的主动协作行为, 进而提高团队的凝聚力。在高信任的团队氛围中, 成员之间可以更加畅快地交流思想、分享经验, 这为团队的创新行为提供了有力的保障。

在华人社会, 家族企业是一种最为常见的企业组织形式。企业中的信任往往是建立在血缘基

收稿日期: 2009-10-27

基金项目: 教育部人文社科重点研究基地重大项目(06JJD790024)

作者简介: 何立华(1974-), 男, 湖南茶陵人, 讲师, 博士研究生。研究方向: 动态宏观理论、中国微观经济领域有关问题研究。

础之上,而这种基于血缘关系的特殊信任在企业成长的不同时期其作用是截然不同的。家族拥有的物质资源和社会资本为突破创业的外部约束提供了一种天然优势,因此家族企业通常是经济组织发展的起点。在创业初期,由于资本市场的完备,资金很难通过正规渠道筹集,只有在家族和朋友圈内筹集到启动资金;创业的艰辛、失败的风险使得企业缺乏吸引力从而很难在社会上招到需要的人才,只有家族内的成员才能同甘共苦、相濡以沫;共同的利益、一致的认同感使得家族成员有天然内聚力,易于分工合作以及节约大量的交易成本;所有权和经营权的两权合一,节省了“委托代理”成本。简言之,家庭成员间的相互认同和信任使得其拥有的物质资本和人力资本得到倍数放大,从而为企业启动提供了充足的原动力。因此在改革开放后当政府允许私人经济存在时,家族企业得到迅速发展和崛起就不足为奇了。

但在另一方面,在企业发展到一定的阶段后,基于血缘关系的特殊信任会带来负面作用。特殊信任的另一个结果是使得华人具有浓厚的家庭观念,特别强调家庭成员所必须承担的家庭义务,每一个家庭成员对家族的繁荣和延续都负有不可推卸的责任。因此,在某种程度上讲,家族企业承担着一系列家庭的经济功能,可以说是华人家庭经济活动的扩大和延伸。家族企业解决了家庭成员的工作,企业收益用来家庭开支,企业繁荣成为家族兴旺的标志。在人们的狭隘观念里,企业是否为家族“所有”,关键在于企业的控制权是否掌握在家族成员手里。如果失去了控制权,企业就是别人的了,家族控制了企业所有权是继承祖业的标志,反之就会被当作“不孝子孙”,这迫使家族全力控制所有权。而由于外人是不可信任的,家族只能进一步直接掌握企业的经营权,以实现家族利益最大化。因此,由于普遍信任的缺失,家族企业既难以吸收更多的外部物质资本,也难以在更大的范围进行人力资本的优化,从而无法实现规模经济。换言之,普遍信任的缺失在家族企业发展的过程中导致的不利后果为股权扩张弱、排外且不易留住核心人才<sup>[9]</sup>。此时,中国传统文化导致的基于血缘关系的特殊信任,往往由创业期的原动力演化为家族企业进一步发展的绊脚石。

## 二、家族企业中的信任缺失及原因

华人社会的信任是以血缘关系为基础的,这种信任难以将领导层扩及亲属之外,所以家族企业难以成长为更富有效率的现代化私营公司。国内学者一般认为,在几千年儒家文化的熏陶之下,

家族观念深入中国人的内心,因而国人对血缘关系要重视得多,自然也就将“家族”理念带入了家族企业的文化中,也正是这种血缘关系构成了我国家族企业中信任的基础。

Weber<sup>[10]</sup>区分了两种信任方式,即特殊信任(particularistic trust)与普遍信任(universalistic trust),前者以血缘性社区为基础,建立在私人关系和家族或准家族关系之上,后者以信仰共同体为基础。特殊信任体现的是一种特殊主义(particularism)倾向,表现为“凭借与行为者的特殊关系而认定对象身上价值的至上性”;普遍信任则具有普遍主义(universalism)倾向,体现为“独立于行为者与对象在身份上的特殊关系”<sup>[11]</sup>。我们讲中国家族企业面临信任缺失问题,主要指的是普遍信任的缺失。

虽然对于西方学者关于华人文化是一种低信任文化的观点,国内学者持否定态度,但国内学者也承认,中国社会已局部出现诚信危机<sup>[12-14]</sup>。就中国的传统文化而言,“差序格局”是中国社会结构的基本特性<sup>[15]</sup>。在以血缘为基础的社会结构中,判断是非的标准是家族利益或个人利益,表现为“内外有别”。从个体来说,这种“内外有别”的行为准则使得人际信任的半径往往局限于家族或准家族之内,即人际信任是一种基于血缘关系的特殊信任,而非普遍信任。而“文化大革命”批判或者否定了中国传统文化的很多合理内容,破坏甚至摧毁了中国原有的信任机制及其道德基础<sup>[14]</sup>。另外,自改革开放以来,由于法规制度并不完善,法规制度难以落实,法制性的社会信任没有有效地建立起来<sup>[16]</sup>。这些因素加上社会转型的客观环境共同造成了部分家族企业中出现诚信危机。

在现代社会,人口的高度流动使得人际交往范围更为宽泛、人际关系更为松散、复杂,经济的全球化意味交易的范围、对象、方式达到了前所未有的水平,因此仅有基于血缘关系的特殊信任不再能够支撑整个社会和经济的发展,现代社会更多依赖的是普遍信任。从整个社会角度来说,基于血缘关系的特殊信任阻碍了人们的日常交往,进而不利于以信任为核心的社会资本的形成。日积月累,社会将出现“坏”的均衡或恶性循环,即孤立、剥削、怀疑以及停滞,因为信任是一个自我强化和累积过程<sup>[17]</sup>。因此,基于血缘关系的特殊信任是家族企业成长必须突破的牢笼,而这就要求在企业和社会中重构普遍信任。

## 三、家族企业普遍信任重构及措施

正如 Fukuyama<sup>[18]</sup>所言,在华人社会中,信任

以重视家族传统为核心,家族之内的人们彼此间的信任程度很高,但对家族外的人们信任程度低。表现在企业组织形式上,中国主要依靠血缘纽带来兴办、管理企业,它们以小型的家族企业为产业的中坚力量,大企业往往由政府来兴办。而家族企业要实现向专业管理型私营公司过渡,就要改变信任度低的状况,与现代社会资本相融合。换言之,家族企业成长的一个重要过程是制度转型,其中一项重要内容是从关系型治理(guanxi-based governance or relation-based governance)转变为规则型治理(rule-based governance)或契约型治理(contractual governance),而这种转型成功与否的前提是普遍信任的构建,即构建一种基于声誉的信任(reputation-base trust)和基于制度的信任(institution base trust)。而在构建普遍信任的过程中,政府和家族企业本身都应该担当重要的角色。

#### (一)营造良好的制度环境,提升社会资本

要使信誉发挥作用,其前提条件之一是能对失信行为进行有效惩罚。因此,政府的一个重要职责是建立监督机制和惩戒机制,加强对失信欺诈行为的监督惩戒,即对失信者要追究其民事责任,使受害人得到补偿;对欺诈者还要追究行政责任乃至刑事责任。形成守信者受益、失信者受罚的良好社会氛围。这里的监督、惩戒的对象应该包括政府,政府也要建立约束机制,规范自己的行为,依法行政,成为可靠的财产权利的保护者和商业诚信原则的维护者。

要营造良好的制度环境,政府首先要建立公正、公平、公开的法律体系,即法律系统是一致而不是相互冲突、简单而不是负担过重、透明而不是秘密、持久而不是短暂的。因为,为增强规范的一致性,政治影响的核心工具是立法,法律必须成为整个社会组织的一致性和稳定性的牢固基础。产权制度的确立,是个人的权利和尊严获得保护的必要前提,是人治变成法治的前提条件,也是家族企业由人格化的亲情信任向非人格化的抽象信任转化的根本保证。同时,为增强社会秩序的稳定性和政策的一致性和不可更改性必须被保证,它必须根据清晰的模式、蓝图或逻辑而被遵循。这意味着政府要保证坚持不懈地追求民主和市场导向的改革<sup>[19]</sup>。

#### (二)转变家族意识,不断进行制度创新

就家族企业本身而言,最根本的任务是不断进行制度(特别是激励制度的)创新,增强企业竞争力。我国家族企业目前把经营权完全交给他人

是不现实的,在“老板”仍然占有绝对大的股权并对企业战略决策有足够的影响力和控制力的情况下,实现职业经理人的“交接班”,这应该成为中国目前家族企业治理模式转型的主要模式。因为,随着企业的发展壮大,技术、信息、市场等各方面的知识发生了巨大变化,这些均超越了个人和家族成员的能力和知识,所以要适当地实行两权分离,进行科学管理和科学决策。

要实现这种转变,家族企业的首要任务是建立有效的激励机制,这既包括建立公平且合理的薪资制度和用人制度,更应包含企业文化的建设。就薪资制度而言,应该制定多种类型适应各种人才需要的工资制度,要建立绩效评价标准、办法及组织体系,评估标准要量化,要与薪酬挂钩,充分发挥薪资的物质激励作用。在用人制度建设方面,要特别强调公平原则,对每个员工一视同仁而不是“内外有别”,这既要求做到人尽其才,同时还要营造员工公平竞争的环境。企业文化是企业的灵魂,是企业价值观念和企业精神的集中体现,是企业竞争力的精髓。进行企业文化建设,不仅要“推己及人”,关心和维护员工的利益,更应该结合行业特点和企业本身特点构建企业的价值观和精神,以形成全体员工的强烈企业认同感和向心力。

#### 参考文献:

- [1] Penrose E T. The theory of the growth of the firm [M]. Oxford: Basil Blackwell, 1959.
- [2] Hay D L, Morris D J. Industrial economics and organization: Theory and evidence [M]. Oxford: University Press, 1991.
- [3] 李新春. 信任与企业成长方式的相机选择[J]. 经济体制改革, 2003(1): 51-55.
- [4] Kramer R M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions[J]. Annual Review of Psychology, 1999(50): 569-598.
- [5] 郑伯坝. 企业组织中上下属的信任关系[J]. 社会学研究, 1999(2): 22-37.
- [6] Bromilcy P, Cummings I. Transaction costs in organizations with trust[C]// Bies R, Lewicki R, Shappard. Research on negotiation in organizations. Greenwich, CT: JAI press, 1996: 219-247.
- [7] Porter T W, Lilly B S. The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance[J]. International Journal of Conflict Management, 1996(7): 361-376.
- [8] Dirks K T. Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball[J]. Journal of Applied Psychology, 2000(85): 1004-1012.

- [9] 陈龙,刘海波,朱永华.中美日世界 500 强企业竞争力比较研究[J].武汉工程大学学报,2009(6):4-8.
- [10] Weber M. The religion of China: confucianism and taoism[M]. New York: The Free Press, 1951: 232.
- [11] Parsons T, Shils E. Toward a general theory of action[M]. Cambridge Mass: Harvard University Press, 1951.
- [12] 张维迎,柯容住.信任及其解释:来自中国的跨省调查分析[J].经济研究,2002(10):59-70.
- [13] 文建东.社会诚信体系与经济发展[J].湖南社会科学,2004(5):61-64.
- [14] 叶初升,孙永平.信任问题经济学研究的最新进展与实践启示[J].国外社会科学,2005(3):9-16.
- [15] 费孝通.乡土中国[M].上海:上海观察社,1947.
- [16] 彭泗清.关系与信任:中国人人际信任的一项本土研究[M]//郑也夫,彭泗清.中国社会中的信任.北京:中国城市出版社,2003:1-12.
- [17] Putnam R. Making democracy work[M]. Princeton NJ: Princeton University Press, 1993.
- [18] Fukuyama F. Trust: the social virtues and the creation of prosperity[M]. New York: Free Press, 1995.
- [19] Sztompka P. Trust: a sociological theory[M]. Cambridge: Syndicate Press, 1999.

## Lack of trust in family enterprise: causes and reconstruction

HE Li-hua<sup>1,2</sup>

(1. School of Management, Wuhan Institute of Technology, Wuhan 430205, China;

2. Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan 430072, China)

**Abstract:** After the reform and opening up, the family enterprise has grown into a important socio-economic forces that can not be ignored. Because of the effects of traditional Chinese culture, Chinese trust is a kind of particularistic trust. This trust has two different effects to the development of the family enterprise. In the early stages, particularistic trust is conducive to enterprise's creation and its development. After family enterprise develops to a certain stage, particularistic trust will evolve into a fetters of business growth. If we want to overcome the negative effects of particularistic trust, the only way is to building universalistic trust.

**Key words:** trust; family enterprise; competitiveness of enterprise

本文编辑:吴晏佩