

# 自家人、自己人和外人

## ——中国家族企业的用人模式

张 强

**Abstract:** Despite the growing concern for cronyism in Chinese family firms, relatively little convincing theory was proposed by economists. Chinese family firm involves tremendous knowledge cross many disciplines that beyond the scope of economics and management. I adopt the sociological and psychological perspective of trust, examining a few famous scholars' theory or model of family firm's staffing. Then, I explore entrepreneur's view of staffing in which the traditional view of value of "my family man", "my man" and "outsider" plays an inestimable role in the owner's deep minds, and establish a Chinese family firm's staffing model.

家族企业在用人机制上存在的任人唯亲现象,一直饱受批评。虽然裙带关系并非中国家族企业管理所独具,但受中国传统文化的深刻影响,中国的情况似乎要更特殊一些。在当前的民营企业中,普遍存在着家族管理的情况。本文首先在考察中西方学者的相关理论的基础上,建立起一个中国家族企业用人的“自家人、自己人和外人”模式。

### 一、双系统理论:一个分析家族企业的基础模式

从20世纪60年代至70年代,凯尔德(killdare)、丹尼里(Donnelleg)、利文森(Levinson)、白瑞(Barry)、丹克(Danco)、巴因斯和赫萨恩(Barnes & Hershon)等人开始把家族企业当作系统来研究。他们的著作致力于对阻碍家族企业发展的问题的研究,如裙带关系、兄弟姐妹们对继承权的竞争以及非专业的经营管理等。真正基础的观念模式是由伯克哈德和戴尔(Beckhand & Dyer, 1983)、兰斯贝格(Lanbaker, 1983)等人提出。他们认为家族企业实际上是由家庭和企业这两个重叠的系统构成的(转引自克林·盖尔西克等,1998:5)。

这两个系统各有自己的标准、成员身份准则、价值结构和组织结构。由于同一个体不得不履行两个系统的职责,问题由此而生。在家族企业里的各成员所负责的职务和扮演的角色,往往也就是个人在家庭所扮演角色的延伸。每个人在家庭里所处的地位,往往对于他在家族企业里所扮演的角色、工作和需求有重大的影响。

家庭系统和企业系统在动力机制、生命周期、人事关系、价值观等方面均存在着巨大差异,甚至背道而驰。如表1

表1 家族企业双系统的特征

家庭系统	企业系统
培育/扶持子女成年	赚取利润
互相关怀	培育人才
无条件的接受	要求绩效和表现
根据家庭里的辈份确定权威	根据在企业里的角色和职务确定权威
血缘关系是永久的	员工关系是暂时的
非正式的行为关系	正式的雇主关系
世代相传的人生周期	有限的工作或产品周期

所示：<sup>①</sup>

双系统理论的最大长处在于，通过一个简单的双环图型，把家族企业的核心特征——家庭与企业这两个系统互相缠绕——直率地表示出来。该理论虽然后来出现过一些修正和补充，但仍然是我们分析家族企业的基本模型。

## 二、对中国家族企业用人模式的回顾

想要描绘出中国家族企业的用人模式确实非常困难。中国的“家文化”本身源远流长，其对企业的思想影响很难精确计量。中国是个多民族的国家，各地的风土人情、人文习俗有着很大的差异，尽管“家”对于每个中国人都具有大致相同的意义，但在不同的地区，“自我”对家庭内和家族内各个成员的心理认同也明显不同。体现在企业组织的人事安排上，用人的具体模式也肯定不同。因而，中国复杂的历史文化和区域环境对所有建立精确的用人模型的尝试都构成挑战。这里，笔者抱着求全责备的眼光，审视几个比较有影响的中国家族企业的用人模式。

### （一）雷丁的同心圆模型

在研究华人家族企业方面比较系统、客观，成就也最为出色的外国学者当属英国的雷丁(S. B. Redding)。<sup>②</sup> 雷丁的思路在一定程度上模仿了韦伯研究新教徒的资本主义精神的路径，即不太关注现代资本主义精神怎样影响日常的经营活动，而是阐明这种精神究竟从何而来。用波吉(Poggi)的话来解释就是，没有企业家阶级，就没有资本主义的发展；没有道德宪章，就没有企业家阶级；没有宗教信仰，就没有道德宪章(转引自S. B. 雷丁, 1993: 10)。如何研究中国人的资本主义精神，这种精神的信念是什么？雷丁把这些问题设想是一组同心圆(雷丁, 1993: 103)。见图 1:

圆心是自我本身，外圈是周围的亲朋关系，特别是家庭关系，再外面是企业组织，最外圈是社会。通过从外圈社会到核心自我的层层剖析，揭示华人家族共享的价值观或从他们的所作所为中反映出来的内涵。这也就是雷丁强调的他所要研究的“经济文化”。反映在家庭关系和亲属层面上，由于对外界的不信任，营造一个围绕自己核心家庭的家族网络或者帮派势力。在自我为中心的问题上，反映出(企业家或高级经理)家长制、人情至上和防御性(因为有不安全感)等特征。在雷丁的整个分析框架内，华人企业家对外界的不信任贯穿始终。对政府的不信任，对外人的不信任，家族企业对和自己(或企业)没有关系企业的不信任。不信任而导致的不安全感，使防御性成为中国人(海外华人)资本主义精神的一个重要组成部分。在回答“为什么华人家族企业在企业内要重用亲戚或者搞裙带关系”时，雷丁的答案相当干脆，因为不信任外人。



图 1. 华人家族企业的社会网络

<sup>①</sup> 该表转引自丹尼斯·杰夫(1995: 81)，并根据原文稍有修改。双系统模式尽管在理论和实践上已经极富解释力，特丢瑞和戴维斯认为，一些个体拥有企业的所有权而未参与企业的经营，另一些则是企业的经营者而不是控股者，因此，应该对家庭企业内部的所有权系统与管理权系统严加区分。于是，双系统模式进一步演变为三环模式(转引自克林·盖尔西克等, 1998: 6)。克林·盖尔西克等人(1998: 20)认为，要使三环模式更适用于家族和企业组织的现实，还必须把时间因素考虑进去。其结果是形成一个家族企业的三级发展模式。在所有权、家庭和企业三个子系统中每一个都有独立发展的进程。

<sup>②</sup> 由雷丁主持的对东南亚地区华人家族企业的调查，运用问卷调查法和访谈调查法，在 1987 年，通过熟人及有关单位得到所需要的应征询者，对 72 名高级管理人员进行调查(其中有 36 名来自香港地区，21 名来自台湾地区，12 名来自新加坡，3 名来自印度尼西亚)。雷丁长期潜心于比较管理的研究，东方文化方面的造诣颇深。

雷丁从经济文化(比较宏观和抽象)的角度解析了家族企业的用人模式。它的最大优点是使我们能够从自我与他人、自我与关系网、企业与社会等方面对家族企业有一个比较全面的了解。正因为雷丁注重企业与社会(这个社会受儒、道、佛等思想的影响)的关系和企业家精神的源泉,对企业内人员的安排(主要就是任人惟亲)及为什么要这样安排的讨论就显得比较薄弱。尽管雷丁多次强调了企业家们不信任外人,但他并没有解释他们为什么不信任外人。他充其量只是引用了林语堂关于中国人缺乏“撒玛利亚人那种乐善好施的品质”作为论据,似乎中国人不相信外人早已是用不着证明的公律。不过,对企业家“不信任政府”(因为政府具有横征暴敛、乖戾无常的本性),雷丁提供了丰富的史料。而且,这个同心圆已经把华人企业家的心理特征——不信任外人——基本描绘出来。雷丁的这个模型有些类似费孝通的“差序格局”论。

## (二)人情与面子:中国人的权利游戏

黄光国以社会交换理论(social exchange theory)为基础,发展出一套“人情与面子:中国人的权利游戏”的理论模式(黄光国,1988a)。他的模式假设是:在儒家伦理影响之下,个人在作关系判断时,会将自己与对方之间的关系大致分为三类,并依不同的社会交易法则与对方交往。这三种关系分别是情感性的关系(遵循需求法则)、混合性的关系(人情法则)及工具性的关系(公平法则)。所谓情感性的关系指的是家庭内成员的关系;混合性的关系是指个人在家庭之外所建立的各种关系,包括亲戚、朋友、邻居、同学及同乡等;工具性的关系是指个人可能为了达成某些目的,而和他人进行交往,其中只含有少许情感的成分,交往双方并不预期将来会建立起长期性的情感关系。在家族企业里,企业家以“需求法则”和在组织中工作的家族成员交往,以“人情法则”和其雇佣的员工交往,和组织外的其他人一般则是建立短暂的“工具性关系”。

黄光国认为,当家族企业的规模成长到一定程度,超出家族成员所能应付的范围时,它便开始雇佣非家族的成员来替企业主从事各种生产工作。当企业的规模继续成长,非家族成员越来越多,企业内的分工也愈来愈细时,企业主必须在“人治”和“法治”之间做抉择。这直接关系到家族企业的现代化进程(黄光国,1988b)。

黄的模型从社会学的角度精彩地展示了中国家族企业内企业主与家族成员及非家族成员之间的互动关系(interaction)。企业主与家族成员的亲情、与非家族员工的人情、与组织外部人员的“公事公办”,充分反映出中国人待人处世的一般特征,即人情世故、三六九等。虽然人分等级,但等级之间的界限并不清晰。对各种人员的关系都不是绝对的情感性或绝对的工具性,比如,即便是家族成员内部,仍有工具性色彩;与“外人”的“公平交易”,也包含少许情感成分。外人也可以通过请客送礼吃饭等手段与家族成员拉关系、套近乎,把原先的工具性关系演变成混合性关系。但令人费解的是,在情感性关系与混合性关系之间,黄用一条实线隔开,强调这两种关系之间存在比较不容易穿透的心理界限(psychological boundary)(而在工具性关系和混合性关系之间以虚线隔开)。如果黄认为家族的血缘关系具有排他性的话,事实上,混合性关系仍然可以通过姻亲关系转变成情感性关系。结拜、认领等也是中国社会比较常见的拟亲化关系(pseudo-kinship ties)(Hsu, 1971)。

另外,该模式与前面雷丁的模式相比较,把家族企业内的人际关系朝“微观化”迈进了一步,人情、关系这些中国特色的文化扑面而来。然而,这种分类还是过于“宏观”。如果用双系统理论来看,黄的模式明显注重于“家庭”系统,“企业”系统则比较单薄。

## (三)员工归类模式

郑伯克认为,老板在区分自己人与外人时,通常采用关系、能力和忠诚度三个指标。关系是老板与员工间的情感性关系,家族成员的关系较为密切,而陌生员工的关系则较为疏远;能力指的是员工执行其工作任务时,所具备的知识、技能及胜任工作的程度,一般可通过工作绩效观察;忠诚度是指员

工对老板与企业效忠的程度,是个人对公司与老板具有一种长期而持久的自发性责任(assumed responsibility)。越肯卖命,忠诚度就越高(郑伯勋 1991)。

此区分过程称为员工归类模式(employee categorization model),在台湾地区已经获得一些质化与量化研究的支持。

不过,该模式的不足也是显而易见的。第一,把自己人和自家人两个不同的概念相混同。自己人是一个心理学上的概念,指自己在某个或某些信任度上(trustworthiness)认同的人。这种认同蕴涵着情感色彩但也不仅仅局限于情感。像现代企业组织中一些为了完成某种使命(mission),具有高度责任感和比较合理的技能搭配的小组(team),其成员之间的相互认同关系首先是建立在才干(capability)基础上;像那些为营救人质或执行某种特殊军事任务而临时组织的“行动组”,其成员之间的认同关系也并非从情感开始。虽然自家人属于最原始的自己人的概念,但是,自己人的外延要远远地大于自家人。在家族企业里,我们很难区分自家人和自己人,但是,自家人和自己人确实又是两个不同的概念。自己人的认定是一种心理上的区分过程,自家人的划分就要容易一些,以“家”为界。自己人不一定是自家人,自家人也不一定是自己人(在论文的后面,还有专门的论述,在此不赘)。第二,该模式是员工归类,即作者假设除了我自己是老板外,其他所有的人都是员工,包括信得过的自己人。虽然这种假设的逻辑与事实比较吻合,但忽略了企业是一个具有层级结构(hierarchy)特征的组织。也就是说,在家族企业的创业时期,规模小,层级结构简单,一个老板,其他都是员工,这时才符合模型的假设。当企业发展后,出现了两个以上的管理层级,这个模型就很难再用了。

#### (四)小结

雷丁的同心圆模型和黄光国的“人情与面子”,可以帮助我们对中国人在人际交往中的一些特征有一个宏观的把握(比如雷丁研究的华人家族圈子、社会关系网、老乡情结及一些“帮”和“会”),了解中国人对与自己不同关系的人的交往原则(比如黄光国提出的“需求法则”、“公平法则”等)。但是,这两个模型对企业系统的解释用力不足。他们似乎以为企业中的人际关系及企业家(我自己)的用人机制就是平常人际交往原则的简单移位,即,在家族中处理人际关系的准则也就是企业中的准则。笔者认为,企业系统与家族系统的重叠是家族企业的基本特征,这种重叠存在着多种情形。完全重叠,只是所有情形中的一种。这种情况一般可能出现在企业创始阶段。尤其是那些投资小、结构简单、人员单一的街头摊贩或家庭作坊,如修表、修锁、刻印、裁缝、修理、鲜花店、书报亭等,与其称它们是企业,不如干脆叫作“个体户”更能反映它们的经营状况。一旦企业有了发展,家族企业的企业系统和家族系统则表现为部分重叠。如果最终这两个系统完全分离,这时的企业就不能再称为家族企业了。家族企业从系统的完全重叠到完全分离的过程,其实就是现代公司的历史演进历程。当然,我们不能从绝对的意义上理解这种完全重叠和完全分离的情形。

员工归类模型可以比较精确地反映家族企业的老板在用人过程中根据三个“归类标准”去区分自己人和外人,从而给予他们相应的信任和工作职责,还描述了外员工如何转变成自己员工的路径。如前所述,它的不足也是明显的。

### 三、自家人、自己人和外人:一个综合的模型

#### (一)模型的基本框架

此模型的基本框架源于家族企业的双系统模式。在这里,笔者设计出一个三角形,这个三角被分成两个部分,分别代表家族系统(左边部分)和企业系统(右边部分),两个系统共同组成家族企业系统(以下简称三角模型)。两个系统的顶端是“我自己”,代表家族企业的权威人物。“我”不仅是家族里

的家长,也是企业里的最高负责人,对企业的人事任免具有最终决策权。其实,整个家族企业的用人模式的总设计师就是这个“我自己”。

家族系统:从“我”出发,以血缘关系为核心,按照血亲—宗亲—乡亲的顺序,形成一个关系由亲到疏、由近及远的家族关系网。

企业系统:根据“我自己”对家族关系网中的信任等级,相应地把各种人安排到企业的不同层级上。信任等级越高,在企业中的权力和地位也越高。

### (二)模型的基本特征和含义

此模型综合吸收了双系统模式、同心圆模型、人情与面子、员工归类模式等,把中国人的家族企业用人模式通过一个变形的双系统模型展现出来,它具有与上述模型不同的几个特征(如图2)。

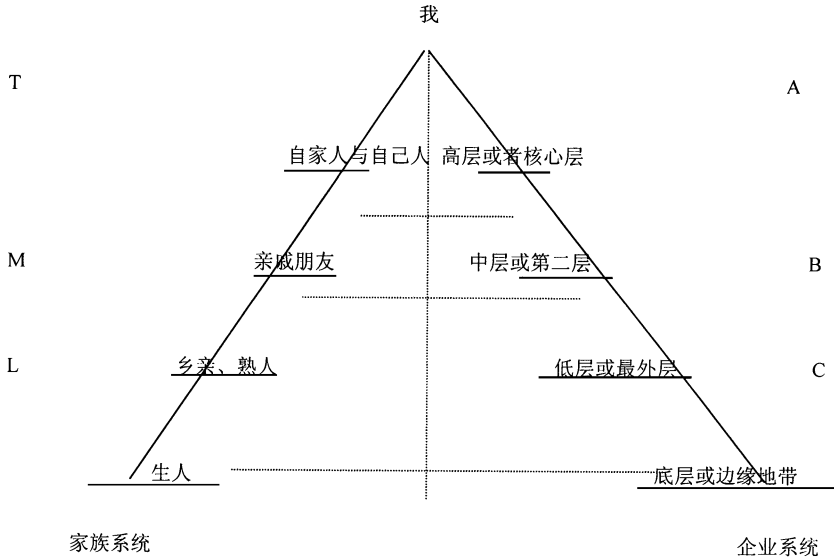


图2. 中国家族企业用人模式

1. 它以自我为中心,突出了自我在家族企业里所扮演的双重角色,以及因此产生的心理冲突。在家族系统里,以我为中心,上有老(父母、祖父母),下有小(子、孙),旁有配偶,左有弟妹,右有兄弟姐妹。这是一个典型的中国人的扩展式家庭。除此之外,每个家庭成员通过姻亲关系又建立起一个类似上面以我为中心的扩展式家庭,在这个家庭里的成员因为是我的亲人的家人,因此也是我的亲戚。如此类推,我的亲人,我的亲人的亲人,我的亲人的亲人的亲人……这个亲戚集团或家族圈子完全可以根据我的需要去确定其规模。逢年过节,或是红白喜事的场合,都是家族成员聚集的时机。从参加聚集的人数可大致判断出我在家族中的影响,或者说,我的面子有多大。既然家里有点事情,亲戚们都那么捧场,将来要是他们有事,我自然也得上捧场。要是他们想在我的企业里找份差事,这面子给不给?如果给,是根据这个人去设一个职位(即因人设事),还是在现有的岗位中给他(或她)腾出一个来?增加一个亲戚员工,要不要解雇原先岗位的非亲戚员工?如果这位亲戚员工违犯了企业的规章制度,是公了(法治)还是私了(人治)?要是不给,即使我能顶住亲戚们底下的闲言碎语、指桑骂槐,真正的考验其实还是在我的上下左右这帮人,因为想来谋职的亲戚是他们的亲人。这些都是家族企业里老板经常碰到、也是比较头痛的问题。企业越是成功,这类问题也越突出。双系统模式虽然指出了家族系统和企业系统的矛盾冲突,但其冲突的主体是非人格化的“企业”。而笔者所设计的模型则抓住了“我自己”这个家族企业的权威或灵魂人物,指明了家族企业的两个系统的冲突的主角。因为,“我自己”的心理冲突和对家族关系网内人员的角色定位直接决定了企业的用人模式。

在企业系统内,自我会根据关系、能力、忠诚等原则对员工进行分类。一般说来,在家族圈子里与自己关系最紧密的成员最有可能获得核心岗位或高层职位。能力是赢得我自己信任的一个重要砝码,但不是充分条件。在自家人的圈子里,能力因素一般也是决定家族成员能否获得高位的重要变项。而具备才干的非家族成员想要打入自己人圈子,还得在其他两个因素上作文章。三角模型与员工归类模式不同的是:(1)后者简单地把员工分为自己人和外人两大类,而前者在自己人和外人之间还有一个朋友、熟人的“中间地带”。(2)后者只注意到非家族成员可以通过某些渠道化外人为自己人,没有考虑到随着自我的情感变化,家族成员同样也会从自己人变成外人。三角模型考虑到这种情形,弥补了员工归类模式的不足。(3)后者虽然注意到自我对自己人和外人的分类,但没有进一步把这种归类体现在企业组织的层级设置上。

2. 在家族系统和企业系统的两个关系网上,自家人与自己人、家族成员与朋友、熟人与乡亲、生人与外人等关系,相互交织,共同构成具有中国特色的家族企业人际关系模式。“关系”是中国的一些人类学者和文化比较学者提出的一个表达中国人人际关系的本土概念,是描述中国社会制度的关键概念(比如乔健,1982)。目前,关于中国人关系理论的研究和分类已经成为一个复杂的、跨学科的体系。值得注意的是,这些对关系的研究基本上是从家开始,或是以家庭关系作为关系亲疏远近的参照系。例如,费孝通(1947/1985)的“自家人/外人”划分,黄光国(1988)和杨国枢(1993)的“家人/熟人/生人”划分。笔者所设计的家族企业的用人模式从中获益匪浅。

在家族系统中,以我为中心,原子家庭构成第一层关系,扩展家庭构成第二层,如此层层展开,直到家族关系的边缘。与自己毫无关系的人便是生人,与英文“stranger”大致同义。在家族系统中,可以从两个角度去认识关系网:(1)根据血亲—宗亲—乡亲的线路,形成“我—家庭成员(自家人)—家族成员(亲戚)—乡亲”这样一个序列;(2)根据我自己心理认同的距离,形成一个“我—自己人—朋友—熟人—外人”的序列。在生活中,我们很难分清这两条人际关系,在更多的时候,我们是混同在一起使用的。例如,我们会把自家人说成是自己人,把与自己毫无关系的人叫作“外人”(在这里称作“生人”才准确),更直截了当的是,我们把亲戚和朋友统一叫作“亲朋好友”。中国人的人际关系如此复杂,情感、情绪、价值观经常处于变动之中,心理认同从来就不是一个僵死的模式。并且,本来中国人在运用上述词语时就没有一个固定的用法,且因人因时因地而变化,因此,这些中国人的“土话”实在是经受不住学术研究的推敲。几乎没有哪一位学者可以以一家之言统一解释上述概念,哪怕只是一个。可是,这些术语或心理概念在中国人的人际交往中又是如此普遍、重要,也深刻地反映在企业的用人机制上。

在家族关系网的两个序列中,关系不是凝固不变的。这也是三角模型的一个重要特征。在图形中,在各种关系的交界处,以虚线来表示这些关系变动的可能性。在家族系统中,所谓的“家人/生人”划分只是某个时期或某个时点上的状态。除了联姻,结拜、认领等方式同样可以从生人变成自家人。现代社会离婚率逐渐增高,原先的家人也可能变成生人。相对而言,自己人、朋友、熟人、外人的角色或身份就更加易变。朋友和熟人这两个位于自己人与外人之间的过渡性角色,是每个人一生中最丰富的人际关系。在一个人一生的不同阶段,生活环境的变迁,兴趣、爱好的培养和转移,价值观的变化,等等,都会产生一批又一批的朋友、熟人。朋友虽多,却“知己难觅”,能经受住时间考验的朋友是“挚友”、“知己”,这与自己人的含义也大致相当。

该模型的另一个重要特征是,家族关系网的两种序列的角色可能重合,也可能分离,处于动态的变迁中。比如,自家人与自己人,在家族企业艰苦创业时期,自家人与自己人基本上重合,尤其是那些夫妻创业企业,白天是具有共同创业梦想的同事、伙伴、自己人,晚上是同床共枕的伴侣、自家人。这种自家人与自己人身份的重合往往是企业创业最重要的动力源泉。在企业获得一定的成长后,想要

继续保持两种身份的重合就存在不少的困难。最糟糕的情况是,父子反目、兄弟成仇、夫妻离异。这些情况不仅远远超出了“分离”的情况,而且还意味着这些关系的瓦解或破碎。也就是说,自家人与自己人并不是两个相同的概念。自家人不一定是自己人。

3. 三角模型有机地把家族关系网中成员的信任等级与企业系统中的层级特征结合起来。“我自己”处于三角模型的顶端,既是家庭里的家长,又是企业的最高决策者。一般说来,我自己就是企业的创始人。即便当初我在自己的家庭和家族中只是一个小字辈,一旦我的创业理想变成现实,事业蒸蒸日上,那么,经济上的成功将彻底改变我在家族中的地位和影响。<sup>①</sup>我对家族关系网中每个成员的态度和评价将决定他们在企业里的地位和前途。再加上我在创业时期一些经过夸张的“英雄故事”,家长、领导的双重身份变得更加熠熠生辉。在这个意义上,对家族企业用人机制或模式的研究,其实就是对这个家族企业的权威人物的价值观、性格及心理活动的研究和分析。只有坚持这种研究视角,才更贴近家族企业用人机制的理论和现实。

在企业的高层,由自家人或者自己人组成。家族企业的一个特点是,某些家庭成员虽然不在企业里任职,但他/她在企业员工中的影响仍相当于高层经理。即使这位成员是位老人、妇女,或是小孩。在中国香港和台湾的一些家族企业里,家长的子女留洋归来,直接担任企业的高层领导的现象,早就被员工熟视无睹,并把他们戏称为“空降部队”。在中国人的社会里,人们说“领导的官有多大,夫人的权力也就有多大”,说的也就是相近的意思。在高层经理中的非家族成员,一般是“我自己”当年创业时的“老战友”。他们对家族企业的最终控制权没有奢望,忠心耿耿,很像三国时代辅佐“阿斗”的诸葛亮。他们虽然不是自家人,但是自己人。可能在更多的时候,他们比自家人还更可靠。

企业的中层由亲朋好友组成。当然,这些亲戚朋友也并非酒肉之徒。他们一般是在这个企业干了几年后被提拔上来,或是曾经在相关行业干过,有一定的经验和能力。在企业的扩展期,正是用人之际,也是中层经营管理部门逐步形成时期。企业家(我自己)一方面在大量地招募有些才干的亲戚(更多的情况则是亲戚们找上门来),吸引自己印象中感觉不错的老朋友,一方面也不断地在这个网络中发现人才、培养人才。其中,人品好,能力尚可的,有望将来成为自己的左膀右臂,即自己人。

在企业的低层,由老乡和熟人组成。在企业家发迹后,家乡的父老乡亲也会找上门来。幸好,他们的要求并不算太高,只要有份差事有碗饭吃就行了。如果企业发展势头好,这类活计也还真不少。比如,看门的、守仓库的、驾驶的,甚至那些脏、累、重的工作。对企业家来说,找自己的老乡来做工,心里也有底,万一某人将来有个闪失,通过这个“乡亲网络”总有可能追查到。如果是外乡来的员工,就缺乏这样一条通道。除了老乡,过去的同学、同事、战友、朋友的孩子等熟人与老乡的情况差不多。在同等条件下,招聘员工一般会优先考虑这些关系。

只有在企业家无可奈何的情况下,才会考虑雇佣生人。生人,意味着他的来历、背景、人品等均是一个谜,注定了企业要冒一定的风险。如果他是个手脚不干净之徒,如果他是因为人品不好,在家乡已经声名狼藉才不得不背井离乡,万一他是个流窜犯……我们对生人的猜测总是往“坏处”想。

生人还不同于外人。外人一般是与自己有关系(甚至曾经很亲密)的人,因为自己已经对他/她失去信任(或者从来就没有信任过),在心理上保持或拉开距离的人。外人也是中国社会一个独特的社会学概念和心理学概念。本文更倾向于从心理上去解析外人。在心理上,自己人的另一端是外人,其间有很多种过渡形态,如朋友。在企业的层级上,外人不一定处于低层。在家族企业的第二代接班过程中,家族成员之间的政治斗争就发生在高层;发展中的家族企业出现内讧,一般也是原先的自己人为争权夺利而演变成外人。

<sup>①</sup> 西方人有句谚语 Money talks, 可以直译为 有钱的说话;也可以意译为, 凭实力说话。

## 四、结束语

古今中外, 家族在自家人的圈子里培养高层经理的做法是普遍的现象。如果家族成员里确实有能力和素质足以担当宏扬家族事业的英才, 应该说, 这是家族企业最理想的经营模式。像欧洲豪门罗斯查尔德家族, 传承十三代, 历时达 200 多年之久, 堪称典范。但受制于可选择对象的数量和范围, 绝大多数家族不可能像此家族, 世代有人。在更多的情况下, 只能依靠非家族成员或“外人”来延续和发展事业。中国的市场经济仍处于起步阶段, 百废待兴, 经理市场尚在创建。关心中国家族企业的发展, 探索家族企业的发展规律, 分析和总结这种特殊但又具有普遍性的企业组织的成败得失, 对促进有中国特色的市场经济的持续发展, 一定具有理论和现实的重大意义。必须指出的是, 自 20 世纪 90 年代后盛行的新制度经济学, 其研究对象就是制度。家庭或家族制度应该是这门新兴经济学的重要研究对象之一。但中国经济学者对家族制度的研究的漠视是令人惊异的(李新春, 1998; 陈凌, 1998)。在缺乏对家族制度深入了解的情况下, 对中国经济特别是企业组织的发展将是难以准确把握的<sup>①</sup>。

中国大陆的民营企业中家族主义盛行, 除了我国几千年历史文化中“家族本位”的沉重积淀影响到业主的经营实践, 有一部分原因恐怕还得从企业外部的环境去寻找。中国社会真正缺乏的是像祖克尔(Zucker, 1986)认为的制度性信任(institution-based trust)的产生机制。这种机制的有效运转取决于法律制度的建立和健全。这种法律必须在形式上保证清晰, 逻辑一致, 而不像我们现行的许多法律条款把伦理道德和法律的责任混杂在一起。同时, 圣贤的语录或统治者的旨意随时可能变成法律。蕴涵其中的立法思想在本质上是一种形式理性(formal rationality), 它强调“方法和程序的可计算性”, 重视“不具任何价值色彩的事实”(value-neutral fact)(黄光国, 1988)。有效率的政府机构、公正的司法制度、讲究声誉的银行等中介金融组织、专业的资格认证制度等, 均为形式理性的必然结果。它们有可能是为陌生人之间的交往建立从传统的依赖血缘或私人关系通向现代的对一般社会体制信任的“桥梁”。没有这个桥梁, 家族企业就始终在自家人和自己人的圈子里培养经理, 在老乡当中寻找雇工。

### 参考文献:

- 陈凌, 1998《信息特征、交易成本和家族式组织》,《经济研究》第7期。
- 陈明璋, 1988《家族文化与企业管理》, 载杨国枢、曾仕强主编《中国人的管理观》, 台北: 桂冠图书公司。
- 陈其南, 1988《传统家族制度与企业组织——中国、日本和西方社会的比较研究》, 载《中国人的管理观》。
- 丹尼斯·杰夫, 1995《家族企业》, 周荣辉译, 商周文化事业股份有限公司。
- 费孝通, 1948/1985,《乡土中国》, 三联书店。
- 甘阳主编, 1987,《文化: 中国与世界》(第一辑), 三联书店。
- 黄光国, 1988a,《人情与面子: 中国人的权利游戏》, 载黄光国主编《中国人的权利游戏》, 台北: 巨流图书公司。
- , 1988b,《中国式家族企业的现代化》, 载《中国人的管理观》。
- 克林·盖尔西克等, 1998《家族企业的繁衍——家庭企业的生命周期》, 经济日报出版社。
- 李新春, 1998《中国的家族制度与企业组织》,《中国社会科学季刊》(香港)季卷。
- 乔健, 1982《关系刍议》, 载杨国枢、文崇一主编《社会与行为科学研究的中国化》, 台北: 中研院民族学研究所专刊。
- S. B. 雷丁, 1993,《海外华人企业家的管理思想》, 张遵敬、范煦、吴振寰译, 杨锡山校阅, 上海三联书店。

<sup>①</sup> 中国经济学者对新制度经济学的兴趣主要在翻译、借鉴西方学者的理论并用来分析和解释当前中国经济的体制转轨中面临的诸多现实问题上, 偏重于宏观经济领域。即便是论及企业制度, 其重点也是放在国有制企业或公有制企业与私有制企业的比较上面。



- 辛向阳、周树兴、骆爽、李文飞, 1996《人文中国: 中国的南北情貌与人文精神》, 中国社会科学出版社。
- 杨国枢、曾仕强主编, 1988《中国人的管理观》, 台北: 桂冠图书公司。
- 杨国枢, 1993《中国人的社会取向: 社会互动的观点》, 载杨国枢、余安邦主编《中国人的心理与行为: 理论与方法篇》, 台北: 桂冠图书公司。
- 余英时, 1987,《士与中国文化》, 上海人民出版社。
- 郑伯 , 1991,《家族主义与领导行为》, 载杨中芳、高尚仁合编《中国人·中国心(人格与社会篇)》, 台北: 远流出版事业股份有限公司。
- , 1995,《差序格局与华人组织行为》,《本土心理学研究》第3期。
- , 1999,《企业组织中的上下属的信任关系》,《社会学研究》第3期。
- 杨宜音, 1999《自己人: 信任建构过程的个案研究》,《社会学研究》第2期。
- Hsi, F. L. K. 1971, *Under the Ancestors' Shadow: Kinship, Personality and Social Mobility in China*, CA: Stanford University Press.
- Zucker, L. G. 1986 “Production of trust: Institutional Sources of Economic structure 1840—1920.” In B. M. Staw & L. L. Cummings, *Research in Organizational Behavior*, vol. 8, Greenwich, CT: JAI Press.

作者系云南民族学院经济管理系副教授, 西南财经大学工商管理学院博士研究生  
责任编辑: 谭 深

## 更 正

由于技术性原因, 本刊 2002 年第 6 期《生育的博弈模型: 中国的例子》中四个式子的符号未能准确打印出来, 特此更正。谨向作者和读者致歉!

第 83 页图 1 和图 2 下面的式子应为:  $\frac{\partial U}{\partial n} / \frac{\partial U}{\partial Z} = \frac{MU_n}{MU_z} = \frac{p_n}{\pi_z}$

第 85 页的式子应为:  $\frac{\partial U}{\partial n} = MU_n = \lambda p_c q = \lambda \pi_n$

$$\frac{\partial U}{\partial q} = MU_q = \lambda p_c n = \lambda \pi_q$$

$$\frac{\partial U}{\partial Z} = MU_z = \lambda \pi_z$$