

Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white sans-serif font on a blue rectangular background.

中国企业伦理建设中的血缘亲情模式分析 [An analysis on family style mode in the construction of Chinese business ethics]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository.
More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy
of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Article
Authors	朱, 金瑞
Publisher	中国伦理学会; 湖南师范大学道德文化研究中心
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-07-05 20:49:09
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/182569

朱金瑞：中国企业伦理建设中的血缘亲情模式分析

朱金瑞

摘要：企业伦理模式是企业长期经营实践中所形成的价值共识和文化积淀的产物，是企业伦理个性特征的表现结构，从本质上说是一种文化模式，具有惟一性和不可复制性。企业血缘亲情模式是当代中国众多企业伦理模式中的一种。其特征主要表现为以情为核心、以服从为基本规范、家庭道德高于制度理性。这种模式在企业发展的初期无疑具有积极的作用。但随着企业的发展壮大，如果不从产权上完成向现代企业制度的转换，或者在内部进行微调，血缘、亲情就会被放大或固化，从而成为企业发展的制约因素。

关键词：企业伦理模式 血缘亲情模式 分析

企业伦理模式是企业长期经营实践中所形成的价值共识和文化积淀的产物，是企业伦理个性特征的表现结构。血缘亲情模式是以中国传统家伦理文化为基础和依托形成的一种企业伦理模式，是当代中国众多企业伦理模式中的一种。占全国企业总数的90%以上的家族企业是以此模式作为伦理支撑的。不仅如此，在非家族企业中，中国传统伦理中家文化也是一种重要的伦理取向。企业血缘亲情模式的特征主要表现为以情为核心、以服从为基本规范、家庭道德高于制度理性。对血缘亲情模式的分析和研究，是中国家族或民营企业生命力扩展必须关注的一个问题。

一、企业的伦理模式及特质

1 模式、企业伦理模式

在科学研究中，特别是研究结构和过程问题时，人们常使用模式概念。但不同的人和学科对此有着不同的认识。一般认为，模式是指某种事物的标准形式或使人可以照着做的标准样式，形态具有稳定性和可复制性。即，在某一个情景下的问题解决方案，如果问题的环境相似，那么对问题的解决方案可以重复应用，可以重复应用就是模式存在的理由和价值；也有人认为，模式是指事物或其发展变化的某种样式，它可以是标准样式，也可以称是非标准的、特殊的样式；它可以是某种事物的形式，也可以是事物发展变化过程的模式，既可以是经验模式，也可以是理论样式 [1]；著名的软件工程方法学大师马丁·弗乐尔 (Martin Fowler) 在《分析模式》中对模式的定义是：模式是一种思想，它已经适用于一个实践环境中，并有可能适用于其他的环境。(A pattern is an idea that has been useful in one practical context and will probably be useful in others.) 模式可以有多种格式，每一种格式都增加了一些有用的特别化特征 [2]。

同时，在不同学科中，关于模式的含义却不完全相同。经济学中的经济模式是指社会各种经济成分的结构与经济运行原则或运行机制。文化学中的文化模式是指各种文化特征协调一致、比较恒定的组合状态，一种文化的诸成员普遍接受的文化结构，它通过风俗习惯、饮食、服饰、宗教、哲学、科学、艺术等表现出来。传播学中的传播模式是一种符号的结构和操作规则，或者是对传播现象、传播过程的理论化、简约化描述，如拉斯韦尔的“5W”传播模式：谁 (Who)；说了什么 (Says What)；通过什么渠道 (In Which Channel)；对谁说的 (To Whom)；产生了什么效果 (With What Effect)。

本文认为，模式既是事物在发展过程中形成的一种相对稳定的组合状态，也是一种文化形态。模式的本质不是结构或外表本身，而是由其内在思想所决定的个性。就其本身来说，其形成是社会制度、地理环境、文化、等多因素促进的结果；就其表现形态来说，具有相对的稳定性；但构成模式最核心的部分，正如马丁·弗乐尔 (Martin Fowler) 所说的，

是一种思想。因此，模式并不是随心所欲可以复制的。

改革开放以来，中国企业的伦理意识从自发走向自觉；内容从以无私奉献为主要特征的政治伦理挂帅走向与市场经济日益契合的经济伦理；建设从模仿西方走向渐趋博采众长，开始出现特色；状态从无序走向理性、从共性到出现个性化趋势等，都表现了中国企业伦理整体进步态势。一些优秀企业在发展壮大中已经形成了自己的伦理特色或个性，我们称之为企业伦理模式。具体说来，

企业伦理模式是企业长期经营实践中所形成的价值共识和文化积淀的产物，是企业伦理个性特征的表现结构。其核心部分是企业的价值观及伦理精神，这是支撑和分界不同企业伦理模式的关键。企业伦理模式的中间层是广大员工所认可的企业道德规范，外层则主要表现为企业在处理同利益相关者关系时的各种伦理行为。企业价值观及伦理精神决定着企业的道德选择或规章制度安排，并通过一定的载体传递给全体员工，用于约束员工行为和培育其职业精神。

2 企业伦理模式的特性

从一定程度上说，企业伦理模式是企业个性的重要表现形式之一。就中国目前进行伦理建设的企业来说，它们的模式选择虽千差万别，但以企业最突出的伦理个性为依据，从比较文化的视野，我国企业的伦理模式大致可分为，权威模式或企业家的人格感召模式；使命或责任模式；制度伦理模式；市场经济中的集体主义伦理模式；跨国公司的本土化伦理模式；血缘亲情模式等。尽管各种模式的划分并不是绝对的，制度伦理模式中可能有使命和责任因素，血缘亲情模式中也有权威的因素等。不仅如此，企业伦理模式还具有共同的特质，主要表现为：

惟一性和不可复制性。企业伦理是企业社群在长期演化历程中所凝聚的社会共识，其形成要件是由企业的异质性（所有制的性质不同）、历史传统、文化背景、企业经营管理者们的伦理观念、企业的制度安排和战略选择、企业的社会基础等变量决定的。就像世界上没有两片绝对一样的树叶一样，不同企业的价值观、伦理精神的形成是天时、地利、人和等各种因素成就的。特定的伦理理念是支撑和分界不同企业伦理模式的关键要素。这就决定了企业伦理模式的惟一性，即精神可以学习，模式却难以复制。如把毛泽东思想和集体主义伦理作为行动规约和精神支撑走上共同富裕的南街村，尽管前去学习的人和企业无以数计，但在中国大地上很难克隆出一个同样的南街村。海尔模式惊天动地的成功，引得无数企业竞相前去取经。但是，一般参观者到海尔看到的是文化外层，即海尔的物质文化，他们最感兴趣的是能不能把规章制度传授给他们。其实最重要的是价值观。有什么样的价值观就有什么样的制度文化和规章制度。海尔总裁张瑞敏道出了海尔模式没有被其它企业成功复制的真正原因。管理大师彼得·圣吉在《第五项修练》中对学习型组织的修练这种管理模式不能模仿，如果只会模仿，就会误导组织，掉入片面仿效与盲目追随的陷阱而已。

□□

文化属性。企业作为构成现代社会的细胞，不仅具有追求和实现自身利益最大化的经济属性，而且还具有政治、法律、文化、历史等方面的社会属性。经济的发展速度和取向离不开文化的支撑，这是近年来人文经济学者高度关注的一个问题。企业的伦理行为和模式选择，从根本上说是一种文化选择。民族的、历史的、时代的因素及社会制度等都在企业的伦理选择中留下自己的足迹。英国著名学者卡尔·莫尔、戴维·刘易斯以当前国际企业研究领域流行的理论体系-----折衷模式（其核心优势由所有权优势、内部化优势及地理位置优势）对人类上自公元前2000年至当代的跨国企业进行了透视，得出的结论是：在众多的企业模式中，我们不能说哪一种模式是正确的，每一种只是反映了它得以产生的文化底蕴。在数个世纪的历史进程中，相似的文化底蕴产生了相似的管理模式。考察中国企业伦理建设的历程，不难看出，自从近代企业产生以来，中国企业的伦理模式既受到马克思主义、西方文化的影响，也深深带着中国传统文化的印痕。不管是传统的宗法等级伦理、血缘伦理模式，计划经济时代的共产主义伦理模式、集体主义伦理模式，还是市场经济时期出现的制度伦理、人格感召模式等多种模式无不深深地打上了民族文化的印记。朱贻庭教授在研究了中

国传统道德与企业伦理的关系后指出，企业伦理，还必须与企业所在国家、民族的社会性质、经济体制以及传统文化等联系起来，不能否定企业伦理的国别性和民族性的差异。^[1]因此，企业伦理模式从本质上说又是一种文化模式，具有继承性、民族性和时代性。

经济全球化、中国社会主义市场经济进一步发展、社会对企业道德期望的提高等因素都会使中国企业伦理现有模式发生变化，民族化、国际化、个性化、多样化将是企业伦理模式的走向；同时，企业伦理模式日益成为企业差别化战略的重要组成部分，企业伦理建设需要同企业文化、CS战略、企业制度、管理等有机结合起来，追求个性，不断创新。对深受中国传统道德影响的企业血缘亲情模式进行分析，是我国企业伦理研究和实践中需要认真探索的一个问题。

二、中国企业血缘亲情模式分析

血缘亲情模式作为我国企业伦理的主要伦理模式之一，主要以民营企业尤其是家族企业为主。其特征主要表现为，因企业是以家庭为基本纽带联结成的统一的创业积累主体，家庭成员是企业资本的所有者，因而，企业在相当大的程度上受宗法规则支配。^[1]家族的结构形态、关系模式及处事方式被自然而然地带入或推广到团体或组织中。企业内部以血缘、亲缘关系为基本纽带，沿着血缘、姻缘、人缘、地缘、学缘、业缘、关系缘的方向，由近及远、由亲及疏地组成一个同心圆际缘网结构。企业的核心是企业的董事长或总经理，围绕这一核心的第一层是与企业的董事长或总经理有血亲关系的人，围绕核心的第二层主要是具有血缘关系和非血缘关系的家族成员，也包括部分具有地缘关系的人，企业成为由无数私人关系搭成的网络，人与人之间的信任呈现出费孝通先生总结的“差序格局”^[1]。具体说来，

一是成员对家族的忠诚、彼此间的信任和了解、整体利益的一致性、同兴共衰意识等是企业强有力的凝聚剂。这种以“情”为纽带的家族伦理在创业初期或企业发展的一定阶段，因为家庭成员间的相互信任和对企业的忠诚，可以增加企业内部成员的认同效应，降低部门之间的协调成本和费用，并使部门间产生互补效应，有利于整个公司和企业整体功能的发挥。作为我国目前最大的手机电池生产企业，比亚迪在镍镉电池领域，全球排名第一。可在1995年其董事长王传福创业初期资金短缺，他的表哥“拥用雄厚资本势力的吕向阳慷慨解囊，在其事业发展中起了关键性的作用。两者的结合创造了中国百万富翁历史上罕见的神话”吕的身价是16亿元，王则是15.5亿元。针对以家族主义为核心的血缘伦理模式所具有的优势，法国学者曼弗雷德·凯茨·德·维里尔作了这样的描述：“长期取向、行动的独立性、没有股市的压力、没有收购风险、家族文化是自豪的源泉、稳定性、强烈的认同、承诺与动机、领导的持续性、困难时期的韧性、赚回利润的愿望、有限的官僚主义和非人格性、灵活性、财政收益、成功的可能性大、商业适应、家庭成员的早期培训。”^[1]近年来，一些学者的研究表明，儒家以血缘为中心的家族主义伦理在日本、亚洲四小龙的崛起与腾飞与中发挥了重要作用。这种以血缘亲情为纽带的企业在伦理精神方面同质性和继承性表现明显。如荣氏和衷共济、力求进取的家族伦理精神，经荣宗敬和荣德生兄弟两人的多年精心培育，已内化为企业员工和家族成员的经营哲学，成为荣氏家族的传家之宝。不仅如此，对非家族成员，则用“家族化”的方法，把它们变为“准家庭”、“家族式”的成员。如，对于邻居、乡党、亲近的同学、同事、朋友，逐步植入家庭内部长幼、兄弟之间的“孝、悌”观念，把他们视为家人，以便他们也能信守互助、互慧和信任的家庭价值观，通过把公共关系变为私人关系，利用传统文化来促进企业的利益。^[11]

二是血缘亲情模式偏重于人的作用和价值实现，却相对忽略制度效应和条例管理，从而在人事关系方面理性精神表现得充分，而在任务和规则方面，理性精神方面相对较弱。中央统战部、全国工商联与中国民（私）营经济研究会在调查203万户私营企业主后，于2003年公布的《中国私营企业调查报告》显示，夫妻店和父子厂是中国家族企业的常见形式。就管理来说，企业的决策权与经营权、主要投资者与主要管理者的身份呈高度的统一。200年企业主兼厂长经理的比例为96%。2002年有47.5%的企业设有董事会，但重大经营决策由董事会决定的比例仅为30.1%。因企业主要经营管理者皆是一个宗族的成员，身为董事长兼总经理的一把手往往等同于家长或族长，他们企业的行为规章和一个宗族的族规有时很难区分开，家长的理念、作风、能力、经验、知识等深深地影响着企业的生存与发展，是企业具有凝聚力的主

要原因。但是，一旦治理企业的不是家族成员中的能人，企业的伦理精神就难以维持下去，就会直接威胁到企业的发展和前途。同时，企业高层主管的亲友本身可能就是高层主管，他们在规则、制度和亲情的选择中，往往也把后者置于更重要的地位，这就一定程度上加大了企业运行的风险和成本。再者，这种建立在个人关系、个人友谊基础之上的“情”，因为没有制度的根基和保证，显得异常脆弱。一旦个人关系出现裂痕，或老板更替等，企业就可能出现动荡，这不是民营家族企业可以做大做强、但不会走得太远的根源。也许，这正是家族化民营企业致命性缺陷的文化根源！^[12]一位民营企业的老总曾经给笔者讲述他的烦恼，他原本是一名下岗工人，在河南驻马店汝南县诚办的小企业，起初是亲友入股，自然用人多为亲戚。但企业作大以后，夫人的弟弟不仅好吃懒做，还要高职位、高工资。他的意愿得不到满足后，就用家法治自己的姐夫，说他不近人情。因此，制度对他的亲戚来说只是一张废纸，这样，制度在员工中的威信和约束力也由此大大降低。

三是强调员工对企业的忠诚但缺乏对员工的信任和人格尊重，员工的积极性很难被真正调动起来，这是影响企业发展的一大陷阱。现代企业组织理论认为，企业是各种生产要素的所有者基于自身的利益，通过契约方式而组成的经济组织。员工对企业的忠诚是企业组织有效或高效运行并富有竞争力的润滑剂，企业有权根据合同和制度要求员工做好本职工作，但无权要求员工一定要对公司忠诚。员工对公司是否忠诚，既取决于他是否热爱他所从事的工作，还取决于他在公司内是否能够获得公平公正的待遇，是否能够获得较多的发展机会和发展条件，是否处在一个相互信任、相互激励的宽松环境中。^[13]同时，从马斯洛的层次需要理论进行分析，人的需要有多个层次，在基本的生存得到满足以后，还有更高层次的需求，因此，给员工提供职业成长的便利通道，使他们体会到人生价值实现的快乐，是树立起员工忠诚于企业的重要因素。但是，中国传统家庭道德重点突出夫妻、长幼、邻里三者关系，以孝为主要内容、以等级为特征，以父系单系家长权威为中轴，立子立嫡，继祖嗣宗，以确保宗族生命之不绝；严别上下尊卑，亲疏远近，既亲亲又尊尊，以维护家族内部的团结和稳定。^[14]受此影响，一些企业管理者以家长制作风管理企业，董事长、厂长、经理被敬若神明，他们颐指气使，行事乖张，说炒谁的鱿鱼就炒谁的鱿鱼；不尊重人才，不平等待人，任人唯亲，独断专行，强调员工对企业的忠诚但缺乏对员工的人格尊重，导致员工主体性泯灭。据报载，湖北某企业将《学习雷锋好榜样》中的一句歌词改为“董事长的思想放光芒”，湖北宜化长阳化工公司职工高唱“革命歌曲颂扬领导，在该公司已蔚然成风”^[15]。

在这种绝对权威和高压环境中，员工的主动性和创造性很难发挥出来，更难对来自上层尤其是总经理的决策提出建议。这样，一旦他的决策是出现失误，企业就会陷入困境。改革开放以来，中国企业界上演太多这样的悲剧。正如福山对中西文化对比后所分析的：核心形态的家族企业的交替沉浮，这些企业在制度化或长存于二三代以上等方面的失败，对陌生人普遍存在的不信任，不愿把非亲非故之人带入家庭以及继承时平分家产的风俗，使得后工业化的中国台湾、香港和改革开放后的中国大陆难以积累庞大的财富，这不啻是阻碍发展大规模企业的社会障碍。^[16]

四是对亲情关系的错觉，推己及社会，使企业自身发展的基础建立在“关系”之上，同时破坏着市场秩序。家族观念被放大并用于整合社会关系，扩大际缘组织，获取社会资源，是这种模式企业的又一个特点。企业的生存发展对关系网有很强的依赖性，一方面，他们积极构建由无数私人关系搭成的网络，如通过联姻、认同宗、老乡、朋友、同学，送子股，当顾问，挂名誉职务，定期或不定期的聚会等各种方式在企业外部大搞血缘、情缘或类血缘关系，和政府、银行、税务等一些部门的官员称兄道弟，来建立个人信用和扩大关系网络。并且，一般倾向于与关系网成员进行交易、融资、合作。企业家日常的商业活动或其他社会活动的一个重要内容就是维持和扩大关系网络。在社交中随时把握着一种亲疏远近的关系原则和内外有别的尺度。

同时，一些企业经营者也转移了对经营管理本身下功夫的大方向，他们信奉关系可以解决一切问题，因而蔑视法律、践踏道德，奉行“勾兑就是生产力”，热衷于潜规则的研究，同政府官员拉关系、找靠山，结果导致企业自身造血功能日益弱化，一旦失去“可靠”的内外关系，企业经营立即陷入困难之中。以30万元，在短短的几年内，便开创了资产达40亿元的三株帝国基业，得益于吴炳新、吴思伟父子的“利益共同体”理论。（即通过与一些地方政

府、公安局、卫生局等政府管理部门的建立特殊的关系，给回扣，建立了中国第一大营销网）但这个不注重产品品质的庞大帝国，其苦心经营的强有力网络，只是用沙子垒起来的塔，因为一场产品导致的人命官司，不仅砰然倒塌，自堵后路，而且也成为中国保健品市场走向衰落的罪魁祸首。^[17]

企业血缘亲情模式基于自然经济社会的宗族伦理观，以情为核心、以服从为基本规范、家庭道德高于制度理性，在家族企业的发展初期无疑具有积极的作用，对企业的生存和发展至关重要。但随着企业的发展壮大，如果不从产权上完成向现代企业制度的转换，或者在内部进行微调，血缘、亲情就会被放大或固化，从而成为企业发展的制约因素。因此，企业血缘亲情模式需要经过现代性的辩证转换，发挥家庭共同体和企业功能团体的优点，以形成中国特色的现代企业共同体。四川泸州老窖集团探索的家庭理想共同体^[18]，既具有现代企业注重事缘、业缘、个人的利益等特征，也具有传统家庭共同体重亲情、共命运的特点，成为企业发展的重要动力。世界500强中的家族企业，新加坡、香港、台湾等国家和地区的家族企业的现代演进就充分说明了这一点。因此，传统家族企业向现代家族企业转变过程中，重视制度显性契约，正确地对待血缘亲情的隐性关系，应是现代企业伦理模式建设的一个方向。

^[1] 丁文锋著：《经济现代化模式研究》，第205页，经济科学出版社2000年版。

^[2] 美 冯丁 弗乐尔：《分析模式：可重用对象模型》
<http://www.donews.net/minatl/archive/2004/05/27/22657.aspx>

^[3] 邵东涛：《序言》，见余映丽、李进杰著《模式中国》，新华出版社2002年10月

^[4] 胡泳著：《海尔中国造之企业文化与素质管理》，第34页，海南出版社2002年9月版。

^[5] 美 彼得·圣吉著：《第五项修炼》第12页，上海三联出版社2003年版。

^[6] (英) 卡尔·莫尔、戴维·刘易斯著：《历史能重复自身吗——企业帝国的基石》，第304页，江苏人民出版社2002年10月版。

^[7] 朱贻庭著：《略论企业伦理与社会文化背景——关于建设有中国特色企业伦理的一种思路》，《江苏社会科学》，2000年第3期。

^[8] 刘伟著：《经济学导论》，第145页，中国发展出版社2002年10月版。

^[9] 人与人之间的信任度是随血缘关系的不同而区别开来。血缘关系越近，信任度越高
作者注。

^[10] (法) 曼弗雷德·凯茨·德·维里尔著：《金钱与权利的王国——家族企业的兴衰之道》，第22—23页，机械工业出版社1999年第1版。

^[11] 储小平著：《泛家族化：扩展家族经营的生命力》，《新华文摘》2004年第14期。

^[12] 储小平著：《泛家族化：扩展家族经营的生命力》，《新华文摘》2004年第14期。

^[13] 欧阳润平著：《企业伦理学》，第197—198页，湖南人民出版社2003年6月。

^[14] 朱贻庭著：《略论企业伦理与社会文化背景——关于建设有中国特色企业伦理的一种思路》，《江苏社会科学》，2000年第3期。

^[15] 《大河报》2004年2月17日。

[16] (美) 弗朗西斯·福山著：《信任——社会美德与创造经济繁荣》，第 94---95 页，海南出版社 2001 年 12 月版。

[17] 吴晓波著：《大败局》，第 232 页，浙江人民出版社 2001 年版。

[18] 由四个理论和四个机制组成，即企业要有指导方向的“爸爸”理论和机制；注重关怀的“妈妈”理论和机制；讲究创新的“儿子”理论和机制；延绵不断的“五世同堂”理论和机制。见黎永泰、黎伟著：《企业管理的文化阶梯》，第 272--274 页，四川人民出版社 2003 年版。

(原载《伦理学研究》2005 年第 4 期)

/