

文章编号: 1001-148X (2005) 11-0128-03

浅析家族企业信任问题的成因和对策

张军鹰, 蔡会明

(复旦大学 管理学院, 上海 200433)

摘要: 家族企业在家族内部得到高度信任, 在创业初期为企业的发展做出了积极的贡献, 但当企业规模发展到一定阶段, 这种对家族内部人员相对家族外人员的特殊信任, 恰恰阻碍了其进一步发展。为弄清产生这种家族内部的信任和外部的不信任的原因, 从家族企业成长过程、制度建设、传统企业文化等内部因素及家族企业目前所面对的外部治理环境等因素作了分析, 并就解决这种信任问题的对策进行了分析。

关键词: 家族企业; 信任; 成因; 对策

中图分类号: F276.5

文献标识码: B

一、家族企业的概念和信任的含义

国内外学界研究家族企业面临的第一个理论难题就是没有解决家族企业的定义问题。如 Handler (1989) 所言: “给家族企业下定义, 是家族企业研究者面临的首要的和最直接的挑战”。要给家族企业下一个为大多数研究者都承认的定义, 仍然面临许多争论。定义难下是因为家族企业包括的范围很广, 种类极多, 涉及的因素很复杂。

盖尔西克 (1997) 等认为, 不论企业是以家庭命名还是有好几位亲属在企业的高层领导机构里, 都不能由此确定某一企业是家族企业。能确定家族企业的, 是家庭拥有企业所有权。也就是说, 所有权是否掌握在创办企业的家庭成员手上, 是划分家族企业与非家族企业的分水岭。

Rosenblatt, de Mik, Anderson, and Johnson (1985) 等人的定义是, 一个企业的主要所有权或控制权, 属于某一个家庭, 而且这个家庭至少有一名以上的成员在实际经营管理这个企业, 才是家族企业。显然, 这一定义不仅要求拥有企业的家族掌握企业的所有权, 而且要求掌握, 至少是部分掌握企业经营权。

潘必胜认为, 当一个家族或数个具有紧密联盟关系的家族拥有全部或部分所有权, 并直接或间接掌握企业的经营权时, 这个企业就是家族企业。他还根据家庭关系渗入企业的程度及其关系类型, 把家族企业分为三种类型: (1) 所有权与经营权全部为一个家族所掌握; (2) 掌握着不完全的所有权, 却能掌握主要经营权; (3) 掌握部分所有权而基本不掌握经营权。潘必胜的定义, 比较全面地概括了家族企业的各种表现形态。

因为笔者所探讨的信任问题在所有形态的企业里都存在, 只是在家族企业中显得尤为突出, 故对于家族企业概念的争论, 不做太多地分析。笔者引用曹德

骏教授 (2002) 对家族企业的定义, 家族企业是企业所有权或所有权的控制权归属于一个或数个家庭或家族所有, 而且具有能将所有权或所有权的控制权合法地传与后代的经济组织。家族企业有别于其他的企业的地方是它很强调家族内外之别, 内外关系区分很明显。

信任被认为是一种期望对方不会利用自己脆弱性的信心, 也就是个人之间对于相互合作所持有的信心 (李新春, 2002)。在经济行为中, 权力、市场和信任一起作为促成和维系合作的 3 种机制 (Powel, 1990)。对于信任的概念有不同的理解和区分, 如理性计算的信任 (Williamson, 1993)、利他主义的信任 (Dasgupta, 1988)、个人信任与组织信任 (Luhmann, 1979) 等。笔者为分析方便, 将这种信任按其信任的来源分为家族企业内部的信任和家族外的信任。家族企业内部的信任是指在家族企业对家族内部人员相互合作, 对方不利用相互间的信息不对称而做出不利于企业行为的期望和信任。家族外部的信任是指家族企业对家族以外的个人、组织团体等家族外部人能够相互合作, 不会利用信息不对称而发生机会主义行为的信任。有学者也将家族企业内部信任称为私人信任, 将家族企业外信任称为社会信任 (卢福财等 2002)。

二、家族企业内部特殊信任关系的成因分析

(一) 内部因素

1. 家族企业发展的历史路径决定了这种内外有别的信任差异

家族企业大都由血缘、亲缘、地缘等发展起来的, 在创业期间, 凭借家族成员之间特有的关系, 类亲缘关系、亲缘关系和相关的社会关系网络关系资源, 以较低的成本迅速聚集人才, 全情投入, 能在较短的时间内获取竞争优势, 较快完成原始积累。相应地形成一种家族企业由家族成员共同拥有的感觉, 因

收稿日期: 2004-02-26

作者简介: 张军鹰 (1973-), 男, 浙江鄞县人, 复旦大学管理学院企业管理系。研究方向: 组织行为学, 管理信息系统。

为企业是家族成员共同奉献做大的。由于这种共有的感觉，他们能够相互信任，也能够为家族企业的发展而不计个人得失。而且随着企业规模扩大，资产增加，创业期的家族成员由于在前期的贡献，自然而然地成为了企业的“功臣”，成为了企业的“圈内人”。另外，在创业期间家族成员由于当时人才缺乏，一般都承担了重要的工作岗位，得到了较多的锻炼机会，往往就会成为企业的骨干，自然而然地占据了大部分关键的岗位。如果说在创业期，大家同甘共苦形成的信任是一种比较模糊的、无形的信任，那么在企业原始积累完成后，企业要职掌握在家族成员手中就形成了一种通过职位体现的清晰、有形的信任。在第三方看来，显然是内外有别，信任内部人，外部人似乎被排挤在了圈子之外。

家族企业创业期，规模小，财力薄弱，抗风险能力小，引入外部人，由于需要较大的委托代理成本，监督成本，可能面临着潜在的道德风险，机会主义行为。由于对外部人能力和品质等不了解造成了信息不对称，在聘用外人时表现出了不信任。这种对外部人的不信任或怀疑：一是对其能力缺乏信心，外人可能没能力独立应付面对的困难，或者出现某些未料到的情况，他们缺乏为企业利益行动的动力，二是道德风险，外部人员可能由于个人利益或本位主义考虑，做出有违家族企业整体利益的行为，在家族企业内部监督成本较高的情况下，这种情况也极易发生。

2. 家族企业制度建设落后，“人治”大于“法制”，强化了这种内部的信任和外部的不信任

家族企业制度建设的困难主要有：一是制度制订的困难，在制定制度的过程中，要么往往过分以家族企业的利益为中心，较少考虑制度实施者的利益，制度定位过高，超过了员工现有接受能力与素质水平，造成员工达不到要求而失去信心；要么制度制订缺乏系统性，过多过杂，出现了相互冲突和矛盾的规定，员工无所适从，制度也就失去了应有的权威性。二是制度体系中奖惩监督与考核分配机制不协调，不明确，不合理。家族企业授权和集权的不合理安排往往导致了责任不明确，利益分配不清晰。由此导致在家族企业里很多的是要靠自觉性行事，缺乏必要的监督，工作结果的多少好坏没有准确的考核标准，分配搞平均主义或者分配的主观随意性太大，结果是制度没人好好执行，制度成了空架子。三是制度实施的困难，因为家族企业这种亲情关系根深蒂固，在家族成员有功对他们奖励时，问题不很大，但当家族成员违反制度规定要受到处罚时，由于家族亲情关系的相互交织，使得处理起来困难很大，久而久之，形成了两种考核标准。还有，这种正规的制度，相对于家族企业的经营规模，其实实施的监督成本也比较高，也往往导致了制度的不完全执行。制度的缺失使得家族企业“人治”的成分往往大于制度管理的“法治”成分。

由于家族企业这种制度的不完善，依靠制度发挥作用的不足，往往会导致家族企业较多地以亲情，血

缘关系等来管理企业，而这种亲情血缘关系的过多介入，使企业在用人，办事上往往首先看亲情关系，其次才看才能，这样就强化了对内部人的信任和对外部人的不信任。

3. 中国传统文化中“家本位”的思想，使得在企业本身的文化中形成了一种内外有别，不信任外人的文化氛围

在中国传统文化中“家本位”思想，使家庭里的关系成为人际关系最重要的关系，中国人对家庭的高度认同，大大淡化了对社会和组织的认同，造成了对家庭的过度依赖，在中国社会中，人们对陌生的外人比对待自家人容易表露出不公平的待遇。人们不鼓励对家庭以外的人或组织承担责任和分享权力，因而也就不可避免地形成以家族内部人员的高度信任和对家族外部人员的较低程度的信任。

家族企业基于这种传统文化背景建立起来的企业文化，不可避免地把用人、求才的目光首先转向家族成员，其次才考虑外来人员。在职位的分配，授权过程中就会体现出对家族外人员的不信任。还有所谓的“肥水不流外人田”等古语也往往制约着家族企业的发展眼光，不能使其看到专业化分工带来的好处可能会远远大于由此带来的成本，而误使外人受到某些排斥。

（二）外部因素

中国目前外部治理市场很不完善，职业经理人才市场还未形成，没有形成良好的监督约束机制，职业经理人员的职业道德水平还有待提高。而且中国职业经理人天生的“老板”情结，使家族企业在聘用他们时心存疑虑，很难充分信任。中国目前的法律还没明确对私有财产的保护，在企业经营中发生“外人”侵害家族企业的行为时，企业往往无能为力。

过些外部环境因素的不完善，使得家族企业引进外来人员时面临较大的风险，要么面对可能因此而引发的很高的监督考核成本，要么承受由于信息不对称引起的机会主义行为带来的损失。这就使得家族企业对引入外人心存疑虑，表现出某种程度上的不信任。

三、家族企业内外信任差异带来的问题

由上分析，可以看到由于家族企业在其发展过程中，以家族为核心，依靠家族成员的共同努力完成原始积累，而且在该过程中家族中部分成员自然而然地占据了重要职位，形成了在第三者看来家族企业对内部人的高度信任和对外部人的较低信任。而且在发展过程中，由于制度建设滞后于企业发展，使家族企业内部“人治”大于制度的“法治”，亲情成分往往大于管理制度的作用，进一步加强了对内部人的信任和对外人的不信任。还有中国文化传统中对于家庭的重视，形成了内外有别，在权力、责任的分配上易将外人排斥在外。还有，我国目前外部治理结构的不完善，也使得家族企业在聘用外人时面对可能的机会主义，心存疑虑。

这种内外有别的信任差异，在企业发展的早期不

失为一种很好的选择,因为在创业初期,企业规模较小,发展所需资金不是很多,企业的管理半径不是很大,充分利用家族内部人员的相互信任,全情投入,即可以减少引入外人带来的委托——代理成本和可能的机会主义给企业造成的损失,而且企业在创业期,面对灵活多变的市场变化需要企业做出决速的反应,家族式的管理更能适应这一要求。但当企业发展到一定阶段,这种对内部的高度信任和对外部的较低度信任往往会阻碍企业的进一步发展。随着企业规模的增大,一方面需要大量融资,如果因为这种对外部的不信任而将资金的来源限于家族企业内部或依赖于银行借款,则很难满足企业发展的资金需求,而且家族内部通过家族关系形成的资金借贷链条往往很脆弱,具有很大的风险。通过银行借款筹集资金的成本也相对比较高;另一方面,随着企业的发展,经营管理日渐复杂,企业的管理半径逐渐加大,需要专职的经理人来经营企业,如果将这种信任只限于家族企业内部,仅限于内部人经营,就不能为每个职位找到最合适的人选,造成效率的损失。而且这种效率的损失,已经大于了由于引入外部经理人所带来的委托代理成本。还有,对于家族内部人员的信任,既是企业制度建设滞后的结果,反过来也进一步强化了企业的“人治”成分,弱化了制度的作用,在企业发展到一定阶段,“人治”的成本就会越来越大,制度管理就成了必然的选择,而制度管理就需要对内外人员一视同仁,充分的信任,充分的授权。

每一种制度的选择,都有其利和弊,与此相似,内部信任和外部信任作为企业治理成本的影响因素也是各有利弊。内部信任对家族企业的治理成本的影响随着企业规模的不断壮大而快速增加,也就是说对外部人不信任的机会成本(指只信任内部人,不信任外部人带来的治理成本)随着企业规模的增大而较快的增加。

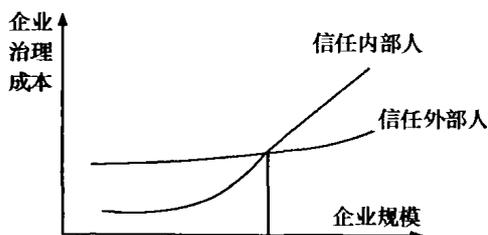


图1 两种信任模式对企业治理成本影响的示意图

图1表明随着企业规模的增大,企业的管理日益复杂,企业管理层级增加,需要协调的关系也更是复杂,各种规章制度的建立、监督实施等都需要花费一定成本,故随着企业规模的扩大,家族企业信任内部人和信任外部人两种信任模式下,企业的治理成本也都随之逐渐增大。在一定的规模之前,信任内部人的治理成本小于信任外部人的治理成本的,超过一定规模之后,企业信任内部人的成本较快增加,大于了信任外部人的治理成本,这时企业就应该将这种家族内部信任关系拓展到家族企业外部。

四、解决家族企业信任问题的对策

第一,在企业创业期或者在发展到一定阶段,就明确企业的产权,将对家族企业内部人员的信任关系转化为利益关系,在企业发展到一定阶段,引入专业经营人才,将所有权和经营权分离,建立现代企业制度,这样才能保证在家族人控制企业的情况下,对外部人经营曾给予部分的信任,实现专业化管理。

第二,制度建设,企业在规模较小,用非正规的方式,以亲情的方式管理企业,会提高经营的灵活性,增加内部人凝聚力,但当其发展到一定阶段以后,家族企业主不可能凡事亲躬,也不可能事事由家族内部人做,必然要引入家族外人员,借用外脑,发挥他们的专长,还有,通过外部入股融资,补充企业发展的资金。企业此时对外部人的不信任应该靠建立较完善的制度来克服,如果不信任外人,那么外人就没有足够的动力做事,不信任也就不会充分授权,外人就会在做事时条件不完全具备,势必影响其才能的发挥,故应建立相应的制度,在制度内充分授权,充分信任,这样才能建立起家族内外部人的相互信任协作关系。

第三,在家族企业内部塑造一种以才、德、情为序的用人文化。在家族企业发挥的初期,往往以情、德、才为用人的顺序,这种文化产生了用人唯亲,而不是用人唯贤。在一定时期,用人唯亲减少了协调成本,减少了使用外人的道德风险,避免了机会主义行为的发生。但当企业发展到一定规模时,家族企业内部人才能力不足以适应企业发展之需,需要引入外部优秀的人才时,必须以才、德为用人标准,塑造一种尊重人才的文化氛围,方能引入优秀的人才,留住优秀的人才。

第四,完善有关外部治理结构,一是提高职业经理人职业道德,增强他们的诚信意识。完善职业经理人市场,建立由各方支持的大容量经理人才信息库,在更大范围选拔人才,建立公正有效的仲裁机构,保证经理人市场各方的合法权利。二是完善有关法规,保持企业所有者利益,保护投资者,保护出资人;加强对经理人员背叛公司的惩罚力度,加大法律制裁力度。例如规定员工离开公司三年内不得从事与原公司业务相竞争的工作,如果违反,将追究相关刑事责任。

参考文献:

- [1] 卢福才,刘满芝.信任扩展与家族企业创新发展[J].中国工业经济,2002,(9).
- [2] 李新春.信任、忠诚与家族主义困境[J].管理世界,2002,(6).
- [3] 曹俊德.家族企业研究的几个基本理论问题[J].财经科学,2002,(6).
- [4] 袁作东.怀疑悖论[J].企业管理,2003,(7).
- [5] 费方域.企业的产权分析[M].上海:上海人民出版社,1998.

(责任编辑:古岩)