

家族企业的关系治理 及其演进

以浙江异兴集团为个案



GUANXI GOVERNANCE IN
CHINESE FAMILY BUSINESS
AND ITS EVOLUTION
TAKING ZHEJIANG YIXING GROUP AS A CASE

杨光飞/著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

家族企业的关系治理 及其演进

以浙江异兴集团为个案



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目 (CIP) 数据

家族企业的关系治理及其演进：以浙江异兴集团
为个案/杨光飞著. —北京：社会科学文献出版社，
2009. 10

ISBN 978 - 7 - 5097 - 1058 - 6

I. 家… II. 杨… III. 家族 - 私营企业 - 企业
管理 - 研究 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 168539 号

浙江省哲学社会科学规划课题研究成果

前 言

家族企业和家庭、家族等亲缘共同体有着密切的关联，在华人家族企业里，这种联系可能更为密切，因而可以说，这是社会学里绝好的选题，但为什么至今对此很少有人关注？^①和国有企业、乡镇企业相比，在社会学领域里，家族企业反而成了比较边缘的选题，以至于国内至今尚未查到一篇以家族企业作为研究对象的社会学博士论文？反观之，倒是有不少经管类学者对家族企业做出了较为出彩的研究，却又大都借助于社会学的相关理论支援，如社会资本理论、信任理论、权威理论等^②。

① 外文研究文献也并不多见，经典文献有 Wong, Siu-lun (黄绍伦), 1985, *The Chinese Family Firm: A Model*. "the British Journal of Sociology", Vol. 36. No. 1: 58-72. Redding, S. Gordon (雷丁), 1991, "Weak Organizations and Strong Linkages: Managerial Ideology and Chinese Family Business Networks" In Hamilton, G., (ed) *Business Networks and Economic Development in East and Southeast Asia*. Hongkong: University of Hongkong, pp. 30-47. 国内近年来研究家族企业比较活跃的主要有李新春、储小平、陈凌等。

② 国内研究华人家族企业比较出色的学者如李新春、储小平、陈凌等在家族企业方面的扛鼎之作中都分别运用了信任、社会资本、家长制权威等理论对华人家族企业组织进行了精彩的分析。

这似乎有点让人费解。社会学研究家族企业尤其是本土学者研究华人家族企业应该有着一定的比较优势，但是这种优势并未转化为一种竞争优势。而凭此断言社会学学者缺乏现实敏锐感显然有点武断，在我把家族企业作为博士论文的研究对象时，我一直心存狐疑：为什么这么好的“社会事实”被众多社会学的才子（才女）忽略了？抑或是其他方面让他们望而却步？艰辛地做完论文后才恍然有悟：应该是有不少社会学的同仁尝试研究这个问题，但是两个环节可能让他们退却了。其一，是家族企业的研究进入问题。对于家族企业的研究，显然必须亲临现实获取真实材料，不然就只会家族文化这样的表面现象上转圈圈，但我们知道，家族企业是个相对封闭的私域，不同于国有企业和乡镇企业，要想深入其里，获取一些有价值的资料，绝非易事。而对于华人家族企业研究者来说，想了解的往往涉及家族企业里私密的、敏感的以及忌讳的，因而，研究的进入路径以及获取资料问题让很多研究者望而却步。其二，理论框架的选择问题。尽管家庭、家族等亲缘共同体和家族企业有着千丝万缕的联系，但这只是问题的一个层面，也就是说，从家庭、家族角度来研究家族企业可以说是社会学尤其是经济社会学的研究强项，往往能揭示出影响经济因素的一些“非经济因素”，但这显然还不够，对于家族企业的另一个层面，即作为企业组织的家族企业所展现出来的经济理性、市场理性显然是不可忽略的，这显然需要一定的经济学理论加以解释，如何认识和把握这点并进而厘清家族企业中经济因素和非经济因素之间的互动关系？现有的社会学理论显然还没有做好这种准备，甚至以研究“经济—社会”相互关系为己任的经济社会学对此也显得犹豫不定，缺乏有解释力的理论

框架^①。质言之，现有的社会学理论只能按照韦伯的理论进路来研究华人家族企业，尽管也能通过非经济因素的解释揭示出华人家族企业的一些运作机理，但显然还没有深究其里。

我在定题并进入调研以及进一步选择理论框架时才慢慢体会到这项研究的不易，原计划所拟的定量研究也改成了个案研究。而在理论框架上，经过长时间的思虑之后，本书尝试运用社会学的关系理论来研究我国家族企业的内部治理，力图提炼出华人家族企业内部治理的本土特质及其演进逻辑。

我们知道，家族企业一般是从家庭农户兼业、家庭作坊和家庭工厂等演绎而来，然后不断演变成合伙制、有限责任公司以及股份有限公司。家族企业最初的寄生性以及对外家庭的依赖性决定了家族企业的缔造者不可能完全按照一种现代企业的组织规则（科层制度和正式规则）来组建以及经营企业，而是会借助于亲缘共同体中的非正式规则来治理。相关资料表明，家族企业即使发展到一定规模，也不是按照正式的规章制度来治理的；尽管家族企业在不同发展阶段有不同的组织称谓，但这很大程度上是出于工商登记和对外联络的需要，并没有对企业内部治理机制产生实质性影响。这是否也意味着，在实际运作中，家族企业主要是依托于类似于关系治理这样的治理形式，而契约治理形式只是一种形式或者次要的治理手段？

① 周雪光也有类似的反思，认为社会学的很多理论很容易为经济学吸收，但经济学的很多理论并没有能很好地为社会学的学者所接受。从学科碰撞的角度来看，能引起经济学家关注的社会学家如詹姆斯·科尔曼、格兰诺维特、卡尔·波兰尼等不仅兼备深厚的社会学理论和经济学理论，同时也能关注到经济学的研究动态，并积极正面地参与讨论，提出一些建设性的思路，而不是“公说公有理，婆说婆有理”。在这个意义上，经济社会学理论里，禁得起推敲的成熟的理论少之又少，即使如被频频使用的社会资本理论实际上也是禁不起推敲的。（参见肯尼斯·阿罗《放弃社会资本》，载吴士余主编《走出囚徒困境》，上海三联书店，2003。）

本书中的核心概念“关系治理”，是相对于契约治理而言；由于中国社会中的实质性关系具有一定的本土特质，并不能用一般意义上的人际关系规则来解释，因而也不能简单地运用关系合约理论来解释华人家族企业。主流经济学的视野中，契约治理的主体是“经济人”、“理性人”，契约治理指的是两权分离情形下双方行动者或多方行动者之间的合约，彼此间有着明确的责、权、利契约关系包括委托—代理关系，其有效性往往是依据第三方如国家、政府以及一些执行机构的认定、监督和强制执行。

而“关系治理”是指由于合约者之间存在着特殊的关系，是依托“关系”来对企业进行治理。本书认为，家族企业中的关系治理表征为华人社会中的实质性关系及其相应法则在企业内部治理中的延续。所谓关系治理，是指华人家族企业中，由于“合约者”（实际上是亲缘共同体）之间存在着特殊的关系，因而在责、权、利方面并不是依据第三方来监督执行，在治理理念和运作方式上，是依托华人社会中的实质性关系来对企业进行治理，包括委托—代理关系的建构、资源和权益的分配等。所谓实质性关系包括情感和义务关系、信任和互惠关系以及权威和服从关系。在本书的研究框架中，关系指的是上述实质性关系，而一般意义上的工具性关系则被排除在外。在这个意义上，我们可以说，当实质性关系渗透并转化为华人家族企业内部治理原则时，关系治理实际上是一种极具本土特质的治理模式。而由于实质性关系的强制性和有效性，这样相对应地，家庭式治理、差序式治理以及家长式的权威治理构成了关系治理的主要形式。

本研究主要集中于家族企业组织中是如何借用关系对企业进行内部治理的，至于家族企业如何动员关系网络来获得有利于企业外部发展的社会资本包括动员政府关系等，当属于企业

的外部治理范畴，并没有纳入本研究的视阈。

本书的基本内容如下：

第一章：导论。介绍了本项研究的问题缘起、相关背景，并对时下研究家族企业的几种视角进行了初步的反思，同时提出经济社会学研究家族企业的可行性；另外也交待了本研究的研究思路、研究目的、意义以及研究方法，最后对所选的个案做了介绍。

第二章：文献回溯和理论依托。本章首先回溯了国内外学者对于家族企业的相关研究，并辨析其贡献与不足；其次厘清本项研究所要涉及的几个核心概念如家族企业、治理、制度、组织等；最后是关于统御全书的核心理论：“关系”理论。在此需要指出的是，运用关系理论时，首先是对现有关系理论的提炼，同时根据上文交待，还要兼顾经济组织中作为一种非正式规则的关系的运作，例如关系建构的成本和收益，将经济学的有关理论融入关系理论中。

第三章：关系嵌入及其影响路径。关系治理首先是从关系嵌入开始。家族企业既是经济组织，同时也是亲缘共同体，两者最初的合二为一带来了“关系”的嵌入。这种嵌入是一种实质关系的嵌入，而不是社会网络分析所指的结构嵌入；这也意味着“关系”将会对家族企业的内部治理机制产生实质性影响，具体表现在资源分配、权力配置、决策流程以及代际传承几个重要方面。

第四章：“关系”何以治理？本书的一个基本假设是：华人的家族企业在控制风险和扩大规模时都会选择关系路径。家族企业作为一个私域，其关系规则的运用和公共场域中的关系动员既有相同之处，也有不同之处。家族企业是如何借助于核心层的家庭式治理（义务和情感法则）、差序式治理（信任和互惠法则）以及权威治理（家长制权威法则）来进行内部治理的？

关系的有效性依据又是什么？本章将以异兴集团为例进一步展开分析。

第五章：“关系”的动员、复制及再生产。除了积极运用先赋性的实质关系对企业进行治理之外，家族企业成员还会积极动员和复制以及再生产“关系”来对企业进行治理。但这种动员、复制以及再生产不同于日常生活系统中关系的动员、复制和再生产，因为这种关系的动员、复制以及再生产是指向企业治理的。值得关注的是实质性关系本身也在治理中不断被型塑、再生产，导致了“自家人”之间的关系不断趋于理性化，另外，“外人”也能转变为“自己人”，并带来了关系治理中的契约化。关系重组和再生产显然影响着关系治理的演进路径。

第六章：关系的规避以及制度化矫正。家族企业虽然会动员、创建关系来对企业进行治理，但这并不意味着“关系”总是起着积极的功能，关系治理存在一定的边界。当“关系”引发的突发事件明显影响到企业的绩效和内部治理时，或者家族企业主持人通过反思或者学习机制意识到“关系”的弊端时，家族企业会采取一些正式规则来约束“关系”，借鉴一些制度化的规则来矫正关系治理的不足。而对异兴集团的研究，可以发现其运用内部规则的约制、利用市场和虚拟经营的“分而治之”以及借用“外脑”的董事局制度来对关系加以矫正。“关系”的矫正力度既和家族企业主持人的角色担当有关，同时又显现出这种变革只是关系治理框架下的有限矫正。

第七章：结论和讨论。“关系治理”追求的是“满意理性”以及“适应性效率”，尽管关系治理并不完全排斥经济理性，但是并不遵循利益最大化逻辑。异兴个案表明，关系治理在于实质性关系的强制性以及关系共同体成员中的“自我实施”，关系理性的优先性导致了契约理性的脆弱性，也带来了华人家族企业中的“强关系治理、弱契约治理”的格局，而从异兴集团来

看，由于受到经济理性和组织理性的型塑，关系治理中的“关系”比日常关系更加理性化。

在异兴个案的基础上，我们观察到华人家族企业内部治理的演变可能呈现以下路径：首先是经营管理权的授予。随着经理人市场的规范，制度信任的健全，家族企业经营管理权层面的授权完全可能。其次是家族企业控制权的让渡。异兴个案表明，控制权的让渡不仅取决于社会信任机制的健全，更重要的要取决于家族成员尤其是家族企业权威的价值观取向。家庭取向还是社会取向将成为关系治理能否转变为契约治理的关键。从现实看来，关系治理大都演进为一种权威治理下的“自家人”、“自己人”控制企业的治理模式，并且会移植契约治理的一些特征，并通过制度加以矫正，而是否能够突破以及矫正的力度往往和家族企业主持人的价值观、理念和行动有关。当然这只是根据个案得出的初步结论，是否能上升为普遍性的结论还需要进一步的验证。

Preface

This dissertation tries applying the Guanxi theory and sociological way to study the interior governance in domestic family businesses. The so-called Guanxi governance is opposite to contract governance. In its operation procedure, what it applies for is not a formal system, nor an explicit contract relation of agency by agreement, but a social Guanxi, very popular with Chinese communities. This governance pattern has been constructed on the basis of obligation, special trust and win-win principles, taking different measures in resource allocation and authorization. This thesis is devoted to the study of how family business makes effective use of Guanxi to manage its enterprise and how to exploit the external Guanxi net to acquire social capital to improve is not included. So in this article, the study does not discuss the net relationship between family business and other companies, and how to obtain the government capital does not belong to this category, either.

Family businesses have generally deduced from ordinary family part-time businesses, small family factories or industries, and have gradually evolved into partnership, limited companies, stock

companies etc. During the original period, the characteristics of parasitism and dependence determine that family businesses could not be organized completely in accordance with the organizing system of modern enterprises, (hierarchical system and formal rules and regulations). Instead, they were managed by means of informal rules formed among family members. The case of Yi Xing Company has already well illustrated this phenomenon, even if it has been expanded into a large scale. Even though in order to meet the demands of the registration law of industrial and commercial enterprises and keep external relationship, the company has employed different names in terms of its different phases, which, however, makes no essential effect on its internal governance mechanism. This manifests that, in the actual process, family businesses mostly rely on informal rules in governance, without really adopting the modern company contract system.

At the beginning, family businesses have been established through utilizing kinship members to collect theirs material capital, human resources and relation capital. And also, kinship members will continue use their initial organization system to manage their business that can economize the trade and organization cost, which is the consequence of the kinship dependence. Obviously, there exist distinctions in their governance mechanism due to their differences in family system with different cultural background.

This dissertation is mainly divided into seven chapters, the contents are as follows:

Chapter One: Introduction

The paragraph first gives the relative background and the original impetus of this thesis, makes an initial introspection to contemporary

family business from several perspectives and points out the feasibility and advantage of research of family business from the economic sociology. Besides, it also describes its construction, purpose, meaning and method of this research. At the end, a brief introduction about the chosen case is given.

Chapter Two: Tracing back to the documents and theoretical support

This part goes back to domestic and foreign scholars who devoted their efforts to studying family business, confirms their contribution and also figures out their deficiency. Later, the core conceptions concerned in this article are elaborated. Finally the chapter arrives at the Guanxi theory, the dominant factor in the thesis.

Chapter Three: Embedded relation and its impact on other aspects

Family business is a combination of financial system and blood-relation community, so Guanxi governance will start from the embedded relation that is essentially integrated, not socially structured. This means Guanxi will exert substantial influence, which is specifically exemplified by several important parts, such as resource allocation, authority arrangement, decision-making process and transfer. They will bring about crucial impact on the internal governance of the family business.

Chapter Four: How Guanxi operates

There is a basic hypothesis: Chinese family business will take Guanxi relation or Guanxi strategy as its priority, when guarding against economic risks and expanding into new areas. Why do they rely on and how do they manipulate Guanxi relation? As a private field, there are many similarities and differences compared with those public companies. How does the family business handle its internal engagement through principles of human authority, compulsory

regulations, special trust and mutual benefit? Besides, how does the family business exploit and reproduce its Guanxi relation? What is the parameter of validity principle? This chapter introduces the theory of Guanxi, and makes a further analysis into the case of Yi Xing Group.

Chapter Five: Rationalization of Guanxi and its reproduction

Enterprise system and blood-relationship system evidently fall into different categories, for instance, value target, motive mechanism, life cycle, personal connection etc. However, at the earlier stage of its birth, family business might take the advantage of blood-relationship system in capital and organization. However, with its development, enterprise system will cultivate difference from kinship system in aiming to realize its economic targets. Consequently, the unembedded relation is coming up. That is, to satisfy the needs of the enterprise system, including the human resources and economic benefits, Guanxi relation has greatly changed in evolution by reshaping and reproduction. For example, for one thing, blood-relationship itself is loosening in a slight way. for the other, non-blood relationship members are transferred into internal ones. Yi Xing Company has showed that Guanxi relation is trending to rationization and reproduction incessantly.

Chapter Six: Avoidance of Guanxi and its systemic rectification

Guanxi governance does not always bring a positive function. There is an unavoidable restriction. When accidental events caused by Guanxi obviously threaten the efficiency of the company and its internal governance or when the president of the company has realized the disadvantages, they will rectify their defects by institutionalization. To probe into the case of Yi Xing company, we will clarify the principles and strategies of market, internal regulation, virtual

division and help of board system employed in the governance of the whole company. The validity of rectification depends on the head role of the family business, and hence manifests the so-called rectification is only practised under the restriction of Guanxi system.

Chapter Seven: Conclusion and further discussion

Guanxi governance seeks for satisfaction and adaptability, even though it does not reject economic ration. It does not conform to maxism of benefits, either. From the case of Yi Xing Group, the conclusion of the evolution of family business is made: The first is about conferment of rights for operation and governance. With the perfection of manager market and credit system, the transfer of the rights for operation and governance will be possible. The second is about the transfer of the rights for controlling the family business. As is indicated by Yi Xing Case, the transfer of controlling rights is determined not only by the soundness of credit system, but also more by the value orientation of the family company. Whether it is family-oriented or society-oriented determines the transfer from Guanxi governance to contract governance. But in actuality, Guanxi governance mostly evolutes into a mode characterized by authoritative family member or kinship managing mode. Owing to the deep-rooted Guanxi restriction in Chinese culture, Guanxi governance can hardly develop into western contract governance mode, even though family businesses, with help from social regulation, accept some contract governance practices.

目 录

第一章 导言	1
第一节 问题缘起	1
第二节 研究思路	20
第三节 研究目的和意义	25
第四节 研究方法	26
第五节 个案选择	31
第二章 文献回溯和理论依托	35
第一节 文献回溯	35
第二节 几个概念的厘清	58
第三节 主体理论框架：“关系”理论	71
第三章 “关系”的嵌入及其影响路径	97
第一节 “关系”的嵌入	97
第二节 关系、身份和家族企业的资源配置	127
第三节 关系、权力配置和家族企业的决策流程	143
第四节 关系、选择性培育和家族企业的代际传承	152
第四章 “关系”何以“治理”	162
第一节 核心层的“家庭式”治理	163

第二节	“差序式治理”	182
第三节	纵向上的关系运作：权威治理	201
第五章	“关系”的动员、复制和再生产	213
第一节	从他者到自者：关系动员的一种路径	214
第二节	“关系的复制”	228
第三节	关系的再生产及其理性化	235
第四节	关系重组和精英重构	262
第六章	“关系”的规避和制度化矫正	276
第一节	关系治理的限度	276
第二节	“制度化矫正”：观念转变与行动选择	285
第三节	制度化变革：权威干预下的矫正	311
第四节	“制度化”变革：“关系治理”框架下的 有限矫正	318
第七章	结论和讨论	329
第一节	“关系治理”是极具本土特质的治理模式	330
第二节	实质性关系在关系治理中的功能担当	333
第三节	关系治理在于“关系”的强制性、有效性和 关系共同体成员的“自我实施”	335
第四节	关系理性的优先性导致了契约理性的缺失	340
第五节	“关系治理”中的“关系”更加理性化	350
第六节	关系治理遵循的是“适应性效率”的 目标模式	352
第七节	进一步的讨论	354
参考文献	359
后 记	372