

# The Study on the Influence Which Family Trust on Loyal Behavior of Non-Relatives Core Staff

Kejun Zhang<sup>1</sup>, Yunxi Cheng<sup>2</sup>

<sup>1</sup>School of Management, Shenzhen Institute of Information Technology, Shenzhen

<sup>2</sup>School of Management, Henan University of Technology, Zhengzhou Henan

Email: kejunzh@163.com

Received: Mar. 3<sup>rd</sup>, 2020; accepted: Mar. 19<sup>th</sup>, 2020; published: Mar. 26<sup>th</sup>, 2020

---

## Abstract

Based on the cultures of family and trust, this paper analyzes the social foundation of family trust. And then, it proposes a conception of non-relatives core staff of family enterprise. In the case of psychological absence of "Bao", loyalty degree on family enterprise of non-relatives core staff declines and the interested behavior increases. At last, it proposes some advices for this problem.

## Keywords

Family Trust, Non-Relatives Core Staff, "Bao", Loyal Behavior

---

# 家族主义信任对非亲属核心员工忠诚行为影响研究

张可军<sup>1</sup>, 程云喜<sup>2</sup>

<sup>1</sup>深圳信息职业技术学院管理学院, 深圳

<sup>2</sup>河南工业大学管理学院, 河南 郑州

Email: kejunzh@163.com

收稿日期: 2020年3月3日; 录用日期: 2020年3月19日; 发布日期: 2020年3月26日

---

## 摘要

首先从家文化和信任文化两个方面分析了家族主义信任存在的社会基础, 然后在此基础上提出了家族企

业非亲属核心员工的概念, 认为在“报”的心理缺失情形下, 家族企业非亲属核心员工对家族企业忠诚度下降、谋私利行为增多, 最后针对分析的问题, 提出了几点建议。

## 关键词

家族主义信任, 非亲属核心员工, “报”, 忠诚行为

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

改革开放四十年来, 我国的私营企业得到了极大的发展。据统计, “十一五”期间我国私营企业对GDP贡献率达到60%, 解决社会劳动力就业75%以上, 税收贡献率达到了50%, 对一个国家经济与社会的发展而言, 还有什么比这些数据更有说服力。今日中国的私营企业, 根据众多课题组的调研报告和专家们的研究, 家族拥有是一种普遍采用的形式, 在企业内部的管理上广泛存在着家族制管理, 家族企业的经济活动已经日益成为我国的一个重要经济现象, 家族企业也成为我国私营经济乃至国民经济的重要组成部分。然而, 与我国家族企业蓬勃发展格格不入的是, 我国经济学界和管理学界长期对家族企业研究的忽视[1] (储小平, 2000)这不得不引起学界的重视。

## 2. 家族主义信任

家族主义信任问题涉及到两个大的方面: 家文化和信任文化问题。中国是一个家文化传统最为悠久和深厚的国度。台湾著名学者李亦园认为中国文化是“家的文化” [2] (李亦园, 1988)。汪丁丁也指出, 从那个最深厚的文化层次中流传下来, 至今仍是中国人行为核心的, 是“家”的概念[3] (汪丁丁, 1995)。在以宗法群体为本位和这种根深蒂固的“家文化”影响下, 费孝通先生所揭示的“差序格局”社会心理特征就不足为奇了, 它表示中国人在处理各种利益关系和人际关系时, 是以自我为中心、按照亲疏远近来形成不同的圈层, 由内向外分别是家人、熟人、外人组成的圈层结构, 在处理与不同圈层个体的关系时, 分别遵循义务、情感、公平原则, 对家人而言, 彼此之间背负的是无需理由的义务, 不管是对是错, “关系”总是强于外人的, 即所谓的血浓于水。这就是中国的家文化。乡土社会与宗法群体下的家文化, 也可以通过拟亲化来实现“家”的概念的扩展, 如通过认干亲、结亲、结拜等形式把外人拉入到家人的行列, 从而实现身份和信任的转换。这也是信任向外延伸的方式, 但是, 至亲依然是最值得信任的人。

信任研究一直是中西方学者都非常关注的研究问题。一直以来, 学者们一般都认为中西方社会的信任存在着不同的社会基础, 华人社会的信任是基于身份和认知的特殊信任, 这种基于身份和认知的信任导致对陌生人是缺乏信任的, 但对熟人圈中的个人信誉和口碑却特别在乎。熟人圈是类似榫卯结构的相互嵌入、相互背书、相互制约的人脉网络, 从组织机制上最大程度的降低和规避了内部风险[4] (韩树杰, 2015)。相比于西方的普遍信任原则, 中国是内外有别的特殊主义信任。也正是这个原因, 家族企业内部的信任关系比较容易向熟人传递(如通过泛家族化), 而难以向生人传递。中国文化下信任结构的特殊性在于中国特定的家族主义价值观和行为方式, 或者说, 特殊主义的具体体现是与家族主义性关联的。对于家族或家族化成员(自己人)表现出极高的信任, 而对于非家族(化)成员(外人)则呈现出很低的信任或不信任。

任。这种基于家族主义价值观之上的特殊主义信任我们称之为家族主义信任[5] (李新春, 2002)。家族主义信任对家族企业从“小磨坊”走向“大企业”具有重要的重构作用。

### 3. 家族企业非亲属核心员工

家族企业的发展对人才从数量和质量两个方面提出了更高的要求, 而中国人力资源市场经过几十年的建设和发展也造就和储备了各类大量人才, 当家族内部的人才不能满足企业经营发展需要时, 企业内部的一些重要职位或岗位也要拿出来, 由从外部人力资源市场招聘的、有能力的“外人”来担任, 这些占据家族企业重要岗位、有能力、能为家族企业带来核心价值的“外人”共同组成了家族企业非亲属核心员工, 他们主要是家族企业内部任职的职业经理人和技术、市场、法务等各类骨干人员。大量的非亲属核心员工进入家族企业任职, 既为家族企业的发展带去了新的管理理念与方法、规范了企业规章制度、升级了生产技术、注入了新鲜力量等等有利的一面, 但也不能忽视其产生的不利的一面。

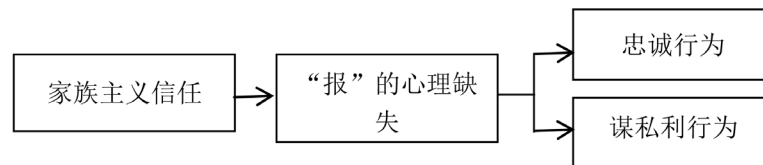
我国家族企业的信任是建立在家族主义信任基础之上的, 在骨子里, 家族企业企业主对这些“会念经的外来和尚”是不信任或低信任度的, 不管家族企业非亲属核心员工如何表忠诚、卖力干、出业绩, 他们始终位于家族企业企业主“差序格局”圈层的外圈层, 这主要体现在两个方面: 一是家族企业最关键的岗位一般都是家族企业企业主“自己人”担任, 如财务、采购、审批(大额)等岗位, 任职这些关键岗位是企业主根据是否是“自己人”身份决定, 而非基于专业角度(如能力与人品等)来决定; 二是事先承诺的股权分配要么一拖再拖不了了之、要么干脆不给, 企业是“我的”、“我家的”意识深入骨髓, 害怕、忌讳“外人”染指家族企业的企业控制权。家族企业非亲属核心员工在心理上得到的是企业的不信任或低信任度, 虽然短期内薪酬和福利方面可能相对丰厚, 但在更能鼓舞人心的长期保障方面(如股权)承诺却不能兑现。因此, 从根本上说, 对家族企业非亲属核心员工来说, 比较符合马云说的最真实的两条: 钱没给到位, 心委屈了。这会导致身在家族企业的非亲属核心员工内心深处缺乏安全感, 特别是地位安全感和长期利益安全感。当地位和长期利益不能通过协议来加以规范和约束得到保障时, 他们就会自己琢磨着如何去实现它们, 如通过发展派系来壮大自己的力量以巩固、确保地位, 通过一些私利行为来为自己谋一些不正当的利益以弥补得不到的长期利益。作为非亲属核心员工对自己在家族企业中所处的不确定情境的一种回应, 会使得非亲属核心员工与其任职的家族企业在心理和行为上渐行渐远, 最终影响家族企业非亲属核心员工对家族企业的忠诚度。

### 4. 家族主义信任对非亲属核心员工忠诚行为的影响

家族企业非亲属核心员工进入家族企业任职, 本质上是利益驱动下人力资本与企业资本的市场合作行为。Powell [6] (1990)认为, 经济行为中, 权力、市场和信任是促成和维系合作的三种机制。在家族企业内部, 权力可以保证基本的、最低程度的、表面上的合作, 市场本质上是一种对等的交换关系, 只有信任才能切实保证发自内心的深度合作。而家族主义信任是基于一种特殊的私人信任原则, 而且家族企业企业主非常明白, 自己与家族企业非亲属核心员工之间是明确的工具性关系, 谈情感讲义务都是工具性关系脉脉含情的面纱而已。薛天山[7] (2008)指出, 当一个中国人面临必须给予信任, 必须将一个有一定难度的任务委托给他人去完成的情境时, 其可能的行动策略有三: 策略一: 当然是选择有保障的人给予信任, 能够赋予保障的正是私人关系; 策略二: 信任没有私人关系的人, 但是采用“防”的方式降低风险; 策略三: 委托给无私人关系的外人, 并且通过关系运作的方式将其拉入自己人的圈子里来。很显然, 家族企业企业主与家族企业非亲属核心员工之间不存在私人关系, 同时也没有动力通过关系运作将其拉入“自己人”的圈子, 因此, 以“防”为主的策略二就成为家族企业企业主的不二选择。家族企业非亲属核心员工当然也能看透自己是家族企业企业主有意无意地被“防”的对象, 这种情形下他们自然

不会产生知恩图报的心理,更多的是心里惦记着自己能否多谋一些利益,既包括通过各种斗争形式争取的,也包括通过各种上不了台面的谋利行为谋取私利。

中华民族是最善于在“人情债”中你来我往的民族,同时也是最怕欠人情的民族。因此,中国人“报”的心理非常浓厚,自古就有“投我以桃,报之以李”、“受人滴水之恩,当以涌泉相报”的说法。在中国人心里,回报、报答、忠诚于对你有“恩”的人是自己的责任和义务,是值得称赞的道德行为,是做人的标准。反之,则会被世人唾弃和不齿。假使家族企业的信任不是建立在家族主义信任基础之上,经过一定的考察后能够给予非亲属核心员工充分的信任,让他们感受到家族企业企业主对他们有知遇之恩,那么,即使在没有契约保证的情况下,基于“报”的心理,家族企业非亲属核心员工也会尽力去报答家族企业企业主(这里不排除不知恩图报的少数人),对其产生忠诚心理和呈现忠诚行为。但现实却更可能是相反。一方面,家族企业为了从外部引进非亲属核心员工,一般给予的初始待遇比较诱人和有吸引力,部分家族企业也给非亲属核心员工在未来画了个“大饼”,如服务多少年、达到什么样的业绩水平,会给予一定的股权激励。但是,最终能够给非亲属核心员工兑现股权的家族企业少之又少。如果说比较丰厚的初始待遇和规划的未来“大饼”还能激发非亲属核心员工产生一定程度的“报”的心理的话,那么随着时间的推移,现实越来越偏离家族企业非亲属核心员工的“期望值”,这种“报”心理也会逐渐减弱到不起作用的程度,造成家族企业非亲属核心员工“报”的心理缺失。另一方面,家族主义信任会将家族企业非亲属核心员工置身于不确定的境地,如前所述,会导致非亲属核心员工内心深处缺乏安全感,特别是地位安全感和长期利益安全感,加上明白自己是被“防”的对象,在这种情况下,家族企业非亲属核心员工“报”的心理缺失也就不足为奇。“报”的心理缺失,加之家族企业企业主与非亲属核心员工之间并不存在能够赋予保障的私人关系,那么家族企业非亲属核心员工难以对家族企业产生忠诚感及忠诚行为,甚至导致忠诚行为的反面、出现谋私利行为,也就是不难理解的事情了。由此,我们推断:家族主义信任会导致非亲属核心员工回报心理缺失,进而导致非亲属员工的忠诚行为减少、谋私利行为增多。我们对几家家族企业的长期跟踪调查也证实了我们的推断。其影响机制如下图1所示。



**Figure 1.** The influence of familial trust on the loyalty behavior of non relative core employees

**图 1.** 家族主义信任对非亲属核心员工忠诚行为的影响

“报”的心理缺失,导致家族企业非亲属核心员工对家族企业忠诚度下降,忠诚行为减少、谋私利行为增多。主要表现在以下几个方面:

第一,组建小团体,发展派系。外部人才市场的人才被引进家族企业后,会通过介绍、推荐、引进与自己有着密切关系的各种人才来到自己所在的家族企业任职,然后形成以自己为核心的、利益上相互支援的小团体,这些具有连带特征的利益小团体就组成了家族企业内部的派系。每个派系通常以某一个高阶职位的非亲属核心员工为核心人物、由多名非亲属核心员工组成,派系内部立场一致,在利益上相互支援。

第二,政治斗争盛行,有时甚至凌驾于企业利益之上。家族企业内部存在不同派系,不同派系都想获得家族企业企业主的“信任”而更被看重,彼此通过各种方式竞争着,既包括良性的竞争,也包括一些见不得光的不良竞争,以确保能在更大程度上实现自身利益。需要说明的是,不同派系争取家族企业

企业主的“信任”对彼此来说都是相对的,即大家一样都处于低信任水平,但相对另一方,自己一方更得到企业主的信任。

第三,在心理和行为上与所任职的家族企业渐行渐远,并导致离职意向增强或离职行为。在中国文化里,“报”的心理能产生强大的义务感来源。“报”的心理缺失,使得家族企业非亲属核心员工难以产生对所任职家族企业休戚与共的感情,当非亲属核心员工认为他应该得到却没有得到、没有达到内心的期望值水平、到期企业主不能兑现承诺等情况时,他们首先从心理上疏远任职的家族企业,进而体现在行为上也与所任职的家族企业渐行渐远。

第四,谋取私利的动机增强,谋取私利的行为增加。客观地对比,家族企业给予非亲属核心员工的正常待遇是富有吸引力的。但是,当家族企业非亲属核心员工“心”得不到信任、“薪”(主要是长期利益方面)得不到保障和兑现、“位”可能朝不保夕时,他们会有更强的动力去关注如何实现自身利益,也会产生更多的谋取私利的行为,原因可能是在他们心里,他们只是这个服务的家族企业的“过客”而已。

很显然,家族企业信任在规避风险方面满足了企业主的心理安全感,在行为和效果上也能一定程度防范风险,但最终可能会导致家族企业非亲属核心员工与家族企业离心离德,产生一定的负面效应。如何充分发挥正面效应、抑制负面效应是应加强的研究课题。

## 5. 几点建议

家族主义信任在中国社会有其存在的深厚社会基础,民营企业中广泛存在家族制因此也并非民营企业任性的表现,这都是源自家庭忠诚是家族企业激励和绩效非常强大源泉的信念。但是,民营企业(家族企业)发展到今天,也应为适应社会变化做出适当的调整。否则,过分强调家族主义信任则可能会使其成为家族企业不断发展的障碍。在此,从以下几个方面提出几点建议:

### 1) 家族企业企业主格局

家族企业企业主要站高看远,有更大的格局。对家族企业企业主而言,把家族企业做大做强、为社会做出更大的贡献,应成为超越经济财富以上更高层次的追求,把家族企业视为承载家族价值、家族荣誉的载体,而非仅仅或过分强调经济载体。

### 2) 家族企业控制

家族企业主理性看待家族企业的控制与绝对控制。激励家族企业非亲属核心员工,使其有想法、有恒心与家族企业不离不弃、荣辱与共,使其从追求经济刺激转变到追求事业激励,需要给予非亲属核心员工企业主人身份感,让家族企业非亲属核心在家族企业里也有“恒产”,这也是现代社会对人力资本价值认可与尊重的体现。

### 3) 家族企业非亲属核心员工

从自身来讲,家族企业非亲属核心员工在人品方面要“行得端坐得正”,从家族企业方面来讲,人品考察应贯穿对家族企业非亲属核心员工长期考察。一般说来,在信任的维度上,在基于能力的信任方面,非亲属核心员工都是经过市场筛选的,是能得到家族企业方面的认可的。家族企业与非亲属核心员工的“联姻”能否走的更好,更重要的是家族企业对非亲属核心员工基于人品的信任。

### 4) 企业文化

企业文化塑造积极、健康的企业竞争文化,弱化企业圈子文化。用优秀企业文化去引导、塑造、整合不同来源的非亲属核心员工的思想和行为,激励非亲属核心员工建立和维持积极向上的竞合关系,弱化和抑制圈子、小团体和圈子文化,把大家的思想统一在企业价值观基础之上。

家族企业问题的研究任重道远,学界路漫漫兮上下而求索。

## 基金项目

河南省教育厅人文社会科学研究项目：家族主义信任及其对非亲属核心员工忠诚行为影响研究(2012-DC-029)。

## 参考文献

- [1] 储小平. 家族企业研究: 一个具有现代意义的话题[J]. 中国社会科学, 2000(5): 51-58.
- [2] 李亦园. 中国人的家庭与家的文化[M]//文崇一, 萧新煌. 中国人: 观念与行为. 台北: 巨流图书公司, 1988: 113.
- [3] 汪丁丁. 经济发展与制度创新[M]. 上海: 上海人民出版社, 1995: 21.
- [4] 韩树杰. 中国人的组织行为逻辑[J]. 中国人力资源开发, 2015(13): 1.
- [5] 李新春. 信任、忠诚与家族主义困境[J]. 管理世界, 2002(6): 87-93+133+156.
- [6] Powell, W.W. (1990) Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, **12**, 295-336.
- [7] 薛天山. 中国人的信任逻辑[J]. 伦理学研究, 2008(4): 70-77.