

# 家族企业的“二元忠诚”探析

陈莉好

(湖南工业大学 思想政治教育部,湖南 株洲 412007)

[摘要]在家族企业发展过程中,家族企业的“家族忠诚”与“企业忠诚”此消彼长,不断相互冲突矛盾。只有通过树立“相互善意”的忠诚理念、培养忠诚道德情感、提升忠诚境界跃升、采取“不服从”等方式,才可能走出家族企业忠诚困境。

[关键词]不服从;家族忠诚;企业忠诚;相互善意

[中图分类号]F272-05;B82-053 [文献标识码]A [文章编号]1674-117X(2015)04-0031-04

## Analysis of the Dual Loyalty of Family Enterprises

CHEN Liyu

(Department of Ideological and Political Education, Hunan University of Technology, Zhuzhou Hunan 412007 China)

**Abstract:** In the process of development of family enterprises, the “family loyalty” and “corporate loyalty” conflict and contradict in the family enterprises. Through the establishment of “mutual goodwill” rules, cultivating loyal virtue and taking the way of non-compliance, we can get out of the family enterprise’s loyalty plight.

**Key words:** non-compliance; family loyalty; corporate loyalty; mutual goodwill

家族企业是当今世界企业存在的主要形式之一,目前,美国有家族企业2400万个,几乎占美国所有企业的90%。全球销售业“巨无霸”由沃顿家族掌握,福特汽车公司的“方向盘”由亨利·福特的祖孙们牢牢地把持,还有微软、戴尔、杜邦等大名鼎鼎的公司都是家族企业掌控,中国90%的民营企业都是家族或家庭经营。家族企业先天的、本能的包含着“家族”与“企业”两个子系统,“家族”子系统是以血缘亲情为基础,不以盈利为目的,而“企业”子系统是建立在契约基础之上,以追求利润为使命。家族企业的“家族”“企业”两个系统的基础、目的不同,造成两个子系统的管理方式不同,从而形成两个不同的忠诚子系统。

### 一 源于血缘亲情的“家族忠诚”

在家族企业的创业初期,资本往往来源于家庭或家庭成员,物质资本主要由家庭积蓄承担,人力

资本也是由核心家庭成员所构成,因此,家庭主要成员牢牢地掌握着企业的所有权和经营权。由于家庭成员长期生活在一起,便于相互了解和沟通,容易形成对家庭、家族成员的认同、增强完成家族共同目标的使命感,从而推进了家族企业的“家族忠诚”的发展。一旦家族企业面临危机和遇见千载难逢的机遇,首先想到的不是求助于社会或告知他人,而是依靠血缘关系或姻亲来度过难关或与他们共享,从而增强家庭或家族成员之间的忠诚与信任。“家族忠诚”是以家庭或家族利益至上为指导原则,为了家庭或家族利益,个人可以忽略、屈辱甚至牺牲,为了达到家族利益,可以采取各种手段,甚至有时侵犯他人或国家的利益也在所不惜,且常常被认为是“合理”的。可见,家族企业的“家族忠诚”主要是建立在血缘亲情之上,通过独占家族企业的特质性知识的家族成员来实现的。一般而言,家族企业的特质性知识主要包括:一是企业主的社

收稿日期:2015-05-22

基金项目:2013年湖南省“十二五”省教育规划课题“新传媒视野下大学生闲暇教育研究(XJK013CDY002)

作者简介:陈莉好(1977-),女,湖南茶陵人,湖南工业大学讲师,伦理学硕士,研究方向为应用伦理。

会资本,即老板个人的事业关系和社会网络资源;二是关于企业内部运作的重要知识,包括企业主在公司的权威和精神影响及领导风格等。这种特质性知识由家族成员掌控,形成了一种家族主义封闭或排外的文化,它使得非家族成员被边缘化,进入不了“忠诚支持忠诚”的循环系统,造成了企业内家族成员之间的忠诚互动,而外围圈子的主管与员工的忠诚受到消解。

当然,家族企业的“家族忠诚”关系也不是千遍一律的,而是随着家族管理风格不同而不断变化的。一般来说,家族管理风格分为专制型、民主型、放任型三种。专制型是指家族企业的大小事务都由家长亲自决断,任何人不能反对或反对无效,不重视与下属沟通交流,不信任员工,并对具体工作加以干预,甚至特意隐藏工作的全过程等。专制型领导风格下,家族企业的“家族忠诚”主体与客体之间的关系不是相互的,而是单向度的,忠诚主体对忠诚客体在经济上或精神上不可避免地存有依附性,造成了身份上的不对等性、心理上的不均衡性,导致家庭(家族)成员对家长(族长)的单向度的忠诚,即奴仆式的个人忠诚。这种领导方式,很难赢得员工真心的忠诚,不利于调动员工的工作积极性和主动性。民主型是指权利不集中在家长个人手中,由家族成员商议家族企业的经营方略、录用人才、利润分红等各项决策,任何人不能把自己的意志强加给另一方,家长只能以自己的能力、个性、品格等“软实力”来影响、引导被领导者,下属认同组织目标,相互之间建立起充分的信任机制。民主型领导风格下,家族企业的“家族忠诚”主体与忠诚客体之间关系是权利与义务的对等关系。因此,民主型领导风格更能提升员工的忠诚度,使他们产生激情和献身精神,满怀热情、义无反顾地服从家长,愿意为实现家族目标而努力奋斗。放任型是指权利分散在每个员工手中,家长几乎不参与决策,企业的一切事物都按照规章制度办,下属有完全的决策自由,并承担相应的责任。在某种意义上讲,放任型是一种制度取向的权威,合理科学的制度一旦形成,所有人都必需忠实于规章制度,必需受规章制度约束,它是一种非人格化的关系。也就是说,下级对上级的忠诚,不是人与人之间的关系,而是人与物的伦理关系,上级仅只是非人格制度的代名词而已。在某种程度上讲,放任型领导不重视与员工的沟通交流,不舍得感情投入,很难获得员工的认同和忠诚。

## 二 基于契约的“企业忠诚”

企业是一种建立在契约之上的营利性组织,家族企业也不例外。家族企业的“企业忠诚”,既不同

于传统型“君与臣”式的依附性忠诚,也不同于源于血缘亲情的“家族忠诚”,而是一种建立在制度契约基础之上的互惠忠诚。家族“企业忠诚”又分主动忠诚和被动忠诚两种。“主动忠诚”是指企业员工认同企业文化、企业价值观,并积极参与企业各项活动,为实现企业目标而努力奋斗;“被动忠诚”是指员工优先考虑自身利益,因没有找到更好的地方,只好暂时呆在企业未动,等待时机成熟了就另攀高枝。此外,在家族企业的“企业忠诚”中,对上级的服从是基于职务的服从而非身份的服从,他们担任职务是为了服务于一个企业目的,他的职责由企业规章制度予以规定,而不是由他的上司的人格因素随意决定的。

任何忠诚的培养都离不开生活文化土壤,并从文化土壤不断吸收营养。因此,不同的企业组织文化培育了不同的忠诚关系。根据 Cameron 和 Quinn 组织文化的对立价值观框架,组织文化可分为:层级型(hierarchy)、宗族型(clan)、活力型(adhocracy)和市场型(market)。[1]宗族文化注重建设友好、家庭式的工作氛围,重视员工的成长,鼓励员工之间相互沟通、合作和协商,这对于提高员工的“企业忠诚度”起着积极作用;活力型文化鼓励创新,给予员工充分自由空间,支持员工发明创造。虽然活力型文化鼓励个体的主动性和自主权,但是忽略员工感情管理,不利于提高家族企业的“企业忠诚度”,员工会依据就业情势和个人利益考量而跳槽;市场型组织文化以市场为导向,强调等价交换的契约原则,注重市场份额和顾客满意度,增强员工工作的紧迫性、积极性和主动性。市场型文化有利于人力资本与物质资本利润最大化,从而增强员工的“企业忠诚度”。层级型组织文化具有浓厚的理性特征而忽略感性色彩,服从合法性权威而不是权力权威,强调对制度的忠诚、对非人格的上级的忠诚、对自己职责的忠诚,这些忠诚的内容主要来自于企业规范,有利于家族企业“企业忠诚”的培育。层级型、宗族型、活力型和市场型组织文化通过“公平”机制对忠诚产生影响。如果不公平,文化对忠诚影响威力甚微。由于中国传统的“不患寡而患不公”的影响,许多员工更加注重自己所拥有的知识技能价值与回报之间的相关性。当员工在回报上感受到不公平的待遇时,最容易破坏员工对家族企业文化的认同,丧失对家族企业的信任,从而无法保持对家族企业的“企业忠诚”。因此,家族成员的“差序关系”影响到家族企业的公平,从而导致源于亲情的“家族忠诚”与基于契约的“企业忠诚”之间冲突和矛盾。

### 三 “家族忠诚”与“企业忠诚”的博弈

家族企业天生就是矛盾共同体,既是一个家族伦理实体,又是一个企业经济实体。因此,家族企业的忠诚天命就是在“家族忠诚”与“企业忠诚”之间摇摆不定。比如说,当家族企业倾向于隐其“伦理”特性而彰显其“经济”特性的时候,家族忠诚“圈子”就会向企业忠诚“圈子”靠拢甚至重合;反之,当家族企业倾向于隐其“经济”特性而彰显其“伦理”特性的时候,企业忠诚“圈子”就会向家族忠诚“圈子”靠拢甚至重合。这样一种隐显之变化,总是伴随着家族企业的成长、发展、衰落过程的始终。

第一,家族企业的家族化阶段,“家族忠诚”掌控着“企业忠诚”。家在中国人心中占有重要地位,似乎所有努力都是为了光宗耀祖。最高的荣誉就是振发家风,而最大的罪恶就是败坏家业。在中国人看来,家就是“恬静的港湾”,既可避风遮雨,又可给人灵魂和归属。成功了,家给人再接再厉、戒骄戒躁的鼓舞和鞭策;失败了,家给人安慰和勇气。这种家庭(家族)利益至上形成了对家庭主义宗教式崇拜,产生了强烈的责任使命感。“家族”不仅为“企业”配置了货币资本、人力资本,而且配置了极为稀缺的社会资本——关系网络。这种无形的资源带给“企业”的价值几乎无法估值,它能使“企业”顺利融资,顺利获得市场和其他有价值的资源。<sup>[2]</sup>因此,家族利益至上是家族企业的最主要的原则,在创业阶段尤为突出,“家族”目标几乎淹没了“企业”目标,增强了心理上认同和亲和,感情上的归属,相互信任、自觉奉献,无须监督,“家族忠诚”似乎同化了“企业忠诚”。法国的维里尔曾说过:“创业型家族企业有以下与众不同的因素:对企业的强烈个人认同、非同寻常的家族式动力、参与者之间深厚的感情以及寻求家族利益与企业利益之间平衡的某种具体冲动。”<sup>[3]4</sup>

第二,家族企业的泛家族化阶段,“家族忠诚”与“企业忠诚”的对垒。为了弥补家族的有限资源满足家族企业不断发展壮大的需要,泛家族化也就成为了家族企业的自觉选择。泛家族化的实质就是拟家族化,就是通过血缘、地缘、业缘等人情关系,把“不相关”的人凝聚在一起,形成一个以老板(家长)为核心的管理层,再由这个核心层向外扩展更大范围的亲友团,创造一种家庭式亲和气氛,产生较大的向心力。正如费孝通所言,“‘自家人’的范围是因时因地可伸缩的,大到数不清,真是天下可成一家”。<sup>[4]</sup>随着家族企业的泛家族化发展,企业主、董事会、经营层和家族其他成员之间的关系进一步复杂化,形成了利益小集团,加剧“家族忠诚”

与“企业忠诚”之间的冲突和矛盾。家族企业在泛家族化阶段的各种矛盾集中体现在三个方面:一是控制权之争。表现为家族对企业完全控制的主观愿望与企业自身发展需对产权作外部让渡的客观要求的冲突;二是“家族”对“企业”的非正式治理与企业发展所要求的正式治理的冲突;三是“家族”对“企业”关键职位的掌控与企业发展必然要求向外部引入核心职位人员的矛盾。<sup>[2]</sup>正如维里尔所讲,家族制度与商业制度在家族企业中共同发挥作用,但两者并不总是互补和相容,相反,它们经常相互排斥。<sup>[3]15</sup>

第三,家族企业的去家族化阶段,“企业忠诚”从“家族忠诚”中脱嵌。家族企业去家族化实质就是家族企业社会化,这时家族企业完全脱去“家族”胎记,完全排除家族亲情的干涉,按照现代企业制度运行,包括产权结构和治理结构都是根据企业理性构建的,即完成了家族企业向企业家族的蜕变。去家族化的过程就是企业的完全社会化、公众化的过程。企业的核心问题是所有权,去家族化就是解决家族所有权。家族企业经过阵痛后,一个崭新的企业出现在世人面前,原来“家族”和“企业”利益格局得以更新和重塑,原来占支配地位“家族忠诚”的让位于“企业忠诚”。

### 四 走出“家族忠诚”与“企业忠诚”的冲突困境

在现实中,家族企业常常陷入“家族忠诚”与“企业忠诚”的冲突困境中,对此,不少专家、学者从产权、文化与治理等视角进行探索与论述。本文从伦理学的视角,通过树立“相互善意”的忠诚理念,培育忠诚道德情感、提升忠诚境界、及“不服从”的方式等,走出家族企业的“家族忠诚”与“企业忠诚”冲突困境。

其一,树立“相互善意”的忠诚理念。忠诚义务作为家族企业个体的一种德性,与其它德性一样受所处环境的影响。只有在良序社会中的正义制度下,家族企业忠诚才有可能得以实现。同时,忠诚又是相互性的,一方的忠诚总是以对方的忠诚为前提,但忠诚关系并不是因此而成为简单的互利关系。与利害交换不同,忠诚的相互性不是手段而是目的,是忠诚之为忠诚的内在构成性因素。忠诚的双方都不会从利害交换的角度来理解相互性,否则,忠诚就成了纯粹的手段,因而不复为忠诚。这种非功利性的相互性可统称为“相互善意”,以区别于“相互利益”。“相互善意”是以善意回报善意的行为,本身就是目的,而不是手段。员工(家族或企业)关心的是如何回报忠诚客体即家族或企业(员工)的善意,而不是如何从忠诚客体即家族或企业

(员工)那里换取更多的好处。在采取具体行动时,员工会关注忠诚客体的实际需要,目的是以善意回报善意,而不仅仅是为对方提供实际的便利。

其二,加强培养忠诚道德情感。个体是否具有忠诚的伦理认知、道德情感、实践美德是家族企业忠诚能否实现的一个重要条件。俗话说得好,“知”是“行”的前提与基础,只有通过对忠诚客观理性的伦理认知,才有正确的忠诚行动的可能。古希腊哲人苏格拉底一条恒久的道德箴言“美德即知识”。在家族企业忠诚的伦理认知中,最重要的是个体与家族、企业、自我伦理关系的认识。员工对家族和企业的忠诚应当是有条件的、有限的,它应当以正义原则为标准;对自我的忠诚,则主要是以自我的“良心”为判断依据。其实,只要一个有道德能力的个体,最终做出忠诚行动的依据不是外在的或上级的强制与命令,而是来自于个人内心的良心的命令。此外,家族企业忠诚是一种道德情感,一种特殊的道德心理现象。正义感与仁爱情感正是家族企业忠诚道德情感的重要内容,也是实现“家族忠诚”与“企业忠诚”和谐的前提。美国著名哲学家约西亚·罗伊斯曾在《忠诚的哲学》一书中讲到,正义是忠实于人类的各种联系,是忠诚形式与抽象的方面;仁爱是忠诚本身,它直接影响人类内部生活有关的一方面。也就是说,正义与仁爱是忠诚的两个互相补充的道德情感,只有同时拥有仁爱与正义道德情感的个体才能真正地实现家族企业忠诚。在家族企业中,一旦忠诚个体认同家族企业发展目标,会以一种虔诚的态度献身于一目标,并为实现这一目标而勇敢地承担起责任。责任分为客观责任与主观责任。客观责任源于法律、组织结构、社会对家族企业成员的角色期待;主观责任则根植于我们自己对忠诚、良知、认同的信仰。客观责任提供的只是一些较为笼统的指导,只有主观责任能够使个体应当履行的职责与义务保持连续性。

其三,构筑共同梦想,提升忠诚境界。在某种程度上讲,家族企业发展壮大取决于家族成员编织共同梦想的能力,这种能力先天地来源于“家族忠诚”及其扩展或转化形式。由忠诚构筑的家族企业的共同梦想,明确了家族企业的长期奋斗目标,体现的是家族企业家的创新精神与企业的核心价值,能够激发起家族企业创业者的创造力与激情,是家族企业蓬勃发展的动力之所在,更是家族企业代代相传家业长青的重要基石。<sup>[5]</sup>在实现家族企业的共同梦想过程中,忠诚之价值朝有利于使家族企业成为现代企业方向转变。正如20世纪初哈佛大学的哲学教授乔西亚·罗伊斯所指出的,忠诚自有一个等级体系,处于底层的是对个体的忠诚,尔后是对团体,而位于顶端的则是对一系列价值和原则的全身

心奉献。<sup>[6]</sup>对于家族企业而言,伦理忠诚必须从对家族血缘团体的忠诚,跃升为对以家族为标志的价值和原则的忠诚,这是忠诚境界的跃升。它将使家族企业中的“家族”转变成为具有强大忠诚效用的价值理念的象征。<sup>[5]</sup>

其四,不服从的介入。“不服从”表现的是个体反省的、审慎的、自我负责的态度。当然,“服从”是个体对家族企业组织、上级等持有的常规的态度与方式,而“不服从”则是在“例外”的情形下所采取的特殊道德选择。表面看来,“不服从”是例外、偶然、特殊的忠诚形式,似乎与忠诚对立,实质上它是忠诚的另一种不可被忽略,更不能被拒绝的实现形式。这恰恰正是我们这个时代个体所需要大力张扬的一种理性的、负责任的伦理精神。追溯其历史,从古希腊的苏格拉底到梭罗到近代的马丁·路德·金到当代的约翰·罗尔斯,他们都是“不服从”理论的倡导者。苏格拉底以一种坦然受冤而死警醒希腊人(或者更久远的后人),这是一种典型的“不服从”,揭示苏格拉底真正对国家、法律的忠诚。因此,在家族企业中,“家族忠诚”“企业忠诚”都必须以正义的法律制度为依据和界限,而一旦超越这个依据和界限,也就超越了忠诚职责范围,员工可以以呼吁、退出、检举等“不服从”的方式来实现其对家族企业的忠诚。

家族企业与其他企业根本区别在于家族企业是由“家族”与“企业”两个子系统组成的。这两个子系统的“家族忠诚”与“企业忠诚”相互同构、相互促进,又相互对立,演绎出了家族企业千变万化的制度更替、形态演变和生命周期演进的表象,表现出了家族企业的生命活力。<sup>[2]</sup>

## 参考文献:

- [1] 张德,王玉芹.组织文化类型与组织绩效关系研究[J].企业管理,2007(7):147.
- [2] 李德军.“家族”与“企业”的博弈与家族企业的演进发展[J].湖北社会科学,2009(2):79-80.
- [3] 曼弗雷德·凯茨·德·维里尔.金钱与权力——家族企业的兴衰之道[M].姜冰,译.北京:机械工业出版社,1999.
- [4] 费孝通.乡土中国[M].北京:北京大学出版社,1998:26.
- [5] 岳瑶.“忠诚”价值:家族企业管理的核心伦理条件[J].伦理学研究,2010(5):118.
- [6] 弗雷德里克·莱希赫尔德.忠诚的价值[M].常玉田,译.北京:华夏出版社,2001:32.