

关系治理的内容体系及其运行逻辑*

吴 炯 胡羽衡

(东华大学旭日工商管理学院,上海 200051)



内容摘要:关系治理与契约治理作为各具特色的两种公司治理模式,在企业成长中相互补充、相互转换。但与理论框架较为清晰的契约治理相比,关系治理的内容体系与运行逻辑仍有待探索。在现实实践中,家族企业代际传承阶段时常发生激进的治理模式调整,凸显了关系治理与契约治理的共性与差异。为此,本文收集了 61 家上市家族企业相关的质性素材,比较了代际传承前后的治理模式。研究发现:第一,相对于契约治理的治理结构和治理机制,关系治理的内容体系包括关系衔接和关系准则两部分,前者由亲信安置与格局部署构成,后者依靠心智结构准则、权威准则与信任准则运行;第二,基于质性资料归纳了“个体行为动机—关系互动秩序—组织结构属性”的治理模式运行逻辑,在比较中挖掘出关系治理的个体非经济理性人动机、共同体关系的嵌入式互动状态及以“礼”为核心的自然系统特征。本研究为企业识别与运用关系治理模式提供了理论基础,也对家族企业代际传承有一定指导意义。

关键词:关系治理 契约治理 家族企业

中图分类号:F276.5 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2022)09—0085—22

一、引言

企业治理是一种制度安排,旨在解决企业参与者未来可能产生的矛盾冲突(李维安等,2019)^[1]。契约治理和关系治理是企业治理框架下的两条分支。当前的主流理论体系建立在委托代理理论、产权理论等企业契约理论之上,为契约治理研究提供了坚实的理论支撑(杨瑞龙和聂辉华,2006)^[2]。但是,企业(特别是家族企业)的重要人际纽带往往由关系衔接(Gómez-Mejía 等,2001)^[3],关系治理的行为整合机制利于实现家族成员和高管团队的持续协作(Rosenkranz 和 Wulf,2019)^[4]。关系治理也因此被定义为对社会关系的治理,是一种凭借密切的社会互动去协调组织成员间合作的治理活动(Mustakallio 等,2002)^[5]。相关研究表明,在中国这样一个典型的“关系本位”型社会中(翟学伟,2020)^[6],更加需要依靠本土化色彩的实质性关系进行企业治理(杨光飞,2009)^[7]。

然而,现有的关系治理研究稍显模糊,以下两个问题亟待解答:第一,在内容体系方面,契约治理分别从治理结构和治理机制两个层面设定了企业参与者的合作模式和冲突处理原则(郑志刚等,2016)^[8]。那么,关系治理的基本体系是什么?针对目标不一致与信息不对称等问题,契约治理阐明了解决方法及依据(Lohde 等,2020)^[9]。那么,关系治理的应对举措又是什么?上述问题仍需进一步探讨。第二,在运行逻辑方面,围绕契约治理的研究多立足于经典的理性经济人假设,习

收稿日期:2022-04-01

* 基金项目:国家社会科学基金项目“社会嵌入理论视域下家族企业跨代创业团队的关系治理研究”(21BGL010)。

作者简介:吴炯,男,教授,博士,研究方向为家族企业治理,电子邮箱:whmang@dhu.edu.cn;胡羽衡,女,博士研究生,研究方向为家族企业治理,电子邮箱:yhhu727@163.com。通讯作者:吴炯。

惯沿用传统的经济学思想进行理论解释(Madison等,2016)^[10]。但低度社会化的治理逻辑缺乏对人际互动特征的考量(Granovetter,1985)^[11],正式权力的集中控制亦无法解释关系治理自主性、自发性、自然化的运作过程(胡国栋和罗章保,2017)^[12]。

理论与实践层面分别提供了求解上述问题的两条线索。首先,关系治理与契约治理同被视为有效的治理工具,能够完成相同的治理任务。然而,既有契约治理研究的理论基础较为扎实,且已形成了一个相对清晰完整的分析框架。从某种意义上看,相对成熟的契约治理理论触角或许可以延伸至关系治理研究领域,对应考察并解析关系治理待探究的一系列问题。其次,伴随我国家族企业代际传承井喷期的到来,学界涌现出了诸多“去家族化”研究(Hiebl和Li,2020)^[13],但部分学者却误解并形成了契约治理会逐渐替代关系治理的观点(郑海航和曾少军,2003)^[14]。事实上,对于深植本土制度环境与浓厚家族理念的中国家族企业而言,关系治理是其自然选择,也是维系其在中国情境下的优先选择。因此,通过关注家族企业代际传承前后的治理差异,尝试在与契约治理的关联比较中方可推进对关系治理的理论认识,同时也利于揭示关系治理的独特意义与价值。

本研究以完成代际传承的上市家族企业作为分析对象,从契约治理与关系治理的比对研究视角中获得启发,进而采用比照式研究方法,“镜像”于契约治理的理论核心,深入探讨关系治理内容体系与运行逻辑。首先,研究团队对中国上市家族企业信息进行整理,筛选出已完成代际传承且现任董事长为子代的61家公司。根据收集而得的文本资料,比照企业契约理论内容体系,从治理结构与治理机制两个层面提炼出关系治理的制度要素,搭建了关系治理的内容框架。其次,借助社会嵌入理论,对两种治理模式的驱动逻辑进行了差异分析,将“个体行为动机—关系互动秩序—组织结构属性”的生成路径纳入到比对框架之中予以细致探究,刻画出关系治理的运行机理。

二、理论基础与文献回顾

1. 关系治理的研究现状

学界在对关系治理的相关分析中,研究取向主要分为四类:第一类文献认为关系治理是对社会关系的治理,此处的社会关系指向人际交互状态下生成的关系,而非是通过制度构建或合约缔结而得的关系。关系治理正是凭借这样的社会关系去引导个体行为,协调互动往来,在相互依赖的基础上建立起了关系秩序(罗家德,2020)^[15]。其中,社会网络理论是重要的研究基础,该类研究立足于社会情境,考察网络系统的整体结构与网络成员的社会行为(李维安和齐鲁骏,2020)^[16]。自格兰诺维特将社会嵌入概念引入后,相关研究的关注点开始投向社会关系,不断发掘社会关系的异质性。社会嵌入理论聚焦社会交往过程中的关系状态,并发掘了诸如信任、权威、心智结构等特质要素(格兰诺维特,2019)^[17],这也为关系治理研究提供了重要的理论支撑。因此,本文将尝试延续该研究思路,进一步对关系治理体系展开系统剖析。第二类文献从麦克尼尔的关系契约理论出发,认为关系治理是一项非正式的契约安排,目的在于维系长期关系价值(Macneil,1981)^[18]。换言之,行动者间的关系仍以契约为主导。第三类文献植根于中国传统文化中的儒学思想。部分学者提出,既往研究中的关系治理(relational governance)更多地被赋予“relation”性质,并未突出“关系”的特色,于是他们在中国语境下提出了关系治理(guanxi governance)概念(Nolan和Rowley,2020)^[19]。关系治理(guanxi governance)强调在集体主义导向下培育关系意识,运用“仁、义、礼、智、信”等道德准则指导治理活动(Hammond和Glenn,2004)^[20]。第四类文献从不同侧面去探索关系治理。例如,大量文献聚焦关系的互惠过程,认为关系治理是行为参与者间的关系交换(Blau,1964)^[21];持“权力关系”观点的学者认为,等级化的制度安排是治理过程的具体体现(Redding和

Wong, 1986)^[22]; Jones 等(1997)^[23]将关系治理定义为共享价值愿景与行为规范; Starr 和 MacMillan (1990)^[24]发现关系治理带有一定的资本属性; 亦有研究认为关系治理的核心是对内部关系资源的配置(Pearson 等, 2008)^[25]。

众多文献发掘了关系治理的不同构面, 但零散式的解读无疑窄化了对关系治理的理解。鉴于此, 本研究秉持第一类文献的研究观点, 即关系治理是一种运用人际关系纽带去粘合组织内部参与者间互动交往的治理方式。中国家族企业为考察“关系治理”问题提供了良好的研究情境(李新春和陈灿, 2005)^[26]。吕鸿江等(2016)^[27]从企业发展的不同阶段与信任机制的匹配角度提炼出四种家族企业治理模式, 其中亲缘型模式带有鲜明的关系治理特征。与之类似, 李新春等(2018)^[28]实证检验并总结了家族企业关系治理的两大机制构成即家族涉入与家族权威。无疑, 置于中国家族企业组织情境下的讨论拓展了关系治理的研究空间, 也响应了学术界对关注中国民营企业治理实践特色的呼吁。

2. 契约治理与关系治理的比对研究

契约治理与关系治理的划分是学界的普遍共识, 这也累积了众多关系治理与契约治理的对应关联性研究。学者们还进一步引入“对称式”的分析视角考察治理体系, 即在同一维度上对两种治理模式的差异化进行讨论。其中, 正式制度与非正式制度、制度逻辑与秩序观都是其中的代表。此类比对研究为本文提供了方法论思路, 故本研究尝试以较为成熟的企业契约理论为指引, 去对应揭示关系治理的构成与运转。

其一, 在将契约治理视为正式制度, 关系治理视为非正式制度的分析框架中。前者强调通过责、权、利的构建将组织成员锁定, 采用一系列正式的规章制度去控制参与者行为, 即契约治理(Cannon 等, 2000)^[29]。后者关注企业组织架构中的人际关系, 着重考察非正式网络的关系协调作用, 即关系治理(李敏等, 2018)^[30]。正式制度有明确的契约规则、清晰的处理办法和严格的处理程序, 即使未来发生了问题或争端, 也能有据可依(Poppo 和 Zenger, 2002)^[31]。区别于契约治理, 关系治理没有正式文本, 而是在持续的关系互动过程中为组织成员梳理出了一条非正式的行为边界, 尽可能地减少矛盾冲突(Hempel 等, 2009)^[32]。部分文献结合中国传统社会中“礼”与西方法学思想中“法”的分析路径, 认为非成文的价值共识在无形中支撑了“礼治”, 而“法治”则由正式的法典契约形成控制保障, 借此深化了对正式与非正式制度的理论理解(罗家德, 2020)^[15]。

其二, 以 Friedland 和 Alford(1991)^[33]为代表的一批学者率先对传统制度理论进行批判, 并引入了制度逻辑的新兴研究视角。制度逻辑的分析框架建立在多重制度系统之上, 认为社会中存在着多样化的制度秩序, 组织与个人由不同的治理体系带动运转。Thornton(2004)^[34]进一步将理论模型拓展为二维坐标轴式的分析工具, 其中横轴代表了六种制度秩序, 纵轴则是每一类制度秩序的构成要素, 其中的企业制度系统旨在强调等级制度下的定位与安排, 从董事会与高管、科层角色、雇佣等角度归纳元素类别。Madison 等(2016)^[10]研究证实了企业制度逻辑与契约治理更相容, 组织成员遵循理性经济人的行为假设并受制于企业的契约安排。家庭制度系统将家庭视作企业, 重点关注了家庭化治理的属性特征, 包含忠诚的合法性来源、家长式统治的权威来源、家族名誉的身份来源等(桑顿等, 2020)^[35]。“家”观念下的关系行为增强了身份认同与规范认知。众多研究亦表明家庭逻辑的动因是关系治理, 家庭系统的稳定得益于紧密的关系网络和持续的关系互动(Wang 和 Shi, 2021)^[36]。作为兼具家族与企业双线逻辑的家族企业组织, 运用制度逻辑理论阐明契约治理与关系治理的差异性问题是目前较为推崇的研究径路。

其三, 社会秩序规则二元观作为哈耶克社会理论的核心命题, 揭示了两种秩序构型, 即人为构造的秩序与自生自发的秩序(哈耶克, 2021)^[37]。部分学者尝试以此为线索, 深化对契约治理与关系治理的理解。契约治理包含高度理性的决策与执行流程, 界定了行为主体可接受与不可接受的

行为,并包含违反相关规定后的惩罚方式(马连福等,2020)^[38]。一些研究指出,事前安排的契约框架是人为设计的秩序形态,除了可以管束参与者行为,也可为事后的争议提供解决办法(石书德等,2016)^[39]。关系治理则依靠长期互动关系中生成的交往与协作方式,体现了社会网络成员的主动性。Kahn等(2013)^[40]的研究表明,交换伙伴们共同塑造的关系氛围不能被简单化约为特定的组织形态,因为它呈现出逐渐渗透的行为状态。伴随关系的不断升温,趋向于形成一种“无意识”的治理风格(罗家德,2020)^[15]。

围绕关系治理与契约治理的研究颇多,已有研究主要有如下几方面的有益探索。首先,制度逻辑的理论解释识别了制度要素方面的对称属性,启示本研究也可循着对称体系去搭建两种治理体系的内容框架。其次,秩序观区分了从无序状态演化到有序状态的两种操作方法,明确了关系互动秩序在个人与组织间产生的“中介”效果。最后,正式与非正式性制度的比较有助于挖掘两种治理系统在本源性结构特征上的差异,“礼”与“法”的对立性也成为了探寻治理体系运行的关键。

3. 契约治理的理论核心

在探索关系治理若干问题时,契约治理与关系治理的对照式研究极具借鉴价值。因此,从学理层面而言,较为完备的契约治理理论体系实际上为提炼关系治理的制度要素、揭示关系治理的运行机理提供了参照线索。

通过对相关文献的耙梳可以看出,“治理结构”与“治理机制”是寓于契约治理解释框架之中的两个层次。其中,“匹配、定位与选择”是治理结构的核心目的,让多重利益主体凭借制度安排来维系互动;治理机制则是为了“优化、调整与运行”,强调通过机制设计去维护组织稳定(Williamson, 1985)^[41]。

契约治理结构通过一系列配置安排,完成节约交易成本的目标。治理者首先关注人事匹配,行为个体需要具备能够胜任某项岗位的专业优势或者技能资格,才能参与到组织活动中。而后,通过缔结组织契约,为企业内部成员提供了一种“契约秩序”的约束情境(Poppo和Zenger,2002)^[31]。

纵观现有对于契约治理机制的研究,大体包括控制、协调与激励三种取向。首先,提前制定行为条款,可以让意见分歧在早期就被发现和解决。当事前规定与事后执行之间存在冲突,契约的规制性干预可以避免组织陷入“混乱状态”(Zhou等,2012)^[42]。其次,运用详细的契约来协调利益相关者的关系,确定好行为者之间的沟通程序,有益于提升决策质量(朱仁宏等,2019)^[43]。Renders和Gaeremynck(2012)^[44]从解决委托代理问题的视角,实证检验了公司内部治理的监督方式及作用效果。最后,适当的激励措施利于提升治理效率。周仁俊等(2005)^[45]对公司治理、激励机制与业绩评价进行了系统解读,认为科学的激励方式和业绩评价体系有助于激发个体积极性。

综上所述,目前的关系治理理论体系尚待完善。关系治理与契约治理的比对式研究揭示了二者间存在对应属性,同时,契约治理的理论内核相对明确且完整。这为本研究提供了研究线索与理论支撑,即基于契约治理的理论分析框架去比照式探讨关系治理的内容体系及其运行逻辑。

三、研究设计

1. 研究思路

本文汲取了比对式研究的思想与方法,对应于契约治理,展开对关系治理内容体系与运行逻辑的深入探讨。首先,借助建构型编码处理方法,将已完成代际传承的上市家族企业中“父代”与“子代”在董事长之位上反映“治理模式”的原始语句作为研究对象,比照契约治理中各项结构安排和机制功能,围绕公司治理的核心目标,搭建出关系治理的内容框架。而后,研究团队遵循内容分析

法的流程和原则,对初始文本材料进行量化分析处理。此部分的工作类似于稳健性检验,在验证家族企业在代际传承过渡期存在治理模式转换现象的同时,也保障了前部分质性研究结果的可靠性与严谨性。最后,借鉴社会嵌入理论构建关系治理运行逻辑的分析框架。从个体动机角度出发,考察组织系统内微观参与者的嵌入状态以及互动秩序,进一步从双边关系层扩展至组织系统层,探索治理运行过程的结构嵌入特征。在“个体行为动机—关系互动秩序—组织结构属性”的递进循环式传导路径的基础上,区分与契约治理的异质性,从理论上发掘出关系治理的内在运行逻辑。

2. 数据获取与处理

(1) 样本选取。①原始数据为中国经济金融研究数据库(CSMAR)——家族企业专题中的所有企业(时间设置为“2003. 12. 31—2020. 12. 31”;代码设置为“全部”;字段设置为“全选”)。②初步筛选:剔除“家族企业基本信息表”的“家族企业类型”中类型(1)和类型(2),仅保留类型(3)^①,剔除完成后保留 1946 家企业。③细化信息:整理家族企业代际传承信息(划分家族企业参与代数、明确传承年份及阶段节点、搜寻家族成员关系及任职情况),将 1946 家企业划分为两类即已完成代际传承与未完成代际传承的上市家族企业。④进一步筛选:在已完成代际传承的上市家族企业类别中,剔除如下几类企业:在公司上市之前完成代际传承的企业;曾经完成代际传承但子代现已不担任董事长职务的企业(包括:子代完全离职、子代现担任董高监职务)。筛选后保留 133 家企业中,父代与子代均担任过董事长职务且现任董事长为子代。⑤确定样本企业:为了保证样本质量,需要考虑父子两代董事长的任职时长。故而选取出公司上市时间至 2020 年 12 月 31 日前,父代与子代董事长任期均不低于 3 年的家族企业。最终确定样本企业共计 61 家。

(2) 文本资料采集。首先,利用 python 3. 6. 3 在样本企业公司的官方网站以及公司内部数字刊物(例如:《大禹报》《鄂尔多斯微刊》)爬取相关资讯新闻。其次,以“公司名称+董事长名字”(例如:新希望刘永好)作为关键词,利用搜索引擎手工采集图文和视频报道(为保证研究样本质量,检索范围主要集中于《经济观察报》《中国经营报》《第一财经周刊》等权威商业资讯报刊;每日经济新闻、新浪财经、搜狐网、中国企业家网等主流财经媒体平台;全球纺织网、中国水利网等行业性质的大型门户网站;虎嗅、36 氪、雪球财经等互联网新兴传播平台)。最后,在全景网·资本市场路演互动平台(<https://rs.p5w.net>)输入“公司代码”,依次对 61 家样本公司上市以来的“业绩说明会、投资者接待会、网上交流会”进行逐一检索,手工摘录与整理董事长的发言。

(3) 数据预处理。删除重复报道;删除没有记录董事长话语的报道;根据文本上下文语境,删除与体现“治理”无关的话语采访报道。

3. 数据编码

本文运用 nvivo12 软件对清洗后的样本数据进行细致摘录。将研究对象所述的自然语句作为分析单元,若话语丰富、语义紧凑,则将整体段落保留,以便更加清晰地理解话语内容。编号方案为:上市公司股票代码-f/z-条目号(其中:f 表示父代;z 表示子代)。例如,煌上煌企业的父代的第一个条目,编号为 002695-f-01。按此方案对所有分析单元进行编号,合计有效条目为 515 条。

^① CSMAR 数据库“家族企业类型”释义:(1)单个自然人企业家企业:即实际控制人为个人且无家族亲属在上市公司或控股股东公司持股/任董监高的家族企业;(2)多个自然人企业家企业:实际控制人为多个自然人,但是实际控制人之间无亲属关系,且无亲属在上市公司或控股股东公司持股/任董监高的家族企业;(3)多人家族企业:即除实际控制人之外,至少一名有亲属关系的家族成员持股/管理/控制上市公司或控股股东公司的家族企业。

四、关系治理与契约治理的内容框架比照

对 61 家上市家族企业的素材内容进行整理后定义分析单元,进而借助建构型编码处理方法,比照“契约治理”的治理结构与治理机制,搭建“关系治理”的内容框架。

1. 比照视角下的数据编码过程

借鉴 Charmaz(2006)^[46]提出的建构型编码处理方法,本文在研究设计、资料收集与整理、数据分析等环节均严格遵循质性研究的编码要求,并借助不同方法尽可能提升研究的信效度。具体通过“初始编码—聚焦编码—轴心编码—理论编码”四个步骤展开。

(1) 初始编码:扎根于原始质性文本素材,找出关键词并为分析单元“贴标签”,而后进行比较归纳和概念提炼。本研究邀请课题组的三位博士研究生共同参与,同时借助了 DiVoMiner[®]文本大数据挖掘分析平台。首先,建立质性研究数据库,保存所有数据资料与过程文档,以备后期查阅。其次,编码小组(由副研究员即本文第二作者与三位参与者组成)分为两组,每组两名成员。在编码工作正式展开前,由主研究员(本文第一作者)向编码小组成员介绍研究主题及数据资料特征,继而带领所有组员共同制定初步的编码方案。其中,部分概念从现有文献中挖掘,例如职能定位、情感支持等;部分概念则紧贴数据话语,例如:“……制定有针对性的激励方案,比方说强化薪酬激励……”可直接将“薪酬激励”的标签概念化。随后,编码员对从样本总库中随机抽取的 100 条“话语”进行背靠背编码,期间要求编码员根据内部一致性系数对本人的编码结果进行一次检验。待两组都完成编码后,要求编码员分别进行组内讨论与组间讨论,保证内部效度。在小组内部,根据两名组员的独立编码结果,针对异议处进行讨论直至达成统一,而后核对两个小组出具的编码结果。此时选取 Krippendorff's α 系数作为信度检验指标,结果显示五个类目变量的信度水平平均超过 85%。由此可初步判定,本研究分析的复合信度较高。接着,主研究员加入并进行共同商讨,最终从开放式整理的 167 个标签中遴选出 30 个一阶概念。

(2) 聚焦编码:立足于现有理论,对初始编码得到的 30 个一阶概念进行迭代比对,旨在根据同质性或异质性特征划定范畴。该部分工作由主研究员与副研究员分别独立展开,此过程遵循分类比较原则,首先是同类比较,例如初始编码中“权力制衡”“决策制衡”“执行制衡”可归为“制衡机制”范畴。其次是异类比较,例如“绩效考核”与“心理承诺”展现出截然不同的内容属性。而后召集编码小组全体成员对不一致处进行广泛讨论,回溯原始素材,并检视是否有足够的文献理论作为支撑,进一步修正并补充了编码结果。此外,在 DiVoMiner[®]平台上对数据进行机器编码,将结果与人工编码进行比对验证。最终,识别出 10 个二阶范畴。

表 1 契约治理与关系治理的内容体系

契约治理				关系治理			
样本企业的情境化语句素材示例	一阶概念 (条目数)	二阶 范畴	核心 模态	核心 模态	二阶 范畴	一阶概念 (条目数)	样本企业的情境化语句素材示例
我们十分注重企业中、高管理层团队的建设,广泛引进培养年富力强的具有拼搏进取精神的高素质复合型优秀人才。重学历而不唯文凭,看重的是人才的能力(002337-z-01)	条件标准 (31)	员工 选聘	契约 联结	关系 衔接	亲信 安置	亲谊裙带 (36)	我从不否认我的企业是家族企业,子女会参与企业的经营和管理,我认为要用亲人、亲情打胜仗、做事情(600067-f-01)

续表 1

契约治理				关系治理			
样本企业的情境化语句素材示例	一阶概念 (条目数)	二阶 范畴	核心 模态	核心 模态	二阶 范畴	一阶概念 (条目数)	样本企业的情境化语句素材示例
今年以来,集团广泛开展人才竞争上岗,淘汰一批,晋升一批,让能者上、庸者下,深入开展“工匠精神”,激发干部员工干事创业激情(600308-z-01)	甄选步骤 (18)	员工 选聘	契约 联结	关系 衔接	亲信 安置	情牵缘伴 (19)	当年从国企辞职下海,因一个电梯课题项目而和袁老师结缘,再加上其他几个朋友,大家志同道合决定一起创业,主要承接电梯控制系统改造项目(002527-f-02)
这项工作需要具备较强专业知识的人来从事,拥有专注的精神,专心致志地研究和生产(000821-z-02)	匹配程度 (27)					泛家族化 (12)	到了温州,通过舅舅、表兄弟的介绍,结识了不少当地朋友。日后,也正是靠着新交的人脉关系,我再从老家找来了十几名裁缝,开始从服装市场揽来订单加工,就是改革开放初期温州常见的“前店后厂”生产模式(002269-f-10)
将常规事务的权责分清,明确哪一职级解决哪些问题,效率自然就高了(600067-z-03)	职能定位 (5)	权责 划分			格局 部署	角色安排 (15)	但是四个兄弟谁说了算呢,不知道。老大叫主席,老二叫董事长,老三是总经理,我叫总裁,我妹妹就是总会计师。实际上哪个大,谁说了算没有说清楚(000876-f-05)
对公司运营层面的责、权、利明细化,让所有人在工作中做好自己的工作,提高自我的工作技能,而不是去挑剔和指责别人、互相推诿、逃避责任(002440-z-02)	明确权限 (33)					地位等级 (15)	经过几年发展,逐渐完成原始积累的集团,由家庭小作坊发展为家族式公司时,家人、亲属、好友纷纷加入。大家按辈份排位,各管一摊(002695-f-05)
要不断强化责任意识,坚定不移做好对标。什么是责任心,就是要对重要事项精准跟踪,了解事情发展态势,并对进度进行正确的预判和调研(002590-z-04)	责任归属 (24)		圈层组织 (9)	一个战斗队太庞大了不合适,层级多了也不合适,大概是七个人左右,这样的团队效果最好(000876-f-18)			

续表 1

契约治理				关系治理			
样本企业的情境化语句素材示例	一阶概念 (条目数)	二阶 范畴	核心 模态	核心 模态	二阶 范畴	一阶概念 (条目数)	样本企业的情境化语句素材示例
我会一直根据《公司法》《证券法》《公司章程》等相关法律法规的要求,不断完善公司法人治理,规范公司运作。目前,公司股东会、董事会及管理层都是各司其职并相互制约(600295-z-01)	权力制衡 (9)	制衡 法则			心智 结构 准则	愿景信念 (28)	企业使命、愿景、价值观根植于每个员工心中,提升了大禹团队的凝聚力、向心力和战斗力(300021-z-03)
公司的各项决策坚持集体议事,从不搞“一刀切”“一人说了算”(300121-z-02)	决策制衡 (20)					伦理规范 (7)	我们的管理要遵循老祖宗的文化根基“儒释道”,企业管理要有人情味——关键时刻会比西方那套所谓的现代企业管理制度有效的多(600295-f-01)
在执行力问题上,我觉得高层本身就是榜样,公司高层每个人应对执行力引起足够的重视,不在执行力问题上搞“双重标准”(002440-f-05)	执行制衡 (15)					认知归属 (13)	企业发展至今,还要感谢所有人支持,大家很辛苦,他们对公司的情感不是“打工”,而是自己身家性命的归属之处,这给了我不断向前的动力(000821-z-01)
首先优化了岗位员工的激励机制,2016年建立了“基本工资+业绩提成”的薪酬模式,并建立了专门用于激励销售团队的奖金池(002695-z-06)	薪酬激励 (26)	激励 法则	契约 法则	关系 准则	权威 准则	魅力吸引 (17)	管理者追求的不是权利,而是影响力,是一言一行中体现的个人魅力(002590-f-04)
实施竞聘上岗可以有效打破企业谈资论辈的旧观念,给年轻人提供合理的上升空间(300039-z-04)	升聘激励 (12)					权势威望 (23)	管理要管也要理,“管”就是权威,“理”就是智慧(002440-f-08)
自2007年起集团每年都召开“科技创新表彰奖励大会”,倡导荣誉激励、注重培训激励、做好成长规划等(600308-z-02)	声誉激励 (10)					传统惯例 (7)	民企老板习惯于事无巨细、亲历亲为,不忍心看着自己打下的江山任人指点,这在情理之中(000929-f-01)

续表 1

契约治理				关系治理			
样本企业的情境化语句素材示例	一阶概念 (条目数)	二阶 范畴	核心 模态	核心 模态	二阶 范畴	一阶概念 (条目数)	样本企业的情境化语句素材示例
公司已建立较为完善、公正、透明的董事、监事、高级管理人员及职工绩效评价标准和监督约束机制,公司职工薪酬根据有关内部考核制度或规定执行(002328-z-05)	绩效考核 (8)	监督 法则	契约 法则	关系 准则	信任 准则	心理承诺 (8)	信任是凝聚公司团队最核心的力量,通过塑造和引导,使所有人与企业之间达成心理契约,为美好的明天共同努力(300117-f-03)
为了避免推诿扯皮,公司让所有高管、集团部门负责人都挂职子公司,下去检查考核、把关堵漏、攻关创效、谈判创效。查出问题罚了款,会给挂职高管一定比例的奖励;查不出来,工资不给你提高(600308-z-03)	督查反馈 (23)					情感支持 (19)	这些人与你一起经历过笑与泪,大家有非常强的亲近感和信任感,安全感会越来越强,会互相兜底(000876-z-23)
公司两次整改,暴露出公司在风险把控方面存在薄弱环节,因此要加强日常监督审查(000681-z-01)	风险管控 (11)					身份认同 (9)	让广大员工从内心认同企业,视企业为家(002664-f-07)

注:在聚合构念条目库中,合计有效编码条目 515 条(编码过程备案);一阶概念后的括号内为具体的分析单元条目数

(3)轴心编码:系统分析聚焦编码生成的 10 个二阶范畴,并不断寻找二阶范畴间的联系,初步勾勒出一条理论解释链。本研究在比照契约治理研究的基础上进行,目的是建构关系治理的内容体系。因此,企业契约理论与委托代理理论为该阶段的编码工作提供了指引,加之本研究是一个大样本的质性研究,遵循“逻辑复制”原则进行编码,在增强理论解释力的同时也提升了外部效度。①依据契约理论划分治理结构与治理机制两个维度,分别对应着权力配置与权力行使。权力配置意味着对“人”和“岗”的安排,“企业由一系列契约联结而成”的观点揭示了契约治理本质,将“员工选聘”与“权责划分”归入“契约联结”;对应地,“亲信安置”与“格局部署”构成关系治理结构,比照“契约联结”,“关系衔结”亦能够表达出相同的治理特征。②权力行使指向组织内人员的行事规则,现有文献指出契约治理机制包括制衡、激励、监督三项,依此划分,再结合“契约法”思想,将“制衡机制”“激励机制”“监督机制”提炼为“契约法则”。比对分析后,认为“心智结构准则”“权威准则”“信任准则”拥有三类契约机制的相同效用,进一步抽象为关系治理的机制。由此,由五位编码者共同完成轴心编码工作后,编码小组运用第三方评估法检验并提升构念效度,课题组邀请一位企业管理方向教授与三位正在家族企业任职的中高层管理人员进行研究指导。最终,确定“契约联结”“契约法则”“关系衔结”“关系准则”四项核心模态。

(4)理论编码:聚焦研究主题,不断探索核心模态间的理论关联,构建出理论研究框架。基于前述的三项编码步骤,编码小组将数据资料与相关理论形成对话。明确了“契约治理”体系中“契约联结”与“契约法则”,这与契约治理文献研究结论的一致性。并在此基础上,重点关注“关系衔

结”与“关系准则”与契约的对照比较,印证了“关系治理”理论编码的合理性。这与公司治理的研究相匹配,侧面反映出理论编码趋于饱和。接着,回归标签、一阶概念、二阶范畴、核心模态,在初步形成的理论结构中进行迭代比对。最后,为保证研究的完整性,运用两种方法进行饱和度检验。一是使用之前未进行编码的样本展开编码工作,二是在中国知网(CNKI)以公司名称或者董事长名称作为关键词进行搜索,人工筛选出相关的专题文章 60 篇。课题组成员基于以上文本资料的编码工作后,对比已有类属、范畴、概念,未获得更为丰富的内涵解释。由此认为前文内容与架构层次已到饱和状态,可展开进一步的研究分析。基于此,最终确立“契约治理”与“关系治理”两大聚合构念。

2. 二阶范畴的比较

(1)人力配备:员工选聘 VS. 亲信安置。选择员工和组建团队为实现有效的公司治理提供了基础。员工选聘与亲信安置均属于家族企业的人力配备方式,同时也是应对逆向选择问题的两种手段。

契约治理中的员工选聘是企业根据经营状况及战略方向制定出的一系列标准,以此对人员的素质与能力展开综合评估。根据原始素材可知,众多企业家积极招聘来自国内外顶尖大学的优秀人才和高级管理人员。在他们看来,依靠新型人才可以为企业带来增量价值。

关系治理中的亲信安置则以“情”“缘”网络为依托,无论是创业初期还是发展阶段,将“亲、熟、信”安置在企业重要岗位上被认为是降低成本、提高效率的最优方式。在很多企业创始人看来,除了追求物质利益,家族永续也是一项重要目标。因此,家族化的人事安排既是企业发展的基石,更是家族子子代代团结在一起的保障。

(2)网络构筑:权责划分 VS. 格局部署。稳定的组织架构保障了企业合理运转,将“人”与“岗”进行合理配置是一项重要的公司治理任务,权责划分与格局部署是家族企业的两种网络构筑形式。

契约治理的权责划分中,权与责是“指挥棒”与“紧箍咒”,界定岗位职能、追究失责行为是重要的治理手段。部分子代董事长凭借国际化视野及现代化经营理念,继任后便对全公司进行了一系列调整,建立起权责明确的组织架构体系。

关系治理的格局部署中,家族企业作为家族与企业的聚合体,职位情感与人际情感相互交织。根据几位父代董事长访谈语录可知,公司创办初期的头衔由家中几兄弟的长幼顺序而定。遵循伦理道德展开的互动协作,造就了差异化的角色身份,泛化到企业组织层面,便也确立了与之相匹配的地位等级。一个带有鲜明家族化烙印的商业组织,惯例习俗早已渗透进企业的格局部署中。

(3)秩序设计:制衡法则 VS. 心智结构准则。无论是对待家族成员还是非家族成员,若想保证多方利益相关者的需求,秩序设计必不可少。制衡法则注重对岗位职权、决策拟定与执行过程的约束,而心智结构准则强调运用主观感知去调适行为。

契约治理中的制衡法则指的是通过限定活动范围和流程,切实强化各项约束,以此避免出现利用信息优势而导致的腐败舞弊现象(马连福等,2020)^[38]。很多样本公司对此方面都极为重视,为防止某一权力的私欲性与滥用性、某项决策的主观性与集中性、某次执行的敷衍性与随意性,而在制度设计、日常决策与实施等环节均实施制衡。

关系治理中的心智结构准则没有条条框框,也不过分干预,而是让组织成员不自觉地形成一种思维习惯与行为规范。受“家文化”的熏陶,个体的行为处事都更讲究“情理”(罗家德,2020)^[15]。从相关报道中可以发现,许多员工都将集团视为自己的“大家庭”。

(4)动机导向:激励法则 VS. 权威准则。为避免出现道德风险问题,保证组织成员与公司目标的一致性,家族企业兼容激励法则与权威准则两种动机治理机制。

契约治理中的激励法则坚持激励相容策略,根据马斯洛需求层次理论制定出财富薪酬、工作晋

升与声誉满足等多维激励机制,最大限度地调动员工的积极性与创造性。很多公司都会出台各类先进评选办法,并为先进员工颁发荣誉证书及奖金,还会将他们作为公司人才储备的培养对象。在对相关素材整理后发现,运用激励法则营造出的组织氛围,有益于释放员工活力。

关系治理中的权威准则指的是“家族权力”“企业权力”和“个人权力”相互结合并与关系网络交互时所生成的权势与威望。从很多案例素材中可看出,治理主体的权威号召力在关键时刻可以增强凝聚力,稳定人心,激发员工们的干劲。由此可见,对权力者的拥戴不来自于强制性要求,更多是发自内心的尊敬与效忠。

(5)信息调和:监督法则 VS. 信任准则。信息不对称问题会阻碍公司发展。家族企业治理过程中的信息调和依赖于监督法则与信任准则。

契约治理中的监督法则为确保员工活动与组织目标保持一致,去构建有深度的督查体系,强化科学的考核与问责机制,推进内控体系建设。很多企业领导者认为,公司运作的透明程度会左右内外评价,于是他们提倡建立起事前、事中、事后的全过程动态监督机制。

关系治理中的信任准则指明,家族企业治理中的信任作为一种“软约束”,可以强化组织成员的心理承诺。很多董事长在公开场合的致辞与访谈中多次提及信任的重要性。信任支持下的情感共振,会通过潜在的互惠过程,维持住相互依赖与彼此坦诚的长期关系(Chamu,2008)^[47]。

3. 核心模态的比较

本研究在 10 项二阶范畴的基础上,明晰了“契约联结”“契约法则”“关系衔接”“关系准则”四项核心模态。现就“治理结构”与“治理机制”的二维归类模型展开更细致的论述。比对契约治理所搭建的关系治理内容框架如图 1 所示。

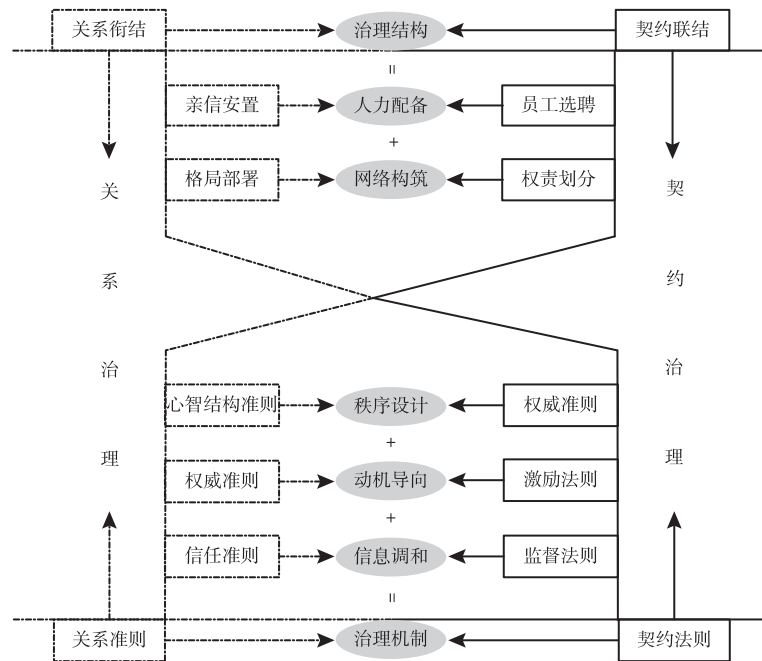


图 1 契约治理与关系治理的内容框架

从公司治理的定义出发,公司治理活动的任务是配置权力和行使权力。一般情况下公司治理实践的重点也是在既定结构下,对各项运行机制进行设计(李维安,2015)^[48]。

(1)治理结构:契约联结 VS. 关系衔接。公司治理结构的核心任务是“定位与选择”,通过合理的分工让组织内部状态达到最优。权力配置的第一件事就是确定谁参与到企业治理活动中,人力

配备是一项基础性工程;而网络构筑是紧接其后的配置性安排,它代表着对治理原则与规程的定义权,体现着各方谈判地位的高低。

契约联结以多元的人事基础、丰富的人力资源、专业的人才队伍为导向,为了避免逆向选择问题,选拔聘任工作必须有严格的标准与步骤,也对员工提出了需具备与公司相匹配的素质与能力等要求。契约的缔结会形成以权、责、利为纽带的岗位部署,让“人”的能动作用、“岗”的配套标准、“企”的客观需求相互联结。

关系衍结以“家族本位”理念为中心,组织架构安排往往与家族力量、泛家族化情感相互交织,将亲信安排在特定的岗位上也是领导者们的普遍选择。关系浓厚的“人情味”构筑了“家中心意识”,将“施恩”“立威”等家长式领导风格纳入家文化式管理中(周飞舟,2018)^[49]。家族的长幼尊卑与企业中的职能岗位相互影响,会自然形成角色安排和地位等级,让差序化的整体格局更趋于立体。

(2)治理机制:契约法则 VS. 关系准则。公司治理机制以提升治理效率,优化治理路径,稳定治理结构作为目标(威廉姆森,2016)^[50]。在确定好了“什么人一起来做事”“每个人在什么位置做事”后,则需要明确“怎么做事”。治理机制其实是为了处理事后冲突的一种事前安排。契约治理的要旨是“解决冲突”,发生矛盾,直接使用之前缔结约定的办法解决;而关系治理则关注“避免冲突”,运用一些方法让冲突不要产生。

契约法则依托权力、决策和执行的全方位制衡,形成一种相互约束的捆绑式秩序。而激励约束活动和监察督导活动分别解决的是目标不一致和信息不对称两方面问题(李维安,2015)^[48]。应用多维度激励体系持续激发组织成员的行动力。利用考核、检查、问责等方式,优化监督体系流程,及时识别个体成员的投机行为。

关系准则表现为组织内部关系网络的粘合与统一。因为有内化于心的认知框架与价值判断体系,所以不太需要条条框框来限定权力及执行。组织成员对领导者的主动追随,代表了他们对权力支配力量的接受、认同与期许,会自发参与组织建设。个体间彼此信任的心理意愿,提升了对关系的积极期望,减少潜在的不确定性风险。

4. 内容分析的量化过程与讨论^①

借鉴内容分析研究方法(里夫等,2010)^[51],本文将质性文本材料转化为定量数据,在验证家族企业代际传承前后治理模式差异性的同时,对定性部分的研究结果进行稳健性检验。

首先,采用熵值法量化数据并计算每一家上市家族企业公司中“父代”与“子代”在关系治理与契约治理层面的综合得分。研究表明,父代更依赖关系治理而子代更推崇契约治理。

其次,进一步对所有样本企业的“父代关系治理综合得分”与“子代契约治理综合得分”进行相关性分析,结果显示,相关系数为0.648,呈1%的显著性水平。如图2所示,父代任董事长长期越重视关系治理的企业,子代继任后进行契约治理的力度会越大。

最后,细化到治理体系的各维度进行范畴化指标频次对比并绘制雷达图,如图3所示,关系治理与契约治理的治理功能相似,均能通过治理结构与治理机制完成相应的治理任务。

综合上述量化研究结果可知,处于代际传承期的家族企业会呈现出由关系治理转换为契约治理的普遍趋势。既然关系治理与契约治理在企业发展的不同阶段都可成为治理家族企业的有效工具,那么二者间必然存在着某些相通之处却又在些许方面有所差异。这与前文质性研究的分析前提和理论探索相互验证,即两种治理模式在一致的治理目标下具有不同的治理手段,治理结构与治理机制分别在缓解治理问题、实现企业可持续发展中发挥了针对性作用。“关系衍结”与“关系准

^① 限于篇幅,未列示内容分析的量化过程,备索。

则”注重人际关系的协调,将利益相关者之间的矛盾与冲突规避。“契约联结”与“契约法则”强调正式的制度安排,通过事前缔结好的契约条款来解决事后的矛盾冲突,同样也可以稳定组织秩序。因此,无论是关系治理还是契约治理都有各自优势,也都能产生积极效果,具体还需结合组织情境进行选择、转换或补充。

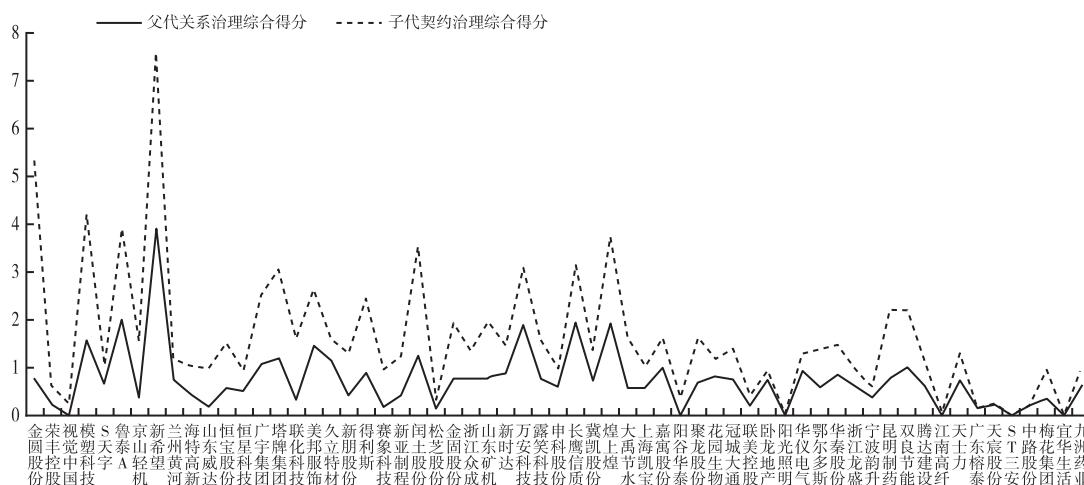


图2 “父代关系治理综合得分”与“子代契约治理综合得分”关联图

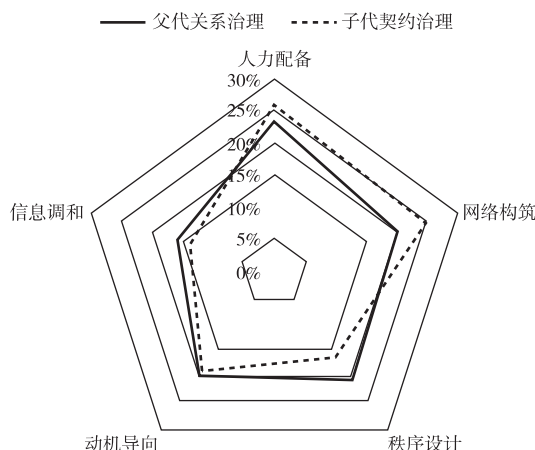


图3 “父代关系治理”与“子代契约治理”分项频次占比雷达图

五、关系治理的运行逻辑:兼与契约治理的比照

参照契约治理的分析框架,本文构建了以“关系衔接(治理结构)”与“关系准则(治理机制)”为核心的关系治理内容体系。那么,契约治理与关系治理又如何分别围绕着各自的架构体系进行运转呢?下文将对这一问题进行深入探究。

1. 逻辑路径的建构

引入现有的理论框架是展开质性研究的前提,可以为当前研究铺设初步的分析理路。社会嵌入理论或许能为探寻关系治理运行机理提供较为契合的理论支撑。首先,新经济社会学批判了主流经济学分析模型中原子化思想以及化约主义,进言之,社会嵌入理论的相关研究从行为主体的内在动机视角出发,凸显出对微观参与者的关注(格兰诺维特,2019)^[17]。前文论及,治理的核心是为处理人与人之间的矛盾冲突。那么,个体动机便成为了治理模式选择的逻辑起点。其次,社会关系

是社会嵌入理论的研究重心,该理论假定经济行为不可能发生于“真空”环境中,通常伴随着长期且复杂的社会关系(Granovetter,1985)^[11]。身处于社会网络中的个体为满足自我需求而与其他参与者进行持续交互,由此生成了互动秩序(罗家德,2020)^[15]。最后,关系嵌入多表现为关系行为者一对一的互动关联,但当关系纽带越来越多,网络规模也随之庞大,“嵌入”会进一步表现在网络组织的结构属性层面(Granovetter,1985)^[11]。

本研究将循着社会嵌入理论思路,围绕与契约治理的比照研究,对关系治理展开具体探索。首先,以个体内部需求与行为动力为切入点,寻找治理模式的生成逻辑;其次,聚焦参与者的关系嵌入状态,了解治理体系内部相互作用的互动逻辑;最后,由多主体的多重关系聚集形成结构嵌入,延伸出治理系统的组织逻辑。治理运行逻辑三重环节的编码结果如表2所示。

表2 契约治理与关系治理的运行逻辑

契约治理			关系治理	
样本企业的情境化语句素材示例	概念 (条目数)	范畴	概念 (条目数)	样本企业的情境化语句素材示例
明确目标、搭建平台、完善制度、加强考核(002133-z-06)	工具理性 (4)	个体 行为 动机	价值理性 (9)	我觉得我精神很富有,富有是我为别人做了么,创造了什么,这我都做到了,而且我一生坚持这么做(002526-f-07)
叫每一个人为自己而干,不是为我而干,也不是为企业而干,是为你自己而干(002526-f-01)	利己主义 (6)		利他主义 (21)	我不认为企业创造的财富是个人的,它是集体的,是和所有人结合在一起的(000876-f-06)
进一步完善公司治理结构,就是倡导以价值为导向的绩效理念(000546-z-11)	经济性目标 (18)		非经济性目标 (11)	要想人才引得来、留得住、用得好,光靠高薪不是上策,而是要以心换心、以诚待人(000546-z-07)
我们有源源不断提供新的管理人员的机制,通过寻找优秀的经理人担当新的赛道,让这些新的赛道为公司这颗“老树”持续地开出新的结果(000876-z-01)	“委托代理”关系 (26)	关系互动秩序	“共同体”关系 (17)	关系建立在相互信任、相互倚重、相互赏识的基础上,很热情很温馨(002691-f-03)
规范了内部操作流程、明确了各岗位的工作职责、提升了内部工作效率、增加了企业的透明度(600290-z-01)	理性结构 (9)	组织结构属性	自然结构 (11)	和衷共济体现了对员工与公司相濡以沫、相互依存的紧密关系(600173-f-02)

注:对聚合概念条目库中的515项进行整理,建立模式逻辑比较分析库,内含132项有效编码条目;概念后的括号内为具体的分析单元条目数

2. 个体行为动机:理性标识、利益指向、驱动目标引发的动机差异

对初始质性素材进行整理后发现,“契约治理”中的个体往往会呈现出“工具理性、利己主义、经济性目标”的心理状态,三者一并构成了“理性经济人”行为的内在驱动力。回溯“关系治理”内容体系的采访语句中频繁出现的:“信任(002590-f-08)、忠诚(002330-f-02)、团结(600512-f-01)、奉献(600295-z-04)”等词语,提炼“真心实意,坦诚相待,以从心底感动他人(300117-f-04)”“一个人在办企业的过程中,如果只是纯粹地追求个人利益的话,企业就不会做大,不会有什么发展前途(000700-f-02)”等表达。结合社会嵌入理论的元假设体系,可归纳出“价值理性、利他主义与非经济性目标”三维度的关系治理个体行为动机。

契约治理立足于新古典经济学中的“理性人”假说,需在活动前缔结一系列正式契约,以此规

避投机主义风险(Williamson,1985)^[41]。首先,诸多契约治理研究结合了交易成本经济学的相关思想,认为契约可以帮助降低交易成本,实现个体对经济目标的追逐(Williamson,1979)^[52]。其次,与成本最小化相对应的必然是利益最大化,“驱利”是每个交易主体的固有属性,契约的介入保障了各方的自我利益诉求。最后,理性主体倾向于追求效率,往往选取最合适的工具化手段去达成目的(韦伯,2020)^[53]。结合研究素材可知,众多的子代董事长在继任后,由于无法顺利接续父代的关系网络,故视员工和自己为“原子化”的理性主体,选用契约联结和契约法则去刺激个体内心的经济性、利益性与理性需求。

关系治理参与者通常将自己视同为“社会人”并生成内部动力。代际传承前,父代董事长们并不认为企业组织成员们都是完全理性的。鲁泰纺织的董事长刘石祯为员工建宿舍楼,盖图书馆,还配备了健身房,而员工们将心比心,为了不让董事长失望而努力工作(000726-f-09)。从中能够明显感受到关系治理中自然准则与领导准则产生的作用效果,这样互相为对方考虑,真心实意地付出,不是某项契约型交易,而是逐步加深的社会关系,久而久之,非经济性目标便占据了主导地位。此外,利他主义的行为主体会自发生成组织承诺,由此增强的整体信念与关联意识,打破了“己”与“他”的分界感(牛贺,2017)^[54]。“人的价值高于物的价值,共同价值高于个人价值”(600481-f-05)是双良集团一直倡导的核心理念。如果遵循这样的企业文化,员工的行为决策就不会仅考虑自我利益,也就不会为了防止自我价值受损而需要契约作为担保,反而会视同自己为集体的一分子,在帮助他人、优先维护组织利益的过程中建立起信任关系。类似地,宁波韵升的创始人竺韵德时常鼓舞员工“内心有价值支持、每天有价值实现、做事有价值关怀”(600366-f-02)。这里的价值不是理性价值,而是指个体拥有的一套伦理判断标准,可以站在行为本身去看待合理性。组织个体成员寄居于群体互动之中,自然也会生成对不同事务、不同人的不同看法。若从契约理性的角度来看,某些行为举动或许并不符合标准,但只要满足行为者的内心偏好,其便有存在的意义。关系治理的自然准则、领导准则与信任准则将碎片化的独立个体编织成为一个团结凝聚的有机整体,组织成员依附于互动过程去增进情感联系,“价值理性、利他主义、非经济性目标”三大动机通过人际关系粘合了集体取向,在耦合过程中提升关系质量,进而平衡着“共同体”互动秩序的建构。

3. 关系互动秩序:资本与劳动的委托代理关系与和谐的共同体关系

原始分析单元中:“职业经理人(002250-z-03)”“法人治理结构经营(002338-z-03)”等,符合管理学意义上对“委托代理”关系的界定。将“命运共同体(002233-z-04)”“可信赖关系(000726-f-08)”“人企合一(600535-f-02)”与“委托-代理”关系进行比对后,结合相关理论研究,可将此种互动秩序描述为“共同体”关系。

契约治理的部分研究从委托代理理论的知识体系出发,提出有效的契约治理是为了解决目标不一致与信息不对称问题。研究进一步将委托代理关系以缔约时点划分为事前与事后两个阶段,事前隐藏特征而导致的逆向选择问题与事后隐藏行动而导致的道德风险问题是两大委托代理问题。委托人在追求自身利益的同时也要保证代理人实现效用最大化,双方缔结的契约才得以落实(吴炯,2014)^[55]。

关系治理的多主体行为秩序富有浓厚的关系互动气息。社会关系实际存在于人们的日常交往中,关系嵌入旨在从关系特征去探究关系互动的质量水平与作用方式。天士力的两代董事长更倾向于使用关系衔接与关系准则去构筑“共同体”的关系互动秩序。闫希军先生的访谈材料中,多次出现“拥抱(600535-f-03)”“员工与企业绑在一起(600535-f-05)”。“抱”“绑”等字词背后体现的是团队成员们拥有共同的目标,也有为了完成集体目标而努力的信念。他们自发地结合与行动,没有任何强制束缚,无形中塑造出了高质量关系的“共同体”。“共同体”是自然感情调和而成

的凝固整体,它的结合方式注重个体的认同感与归属感(滕尼斯,2010)^[56]。行动个体倾向于对自己熟悉的人形成情感依赖,“共同体”中的伙伴们在利益指向、驱动目标和理性标识方面具有高度同质性,进而嵌入在关系网络中与其他主体进行持续交互。闫凯境是天士力集团的二代接班人,他延续了父代的关系治理模式,直接提出“利益共同体、价值共同体、命运共同体”(600535-z-03)三大理念。这明显有别于其他众多子代董事长接手企业后与他们聘请的职业经理人间形成的“委托代理”关系,他们通过契约联结选择海内外高级人才并明确了权力分工、义务责任与利益风险,奉行着“专业的人做专业的事(002250-z-06)”原则。而“共同体”关系下的治理主体则注重运用关系衔接,认为“亲信”是最坚定的依靠,并将家族系统中的行为模式顺及至企业系统,让关系个体始终拥有“大家庭”意识。此外,子代董事长们落实各项契约法则举措,在集团内部形成了一整套的标准化程序,规制着“委托代理”关系。与之相反,嵌入式的信任准则、权威准则与心智结构准则不断柔化了非对称性关系的互动方式,促使组织系统达到和谐有序的平衡状态。

4. 组织结构属性:理性结构与自然结构

众多契约治理分析单元同时提及:“执行力(002338-z-01)(002522-z-02)”“科学管理(000821-z-06)(000929-z-01)”“标准化(000700-z-12)(000726-z-09)”等。以此为指引,对关系治理的若干文本素材内容进行整理后发现:“兄弟一条心,黄土变成金(000876-f-04)”“不是高高在上,而是同甘共苦(002617-z-03)”等与之对应。两种治理体系的组织结构类似于斯科特和戴维斯(2011)^[57]对理性系统与自然系统的阐述。

契约治理的结构安排界定了岗位职能和层级体系,要求参与者在既定的位置上发挥才能。结构正式化是理性系统的基本特征之一,强调理性组织结构的形成基础是标准化的等级结构,固定的职务分工、明确的职能权限促成实现整个系统的高效运转(Cannon等,2000)^[29]。理性系统的另一属性表现在目标具体化,既涉及目标选择也包括实现目标的过程和方法,此处的理性更多指代技术理性与功能理性(斯科特和戴维斯,2011)^[57]。契约治理精细的决策与执行流程、多维激励方式以及严密的监督体系都是实现有效治理的手段。契约治理的体系架构符合理性系统的两大特征,理性系统下的治理需借助契约法条,制度化的“法”可以控制参与者行为、保障各方权益、解决矛盾摩擦(Barney和Ouchi,1986)^[58]。

关系治理内容系统是组织成员关系行为的集合表现,同时也会引导着个体行动者的内在动机。关系纽带衔接着“共同体”秩序中的行动个体,不断增强关系嵌入水平的深度与广度,而后聚合成为结构性嵌入(Granovetter,1985)^[11]。参与者们自然生成组织认同,本能地进行集体联动,进而塑造出一个蕴含着丰富关系网络的立体结构。相较于理性组织,自然组织更关注内部成员的行为规范而非制度结构。“融”文化是聚龙股份的核心企业文化,父代董事长柳长庆提出“融心于企才会和谐相容”(300202-f-03)。在聚龙股份接到第一个大订单时,公司所有员工“以厂为家”。媒体材料还记录下了其中一位技术主管被机器划伤后,仍隐着疼痛而继续工作的故事。在中国传统文化中,“家”是每个人活动的基础,从“家庭”到“家族”不断扩大着组织半径。心智结构准则、权威准则和信任准则让个体成员深嵌于组织,浓厚的“家观念”让网络成员形成高情感诉求,从而影响了整体的互动行为模式。据子代董事长柳永诠回忆,他在雨夜回公司取文件的时候恰好碰上过担心淋湿机器设备而特意赶来遮挡的员工,当时就被员工对公司这份深沉的感情震撼。这不是理性结构的安排,也并非“法”规定的行动。中国本土社会的长期实践中,“礼”源自于互动习惯,自然状态下形成的关系结构不用人为创造,仅需协调而无需控制(邹昌林,2000)^[59]。在柳永诠成为董事长后也将员工视同为家人,他在公司内部倡导员工学习“弟子规”等传统中国文化,要求员工做社会认可的文明人,并对优秀员工进行表彰奖励。从本体论角度看,人性本质上是人固有的自然属性即天性,行为参与者可根据内心感受去追求所渴望的东西。“合乎礼”不仅仅是一个引

领与感召的过程,更会让主体广泛地形成角色期望,以此延伸出来对“利他、价值理性、非经济性”的思考。

5. 关系治理的整合模型:兼与契约治理的比照

本研究在质性素材的分析基础上,在契约治理的参照视角中,在社会嵌入理论的指引下,明晰了关系治理内在逻辑。“价值理性、利他主义与非经济性目标的个体动机”依靠有机性耦合形成“共同体互动秩序”,再通过自主化平衡塑造出“自然结构”,最后经由协调“个体动机”搭建出了“关系治理”机理模型,如图4所示。

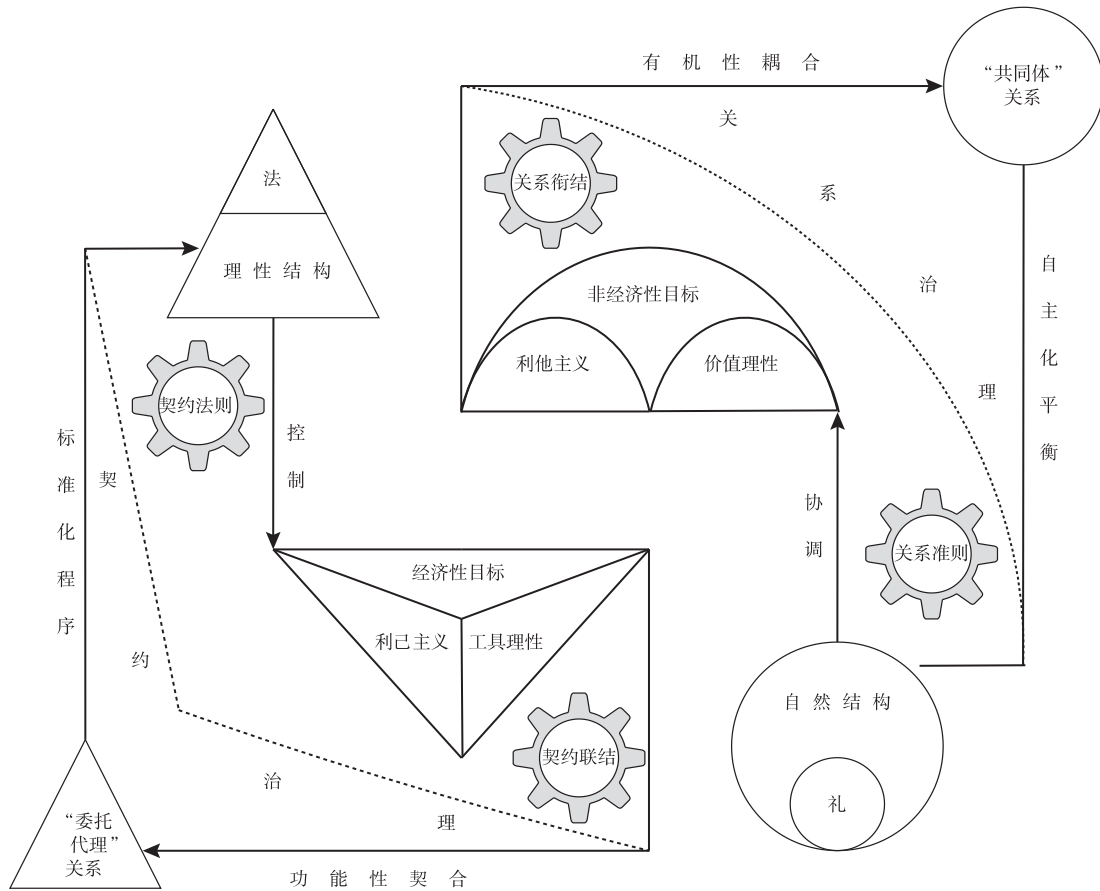


图4 契约治理与关系治理的运行机理

在运行过程中发挥作用的,正是前文“关系治理内容体系”中所厘定出的“关系衔接(亲信安置、格局部署)”与“关系准则(心智结构准则、权威准则、信任准则)”。换言之,关系治理运转模型是这些关系治理内容体系的生成环境。嵌入性特征赋予了组织生态网强大的内聚力与粘合性,以此循着关系性嵌入与结构性嵌入,以个体行为动机为逻辑起点,在集体性共识中维护共同体关系秩序,最终构建以“礼”为核心的自然结构形态。

首先,个体动机在需要的基础上产生,人性假设驱动着目标实现(罗宾斯和贾奇,2016)^[60]。结合现有研究和素材资料,可将关系治理中的“个体动机”分为“价值理性、非经济性目标与利他主义”三个维度。家族企业中的个体行动者在面临不同选择时,并非完全追求经济利益,而是更多考虑情感依恋、家族传承等非经济因素(陈凌和陈华丽,2014)^[61]。就实现过程而言,他们也不会精准评估利害关系后做出决定,而是本能地表现出对家族愿景、共同目标的追求,自发地提供支持帮助。

其次,家族企业组织的沟通方式、交往习惯、互动氛围均有关系特性(Wang 和 Shi,2021)^[36],关系治理让嵌入在其中的个体加深了对身份的认同及对组织的依附。权威准则感染企业员工并让他们产生自发的参与意愿,形成积极有效的动员;心智结构准则利用非正式性的内隐规约调整着群际行为;信任准则引导个体成员相互信任、互惠依赖。这样组织就不必为了管控内部成员而出台详细的契约条款,不必借助制衡、激励、监督等非人格化手段达成治理目标,也就无法形成“委托代理”关系,反而通过有机耦合形成“共同体”关系互动秩序。

最后,在“共同体”互动秩序的基础上,由双边关系逐渐自主演化为多边关系,通过结构性嵌入塑造出一个稳定的自然系统。治理主体聚焦于关系衔接与关系准则,最大限度调动行为者进行自我完善与自觉履行,呈现出“礼”的治理特性。社会嵌入还表现为社会关系与结构对行动者的塑造,外部组织环境会影响个体内在的心理建构(格兰诺维特,2019)^[17]。自然结构不主张使用“法”,不会用契约来规训个体行为,而是让参与者形成非正式化服从,逐渐提升他们“合乎礼”的意识(邹昌林,2000)^[59]。在此过程中,编织出一张平整有序的关系生态网,进而借助嵌入的力量调理组织系统。

六、结论与展望

1. 研究结论

(1) 尽管由于企业内外部制度环境与发展目标等原因,契约治理成为了当前现代化企业制度建设的主流选择,但这并不代表着关系治理会被时代浪潮淘汰。因为关系治理可以完成与契约治理相同的治理任务,二者在内容体系与运行逻辑上的差异反而可以为企业的治理选择提供参考。此外,中国本土化的社会文化环境造就了中国家族企业特有的价值追求,关系治理的独特性不容忽视。

(2) 关系治理与契约治理具体相同的体系框架,却又内含着相异的模式内容。契约治理体系可分为契约联结(契约治理结构)与契约法则(契约治理机制),其中契约联结指的是员工选聘与权责划分,而制衡法则、激励法则与监督法则统称为契约法则;对应的关系治理的内容体系,即关系衔接(关系治理结构)由亲信安置与格局部署两种要素构成,关系准则(关系治理机制)包含心智结构准则、权威准则与信任准则三个方面。

(3) 关系治理与契约治理两种治理模式表现出“个体行为动机—关系互动秩序—组织结构属性”的传导机理。首先,与契约治理的理性经济主体不同,关系治理活动参与者将价值理性、利他主义与非经济性目标作为行为源动力;其次,在与委托代理关系的对比下探讨了关系治理的共同体关系互动状态;最后,相较于“法”主导下的契约治理理性组织结构,关系治理则更加强调以“礼”为核心,整体系统呈现出自然化的属性特征。

2. 理论贡献

(1) 对关系治理理论作出有益补充。关系治理作为中国企业尤其是家族制企业中一种常态化的公司治理模式,既往学界研究中对它的探讨较为零散且略显粗糙。有别于关系型契约治理、中国式“guanxi”治理以及一些狭义面理解下的关系治理观点。本研究认为关系治理依赖于人际交互中的持续协调,是嵌入在稳定网络中的长期过程,借由社会关系维系着互动往来,这也迎合了 Hempel 等(2009)^[32]提出以和谐手段弥合伙伴间分歧的学术观点。此外,学界在对关系治理运行过程展开探讨时,往往着眼于关系的具体表现形态,鲜有对个体行动者的人性取向以及微观人际关系网络展开分析。本研究通过对契约治理体系的对称剖析,尝试廓清“关系治理”的内容架构。进而以社会嵌入理论作为分析视角,深化了对关系治理内在逻辑的认识。这不仅在理论上弥补了关系治理在分析框架上的缺失,而且为未来进一步探讨关系治理提供了一个新兴的理论视角。

(2)拓展家族企业代际转型的研究主题。虽已有学者关注到代际传承造就的治理变化,但多数研究通常遵循“去家族化”的研究思路去考察转型的具体举措和影响效果(Fang等,2018)^[62],组织系统的内部微观网络亦并不构成相关研究的重心。本研究借助社会嵌入理论分析框架,从个体行为动机、关系互动秩序与组织结构属性三方面,揭示了契约治理与关系治理的关联与差异。为理解家族企业代际传承与治理转型的内部过程提供了理论参考,亦响应了关注家族企业内部微观运行问题的号召(Zellweger等,2019)^[63]。由此,开阔了契约治理与关系治理研究在家族企业代际传承与转型领域的研究视野。

3. 实践价值

本文的实践意义旨在帮助家族企业念好“家”字经,吹响“企”结号,走稳“传承”路。具体包括:

(1)“家”作为中国社会中最基础的组织单位,构成了家庭(族)成员间的关系,也形塑出家庭伦理道德的价值判断。“家和”是“业兴”的基础,本研究启示家族企业治理者应积极维护和睦的人际关系。摄取信任,树立权威,统一心智结构是凝结家族网络的有力举措,利于最大限度地稳定治理环境。

(2)本研究聚焦治理模式的内容体系与运行逻辑,并就契约治理与关系治理进行比对式探究。家族企业可结合本研究结论,从以上两个方面优化内部治理系统。此外,需平衡好两种治理体系间的关系,巧妙利用契约治理与关系治理不同的治理优势,切忌“唯一论”,以更好地缓解公司治理问题,探索出一条适合企业发展的治理之道。

(3)本研究结合基于上市家族企业代际传承前后的不同治理特点,发现父代创业者更多地运用关系治理,而大部分继任后的子代治理主体则转而运用契约治理。借此,启发父代治理者,可以提前引入部分契约化运作方式,实现平稳过渡。同时也提醒子代董事长关注关系治理的独特作用,在稳固自身治理地位后可尝试结合关系治理。

本文在对完善关系治理理论、引导家族企业代际传承发展方面有一定的启示意义,但仍存在诸多局限,有待进一步探索。第一,本研究立足于家族企业代际传承前后的治理阶段,对两种治理模式做出了比较静态的分析,较少对演化路径上的具体过程展开深入讨论。因此,后续研究需要关注转型路径上潜藏着的各种问题,进一步探究契约治理与关系治理之间的“阴阳调和”。第二,本研究探讨了关系治理的内容体系及其运行逻辑,却未对两种治理模式的有效性进行比较检验,也没能进一步印证跨代治理转型后契约治理的持续性。因此,未来研究可在两大治理体系的治理成效等方面落脚。第三,本研究仅对关系治理内容架构部分的质性研究进行了量化检验,由于样本数据信息比较有限,无法为关系治理运行逻辑部分的定量研究提供支撑。因此,未来可考虑细化并展开实证检验,进一步推动相关理论的构建与完善。

参考文献

- [1]李维安,郝臣,崔光耀,郑敏娜,孟乾坤.公司治理研究40年:脉络与展望[J].上海:外国经济与管理,2019,(12):161-185.
- [2]杨瑞龙,聂辉华.不完全契约理论:一个综述[J].北京:经济研究,2006,(2):104-115.
- [3]Gomez-Mejia, L. R., M. Nunez-Nickel, and I. Gutierrez. The Role of Family Ties in Agency Contracts[J]. Academy of Management Journal, 2001, 44, (1): 81-95.
- [4]Rosenkranz, C., and T. Wulf. Behavioral Integration as A Relational Governance Mechanism in Family Firms—The Moderating Role of Family Involvement in Management[J]. Journal of Small Business Management, 2019, 57, (3): 801-819.
- [5]Mustakallio, M., E. Autio, and S. A. Zahra. Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making[J]. Family Business Review, 2002, 15, (3): 205-222.
- [6]翟学伟.儒家的社会理论建构——对偶生成理论及其命题[J].北京:社会学研究,2020,(1):56-79,243-244.

- [7]杨光飞. 关系治理: 华人家族企业内部治理的新假设[J]. 昆明: 经济问题探索, 2009, (9): 81 - 85.
- [8]郑志刚, 邹宇, 崔丽. 合伙人制度与创业团队控制权安排模式选择——基于阿里巴巴的案例研究[J]. 北京: 中国工业经济, 2016, (10): 126 - 143.
- [9]Lohde, A. S. K., G. Campopiano, and A. Calabro. Beyond Agency and Stewardship Theory: Shareholder-Manager Relationships and Governance Structures in Family Firms[J]. *Management Decision*, 2020, 59, (2): 390 - 405.
- [10]Madison, K., D. T. Holt, F. W. Kellermanns, et al. Viewing Family Firm Behavior and Governance through The Lens of Agency and Stewardship Theories[J]. *Family Business Review*, 2016, 29, (1): 65 - 93.
- [11]Granovetter, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness[J]. *American Journal of Sociology*, 1985, 91, (3): 481 - 510.
- [12]胡国栋, 罗章保. 中国本土网络组织的关系治理机制——基于自组织的视角[J]. 武汉: 中南财经政法大学学报, 2017, (4): 127 - 139.
- [13]Hiebl, M. R. W., and Z. Li. Non-family Managers in Family Firms: Review, Integrative Framework and Future Research Agenda[J]. *Review of Managerial Science*, 2020, 14, (4): 763 - 807.
- [14]郑海航, 曾少军. 对家族企业发展趋势的研究[J]. 北京: 经济理论与经济管理, 2003, (9): 38 - 43.
- [15]罗家德. 中国治理[M]. 北京: 中信出版社, 2020.
- [16]李维安, 齐鲁骏. 公司治理中的社会网络研究——基于科学计量学的中外文献比较[J]. 上海: 外国经济与管理, 2017, (1): 68 - 83.
- [17]马克·格兰诺维特. 社会与经济: 信任、权力与制度[M]. 王水雄, 罗家德译. 北京: 中信出版社, 2019.
- [18]Macneil, I. R. *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations* [M]. New Haven: Yale University Press, 1981.
- [19]Nolan, J., and C. Rowley. Whither Guanxi and Social Networks in China? A Review of Theory and Practice[J]. *Asia Pacific Business Review*, 2020, 26, (2): 113 - 123.
- [20]Hammond, S. C., and L. M. Glenn. The Ancient Practice of Chinese Social Networking: Guanxi and Social Network Theory[J]. *Emergence: Complexity and Organization*, 2004, 6, (1 - 2): 24 - 31.
- [21]Blau, P. M. *Exchange and Power in Social Life* [M]. New York: John Wiley, 1964.
- [22]Redding, G., and G. Y. Wong. *The Psychology of Chinese Organizational Behaviour* [M]. Oxford: Oxford University Press, 1986.
- [23]Jones, C., W. S. Hesterly, and S. P. Borgatti. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms[J]. *Academy of Management Review*, 1997, 22, (4): 911 - 945.
- [24]Starr, J. A., and I. C. MacMillan. Resource Cooptation Via Social Contracting: Resource Acquisition Strategies for New Ventures[J]. *Strategic Management Journal*, 1990, 11, (5): 79 - 92.
- [25]Pearson, A. W., J. C. Carr, and J. C. Shaw. Toward A Theory of Familiness: A Social Capital Perspective[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008, 32, (6): 949 - 969.
- [26]李新春, 陈灿. 家族企业的关系治理: 一个探索性研究[J]. 广州: 中山大学学报(社会科学版), 2005, (6): 107 - 115, 140.
- [27]吕鸿江, 吴亮, 周应堂. 家族企业治理模式的分类比较与演进规律[J]. 北京: 中国工业经济, 2016, (12): 123 - 139.
- [28]李新春, 马骏, 何轩, 袁媛. 家族治理的现代转型: 家族涉入与治理制度的共生演进[J]. 天津: 南开管理评论, 2018, (2): 160 - 171.
- [29]Cannon, J. P., R. S. Achrol, and G. T. Gundlach. Contracts, Norms, and Plural Form Governance[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, 28, (2): 180 - 194.
- [30]李敏, 李章森, 谢碧君, 肖方斌. 基于中国语境的组织内关系治理量表开发与检验研究[J]. 武汉: 管理学报, 2018, (7): 949 - 956.
- [31]Poppo, L., and T. Zenger. Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? [J]. *Strategic Management Journal*, 2002, 23, (8): 707 - 725.
- [32]Hempel, P. S., Z. X. Zhang, and D. Tjosvold. Conflict Management Between and Within Teams for Trusting Relationships and Performance in China[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30, (1): 41 - 65.
- [33]Friedland, R., and R. R. Alford. *Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions* [M]. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- [34]Thornton, P. H. *Markets From Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing* [M]. Stanford: Stanford University Press, 2004.
- [35]帕特丽夏·H. 桑顿, 威廉·奥卡西奥, 龙思博. 制度逻辑: 制度如何塑造人和组织[M]. 汪少卿, 杜运州, 翟慎霄, 张榕榕

译. 杭州:浙江大学出版社,2020.

- [36] Wang, Y., and H. X. Shi. Particularistic and System Trust in Family Businesses: The Role of Family Influence [J]. *Journal of Small Business Management*, 2021, 59, (4): 700 – 734.
- [37] 弗里德里希·冯·哈耶克. 法律、立法与自由 [M]. 邓正来, 张守东, 李静冰译. 北京: 中国大百科全书出版社, 2021.
- [38] 马连福等. 公司治理 (第 2 版) [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2020.
- [39] 石书德, 张炜, 高建. 新企业创业团队的治理机制与团队绩效的关系 [J]. *天津: 管理科学学报*, 2016, (5): 14 – 27.
- [40] Kahn, W. A., M. A. Barton, and S. Fellows. Organizational Crises and The Disturbance of Relational Systems [J]. *Academy of Management Review*, 2013, 38, (3): 377 – 396.
- [41] Williamson, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism* [M]. New York: Free Press, 1985.
- [42] Zhou, Z., Y. Tian, and K. Wang. A Study on Contractual Governance of Family Business: Theory Model and Governance Evolution [J]. *Information and Business Intelligence*, 2012, 1, (268): 206 – 212.
- [43] 朱仁宏, 伍兆祥, 周琦. 创业团队契约治理与战略决策——家族涉入的解释 [J]. *北京: 经济管理*, 2019, (2): 20 – 35.
- [44] Renders, A., and A. Gaeremynck. Corporate Governance, Principal-Principal Agency Conflicts, and Firm Value in European Listed Companies [J]. *Corporate Governance: An International Review*, 2012, 20, (2): 125 – 143.
- [45] 周仁俊, 喻天舒, 杨战兵. 公司治理、激励机制与业绩评价 [J]. *北京: 会计研究*, 2005, (11): 26 – 31, 96.
- [46] Charmaz, K. C. *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis* [M]. London: Sage Publications, 2006.
- [47] Chamu, S. Sustaining Trust within Family Business [J]. *Family Business Review*, 2008, 21, (1): 89 – 102.
- [48] 李维安. 公司治理手册 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2015.
- [49] 周飞舟. 行动伦理与“关系社会”——社会学中国化的路径 [J]. *北京: 社会学研究*, 2018, (1): 41 – 62, 243.
- [50] 奥利弗·E·威廉姆森. 治理机制 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2016.
- [51] 丹尼尔·里夫, 斯蒂文·赖斯, 弗雷德里克·G·菲克. 内容分析法: 媒介信息量化研究技巧 (第 2 版) [M]. 嵇美云译. 北京: 清华大学出版社, 2010.
- [52] Williamson, O. E. Transaction-Cost Economics; the Governance of Contractual Relations [J]. *Journal of Law and Economics*, 1979, 22, (2): 233 – 261.
- [53] 马克斯·韦伯. 经济与社会 [M]. 阎克文译. 上海人民出版社, 2020.
- [54] 牛贺. 有限理性、规范化与利他行为: 一个演化视角 [J]. *北京: 经济研究*, 2017, (10): 189 – 199.
- [55] 吴炯. 公司治理 [M]. 北京大学出版社, 2014.
- [56] 斐迪南·滕尼斯. 共同体与社会: 纯粹社会学的基本概念 [M]. 林荣远译. 北京大学出版社, 2010.
- [57] 理查德·斯科特, 杰拉尔德·F·戴维斯. 组织理论: 理性、自然与开放系统的视角 [M]. 高俊山译. 北京: 中国人民大学出版社, 2011.
- [58] Barney, J. B., and W. G. Ouchi. *Organizational Economics: Toward a New Paradigm for Understanding and Studying Organizations* [M]. San Francisco: Jossey Bass, 1986.
- [59] 邹昌林. 中国礼文化 [M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2000.
- [60] 斯蒂芬·罗宾斯, 蒂莫西·贾奇. 组织行为学 (第 16 版) [M]. 孙健敏等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2016.
- [61] 陈凌, 陈华丽. 家族涉入、社会情感财富与企业慈善捐赠行为——基于全国私营企业调查的实证研究 [J]. *北京: 管理世界*, 2014, (8): 90 – 101, 188.
- [62] Fang, H., J. Kotlar, E. Memili, et al. The Pursuit of International Opportunities in Family Firms: Generational Differences and The Role of Knowledge-Based Resources [J]. *Global Strategy Journal*, 2018, 8, (1): 136 – 157.
- [63] Zellweger, T. M., J. J. Chrisman, J. H. Chua, et al. Social Structures, Social Relationships, and Family Firms [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2019, 43, (2): 207 – 223.

Research on the Content System of Relational Governance and Its Running Logic

WU Jiong, HU Yu-heng

(Glorious Sun School of Business and Management, Donghua University, Shanghai, 200051, China)

Abstract: Relational governance and contractual governance, as two corporate governance models with distinctive characteristics, complement and transform one another. In the analysis of corporate governance, scholars usually adopt the relevant academic ideas of corporate contractual governance as the research paradigm. However, the key interpersonal ties of Chinese enterprises (especially Chinese family enterprises) are often connected by relations, because relations are usually exploited to coordinate the cooperation between the participants within the enterprise. Compared with contractual governance with a well-defined theoretical framework, relational governance still requires further work to figure out its content system and the system running logic. In practice, relational governance model transformation frequently occurs in the inter-generational inheritance of family enterprises, and the transformation of governance models in the same organizational system helps to further underline governance characteristics, thus providing a favorable investigation environment for analyzing the difference in the two governance models.

This research collects qualitative materials of 61 listed family enterprises, compares governance models before and after the inter-generational inheritance, and gets the findings as follows. First of all, relational governance and contractual governance have the same system framework but different strategic contents. According to the Contractual Governance theory, the contractual governance system is divided into the contract ties (contract governance structure) and contract rules (contract governance mechanism) in this research. Contract ties refer to the selection of employees and the division of rights and responsibilities, while contract rules include checks-and-balance rules, incentive rules, and supervision rules. Similarly, the content system of relational governance is extracted. To be specific, the relational ties (relational governance structure) consist of two factors including the crony placement and the layout arrangement, and relational rules (the relational governance mechanism) includes the mental structure rules, authority rules, and trust rules. Furthermore, the analytical framework of Social Embeddedness is based to derive the transmission mechanism “individual behavioral motivation— the interaction order — organizational structural attributes” of the two governance models. On this basis, a comparative analysis is made to find out the running logic of relational governance. Different from the rational economic participants of contractual governance, the participants of relational governance are motivated by value rationality, altruism, and non-economic goals. Meanwhile, the interaction of the community in relational governance is discussed based on a comparison with the principal-agent relationship. Lastly, compared with contractual governance with a “rule”-dominating rational organizational structure, relational governance places much more emphasis on “courtesy” as the core. And the relational governance system shows natural attributes.

For the internal and external system environment, development goals, and other factors of enterprises, contractual governance has become a mainstream choice in corporate governance system construction. However, we should not ignore the charm and value of relational governance. For Chinese family enterprises with deep roots in the local institutional environment and strong family awareness, relational governance is a natural choice and also the optimal choice to maintain its superior position in China. This research theoretically fills the blank in the analytical framework of relational governance, and forges a theoretical basis for enterprises to identify and apply the relational governance model. Besides, this research also has some significance for guiding the practice of inter-generational inheritance of family enterprises, in hope of helping family enterprises to well manage family issues, vigorously develop their enterprises, and steadily inherit the enterprises.

Key Words: relationship governance; contractual governance; family enterprise

JEL Classification: G34, L26, M13

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2022.09.005

(责任编辑:李先军)