

# 家族文化视角中的美、日、中三国家族企业比较

唐震

(河海大学 国际工商学院, 江苏 南京 210098)

**摘要:** 家族企业的产生是两种管理文化力量共同作用的结果, 其一是社会传统文化中的家族文化, 其二是西方工业文明中的工商管理文化。由于美、日、中三国的家族企业组织形式及其运作理念基本都是受西方工商管理文化的影响, 因而应在许多方面表现一致, 但实践证明, 三者实际展现的组织性格和经营效率却相当不同。因此, 本文从家族企业的另一个文化根基——家族文化着手去比较分析三国家族企业的差异, 探讨其发展趋势。

**关键词:** 家族企业; 家族文化; 比较

**中图分类号:** F776.5    **文献标识码:** B    **文章编号:** 1001-8409(2003)04-0036-03

## Comparison of Family Businesses among America, Japan and China in Family Cultural View

TANG ZHEN

(International Business School, Hehai University, Nanjing 210098)

**Abstract:** The presence of family business is the result of two management cultures: one is traditional family culture, the other is occidental business administration culture. Owing to the same action of the occidental business administration culture, the form and operational conception of family business of America, Japan and China are so similar. However, their characteristics and operational efficiency are considerably different. Therefore, this paper analyzes the differences of family businesses of these three countries from the view of the other management cultural root, family culture, and compares their different trends.

**Key words:** family business; family culture; comparison

管理受到社会文化的影响已为人们所认识。管理文化是社会文化的一种, 而且是其重要内容, 因而管理研究者可以从文化的角度去深入认识管理活动, 理解管理活动的各种行为和成果, 指导人们的管理实践。家族企业的产生是两种文化力量共同作用的结果, 其一是社会传统文化中的家族文化, 其二是西方工业文明中的工商管理文化。其中, 对于东方家族企业而言, 西方工业文明中的工商管理文化属于外来文化, 而对以美国为代表的西方家族企业而言, 这两种文化都是本土社会文化。因此, 就企业的组织形成和发展而言, 基本都是受西方工商管理文化的影响, 所以, 美、日、中三国的家族企业形式及其运作理念在许多方面应该是一致的, 但实践证明, 三者实际展现的组织性格和经营效率却相当不同。

若是二三十年前, 对三者的评价结果将是认为以美国为代表的西方家族企业是最具效率的组织形态, 而东方家族企业(包括日本)中的许多因素会被批评为是封建落后的。但随

着日本经济的腾飞, 欧美等国的企业却反而向日本俯首, 开始大力研究日本企业。这一切都促使我们不得不从家族企业的另一个文化根基——家族文化着手去分析三国家族企业。

### 一、美、日、中三国家族文化的比较

美、日、中三国家族企业中的“家族”往往被等同于“family”这一概念, 但其实这三者是似是而非, 各具不同内涵的。这里有必要先对“家族”的三种模式进行界定。

其一, 是以美国的“家族”为典型的, 以婚姻的结合为核心的联结直系亲属的最小居住集团。

其二, 是以日本的“家族”为典型的, 由所有生活在一起的成员, 不仅包括现存的成员, 也包括过去住在这个家的死者以及尚未出生的成员, 还包括长期居住于家中的非血缘关系的成员所共同组成的超血缘集团。

其三, 是以中国的“家族”为典型的, 由父系族谱关系所延续的血缘集团。

收稿日期: 2003-01-09

作者简介: 唐震(1976-), 女, 河海大学国际工商学院 2001 级技术经济及管理专业博士研究生, 研究方向为战略管理、企业管理。

如图1所示,三个国家不同的家族文化支撑着三种不同的家族企业模式。其中:

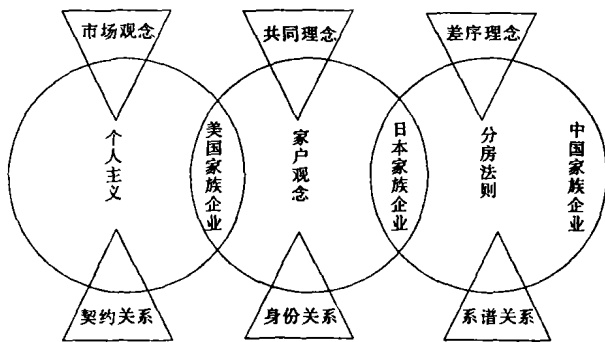


图1 美、日、中三国家族文化比较

1.美国的契约关系与个人主义

从西方人的角度来看,任何不同个人之间的社会关系都可以用“契约”来加以说明,即便是婚姻也是一种契约关系,因此,在婚姻基础上建立起来的家庭也是一种契约关系。

卢梭在他的《社会契约论》一书中就曾写道:“最原始的社会,唯一自然的社会,便是家庭;但儿子依附父亲,亦只限于需要他保护的时候。一旦不复有这需要,天然的结合便分解了。儿子不再要服从他们的父亲,父亲也不再要照料他的儿子;彼此便变为同等独立的。如果他们仍然结合在一起,这结合也不复是出于天然的,而只是出于同意的;那时候家庭本身的维持,全赖着契约。”作为资本主义制度建立和发展的哲学基础,这反映了西方资本主义的契约精神以及个人主义,这两者对理解西方家族文化起着关键作用。在这样的家族关系中,个人与家族是相对独立的个体,个体的行为无需受到太多家族因素的约束。

2.日本的身份关系及家户观念

日本的家族是一种特殊形态的家族关系,与其说它是家族,不如称之为“家户”。它是建立在模拟血缘关系基础上的一种身份关系,即在日本的家族关系中,血缘关系不是第一条件,即使是长工或有能力的雇员这些非血缘者,也可以在家族关系中获得一定的身份而成为家的成员,受到家的保护。

在这种身份关系和家户观念的支撑下,日本的“家族”成为一个称为“本家”的原有之家和若干与本家有附属关系的新成立的“分家”构成的功能团体(如图2所示)。“本家”实行严格的长子继承制,继承家业、家名及全部的家产,而其它诸子及其它家户成员则成为与家业无关的“分家”。本家获得优越的经济地位和政治地位,并对分家进行统治和保护,而分家则顺从、效劳于本家。这样本家与分家的地位关系也就由原来的平等关系变为主从差序而又紧密协同的特殊关系。可见,日本的家族关系是以将原有的家业完整延续的功能性单位。因此,日本著名的法学家滋贺秀三这样描述日本“家”的实质:“家可以说是超越世代而存在、经营一定家业、广义上的企业体,它给予其成员以恩惠和俸禄,同时要求他为家效劳。”

3.中国的系谱关系及分房法则

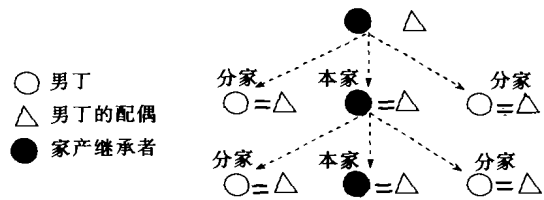


图2 日本的家族关系

中国的家族是依赖父系族谱关系而存在的,在中国传统文化中有一些纯粹用来描述系谱关系的用语,如“房”。这些用语在概念上绝不混杂一丝经济的或其它功能因素。中国的家族关系体系实质上是一个“房”的延续体。一个父亲所代表的“家族”单位是由几个儿子的“房”单位所构成的。同时,这个父亲所代表的“家族”单位相对于他的父亲来说也是一个从属的“房”单位(如图3所示)。

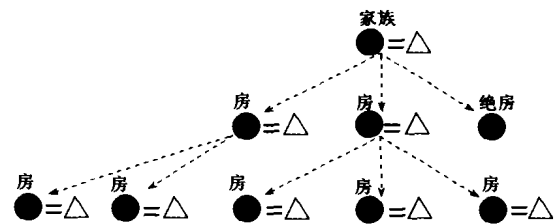


图3 中国的家族关系

因此,尽管在观念上家族关系是世代延续的,但由父子两代所构成的房始终是家族关系中的最基本单位。而这种房的地位是一个男子一出生就具有的,并依此地位自动地成为家产的继承人之一,也就意味着其对从父亲家族财产拥有不可否认的均分权,一个父亲必须依照习俗将财产均分给诸子,而不能按照个人意愿随意分配。在这种分配法则的引导下,父辈的家族财产和生活团体经过一段时间后即会分解,而被其诸子形成的诸房完全取代。而在这种“房”的循环关系中,家族关系只是用来延续系谱关系的工具。

二、美、日、中三国家族企业转变过程的比较

表1 三国家族企业的演变

	美国家族企业	日本家族企业	中国家族企业
人际关系	身份关系→契约关系	身份关系→依才能选择继承人	系谱关系→依血统延续继承人
财产关系	家族财产→个人所有制,契约性结合	家族财产→家族所有制,整体继承	家族财产→家庭所有制,按房均分
组织形态	家户经济单位→个人股份公司	家户经济单位→总分股份公司	家庭经济单位→若干家庭企业

从上表中可以看出,美、日、中三国在由家族向家族企业转变的过程是完全各异的。

1.美国的家族企业转变过程

美国的家族关系本身就是由婚姻契约维系的身份关系,因而在转变为家族企业的过程中较容易地将经济关系纳入

到身份关系中,从而形成契约关系。并且,契约关系的介入,使得家族中的身份关系在企业中完全丧失了发挥作用的余地,家族成员间可以依各自的意愿约定成为雇佣关系或同为资本拥有者。

最能表现西方个人主义的是西方的个人财产所有制,它意味着在西方的家族企业中,个人的地位在许多层面上是优于家族或家庭关系而存在的,家族企业的财产家族性表现为个人财产的契约性结合,这种结合完全是利益指向,而不混杂家族关系。

在如此的家族关系和财产关系基础上,家族的原有的农户经济单位就易于接受所有权和经营权的分离而成为股份公司形式。家族与企业关系是以家族成员个人财产权的契约性结合的整体对企业实行契约性控制,这种关系完全由市场规范进行调节。

### 2. 日本的家族企业转变过程

日本的家族关系中,所谓的“亲子”关系与血缘的父子关系相距甚远,而是依实际的继承关系而确定名分上的亲子关系。即使是亲生儿子也不见得自然获得继承家业的权利,而被认定具有“亲子”的身份关系反而可以成为家业的继承人。这种弹性的继承法具有较强的选择性,即使得家业继承人的选择上往往可以择优而取。

日本家族的延续性由“袭名制”加以保证,即每代继承人习惯上继承祖先姓名中的一个字。在家族企业中,这一个名字被冠以“屋号”,伴随着整个家业被世代承继(见图4)。因此,日本的社会关系用语“继家”实际上包括“继名”和“继业”两层含义。这种继承,不仅包括家的组织形式,还包括家的伦理精神。

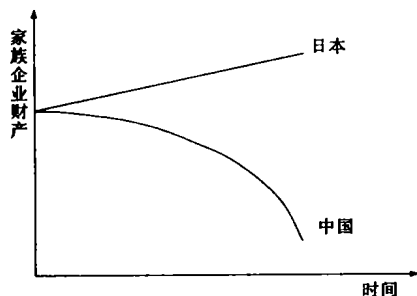


图4 家族企业财产关系

延续此种继承观念,日本的家族企业除了可以依能力选择继承人以外,还可以避免父子相传的继承关系,而较容易接受两权分离而转变为现代化股份公司形式。与上述美国式的家族企业不同的是,家族企业中的股份关系不是个人财产权的契约性结合,而是本家与分家的依照对家的忠诚和归属的共同理念结成的共同体关系。

### 3. 中国的家族企业转变过程

中国的家族关系是表现为依血缘亲疏形成的差序结构,家族成员在企业中的位置不是依据其才干,而是由这种差序结构确定。亲子与养子一字之差,在地位上则是天壤之别。这种家族的延续方式成为中国家族企业延续的最大障碍。

中国传统习俗较排斥一子独承的方式,而采用平均分配的原则,家产呈细胞分裂式分割(见图3)。这样,中国的家族

企业的发展过程就不能成为一个资金积累并扩大经营的过程,这成为中国家族企业发展的另一大障碍。

值得强调的是,中国的“继家”注重的是家产的继承,而基本上没有“继名”和“继业”的含义。因此,每一代更替继承人,就可能意味着原有家族企业被新的企业所替代,这种取代不仅表现为形式(即名称)上的取代,更是内涵(即企业文化)上的取代。除非刻意地追溯,否则很少见“名符其实”的老字号(如某些食品,其实质是商品品牌的延用)。

### 三、美、日、中三国家族企业发展趋势的比较

关于家族企业组织形式和经营效率问题的讨论,最终都会归结到这三个问题上来:①所有权与经营权分离问题;②企业的家长制管理模式问题;③企业继承人的选择问题。

这三个问题的解决意味着家族企业发展态势的新突破。基于上述分析,我们针对这三个问题来对美、日、中三国家族企业的发展趋势作一个预测,这种预测是建立在对中国家族企业与企业关系分析的基础上。

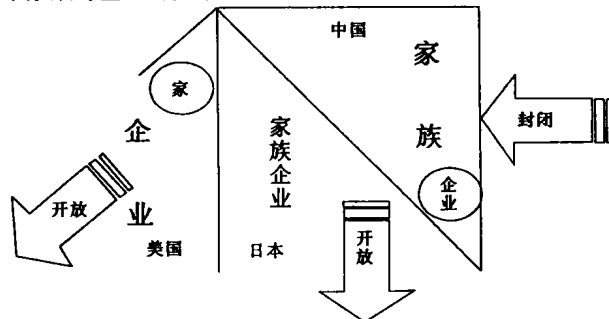


图5 美、日、中三国的家族与企业的关系

#### 1. 美国家族企业的横向与纵向开放性

在三国之中,美国家族企业中的家与企业的关系是三者中最一目了然的,家与企业之间由股权联系。西方在工业化刚刚起步的时候也经历了家庭企业盛行的阶段,但由于其家族文化的个人独立性,使企业在初创阶段的资本积累就建立在较完备的法律体系和契约精神基础上,并使其至今仍可能沿用这种方式在全社会的范围内进行资本汇集。同时,在冰冷的契约关系上数以温暖的血缘关系以及共同生活经历的文化传播,使其得以比一般的股份公司的管理工作更富有成效。无太多约束使他们在革新和适应新形势方面表现出灵活性。另一方面,即使是无心参与企业经营管理的家族成员,也大可以放心地聘用精兵良将为其效力,拥有的股份将会为其带来滚滚财富。

因此,在西方社会,家族企业仍然具有价值。美国的家族企业占美国企业总数的96%。在美国《财富》杂志列出的全球500强中,有近1/3是家族企业。如福特、摩托罗拉、沃尔玛、杜邦、松下,个个如雷贯耳。在意大利,在全国企业总数中,家族企业甚至占99%。在欧洲,正像瑞士洛桑商学院教授施瓦斯所说:“大部分欧洲企业家都拥有一种强烈的愿望,要把自己的企业变成代代相传的巨人”。

#### 2. 日本家族企业的紧密性与纵向开放性

日本家族企业与美国家族企业的明显区别是,西方现代企业制度中的“委托—代理”体制在日本企业中是失灵的。明治维新后,学习西方先进管理经验,日本政府(下转第58页)

理的生态技术予以支撑。技术方面的问题障碍了许多工业活动达到工业生态要求的可能性。在经济方面,企业会将回收和利用副产品和废物发生的费用和购买新原料和简单处置废物发生的费用权衡。一旦后者的费用低于前者的费用,企业就会选择购买新原料和简单处置废物。因此,首先要对一些关键的资源回收利用技术、生态无害化技术、物质循环利用技术进行攻关,提高这些生态技术的适用性和经济合理性。

### 3. 构建绿色导向的环境法规

现有的许多环境法规,是针对末端控制并以指令性控制为主。这样,企业的环境目标只是实现污染的达标排放,将污染物从一种类型改变为另一种类型。在这过程中,往往产生更多其它类型的污染物。因此,现行的环境法规应该进行改造,重构后的法规要充分体现市场手段和自愿性措施的作用,能够鼓励企业采用全过程控制,对采用零排放、闭路循环、资源再生以及非物质化生产的企业,在污染物排放配额分配、绿色标志、环境税费等方面予以支持,起到真正的“绿色”导向作用。

### 4. 积极开展生态工业园区建设

目前,我国企业尚缺乏相应的生态工业示范的指导,通过开展生态工业试点取得经验是建立我国生态工业体系的

重要步骤。开展生态工业可以通过以下三种类型的试点进行:一是选择典型企业和大型企业进行单个企业的生态工业试点,主要通过产品生态设计、污染零排放、清洁生产等措施进行;二是选择一批现有的工业园区,根据工业生态学原理进行生态结构改造,建立废物交换系统、企业间的物质闭路循环和生态链以及虚拟生态工业园,基本实现园区的污染零排放;三是选择一批准备或正在建设的工业园区,完全按照工业生态学的原理进行规划和设计,起到生态工业示范园区的作用。

### 参考文献:

- [1] 王伟中.中国可持续发展态势分析[M].商务印书馆,1999.
- [2] 苏伦·埃尔克曼.工业生态学[M].经济日报出版社,1994.
- [3] 甘师俊.可持续发展——跨世纪的抉择[M].中共中央党校出版社,1997.
- [4] 卢兵友.生态产业园区:可持续发展的一种理想模式[J].环境科学,2001,(3).
- [5] 王金南.发展生态工业是解决工业污染重要途径[N].中国环境报,2001-12.
- [6] 段宁.清洁生产、生态工业和循环经济[J].环境科学研究,2001,(6).

(责任编辑:张京辉)

(上接第38页)对原有的业主制的家户经济单位进行了公司制改造,与现代企业“股份制”有机融合。而日本的家族关系在企业中起的最大作用是利用家的伦理精神树立了企业目标与个人目标、本企业与分家企业的高度一致性。伊藤忠和丸红大商社的创始者伊藤忠兵卫于1872年在大阪创办“红忠”布店时,凡有成就的雇员均可以“分家”的身份进入伊藤家族关系而获得家族的保护,他将设于大阪的红忠布店更名为“伊藤本店”,而其赠予一掌柜的设于京都的店则成为“伊藤分店”,并冠以“丸红”店徽。尽管在现代管理研究中已不再提倡日本的“终身雇佣制”、“年功序列工资制”,但日本的家族文化依然有力地支撑着其家族企业的整体存续观念,企业的存续高于个体或家属的存续。

### 3. 中国家族企业的松散性与封闭性

中国的家族企业中,内部由于家庭(房)优于家族整体而显示出松散性,而对外又由于血缘优于非血缘而表现出较强的封闭性。因此,在企业遇到危机时,日本的企业主可能会觉得无颜以对世人而随之自杀,而中国的企业主则会首先想到要维护自身和家属的私利卷款外逃,而弃企业的存续于不顾。而企业的发展过程中也与日本的情况正好相反,无血缘关系的人,即使是“开国元老”,也会遭到排挤和防范,所谓“非我族类,其心异也”。这种差异的存在并不能归纳为社会风气和企业家素养的差别,而是两国不同家族文化的直接映射。

改革开放以来,我国的民营企业如雨后春笋般地发展起来,至今已有相当一部分已经渡过了企业生命周期的初生阶段而步入成长期,并面临着关键性的抉择。这时,对家族企业模式的一味批判或推崇都没有实际意义,最重要的是如何促进这些企业成功的转型以适应时代的要求。无论如何,本土

文化传统的影响是不可磨灭的。家族企业要想发展壮大,就必须有一套完善的企业管理文化予以支撑。作为东方企业,需要考虑更多的非经济因素,因而西方以利润为导向的企业文化很难生搬硬套过来;而作为中国企业,与同为东方企业的日本家族企业相比又显然缺乏团体认同感和忠诚态度,并且日本的这种超血缘的家户延续的观念也很难短期内渗入中国文化。因此,中国家族企业的永续发展,既不仅仅是利润目标的追逐,也不可能是整体的延续,而必须是结合自身文化的特点和企业家族关系的特点,形成自身较完善的管理文化。

### 参考文献:

- [1] 杨晨,唐震.关于家族企业若干问题的探讨[J].现代经济探讨,2000,(1).
- [2] 唐震,杨晨.家族企业文化根基的探讨[J].北方经贸,2000,(6).
- [3] 陈其南.文化的轨迹[M].春风文艺出版社,1987.
- [4] 陈其南.家族与社会[M].联经出版公司,1990.
- [5] 费孝通.乡土中国[M].三联书店,1985.
- [6] 王沪宁.当代中国村落家族文化[M].上海人民出版社,1991.
- [7] 刘再复,林刚岗.传统与中国[M].三联书店,1988.
- [8] 岳庆平.中国的家与国[M].吉林文史出版社,1990.
- [9] 马克斯·韦伯.新教伦理与资本主义精神[M].三联书店,1987.
- [10] 尾藤正英.日中文化比较论[M].浙江人民出版社,1992.
- [11] 依田嘉家.日中两国近代化比较研究[M].北京大学出版社,1991.

(责任编辑:辜萍、李映果)