工商管理案例研究

信任与家族企业的成长能力

——基于方太的案例分析

郑飞虎，常　磊，葛玉良

（北京师范大学 经济与工商管理学院，北京　100875）

摘要：本文以家族企业成长过程中对职业经理人的认识冲突与调整为主线，采用探索性单案例研究方法，以方太成功融合职业经理人的案例为样本，利用动态视角，探讨了家族企业能力资源结构与信任机制相互演化与交相影响模型。研究结论表明：家族企业从创立走向成熟的过程中，其能力资源结构经历了自主性到相互依赖再到相互融合的转变；与此相适应，作为层级信任的桥联机制也由基于家族声誉向算计性信任和制度信任的方向发展。能力资源结构与层级信任的匹配正是现代家族企业得以消除分歧偏误、实现企业与职业经理人专用性资产投入有机融合的重要内在机理。本研究提出了双层信任模型，揭示了层级信任的桥联机制及其与家族企业能力资源结构的交相联系，并探讨了产权控制在信任演化过程中的保障效应。本文的上述结论对于完善中国现代家族企业发展理论体系和指导中国家族企业实践具有深远意义。

关键词：分歧偏误；算计性信任；制度信任；动态能力；资源依赖

中图分类号：C93-03　**文献标志码：**A　**DOI编码：**10.7511/JMCS20150201

0　引　言

家族企业是全球经济活动举足轻重的参与者，众多家族企业为世界经济发展和全球化贡献着巨大的力量。作为一种组织形式，家族企业有其不可比拟的优势，但是对比工业革命后兴起的现代公司制企业，家族企业也不断显露出根植于自身特征的弊端。二战以后，基于公开市场的大型股份有限公司不断壮大，很多家族企业无法在日益激烈和复杂的竞争中取胜，部分新建的家族企业也因无法经受严峻的考验而夭折。但与此同时，也有一部分家族企业在商业经营中取得了巨大的成功，跻身世界500强的行列。是什么因素决定了家族企业的兴衰？这一问题在最近一直吸引着中外学者的关注[1-6]。

根据生命周期理论，企业发展可以分为初创期、成长期和成熟期三个阶段。家族企业的最大优点是其基于家庭血缘关系建立起来的亲情纽带，在企业的初创期和成长期，这种亲情纽带可以促使家族内部成员牺牲自我的短期利益，为了整个家族未来的富裕生活而艰苦奋斗。这一纽带可以减少企业初创期的管理成本，同时有助于提高决策的效率和灵活性。然而随着企业的发展，家族企业需要通过制度化的治理结构来管理不断膨胀的组织和日益复杂的外部环境，面对不断提高的竞争层次和新的竞争对手，

收稿日期：2014-12-12

基金项目：北京市哲学社会科学基金一般项目（14JGB049）

作者简介：郑飞虎，男，江西上饶人，北京师范大学经济与工商管理学院副教授，研究方向为全球化与跨国投资；常　磊，男，北京师范大学经济与工商管理学院硕士研究生，研究方向为研发与开放创新；葛玉良，男，北京师范大学经济与工商管理学院博士研究生，研究方向为创业与创新。

家族内部成员也开始力不从心。当家族企业对财务、营销、研发等知识资源的需求超过了家族内部成员知识储备的边界时，家族企业就不得不转向职业经理人市场，开始企业的变革并最终走向成熟。各国成功的家族企业案例普遍遵循了上述发展逻辑，一系列研究者都把职业经理人（外部人力资本）作为焦点，从委托代理、控制、信任等多个角度进行剖析[7-14]，希望以此为突破口揭示出家族企业兴衰的症结所在。

在对家族企业信任问题的研究中，已有文献主要关注了信任对家族企业经营和发展的重要性[12,15]，并强调了非正式制度-信任的关键作用[12,16-17]。与此同时，部分学者关注了家族企业的治理问题[18-20]，尤其是对职业经理人的作用和影响的讨论[21-22]，并基于泛家族化治理视角探讨了相关的策略运用[12,23-24]。但是，一方面，现有研究对于家族企业成长过程中的能力资源结构关注得不多，进而在研究信任究竟通过何种途径影响家族企业成长这一问题上很难达成一致，也未能做出有说服力的解释。另一方面，目前研究家族企业信任的文献较多关注泛家族信任、互动关系等中国特色信任问题①，并在实证研究中基于晋升、薪酬等视角展开了对“能力与亲情”原则的比较研究[25-26]，而将家族企业信任情境与规范化企业治理结构相结合进行过程研究的视角并不多见。综上，基于资源依赖和动态过程视角深度研究家族企业成长能力结构变化，解析不同层级信任载体对家族企业成长能力的过程影响，不仅具有重要的理论价值，而且对于解释上述中国情境下家族企业的发展，引进职业经理人实施转型，以及完善现代家族企业制度等实践活动也具有深远的指导意义。

本文基于治理经济学视角将以往家族企业研究中关于制度和文化的分析重新整合，构建了一个以消除分歧偏误为动因的双层信任模型。在此基础上，通过引进资源依赖理论的分析方法，进一步讨论家族企业内外部能力资源与层级信任载体之间的互动关系，以此揭示分歧偏误演化的不同诱因，并打开家族企业成功发展逻辑背后的理论“黑箱”。具体包括以下三方面研究问题：第一，家族企业成长能力的演化逻辑；第二，家族企业能力资源配置与层级信任载体的关系；第三，归纳提炼层级信任载体影响家族企业成长能力的过程模型，揭示家族企业顺利成长的根本动因。

1 文献回顾与分析框架构建

1.1 相关理论回顾

1.1.1 交易成本的视角：分歧偏误

Penrose(1959)很早就指出企业成长受到企业吸收新管理能力的数量和速度的限制[27]。按照这一思路，Verbeke 和 Kano 的研究从专用性人力资本的视角解释了家族企业的兴衰。他们指出，家族企业内部存在的分歧偏误是危害企业生存发展的关键问题[28]。所谓分歧偏误是指企业家一种错误的刻板印象：家族内部成员是长期为企业效力的、稳定的，因此会进行专用性人力资本投入；而职业经理人是容易替代的、流动性强的，不会进行专用性人力资本投入。基于这样一种偏误，企业会把更加核心的职位和重要的决策权留给投入专用性人力资本的家族内部成员，职业经理人的职权范围和晋升则受到限制。但是，Verbeke 和 Kano 指出实际情况并非如此，这种偏误的存在滋长了家族内部成员的投机心理，他们并不会依照期望投入专用性人力资本，与此同时这种偏误打击了希望为企业服务的职业经理人，削弱了他们投入专用性人力资本的意愿。在职权上的保留行为会阻碍企业对新管理资源的吸收，影响企业成长[29]。随着企业在成长中不断地引入外部职业经理人，分歧偏误的影响开始显现，它会抑制企业在成长期的发展速度，使之趋于平缓，如果得不到有效的解决，它还将阻碍企业顺利进入成熟期，最终导致企业走向没落（见图 1）。

① 中国社会人际交往的信任主要以个人声誉和以往经验为基础，所谓“先做人，后做事”。

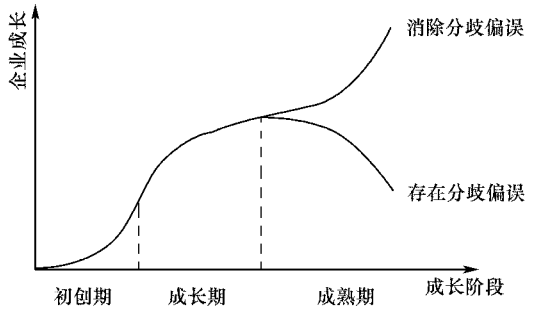


图 1　分歧偏误与家族企业发展阶段

Fig. 1　Bifurcation bias and the development stages of family firms

Verbeke 和 Kano 的研究仅探讨了分歧偏误对职业经理人投入专用性人力资本的影响，但没有探讨该偏误对家族企业投入专用性资产的影响，裴蓉的研究可以弥补这一不足[30]。企业和职业经理人在合作过程中会不断形成新的技术诀窍、盈利模式、生产流程等资源，而这些资源会逐渐凝结成企业的核心竞争力来源。这种核心资源的形成需要依托职业经理人对企业投入的专用性人力资本，一旦职业经理人离开企业，企业的核心竞争力就会严重受损，因此这些资源可以被视为企业投入的专用性资产。为了充分发挥职业经理人的能力，企业需要让职业经理人接触企业运营的核心信息；企业专用性资产在形成后也会被职业经理人吸收学习，成为其人力资本的一部分。裴蓉的研究强调了职业经理人的“叛离”对企业造成的伤害，所谓“叛离”是指职业经理人在获取了家族企业的专用性资产后，跳槽到竞争对手门下或者自己创立同行企业的行为。企业内部分歧偏误的存在会使职业经理人的“叛离”情绪增强，而职业经理人的“叛离”行为会进一步强化企业对分歧偏误的认同。企业和职业经理人的关系由此陷入一种“囚徒困境”，最终使得双方都倾向不去投入各自的专用性资产（见图 2）。

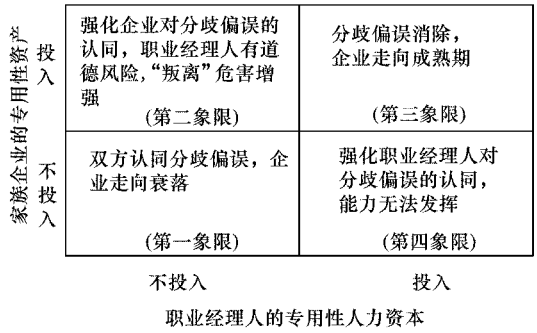


图 2　分歧偏误下家族企业和职业经理人的信任困境

Fig. 2　The trust dilemma between family firms and career managers under bifurcation bias

1.1.2　两种信任载体：算计性信任与制度信任

要消除分歧偏误造成的困境，需要构建企业和职业经理人之间合作共赢的信任关系①。张维迎指出，企业和职业经理人之间的相互信任是企业成长和持续发展的关键；储小平也同样指出信任资源是家族企业成长的真正制约[12]。这种相互信任关系的建立可以帮助双方消除阻碍企业发展的刻板印象，促使双方解除对分歧偏误的担忧，最终实现图 2 第三象限的集体最优状态。然而，作为一种社会关系，信

①通过多次重复博弈也可以约束双方的行为，但是一方面对于家族企业而言成本过高，另一方面“叛离”的职业经理人也不会参加多次博弈，因此通过多次重复博弈解决这一问题不具备实践的可行性。

任本身的建立并非一蹴而就，存在一个由浅入深逐步递进的过程。

Zucker指出了产生信任的三种机制，其中最为基础的一类为声誉信任，即根据对他人过去的行为和名声的了解来决定是否给予信任[31]。从企业层面来看，这种信任必然建立在双方相互掌握一定信息的基础之上。作为在企业工作的家族成员，基于特殊的家庭关系，会对企业家的为人有比较全面的了解，因此企业家在家族中确立良好的声誉有利于提升自己的威望，通过声誉信任紧密地联系家族成员。但是，职业经理人是企业聘用的专业人才，和企业家的直接联系多存在于工作层面。除了极少数高层管理者外，广大的中下层管理者很少能与企业家建立工作之外的私人渠道，从而无法获取关于企业家为人处世的一手信息，往往只能通过“小道消息”了解企业家的为人，因此声誉信任很难发挥可靠的作用。

既然声誉信任具有不稳定性，就需要其他形式的信任来弥补。信任可以被定义为一个主观的概率预期水平[32]，行为人基于这一预期来确定对方是否会采取对自己有利或者无害的行动。因此，组织内部的激励和限制必然能够对信任施加影响，这一点符合Williamson提出的算计性信任概念[33-34]。

算计性信任建立在理性的假设之上，行为人通过权衡信任和不信任对应的成本和收益来决定自己的行为。家族企业可以设计一套相应的激励与约束机制来降低职业经理人的“叛离”风险，通过增加职业经理人“叛离”的成本（增加留任的收益）并减少“叛离”行为的预期收益，使职业经理人出于自身利益最大化考虑选择忠于企业[30,35]，这样可以消除家族企业对图2第二象限的担忧。在算计性信任下，行为人可以通过一系列的信号了解对方的意愿[32]。家族企业可以通过公开的意思表示（媒体宣传、院校讲座、出版图书等）传达出自身希望与职业经理人合作的意愿，并通过组织设计给予职业经理人更多的职权范围和晋升机会[23]。企业如果选择背叛职业经理人将会付出高昂的代价，理性的企业会选择信任职业经理人，从而消除职业经理人对图2第四象限的担忧。当企业同时采取这两步做法时，职业经理人和企业的最优选择都是信任，图2第三象限的集体最优状态得以实现。

算计性信任仅仅是双方走上共赢道路的保障因素，它只能使双方被迫选择合作模式，但是并不能让双方相信更加努力的合作会换来更加美好的未来。同时，专用性资产投入程度的度量至今为止还是交易成本理论的难题[36]，因此职业经理人和企业都无法有效地监督对方的行为，双方即便都采取了信任的态度，信任的程度依然存在很大的弹性，双方都有可能存在机会主义倾向。显然，仅仅依靠算计性信任是不够的，家族企业持续经营的关键在于建立更高级的制度信任[12]。

制度可以减少人们行为的不确定性，有助于建立稳定的心理预期，从而促使信任关系产生[17]。算计性信任的长期维持也要依赖于双方对于相应制度的信任，如果一方发现对方违背了制度的规定而没有遭受相应的惩罚，那么算计性信任即告解体。储小平等指出，对制度的信任不仅包含对正式制度的信任，也包含对心理契约、声誉机制等非正式制度的信任[12]。后者同样对企业有效吸收职业经理人才能发挥重要作用，是企业吸引职业经理人最大化投入专用性人力资本的关键[16]。只有建立可置信的心理契约[23]，双方才愿意放弃投机行为，期待在未来获得对方许诺的回报。Zucker指出的产生信任的机制中，基于社会相似性产生的信任尤其符合建立制度信任的要求[31]。最好的方法是通过企业文化的构建在企业内部形成一致的价值观和愿景，从而使职业经理人和企业感受到同样的使命感，这样可以在企业和职业经理人之间建立强烈的认同感，增强社会相似性。通过强调这种社会相似性，企业和职业经理人可以避免触发刻板印象，同时倾向于对另一方的行动抱有更高的期望[37]。基于这种制度信任，不但算计性信任可以得到维持，企业和职业经理人的心理契约也有更高的置信度，双方都乐于更多地投入专用资产并相信能够在未来获得对方许诺的回报。

1.2　案例分析框架

从上述理论回顾中可以看出，目前对家族企业成长困境的分析以及信任机制的作用与意义已得到学者的普遍认可。一方面，分歧偏误是影响家族企业生存发展的关键问题，它同时会对家族企业与职业经理人的专用性资产投入产生消极的影响，进而使双方陷入“囚徒困境”；另一方面，信任关系的建立可以帮助双方克服对分歧偏误的担忧，职业经理人算计性信任的存在促使家族企业重视对激励机制的投入设计，而对制度信任的长期稳定预期效应的追求促使家族企业重视文化层面的心理契约的建设。

已有文献对家族企业成长困境与信任机制的积极效应进行的大量探索为在该领域开展更为深入的研究奠定了坚实的基础。一方面，虽然已有文献对分歧偏误存在及其影响专用性资产投入的关系进行了探讨，但是由于这些研究多采用静态孤立的视角，缺乏对家族企业动态成长过程的考察，因而没能全面细致地展现在此过程中分歧偏误的演化诱因及其与家族企业动态成长过程之间的有机联系。另一方面，虽然已有文献初步揭示了层级信任克服分歧偏误对家族企业持续经营与管理的重要性，但是未能在企业治理框架体系下展示信任的演化机理，没有进一步解开不同层级信任在应对分歧偏误过程中是如何动态影响家族企业的能力成长的。此外，基于家族企业不同发展阶段能力资源结构面临的不确定性，信任层级的不同演化，到底是增加还是减缓家族企业的波动性，有无其他外部相应的保障机制，这一问题也令人深思。

为了回答上述问题，在已有研究的基础上，本文采用动态过程视角分析家族企业成长过程中能力资源结构变化与信任机制的演化机理，两者的关系如图 3 所示。

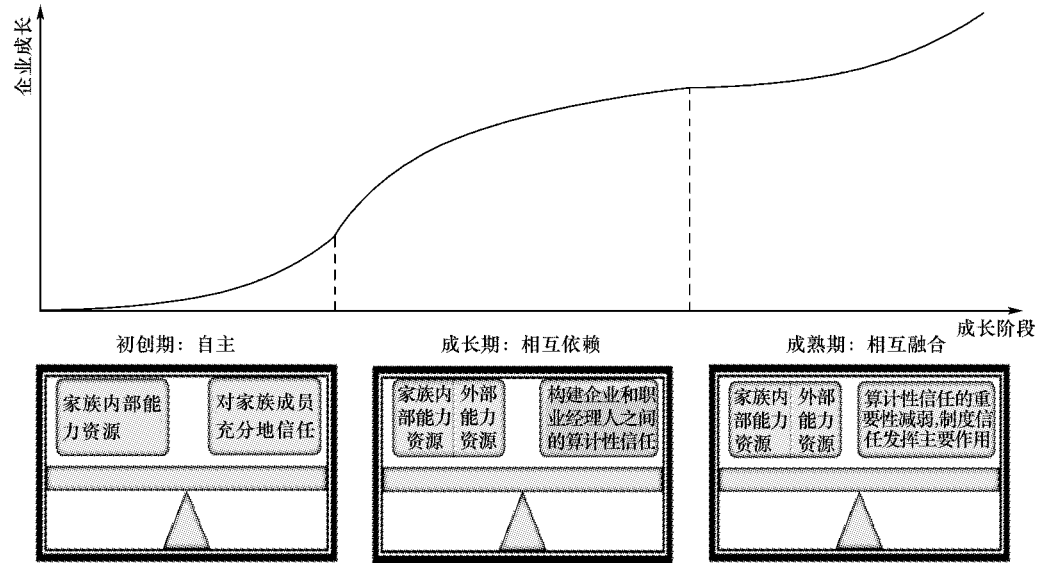


图 3　家族企业动态能力资源结构与信任机制演化

Fig. 3　Evolution of family firms' dynamic capability-resource structure and trust mechanism

对于家族企业来讲，其动态发展一般经历初创期、成长期和成熟期三个阶段（用 $K=1$、2、3 分别表示），资源 R_k 代表家族企业在前述不同阶段面临的能力资源结构；信任 T_k 代表家族企业在前述不同阶段面临的层级信任载体。根据不同阶段家族企业的发展特征，可将图 3 的逻辑关系进一步展开为图 4 治理框架下家族企业成长能力与信任演化的交互关系。

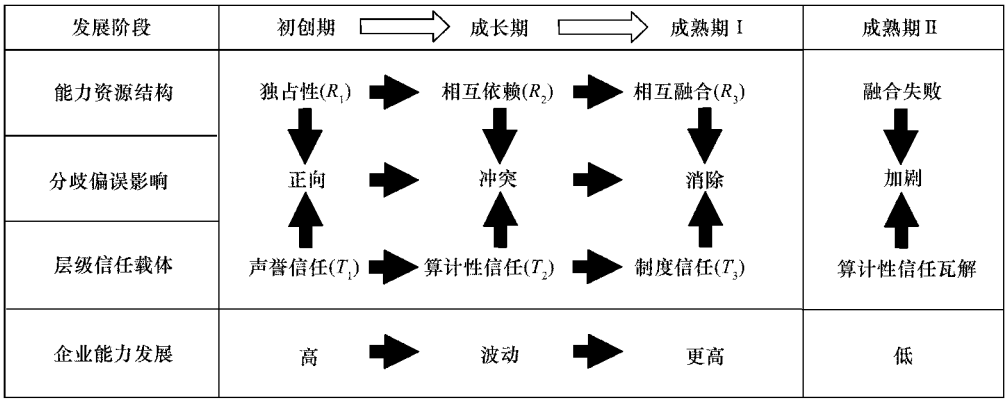


图4 治理框架下家族企业成长能力与信任演化

Fig. 4 Evolution of family firms' growing capability and trust under governance framework

初创期是指家族企业的创立阶段，家族企业在该阶段完全依赖家族内部投入资源与家族成员开展经营，表现出高度的一致性和协同性。这一阶段的分歧偏误与家族企业封闭式经营、独占性资源投入具有内在统一性；由于经营目标具体化程度比较低，依靠单一的家族/创始人声誉即可维持，家族企业在初创期往往发展较快。成长期是指家族企业面临的外部环境波动加大，自身资源与能力不足，需要引进外部职业经理人的发展阶段。该阶段的分歧偏误表现为家族企业内外部资源能力的匹配冲突，算计性信任的存在使得企业治理复杂度加大，家族企业成长的波动性在这一时期最为突出。成熟期Ⅰ是指家族企业从成长期顺利实现过渡，该阶段家族企业专用性资产与职业经理人专用性人力资本实现了融合，双层信任机制得以形成，从而有效消除分歧偏误，企业成长能力获得更高提升。成熟期Ⅱ是指家族企业从成长期过渡失败，体现为该阶段家族企业专用性资产与职业经理人专用性人力资本融合失败，分歧偏误进一步加大，企业与职业经理人的算计性信任瓦解导致双方陷入“囚徒困境”，许多家族企业最终走向没落与此密切相关。

2 研究设计

2.1 研究样本与研究方法

本研究遵循典型性原则[38]，选取浙江方太集团（简称方太）的成长作为案例研究样本。方太成立于1996年，本文选取方太作为分析对象，主要是基于以下三点考虑：①方太是一家典型的家族企业，茅氏家族的两代经营者都坚持家族完全控股的方针，拒绝公开上市。②作为中国厨电行业的领军品牌，方太的高端吸油烟机、高端燃气灶等主要产品连续9年领军国内市场，在产品质量、技术创新方面先后荣获国内外多项大奖，是一家成功的家族企业。③方太在自创立之初就提出“去家族化”的战略思想，除董事长和总裁两人之外，企业内部经营层再无一人是家族成员，方太聘请了大量的职业经理人负责企业的运营管理，符合国际成功家族企业的发展逻辑。基于以上三点，使得本案例能够代表一类具有共同特征的家族企业及这类家族企业顺利实施过渡的实践。

本研究采用探索性单案例研究方法，这与研究工作的目的、内容与需要具有密切关系。首先，由于旨在回答家族企业是“如何”通过信任机制克服分歧偏误来促进自身能力成长，属于“如何”问题的范畴，并且本研究采取过程视角，展现一个动态的互动历程，因此适宜采取案例研究方法[39]。其次，本研究需要基于治理视角细化家族企业不同阶段能力资源的组合状况及其与信任机制的交互关系，并要解答信任的绩效影响以及相适应的外部保障机制，均属于已有文献没有深入涉及的内容，因此需要采用探索性案例研究方法。而方太多年来基于现代家族企业的实践性探索，本身也为单案例研究

提供了丰富的数据支撑。

2.2　数据收集与分析策略

本研究严格遵循案例研究的流程，依次进行理论文献回顾、案例研究草案设计、案例数据收集、案例数据分析，同时在案例数据采集、证实阶段采取循环往复策略[40]，以求逼近现象、数据与模型的一致性。在理论回顾阶段，首先收集并研读了治理经济学和信任理论的相关文献，确定研究问题和本研究的探索性研究性质。在案例研究草案设计阶段，明确了数据收集方法和分析策略，并设计了访谈提纲。访谈对象列表见表1。

表1　访谈对象列表

Tab.1　List of interviewees

对象	人数	时间	对象	人数	时间
董事长	1	1.5小时	技术研究院院长	1	1.5小时
高级副总裁	1	1小时	人力资源经理	2	3小时/人
电子商务经理	1	2小时	战略发展经理	1	1小时
品牌市场经理	2	2小时/人	员工	2	1小时/人

在案例数据收集阶段，以访谈和参与者观察为主，以文件档案为辅，主要数据来源于以下三个渠道：第一，从2006年开始，作者所在的北京师范大学经济与工商管理学院暑期调研团队连续8年奔赴宁波对方太进行实地调研，积累了丰富的文字材料和访谈记录（近30万字的前期档案资料）。第二，2014年8月2日至9日，作者带领调研团队到方太实地考察，与主管销售、人力、品牌、战略、研发等部门的多位中高层职业经理人深入交流，了解他们在方太的职业发展和感受。同时作者还有幸会见了方太董事长茅理翔，听取了企业家本人对相关问题的看法和意见，获得了宝贵的一手资料。最后，作者组织调研团队收集和整理了来自互联网、新闻出版物、出版图书和期刊论文的相关资料，方太人力资源部门的叶黄锐经理还通过电子邮件方式提供了调研期间未能及时获取的部分材料。撰写本文期间，作者多次对不同来源的资料进行比对和核实，并多次重复听取历年方太社会实践的访谈录音，对数据进行三角验证[39]，以确保数据真实准确。

3　案例描述

20世纪80年代，现任方太董事长茅理翔创办了一家电子点火枪厂，1992年定名为飞翔集团。在妻子和女儿的鼎力支持下，飞翔集团的经营情况在20世纪90年代初相当不错，在广交会上出现了独家垄断的局面。然而自1993年开始，国内出现了30多家模仿企业，这些企业通过价格战与飞翔集团竞争，使得飞翔集团面临亏损的窘境，近千名员工的工资没有着落。此时恰逢茅理翔的儿子茅忠群从上海交通大学研究生毕业，茅理翔就劝儿子放弃去美国读博士的机会回家乡和自己一同二次创业，希望通过此举摆脱当时的窘境。1995年，27岁的茅忠群在目睹了父母日夜操劳的状态后，最终下定决心帮助家人渡过难关，就这样，父子二人踏上了新一轮奋斗之路，方太也应运而生。本案例重点描述方太从创立到发展的成长过程。

3.1　初创期的方太

茅忠群在决定留下来时提出了三个条件：一是放弃电子点火枪另搞新项目，二是离开老厂在慈溪开发区另起炉灶，三是重新招募新人，茅理翔对此全部允诺。父子俩随即兵分两路南下调研新项目，最后决定上微波炉项目（茅理翔一方）或上抽油烟机项目（茅忠群一方）。当时市场上的抽油烟机厂商非常多，而微波炉项目刚出现不久，被认为技术含量高，也得到了宁波市经委的大力支持。但茅忠群经过对中国市场仔细研究后，用一份详实的市场调研报告指出了中国抽油烟机的六大问题，并认为这是二次

创业的理想突破点，如果新企业能够开发出符合中国消费者习惯和中国烹饪特点的新式抽油烟机，其市场前景将会非常广阔。经过反复权衡，茅理翔拍板选择支持儿子的主张，上抽油烟机项目。在确定了新企业的发展方向后，父子二人就命名问题展开了激烈的争论，茅理翔最终放弃了飞翔集团的名字（“飞”取自女儿名字，“翔”取自自己名字，有情感联系的特殊性），新的企业用儿子茅忠群提出的“方太”命名。“方太”这一名称借用了香港当红电视烹饪节目主持人的名字，在消费者中间具备很高的联想度；偏向女性化的名字听上去更富柔性，简单易记，利于宣传推广。

茅忠群的加入给方太发展带来了新的变化，基于自身工科研究生的专业优势，茅忠群亲自带领大家研制新产品。1995 年底，茅忠群带领研发人员研制出中国第一台自主设计的适合中国人烹饪习惯的抽油烟机——大圆弧 A 型机，1996 年 6 月第一批产品正式以方太的名义上市销售，一炮打响。1997 年底，茅忠群已经带领方太连续开发出四款新产品，一时成为行业的黑马，方太创立不到两年就跃居行业第三的位置。现任方太技术研究院院长回忆说：“当年研发团队的规模很小，因为害怕被人恶意地抄袭模仿，也不敢从外面请人。茅忠群本身是工科硕士，具备研发需要的专业知识，同时又有着清晰的头脑和独立思考的习惯，能够深刻地分析问题，不跟随，不盲从，是当时研发新产品的核心力量。”

从 1996 年到 2002 年，方太在创业阶段经历了茅理翔总结的两个“三年”历程：带三年（1996—1999 年）、帮三年（1999—2002 年）。这两个“三年”正是创业阶段家族企业智慧传承的重要时期，也是接班企业家声誉与权威树立的关键时刻。在这一过程中，茅理翔对儿子充分地信任，通过合理放权，使茅忠群能够大胆发挥自己的积极性和才干，企业的管理由一次创业时期的企业家个人管理转变为父子二人合力的家族式管理。因为规模小、人力资本有限，茅忠群在这一阶段投入了相当大的精力，在战略决策和产品研发等方面充分发挥自己的专业知识，推动方太快速发展。自 1999 年开始，茅忠群已经全面参与到公司运营中，销售计划会、研发例会、质量例会均由他一人主持。这一时期的方太开始大量引进技术人才和销售人才。茅忠群将人事部改为人力资源部，在新人招聘、职工培训、业绩考核等方面做了大量的工作，逐渐建立了一套有效的考核机制。为了提高自己的管理知识水平，茅忠群还去中欧商学院研读了 EMBA，成了名副其实的技术和管理双料人材。

3.2 跳跃式成长期的方太

2002 年以后，方太加速实施“去家族化”的发展战略，茅理翔不仅把自己的太太从副总裁的位置上调换下来，改为公司的监事长。同时自己也退为董事长，彻底交权，让儿子就任总裁一职。与此同时，方太在茅忠群的主要领导下，大力引进世界 500 强的优秀职业经理人，通过不断进行制度改革和重塑企业文化，方太朝向一个新的阶段前进。

3.2.1 方太的制度建设

方太的决策层由总裁和分管各项事务的副总裁建立的执行委员会组成。各个副总裁以及各个部门的主管都是来自家族以外的职业经理人，大部分副总裁是在 1998—2002 年加入方太的，也有少数是在方太建设之初就进入企业的元老人物，总体队伍比较稳定。相比之下，因为组织结构的不断完善，部门主管流动性显得更强。在采访到的部门经理中，最短的在方太效力只有 3 年左右。这些外部职业经理人在加入方太以前，大多为外资企业包括 500 强企业服务，有广阔的职业发展平台和丰厚的薪资收入。作为一家创立不足 20 年的中国民营家族企业，方太为了能够吸引大批职业经理人加盟并充分利用他们的能力，逐步开展了一系列制度化建设工作：包括所有权层面的创新做法——创设“口袋”理论，厘清家族所有权安排，推行“身股制”让全体员工分享企业成长收益；对职业经理人实施“三项”授权，确保专业化运营；建立完善的人力资源成长制度等（见表 2）；同时积极开展企业文化建设。

表2　方太的制度建设：内容要点与职业经理人反馈

Tab.2　Fotile's system building: Gist of contents and feedback by career managers

事项(产生背景)	内容要点	调研职业经理人所获反馈
1.“去家族化”的制度与理念 (产生背景：1998年茅理翔在北京大学讲课时首创“淡化家族制”观点)	在方太坚决推行“去家族化”进程(顶撞母亲的案例)； 提出“口袋”理论，保证在家族控股的前提下妥善安置家族成员，避免家族成员干预经营	多数职业经理人来方太之前也有顾虑，但是这种没有家族成员的内部环境，使得职业经理人相信能够在企业内部自由施展能力，不用担心说错了话、得罪了人而被“穿小鞋”，受到排挤
2.“身股制”建设 (产生背景：来源于古代晋商薪资激励制度。从10年前开始，方太就提出“身股制”设想，在正式实施之前经过了十几次的讨论和修订)	在家族控股的前提下，实现全体员工的利益共享； 身股是以员工为企业效力为前提，如果员工离开了企业，身股既不能变现也不能带走； 身股的发放完全按照(技术/管理)职级，职级越高，得到的身股就越多； 出于战略考虑，重点战略部门享受的比率要稍高。每隔两年左右公司还会根据发展的需要对细则进行调整，2014年的调整加强了对骨干员工的激励比重； 身股的发放金额根据上一年的净利润确定。目前企业统一的发放时间是4月28日和9月28日，分别在“五一”和“十一”两个小长假之前	只要你在方太工作满2年，所有的员工都能够享受身股，不论你是在慈溪的总部工作，还是在方太遍及全国的63个办事处工作，一视同仁； 目前在发放身股时并没有考虑你是技术人员还是管理人员，所有人都有晋升空间和努力的目标，同时为了避免论资排辈，还弱化了工作年限对身股金额的影响，这样的设计更有利于留住员工； 身股发放时间设计更加人性化也更利于留住员工，因为一到放假就发钱，正好可以去玩
3.对职业经理人授权 (产生背景：国内家族企业内部成员经营高度控权，企业营运弊端百出，日常经营决策困难)	财务审批权下放； 人事招聘权下放； 职能权下放	选择来到方太发展，充分的授权是重要原因。外企很大，可以学到非常精专的技能，但是瓶颈也多，个人没有充分的创新空间。方太提供的充分授权给了职业经理人一个尽情发挥自身能力的空间，不但可以满足职业经理人自我实现的需求，同样也锻炼和提升了职业经理人的能力。这种平台和环境是500强企业无法提供的
4.成长激励 (产生背景：发现引进人才存在两大缺陷。一是对人才能力、诚信度与敬业精神不可能了解很透彻；二是人才与公司的文化不合)	方太实施五大人才培养项目：巅峰计划(中高层管理者)、飞翔计划(中层管理者)、起航计划(基层管理者)、群星计划(新员工)、阳光计划(应届毕业生)； 方太还举办大量的公开讲座及内部培训活动； 推行职业经理人内部讲师制度	针对不同岗位、不同工作年限的员工，方太提供全方位的职业培训机制； 通过一定的制度筛选，职业经理人就可以成为方太的内部讲师，把自己积累的知识和经验传授给后来者，这也为职业经理人的自我实现提供了一条极具吸引力的路径

3.2.2　方太的文化建设

企业文化是企业的核心，在方太董事长茅理翔眼中，“企业文化建设要达到两个层次的目标：首先要让外来的职业经理人可以直观地了解企业，同时能够通过对企业文化的解读做出对企业行为的稳定预期。在此基础上，要通过教育、培训、制度设计等各种方式将企业文化灌输给职业经理人，让职业经理人愿意和家族企业一起为相同的目标而奋斗”。

(1)企业文化体系的构筑

方太把自己的企业文化由深到浅拆分为使命、愿景和核心价值观三部分精神层面的指导内容，以此为基础，基于“三品合一”的核心价值观构建了方太的经营理念和管理理念，作为可执行可操作的标准来规范企业在经营过程中的行为，形成一个清晰、明确、可传授的文化体系。方太文化体系结构图如图5所示，方太对自身文化体系的诠释见表3。

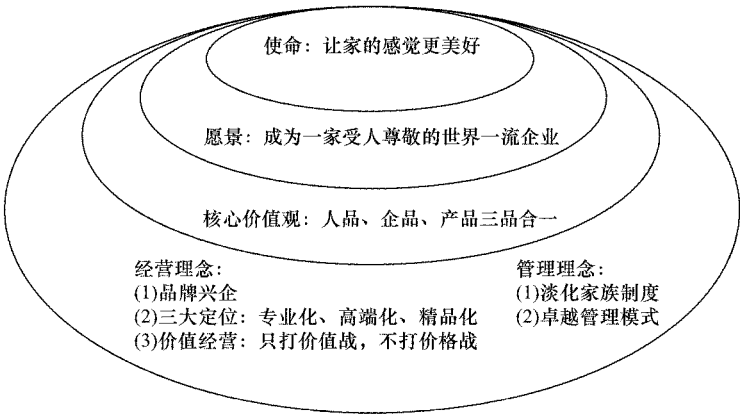


图5 方太文化体系结构图

Fig. 5 Schematics of Fotile's cultural system structure

表3 方太对自身文化体系的诠释

Tab. 3 The interpretation of culture system by Fotile

方太文化体系内涵	方太对自身文化体系的诠释
使命：让家的感觉更美好	首先是“顾客、员工、合作伙伴、社会”的感觉更美好，最后才是股东；使命是出发点
愿景：成为一家受人尊敬的世界一流企业	要受人尊敬就必须讲诚信，承担社会责任；要追求一流，就必须有卓越的管理、领先的业绩、著名的品牌；愿景是归宿
核心价值观：人品、企品、产品三品合一	人品是三品的根本和基础，企品是创造好产品的源泉，产品是企业最重要的形象大使
三大经营理念：品牌兴企、三大定位、价值经营	坚定不移地走品牌道路；坚持深耕厨电行业高端市场，不搞多元化；通过产品和服务为顾客创造多元价值
两大管理理念：淡化家族制度、卓越管理模式	企业是家族的，但是必须实行职业化管理；卓越管理理念通过中西合融的20条方太管理原则落实

(2)企业文化教育的实施

企业文化建设不仅指构筑一个文化体系，还涉及如何有效实施。在这方面，方太有其自身独特的做法：考虑到中国传统儒家文化的深厚影响，方太选择了开展儒家文化的日常教育来构筑“大家庭”的企业信仰，同时通过员工定期进修企业价值观课程，从理念与原则两方面不断对员工进行文化灌输，以此将整套的方太企业文化体系植入员工和管理者的头脑之中。在此基础上，方太通过一系列的企业制度创设、仪式活动推广与物质保障投入进行全方位落实，从而让自身的企业文化建设不仅“可知”，而且“可视与可观”(见表4)。

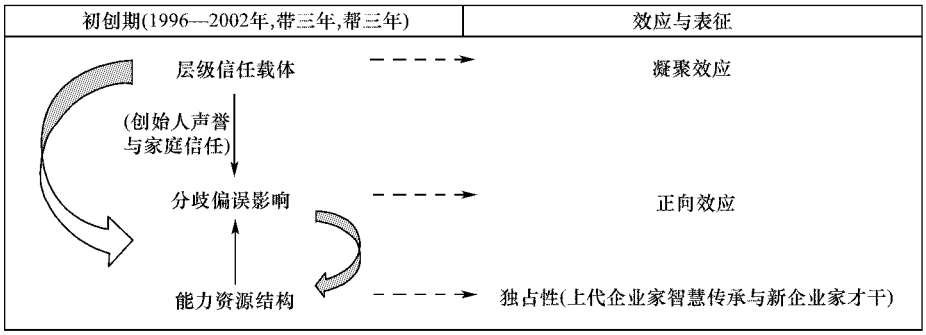
表4 方太文化教育层次与实践特色

Tab. 4 Fotile's cultural education level and its practice features

方太文化教育层次	方太文化教育的实践特色
模块一：信仰构筑 ——基于儒家文化	通过“方太儒道”“儒家思想大讲堂”“总裁儒吧”等活动向管理者灌输传统儒家文化的优秀思想，构筑自身独特的管理模式
模块二：文化灌输 ——理念层面与原则层面	方太全体员工都要进修企业价值观课程，通过灌输，整套的方太企业文化被深深植入员工和管理者的头脑之中
模块三：文化落地 ——制度、礼仪与物质层面	注重多项制度设计和企业文化相契合；企业内部儒学经典读书活动成为一种自发习惯，并拓展了相应的社会公益文化活动；投资兴建了孔子堂、文化展厅、员工娱乐中心等多项企业文化设施与员工福利设施

3.3　方太两阶段发展对比：过程模型与成长能力

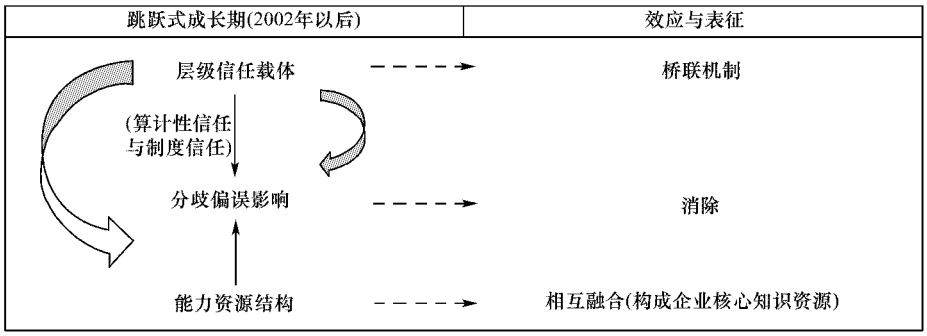
结合方太案例前述两个阶段的发展背景，可知其过程模型中不仅存在能力资源结构与信任载体的不同表现形式，而且两者的耦合机制也不一样，从而对分歧偏误具有不同的影响效应（见图 6 与图 7）。具体来看，在初创期，方太封闭式的能力资源结构与基于家族亲情的信任文化是分歧偏误产生的合力诱因；但在跳跃式成长期，方太展现的开放式相互融合的能力资源结构与双重信任机制有效消除了分歧偏误的影响。



注：左侧弧形箭头代表初创期，基于方太创始人的声誉信任有利于凝聚方太内部的能力资源；右侧弧形箭头代表初创期的分歧偏误属于正确认知，可以进一步巩固方太独占性能力资源结构（集合两代企业家的能力资源）。初创期的过程模型（上下箭头）也揭示，家族企业封闭式的能力资源结构与基于家族亲情的信任文化是分歧偏误产生的合力诱因。

图 6　方太初创期的过程模型

Fig. 6　Fotile's process model in its initial stage



注：图中两个弧形箭头代表跳跃式成长期，方太建立了双重信任机制，不仅消除了分歧偏误，而且促使企业专用性资产与职业经理人专用性人力资本高度融合，企业成长能力获得新的提升。跳跃式成长期的过程模型（上下箭头）也揭示，家族企业开放式相互融合的能力资源结构与双重信任机制有效消除了分歧偏误的影响。

图 7　方太跳跃式成长期的过程模型

Fig. 7　Fotile's process model in its galloping growth stage

此外，基于动态能力视角的分析表明，方太两个阶段的成长能力由于受不同管理情境的影响，其成长能力的形成过程及其表现形式也不一样，因而对不同层级的信任载体产生了不同的需求（见表 5 与表 6）。具体来看，在初创期，方太的家族信任与创始人声誉可以产生累积正向循环效应，有利于企业快速把握市场获得成长；而在跳跃式成长期，基于制度与文化建设形成的双重信任机制可以有效巩固企业成长能力，促进方太可持续发展。

表5 初创期——方太的成长能力表现(基于动态能力的分析框架)

Tab.5 The initial stage: Illustration of Fotile's growing capability (based on the analysis framework of dynamic capability)

成长能力	定义	表现	成长能力与声誉信任的关系
识别能力	通过分析体系(和个人能力)对机会进行认识、识别、过滤,成形并校对	茅忠群提出二次创业新"三条"主张; 父子俩兵分两路南下调研市场,形成微波炉与抽油烟机项目论证; 父子俩对新企业的命名争论	茅忠群敏锐的个人能力使其获得早期声誉
捕捉能力	通过企业、结构、程序、计划与激励来捕捉机会	茅理翔支持新"三条"主张; 茅忠群据理力争,抽油烟机项目获茅理翔拍板支持; 说服父亲放弃"飞翔",借用当红节目主持人"方太"一词命名新企业; 茅忠群亲自带领公司团队深入研发,开发出适合中国家庭的大圆弧抽油烟机并持续推出创新产品	茅理翔对茅忠群的信任与大力支持,激励了茅忠群企业家才干的发挥,促进了方太创业的成功
重构能力	对专用性有形与无形资产进行持续的调整与再配置	1996—1998年,完成产品研发权交接,打造方太品牌,完成了从仿造向创造的转型、从定牌变向创牌的转型; 1999—2001年,完成营销权交接,销售业绩跃升行业第二,完成了推销向营销的转型	茅理翔对茅忠群进一步授权,茅忠群全面参与企业,方太经营能力获得提升

注:此分析框架源自Teece发表文章中所归纳的三个层面[41]。

表6 跳跃式成长期——方太的成长能力表现(基于动态能力的分析框架)

Tab.6 The galloping growth stage: Illustration of Fotile's growing capability (based on the analysis framework of dynamic capability)

成长能力	定义	表现	成长能力与声誉信任的关系
识别能力	通过分析体系(和个人能力)对机会进行认识、识别、过滤,成形并校对	最早提出"淡化家族制"理论与"口袋"理论,推进现代家族企业治理; 提出企业文化建设两层次目标:稳定预期与文化灌输认同	完善的制度建设与文化体系构筑 有利于双重信任机制的建立
捕捉能力	通过企业、结构、程序、计划与激励来捕捉机会	方太创设并完善系列"去家族化"制度,包括身股制、授权制、五大人才培养项目等; 建立了方太清晰、明确、可传授的文化体系; 通过三大模块、六个层面进一步落实方太的文化教育	双重信任使分歧偏误得以避免; 在跳跃式成长期有助于方太应对不确定性波动
重构能力	对专用性有形与无形资产进行持续的调整与再配置	2002—2004年,全面管理权交接,大批引进并建立了一个优秀的高级职业经理人团队,大量引进西方先进管理制度,完成了从小家文化向大家文化的转型,从传统家族制管理向现代家族制管理的转型; 连续九年成为行业第一品牌,荣获全国质量奖,并在细分行业上超越跨国公司西门子厨卫品牌的影响力	方太与职业经理人之间建立了稳定的心理契约,方太文化成就了公司的核心竞争力; 方太专用性资产与职业经理人专用性人力资本高度融合,双方携手并肩发展十余年

4 案例讨论

本文主要通过对家族企业初创期、成长期与成熟期三个阶段中能力资源结构变化及其与层级信任之间关系的分析,探讨了分歧偏误在不同阶段的演化诱因及其所受影响,分析了层级信任机制是如何作用于分歧偏误并在治理层面上对家族企业能力资源结构产生过程效应的。

4.1 层级信任载体的桥联机制可以动态优化家族企业的能力资源结构

对于家族企业来说,面临外来职业经理人专用性人力资本的加入,如何动态优化自身的能力资源结构是个关键。根据资源依赖理论,不同的信任载体对应着家族企业在控制家族外部资源时可选择不同的桥联机制。桥联机制可以帮助企业控制或协调自己同其他资源之间的行动和关系[42]。在家族企业发展的不同阶段,

企业获取竞争优势所依靠的资源组成结构不同，因此家族企业必须根据能力资源的结构变化及时调整对应的桥联机制以实现二者的匹配，这种匹配保证了家族企业对能力资源具备有效的控制力，使家族企业实现图1所示的平稳发展过程。如果家族企业基于信任的桥联机制和能力资源结构不匹配，内部和外部的能力资源组合就会出现权利失衡，产生分歧偏误，最终对外部能力资源的控制力缺失会动摇家族企业作为独立组织存在的根基，使家族企业走向衰亡。

4.1.1　初创期的声誉信任：控制家族资源的自主发展

初创期的家族企业处于低层次的竞争环境中，对专用性资源和技能没有过多需求，企业的能力资源基本上来自家族成员内部，分歧偏误只会导致家族控制的自我强化，因此对家族内部能力资源的有效控制是企业治理的目标。家族控股的产权形式既是家族投入能力资源的保障，本身又可以提供充足的激励；对家族人员充分的信任和授权可以提高家族成员的积极性，帮助企业家在家族之中树立良好的声誉，让家族成员愿意努力投入到艰苦奋斗的创业过程中，甚至不惜牺牲个人的短期利益。

4.1.2　成长期的算计性信任：桥联外部资源的相互依赖

当家族企业进入成长期以后，能力资源的结构会发生变化。随着竞争层次的提高，家族企业对外部能力资源的依赖程度不断提高，家族内部能力资源的地位逐渐下降。此时，如果家族企业的认识依然停留在初创期，就会引起内部和外部能力资源匹配上的权利失衡：一方面依赖性强的外部能力资源得不到有效的控制，另一方面给予不再依赖的内部能力资源过多的重视，这种没有及时调整的认知演变为分歧偏误，导致外部能力资源的流失。因此，家族企业应该在这一阶段建立与外部能力资源的桥联机制，即要求企业构建和职业经理人之间的算计性信任，为企业外部能力资源提供充足的激励使之继续为企业服务。

4.1.3　成熟期的制度信任：桥联外部资源的相互融合

进入成熟期以后，面临的竞争环境要求家族企业必须把具备高水平专业知识的外部能力资源作为主要的依靠。此时，家族内部能力资源的形式已经发生了改变，它不再是内部成员自身的能力和专业技能，而是家族企业的决策者（一定是家族成员）通过不对称的信息优势建立起的经营诀窍、盈利模式、生产流程等需要结合职业经理人专用性人力资本的核心知识资源。仅仅依靠算计性信任对应的桥联机制，基于其自身的缺陷已经不能满足企业长足发展的需要，家族企业和外部能力资源在相互依赖、相互算计的基础上，已经走向相互融合，这就要求企业构建基于制度信任的桥联机制。

4.2　嵌入式的制度信任加上绝对控股模式有利于家族企业应对成长期波动

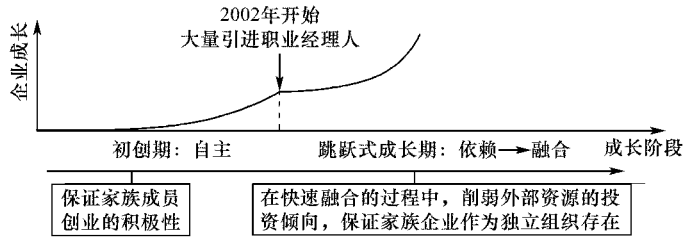
方太的发展路径存在其特殊性。董事长茅理翔在1996年创办方太之前，曾经创办过一家电子点火枪厂。在初次创业过程中，茅理翔通过间接学习中国其他家族企业实践中的失败经验和直接学习现代企业管理理论，已经充分了解信任问题可能给家族企业带来的危机，这也是茅理翔在创办方太之初就提出“淡化家族制”的重要原因。与普通的家族企业相比，方太的成长过程有两大不同之处：

第一，方太将成熟期的举措提前，在以极其开放的姿态吸纳外部能力资源的同时注重相互融合。方太从2002年开始大量引进职业经理人，同时企业内部仅保留总裁和董事长为家族内部成员，在不断完善各类制度、优化算计性信任的同时，大力推进企业文化建设，促进制度信任的发展，因此没有出现典型的分歧偏误问题。在方太，职业经理人能够积极地投入专用性人力资本，通过携手并肩的发展，企业的各类经营诀窍已经和职业经理人的专用性人力资本高度融合，在共同的信仰下形成了极强的竞争力。按照茅理翔的判断，“方太只是取得了初步的成功”，还不算进入成熟期，但是方太所处的阶段又和普通家族企业的成长期不同，作者称之为跳跃式成长期，此时的方太融合了成长期和成熟期的部分特征。

第二，方太十分注重家族绝对控股的重要性。根据茅理翔提出的家族企业发展阶段论，真正处于成熟期的家族企业应该是产权共享，内部员工和职业经理人都能够享受股权，甚至企业可以公开上市，家族成员只是相对控股。但是方太目前处于跳跃式成长期，虽然企业已经初步构建了制度信任，但是快速变革增加了企业面临的不确定性，方太的各项制度还在不断优化、组织结构还在不断调整，此时外部人力资本的投机性依然较强，算计性信任可能还存

在漏洞。为了保证企业发展的稳定性，企业家需要桥联机制之外的手段来加强对外部能力资源的控制，家族绝对控股的意义与重要性恰巧在此。绝对控股可以视为成长期波动环境下对家族企业核心知识资源的一种保障机制，可以保证家族成员（比如总裁）对企业各项决策的最终控制权，对出现的问题进行强有力的纠正，避免职业经理人的各种投机行为损害企业的重大决策。正如茅理翔所说，“授权不等于不管”。

方太能力资源结构与信任机制演化关系如图8所示。



能力资源	内部能力资源：家族内部成员的专业知识和技能	内部能力资源：企业掌握的经营knowhow 外部能力资源：经理人的专用性人力资本
分歧偏误	企业经营只能依靠内部能力资源，分歧偏误是正确的认知	企业对外部能力资源的依靠增强，通过文化和制度建设消除分歧偏误
信任载体	家族信任：对家族成员充分信任和授权	桥联机制：算计性信任与制度信任
具体措施	现任总裁茅忠群发挥专业特长，亲自参与产品的策划和研发	算计性信任：授权、身股制、去家族化、成长激励 制度信任：系统的企业文化建设

图8 方太能力资源结构与信任机制演化关系

Fig. 8 Evolutionary relationship between Fotile's capability-resource structure and trust mechanism

4.3 双层信任模型是家族企业消除分歧偏误、走向成熟期的关键

4.3.1 方太的算计性信任建设

企业与职业经理人之间的算计性信任在于权衡自身收益与损失的结果博弈。方太的制度建设一方面增强了职业经理人“背叛”企业的成本，减少了“叛离”带来的预期收益；同时又增加了职业经理人继续为企业效力的预期利益，从而使理性的职业经理人愿意选择信任企业。同样，这类制度建设也把企业的运行完全交给了职业经理人，企业如果不信任职业经理人，企业经营就会受到影响。选择信任成为双方的最优策略。

对于职业经理人来说，离开方太意味着放弃“身股制”带来的分红收益和企业提供的发展平台。身股收益是企业和职业经理人的利益共享，可以给职业经理人提供与持有股份一样的经济激励，但是职业经理人如果离开企业，手中的身股不能像股票期权一样变现。“身股制”还有利于留住部门内的骨干员工，避免职业经理人在“叛离”时鼓动团队一起离开企业，可以削弱职业经理人“叛离”的预期收益。完善的培训机制、充分的授权和没有家族成员干预的环境表明了方太对职业经理人的态度，职业经理人可以充分发挥自身的能力，借助方太已经具备的资源和品牌，实现自我价值的提升，权衡利弊的职业经理人会选择继续投入自己的专用性人力资本。

对于家族企业来说，通过“淡化家族制”的改革和充分的授权，企业的日常运行已经高度依赖外部的职业经理人，在经营过程中形成的具备“knowhow”特点的管理知识和技术知识都凝结着职业经理人的专用性人力资本。一旦离开这些职业经理人，企业的竞争力将会受损，因此企业需要留住职业经理人。方太的实践表明，通过提供完善的培训机制和“身股制”等激励作用，不仅可以加速职业经理人的能力提升，有利于稳定职业经理人队伍，还有利于提高企业自身的竞争能力。

4.3.2 方太的制度信任建设

制度信任不再仅仅是基于利益取舍的策略，而是企业和职业经理人在统一的价值观下为了共同的目标而奋斗。企业文化建设的目的恰恰在于帮助职业经理人建立和企业同样的价值体系，把职业经理人的自我实现需求和企业的发展目标统一起来。实际上，企业的制度建设是企业文化建设框架中的一部分，制度建设在文化的“洋葱层”中属于外层，是文化建设的具体和可操作的表现，成功的制度建设必然与

文化建设统一。企业文化建设的目的就是构建外部员工(包括职业经理人)和家族企业之间的信任。文化的内核建设是构建制度信任的基础，而整个文化建设都是在为创造信任的氛围而服务。随着企业文化建设的成功推进，制度信任的范围会不断扩大，覆盖原先仅仅依靠算计性信任的区域，从而提高企业的整体信任水平，达到最优的效果(见图9)。

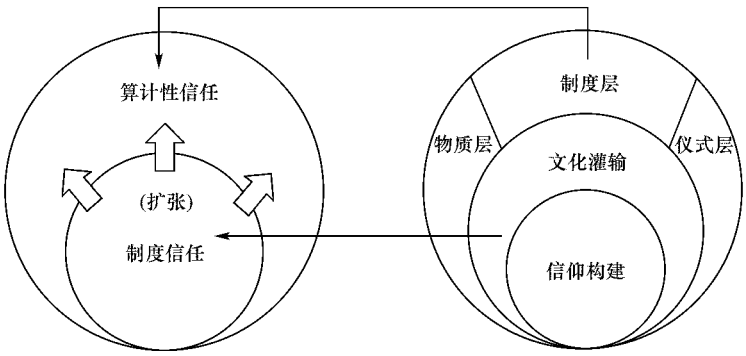


图9　制度与文化重构：方太的双层信任模型

Fig. 9　Reconstructuction of institution and culture: Fotile's double-deck trust model

通过调研和访谈，作者的调研团队可以直接感受到方太制度信任建设的成果。茅理翔和茅忠群对方太的职业经理人队伍现状相当满意，本研究团队采访的职业经理人对茅忠群总裁都有很好的印象。职业经理人可以根据自己的判断自由地开展工作，认为方太能够继续现在的现代管理道路，认为留在方太可以给自己带来更大的提升。这种现象说明职业经理人和家族企业之间的心理契约让双方都很满意，双方都坚信对方会继续现在对自己有利的行为。这种稳定的心理契约，使得方太的各项制度和决策可以得到充分的落实，各级的管理者都能够积极地投身于企业的经营工作，保证了方太绩效持续稳定、利润逐步提高的势头。

4.3.3　双层信任模型

对于家族企业来说，基于制度建设和文化建设形成的双层信任模型具有重要的实践价值：通过制度建设实现浅层的算计性信任，通过文化建设实现深层的制度信任，同时制度信任也使得算计性信任得以维持。对于长期在家族企业工作的职业经理人，更高的社会相似性促进了制度信任，算计性信任不再重要。对于新进入家族企业的职业经理人，在制度信任还没有稳固之前，算计性信任保证了双方合作的态度。仅仅构建算计性信任只能让图2中双方行为的均衡点落在第三象限，但是通过构建制度信任可以让均衡点不断地向右上方移动。

双层信任机制的演化，除了与企业制度建设和文化建设的成败密切相关之外，还受到企业自身能力资源结构的反向影响，特别是在家族企业的成长过程中，随着侨联外部资源由相互依赖发展到相互融合，家族企业的专用性资产与职业经理人的专用性人力资本已经融合成为企业核心竞争资源，这就使得双方的算计性信任影响进一步减弱，客观上要求制度信任居于主导地位。

5　研究结论与展望

5.1　研究的理论价值

本文对家族企业不同发展阶段能力资源结构与层级信任演化的动态研究具有如下理论价值：

(1)家族企业能力资源结构与层级信任之间的交互演化与影响

已有研究多关注家族企业异质性能力资源本质及其作用[43-45]，并且基于资源观视角探讨家族企业异质性资源如何传承及其纵向演化效应[46-48]，但缺乏对家族企业能力资源结构横向演化的动态关注。本研究在已有研究的基础上进行了延伸，重点探讨家族企业发展过程中“为什么”和“如何”打开家族企业边界，在横向边界扩展中能力资源结构的演化以及信任机制的影响。本文采用动态过程视角，揭示家族企业能力资源结构变化过程中分歧偏误产生的不同诱因，层级信任机制是如何作用于分歧偏误，并在不同阶段与家族企业能力资源结构产生互动关系，从而打开了家族企业不同发展阶段能力资源结构演化与层级信任载体桥联机制匹配的“黑箱”。研究结论表明，家族企业之所以能顺利成长，根本原因在于自身能力资源结构的不

断优化——家族企业在自身成长过程中，通过打开企业横向边界，吸纳并接受外部职业经理人的专用性人力资本加以链接与融合，保持了企业优势资源的不断更新。同时，通过不同阶段层级信任载体（由声誉信任到算计性信任再到制度信任）的桥联机制，家族企业得以高效支配与运营内外部异质性能力资源，及时消除分歧偏误，从而有力促进了家族企业的快速成长。

（2）家族企业控制权与层级信任之间的关系

从家族企业发展来看，其在初创期与成长期面临的风险相对较大，因此，家族企业在这两个阶段的控制权变化与层级信任载体的关系也就具有了新的含义。对于初创期的家族企业来说，经营目标相对不高，完全依赖家族内部资源投入的情境决定了家族完全控股的必要；与此相适应，依托创始人的声誉支持，不仅可以强化内部资源的凝聚效应，而且也能有效抵御外部市场风险的冲击；当家族企业步入成长期时，随着家族企业横向边界的打开，企业内外部异质资源的整合导致不同程度分歧偏误的出现，算计性信任的存在加大了家族企业治理体系的难度。许多企业在这一阶段加大了制度建设，以此来平衡算计性信任的不利影响；也有企业提前引入文化建设，通过构建制度信任的氛围来淡化算计性信任的不利冲击。但由于成长期的不确定性以及企业相应制度建设乃至文化建设可能存在的漏洞，家族企业在这一阶段面临的波动性仍然较大，外部人力资本的投机性依然存在。在这一情形下，强化家族企业股权的控制意义，在某种程度上提供了应对波动性的一种有效保障机制，它使得在算计性信任影响下，外部职业经理人的机会主义不至于导致家族企业组织层面产生较大范围的冲突与变化，从而有助于家族企业稳步推进自身能力资源结构的有序变迁，并促进家族企业双层信任机制不断完善。

除了家族企业股权控制外，由于在现代企业中，“人力资本与其他投入到企业生产经营中的资本一样，也应该成为控制权的一种重要来源”[49]，而分歧偏误的存在，借助职业经理人的专用性人力资本的作用，又会对家族企业投入专用性资产产生影响[30]。这一状况表明：家族企业在实施股权控制的同时，应该高度重视职业经理人的专用性人力资本的作用，其根本原因在于人力资本的专用性与强联结关系两个维度的影响[50]。本文的进一步研究发现，随着家族企业从成长期过渡到成熟期，家族企业的专用性资产与职业经理人的专用性人力资本从相互依赖转为相互融合，能力资源结构发生的前述变化使得家族企业更有可能采取“共生性”控制权意识[50]，多元产权分享也逐渐提上日程。控制权意识的这一转变不仅取决于能力资源结构的变化影响，同时也受到双层信任模型的有效制约（比如在算计性信任和不稳固的制度信任氛围下，考虑到人力资本的投机性，家族企业则会拒绝“共生性”控制权意识。方太在其跳跃式成长期，即便提前建设了制度信任，但企业目前仍是实施“身股制”而未开放职业经理人持股制度，其原因就在于此）。

控制权变化模式下的过程影响如图10所示。

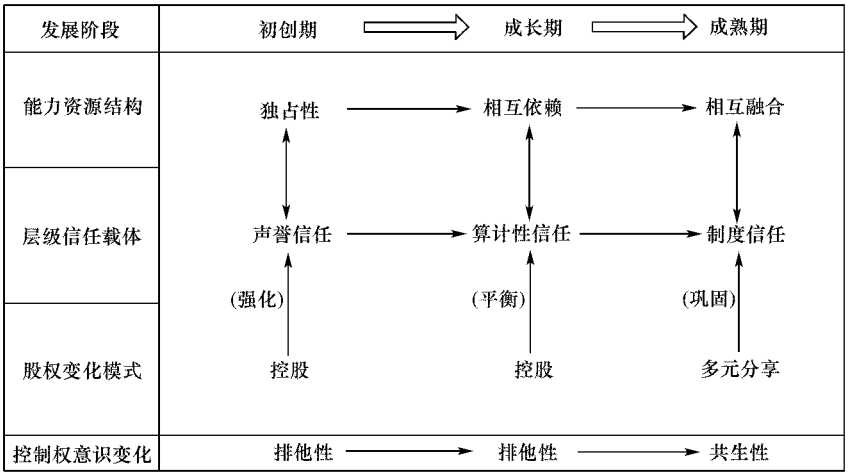


图10 控制权变化模式下的过程影响

Fig. 10 The process influence under the mode of variable controlling rights

5.2 研究的管理启示

本研究的管理启示体现在家族企业和职业经理人两方面。

首先，对于家族企业来说，打开企业能力资源结构的横向边界来探索家族企业传承与发展同样值得重视。在横向边界打开后，家族企业的能力资源结构最为重要的变化在于如何实现企业专用性资产与外部经理人专用性人力资本的有机结合。家族企业可以通过开放的心态吸纳更多的外部资源，借以丰富自身的能力资源结构；与此同时，通过引进不同层级信任载体的桥联机制，不仅得以消除分歧偏误，而且对于高效整合外部资源、促进家族企业能力资源结构的有序发展具有重要意义。

家族企业经过初创期的成功发展后，进入成长期往往会面临更多不同的管理情境，比如纵向的家族异质性资源的传承、横向的能力资源结构的开放组合等。不少家族企业对于家族内部纵向资源传承相对熟悉，其采取的策略也更多偏向于初创期许多被证明成功的做法，比如进一步延展创始人声誉与社会资本达到对继承人合法权威的树立认可、过于依仗家族内部成员的经验能力参与企业诸多方面决策等。但问题往往具有“双刃剑”效应，家族企业在这一阶段已经面临自身能力资源结构变更的需要，而职业化又是中国家族企业成长过程中很难破解的瓶颈[51]，如果家族企业还是遵循“路径依赖”的影响，就有可能导致分歧偏误的产生，这将使家族企业与外部职业经理人的资源协调配置产生低水平的竞夺，最终导致家族企业走向没落。相反，如果家族企业在成长期能够更多关注自身能力资源结构的横向边界效应，并在横向边界打开后引进层级信任载体的桥联机制的匹配，则不仅有利于家族企业吸纳更多外部资源来更新自身能力资源结构，而且能够避免分歧偏误的不利影响，并在与外部资源整合的过程中更好地促进自身能力资源结构的优化。

其次，对于职业经理人来说，在加盟家族企业事业发展后，重视双层信任机制的影响效应，以自身高水平行动获得企业认可，实现合作共赢，是外部人力资本在家族企业能力资源发展中做出的重要贡献。

人力资本价值的不易测量以及人力资本自身具备的诸多隐性特征使得对人力资本的评价不仅成为学术界研究的热点[52]，也成为困扰企业实务界运用人力资本的现实问题。许多家族企业在初创期相对封闭的状态下运营自身人力资本的成功经验使其相信：人力资本对企业绩效的贡献，不仅在于这一资本形态作为一种要素需要嵌入到企业能力资源结构中，更为重要的是这一资本形态需要赢得某种信任机制的侨联支持以及建立某种泛家族文化的联系效应（比如获得家族企业创始人认可或者与家族声誉发展建立某种联系等）。对于新加盟家族企业的职业经理人来说，重要责任有促进家族企业成长，通过算计性信任合理维护自身的合法权益，不断帮助家族企业完善现代企业制度建设；与此同时，通过融入家族企业的价值观与企业文化建设，指导自身的专用性人力资本与家族企业的专用性资产向更高水平的方向发展与融合，不仅关系到职业经理人自身价值的实现与提升，更是职业经理人专用性人力资本在家族企业发展平台上与企业资本合作实现“二次创业”——价值共创的有益尝试。

5.3 研究的局限性与展望

尽管本研究揭示了家族企业能力资源结构横向发展过程中资源演化与层级信任载体动态配置之间的关系，得出了一些有价值的结论，但还存在一些不足，主要是单案例研究样本固有的局限[53]。本文所采取的方太案例不仅是关于家族企业能力资源结构变化的一个个案，而且其本身也具有一定特殊性（即方太的跳跃式成长期综合了一般家族企业成长期与成熟期两个阶段的部分特征），而且样本企业来自制造业的高端市场，具有一定市场垄断属性。那么对于其他来自制造业的中低端市场和完全竞争市场的家族企业而言，其成长过程中的能力资源结构变化以及职业经理人专用性人力资本的加盟又具有什么样的特性与影响？在今后的研究中作者将进一步采集和分析其他类型行业和市场中的案例，以求对本研究得出的结论进行补充和完善；同时，作者拟将家族企业能力资源结构的纵向演化模型也一并纳入后续研究中，通过纵向与横向结构变迁的比较，更系统地揭示家族企业不同生命周期发展阶段的能力资源结构变迁及其与信任机制之间的影响机理。

参考文献：

[1] Kets De Vries, Manfred F R. The dynamic of family controlled firms: The good and bad news[J]. Organizational Dynamics, 1993, 21(3): 59-71.

[2] Villalonga B, Amit R. How do family ownership, control and management affect firm value? [J]. Journal of Financial Economics, 2006, 80(3): 385-417.

[3] 粟战书. 中国家族企业发展中面临的问题与对策建议[J]. 中国工业经济, 2003(3): 87-93.

[4] 窦军生, 贾生华. "家业"何以长青——企业家个体层面家族企业待机传承要素识别[J]. 管理世界, 2008(9): 105-117.

[5] 余向前, 张正堂, 张一力. 企业家隐性知识、交接班意愿与家族企业代际传承[J]. 管理世界, 2013(11): 77-88.

[6] 朱建安, 陈凌. 管理理论、中国情境与家族企业研究[J]. 管理世界, 2014(7): 168-171.

[7] Schulze W S, Lubatkin M H, Dino R N, et al. Agency relationships in family firms: Theory and evidence[J]. Organization Science, 2001, 12(2): 99-116.

[8] Schulze W S, Lubatkin M H, Dino R N. Toward a theory of agency and altruism in family firms[J]. Journal of Business Venturing, 2003, 18(4): 473-490.

[9] Chrisman J J, Chua J H, Litz R A. Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence[J]. Entrepreneurship: Theory and Practice, 2004, 28(4): 335-354.

[10] Carney M. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms[J]. Entrepreneurship: Theory and Practice, 2005, 29(3): 249-265.

[11] 储小平. 职业经理与家族企业的成长[J]. 管理世界, 2002(4): 100-108.

[12] 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.

[13] 李新春. 经理人市场失灵与家族企业治理[J]. 管理世界, 2003(4): 87-95.

[14] 卢福财, 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): 89-93.

[15] 张维迎. 企业家与职业经理人：如何建立信任[J]. 北京大学学报(哲学社会科学版), 2003(5): 29-39.

[16] 吴兴华, 杨从杰. 论家族企业与职业经理人之间的心理契约[J]. 华中科技大学学报(社会科学版), 2004(6): 103-106.

[17] 刘少杰. 制度建设：构建和谐社会的根本途径[N]. 中国教育报, 2006-03-09.

[18] 李新春, 陈灿. 家族企业的关系治理：一个探索性研究[J]. 中山大学学报, 2005(6): 107-115.

[19] 徐细雄, 刘星. 创始人权威、控制权配置与家族企业治理转型[J]. 中国工业经济, 2012(2): 139-148.

[20] 陈文婷. 创业学习与家族企业跨代创业成长——基于行业、规模及成长阶段的差异分析[J]. 经济管理, 2013(12): 42-53.

[21] 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.

[22] 许静静, 吕长江. 家族企业高管性质与盈余质量——来自中国上市公司的证据[J]. 管理世界, 2011(1): 112-120.

[23] 储小平, 汪林. 家族企业员工的组织环境认知及对工作表现的影响[J]. 管理世界, 2008(3): 105-114.

[24] 谢俊, 汪林, 储小平. 关系视角的经理人反馈寻求行为：心理预期和政治技能的影响[J]. 南开管理评论, 2013(4): 4-12.

[25] 韩朝华, 陈凌, 应丽芬. 传家属还是聘请专家：浙江家族企业接班问题考察[J]. 管理世界, 2005(2): 133-142, 145.

[26] 曹廷求, 张光利. 上市公司高管辞职的动机和效果检验[J]. 经济研究, 2012(6): 73-87.

[27] Yasemin Y, Joseph T. Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management[J]. Journal of Management Studies, 2004, 41(1): 183-191.

[28] Verbeke A, Kano L. The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias[J]. Entrepreneurship: Theory and Practice, 2012, 36(6): 1183-1205.

[29] 李新春, 胡骥. 企业成长的控制权约束——对企业家控制的企业的研究[J]. 南开管理评论, 2000(3): 18-23.

[30] 裴蓉. 家族企业原理[M]. 北京：北京理工大学出版社, 2013.

[31] Zucker L G. Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920[J]. Research in Organizational Behavior, 1986, 8(3): 53-111.

[32] Gambetta D. Trust: Making and breaking cooperative relations[M]. Oxford: Blackwell Publishers,

1988.
[33] Williamson O E. The mechanism of governance [M]. Oxford: Oxford University Press, 1996.
[34] 奥利佛 E·威廉姆森·治理机制[M]. 北京：中国社会科学出版社，2001.
[35] 张建琦. 经理人"背叛"的机理与雇主的对策取向[J]. 管理世界，2002(5)：104-108.
[36] 胡浩志，吴梦娇. 资产专用性的度量研究[J]. 中南财经政法大学学报，2013(1)：38-46.
[37] 王沛，杨亚平，赵仑. 刻板印象的激活效应：行为和 ERPs 证据[J]. 心理学报，2010(5)：607-617.
[38] Patton M Q. How to use qualitative methods in evaluation [M]. Newbury Park: Sage Publications, 1987.
[39] Yin R K. Case study research: Design and method [M]. 4th ed. London: Sage Publications, 2002.
[40] Pan S L, Tan B. Demystifying case research: A Structured-Pragmatic-Situational (SPS) approach to conducing case studies[J]. Information and Organization, 2011, 21(3): 161-176.
[41] Teece D J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance[J]. Strategic Management Journal, 2007(28): 1319-1350.
[42] Thompson, James D. Organizations in action: Social science bases of administrative theory[M]. New York: McGraw-Hill, 1967.
[43] Sirmon D G, Hitt M A. Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms[J]. Entrepreneurship: Theory & Practice, 2003, 27(4): 339-358.
[44] 窦军生，贾生华."家业"何以长青？——企业家个体层面企业代际传承要素的识别[J]. 管理世界，2008(9)：105-117.
[45] Sieger P, Zellweger T, Nason R S, et al. Portfolio entrepreneurship in family firms: A resource-based perspective[J]. Strategic Entrepreneurship Journal, 2011, 5(4): 327-351.
[46] Handler W C. Succession in family business: A review of the research[J]. Family Business Review, 1994, 7(2): 133-157.
[47] Cabrera-Suárez K, De Saa-Perez P, Garcia-Almeida D. The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm[J]. Family Business Review, 2001, 14(1): 37-46.
[48] 李新春，张鹏翔. 家族企业跨代资源整合组合创业[C]. 杭州：第十届创业与家族企业国际研讨会，2014.
[49] 巴泽尔. 产权经济学分析[M]. 上海：上海人民出版社，1997.
[50] 崔森，欧阳桃花，徐志. 基于资源演化的跨国公司在华合资企业控制权的动态配置[J]. 管理世界，2013(6)：153-168.
[51] 谢俊，汪林，储小平. 关系视角的经理人反馈寻求行为：心理预期和政治技能的影响[J]. 南开管理评论，2013(4)：4-12.
[52] 樊培银，徐凤霞. 关于人力资源价值计量方法的探讨[J]. 中国工业经济，2002(3)：91-96.
[53] Lee A, Baskerville R. Conceptualizing generalizability: New contributions and a reply[J]. MIS Quarterly, 2012, 36(3): 749-761.

Trust and Growing Capability of Family Firms: A Case Study Based on Fotile

ZHENG Fei-hu, CHANG Lei, GE Yu-liang

(School of Economics and Business Administration, Beijing Normal University, Beijing 100875, China)

Abstract: Linking through the thread of recognition conflicts and adjustment over career managers by family firms in the process of development, this paper, based on the successful amalgamation practice of Fotile, assumes the methodology of single-case and dynamic perspective to explore the evolvement and the of family firms' Capability-Resource Structure (CRS) and trust mechanism. It is found that in the process from initiation to the mature stage, the CRS of family firms experienced the transition from independence to interdependence and intermingling; correspondingly, the bricolage mechanism of hierarchical trust has developed from the base of family reputation to calculative trust and institutional trust. The matching of CSR with hierarchical trust played a vital role in the removal of bifurcation bias and contributed to the amalgamation of family firms and career managers' asset specificity. This study puts forth the double-deck trust model, develops the

bricolage mechanism of hierarchical trust and its interaction with family firms' CSR. It also explores the safeguarding effect of ownership in the process of trust evolvement. The conclusions would contribute to the improvement of theoretical and practical development of family firms in China.

Key words: bifurcation bias; calculative trust; institutional trust; dynamic capability; resource dependence