

家族企业的关系治理:一个探索性研究*

李新春¹, 陈 灿^{2,1}

(1. 中山大学 管理学院、中国国家家族企业研究中心, 广东 广州 510275;

2. 华南农业大学 经济管理学院, 广东 广州 510640)

摘 要:由于家族企业的特殊性,其治理模式常常包含关系治理和契约治理两种手段,两种治理手段交织形成了弱关系治理弱契约治理、弱关系治理强契约治理、强关系治理弱契约治理、强关系治理强契约治理4种治理模式。环境干扰、资产规模、企业领导价值观以及所有权结构等方面因素影响了企业治理模式的选择,治理模式又直接影响企业的经济绩效。实证研究显示,在强关系治理强契约治理的模式下,家族企业才能取得最好的经济绩效。

关键词: 关系治理; 契约治理; 家族企业; 公司治理模式

中图分类号: F276.5 **文献标识码:** A **文章编号:** 1000-9639(2005)05-0107-09

研究表明,在各种定义下的家族企业中,其公司治理特征首要地表现为非正式治理制度安排在组织中有不可忽视的意义,近年来一些研究者将这些非正式的治理主要地归结为“关系治理(relational governance)”。各种形式的关系契约和正式合约一起构成了公司治理的全部内容,而不是过去单一地强调正式治理的作用。研究者发现,关系治理与正式的制度或契约安排一样能够使企业中委托代理双方目标一致,起到减少代理成本、降低交易风险的作用。但对于关系治理的具体内容并没有一致的认识,同时,由于家族企业在规模、产业、成长时间以及家族价值取向和组织管理行为上的差异,完全有理由相信,各个家族企业在关系治理与契约治理作为两极的模式选择上也存在众多的差异。本文试图对家族企业中关系治理的意义以及关系治理的要素进行理论的探讨,同时,通过对中国国家家族企业样本调查的实证分析,检验

不同的治理模式选择与组织绩效之间是否存在一定的联系。

一、关系合约与关系治理

1937年,科斯(R. Coase)在《企业的性质》一文中提出,由于交易成本,在一些环境下企业比市场更有效率。1975年,威廉姆森(O. Williamson)进一步深化了交易成本的概念,他认为,市场依赖于正式合同(即由第三方如法庭强制实施的合约),但正式合同是不完备的。而企业使用的是关系合同(relational contracts),这是指没有第三方约束的非正式合同。非正式合约(informal agreement)的概念首先是在组织社会学中得到研究的,与马克斯·韦伯(Max Weber)不同,美国社会学家如布劳和梅耶(Blau & Meyer)等较早地重视非正式合约在组织中的作用^[1,2],这是与Weber

* 收稿日期:2005-08-31

基金项目:国家自然科学基金《私营企业家取向与治理行为研究》(项目编号70472026);广州市软科学课题《民营企业家族化治理及其改造》

作者简介:李新春(1962-),男,安徽桐城人,经济学博士,中山大学管理学院、中国国家家族企业研究中心教授、博士生导师。
陈 灿(1977-),女,湖北武汉人,管理学博士,华南农业大学经济管理学院讲师,中山大学中国国家家族企业研究中心研究人员。

的传统相悖的。但非正式合约对于企业内部以及企业之间的交易都可能是重要的。麦考利(Macaulay)从社会学的角度证实非合同关系在业务上的重要性。在法律上,麦克内尔(Macneil)则比较了由法庭按照条款约束的古典合同、新古典合同(由仲裁来阐释和更新)以及关系合同(由合约各方来阐释和更新)^[3]。

因为关系合约在企业内部和企业之间都是重要的,因此,Williamson提出了有关的3个问题:是什么限制了关系合约在企业内的效率(从而一些交易在市场而不是企业内实现);为什么常常忽视不同于企业内部的企业之间关系合约的分析;关系合约的分析能否解释一些替代型组织形式,如合资、战略联盟、网络等^[4]。早期对这些问题较好的回答来自于Williamson本人,他1985年的著作更为注重企业间的关系合约,提出“混合交易”(hybrid transactions)的概念,这包括如特许经营、合资等非标准形式的合约^[5]。1985年之后,讨论关系合约在替代式组织中的重要意义的文献大量出现。

关于“关系合约”,维克多·高尔伯格(Victor P. Goldberg)的研究值得重视。他在1976年的文章中主要讨论“规制与管理型合同(administered contracts)”,他用“管理型合同”来区分传统的分立交易合同,管理型合同的特征在于持续的“关系”和“合约主体”,传统合同基本上排除了这两者或其中之一。纯粹分立式合同只有在理论意义上才存在,现实中所有的合同都具有一些“关系”和“代理”(agency)特征。在“关系合同”的概念下,他指出:经济理论上纯的分立交易意味着合约双方在权利义务上的现期交换,合约方的特征和有关的社会环境与此不相关。交易因此意味着一方在市场上匿名出售而另一方购买的行为,这在现实合同中是不存在的。合同一般包含着对未来交易的预期,而现期交易只是一种特殊情况。进入合同意味着对合约方未来选择的限制,合约自由因此也就意味着对其未来行为自愿地加以限定。但显然,对未来所有不确定的情况进行约定既是成本很高同时也是不可能的。这样,合同的关系方面就变得非常重要,合约中强调的重点就从详尽地列出未来合约情况的各个条款转向根据合约时间而对合约进行调整过程的规定上,这实际上是在构筑对“持续的关系”的治理。

企业中的劳动合同在实质上就是Goldberg所描述的管理型合同,这是一种高度不完备的合同,其中必然包含着复杂的关系治理。就企业的治理性质来说,兹格拉斯(Zingales)从不完备合同理论出发,定义“公司治理作为企业创造的准租金进行(合约)事后博弈的一套复杂的约束体系”^[6]。这套约束体系在合约事前激励对于未来的市场机会进行专用性投资,而对于事后则对准租的博弈行为给予制约。由于合同的不完备性,需要一系列的长期投资形成专用性关系而降低治理的成本。这对于组织之间或组织内部都是合适的。

二、关系治理与契约治理

贝克尔(Baker)、吉本斯(Gibbons)和默菲(Murphy)指出关系契约(relational contracts)贯穿于企业内与企业之间^[7,8]。在企业内的主要关系契约出现在管理层,它主要由代理人的工作性质决定。如果代理人的工作性质是难以程序化、不可测量的,则无法用明文规定代理人的所有工作,于是委托人与代理人之间存在关系契约。而在家族企业中,更存在“家族缔约(family contracting)”与“关系契约”相交织的情况。家族缔约是指委托人与代理人之间存在亲属关系。对此,格芒斯-梅加(Gmonez-meijia)等人进行了一个区分,认为家族缔约下的关系契约与强关系契约有重合部分,但两者是不相同的^[9]。强关系契约有家族缔约和非家族缔约的情况,而家族缔约时可能是强关系契约也可能是弱关系契约(如图1所示)。

麦克内尔(Macneil)等人指出关系契约的治理由正式治理和关系治理两个部分组成^[3]。其中,正式治理在企业之间为正式订立的契约,而在企业内为基于契约理论建立的各种正式治理手段,因而也被称为契约治理^[10]。

家族缔约	A. 契约关系性较强	B. 契约关系性最强
非家族缔约	C. 非关系契约	D. 契约关系性较强
	可程序化、可测量	难程序化、难测量
	代理人工作性质	

图1 家族企业中代理契约的关系性程度

近期的关系治理研究发现,关系治理又由两类因素组成,一类是结构规定因素,一类是关系性规则。因此关系契约的治理通过图2所示的机制来进行。由于关系契约存在于家族企业内,并因为家族的涉入而带有更强的关系性特征,图2所示的双重治理机制也被运用到家族企业的治理中。然而,家族企业对这两种治理手段的运用并不一定是均衡的,常常出现偏重于一方而忽略另一方的现象。一般认为中国家族企业会偏重关系治理而忽略企业治理,例如,我们常常会在与企业主的访谈中听到,一些企业没有设立董事会等契约治理的措施;企业的决策过程不是规范科学的,而是凭企业家的经验来决策,等等。

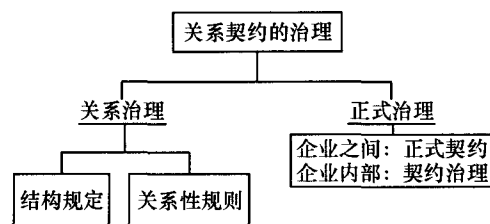


图2 关系契约的治理

从总体而言,大量文献指出中国的社会文化背景是家族企业选择非正式的治理模式的主要原因。然而就家族企业个体而言,对关系治理或契约治理的偏好选择及其绩效影响,仍然是未曾探索的问题。这正是我们在本文中要加以探讨的问题。

三、家族企业关系治理模式选择： 假设的提出

我们以前的研究表明,家族企业在家族化治理行为的程度是存在很大差异的,这些差异将直接反映在企业对于关系治理的程度上和方式上。而家族企业在关系治理和契约治理的选择上是如何权衡的,则是一个值得研究的问题。企业对于关系治理机制的运用受到哪些因素的影响,不同程度运用关系治理的企业在组织绩效上是否存在显著的差异,是对家族企业治理行为研究中的重要问题。

为了更明确地说明治理模式选择的问题,我们将关系治理和契约治理交织而成的治理模式划分为4种:弱关系治理弱契约治理(双弱)模式,弱关系治理强契约治理模式,强关系治理弱契约

治理模式以及强关系治理强契约治理(双强)模式。现实中,这4种模式都可能出现。

家族企业选择治理模式受到多方面因素的影响。

首先,中国家族企业中企业领导人的作用。一些企业家会偏好正式治理模式,讲求公私分明,而另一些企业家可能更喜欢与下属搞好关系,讲人情,而不是那么严格地按照规章管理企业。这种偏好是由企业家的潜在价值观决定的。如果企业领导的价值观是倾向于将家族利益置于企业利益之上的,那么他们可能更强调关系治理而忽视契约治理措施,因为正式的契约治理措施都是以企业的经济利益为目标的。因此,可以假设, H_1 :企业家在价值观上的家族取向会使企业更多地选择关系治理模式。

其次,企业规模也会影响治理模式的选择。波帕(Poppo)和泽恩格(Zenger)的实证研究发现,在复杂的、风险很大的交换关系中,正式和非正式措施一起采用会比只采取一种产生更好的交易绩效^[11]。显然规模大的企业其代理关系也越复杂,由此推断, H_2 :企业的规模越大,越可能需要更为正式的契约治理手段来运作。

第三,Poppo和Zenger以及桑德拉美茜(Sundaramurthy)和露易斯(Lewis)都曾指出,竞争压力越大,环境越不确定,越需要同时运用悖论的治理手段^[11,12]。因此, H_3 :在环境干扰大的情况下,企业可能两种治理手段的强度都会增加。

最后,家族在企业中所持有股份的大小,也会影响企业的治理模式选择。前面已指出,契约治理的措施强调保证企业的经济利益,而家族在企业中持股越大,家族的影响也越大,因而越以保证家族的利益为企业目标。由此, H_4 :家族持股的比例越大,企业越可能采用更多的关系治理。

玛斯塔卡利欧(Mustakallio)等人的研究发现,在家族企业中,关系治理和契约治理同时对绩效产生影响,即它们的作用是相互补充的^[10]。Poppo和Zenger对企业间关系契约的研究也得出类似的结论^[11]。由此推断,在双强治理模式下,企业可能获得更好的经济绩效, H_5 :在强关系治理强契约治理模式下,企业能获得更好的经济绩效。

图3显示了中国家族企业治理模式选择机制。我们认为价值观、企业规模、环境干扰和家族

所有权等方面的因素影响了中国家族企业治理模式的选择,而治理模式又对企业经济绩效产生了影响。接下来的部分我们试图用实证来对上述假设进行检验。

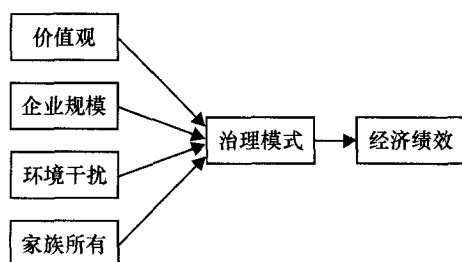


图3 中国家族企业治理模式选择机制

四、操作性定义与测量

实证分析首先要解决的是变量的操作化问题。在此我们依次介绍关系治理、契约治理、价值观、企业规模、环境干扰、家族所有权、企业经济绩效和治理模式8个变量的测量方法。

1. 关系治理

前文已经指出关系治理由结构规定和关系性规则两个方面的因素组成。但具体由哪些因素组成,目前的研究并无定论。一些研究者指出,不同情况下,关系治理的组成因素是不同的。本文根据中国家族企业关系治理的情况,以国内外相关研究为基础,提炼出本研究中的关系治理变量。大量实证研究都显示关系治理与信任相联系(例如,扎西尔(Zaheer)和维克特曼(Venkatraman)^[13])。家族企业治理也常常与信任联系在一起。许多研究文献证实了信任在中国家族企业代理问题中的重要作用。李新春教授的研究揭示了信任如何影响家族企业是否聘请职业经理人的决策。张建琦和汪凡近期(2003)的实证研究显示信任直接影响家族企业职业经理人的离职倾向。一些中国家族企业的实践者甚至明确提出信任是非常重要的治理方式——“信任就是一种控制”^①。家族参与是家族企业的特点之一,一些研究者甚至认为,公司管理团队是否主要由拥有该企业的单一支配家族集团的成员组成是界

定家族企业的标准。大量研究指出,家族参与管理形成了家族企业一些特有的竞争优势。在中国家族企业环境下,社会交往变成一种信息交流的关键手段。关系治理研究指出,开放的信息交流降低了信息不对称的可能,减少了代理成本。尤兹(Uzzi)指出社会交往,尤其是面对面的交往,能够促进信息的良好交流。Mustakallio等人指出企业内管理层中的家族成员间的频繁社会交往有助于形成共同愿景,能鼓舞家族成员去尽其所能地保持合作并达到他们的目标^[10],从而起到提高治理效率的作用。

以上3个因素,都已经出现在国外家族企业研究文献中,然而,中国家族企业的治理中企业家具有核心作用,这一点是国外文献所没有提及的。为此我们特意提出了强调企业家作用的3个因素。中国家族企业的管理团队对老板有着强烈的依赖性^[14,15]。这种依赖性形成了一些优势:企业主的个人远见能够转化为实际的经营行动;部属能刻苦耐劳地顺从企业主的要求;关键的关系稳定且持久。也造成一些弊病:基层的创新与主动性不高^{[14](P130)};决策通常没有一定的成规可循;权力不但不会与下属分享,而且也不容易授权。由此,依赖性融入在企业治理之中,影响了企业的管理活动和决策行为。在管理上的集权程度,即企业家本人或通过家族对企业控制权的掌握程度,将对企业的决策产生影响。Baker, Gibbons和Murphy认为,由于关系契约的存在,企业内的最终决策权始终掌握在最高领导者的手中^[8]。我国家族企业的强关系性特征更加剧了集权的现象。

企业家的特异性知识与家族企业的特质性有关。Williamson指出家族企业是高度特质性的,即家族企业中的特异性知识(idiosyncratic knowledge)没有得到制度化,而是作为一种边干边学中产生的专用性人力资本存在的^[16]。特异性知识包括重要的个人商业关系和网络,促成企业全体员工合作的能力,关于当地环境的知识,企业所处行业及在行业中地位的知识,以及企业内部运作的知识等,这些都对企业的绩效有重要影响。家族企业的特异性知识常常只能由家族企业领导掌握^[17]。

①见《信任就是一种控制——访方太公司总经理茅忠群先生》,《中国工商》2002年第10期。

如表 1 所示,根据前人的研究,中国家族企业关系治理主要由 6 个因素组成,结构规定和关系性规则各 3 个。其中,信任、社会交往和家族参与属于企业管理团队层次的关系治理范围;而依赖性、集权程度和特异性知识属于家族企业领导对管理团队的关系治理范围。这里我们突出了中国家族企业中企业家的重要地位。

表 1 家族企业关系治理的构成

因素	来源	
关系性规则	信任	Zaheer 和 Venkatraman, 1995; Zaheer, McEvily 和 Perrone, 1998
	社会交往	Uzzi, 1997; Lansberg, 1999; Mustakallio, Autio, 和 Zahra, 2002
	依赖性	Redding, 1990; 樊景立, 郑伯璜, 2000; 郑伯璜, 1995
结构规定	集权程度	Baker, Gibbons 和 Murphy, 1999
	特异性知识	Klein, 1988; Williamson, 1979; Lee et al., 2003
	家族参与	Daily 和 Dollinger, 1993; Churchill 和 Hatten, 1987

根据这 6 个因素,在问卷中设计了 20 个问题,经筛选最后得到 15 个测项。其中结构规定的 3 个因素是客观提问;其他 3 个因素是主观提问,采用 Likert7 点尺度,请企业家对题目所说情况或观点的赞同程度打分。根据 6 个因素的分值进行加总,得到关系治理的值。这种加总的方法虽然忽略了变量内部的结构,但由于其简便实用,实证研究文献中常常出现^[11]。关系治理的 Cronbach alpha 系数是 0.56。一般而言,Cronbach alpha 系数的值高于 0.7 说明多测项变量有较好的内在一致性信度。应该避免信度小于 0.5,但信度在 0.5 到 0.7 之间具有中等信度,仍然是可以使用的。

2. 契约治理

契约治理变量主要通过测量企业中董事会的功能来完成。董事会是一个主要的契约治理机制,在契约理论中它被视为最高内部控制机制。董事会有两个重要的职能:董事会监督和董事会咨询。尽管董事会可能在小的、所有者管理的企业中的控制作用有限,正如目前大多数中国民营企业的情况一样,但是,我国还是有越来越多的民

营企业设置董事会,董事会也开始或多或少地在企业中产生作用,因此我们认为,在中国情境下,将董事会功能作为契约治理的主要因素仍然是可行的。这里同样使用了 Likert7 点尺度,设计了 9 个问题来测量这两方面因素。和关系治理一样,契约治理也是一个综合的指标,并同样通过两个因素分值的加总得到契约治理变量。契约治理的 Cronbach alpha 系数是 0.90。

3. 价值观

这里主要是指价值观是否具有家族取向,即在企业家心目中是将家族利益置于企业利益之上或是相反。如果在家族企业领导人的价值观中,家族的地位高于企业的地位,那么企业的治理模式可能更多地考虑一些非经济目标。根据李新春、任丽霞的研究量表,这一变量采用了 4 个测项测量。价值观的 Cronbach alpha 系数是 0.76。

4. 企业规模

考虑到数据获取的困难,家族企业很难为研究提供真实的销售规模等指标,因此企业规模简单用企业的资产规模来表示。在问卷中是要求回答者从 5 个等级中选择本企业资产所属的等级。

5. 环境干扰

环境干扰主要是指市场环境的不确定和竞争压力,根据 Mustakallio 等人的研究,它用两个测项来测量:(1)本公司经常改变营销策略以适应竞争;(2)本公司经常改变计划的执行过程以适应竞争^[10]。环境干扰的 Cronbach alpha 系数是 0.76。

6. 家族所有权

家族所有权的测量很简单,用家族成员持有的股份占总股份的比例来表示。回答者被要求估计最大持股家族所持有股份比例。

关系治理、契约治理和 4 个影响治理模式选择的因素中,除企业规模本身就是等级变量外,其余 5 个都在研究过程中被转化为等级变量以做进一步的分析。

7. 经济绩效

企业的经济绩效由销售增长率来表示。如前文所述,选择这一指标的原因是,家族企业不愿意公开他们的财务信息。相对而言,销售增长率的敏感程度远远低于企业年利润、投资回报率等变

量,因此家族企业管理人员更愿意回答这种问题,得到的数据也更为准确。将企业绩效指标规定为销售增长率也是国外家族企业研究对这一问题的惯常解决方法。

8. 治理模式

治理模式是一个定类的等级变量,它的值即前面所提出的4种模式。通过关系治理与契约治理的交互分类而得到样本在这4种模式中的分布。

由于核心变量治理模式是一个定类等级变量,实证部分主要是采用交互分类、均值比较和方差分析来检验假设。

五、实证分析结果

在变量操作化的基础上,我们以家族企业领导作为对象进行了问卷调查。通过滚动法的问卷调查,共获得155份有效问卷。关系治理和契约治理的描述性统计如表2所示。关系治理的平均值为21.52,契约治理的平均值为9.96。关系治理的尺度中值为16,而其最小值(14.58)也接近16,因此从总体而言,所有样本企业的关系治理程度都是比较高的。契约治理的平均值虽然高于其尺度中值7,但其最小值大大低于7,而关系治理与契约治理的标准差比较接近,由此可推断,相对而言样本企业的关系治理水平高于契约治理水平。

表2 关系治理与契约治理的描述性统计

项目	N	Missing	平均值	尺度中值
关系治理	159	2	21.52	16
契约治理	157	4	9.96	7

根据平均值,我们将关系治理和契约治理二分为强和弱两种情况。小于等于平均值的为弱关系治理或弱契约治理,大于平均值的为强关系治理或强契约治理。

因此,我们又可将有效样本分成4类:弱关系治理、弱契约治理的情况,弱关系治理、强契约治理的情况,强关系治理、弱契约治理的情况,以及强关系治理、强契约治理的情况(如表3所示)。

统计结果显示,在155个样本中,强关系治

理、强契约治理模式的企业最多(53家),占总数的34.2%;强关系治理、弱契约治理模式的企业最少(27家),占总数的17.4%;其余两种模式差异不大,弱关系治理、弱契约治理的企业稍多占总数的24.5%,弱关系治理、强契约治理的企业占总数的23.9%。这表明从总体而言样本企业采用的治理模式是多样的,既有仅偏重关系治理或契约治理中的一种手段的,也有两种治理手段都比较强的,还有两种手段都比较弱的企业。但其中同时采用两种治理手段相结合的方式的企业是最多的。

表3 关系治理与契约治理的交互表(N=155)

项目		关系治理	
		弱	强
契约治理	弱	24.5%	23.9%
	强	17.4%	34.2%

根据这两种治理手段交互而成的4种治理模式,接下来进行了3个步骤的分析。

第一步:对4种治理模式在销售增长率、家族企业领导价值观、企业规模、环境干扰和家族所有权5个方面的概况进行了比较。

表4 4种治理模式的比较(均值比较,N=155)

治理模式	样本数	销售增长率	价值观	企业规模	环境干扰	家族所有权
弱关系治理	38	.32	2.49	2.82	4.62	.69
弱契约治理	37	.35	2.79	2.97	4.93	.67
强契约治理	27	.29	3.24	2.22	4.89	.76
强关系治理	53	.47	2.74	2.71	5.54	.76

如表4所示,表中黑体的数字表示出该项指标的最大值出现在哪一类治理模式中。销售增长率的最大值在双强治理(即强关系治理强契约治理,下同)模式下,这说明两种治理手段相结合能够取得较好的绩效。企业领导价值观的最大值出现在强关系治理弱契约治理的情况,这是可以理解的,如果企业领导的价值观偏向于家族利益高于企业利益,那么他可能运用更多的关系治理模式,而对更倾向追求经济利益的契约治理模式运

用得较少。企业规模的最大值出现在弱关系治理强契约治理的情况,这表明规模较大的企业更多地采用了契约治理措施。环境干扰最大值出现在双强治理模式下,这表明,竞争压力越大、环境越不确定,越需要两种治理手段的结合,这与 Poppo 和 Zenger 等人的结论一致。家族所有权的差异在 4 种模式下并不明显,但其最大值同时出现在双强和强关系治理弱契约治理的情况暗示着,家族持有企业股份越多,企业越可能采用强的关系治理措施。

第二步:对可能影响治理模式选择的 4 种因素,分别进行了交互分类的分析,并进行多元方差分析。

根据价值观变量的描述性统计情况,取其样本累加为 33% 和 66% 为分界线,将样本分成家族取向弱、中等和强 3 类,由此,价值观变成一个等级变量,将在后面的多元方差分析中应用,以下环境干扰、家族控股变量也是转化为等级变量后在多元方差分析中应用。

表 5 不同治理模式下的企业家
价值观取向比较(N = 155)

家族取向	弱关系治	弱关系治	强关系治	强关系治
	理弱契约	理强契约	理弱契约	理强契约
	治理	治理	治理	治理
弱	12.3%	9.0%	3.9%	12.3%
中等	3.9%	7.1%	5.8%	14.2%
强	8.4%	7.7%	7.7%	7.7%

采用不同治理模式的企业的企业家价值观取向如表 5 所示,可以看到,采用强关系治理弱契约治理模式的企业中,有更多家族企业领导的价值观倾向于强家族取向,而采用弱关系治理强契约治理模式的企业中,有更多的企业家的家族取向较弱。然而,从表 5 却不能得出家族取向越强,越可能采用关系治理。这可能是由于企业家的自评结果导致的。访谈中发现企业家不太愿意承认自己的家族取向,因此样本企业价值观的平均值为 2.77,而尺度中值为 4。

企业规模变量直接是一个等级变量。如表 6 所示,可以看到,资产规模在 4000 万元以上的企业,很少采用强关系治理弱契约治理的模式;4 亿元以上的企业没有采用强关系治理弱契约治理的

情况,相反,采用弱关系治理强契约治理的最多,并且数量是其余两种模式(双强或双弱)企业数的 3 倍。根据我国的企业规模划分标准,4 亿元以上的企业为大型企业,由此可见,大型企业更多的是采用契约治理模式。

表 6 不同治理模式的企业规模比较(N = 155)

资产规模	弱关系治	弱关系治	强关系治	强关系治
	理弱契约	理强契约	理弱契约	理强契约
	治理	治理	治理	治理
200 万元以下	1.3%	3.9%	4.5%	2.6%
200 ~ 100 万元	10.4%	5.8%	6.5%	13.0%
1000 ~ 4000 万元	5.8%	5.2%	4.5%	11.0%
4000 ~ 4 亿元	5.8%	5.2%	1.9%	5.8%
4 亿元及以上	1.3%	3.9%	0	1.3%

表 7 不同治理模式的企业环境
情况比较(N = 155)

环境干扰	弱关系治	弱关系治	强关系治	强关系治
	理弱契约	理强契约	理弱契约	理强契约
	治理	治理	治理	治理
小	16.1%	16.1%	9.7%	11.0%
大	8.4%	7.7%	7.7%	23.2%

按照中位值将环境干扰变量转换为两个等级的等级变量。采用不同治理模式的企业环境情况如表 7 所示。双强治理模式下,认为其竞争压力和不确定性大的企业占总样本数的 23.2%,是认为竞争压力和不确定性小的企业数的 1 倍还多。其余 3 种模式下,都是认为环境干扰较小的企业居多。这一实证结果也与先前分析相符,说明企业外在的竞争压力和不确定性越大,越会迫使它采用双强治理模式。

根据家族在企业中是否绝对控股,表 8 将 4 种治理模式的情况进行了比较。发现在家族没有占绝对控股地位(家族持股 $\leq 50\%$)的企业中,采用强关系治理的企业(7.1%)明显少于关系治理较弱的企业(13.5%),而家族占绝对控股地位的企业则正好相反。

表 8 不同治理模式的企业家族所有权情况比较(N = 155)

家族绝对控股	弱关系治	弱关系治	强关系治	强关系治
	理弱契约	理强契约	理弱契约	理强契约
	治理	治理	治理	治理
否	5.8%	7.7%	3.9%	3.2%
是	18.7%	16.1%	13.5%	31.0%

描述性的比较初步说明了治理模式与以上 4 个影响因素之间的联系,我们进一步用了多元方差分析来验证。如表 9 所示,我们发现,企业领导的价值观、环境干扰和家族控股 4 个变量在不同治理模式上确实有显著差异,而企业规模变量的差异并不大。可能原因是,样本企业大多是中小型企业,因此无法将企业规模与治理模式之间的联系很好地表现出来。

表 9 治理模式选择影响因素的多元方差分析

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model	1076.24	9	119.58	93.85	.000
价值观	8.92	2	4.46	3.50	.033
企业规模	3.96	4	.99	.78	.543
环境干扰	11.67	1	11.67	9.16	.003
家族控股	3.65	1	3.65	2.86	.093
Error	184.76	145	1.27		
Total	1261.00	154			

R Squared = .853

Adjusted R Squared = .844

第三步:对治理模式与绩效的相互关系进行进一步分析。

在这一步中,我们先将不同治理模式企业的销售增长率进行了比较,如表 10 所示。不难发现,在双强治理模式下,销售增长率大于 50% 的企业是最多的。而销售增长率小于 5% 的企业是双弱治理(即弱关系治理弱契约治理)模式下出现得最多。销售增长率小于 50% 但大于 20% 的企业中也是大多数采用了双强治理模式,而采用其他 3 种治理模式的企业数相等。

表 10 不同治理模式企业的销售增长率比较(N = 155)

销售增长率	弱关系治理弱契约治理	弱关系治理强契约治理	强关系治理弱契约治理	强关系治理强契约治理
5% 及以下	3.2%	1.3%	1.9%	0.6%
5% ~ 10%	3.2%	4.5%	1.9%	3.2%
10% ~ 20%	8.4%	7.7%	4.5%	9.0%
20% ~ 50%	7.1%	7.1%	7.1%	12.3%
50% ~ 100%	1.9%	2.6%	1.9%	6.5%
100% 以上	0.6%	0.6%	0	2.6%

方差分析适合于研究因变量为定距等级变

量,自变量为定类等级变量的情况,能够说明不同类样本之间是否有显著的差异。为此,我们将销售增长率按表 8 所示,分为 6 个等级,新构建了一个“增长”变量作为因变量,又将表示四种治理模式的定类等级变量将作为自变量,进行了一元方差分析,统计结果如表 11 所示。

表 11 不同治理模式与绩效关系的方差分析 ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13.00	3	4.33	3.16	.027
Groups Within	207.17	151	1.37		
Groups Total	220.17	154			

如表 11,方差分析的 F 值大于 1,并且显著水平小于 0.05,这说明 4 种治理模式的企业在绩效上是有明显差异的。结合前面的统计结果可以推断,强关系治理和强契约治理情况下的企业绩效的确是明显高于其他治理模式的。这些证据再次证明,成功的家族企业治理必须将关系治理与契约治理两种手段相结合,同时也支持了前面提出的观点,关系治理与契约治理相互补充对企业绩效产生贡献。

六、简要的结论

根据关系治理和契约治理的描述性统计,我们发现,样本企业的关系治理水平相对而言高于契约治理水平。对弱关系治理弱契约治理、弱关系治理强契约治理、强关系治理弱契约治理和强关系治理强契约治理 4 种治理模式的分析比较发现:竞争压力越大、环境越不确定,越需要两种治理手段的结合使用;如果企业领导的价值观偏向于家族利益高于企业利益,那么他可能运用更多的是关系治理模式,而对更倾向追求经济利益的契约治理模式运用得较少;大型企业更多地采用了强契约治理弱关系治理的模式;治理模式的企业在家族所有权方面的差异并不明显,但有证据显示家族持股越大越可能采用强关系治理,否则相反。对治理模式与绩效关系的深入研究发现,中国家族企业治理模式的选择会直接影响其绩效水平。为取得好的经济绩效,企业应该采用强关系治理强契约治理的“双强”治理模式。

[参 考 文 献]

- [1] 马克斯·韦伯(Max Weber). 官僚制研究[A]. 韩水法编. 韦伯文集[C]. 北京:中国广播电视出版社,1999.
- [2] 彼特·布劳,马歇尔·梅耶(Blau & Meyer)著,马戎等译. 现代社会中的科层制[M]. 上海:学林出版社,2001.
- [3] Macneil, Ian R. Contracts; adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law [J]. *Northwestern University Law Review*. 72(6): 854~905,1978.
- [4] Williamson, Oliver E. Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications [M]. New York: Free Press, 1975.
- [5] Williamson, O. E. The Economic Institutions of Capitalism[M]. Free Press, New York,1985.
- [6] Zingales, luigi. Corporate Governance[J]. Forthcoming in the New Palgrave dictionary of economics and the law, Oct. 1997.
- [7] Baker, George, Gibbons, Robert and Murphy, Kevin J. Relational contracts and the theory of the firm[J]. *Quarterly Journal of Economics*. 117(1):39~81, 2002.
- [8] Baker, George, Gibbons, Robert and Murphy, Kevin J. Informal authority in organizations [J]. *Journal of Law Economics & Organization*. 15 (1): 56~73, 1999.
- [9] Gomez-meijia, Luis R., and Nunez-nickel, Manuel. The role of family ties in agency contracts[J]. *Academy of Management Journal*. 44 (1): 81~95, 2001.
- [10] Mustakallio, Mikko, Autio, Erkki, and Zahra, Shaker A. Relational and contractual governance in family firms; effects on strategic decision making[J]. *Family Business Review*. 15(3): 205~222, 2002.
- [11] Poppo L., Zenger T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements[J]. *Strategic Management Journal*. 23:707~725,2002.
- [12] Sundaramurthy, Chamu and Lewis, Marianne. Control and collaboration: paradoxes of governance[J]. *Academy of Management Review*. 28(3): 397~415,2003.
- [13] Zaheer, Akbar and Venkatraman, N. Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange[J]. *Strategic Management Journal*. 16(5):373~392,1995.
- [14] Redding, S. Gordon. The spirit of Chinese capitalism [M]. Berlin: Walter de Gruyter,1990.
- [15] 樊景立,郑伯壘. 华人组织的家长式领导:一项文化观点的分析[J]. *本土心理学研究(台湾)*, (13):1~56, 2000.
- [16] Williamson, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations[J]. *The Journal of Law and Economics*. 22(10):233~261,1979.
- [17] Lee, Khai Sheang, Lim, Guan Hua and Lim, Wei Shi. Family business succession: appropriation risk and choice of successor[J]. *Academy of Management Review*. 28(4): 657~666,2003.

【责任编辑:许玉兰】