

# 家族企业治理模式的分类比较与演进规律

吕鸿江, 吴亮, 周应堂

**[摘要]** 家族企业治理模式问题的根源在于信任机制的建立。在家族企业成长过程中,不同的发展阶段需要不同信任机制匹配的治理模式,但目前鲜有研究对不同阶段信任机制匹配的作用进行考察。本文基于初始阶段与持续阶段的信任机制匹配的角度将家族企业治理模式分为亲缘型家族企业治理模式、礼法型家族企业治理模式、交往型泛家族企业治理模式、契约型泛家族企业治理模式,通过构建这四类家族企业网络仿真模型,比较发现:礼法型家族企业治理模式具有最好的资源交换效率,契约型泛家族企业治理模式具有较好的资源交换效率和较好的公平性,亲缘型家族企业和交往型泛家族企业治理模式的资源交换效率则较低。本文运用网络聚类系数、网络中心性、关系强度等整体社会网络特征分析了影响资源交换效率的原因。在此基础上,将家族企业治理模式演进总结为礼法化、泛家族化和契约化三个阶段。这对目前处于代际传承高峰期的中国家族企业有重要指导意义。

**[关键词]** 初始信任机制; 持续信任机制; 家族企业治理模式; 社会网络

**[中图分类号]**F272 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2016)12-0123-17

## 一、问题提出

2016年7月,《福布斯》报道发现有超过90%的家族外成员参与中国家族企业的董事会治理,远高于全球的65%;而且,随着中国家族企业传承高峰期的到来,2016年500万家家族企业中只有300万家考虑从第一代传承到第二代,另外200万家则选择放弃第二代传承。因此,职业经理人等家族外成员加入中国家族企业已经成为必然趋势,他们的不断增加必将带来家族企业管理层成员结构的变化,这会使得中国家族企业的家族继任等问题逐渐演化为如何完善家族企业管理层中各类成员的治理模式问题。由于决定治理模式的根源在于家族企业的信任机制设置<sup>[1]</sup>,所以引入怎样的信任机制去平衡家族企业各方的权力和利益是目前中国家族企业治理模式亟需考虑的问题。

信任是嵌入在社会结构和制度中的一种功能化机制<sup>[2]</sup>。具体地,Luhmann<sup>[3]</sup>从社会学视角出发将信任机制区分为人际信任和制度信任,人际信任是基于人与人交往中建立情感关系形成的信任,而

**[收稿日期]** 2016-09-28

**[基金项目]** 国家自然科学基金面上项目“企业内正式与非正式网络互动及其对组织适应性影响和权变机理研究: CAS视角的分析”(批准号 71472036);江苏省社会科学基金项目“新常态下江苏小微企业发展环境构建研究”(批准号 15GLB010)。

**[作者简介]** 吕鸿江(1975—),女,甘肃徽县人,东南大学经济管理学院副教授,博士生导师,管理学博士;吴亮(1988—),男,安徽来安人,东南大学经济管理学院博士研究生;周应堂(1963—),男,江苏高邮人,南京农业大学副教授,硕士生导师,理学博士。通讯作者:吕鸿江,电子邮箱:luj602@163.com。

制度信任则通过在人与人交往中设立规范制度、法纪准则等约束形成的信任<sup>[9]</sup>;Uslaner<sup>[9]</sup>则将信任机制划分为特殊信任与普遍信任,特殊信任认为仅有血亲关系的群体才可以信任,而普遍信任则认为大多数人都可以相信,所以它们又称为建立在亲密的血亲或朋友之间的“深度信任”和建立在大多数人之间的“浅度信任”<sup>[9]</sup>。一般而言,在基于血亲关系等为纽带的家族企业治理模式中,所有权和经营权主要由血亲为纽带的家族成员控制<sup>[7]</sup>,这类家族企业往往是基于亲缘等特征的特殊信任机制和基于情感关系的人际信任机制在发挥作用<sup>[8]</sup>;而当家族企业选择引入职业经理人等家族外的成员掌握所有权和经营权时,则主要通过规章制度和法纪准则来进行治理<sup>[9]</sup>,这时的家族企业治理结构中更多是对外人信任的普遍信任机制和基于契约化约束的制度信任机制在发挥作用。所以,在家族企业治理模式发展的不同阶段,往往是不同的信任机制组合发挥着作用,而对家族企业治理模式的信任机制选择问题更应从不同信任机制组合匹配的角度展开分析。

目前对不同的信任机制组合的研究主要集中在关注家族企业信任机制组合的截面结构,例如,以自我为中心,根据血亲关系的不同,遵循一定的等级秩序向外扩散形成的家族企业信任差序格局<sup>[10]</sup>、基于关系网、圈子形成的泛家族式组织的成员身份、行为与结构<sup>[11]</sup>、外部关系与内部能力平衡结构<sup>[12]</sup>等;虽然部分研究也基于企业生命周期理论<sup>[13]</sup>、信任与家族企业成长分析<sup>[14]</sup>等纵向发展视角分析了家族企业信任机制的演进,但目前主要还停留在理论推理阶段,至今仍缺乏具体的分类比较和数据验证。此外,由于不同信任机制对家族企业治理模式的影响均存在正反两个方面,尽管一些学者强调相对于人际信任而言,制度信任是家族企业治理模式转型的必然方向,但当制度信任机制不合理时,家族企业主授让控制权时心存疑虑,就会对授权后的风险有很高的预期;同样,相较于普遍信任机制而言,当“决策性”代理人具有特殊信任关系时,能方便地互相监督和租金自律、减少各类信息不对称和非正式契约的代理成本,但过分强调特殊信任关系就可能带来低效率和家族冲突。所以,不同阶段信任机制的两面性会在家族企业的演进过程中相互作用,并使家族企业治理模式在不同发展阶段呈现错综复杂的特征,无法仅通过对其截面结构的分析或理论推理的解释展现其全貌。因此,借助仿真方法从动态演进的角度深入探讨不同家族企业信任机制组合在不同发展阶段的复杂特征及内部作用关系,并进而分析其如何平衡家族企业治理模式中的权力和利益冲突,对目前处于传承高峰期的中国家族企业获得持续成长有重要意义。

本文从三个方面对该问题展开研究:①引入发生在起点的初始信任和长期的持续信任对不同阶段的信任机制组合进行分类,进而形成不同信任机制匹配类型的家族企业治理模式;②由于家族企业治理结构是一个由不同类型成员之间的资源交换关系组成的社会网络,这里将通过构建四类家族企业治理模式的社会网络仿真模型,比较不同治理模式的企业资源交换效率,并从整体社会网络特征角度分析其原因;③基于上述研究结果,从整体社会网络特征角度分析不同家族企业治理模式的演进阶段及规律。本文试图通过上述三方面的探讨,弥补以往研究对家族企业治理模式缺乏动态分析比较及数据验证进而无法展现其发展全貌的不足,并为中国家族企业完善复杂治理模式以平衡内部各方的利益与权力提供指导和帮助。

## 二、不同阶段信任机制匹配的家族企业治理模式类型

### 1. 不同阶段信任机制匹配的家族企业治理模式分类

借鉴彭泗清<sup>[14]</sup>将“对外人不信任”分为起点上的不信任和长期的不信任的思路,本文对家族企业成员的信任机制分为起点上的信任机制和长期的信任机制。由于人际信任和制度信任是从人与人之间关系建立的方式(情感或契约)进行区别,而特殊信任和普遍信任是从信任对象上进行划

分。所以,从时间维度看,由于人与人之间关系建立的方式(情感或契约)是可变的,可以在一段时间因好感产生,而另一段时间因契约等制度约束建立,因此可以认为人际信任和制度信任往往是交流双方初次见面时产生的信任关系,它们是一种起点阶段的信任机制;而信任对象的血亲关系和非血亲关系却是长期不可改变的,特殊信任形成的血缘、亲缘关系在交往之前就已经存在,它会在双方交往的过程中一直持续下去,不会改变,而普遍信任是一种人与人在相互交往过程中逐渐产生的对陌生人的信任关系,是一种长期逐渐形成的互信互利关系,因此,可以认为特殊信任和普遍信任是天然的或持久交往过程中产生的信任,它们是一种长期持续的信任。所以,这里从初次和持续的时间维度角度将人际信任和制度信任划分为初始信任,而将特殊信任和普遍信任划分为长期信任。从信任程度的高低看,人际信任是由于初次交往的好感开始建立信任对方的关系,而制度信任是由于共同规范和条例约束双方初次开始交流就必须建立互信关系,所以制度信任比人际信任具有更高的初始信任约束力;进而,由于非血亲的陌生人之间的普遍信任关系往往难以超越天然的产生特殊信任的血亲关系,所以特殊信任是比普遍信任更深层的信任关系。基于上述分析,这里根据时间维度家族企业起点上的初始信任和长期的持续信任以及信任程度的高低将信任机制分类为:人际信任和制度信任分别是低初始信任机制和高初始信任机制,而普遍信任和特殊信任分别是低持续信任机制和高持续信任机制。基于此,本文分别对这四类不同阶段不同程度的信任机制进行匹配,总结了如表1所示的四类家族企业治理模式。

表1 不同阶段信任机制匹配的家族企业治理模式分类

信任机制		持续信任机制	
		特殊信任(高持续信任机制)	普遍信任(低持续信任机制)
初始信任机制	人际信任(低初始信任机制)	亲缘型家族企业治理模式	交往型泛家族企业治理模式
	制度信任(高初始信任机制)	礼法型家族企业治理模式	契约型泛家族企业治理模式

资料来源:作者整理。

## 2. 家族企业治理模式界定与分析

(1)亲缘型家族企业治理模式。这是由初始的人际信任机制和持续的特殊信任机制匹配形成的亲缘型家族企业治理模式。在这类家族企业中,家族企业所有者和经营者之间的信任主要依靠相互交往形成的亲密感情或亲缘关系维系。初次接触的所有者和经营者往往来自同一家族、同一家乡、同一组织或群体的成员,他们有相同的背景和天然的情感,进而有很多重叠的关系网络和大致相同的价值观,这使他们初次交流时很容易产生相互信任;随着交往深入后,这种亲缘、血缘、地缘等关系形成的信任会一直持续下去,并形成共同的组织愿景。特别是在中国传统家文化和低信任文化影响下,很多此类亲缘型家族企业用家族化管理替代制度化治理以应对组织中的委托—代理问题并提升组织绩效。因此,亲缘型家族企业的治理效率主要取决于所有者和经营者之间关系的强弱,依靠基于情感和关系将家文化融入到企业文化中,通过家文化的柔性力量来解决企业的内部治理等问题,即仍处于人治管理阶段。当家族治理模式中相关成员间的关系强时,企业就如同一个整体运作,建立亲密无间的投票团体,相互之间合作代理成本极低,使得家族财富最大化;而共同的愿景和价值观能减少战略决策中不同利益主体的冲突,提高执行效率和信息共享程度,这是家族企业获得竞争优势的根源。但另一方面,家族企业基于利他主义的关系治理会使家族成员轻易得到企业成果和资源,进而产生“搭便车”和偷懒的道德风险;而且由于家族成员偏好不同,维系家族情感或导致家族分裂的亲缘关系也不同,这会使家族企业治理模式内部产生冲突;尽管亲缘关系能够帮助缓解

矛盾,但由于亲缘关系远近亲疏的利他主义程度不同,应对冲突的行为也就不同,一些行为甚至会产生不利的逆向选择<sup>[15]</sup>。因此,基于情感的初始和持续信任机制匹配的亲缘型家族企业治理模式往往表现出“弱组织强关系”特征和复杂的组织效率。香港罗鹰石家族企业经历的第一代创业的多元扩张、第二代各展所长以及家族内讧的竞争与分裂过程,正是亲缘型家族企业治理模式的典型反映。这类亲缘型家族企业的命运最后往往取决于基于初始人际信任和持续特殊信任机制建立的血脉至上的家文化向心力和家族利他主义的远近亲疏观念衍生的离心力不断相互作用的结果。

(2)礼法型家族企业治理模式。它是由初始的制度信任机制和持续的特殊信任机制匹配形成的礼法型家族企业治理模式。在这类家族企业中,所有者和经营者之间的信任既受短期的制度和礼法约束又受长期的亲缘关系影响。初次接触时,家族企业泛亲缘关系的所有者和经营者会受家文化的规范影响自己的行为,同时,他们也会受家族的规章制度、合作规范、薪酬考核等一系列管理规则的约束,从而产生初始的稳定信任关系;但长期看,这类家族企业的所有者和经营者之间仍然主要是亲缘关系为主的特殊信任机制发挥作用,只是他们处在亲缘关系中远近亲疏的不同位置。因此,礼法型家族企业同时存在“人治”和“法治”两种管理模式,但长期看,还是典型的“人治”大于“法治”的信任机制。家族企业规模的扩大使得管理工作更加复杂,仅靠非正式的家文化无法完成管理职责,这就需要通过正式的规范来补充非正式的家文化,如具有监督和服务作用的明确股权安排与董事会结构等;这些正式的制度能帮助家族企业解决因成员偏好不同产生的家族分裂的问题、减少管理者因家族企业缺乏监督而承担的过高风险、增加核心成员之外的家族成员表达战略决策建议的机会。因此,对家族成员进行礼法型的契约治理既有利于家族企业规范化管理,又能通过正式激励机制涵盖自家人,消除因不公平待遇带来的心理冲突和退缩行为;同时,通过契约化激励有能力的家族成员对企业投入更多资源,并惩罚其他家族成员的“搭便车”行为,从而减少家族企业的道德风险行为<sup>[16]</sup>;此外,礼法化也有助于家族成员维系更加稳定融洽的特殊信任关系。尽管礼法型家族企业长期仍以家族文化管理的特殊信任为主,但在亲缘型的信任基础上融入了礼法的监督和管理,这使得礼法型家族企业的治理模式开始具备公平性、规范性和约束性。李锦记家族企业关注家族和睦与企业发展并举,是礼法型家族企业治理模式的典型代表。在该企业中只有血缘关系才可以成为股东,它通过建立家族企业组织架构,并制定家族宪法,以特殊信任的家文化为中心,辅以制度信任的礼法化过程,成为家族企业的典范。

(3)交往型泛家族企业治理模式。它是由初始的人际信任机制和持续的普遍信任机制匹配形成的交往型泛家族企业治理模式。在这类家族企业中,治理模式的相关成员之间初期是不熟悉的,但他们会因为双方好感等因素产生情感上的初始信任,愿意开始相互交往并合作实现企业目标,随着交往过程的不断深入,双方的信任不断加强开始形成持续的信任关系,但上述信任始终都发生在不具有血缘、亲缘和地缘的陌生人之间,即使随着逐步建立的普遍信任发展成朋友关系,但还是不具有深度利他主义的特殊信任关系。因此,这类企业是将信任由家族内成员延伸到家族外的陌生人而产生的类家族信任行为,也称为泛家族企业。如果家族企业的治理结构仅由家族成员构成必然使资源局限于家族内部,无法吸收外部知识、能力等资源,而且这种局限性随着家族规模化、多元化的提升,会产生更多不利的影 响。这种情况下,企业可以通过与拥有资源和能力的家族外成员合作<sup>[17]</sup>,在重要岗位上引入职业经理人或专业人才,将外人变成可以信任的自己人。具体地,交往型泛家族企业治理模式中的外部经理人不是直接从经理人市场上引进的,是家族内成员首先与一些家族外成员交流合作,基于好感建立初步的人际信任,然后随着长期合作逐渐建立普遍信任并委以重任,这是大多家族企业扩大信任网络发展为泛家族企业治理模式的普遍方式。这种信任不是自发形成的,

是家族内成员不断地将家族外成员的思维习惯和行为理念家族化,把家族的结构形态、关系模式及处理方式推广到家族外成员中,进而家族内成员与家族外成员彼此达成默契,逐步建立情感关系而形成的<sup>[18]</sup>。由于交往型泛家族企业治理模式是基于情感和心里的信任,所以它不仅能解决家族企业资源约束的困境,也有助于减少家族外成员与家族内成员冲突的代理成本。但是,交往型泛家族企业治理模式也存在家族内和家族外成员之间逐步建立并保持持续普遍信任关系的更大成本,而且引入外部职业经理人时,仅依靠情感和心里因素建立的人际信任存在较大风险,职业经理人可能通过控制权获取个人利益,产生严重的道德风险和逆向选择等问题,长期则会带来家族企业和职业经理人之间难以相互信任。所以,如何与外部经理人建立和保持长期普遍信任关系并将其泛化为类家族成员是交往型泛家族企业治理模式的主要问题。汇源集团在面临可口可乐收购的困局时,高调引入原李锦记总裁苏盈福出任行政总裁是交往型泛家族企业治理模式的典型代表。此后,由于家族内牢固的特殊信任使得家族外成员难以获得实质权力,无法与家族成员结成利益共同体,最终在互不信任的气氛中,苏盈福结束任期。因此,即使具备初始的人际信任,但持续保持长期普遍信任是交往型泛家族企业引入家族外成员中必然面临的问题。

(4)契约型泛家族企业治理模式。它是由初始的制度信任机制和持续的普遍信任机制匹配形成的契约型泛家族企业治理模式。在这类家族企业中,治理模式的相关成员之间相互陌生,初始信任关系是在一定的制度、规章及政策等正式机制约束下建立,随着双方协作完成工作任务的交往不断深入,彼此逐渐建立普遍信任关系。尽管这类家族企业的初始信任也是发生在不存在亲缘关系的陌生人之间,但它与交往型泛家族企业不同,最初是在正式的契约约束下建立信任关系,而随后逐渐在家族内与家族外成员之间建立普遍信任关系。因此,这类契约型泛家族企业治理模式既能够通过吸纳外部经理人以缓解家族企业发展中的资源和能力的局限,又具有基于契约化的初始信任所带来的优势。一方面,由于初始信任建立在理性的法律和非私人的规范等制度契约基础上,具有更大的普适性和强制性,有助于降低泛家族信任扩展过程中对家族外成员的亲疏关系识别、信任度考察等带来的高成本,减少泛家族企业惩罚失信行为的成本,并提高惩罚效率和公正性;另一方面,在泛家族企业中实施正规化的制度信任,能使家族外成员与家族内成员在契约约束下有更多直接接触的机会,能为家族外成员融入家族企业建立普遍信任创造更多机会<sup>[19]</sup>,并使家族企业逐渐向契约治理过渡,提升企业决策质量和资源配置效率。具体地,契约型泛家族企业的初始制度信任可以通过股权激励等形式赋予家族外经理人一定股权,保证家族内外成员有共同利益,促使其在契约约束下参与公司经营决策和战略制定及实施。但是,契约型泛家族企业的初始制度信任采取的股权激励也会带来家族内成员的不公平感,促使其选择“搭便车”行为<sup>[19]</sup>,特别是相较于远亲成员的不公平感,核心家庭成员的不公平感在股权控制中对企业绩效会有更多负面影响<sup>[18]</sup>。所以,契约型泛家族企业中存在制度信任机制和普遍信任机制的正反两方面的复杂相互作用。默克家族正是采用了契约型泛家族企业治理模式,即职业经理人的经营权与家族所有权彻底分离的契约化信任机制。家族董事会负责大政方针审批核准,经营权由五位家族外成员组成的执行董事会控制,使得职业经理人与默克家族之间建立起稳固的信任纽带,公司获得持续创新。

据此,根据初始信任机制和持续信任机制高低程度的不同组合,本文构建了四类的家族企业治理模式。由于上述四类家族企业治理模式各具优劣,本文试图通过模拟它们的资源交换网络,比较其资源交换效率,进而从社会网络视角分析其整体网络特征,以探讨其资源交换效率存在差异背后的深层原因,为不同的家族企业根据自身社会网络特征改进治理模式提供思路。

### 三、不同治理模式下家族企业网络模型构建与模拟

#### 1. 不同治理模式下家族企业网络模型构建

依据初始阶段及持续信任机制的不同组合,本文构建了多主体网络模型分析上述四类不同治理模式的家族企业的资源交换效率。由于社会体系大多具有无标度特征,服从无标度网络模型<sup>[9]</sup>,本文选择对BA无标度网络模型进行改进,加入多个自由参数,希望更准确地描述家族企业的真实世界。具体地,本文分别设计了家族企业网络中的成员主体特征、信任机制及资源交换效率的相关参数。在构建的模型中,本文控制家族企业成员特征等参数的变化范围,并设定不同的初始信任机制(人际信任机制和制度信任机制)及持续信任机制(特殊信任机制和持续信任机制)为四个可调变量,通过改变这四个变量分析家族企业资源交换效率的变化。相关参数设计如下:

(1)家族企业网络模型的成员特征。构建模型时,本文假设家族企业成员既包括有亲缘、血缘等关系的家族内成员,也包括由外部引入的家族外成员。由于,家族企业成员的资源分布特征会影响资源利用效率<sup>[20]</sup>,而且家族企业网络规模是影响家族资源分布和资源利用方式的重要因素<sup>[21]</sup>,进而资源交换方式会影响家族企业传递无形知识及资源的流动效率<sup>[22]</sup>,所以这里选择资源分布函数、网络规模、资源交换广度和资源交换深度四个因素作为反映家族企业网络模型成员特征的控制变量。

①资源分布函数。资源分布特征是资源交换效率的前因,也代表了员工的资源禀赋差异,它会影响资源在组织内的有效转移。本文将家族企业成员的资源分布特征作为控制变量,假设家族企业中每个成员拥有的资源服从Gamma( $\alpha, \lambda$ )函数的随机分布,设 $\alpha=0.5, \lambda=0.5$ 。

②网络规模。由于网络规模会影响家族企业的资源流动水平,也会通过影响家族成员与企业的关系影响资源流动效率<sup>[23]</sup>,所以本文将家族企业的网络规模作为控制变量。鉴于在社会网络分析中一般用节点总数来衡量网络规模,在家族企业中本文采用家族企业成员数量的多少来反映网络规模;对仿真设计而言, $N$ 取值越大,误差越小,本文用家族企业网络模型中的主体总数 $N$ 表示网络规模,并设定 $N=500$ 。

③资源交换广度。由于拥有较多社会网络关系的家族企业的成员内部交流广度较高,也会使资源流动效率提升,本文在模型中控制了家族企业成员资源交换广度。在本模型中用 $Z^*$ 表示,它代表家族企业成员进行资源交换时,能够同时与其他成员交换资源达到的最大数,即家族企业成员所能交换资源的最大宽度。因此, $Z^*$ 是所有家族企业成员可能连接的最大度,反映家族企业成员可以同时与其他家族企业成员进行资源交换的最大数量。由于家族企业成员之间交换的最大数量受个人所能单独管理或控制的其他成员数量影响。Graicunas<sup>[24]</sup>指出在企业中较高层次的员工的控制幅度应限制在2—5人。由于本文的研究对象为家族企业中所有高、中、低层次的成员,所以本文取控制幅度的中间数,设定 $Z^*=3$ 。

④资源交换深度。由于家族企业成员间的合作密度和交流深度会影响资源流动效率,所以本文在模型中控制了家族企业的资源交流深度的变量。在模型中用 $\beta$ 表示,它代表家族企业成员与其他成员交换资源时,从其他家族企业成员处获取资源的多少,即资源共享系数。当两个家族企业成员进行资源交换时,共享函数可以表示为: $K_i = K_{i-1} + \beta K_j (i, j \in \{1, 2, \dots, N\})$ 。该函数表示当家族企业成员 $i$ 与家族企业成员 $j$ 进行资源交换时,家族企业成员 $i$ 的资源量 $K_i$ 为本次资源交换之前的资源量 $K_{i-1}$ 与同家族企业成员 $j$ 进行资源交换获得的资源量 $\beta K_j$ 之和。其中, $\beta$ 为资源共享系数,假设 $\beta \in \{0.1, 0.2, \dots, 1\}$ 。由于本研究中资源交换深度为控制变量,本文按照以往研究做法取中间值,设 $\beta=0.5$ 。

(2)不同治理模式的家族企业网络模型中的信任机制。本文主要通过在不同时期设置家族企业成员之间开始和结束相互交换关系的不同规则来设计初始信任机制及持续信任机制的四个可调变

量。在家族企业网络模型中,同时将初始信任机制及持续信任机制放入信任函数中进行考虑。假设各个家族企业成员之间必须存在一定程度的信任才能发生资源交换关系以增加资源共享活动。本文用信任率  $r$  反映这一信任程度的大小。可以将信任率的函数表示为以家族企业成员间的共同朋友数  $m$  为自变量的线性关系:即  $r_{ij}=r_0+r_1m_{ij}$  ( $i,j \in \{1,2,\dots,N\}, r_0 \in \{0.0001,0.0002,\dots,0.001\}, r_1 \in \{0.1,0.2,\dots,1\}$ )。其中,  $r_{ij}$  反映了每个周期家族企业成员  $i$  与家族企业成员  $j$  之间信任程度的大小,  $r_0$  是家族企业成员  $i$  与家族企业成员  $j$  发生第一次资源交换时的概率,  $r_1$  是家族企业成员  $i$  与家族企业成员  $j$  之间有  $m_{ij}$  个共同朋友后进行资源交换的概率。这里用家族企业成员首次发生资源交换的概率  $r_0$  反映资源交换过程中的初始信任机制,并用家族企业成员间存在共同朋友后的资源交换概率  $r_1$  反映资源交换过程中的持续信任机制。根据帕累托法则,本文假定家族企业治理模式的低初始信任(人际信任)  $r_0=0.0002$ 、高初始信任(制度信任)  $r_0=0.0008$ 、低持续信任(普遍信任)  $r_1=0.2$ 、高持续信任(特殊信任)  $r_1=0.8$ 。

(3)不同治理模式的家族企业网络的资源交换效率。这里借鉴 Cowan and Jonardn<sup>[29]</sup>对网络资源交换效率的测量,即用网络资源均值表示狭义上的资源交换效率,而用网络资源方差表示资源交换的公平性。因此,本文从网络总资源、网络资源均值及网络资源方差3个方面衡量网络资源交换效率。网络总资源:  $R=\sum R_i$  ( $i \in \{1,2,\dots,N\}$ ),网络资源均值:  $\bar{R}=\sum R_i/N$  ( $i \in \{1,2,\dots,N\}$ ),网络资源方差:  $S^2=\sum (R_i-\bar{R})^2/N$  ( $i \in \{1,2,\dots,N\}$ )。其中,  $N$  为网络规模,  $R_i$  为家族企业成员  $i$  的资源量,  $R$  为家族企业成员的总资源量,  $\bar{R}$  为家族企业成员的平均资源量,  $S^2$  为网络资源方差。

(4)家族企业的整体网络特征。由于家族企业网络中心性和网络关系数量及强度等家族企业的整体网络特征会影响家族企业资源流动效率,这里还将从社会网络角度分析不同阶段信任机制匹配带来的家族企业的整体网络特征变化对家族企业资源流动效率的影响。相关整体网络指标包括:  
 ①网络聚类系数指标反映了家族企业成员或该网络的聚合程度,即家族企业成员朋友的朋友之间的连接程度,主要包括网络密度、聚类系数等。网络密度是指家族企业成员之间实际关系数与他们之间可能存在的最大关系数的比值。其函数可以表示为:  $S=(\frac{1}{2} \sum d_i)/\frac{N(N-1)}{2}$  ( $i \in \{1,2,\dots,N\}$ ),其中,  $S$  为网络密度,  $N$  为网络规模(家族企业成员总数),  $d_i$  为家族企业成员  $i$  的度。点的聚类系数是指某个家族企业成员的所有关系数,家族企业成员之间最多可能存在的关系个数为  $n(n-1)/2$ ,是用实际存在的关系数除以最多可能存在的关系数得到的比值,定义为这个家族企业成员的聚类系数。网络的聚类系数定义为所有家族企业成员的聚类系数的均值,其函数可以表示为:  $C=\frac{1}{n} \sum C_i$ ,其中  $C_i=E_i/[\frac{1}{2}t_i(t_i-1)]$  ( $i \in \{1,2,\dots,N\}$ ),其中,  $C$  为网络聚类系数,  $C_i$  为家族企业成员  $i$  的聚类系数,  $t_i$  为家族企业成员  $i$  的邻点数目,  $E_i$  为  $t_i$  个家族企业成员间实际存在的连接关系数,  $N$  为网络规模。  
 ②网络中心性指标反映了家族企业成员或该网络中的集权程度,主要包括度、平均度、度中心性等。度是网络中家族企业成员的邻关系数。平均度是网络中所有家族企业成员的度的均值,其函数可以表示为  $\bar{d}=(\sum d_i)/N$  ( $i \in \{1,2,\dots,N\}$ )。其中,  $\bar{d}$  为点度平均值,  $N$  为网络规模,  $d_i$  为家族企业成员  $i$  的度。度中心性在网络分析中刻画某个家族企业成员在企业中的中心性,是与该家族企业成员直接相连的其他家族企业成员的个数,即度数。一个家族企业成员的度越大就意味着这个家族企业成员的度中

心性越高,该家族企业成员在家族企业网络中就越重要。③关系强度指标反映了网络中的关系强度,可以分为强关系和弱关系,是一种时间、感情深度、亲密度与互惠程度的集合,它反映了资源交换双方由于交流和接触而形成的一种纽带联系的强弱<sup>[20]</sup>。家族企业网络的关系强度是家族企业成员为了实现资源交换而相互依赖和关联的程度,反映了家族企业成员间进行资源交换关系的强弱。本文假设家族企业网络关系强度的数值在 0 到 1 范围之内,并依据“帕累托法则”区分不同治理模式的家族企业网络中的强关系和弱关系。当家族企业成员间的关系强度大于 0.8 时,认为存在强关系;当家族企业成员间的关系强度小于 0.2 时,认为存在弱关系。本文分别用  $G_1$  和  $G_2$  表示每一周期所有家族企业成员的强关系总数和弱关系总数。

综上所述,本文设定了家族成员的资源分布函数、家族企业网络规模、家族企业网络资源交换宽度  $Z^*$ 、家族企业网络资源交换深度  $\beta$  四个变量为控制变量,同时设定了初始信任机制  $r_0$ 、持续信任机制  $r_1$  为可调变量。通过调整不同时间段的初始信任  $r_0$ 、持续信任  $r_1$  的不同匹配组合,模拟了四类不同治理模式的家族企业整体网络特征及网络资源交换效率的变化情况。

## 2. 不同治理模式下家族企业网络的多主体模拟

本文主要运用多主体仿真软件 Netlogo4.1.2 对不同治理模式的家族企业网络程序进行模拟。为反映真实家族企业网络环境,假设相关资源分布在一个  $100 \times 100$  的正方形区域中,并且假设其外部环境参数是不变的。选择了 500 个具有不同资源分布特征的家族企业成员随机进入模拟环境。在模拟环境中存在两类主体:网络中进行资源交换的主体(家族企业成员)和网络中主体发生的资源交换行为(家族企业成员之间的资源交换关系)。所有家族企业成员在模拟环境按照不同的信任机制随机与其他家族企业成员进行资源交换。借鉴 Jin et al.<sup>[19]</sup>,这里的社交网络进化模型的特点包括:①固定数量的节点:固定规模的家族企业。②有限的连接数:如果家族企业成员资源交换数达到某一连接数  $Z^*$ ,那么他与其他家族企业成员进行交换的概率会锐减。③聚类:家族企业成员与有共同朋友的家族企业成员进行交换的概率更高。

不同治理模式的家族企业网络仿真模型生成和进化的过程为:①在第一个时间步,在家族企业网络中按照初始信任机制随机选择  $n$  对节点进行交换资源。如果两个家族企业成员之间相互没有交换关系,而且他们的交换关系数未达到最高的  $Z^*$  限制,那么他们之间将建立一个新的交换关系。②在此后的每个时间步,随机选择  $n$  个家族企业成员,对每个家族企业成员随机选择他的一对邻居尝试交换,如果他们没有一个已经存在的交换关系而且都未达到最大交换关系数  $Z^*$ ,就按照信任机制建立他们之间的新交换关系。③重复上述步骤模拟 100 个时间步,则该家族企业网络会由无资源交换的初始化阶段,直至不断资源共享实现全部或大部分家族企业成员的交换关系达到  $Z^*$ 。

## 四、不同治理模式的家族企业网络的资源交换效率比较与分析

### 1. 不同治理模式下家族企业网络的资源交换效率比较





(1)信任机制参数设定及第 100 个时间步时的家族企业网络结构。根据家族企业网络交换资源时的初始信任机制及持续信任机制参数的不同匹配设定了如表 1 定义的四类家族企业治理模式。具体参数设定及第 100 个时间步的整体网络结构如表 2。

(2)不同治理模式的家族企业网络的资源交换效率结果比较与分析。表 3 为初始信任机制和持续信任机制匹配的不同家族企业网络仿真结果。由表 3 可知,①网络总资源和网络平均资源从高到低的排序为:礼法型家族企业治理模式、契约型泛家族企业治理模式、亲缘型家族企业治理模式、交往型泛家族企业治理模式。这表明,礼法型家族企业治理模式具有最高的资源交换效率,契约型泛



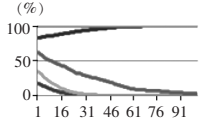
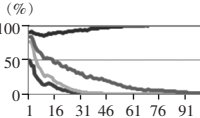
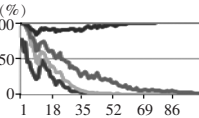
家族企业治理模式的资源交换效率也比较好,其他两类家族企业治理模式则较低;可见,初始制度信任机制更有益于提升家族企业资源交换效率。②网络资源交换方差从高到低的排序为:礼法型家族企业治理模式、契约型泛家族企业治理模式、亲缘型家族企业治理模式、交往型泛家族企业治理模式。本文发现,尽管礼法型家族企业治理模式具有最高的网络资源交换效率,但其资源交换方差也最高;而契约型泛家族企业有较高的网络资源交换效率,但其资源交换方差相对较低,这说明礼法型家族企业网络资源交换公平性较低,而契约型泛家族企业网络资源交换公平性相对较好。③从变化趋势看,礼法型家族企业网络总资源、网络平均资源和资源交换方差曲线呈现先快速增加、后逐渐持平的变化规律;其他类型家族企业网络的总资源曲线则呈现先下降、后持平的变化规律。这说明初始的制度信任机制和持续的特殊信任机制匹配的礼法型家族企业治理模式会使资源交换效率不断增加,其他类型的家族企业治理模式使资源交换效率不断降低,直到持平。因此,可以认为礼法型家族企业治理模式具有最高的资源交换效率,而契约型泛家族企业治理模式具有最广泛和公平的资源交换程度。

表2 不同治理模式下家族企业网络参数设定及第100个时间步时的网络结构

治理模式	亲缘型家族企业	礼法型家族企业	交往型泛家族企业	契约型泛家族企业
参数	$r_0=0.0002, r_1=0.8000$	$r_0=0.0008, r_1=0.8000$	$r_0=0.0002, r_1=0.2000$	$r_0=0.0008, r_1=0.2000$
信任机制	初始人际信任机制与持续特殊信任机制匹配	初始制度信任机制与持续特殊信任机制匹配	初始人际信任机制与持续普遍信任机制匹配	初始制度信任机制与持续普遍信任机制匹配
网络				

资料来源:作者根据 Netlogo 软件运行结果整理。

表3 不同治理模式下家族企业网络的资源交换效率比较

治理模式	趋势比较		
	网络总资源 (%)	网络平均资源 (%)	网源交换方差 (%)
亲缘型家族企业			
礼法型家族企业	22245851.64	355911.90	12008.30
交往型泛家族企业	9.00E+12	8.04E+10	1.05E+09
契约型泛家族企业	1133341.63	22408.17	1050.15
契约型泛家族企业	2.21E+11	1.86E+09	22521608

资料来源:作者根据 Netlogo 软件运行结果整理。

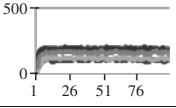
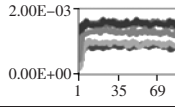
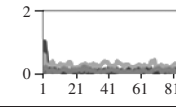
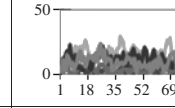
此外,由表2中第100个时间步时的不同治理模式的家族企业网络结构可以看出,不同初始信任机制和持续信任机制组合形成的家族企业网络具有不同特征的整体网络结构,而这些整体网络结构特征是影响网络资源交换效率的重要因素。因此,本文将通过分析不同治理模式的家族企业的整体网络结构特征进一步探讨上述结果产生的原因。

## 2. 不同治理模式下家族企业整体网络特征分析

(1)不同治理模式的家族企业网络的网络聚类系数指标分析。表4反映了不同治理模式的家族企业网络的网络聚类系数指标。①从网络连接数和网络密度看,不同治理模式的家族企业网络连接

数和网络密度都呈现“先增加后稳定”的特征。依据网络连接数和网络密度由高到低的排序为：契约型泛家族企业、礼法型家族企业、亲缘型家族企业、交往型泛家族企业。从数据可以看出，契约型泛家族企业和礼法型家族企业具有最多的网络连接数，说明初始的制度信任机制比其他信任机制更有利于增进网络资源交换。②从聚类系数看，不同治理模式的家族企业的点聚类系数都呈现“先下降，后稳定”的特征，总聚类系数都呈现在持平的状态持续波动的特征。根据聚类系数由高到低的排序为：亲缘型家族企业、礼法型家族企业、交往型泛家族企业、契约型泛家族企业。从数据可以看出，亲缘型家族企业聚类系数最高。由于聚类系数反映了整体网络连通的程度，说明亲缘型家族企业明显具有最好的网络联通性，会使家族企业中形成小团体。

表 4 不同治理模式下家族企业网络的网络聚类系数指标

治理模式	网络连接数 	网络密度 	聚类系数	
			点聚类系数 	总聚类系数 
亲缘型家族企业	115.05	9.22E-04	0.2697	16.5200
礼法型家族企业	189.70	1.52E-03	0.0951	11.4833
交往型泛家族企业	105.28	8.44E-04	0.0957	4.1533
契约型泛家族企业	189.80	1.52E-03	0.0313	3.7767

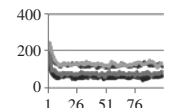
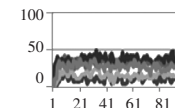
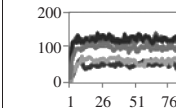
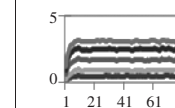
资料来源：作者根据 Netlogo 软件运行结果整理。

据此，本文可以根据不同治理模式的家族企业网络具有的网络聚类系数特征分析它们具有不同资源交换效率的原因。①从网络连接数和网络密度看，在契约型泛家族企业和礼法型家族企业网络中，家族企业成员最初都是在各类制度约束下与其他成员进行资源交换，规范的制度保证了家族成员之间为完成工作任务进行稳定的资源交换频率，此过程不断往复，资源交换的密切程度和频率不断提高，进而产生更高的网络连接数和网络密度，而且其中契约型泛家族企业的资源交换范围更广。但是，在亲缘型家族企业和交往型泛家族企业中，家族成员初次见面基于好感往往缺乏约束力，难以保证持续地资源交换，而且逐渐形成团队后又缺乏更新机制，所以资源交换缓慢，网络连接数和网络密度较低。由于网络连接数和网络密度越高，表明网络中家族成员资源交换越频繁，资源更新和共享的次数就越多，资源交换效率就越高，所以，契约型泛家族企业和礼法型家族企业具有更高的资源交换效率和更广的资源交换范围。②从聚类系数看，一方面，亲缘型家族企业的初始信任是基于好感等心理因素建立的人际信任，共同的行为准则等会促使成员之间形成一些非正式群体；另一方面，基于血亲等建立的长期特殊信任关系会逐渐形成一些关系牢固的稳定群体。两方面因素都会使得亲缘型家族企业形成一些聚类系数高、网络联通性好的小团体。但是，小团体会使资源交换频繁发生在固定的个体之间，不利于家族企业获取新资源，而且小团体会带来拉帮结党、派系斗争，短期会产生内耗、影响士气；长期会影响企业战略规划，阻碍企业发展甚至带来组织崩溃。所以，亲缘型家族企业具有较低的资源交换效率。

(2)不同治理模式的家族企业网络的网络中心性指标分析。表 5 反映了不同治理模式的家族企业网络的网络中心性指标(点度分布和平均度)。由于网络的度主要反映了企业组织的集权和分权程度，那么，度为 0 的节点越多，说明家族企业网络中很少与其他人交换资源的家族企业成员就越多；度为  $Z^*$  的节点数越多，说明在家族企业网络中占据网络中心位置的家族企业成员就越多，企业

集权化程度就越高。由表5可知,度为0的节点数都呈现“先快速降低,后基本持平”的变化规律,其均值由高到低的排序为:亲缘型家族企业治理模式、交往型泛家族企业治理模式、契约型泛家族企业治理模式、礼法型家族企业治理模式。从数值看,初次信任机制对度为0的节点数量影响很大,人际信任机制比制度信任机制会产生更多“孤岛”型的员工;度为 $Z^*$ 的节点数和有连接的节点数都呈现“先增加,后基本持平”的规律,其均值由高到低的排序为:礼法型家族企业、契约型泛家族企业、亲缘型家族企业、交往型泛家族企业。从数值看,初始信任机制对度为 $Z^*$ 的节点数量影响较大,制度信任机制比人际信任机制会产生更多“集权”型的员工。平均度均值由高到低的排序为:契约型泛家族企业、礼法型家族企业、亲缘型家族企业、交往型泛家族企业。

表5 不同治理模式下家族企业网络的网络中心性指标

	点度分布			平均度
	度为0的节点数	度为 $Z^*$ 的节点数	有连接的节点数	
趋势比较				
治理模式				
亲缘型家族企业	133.03	15.78	61.35	0.4602
礼法型家族企业	61.31	37.68	121.03	0.7588
交往型泛家族企业	126.06	10.43	50.19	0.4211
契约型泛家族企业	64.45	33.99	119.06	0.7592

资料来源:作者根据 Netlogo 软件运行结果整理。

据此,本文可以根据不同治理模式的家族企业网络具有的网络中心性特征,分析它们具有不同资源交换效率的原因。亲缘型家族企业成员初次资源交换是基于情感、心理等因素,往往缺乏制度规范约束下的稳定资源交换机会,很容易因个人偏好、新成员加入等因素放弃继续资源交换的意愿,而长期的资源交换也是基于亲缘、血缘等关系,所以资源交换的对象相对比较固定,往往只和少数几个最密切的亲友交换资源。因此,在亲缘型家族企业中,度为0的成员数量相对较多,从而资源交换频率较低,资源只在固定的小圈子中共享,这就导致亲缘型家族企业资源交换效率较低。反之,在礼法型家族企业和契约型泛家族企业中,成员初次资源交换基于契约、制度等规范的约束,资源交换之后会逐渐建立稳固的正式资源交换关系,进而形成明确的权力层级结构。这种集权结构中具有最多资源交换关系 $Z^*$ 的成员相对较多,资源交换频率高,资源共享效率也较高。而且当长期家族成员之间是牢固的特殊信任关系时,家族成员的利益和目标更加一致,会比发生在陌生人之间的普遍信任机制有更高资源交换动机。所以,礼法型家族企业和契约型泛家族企业的资源共享效率较高,其中,又以礼法型家族企业的资源交换效率最高。这是由于家族企业如果单独依靠股权控制或是管理权控制等制度约束的乏亲缘关系治理会对企业绩效带来消极作用<sup>[23]</sup>,而家族成员在尊崇家文化的基础上缔结的关系契约能为家族企业的科层制度管理提供运行规则和根本性支撑。此外,有连接的节点数和平均度与此相似,都是初始制度信任机制发挥了建立稳定团队的作用,进而增加了家族成员之间的资源交换机会,通过帮助礼法型家族企业和契约型泛家族企业形成正式的层级结构以提升资源交换效率;而礼法型家族企业在血缘、亲缘等牢固的特殊信任关系支持下又会获得更高的资源交换效率和绩效。

(3)不同治理模式的家族企业网络的关系强度指标分析。表6反映了不同治理模式的家族企业

网络的关系强度指标(强关系系数、弱关系系数)。强关系和弱关系分别反映了资源交换和接触的双方之间的亲密度与互惠程度<sup>[26]</sup>。由表 6 可知:①强关系系数都呈现“先快速下降、后逐渐持平”的变化规律,其均值由高到低的排序为:礼法型家族企业治理模式、契约型泛家族企业治理模式、亲缘型家族企业治理模式、交往型泛家族企业治理模式,这说明礼法型家族企业更有利于形成更多的家族企业成员之间的强关系,而且初始的制度信任比其他信任机制更易形成强关系。②弱关系系数呈现“先快速增加、后不断波动但总体基本持平”的变化规律,其均值由高到低的排序为:交往型泛家族企业治理模式、亲缘型家族企业治理模式、契约型泛家族企业治理模式、礼法型家族企业治理模式。这说明交往型泛家族企业网络会形成更多的家族企业成员之间的弱关系,而且初始的人际信任比其他信任机制更易形成弱关系。

表 6 不同治理模式下家族企业网络的关系强度指标

治理模式	趋势比较	
	强关系系数	弱关系系数
亲缘型家族企业	25.18	8.48
礼法型家族企业	57.09	6.21
交往型泛家族企业	20.04	9.51
契约型泛家族企业	52.11	7.57

资料来源:作者根据 Netlogo 软件运行结果整理。

据此,本文可以根据不同治理模式的家族企业网络具有的关系强度特征分析它们具有不同资源交换效率的原因。①从强关系系数看,由于强关系反映了资源交换双方具有深度的情感和亲密关系,有助于进行稳定和频繁的深度资源交换,并促进资源共享和复杂资源转移。当家族企业初始信任机制为制度信任时,家族企业成员在正式约束和规范下具有共同的利益和目标,更容易建立深度的强关系,并促进资源交换共享;而持续的特殊信任机制能够保证这一强关系是建立在有血缘、亲缘等有亲密关系的亲友之间,他们之间存在的家族文化约束又会增强这些强关系的质量,进而使得资源交换效率不断提升。所以,礼法型家族企业和契约型泛家族企业具有更多的强关系系数,从而具有较高的资源交换效率,而其中礼法型家族企业的资源交换效率更高。②从弱关系系数看,弱关系反映了资源交换双方关系较浅,资源交换频率较低。当家族企业初始信任机制为人际信任时,建立在好感、偏好等基础上的初次信任由于缺乏激励和约束,会很快被新的资源交换代替,难以建立深度的资源交换关系,进而资源共享效率不高;而持续的普遍信任机制表明资源交换双方是建立在陌生的非亲缘关系的家族企业成员之间,由于缺乏共同的亲缘、血缘等家族情感的约束,相互资源交换关系会更弱,而且这种关系的运作成本较高、资源交换广度和深度都低于完全的人际信任,导致资源共享效率更低。所以,交往型泛家族企业和亲缘型家族企业具有较低的资源交换效率,而交往型泛家族企业的资源交换效率会更低。

### 五、家族企业治理模式的演进

根据上述四类治理模式的家族企业网络特征的分析,本文可以进一步基于短期初始信任机制和长期持续信任机制划分四类家族企业治理模式的演进阶段,具体如图 1。纵轴表示初始信任机

制,该坐标轴上的值由低初始信任机制(人际信任)到高初始信任机制(制度信任);横轴表示持续信任机制,该坐标轴上的值由高初持续信任机制(特殊信任)到低持续信任机制(普遍信任)。

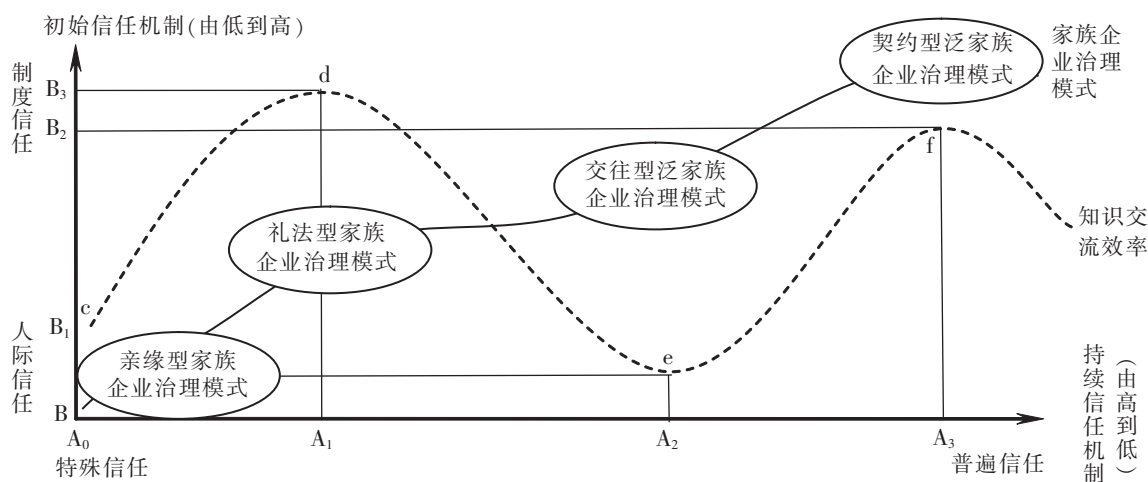


图1 家族企业治理模式的权变演进过程

资料来源:作者绘制。

### 1. A0—A1区间的初创家族企业治理模式的礼法化阶段

在图1中c点表示初始人际信任机制和持续特殊信任机制匹配的亲缘型家族企业治理模式,在该点家族企业处于初创时期,家文化的权威和基于情感的信任占主导地位,网络聚类系数最高。在初创期,企业规模较小时,所有权集中在家族成员手中,他们价值观和目标基本相同,最大程度降低了代理成本<sup>[15]</sup>,不易出现额外津贴和不合理投资,有利于相互监督和租金自律,进而能发挥重要的凝聚人心的作用,使家族成员团结一致并快速提升企业绩效。但是,随着企业规模的扩张,不是所有家族成员都能进入核心管理层,所有权主要控制在由逐渐增加的血缘、姻缘和地缘为纽带的家族成员中<sup>[7]</sup>,形成了一个复杂的家族联盟,甚至有的突破单纯的血缘关系,延伸到以精神为基础的准家族联盟<sup>[15]</sup>,使得这类由人际信任和特殊信任匹配的治理模式是非均质的<sup>[27]</sup>,往往呈现“差序格局”和“内外有别”的特点,导致部分成员会游离在组织外,家族成员之间存在较多的弱关系,从而弱化了企业对外部网络资源、先进管理经验及其他社会资本的融合能力,抑制了组织创新,增加了代理成本<sup>[15]</sup>,甚至带来家族企业组织松散和冲突频发,导致组织效率降低<sup>[18]</sup>,并在市场竞争中处于劣势<sup>[16]</sup>。在这种情况下,主要依赖于家族企业主的管理经验判断和家族成员的血亲或姻亲关系的亲缘型企业需要逐渐引入更牢固的初始制度信任机制,增加家族企业内不同“差序格局”层级间的资源交换机会,减少游离在家族企业核心层之外的成员,同时规范利他主义、搭便车、内斗等行为的损耗;而且可以通过对家族内部权力结构的制度安排优化企业决策行为,从而逐渐达到图1中初始制度信任机制与持续特殊信任机制匹配的d点,即礼法型家族企业治理模式。这是借助制度约束协调家族企业差序格局的初创家族企业治理模式的礼法化阶段。随着家族企业的发展,这种既基于家族成员与企业主之间的血亲关系又通过契约化安排的信任机制是一种私人信任与制度信任的相互加强,有助于家族企业优化结构、缓解冲突并使企业获得进一步发展。礼法型家族企业治理模式的典型代表——李锦记集团也正是经历过家族争斗、兄弟反目的内乱后开始走上礼法化过程的。李锦记集团成立了家族学习与发展委员会的最高权力机构,同时制订《李锦记家族宪法》,定期召开家族会议,使家族治理有“法”可依,最大可能地杜绝了家族内斗的发生。因此,建立以家族利益为中心,有法可

依的治理模式是亲缘型家族企业走出内斗困境的重要途径。

## 2. A1—A2 区间的家族企业治理模式的泛家族化阶段

随着礼法型家族企业(如图 1 中 d 点)不断成长,聚类系数开始降低,企业中的小团体减少;而且契约化制度规范使得家族企业成员充分交往,达到最大连接数的家族成员最多,游离在外的家族成员最少;家族成员之间的关系越来越密切、团结,这时的企业资源交换效率也达到最高。但是,随着企业规模的进一步扩张,开拓新市场、技术创新、管理创新等的需要越来越强烈,而家族内部成员之间的强关系主要有利于现有知识的利用和效率提升,难以带来创新所需要的新知识和新市场;而且,家族企业主的社会网络资本无法等价传承给子女,必然面临树立接班人的形象或引入职业经理人问题;然而,对比接班子女的专业能力不足等局限,职业经理人具有更丰富的管理技能和经验,更利于提升企业决策质量和资源配置效率,并能优化控制权配置;此外,一些逐步受信任的家族外成员开始在家族企业有一定地位,缓慢向“自己人”过渡。这些都使得家族企业需要越来越多的外部合作者和管理者加入企业。于是,家族企业开始向外部扩张,开始泛家族化过程。家族企业开始从局限于家族血亲关系成员的特殊信任扩展为对外部成员的普遍信任,但在此情况下,获得信任的家族外成员普遍以有资源交换关系并建立了好感的外部人员为主,所以,家族外成员和家族内成员之间是一种基于好感的人际信任,这是从而家族企业治理模式发展为交往型泛家族企业治理模式(如图 1 中的 e 点)的泛家族化阶段。在这一过程中,外部职业经理人开始通过创建家族外成员的家人化等泛家族化历程,逐渐与家族成员建立合作与信任关系,这有助于集合家族内外的优势资源,引入创新知识。特别是,当企业面临多元化经营时,泛家族化更有利于整合不同资源并保持核心竞争力。基于交往型泛家族企业治理模式的汇源集团在其多元化扩张中体现了其迫切需要泛家族化的历程。尽管朱新礼也一直想引进职业经理人,但由于他并没有给职业经理人持续的普遍信任,每次都是开始赋予极度的人际信任,最后却落入互相不信任的境地。因此,从制度上建立和保持家族外职业经理人的持续普遍信任机制是泛家族化工作的重心。

## 3. A2—A3 区间的泛家族企业治理模式的契约化阶段

随着家族企业治理模式的泛家族化过程不断进展,更多的家族外成员加入到企业中,由于这些陌生人之间的初次资源交换仅仅基于好感的人际信任关系,这种关系的不稳定使得员工之间的连接会因各种因素逐渐减少、强度缓慢减弱,而且权力分散使得具有最高连接数(集权)的家族成员减少,这些增加的弱连接和分权特征使得家族企业具有了更好的创新能力。但是家族企业泛化的过程中,原有的血亲关系会因外人的加入面临调整,进而形成家人、拟家人、熟人、生人四个圈子,这些圈子中混合了基于人际的信任和陌生人之间的普遍信任,必然在家族内成员和家族外成员之间存在权力、利益等的冲突。一方面,一些职业经理人的行为会明显地带有各种外部性特征,如违背家族企业利益和信托责任,攫取控制权私利;另一方面,一些家族内成员排斥家族外成员的进入,甚至家族企业主会表现出对职业经理人信任较低,进而带来代理成本增加、家族成员不公平感提升的结果。所以,人际型泛家族企业亟需通过契约规范家族内成员和家族外成员间的信任关系,提升泛家族化的质量。这促使家族企业治理模式进入从具有基于情感的交往型泛家族治理模式开始逐渐向契约型泛家族治理模式(如图 1 中的 f 点)过渡的契约化阶段。具体地,①在泛家族化过程中,家族企业可以通过股权激励等契约形式赋予职业经理人适当的股权,让其参与到战略制订和决策实施中,并与家族企业具有共同利益和目标,进而减少外部性;②可以通过改善家族企业内部治理结构,制定相应规章制度约束职业经理人的职业道德,并改变家族成员和家族企业主的观念。所以,泛家族企业发展到一定的阶段,规模的扩大和成员圈子复杂必然要求通过正规的契约化信任机制来弥补人

际关系信任的不足;③由于契约型泛家族企业加入了更多外部引入的家族成员,从长期看,他们之间不存在天然的特殊关系形成的差序格局,所以这类企业相较于以持续特殊信任机制为主的家族企业有更广泛、更公平的资源交换。因此,在交往型泛家族化建立了一定的信任基础之后,再将股权转向职业经理人进行契约化合理配置是泛家族企业发展的理想途径。采用契约型泛家族企业治理模式的默克集团在引进家族外职业经理人的过程中体现了其契约化的历程。默克公司既注重基于情感的普遍信任又基于契约的制度信任的治理模式,使得每一位职业经理人既是受雇于企业的高级员工,也是家族没有血缘联结的成员。所以,关注情感和契约并行以及长短期利益的均衡发展是家族企业契约化中的重要动力。

## 六、结论与启示

本文的研究结论为:①基于初始信任与持续信任机制匹配的角度将家族企业治理模式分为亲缘型家族企业治理模式、礼法型家族企业治理模式、交往型泛家族企业治理模式和契约型泛家族企业治理模式。②通过设定家族成员资源交换特征及资源交换的信任机制,构建了四类治理模式的家族企业网络模型,仿真结果比较后指出,初始制度信任机制与持续特殊信任机制匹配的礼法型家族企业治理模式具有最好的资源交换效率,初始制度信任机制与持续普遍信任机制匹配的契约型泛家族企业治理模式具有较好的资源交换效率和较好的公平性,亲缘型家族企业治理模式和交往型泛家族企业治理模式的资源交换效率则较低;整体社会网络特征分析结果发现:礼法型家族企业治理模式具有最多的最大度的节点和强关系数,进而构建的牢固稳定关系能获得最高的资源交换效率;契约型泛家族企业治理模式具有最高的连接数、网络密度和度,从而增加了资源交换机会和频率能获得较高的资源交换效率和较好的公平性;亲缘型家族企业治理模式具有最高的聚类系数和游离于企业外的无资源交换节点,最容易形成拉帮结派的小团体并将一些员工隔离于资源交换之外,所以资源交换效率较低;交往型泛家族企业治理模式具有最低的连接数、网络密度、达到最大度的节点和强关系数以及最高的弱关系数,资源交换关系最少、最不稳定且关系强度最低,所以资源交换效率最低。③从初次信任机制与持续信任机制匹配形成的家族企业资源交换整体网络关系特征角度分析了家族企业治理模式演进的三个阶段:礼法化阶段、泛家族化阶段和契约化阶段,并指出这三个阶段是家族企业发展过程中的演进规律。

该研究结论在理论上具有三个方面的贡献:①以往研究主要关注家族企业信任机制组合的截面结构<sup>[10-12]</sup>,但缺乏从纵向角度剖析家族企业信任机制组合模式和发展阶段,本文从不同时间维度将信任机制划分为初始信任机制和持续信任机制,并依据初始和持续的信任机制组合对家族企业治理模式进行的分类是对此类研究的深入细化和有力补充。②少数对家族企业治理模式进行纵向研究的理论<sup>[11,13]</sup>还主要停留在推理阶段,本文从社会网络角度构建仿真模型对四类家族企业治理模式的资源交换效率和整体网络特征进行模拟比较,并指出以初始制度信任为主的礼法型家族企业治理模式和契约型泛家族企业治理模式具有较高的资源交换效率和较好的公平性,这是对以往相关理论的进一步验证和推进。③本文从动态演进角度提出家族企业治理模式演进的礼法化、泛家族化和契约化三个发展阶段并对其过渡特征展开分析,这有助于从信任机制的初次和持续的纵向时间角度厘清家族企业治理模式演进的复杂动态特征。此外,需要指出的是,家族企业在创业、扩张和创新的过程中经历的三个阶段是一个权变演进的过程。该过程还受到家族企业的经济、政治等外部环境和家族成员的心理所有权等认知或心理的内部因素的不同组合影响。这些因素共同作用使得家族企业治理模式的演进过程呈现出一个权变发展并不断调整演进的路径。

随着当前中国家族企业传承高峰期到来,家族成员的治理模式和权力分配问题将愈发突出,本文从不同阶段信任机制组合角度对家族企业治理模式的分析对此有重要管理启示。首先,在家族企业成员初次资源交换或者家族外成员最早引入的过程中,家族企业内应努力创建制度信任机制,如规范的规章制度、合理的股权安排、明确的权力分配、有效的薪酬激励等,这将有利于创造更多建立牢固稳定关系和频繁资源交换的机会,从而帮助家族企业提高资源交换效率,逐步走向以家族为中心兼具礼法的礼法型家族企业或者长短期利益并重的契约型泛家族企业。其次,家族企业应分析自身所处的治理模式发展阶段,采取不同的信任机制改善措施,帮助家族企业向更有效率的发展阶段演进。处于亲缘型家族企业治理模式的企业在保持自身家文化为主的同时,应努力通过建立有法可循的礼法化初次信任机制,减少小团体斗争和无资源交换的“孤岛”型成员,使企业的初次资源交换更加频繁稳定,从而向礼法型家族企业治理模式过渡;处于礼法型家族企业治理模式的企业虽然具有最好的资源交换效率,但是在企业规模化或多元化的过程中仍会面临进一步创新和开拓新资源的瓶颈,应该通过创造各种沟通方式与具有先进管理理念和资源的家族外成员建立信任关系,并努力引进有利于企业创新发展的职业经理人等家族外成员,助其向交往型泛家族化治理模式过渡;处于交往型泛家族化治理模式的企业往往会面临如何平衡具有血亲关系的家族成员与引进的家族外成员之间的利益分配、持续相互信任、建立一致目标等问题,可以通过在家族内外成员之间进行契约化管理,设计公平有效的制度信任机制,保持家族内外成员间的持续普遍信任机制,这是交往型泛家族企业向契约化泛家族治理模式过渡的重要途径。因此,本文的研究对当前代际传承高峰期的中国家族企业改进自身治理模式有重要借鉴和指导意义。

#### [参考文献]

- [1]储小平,李怀祖.信任与家族企业的成长[J].管理世界,2003,(6):98-104.
- [2]Chang, S. J., and J. Shim. When Does Transitioning from Family to Professional Management Improve firm Performance[J]. Strategic Management Journal, 2015,36(9):1297-1316.
- [3]Luhmann, N. Trust and Power[M]. Chichester: Wiley, 1979.
- [4]Baek, Y. M., and C. S. Jung. Focusing the Mediating Role of Institutional Trust: How Does Interpersonal Trust Promote Organizational Commitment[J]. The Social Science Journal, 2015,52(4):481-489.
- [5]Uslaner, E. M. Producing and Consuming Trust[J]. Political Science Quarterly, 2000,115(4):569-590.
- [6][美]罗伯特·D.帕特南.使民主运转起来[M].王列,赖海榕译.南昌:江西人民出版社,2001.
- [7]李新春,韩剑,李炜文.传承还是另创领地?——家族企业二代继承的权威合法性建构[J].管理世界,2015,(6):110-124.
- [8]Stacchini, M., and P. Degasperri. Trust, Family Businesses and Financial Intermediation[J]. Journal of Corporate Finance, 2015,33:293-316.
- [9]林海芬.我国家族企业的家族式管理及其职业化变革研究[D].西南财经大学,2006.
- [10]费孝通.差序格局[J].文苑(经典美文),2015,(6):46-47.
- [11]吕力.泛家族式组织的成员身份、行为与结构[J].商业经济与管理,2016,(5):47-56.
- [12]李新春,梁强,宋丽红.外部关系—内部能力平衡与新创企业成长——基于创业者行为视角的实证研究[J].中国工业经济,2012,(12):97-107.
- [13]苏琦,李新春.内部治理、外部环境与中国家族企业生命周期[J].管理世界,2004,(10):85-96.
- [14]彭泗清.信任的建立机制:关系运作与法制手段[J].社会学研究,1999,(2):53-66.
- [15]Karra, N., P. Tracey., and N. Phillips. Altruism and Agency in the Family Firm: Exploring the Role of Family, Kinship, and Ethnicity[J]. Entrepreneurship Theory and Practice. 2006,30(6):861-877.
- [16]何轩,陈文婷,李新春.赋予股权还是泛家族化——家族企业职业经理人治理的实证研究[J].中国工业经济,



- 2008, (5):109-119.
- [17]Gubitta, P., and M. Gianecchini. Governance and Flexibility in Family-Owned SMEs [J]. *Family Business Review*, 2002,15(4):277-297.
- [18]贺小刚,李新春,连燕玲,张远飞. 家族内部的权力偏离及其对治理效率的影响——对家族上市公司的研究[J]. *中国工业经济*, 2010,(10):96-106.
- [19]Jin, E. M., M. Girvan., and M. E. J. Newman. Structure of Growing Social Networks [J]. *Physical Review Letters*, 2001,64(4):0461323.
- [20]Miller. D., M. Wright., I. L. Breton-Miller., and L. Scholes. Resources and Innovation in Family Businesses [J]. *California Management Review*, 2015,58(1):20-40.
- [21]Patel, P. C., and J. J. Chrisman. Risk Abatement as a Strategy for R&D Investments in Family Firms[J]. *Strategic Management Journal*, 2014,35(4):617-627.
- [22]Breton-Miller, I. L., and D. Miller. The Arts and Family Business: Linking Family Business Resources and Performance to Industry Characteristics[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2015,39(6):1349-1370.
- [23]Poza, E. J. *Family Business*[M]. New York: Thomson South-Western, 2007.
- [24]Graicunas, V. A. Relationship in Organizations [A]. Gulick L., and L. Urwick. *Papers on the Science of Administration*[C]. Institute of Public Administration, Columbia University, 1937.
- [25]Cowan, R., and N. Jonardn. Network Structure and the Diffusion of Knowledge [J]. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 2004,28(8):1557-1575.
- [26]Granovetter, M. The Strength of Weak Ties [J]. *American Journal of Sociology*, 1973,78(6):1360-1380.
- [27]王颖. 家族企业组织中的人际信任与制度信任——以荣家企业为中心[J]. *江西财经大学学报*, 2016,(2):90-99.

## Comparison and Evolution of Family Enterprises Governance Mode

LYU Hong-jiang<sup>1</sup>, WU Liang<sup>1</sup>, ZHOU Ying-tang<sup>2</sup>

(1. School of Economics and Management, Southeast University, Nanjing 210096, China;

2. School of engineer, Nanjing Agriculture University, Nanjing 210093, China)

**Abstract:** The source of Family enterprise governance mode is that the establishment of trust mechanism. Because there are different governance modes of different trust mechanisms in the different stages of development of in the family enterprise, researchers seldom explore the function. Based on the perspective of matching of initial trust and continual trust mechanism, this paper divide family enterprises governance modes into kinship family enterprise, regulation family enterprises, social pan-family enterprises, contractual pan-family enterprises. After building the social network simulation mode, the paper finds that the efficiency of regulation family enterprises governance mode is the best, the efficiency and the fairness of contractual pan-family enterprises governance mode is good, but kinship family enterprises and regulation family-related enterprises governance mode have a worse efficiency; Then, based on the analysis of whole social network, the article points out the reason of the difference governance mode. Finally, the evolution of family enterprises governance mode is divided into regulation, pan-family and contract. Therefore, the family enterprise should analyze the stage of the governance mode, and adopt the trust mechanism to improve governance mode in the intergenerational transmission peak.

**Key Words:** initial governance mechanism; continual governance mechanism; family enterprises governance mode; social network

**JEL Classification:** D23 L14 C15

[责任编辑:马丽梅]