

## **Terms of Use**

The copyright of this thesis is owned by its author. Any reproduction, adaptation, distribution or dissemination of this thesis without express authorization is strictly prohibited.

All rights reserved.

宗法宗族思想觀念  
與中國私營企業管理

王 平

哲學碩士

嶺南大學

二零零二年九月

宗法宗族思想觀念與中國私營企業管理

玉 平

論文呈交以符合哲學碩士課程之部分要求

嶺南大學

二〇〇二年九月

## 論文撮要

### 宗法宗族思想觀念與中國私營企業管理

王 平


哲學碩士

中國經濟持續高速成長，而私營企業是中國大陸經濟成長最快的部分，這已經引起西方管理學者的高度關注。但是他們發現難用他們從日本以及亞洲四小龍那裡總結出來的“儒家文化影響企管”的理論，恰如其分地解釋在中國企業管理中表露出來的一些特質，於是提出了“後儒家假說”和“世俗化的儒家思想”等比較勉強的文化概念，以求解釋中國人及中國企管的思維和行為特徵。

從這一點入手，本文分析了宗法文化在中國大陸的傳承、中國私營企業的起源及當年面臨的政治環境、人員構成，論述了宗法宗族思想觀念在企業管理中的主要影響和表現；強調雖然具有利他價值取向的儒家不利資本主義發展，但是受儒家深刻影響的普及型宗法宗族思想觀念卻因為具有鼓勵競爭、肯定個人努力之成就的因素，實際上是有利於經濟發展的。本文通過辯析，證明中國私營企業管理中威權化特徵明顯、任人唯親狀況比較普遍、難用孔孟之儒加以合理解釋的現象，實際上是宗法宗族思想觀念產生著較為深刻的影響，而非西方學者較容易接觸到的孔孟之儒。

本人認為，宗法宗族思想觀念會在中國入世的大背景下、面對跨國公司攜帶西方管理理念和模式大舉進入中國大陸而更顯突出；充分認識這一點，有利於儘快提高中國私營企業的管理水平，並使外來管理文化在向中國滲透的過程中，儘量避免與中國的文化傳統產生激烈衝突。

茲聲明本論文《宗法宗族思想觀念與中國私營企業管理》為本人研究成果，並未作任何刊物發表。



王 平

二〇〇二年九月

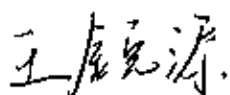
畢業論文核准証

宗法宗族思想觀念  
與中國私營企業管理

王平

哲學碩士課程

論文審查委員會:



王銳添博士

(主席)



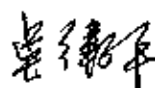
游漢明教授

(校外考試委員)



饒美蛟教授

(校內考試委員)



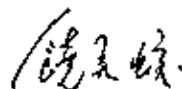
吳衛平博士

(校內考試委員)

導師:

饒美蛟教授

代教務會核准:



饒美蛟教授  
研究及高級學位課程委員會主席

2002. 10. 11.

日期

## 鳴謝

學生誠摯感謝導師饒美蛟教授，沒有他的提攜和精心指導，我作為一個中文專業的本科畢業生是難以完成這麼一篇牽涉企業管理與中國傳統文化的碩士論文的。

此外，我也要感謝父母王海濤、喬志榮為我照看幼子，還要感謝妻子姜佩華對我的理解與支持，是他們的辛苦使我騰出時間進行研究與撰寫本文。

## 目錄

總目錄	i
表列目錄	vii
第一章 序論	1
1.1 中國私營企業的發展現狀	1
1.2 私企“發展規模限制”與管理相關	2
1.3 境外相關觀點值得重視與商榷	3
1.4 論文擬研究的問題及其重要性	5
1.5 論文研究的目的與範圍	7
1.6 研究方法與資料來源	9
1.7 “度”是一個需要強調的概念	10
1.8 經濟持續高增長與宗法文化可能有內在聯系	12
1.9 僅僅是引玉之磚	14
1.10 研究計劃與提綱	16
第二章 “儒家的假象”還是宗法宗族思想觀念	18



2.1	引言	18
2.2	“後儒家假說”與“儒家的假象”	18
2.3	《家規》與“後儒家假說”的契合	21
2.4	對儒家的“先入為主”導致認識的偏差	24
2.5	西方學者容易產生的困惑	28
2.6	“家長制”只是缺少特定文化支撐的籠統描述	29
2.7	揚長避短對中國私營企業管理具有現實意義	30
2.8	總結	32

### 第三章 宗法宗族思想觀念延續至今的原因

3.1	引言	34
3.2	宗法宗族思想觀念早於孔孟之儒	35
3.3	宗族力量影響中國歷史	36
3.4	宗法宗族形態及思想觀念隨歷史變遷	37
3.5	宋代普及型宗法規範的確立對後世影響巨大	37
3.6	近代宗族保存完整令西方大學者印象深刻	40
3.7	當代中國宗法宗族思想觀念的延續條件	43
3.7.1	戶籍制度有助宗法宗族思想觀念傳承	43
3.7.2	農村人口大量繁衍與宗法宗族思想觀念	45

3.7.3	中國城市民眾與宗法宗族思想觀念	47
3.8	泛血親化在中國歷史悠久至今尚存	48
3.9	宗法宗族思想觀念在不斷的弱化之中	49
3.9.1	宗法宗族思想觀念在農村的弱化是必然的	49
3.9.2	城市化必然導致宗法宗族思想觀念的弱化	50
3.9.3	持續弱化乃是不變的趨勢	53
3.10	宗法宗族思想觀念影響下的思維和行為特徵	55
3.11	總結	57
第四章	宗法宗族思想觀念與儒家相輔相成相異	60
4.1	引言	60
4.2	儒家思想與宗法宗族思想觀念交織互補	61
4.3	儒家思想脫胎於宗法文化原型	63
4.4	“後儒家假說”的實際上是宗法宗族思想觀念	65
4.5	可超越儒家理想在操作層面成為主導因素	70
4.6	儒家重在心靈教化 宗法宗族重在約束	72
4.7	“逆向修行”只有少數人可以做到	73
4.8	皇權倡儒家 小民從宗法	74
4.9	“家國”與“國家”的聯系與區分	75

4.10 普及型宗法具有鼓勵私慾私有的潛因.....	77
4.11 東亞的“人和”往往來源於權威.....	79
4.12 總結.....	80
<b>第五章  私企宗親化與傳統社會結構.....</b>	<b>82</b>
5.1 引言.....	82
5.2 傳統農業國家重視宗親關係.....	83
5.3 戶籍、土地的約束與血親在一地的充分擴展.....	84
5.4 農村改革催生了私營企業.....	85
5.5 宗親聯手創業與當時政治限制密切相關.....	88
5.6 農民在私營企業中角色重要.....	89
5.7 農民與國營企業員工的聯系.....	91
5.8 總結.....	93
<b>第六章  主要缺陷與可利用之優點.....</b>	<b>95</b>
6.1 引言.....	95
6.2 中層缺損的組織架構.....	95
6.3 高度專斷的決策掌控.....	99
6.4 注重親友的人力資源管理.....	103

6.5	缺乏互動的上下關係.....	107
6.6	宗法宗族思想觀念的有利企業發展之處.....	108
6.6.1	有利於令行禁止產生高效.....	109
6.6.2	有利於西方先進管理經驗契入.....	110
6.6.3	有利於個人擺脫約束自行發展.....	111
6.7	宗法宗族思想觀念對企業管理的影響不是單向的...	112
6.8	宗法特質是否更加適應當今生產力發展階段.....	114
6.9	組織行為學作為參照的對比.....	115
6.10	中國私營企業多處於“獨裁專制型”管理階段.....	118
6.11	不同管理模式適應不同發展階段.....	119
6.12	外來管理理念與模式需要顧及宗法宗族思想觀念...	121
6.13	傳統文化需要重視但不可完全妥協.....	124
6.14	語言否定與行為否定的差距.....	126
6.15	總結.....	129
<b>第七章 問卷調查顯示之結果.....</b>		<b>133</b>
7.1	引言.....	133
7.2	相關平均值顯示之內涵.....	137
7.3	中層架構缺損之統計數據分析.....	141

7.4	高度集中之決策掌控的數據分析.....	145
7.5	人力資源管理方面的數據分析.....	151
7.6	調查數據分析中的例外.....	154
7.7	自行調查之總結.....	156
<b>第八章</b>	<b>結語.....</b>	<b>158</b>
8.1	全文內容總結.....	158
8.2	論文的主要論點.....	159
8.3	研究具有一定的現實意義但尚存不足.....	162
8.4	絕非否認儒家正統的主流影響.....	166
	<b>參攷書目：.....</b>	<b>168</b>
	<b>附錄：調查表.....</b>	<b>171</b>

## 表列目錄

表 1 范氏宗法家規與KAHN之“儒家四特質”的比較	23
表 2 九七年被調查私企重大決策和一般管理決定的產生方式	100
表 3 私營企業重大決策權分屬方式	100
表 4 私營企業員工進入企業渠道	106
表 5 被調查企業中投資者、管理人員和技術人員的“家族化”	106
表 6 企業主對不同人員的選用標準	106
表 7 東西方行為傾向與組織概念比較	123
表 8 問卷內容與宗法宗族思想觀念之基本聯系	134
表 9 樣本公司所在地區	135
表 10 樣本公司員工人數	135
表 11 樣本公司行業性質	136
表 12 傳統企業與新興企業平均值之比較	138
表 13 人事部傾向於甚麼人負責	141
表 14 企業制度化的缺點	142
表 15 企業制度化的優點	143
表 16 最初財務部門您傾向於	144
表 17 何種規模適宜分權	145
表 18 何種投資量宜分權	145
表 19 面對國際競爭而需要專業管理知識的決策傾向	146
表 20 管理權下放原因	147
表 21 創辦初期個人決策的好處	148
表 22 個人決策的好處	149
表 23 個人決策的不足之處	149
表 24 最初企業重要決策	150
表 25 選擇親友參與管理的主要原因	151
表 26 選擇親友參與企業管理的主要好處	152
表 27 親友參與企業管理的壞處	152

表 28 最初選擇親友加入的原因.....	153
表 29 管理權下放主要對象.....	154
表 30 管理方面主要依靠.....	154

# 第一章

## 序論

### 1.1 中國私營企業的發展現狀

中國的經濟改革已經進行了二十二年，經濟成就舉世矚目。在中國逐步邁向市場經濟的大趨勢之下，私營企業從八十年代初萌芽，到今天已經成為中國大陸國民經濟發展的一股相當重要的動力。

據統計，私營企業一九九九年的產值達到 7,686 億元，同年上繳工商稅收為 254.96 億元，私營企業戶數達到 150.9 萬戶，私營企業從業人員達到 2,022 萬人，解決農村剩餘勞動力至少在 1,000 萬人以上。

從一九九〇年到一九九九年，私營企業戶從 9.8 萬戶增加到 150.9 萬戶，增長了 15.4 倍，平均年增長 35.5%。同期，國有企業年均增長 4.07%，集體企業戶數平均增長速度為 - 0.71%，外商投資企業戶數年均增長 26.62%。私營企業年均增長速度最快，高於國有、集體企業及外商投資企業。

一九九九年，私營企業共實現農業總產值 244.8 億元，實現工業總產值 6,739.22 億元，實現社會消費品零售額 2,661.6 億元（註 1）。

必須指出的是，中國大陸在一九九九年還有六千二百四十一萬人屬於個體從業人員，他們其中的部分人也僱用了少量的工人，甚至有些個體從業人員已經是規範意義上的私營企業主。隨著中國大陸經濟的發展、市場容量的進一步擴大，這些人個體從業人員中可望有不少人轉變為公開的私營企業主。再加上不少私營企業主掛靠在某些集體企業甚至國營企業之下，以紅帽子規避政治風險，所以實際上的私營企業數量及其僱員是超過統計數字的，對社會經濟增長的實際貢獻也是大於實際統計的。而從作用上看，私營企業對於拓展大陸內需市



場、維持高速經濟增長、吸納下崗工人和農村剩餘勞力、培育社會主義市場經濟的競爭機制、支援國企改革穩定社會，都起到了不可或缺的作用。

應該說，私營經濟已經成為中國大陸經濟的發展的重要力量，且發展的前景是非常樂觀的。特別是二零零一年江澤民提出三個代表理論，有意將中國共產黨從一個代表特定社會階層的政黨轉變為代表全體社會的政黨，並提出私營企業主也可以加入中共的問題，引發大陸社會的廣泛討論之後，私營企業主的經濟成就得到進一步的肯定，政治地位得到更多的承認和保障。目前所缺乏的僅僅是像西方民主政體那樣，將私有財產神聖不可侵犯寫入憲法；而這種觀念已經被中國大陸社會的中間力量所肯定，修改憲法只是時間的問題。應該相信，未來私營企業必定是中國大陸經濟中最有活力的版塊。

## 1.2 私企“發展規模限制”與管理落後相關

這一切都與開放有關，可以說，沒有開放就沒有前述成就。但是大陸的私營企業無疑基本上是在國內競爭的環境中萌芽與成長的，很少私營企業真正參與國際競爭。而中國加入 WTO 之後，大量跨國公司的進入是無可避免的，也就是說在家門口參與國際競爭將不再是一個遙遠的事情。這樣，中國大陸私營企業必須正視自身的優點和缺點，在面對擁有雄厚的技術與資金和比較完善的管理模式的跨國公司的時候，揚長避短，維護、強化自己的生存能力。

一個比較引入注目的現象是，中國的私營企業在發展到一定的規模時，往往難以獲得迅速突破，甚至往往在這種規模限制面前向後退縮。以中國大陸家電行業來說，很多起步時間和初期規模相近、最初市場佔有率和效益差不多的私營企業與集體企業、國營企業相比，私營家電企業大多難以突破五至六億人民幣年銷售額的規模，即使少數到達到十億元或者二十億元的水平，往往很快回落，甚至因為過度擴張而拖垮企業；突破年銷售額五十億元的家電企業基本上都是國營企

業或者集體企業，如海爾、康佳、長虹、春蘭、格力、海信等。另外，還有一些曾經擁有十分耀目的經營成績、但是企業決策權高度集中，威權化、家族化特徵明顯的一些著名私營企業，如珠海巨人、瀋陽飛龍、山東三株、廣東愛多以及日本的八百伴等，都因為管理決策的問題受到嚴重的挫折，有的甚至一蹶不振。

如果說私營企業在規模較小的時候，在地方政策傾斜、財務支持等方面比較難以得到優惠的話；但是當企業發展到規模較大、比如說接近前面所說的五億元左右的銷售規模的時候，往往已經是地方財政的納稅大戶，也是地方政府極力扶持的重點企業，就不存在得不到優惠的問題。特別是由於私營企業的歷史包袱極少，且財務掌控相對靈活，運用這些優勢甚至可以使私營企業得到更多的優惠，進而可以培植更強的競爭力。但是，前面所說的私營家電企業的發展似乎受到一種無形的規模限制；而在中國大陸的市場經濟逐步完善、對私營企業的發展已經沒有多少體制限制的情況下，我們就不得不從企業管理方面尋求產生這種規模限制的原因。應該說，是管理的落後限制了這些企業的健康、平穩發展。

### 1.3 境外相關觀點值得重視與商榷

日本和亞洲四小龍（台灣、韓國、香港、新加坡）的經濟高速增長，曾經引發一波研究日本以及東亞、東南亞歷史文化背景對企業管理影響的熱潮。隨著中國大陸市場經濟的快速發展、私營企業的興盛，特別是在全球經濟普遍放緩但是中國大陸經濟依舊保持高速增長、經濟實力不斷加強的情況下，不少西方學者將研究的焦點投放到中國大陸。

但是，東西方學者也在研究東亞管理方式的過程中，特別是在研究儒家的發源地中國（包括中國大陸、台灣等地）的企業管理行為的過程中，發現了一些難以用傳統的儒家觀點特別是孔孟之儒來解釋的行為特徵；在沒有找到其他傳統文化因素可以解釋、又難以拋離儒家

理論主幹的情況下，有的學者就為這種與傳統的孔孟之儒不相協調的思維方式和行為特徵尋求一種對傳統文化的依附，並將之命名為“後儒家假說”或者“世俗化的儒家思想”（注2），還有“儒家的假象”（注3）等等。而且，有的台灣學者似乎也接受了這種“新概念”。

本人認為，這種假說及概念創新，就其探索東亞特別是中國的企管行為的深層文化內涵的角度來說，是具有積極意義的；但是正因為過度執著於儒家文化對於中國人的思維模式和行為特徵的影響，而沒有能夠跳出儒家思想的限制。本人認為，就中國大陸和台灣、香港的企業管理來說，宗法宗族思想觀念因為與具體家族生活方式的關係更加密切，其影響較之經過五四運動和文革的沖刷，在現當代已經沒有多少人真正通過認真學習而深刻領悟的儒家思想，對廣大普通民眾來說，可能更加直接和有效；而一些原本難以用純粹的儒家思想特別是孔孟之儒解釋的私營企業管理行為特徵，也的確比較容易在宗法宗族思想觀念的框架下得到合理的解釋。

筆者認為，由於特殊的社會環境和歷史原因，比如中國大陸的人口管理方式、土地所有權形式、生產力發展水平以及經濟基礎對上層建築的影響等等，使得宗法宗族思想觀念在大陸得到一定程度的傳承，而這就對中國大陸國營和私營企業的管理理念和方式，產生著潛在的但是深刻的影響，其表現在私營企業的管理中相對來說更加明顯；同時西方現代管理的基本理念同中國大陸從計劃經濟體制延續及變異下來的基本管理理念之間，基於文化背景方面的巨大差異，引起一定程度的衝突甚至對抗，也是很自然的事情。而宗法宗族思想觀念對中國私營企業管理的影響，對於較少有機會接觸這種思想觀念的傳統與現實的歐美管理學研究者來說，就比較容易造成一定的困惑。

由於東亞和東南亞國家傳統上受到源起於中國的儒家文化的廣泛影響，其中日本文化、韓國文化受到包括儒家文化在內的中華文化的影響更重，且日本因其創造了東亞經濟奇蹟而一直被當作是東亞管理特徵的絕對代言人，這樣，有些歐美學者、也有亞洲學者將研究的

很多結論自覺或者不自覺地儘量與儒家文化相聯系。筆者認為，正是這種自覺或不自覺的聯系，導致對中國企業管理特徵產生先入為主的偏差。這種偏差一方面來自於歐美以及其他外國學者對中國的傳統文化的瞭解基本上是以儒家文化為主，另一方面是多數中外企業管理學者對中國特殊的綿延數千年宗法文化或者沒有關注、或者較少接觸，因而也就較少理論認同，更難以從宗法宗族思想觀念的角度去分析其對企業管理的影響。

當然，學者們對東亞國家特別是日本企業管理文化的研究，無疑為研究中國企業管理的文化特徵建立了非常重要的參照系；沒有這個參照系，就難以詳細地就中國儒家理論的發展和中國宗法宗族形態的發展、思想觀念的變遷，對中國企業管理特別是私營企業管理所產生的影響進行對比。

#### 1.4 論文擬研究的問題及其重要性

在中國加入世界貿易組織、經濟競爭力加強特別是私營企業實力的提高、中國企業陸續走向世界的大背景下，跨文化管理的問題就逐步顯示其重要性，且這種重要性的影響是雙向的。大陸企業面對著外來企業管理模式的更多沖擊，因此需要對本土企業管理的基本文化支撐有一個清晰的認識；而對已經進入和準備進入中國大陸這個當今世界最大的新興市場的西方跨國公司來說，同樣面對著如何適應當地管理文化的問題。雖然從微觀的角度也就是對企業個體來說，未必一定考慮與實行跨文化管理，但是從宏觀的角度看，文化的差異必然表現在組織架構、人力資源管理、決策掌控、層級溝通方式等諸多方面，因此在實際操作中必定有著調適的需要，而這與西方管理學理論中的“權變理論”無疑也是相合的。

本人在這裡選擇宗法宗族思想觀念作為影響中國大陸私營企業管理方式的研究基點，並非斗膽否認儒家思想對中國民眾思維和行為模式的強大影響，因為無論中外，學術界都是將儒家思想作為影響中

國人思維和行為的最主要根源。但中國是多元民族、多元文化的國家，且宗法文化幾千年來不斷地有理論、有實踐地貫穿整個封建社會，即使在上個世紀中葉還在一些地方保存著相當完整的宗法宗族形態，且近二十年的大陸對意識形態放寬導致部分農村地區宗法勢力復熾，因此宗法宗族思想觀念對當今中國人的思維和行為模式產生影響也是很自然的事情。

本文在學術上的重要性在於，對於中國這樣一個多元文化、文明歷史悠遠深邃且從未中斷的國度，我們不能僅僅將目光聚焦在絕對單純的主流文化之上，而應該從多方位審視中國人可能受到的多元傳統文化的影響。特別是當學術探討已經比較難以從單純的儒學來分析中國人在企業管理方面的思維和行為特徵的時候，我們就不應該繼續頑強地執著於儒學的澤被萬方，而應該從中國多元的傳統文化中尋求更加合理的文化支撐。而這個支撐，本文認為應該是來源於宗法宗族思想觀念。

簡單而言，資本主義的發展與興盛實質上建基於不限制民眾私慾、尊重個人財產權的自由經濟，其中就存在了鼓勵競爭、肯定個人主義的因素；而普及型宗法宗族思想觀念由於弱化了嫡長子制度、肯定與傾向於強化宗族之中政經成功者的地位，加上家庭、家族這種血緣共同體與經濟共同體的自身利益追求，也就在具備一定的集體主義的同時，也具有鼓勵競爭、肯定個人努力之成就的因素。因此可以說，宗法宗族思想觀念本身就具備了發展自由經濟的因子，只不過要衝破純粹的儒家倫理重義輕利的束縛，才能夠體現其對發展經濟、提高效率的適應特性。

在這裡，我們可以說，儒家倫理是不會也不應該有兩種截然不同的屬性的，其價值取向的利他性，已經註定其本質上不會有利於自由經濟、資本主義的發展。西方學者提出的中國人所具有的“有利於發展經濟、提高效率”的“世俗化的儒家思想”（伯格）“後儒家假說”（KAHN）等，應該說“並非真正的儒家而是儒家的假象”（曾昭旭），其文化根源在於具有利己之基本價值取向的宗法宗族思想觀

念。

明確強調中國人不僅受具有利他基本價值取向的儒家思想影響，也同樣受具有利己基本價值取向的宗法宗族思想觀念影響，無論對於中國內地改善企業管理素質，還是對外國公司進入中國興辦企業管理中國員工，都具有相當重要的現實參考價值。因為我們這樣就可以比較容易理解為什麼中國人既有一定的集體主義，也有一定的個人主義；既有較強的威權訴求，又有明顯的從眾心態。我們從基本價值取向是利己的宗法宗族思想觀念出發，結合宗法宗族及其思想觀念的諸多特性，就可以比較順暢地解釋中國私營企業管理中有關組織架構、決策掌控、人力資源管理等方面的問題。這樣，我們就可以在把握相關傳統文化內核的基礎上，更加有針對性地分析、解決企業管理中的相關狀況。

筆者是鑒於很多現實存在的管理現象難以通過傳統的孔孟之儒來加以合理的解釋，來著手就宗法宗族思想觀念對私營企業管理的影響進行研究的，也就是對我們通常就家族威權化管理所作的比較籠統的描述——“家長制”管理，給出理論化的傳統文化內核加以支撐。而宗法宗族思想觀念這種特殊的文化內核，也決定了中國大陸在引進西方管理經驗、理念和模式的時候，不能完全照搬；即使是從同樣受儒家思想影響的日本吸納管理經驗，也需要重視其與中國本土多元文化的結合。

## 1.5 論文研究的目的與範圍

在這裡，本人主要的目的有三個：

第一是通過對中國宗法制度的傳承和對中國大陸最近五十年的戶籍制度、人口、土地狀況的總結，來分析宗法宗族思想觀念何以延續至今並進入私營企業。

第二是分析宗法宗族思想觀念在哪些主要方面影響中國大陸的私營企業管理，其具體表現和對私營企業管理之影響的利弊是什麼？

第三是通過粗略地釐清孔孟之儒與起源與宋代的普及型宗法之間的聯系與區別，來分析外國學者在研究中國企業管理特徵時可能出現的文化支點的偏差。

當這三個目的基本達到之後，我們也就比較容易理解和接受宗法宗族思想觀念對中國私營企業管理的影響了；同時也就比較容易理解中國大陸在積極引進西方包括同樣深受儒家思想影響的日本的企業管理經驗時，為何不能全盤照搬外來的模式和理念了。

就整個論文的論證脈絡來說，是從有關西方學者的“概念創造”開始分析，論證其所言並非真正的儒家而是更加接近宗法宗族思想觀念（第二章）；宗法歷史文化在中國的演變，及其得以影響今天的中國人社會的歷史現實原因（第三章）；宗法宗族思想觀念與儒家思想的聯系與區別，以及容易為境外學者誤解的原因（第四章）；宗法宗族思想觀念得以進入私營企業，並影響私營企業管理的歷史與現實條件（第五章）；宗法宗族思想觀念對私營企業管理的具體影響，如決策掌控、人力資源管理、組織架構等（第六章）；問卷調查數據顯示的宗法宗族思想觀念對私營企業管理的影響（第七章）；結論（第八章）。本文主要是通過引入問題 - 提出論點 - 理論辯析 - 給出歷史與現實論據 - 現實表現 - 結論這樣線索，來串聯論文的各個重要部分和主要論點的。

中國大陸是以發展中國家的身份加入世貿組織的，對外開放雖然已經進行了二十年，但是這種開放還在不斷的深化之中。如果說純科學技術層次的引進還較少牽涉本土文化的話，那麼管理技術、管理經驗的引進就必然與本土文化發生衝撞與磨合。宗法文化在中國源遠流長，牽涉到中國民眾社會生活的諸多方面；浙江大學李德全博士就從理論的高度分析了官僚主義的重要根源之一就在於宗法文化，因為宗派主義和官僚主義是相輔相成的，消滅了宗派主義，往往也就沒有了官僚主義（註 4）。因此，思考宗法宗族思想觀念對中國企業管理方面的影響，在引進外來管理理論與模式的過程中，就有了切實的必

要。

再者，因為儒家思想是中國傳統文化的主幹，而且國內外研究傳統管理智慧、傳統思想對當今華人企業管理思想的影響，以及評價和總結東方包括日本管理經驗的精髓，都是以儒家思想特別是以孔孟之儒為主軸的。必須聲明的一點是，本文對儒家思想並不進行深入探討，筆者對於儒家的分析基本是基於眾多前賢的觀點和結論；這主要是因為儒家典籍浩如煙海、博大精深，本人深知即使窮經皓首也未必做得通人，本人只好站在前人的肩膀上，充分吸取他們的研究成果來論證自己在宗法宗族思想觀念方面的管窺之見。

從本文的研究範圍來說，**主要是分析宗法宗族思想觀念如何延續至今並進入私營企業、宗法宗族思想觀念在企業企業管理中的具體表現等**。但是為了便於理解，有必要對宗法宗族和宗法宗族思想觀念的起源特別是如何延續至今、宗法宗族思想觀念與孔孟之儒和宋儒的聯系與區別，進行簡略的論述與分析。

當然，研究宗法宗族思想觀念對於中國私營企業的管理方式的影響，從目的上講是為了改善管理，其基本的參照當然不會僅僅是自己的傳統文化包括儒家思想，還必須參照發達國家引進的管理理念。只不過，這些發達國家的管理理念與日本、韓國以及中國台灣的管理理念方面的對比，早已經有相關學者進行論證和分析，筆者在這裡只是試圖將這些對比中出現的一些難以用孔孟之儒為代表的儒家思想來解釋的地方，從宗法宗族思想觀念的角度加以闡釋，以期獲得一個相對更加合理的傳統文化特質的支撐。

## 1.6 研究方法與資料來源

本論文主要採用定性分析的方式，對宗法宗族思想觀念對中國私營企業管理發生的影響進行分析。另外，本人也進行了相關問卷調查，以比較簡單的定量分析來對論文中定性分析的結論進行一定程度的佐證。另外一些相關的企業管理調查數據分析引自相關文獻如《中



國私營企業年鑑》。

本論文通過定性分析宗法宗族思想觀念留存至今的原因，與孔孟之儒的聯系與區別、農民與私營企業的關係、特殊的政治條件限制，來說明宗法宗族思想觀念對私營企業管理發生影響的必然性、局限性；同時也通過比較中國和日本在儒家傳承、家族特徵方面的聯系與區別，分析兩國企業管理之主要差異的深層歷史文化背景，從而彰顯宗法宗族思想觀念對中國私營企業管理之影響的特殊性。本文的重點是通過分析宗法宗族思想觀念在私營企業管理中的主要表現，來分析其對私營企業發展的利與弊，以及未來應該如何改變以適應私營企業的發展。

由於目前還沒有發現有關宗法宗族思想觀念對私營企業管理之影響的專著，因此沒有多少可以直接參照的觀點和書籍。學生的參攷書主要屬於經濟管理類、社會學類和歷史類。

由於宗法宗族思想觀念本身及其與儒家思想、宗法家族的聯系，還有宗法宗族思想觀念在企業管理中的表現，都帶有比較濃厚的哲學內涵，難以用定量分析的方式來完善地加以解析，因此本文僅僅將定量分析作為定性分析的一種補充。另外，本文是分析宗法宗族思想觀念對私營企業的影響，雖然很多地方涉及儒家思想，但是並不就儒家思想的發展變化進行詳細討論。因為一方面儒家典籍浩如煙海，本人深知窮其一生也未必做得通人，因此只是沿襲前人的一般看法；另一方面，本文的主旨在於分析宗法宗族思想觀念對私營企業管理的影響，因此也不會太多糾纏於儒家思想與宗法宗族思想觀念的精微聯系與區別，只是選取有代表性的問題加以比較。

## 1.7 “度”是一個需要強調的概念

這裡必須明確的一點是，這種**特殊傳統文化背景對企業管理之影響**的比較很多時候在於一個“度”的把握。比如說透過不同的文化背

景表現出來的集體主義和個人主義，無論在中國、日本、美國以及歐洲的企業中都會存在，只不過日本企業員工的集體主義相對表現得更加明顯，而美國企業的個人主義相對表現得更加突出；中國則是集體主義強於美國而不及日本，個人主義強於日本但不及美國。中國人在宗法宗族思想觀念的影響之下由於重視宗親、姻親利益可以表現出一定程度的集體主義，而由於宋朝以後的普及型宗法對於相互競爭、肯定私慾和個人發展有著潛在的鼓勵因素，因而又可以表現出相當程度的個人主義。再有，強調個性張揚促進了對自然世界的認識並為工業革命奠定了基礎，但是個人主義強盛的歐美國家，在對團隊精神有著更高要求的大工業時代的競爭中輸給了日本，集體主義特徵明顯的日本取代英美成為世界的工廠；但是當代表世界生產力先進水平的國家從工業化社會向後工業化社會過渡時，日本企業那種具有明顯大家族特徵的集體主義，似乎又不是很適應這種向後工業化社會過渡所需要的個性發展，以至於不少日本學者現在認為中國大陸已經或者將要取代日本成為新的世界工廠。

所謂管理，就是如何組織有限的資源達致儘可能高的目標；而企業管理中極其重要的內容是如何處理企業內部人與人的關係，在企業的決策和運行之中儘量合理地利用有限的人力資源。在這裡，儒家強調的仁愛、舉賢、群而不黨，無疑是有利於企業管理的，但是對照中國大陸的私營企業、港台家族企業、其他國家的海外華人企業，在現實的企業管理中具有很多難以用儒家思想給出令人信服的解釋的現象，出現了很多悖論的成分如高度利己的威權、任人唯親、高定規低關懷等等。本人認為，用“世俗化的儒家思想”或者“後儒家假說”去解釋這種現象，只是在用正統的儒家思想無法解釋的情況之下，生硬地“附會”甚至說是“造”出來的“新”文化概念，其本來就不是通常意義的儒家，更不可能是西方管理學者所主要瞭解的孔孟之儒；但是如果從宗法宗族思想觀念的角度去剖析，則可以比較容易找到契合的文化支撐、得出合理的解釋。

在這裡可以比較明確地提出一點，孔孟之儒是最為講究「父慈

子孝」、「仁者愛人」的，更重要的是儒學的價值取向是利他的，但是在中國大陸的私營企業、台灣的私人公司，以及世界各地的華人企業，在管理過程中往往嚴厲多於關懷，導致「父（僱傭方）不慈子（被僱傭方）不孝」，威權特徵明顯；這不能歸結為「儒家的世俗化」，而正是因為以個人私有、家庭私有或宗族私有為基礎的宗法宗族思想觀念特別是“小宗之法”，通過對宋儒的吸收而極力強調了“尊”、“孝”，為「父不慈」提供了行為上的合理性。

這裡，我們還是要強調“度”的問題，因為孔孟之道的精髓在仁，強調親親而尊尊，而普及型宗法受宋儒影響而高度強調尊尊卻相對忽視親親，反映到生活和企業管理中就分別是通過慈愛和關懷贏得尊崇、通過威權和強迫造成服從的程度關係。但是，在尊崇與威權之間，我們很難找到一個明確的界限，只能是根據具體的歷史條件或現實條件來體認，其中不少是可意會而難言傳的。

## 1.8 經濟持續高增長與宗法文化可能有內在聯繫

中國大陸近二十年的改革開放已經為世界所關注，世界五百強企業中大部分已經進入中國大陸，日本早稻田大學亞太研究所所長在東京舉行的《中華經濟協作系統》國際研討會（註5）上稱中國大陸經濟持續高速成長的時間已經打破日本和四小龍當年的紀錄，而寫下新的世界紀錄，且會繼續高速成長十年以上。那麼這是一種偶然，還是一種必然？這種持續的經濟高速增長與中國的文化特質特別是宗法宗族思想觀念有無某種內在的聯繫？

需要說明的一點是，“小宗之法”也就是普及型宗法宗族思想觀念影響之下的宗法宗族行為特徵，既有很大程度的威權特性，在企業的一定發展時期有利於令行禁止、提高效率；也有強調團結一致互助生存的集體主義，有利於企業內部在一定的目標感召下共同努力；還有鼓勵個體發展的因素，這樣就有利於創新與突破。因此，我們在批判帶有封建色彩的宗法宗族思想觀念對企業的長遠發展具有不利影響的同時，還必須認識到其對企業發展的影響，並非完全消極；因為

在企業特別是私營企業的一定發展時期、生產力的一定發展階段，宗法宗族思想觀念中的威權特徵和集體主義還可以發揮快速執行企業決策、忍受風險團結一致等比較有利的作用。

比如，宗法宗族思想觀念強調服從、睦族與忠誠，相對於歐美公司可能已經有較強的執行企業決策的高效性和團隊精神，並在一定的發展時期有利於提高企業管理的效率。其次，宋代以後的普及型宗法已經不再堅持由血親上的嫡長子繼承宗子的位置，特別是強調由族中當時有地位和影響者擔任族長，就在相當程度上肯定了能力主義和量才取用，能夠鼓勵競爭，有利於個性張揚。在這種宗法宗族思想觀念的驅使下，中國人似乎較之日本人更加容易接受能力主義，使中國企業管理者和員工更加容易接受西方先進的管理理念。而且，這種對宗子、族長繼承資格的變通，也顯示了宗法宗族思想觀念對變化了的環境的調適能力。其三，普及型宗法會導致家族、家庭對本身利益的追求與個別發展，這有利於民眾在私利的驅動下積極發揮個體的能力，使得私營企業主和員工都希望通過能力打破秩序，獲得更多的發展機會和空間。

應該說，普及型宗法的這種調適能力，是宋以後的宗法宗族思想觀念能夠不斷向社會底層延伸、長久維持其生命力的重要因素。而這種肯定成績、鼓勵競爭的潛在因素，加上主動調適的傾向，就不僅為宗法文化本身的生存提供了持續的能量，也會使中國人產生不斷調適的主動性；中國經濟能夠持續地在國際政治格局、國際經濟格局都發生重大變化的二十多年中持續保持經濟的高速發展，或許與這種不斷調適的文化特質所帶來的不斷改良，有著很大關係。

隨著中國經濟的快速發展和城市化、工業化程度的大幅提高，適應當今社會發展的現代思想必將蠶食宗法宗族思想觀念的傳統領地。但這只是大的趨勢，“破山中賊易，破心中賊難”，宗法宗族思想觀念被取代的速度畢竟是滯後於社會生產力水平的發展的，這也是現在研究宗法宗族思想觀念對中國私營企業管理之影響，所具有的存在價值。

本人認為，所謂文化傳統和文化背景，都是從宏觀的角度來概括其總體性影響，具體到個體總是要顯示諸多差異。中國傳統思想豐富多彩，先秦諸子百家爭鳴，為後世提供了多種思想體系；就管理思想來說，無論占據主要地位的儒家，還是對人們思想影響頗大的法家、墨家、老莊、荀子、兵家等等，都可以在一定程度上對不同個體的思維和行為產生影響。客觀地說，人們往往接受的並非僅僅是某一種思想，管理者身上所表現出來的應該是多種思想觀點的混合影響；這裡，管理者的個人經歷、喜好產生著能動的作用。就宗法宗族思想觀念對當今企業領導者的管理方式的影響來說，同樣也是不能對其他思想觀念特別是儒家思想加以硬性的清晰分隔，因為這種思想觀念是與儒家、法家、墨家等等並存於世的；且儒家原本也是一種宗法文化，被封建皇權確定了尊崇地位的儒家理念也被大量地引入後世的宗法宗族規範之中。我們所能加以辯析的，主要是哪一種思想觀念對管理者在當時的情況下具有更大的影響力，產生了更加突出的引導作用。

因此，如何比較和認識這種“度”的不同，也就有了新的思考。不同的文化特質是否足以影響一個以國家或地區為單位的大型經濟體，產生對不同生產力發展階段的高度適應呢？假如這個命題成立的話，中國大陸是否因為有著宗法宗族思想觀念的深遠影響，既具備了適度的集體主義，也具備了相當程度的個人主義因素的中國大陸民眾，會否更加適應目前這種既有對團隊精神要求較高的從農業社會向大工業社會的過渡，又有對個體能力要求較高的從工業化社會向後工業化社會過渡的混合型生產力發展階段呢？

## 1.9 僅僅是引玉之磚

必須聲明的是，本人在這裡強調宗法宗族思想觀念對私營企業管理的影響，絕不敢否定儒家思想在中國人思維和行為中的主流價值。只是因為中國幾千年的傳統文化本身就是多元的，某一種思想觀念對特定的領域或特定的社會發展階段產生較為明顯的影響，也是非常自

然的；對特定的人或企業來說，其本身受到的往往就是多元文化的影響，關鍵是在特定的條件下哪一種文化特質所產生的作用更大；甚至說，這取決於哪一種文化特質在當時被其感覺到最為有利 最為方便。

本人深知學識有限，要精細釐清儒學與宗法宗族思想觀念是非常困難的；因為儒家思想從孔孟之儒到程朱理學，都對宗法宗族思想觀念的發展乃至轉變產生深刻的影響，很多儒家思想更是直接融入了宗法宗族思想觀念。本文在這裡進行比較艱難的剖離，是希望能夠描繪出一個相對明晰的範圍，只是比較難以尋求一個確定的定量分析指標；目前只能大致地說**儒家的基本價值傾向是利他，而宗法宗族思想觀念的基本價值取向是利己**；儒家乃是系統的倫理教化理論體系，而宗法宗族思想觀念更多地表現為直接指導宗法宗族這種具體的社會群體的思維和行為規範；前者側重於理想教化，主要目標乃是對理想社會的追求，後者側重於操作規範，主要目標乃是家族的生存與發展；宗法宗族思想觀念在側重行為規範的同時融合了理想的追求，而理想教化又在行為規範的實施過程中向現實進行一定程度的妥協。

本人尚不敢以獨辟蹊徑地研究傳統文化對現代管理的影響來激勵自己，但是作為一個觀察的角度，本人認為這是一個可以探索的區域。此課題得到了我的導師、嶺南大學副校長饒美蛟講座教授的大力支持和精心指導，而且，當本人的有關“宗法宗族思想觀念對中國私營企業的影響”論文簡述在參加於二零零一年十一月在日本早稻田大學舉辦的中華經濟協作系統第七屆研討會上發表之後，得到了很多先進、師長如林華生、宋東文、王效平、顏建發的熱情鼓勵。為了不辜負師長和先進的厚愛，本人因此十分希望能夠以此不成熟的論文作為引玉之磚，誘發學界對中國私營企業管理之深層文化內核的深入研究，並希望獲得讀者、先進的指點。即使因為本人學淺才疏，文中的觀點最終不能被多數人認同，從學術探討的角度來說，也就有了一定的價值，至少為他人排除了一個誤區。

## 1.10 研究計畫與提綱

本文共分八章：

第一章是序論，介紹中國私營企業發展的背景，說明私營企業在當今中國大陸總體經濟中的重要作用，直接帶出研究宗法宗族思想觀念對私營企業管理之影響的現實意義；同時說明本論文的研究目的、研究範圍和研究方法等。

第二章是對有關觀點的介紹性引入，從而辯析、評介有關境外企業管理專家對中國企業管理之特徵所給出“世俗化的儒家思想”、“後儒家假說”等概念，本人認為這種概念的提出乃是出於一種誤解，其實際所指應該是中國傳統文化中流傳數千年的宗法文化，特別是起源於宋代、對後世宗法宗族形態和倫理產生巨大影響的普及型宗法宗族思想觀念。

第三章是簡單介紹中國宗法文化的起源及其演變，著重分析宗法宗族思想觀念延續至今的特殊歷史條件，以及其對中國大陸農村與城鎮人口的影響。

第四章是分析宗法宗族思想觀念與儒家特別是孔孟之儒的聯系、差異乃至衝突，說明宗法宗族思想觀念對普通基層民眾的影響在一定條件下可以高於傳統意義的儒家思想，而西方專家對此比較難以理解。

第五章是分析為何中國私營企業宗親化特徵明顯，因為這是由中國當代私營企業的萌芽條件、政治地位、發展過程、特定歷史階段等諸多特定因素所決定的。

第六章是分析宗法宗族思想觀念在中國私營企業管理中的具體表現，主要集中在組織結構、決策方式和人力資源管理等方面，並分析其在長期和短期對私營企業發展的不利之處與有利之處。

第七章是通過對本人所作調查的簡單的定量分析，來輔佐證明前面通過定性分析得出的結論。

第八章是結語，通過總結前面的分析，概述宗法宗族思想觀念對中國私營企業發展可能帶來的有利與不利影響。個人認為宗法宗族思

想觀念對私營企業管理的影響應該得到產業界、學界一定程度的重視。

**【附註】：**

- (1) 張厚義等主編，《中國私營企業發展報告》(1978 - 1998)，社會科學文獻出版社，1999年1月第1版。
- (2) 蔣一葦、閩建蜀等著，《古代管理思想與中國式管理》，經濟管理出版社，1989年第1版。
- (3) 曾昭旭文，選自霍韜晦主編，《東方文化與現代企管》，法住出版社，1993年第1版。
- (4) 李德全，《科層制及其官僚化過程研究》，博士畢業論文。
- (5) “中華經濟協作系統”由香港饒美蛟教授和黃枝連教授提出，已經在大陸、台港澳和日本召開七次研討會。二零零一年十一月在東京召開第七次研討會，此提法來自於早稻田大學亞太所所長在開幕式上的演辭。

## 第二章

### “ 儒家的假象 ” 與宗法宗族思想觀念

#### 2.1 引言



隨著中國大陸的經濟發展受到世界的日益關注，境外學者對中國企業管理背後的文化研究也逐步增加。應該承認，有些境外學者對中國企業管理的研究往往先入為主地將儒家思想作為企業管理的文化背景，而有意識地從儒家思想中尋找中國傳統文化的支撐。但是他們也在研究過程中發現了不少難以用傳統的孔孟之儒來解釋的現象，只好創造出“後儒家假說”、“世俗化的儒家思想”等概念來加以解釋；但是，也有學者認為中國式、日本式管理只是“儒家的假象”。對這些概念，本章稍後會有較詳細的分析。

本章旨在通過對一些境外學者的觀點的介紹和評析，以求證明宗法宗族思想觀念作為一種源遠流長的中國傳統文化，在中國人社會中有著深厚的積澱，其對中國私營企業管理產生著明顯的影響，但還沒有得到學界廣泛的重視。而這種忽視，與東西方社會發展歷史的不同以及西方學者對“儒家深刻影響中國”之觀念的先入為主有關。

## 2.2 “後儒家假說”與“儒家的假象”

根據目前所得的資料，對中國企業管理有興趣的中外管理學專家特別是歐美學者，其中有一定的比例是就儒家對東亞企業管理模式包括中國企業管理方式的影響進行研究，並認為儒家是促進東亞、東南亞經濟高速發展的一種非常重要的文化基礎，且將受儒家文化影響、並在七十和八十年代創造了日本經濟奇蹟的“日本式管理”，當作一種最為成功地結合了東西方管理文化的內涵和精華的管理模式。而中國大陸雖然有學者精研宗法宗族歷史及其思想觀念，但是他們多數是歷史學家或者社會學家，對於這種思想觀念往往更多地專注於政治思想史、文化史、社會發展史等方面的研究，且一般都只是表明這種宗法宗族思想觀念在現實中尚具有一定的影響；就目前看，基本上還沒有人比較系統地就宗法宗族思想觀念對中國大陸國企和私企的管理

方式的影響，以及這種思想觀念可能與西方管理理念與方式產生的衝突進行研究和比較。

一個非常重要的問題是，國外學者特別是那些總結東亞管理模式的歐美學者，對於在中世紀的歐洲已經失去實際意義的宗法制度在二十世紀初的中國能夠被完整保留，**特別是對中國人的思維和行為模式至今還發生一定程度的影響**，是比較難以理解的；因為中國的宗法國家形態在歐洲可以說是根本沒有就出現過：“宗法國家形態不是一種單純的由血緣關係構成的父系家長制宗族形態，而是用血緣關係來表達政治關係，用政治關係來再造血緣關係的家、國複合體”（注1）。正因為對這種具有特殊性的中國宗法制度、思想觀念的較少接觸，才導致很多西方學者對外來管理模式在中國企業管理中的變形難以理解和推演。德國偉大學者韋伯在《儒教與道教》中曾經表示儒家倫理是不利於資本主義在中國發展的因素。而 BERGER（1983）認為，韋伯所說的儒家倫理，是指中國帝王時代儒吏與士大夫的一種意識形態，而非尋常百姓日常生活中所身體力行的儒家倫理；他將後者稱為“世俗化的儒家思想”，並認為這種思想是有助於經濟發展的。另一位西方學者 KAHN 的“後儒家假說”亦頗有代表性，他提出“後儒家假說”，認為與儒家意識形態有關的以下四項文化特質，對東亞社會中的企業組織及其他機構具有重要的正面影響，從而有利於這些國家的經濟發展：

- 一， 家庭中特殊的社會化方式足以增進節制、重視教育、學習技能，及對工作、家庭、責任的認真態度；
- 二， 具有幫助所認同之團體的傾向；
- 三， 具有階層感，認為階層是自然的而且是對的；
- 四， 認為人際關係具有互補性，此種觀念與階層感配合之後，可以擴大機構或組織中的公平感。（註2）

筆者認為，KAHN 總結的特徵，應該不是典型的儒家思想影響之下

文化特質，而是一種非常明顯的宗法宗族的運作規範和效果。相信他也是對東亞社會的企業組織及其他機構的深入研究過程中，發現了其中不少難以用傳統的儒家理念特別是孔孟之儒加以解釋的問題，才獨出心裁地創造了一個令人關注但是也令人較為費解的“後儒家假說”，且這個觀點甚至被一些中國學者所接受；而如果我們瞭解了中國延續幾千年的宗法制度和宗法宗族思想觀念及其對中國社會的深刻影響，就可以將這種“後儒家假說”很簡單而明瞭地歸結為宗法宗族思想觀念及其行為規範。而從中國現今傳世的很多地方宗族的《家訓》、《家規》之中，我們可以發現與 KAHN 所說的上述四項文化特質的高度吻合。

有一個觀點，是台灣曾昭旭教授的一段話頗為值得注意：“以父子倫為典範的中國傳統的社會結構本來想用父子間的愛來善化君臣間冷硬的權力關係（以道為政治之本），卻不料後來為反而被君臣的權力所同化，使父子關係愈益威權化了。於是君王成為整個結構中的大父母，而原屬孝道的忠道，而凌越孝道而成為人民的最高德行了。

因此，前述一切人際關係都向父子倫看齊，便都成為假象，而其實向君臣關係（權力）認同。

素為中國文化所重的親親之情何處去了呢？他既不能通過人的自覺以成為機構運作的主宰與動力，便只有委屈於龐大複雜的政治或家族結構之中隱忍陰暗地存在，與機構的無明慣性相和而形成中國傳統社會中最特殊的風貌。今日世上一般所謂中國式管理或日本式管理，其實指的便是這一風貌，它其實不是儒家而只是儒家的假象”（註 3）。

應該說，曾昭旭教授已經發現了西方學者對東亞企業管理中有關儒家思想之影響的誤解，指出了其中的現象是“儒家的假象”，與儒家的理念有所背離，但是曾昭旭教授也沒有進一步揭示這種“儒家的假象”的本來面目。我們如果從宗法制度和思想觀念的角度來理解，似乎就不必這麼艱難地加以辨析，反而可以簡潔明瞭地理解前面所講

的“威權”關係及其“特殊風貌”。

另外，一名日本學者的觀點也值得關注：“正因為我們同是東方人，所以我們才不能忘記中國在文化和思想上是與我們不同的國家這一事實。我們也希望中國人加深對日本文化、思想、風俗、習慣的認識，日本方面也不能鬆懈為此而作出的努力”（註4）。

### 2.3 《家規》與“後儒家假說”的契合

我們在此處可以舉明朝萬歷徽州《休寧范氏族譜 宗規》中的《怡樂堂家規》為例，來對照前面 KAHN 所總結的“與儒家意識形態有關的文化特質”。這樣我們就可以通過直接的對照，從而比較容易地理解這位西方學者所說的“後儒家假說”的內容，實際上是與宗法宗族思想觀念有著很密切的契合關係的。

范氏《怡樂堂家規》：

“通奉大夫盼雲府君手書家訓三章：凡為同居者，父子有親，兄弟有義，長幼有序，朋友有信，夫和妻柔，姑慈婦聽。士勤詩書，農勤稼穡，工勤造作，商勤經營。無好賭博，無好爭訟，無酣聲色，無惑異端。過失相規，患難相卹，強不欺弱，富不欺貧。家訓俱在，永不可違。幽有鬼神，明有法度，崇善抑惡，祖宗無私。

監事戒諭：凡吾門弟子，士農工商各勤其業，長幼內外各守其禮。苟或疏違，有家法在。

監家戒諭：凡為吾門女婦，孝順舅姑，和睦妯娌，善相夫子，勤理家園。若聽此言是為賢婦，不聽此言是為惡婦。

通奉大夫松林府君規戒四章：

連族屬：毋以爾我，而有疏規；兄弟之初，實為一人，氓之蚩蚩，乃協比鄰。

崇禮教：冠婚喪祭，古禮有章；蠢而佛老，惑世笙簧，毋蹈愚俗，

而亂典常。

淑俊秀：讀聖賢書，儒為君子；三德俊明，乃稱良士，利用於邦，無累青史。

力本業：無沉於習，而有奢心；無惰四體，而趨於勤。登天瞭毛，我思古人。”（註5）

我們可以仔細對照一下 KAHN 總結的四條與儒家有關的文化特質，也就是他所說的“後儒家假說”。

這裏只是選擇了一篇比較簡短的《家規》，我們就很容易看出 KAHN 所說的“後儒家假說”，與已經受到普及型宗法宗族思想觀念之深刻影響的明代宗法宗族家規在內容上的高度契合。如果用宗法宗族思想觀念來取代 KAHN 的“後儒家假說”概念，應該說並沒有什麼大的矛盾。若加上范氏《繼善堂家規》，就更容易解釋階層感的問題：“訓男婦二條：凡為吾家子弟者，忠君孝親，敬兄愛弟，睦族卹鄰，修身善世閨闈如寶，風化是系，勿聽婦言，傳之後裔”（同上）。在這裡，家族中的父子、兄弟、夫婦的地位就有了比較明顯的描述。（註6）

表 1

范氏宗法家規與 KAHN 之“儒家四特質”的比較

	KAHN 之四特質	范氏宗法家規之對應契合
第一條	增進節制	長幼內外各守其禮；無酣聲色，無惑異端。
	重視教育	讀聖賢書，儒為君子；三德俊明，乃稱良士。
	學習技能	士勤詩書，農勤稼穡，工勤造作，商勤經營。
	對工作家庭責任的認真態度	士農工商各勤其業，無沉於習，而有奢心；無惰四體，而趨於勤。

第二條	具有幫助認同團體之傾向	連族屬：毋以爾我，而有疏規；兄弟之初，實為一人。
第三條	具有階層感	長幼有序，夫和妻柔，姑慈婦聽。凡為吾門女婦，孝順舅姑，和睦妯娌，善相夫子。
	認為階層是自然的而且是對的	冠婚喪祭，古禮有章；毋蹈愚俗，而亂典常
第四條	認為人際關係具有互補性	氓之蚩蚩，乃協比鄰。過失相規，患難相卹
	可擴大機構或組織中的公平感	強不欺弱，富不欺貧。毋以爾我，而有疏規

而明朝萬曆江蘇海安虎墩崔氏的族約中，對“認同團體”和“階層感”有著更為明白的規範：

“敦族義。凡宗族父兄子姪，雖曰人各有身，原其所至，皆先祖一體分來，安得便謂親盡服盡，遂不相連屬，若途人然。愿族人體祖上屬望我後人之意，務要交相親睦，凡冠婚必慶，喪葬必助，貧病患難必相扶持周卹，比萃和氣於一族之中，不亦美乎。

敘倫理。人生所賴以立身者莫大於禮義，禮義莫嚴於名分，名分一踰，不可以和親睦族矣。凡我宗人，尊卑稱謂俱要明白，歲時拜賀慶吊會飲行走座次俱要守分，不得以富貴驕，不得以才能傲，有一於此謂之凶德，族長與眾戒諭之。有不悛者是自暴棄不齒於族者，其母黨妻黨有礙者，俱不論已嫁女寧親，不得以客禮待之。”（註7）

因此，我們可以這樣認為，KAHN 注意到了東亞社會、企業組織以及其他相關機構的一些難以用孔孟之儒來解釋的行為和思維方式，但可能是出於對儒家思想的推崇，或者沒有研究宗法宗族及其思想觀念在中國的發展，特別是認定了中國人深受儒家思想影響，因此就將那些難以用孔孟之儒解釋之思維和行為，歸納為“發展”了的儒家，提

出“後儒家假說”，也類似於另一位學者伯格（BERGER）所說的“世俗化的儒家思想”。應該說，他們的確是發現了問題，如曾昭旭教授所言，那是“儒家的假象”而不是真正的儒家；但是，他們在當時沒有進一步探索，因此未能尋找出這種“儒家的假象”的真正文化根源。

## 2.4 對儒家的“先入為主”導致認識的偏差

就目前所見的研究成果來說，國外的一些學者以及中國兩岸三地的一些學者，已經在一定程度上感覺到了中國企業管理特徵和民眾的思維和行為特徵，與正統意義的儒家特別是孔孟之儒所設定的規範之間，所產生的不協調，有的甚至具有嚴重的悖理；於是這些學者在難以拋離孔孟之儒的情況下，就為這種悖理和不協調的思維和行為特徵尋求傳統文化的肇因，並將之命名為“後儒家假說”或者“世俗化的儒家思想”等等，以求對具體的管理行為進行具有文化內核支撐的理論分析。

學者楊國樞、鄭伯壘在《對後儒家假說的一項微觀驗證》一文中總結道，西方學者所說的儒家倫理或思想，大致包括四類內涵：（1）家族主義方面，如家族至上、家庭責任、順從長輩等思想與觀念；（2）團體生活方面，如階層觀念、信服權威、強調團結、重視合諧、遵守規範、遵守紀律等思想與觀念；（3）工作取向方面，如重視教育、學習技能、工作勤奮、生活節儉等思想與觀念；（4）氣質特徵方面，如嚴肅鎮靜、謙虛自制等特質與性格。兩位學者還表示“至於這樣的儒家倫理或思想如何影響東亞各國的經濟發展，各學者的說法頗不相同，實難令人確知其影響的歷程。”（注8）

筆者認為，如果將楊、鄭兩位學者的總結與前面的“家訓”對照，我們就很容易發現西方學者觀點的“四類內涵”與宗法家族規範的高度吻合，以及與傳統的孔孟之儒的較多出入。因此可以說，將那四類內涵完全歸結為儒家思想是比較勉強的。

無疑，西方學者希望為他們感覺到的東亞管理特徵與儒家的差異尋求一種文化內核的支撐，其想法和思路是很具有探索性的；但是正因為過於執著於儒家文化對於中國傳統思想和行為的影響，而沒有看清宗法文化的原型及其賴以存在的載體——宗法宗族，雖然受到儒家的強力影響，但是並非將原型文化的基本因素完全揚棄，而是在生產力並不發達的農業文明時代，依據最能夠發揮家族之力量這一與個體生存最為密切、最易為家族成員普遍接納的原則，來決定對較為理想化的儒家思想和更多注重實際的宗法宗族思想觀念的取捨。對於絕大多數地處農村、較多地依賴自然條件自然成長的家族來說，似乎威權、親緣和差序，乃是維持一個家族團結與有效的最有實際意義的觀念和規範；而這正是宗法文化原型中的基本組成元素。如果從這個角度來理解現實社會中華人思維和行為特徵與正統儒家特別是孔孟之儒的悖理和不協調，似乎比較容易得出合理的解釋。

為什麼歐美學者會將他們通過觀察分析研究得出的一些不合傳統孔孟之儒的思維方式和行為特徵歸結為「後儒家假說」或者「世俗化的儒家思想」？

首先是因為歐美學者對於東亞企業管理的研究，主要以日本經濟的飛速發展為基點，香港、韓國、新加坡、台灣等四小龍的經濟發展成為對這種研究的呼應；由於儒家思想對這些國家的企業管理所產生的影響已經獲得廣泛的認可，因此不少西方學者很自然地用中國傳統的孔孟之儒，對中國企業管理的研究成果加以有關傳統文化方面的驗證。

還有一個問題是，經濟、綜合國力造成的心態優勢也使得西方學者比較難以潛心研究中國多元的傳統文化，特別是很容易忽略那種已經失去政權的承認、已經失去明顯的實體依托的傳統文化。美國的華裔漢學家王國斌（R. Bin Wong）就表示，“我們通常能夠更多地談論一種西方的制度為何未在東方運作，而較少解釋東方的制度為何運作”；“近來的研究著作，幾乎都以歐洲經驗為模式，以至於中國國家幾乎成了反常的事例”（註 9）。由此可以推論，對一個尊崇儒



學的“異教”（西方很多人包括偉大的德國學者韋伯都將儒學當作一種宗教）國家，能夠從異質的儒學入手研究中國人的行為和思維模式已經是相當難能可貴的了，忽視當今主要靠言傳身教來形成社會影響力並延續其生存力的宗法宗族思想觀念，也就不足為奇了。

由於東亞和東南亞國家傳統上受到源起於中國的儒家文化的影響，其中日本文化、韓國文化受到包括儒家文化在內的中華文化的影響更深切，且日本是東亞企業管理特徵的絕對代言人，這樣，就很自然地導致很多歐美學者、也有部分亞洲學者將研究的一些結論自覺或者不自覺地儘量與儒家文化相聯系。筆者認為，正是這種自覺或不自覺的聯系，導致西方學者對東亞企業管理包括中國企業管理特徵產生了先入為主的偏差。

當然，學者們對東亞國家特別是日本企業管理文化的研究，無疑為研究中國企業管理的文化特徵建立了非常重要的參照系；沒有這個參照系，就難以詳細地就中國儒家理論的發展和中國宗法宗族思想觀念、形態的變遷，對中國企業管理特別是私營企業管理所產生的影響進行對比。比如日本企業中的集體主義、強調和諧、大家族特徵、終身僱傭、以嚴格為底蘊的柔性管理等，與盛行於漢唐的大型宗族形態具有比較相似的特徵；而民主評議、集體決策，又帶有日本民族自身的特點。如此等等。但是，我們必須重視中日之間的文化差別，著名國際問題專家、國際法權威熊玠對筆者說，中日之間有著很多似是而非的東西，比如日本的企業真正像一個家族，上下左右之間如同父子兄弟，但是中國的企業並不如此。

其次，西方管理學者對中國企業管理進行研究，他們對中國的傳統文化的瞭解基本上是以儒家文化特別是孔孟之儒為主，也不太可能懷疑作為儒家發源地的中國，其民眾受到的“儒家影響”會不及日本和韓國，因此也就專心致志地從儒家理念中尋求企業管理特徵的傳統文化支撐。

其三是因為宗法宗族這種形態，早在中世紀的歐洲已經隨著城市經濟的逐漸興盛和莊園經濟的衰落而失去了任何社會意義（註 10），

因此西方學者很容易忽略或者說對於中國社會的宗法宗族思想觀念難以接觸，並不瞭解中國特有的“家國同構”、“宗君合一”的宗法國家形態以及宗法宗族思想觀念在中國的影響，也不容易接受這種貫穿整個中國封建社會的思想觀念依舊對中國人發生一定程度之影響的觀點。應該說，多數中外企業管理學者，目前對中國特殊的綿延數千年的宗法文化或者沒有關注、或者較少理論認同。

其四是因為當代中國人在現代社會的大背景之下也不願承認帶有濃厚封建色彩的宗法宗族思想觀念在中國人社會中依舊產生某種程度的影響並發生某種程度的作用，甚至中國人自己對於已經被冠以“封建”的宗法制度、宗法宗族思想觀念沒有什麼好感；但是正如哈耶克所說：“大部分知識的獲得——我承認，認識到這一點讓我花了不少時間——並不是來自直接的經驗和觀察，而是來自一個對通過學習得到的傳統進行篩選的不間斷過程，它需要個人承認並服從那些無法用傳統理性學說加以證明的道德傳統。傳統是選擇過程的產物，選擇對象則是那些非理性的，或不如說是‘未經證明的’信念”（註11）。由於宗法宗族思想觀念世代相傳，其對於中國民眾的思維和行為方式的影響比比皆是，但是中國民眾自己卻往往難以覺察。而中國管理學者由於宗法制度本身已經沒有十分明顯的現實存在，因此也較少從宗法宗族思想觀念的角度來思考其對企業管理的影響。

由於這四個方面的限制，就使得歐美、日本乃至台灣的管理學者，將影響中國大陸企業管理的文化內核限定在儒家倫理之中。筆者相信，這也是前述“世俗化的儒家思想”、“後儒家思想”、“儒家的假象”等概念得以提出並被接受的重要原因。

## 2.5 西方學者容易產生的困惑

這種困惑往往來自於三個方面，一方面是中國的儒家思想體系在宋代之後產生了很大的變化，而西方現代管理學者往往是通過對儒學的早期形態也就是孔孟之儒、甚至是通過對日本儒家的認識來研究、

判斷儒學對中國的企業管理之影響的；但是他們未必清晰地瞭解孔孟之儒與宋代以後的儒學的差異、以及儒家傳入日本後與中國本土儒家的發展差異，這就很容易製造一個誤區。另一方面是，宗法宗族這種社會形態，早在中世紀的歐洲已經消失，基本上祇有研究歷史、社會學或者政治發展史的西方學者才會偶然關注中國的宗法宗族理論，現代管理學者很容易將宗法宗族思想觀念當作古董來對待，這種忽略同樣會製造一個誤區。第三，宗法宗族思想觀念在宋代發生巨大變化，普及型宗法與盛行於漢唐的大型宗族宗法規範有所不同，且這種差異導致中日家族規範的不同。而經過這些誤區的困擾，西方管理學者在對企業管理特徵的研究過程中，是很容易出現困惑的以致誤解的。

再有，由於特殊的社會環境和歷史原因，比如大陸的人口管理方式、土地所有權形式、生產力發展水平以及經濟基礎對上層建築的影響等等，使得宗法宗族思想觀念在大陸得到一定程度的傳承，而這就對中國大陸國營和私營企業的管理理念和方式，產生著潛在的但是深刻的影響；同時西方現代管理的基本理念同中國大陸從計劃經濟體制延續及變異下來的基本管理理念之間，基於文化背景方面的巨大差異，引起一定程度的衝突甚至對抗，是很自然的事情。而宗法宗族思想觀念對中國私營企業的影響，對於較少有機會接觸這種思想觀念的傳統與現實的歐美管理學研究者來說，的確比較容易造成一定的困惑。

## 2.6 “家長制”只是缺少特定文化支撐的籠統描述

在中國大陸現有的有關企業管理或者批評私營企業管理缺點的文章或者專著中，我們經常可以看到“家長制”、“家族化”“獨斷專行”、“任人唯親”這樣的字眼，但是**基本**還沒有見到有專門的著作來系統地論述這種字眼所描述的內容的深層文化背景。這種情況，在外國研究中國企業管理的文章中也可以看到。

筆者認為，一種普遍性的社會現象，必定有其相應的社會文化根

源；如果我們的對企業管理威權化的認識僅僅停留在“家長制”以及“企業家族化”這樣的層面，無疑是不夠深刻的。因為私營企業在全世界的比例都很高，即使在美國這樣的民主水平比較高、市場經濟十分發達的國家也不例外，且世界五百強企業中也有不少是家族企業。而按照《財富》雜誌所稱，五百強企業中有百分之四十的企業為家族所有（注 12）。可以說，由所有權派生出來的企業管理中的家族特權與威權現象比比皆是，但是如果我們僅僅止於“家長制”這樣的籠統概念，就很難區分存在於不同國度的私營企業中的不同威權管理程度，特別是其不同的文化內核支撐；比如說我們如果僅僅用“家長制”的說法就難以區分何以同樣受儒家思想的深刻影響，日本企業管理中的集體主義與威權化程度與中國私營企業管理中的集體主義與威權化卻頗有不同？也不容易解釋美國私營企業管理中的威權與中國私營企業管理中的威權，所表現出來的不同是否具有一定的普遍意義。

應該說，籠統地將企業管理中家族人員參與程度比較深的狀況稱為“企業家族化”、將企業管理中比較嚴重的威權現象稱為“家長制”，從研究的角度來說雖然形像但是明顯不夠嚴謹，更重要的是這種描述比較缺乏傳統文化的堅實支撐。因為無論是“獨斷專行”還是“任人唯親”，都僅僅指明了表象，其文化來源、精神依托還是隱藏在表象的背後。

因此，在前述學者已經發現東亞國家包括中國台灣的企業管理中那些與傳統的儒家有所悖理的情況下，至少對中國企業特別是中國的私營企業中的威權化管理特徵，就可以從宗法宗族思想觀念方面尋求合理的文化支撐因素。

## 2.7 揚長避短對中國私營企業管理具有現實意義

自中國大陸實施改革開放以來，西方的管理理論和模式包括很多資本主義的運作機制，不斷被介紹到中國大陸；但是往往同中國的政

策制訂與政策執行一樣，目的和結果經常會產生相當大的變異。早年大陸實行的廠長負責制幾經反覆，可以說與這種變異也有一定的關係。西方現代企業管理理論和模式無疑是當今比較先進而且已經被證明是行之有效的理論與模式，但是在中國這個具有幾千年文明史、道德觀念和價值觀念同西方社會有著相當大的差異的國度，是否能夠發揮出應有的效能呢？就吸收西方管理經驗方面，是甚麼因素導致這種變異？是甚麼使得西方行之有效的管理方法在中國降低效能甚至受到抵觸？

筆者認為，導致這種變異的根源在於中國的傳統文化特質與外來觀念發生衝突，而宗法宗族思想觀念應該是其中重要的元素之一。尋求這種導致衝突的因素，對於有效吸取西方先進的企業管理理念與模式無疑是頗為重要的。

中國宗法制度就當今中國社會來說，在具體形態上已經基本不復存在，至少宗法宗族已經不是一種法定意義的基層權力載體；但是作為一種影響深遠的思想觀念，在中國這個數千年家國同構、宗君合一、血緣關係和政權交織、自然關係與文明制度糾纏膠合的國度，宗法宗族思想觀念、制度的形成既然落後於其基本形態的產生，其消亡也同樣是落後於形態的消亡的。也就是說，宗法宗族思想觀念至今依舊對大陸不同層次的人群產生輕重不同的影響，因此也自然對中國大陸的國營企業和私營企業領導者的管理方式和企業員工的接受方式都具有不同程度的影響。

應該承認，宗法宗族思想觀念至今對中國人的影響還是存在的，“古代宗族文化作為專制主義文化的一部分，對後世有著諸多不良影響。比如家長制的觀念和作風，任人唯親，家族小團體利益至上等等，這些在政權機關和人民群眾中都還有所表現，因此對它不容忽視，需要繼續清理，消除其不良影響。”（13）

正因為宗法宗族思想觀念在大陸至今依舊對民眾的思維和行為方式產生程度不同的影響，在私營企業也明顯有所表現，因此就企業管理研究的角度來說，如果能夠比較準確地分析宗法宗族思想

觀念與私營企業管理之間的關係，並加以解決或者協調，相信具有一定的影響企業管理也就是“經濟基礎”的現實意義；而從長遠的角度來說，這牽涉到中國人思想觀念和行為準則的改變，從促使社會進步的角度來說，又具有推進“上層建築”改良的可能。

探討宗法宗族思想觀念在中國私營企業中對職工和管理者的影響，應該說有利於私營企業吸收外國的優秀的管理經驗，促使大陸所謂的社會主義市場經濟的儘快完善；而研究宗法宗族思想觀念對私營企業的影響，有助於中國的私營企業擺脫傳統思想的束縛，加速實現私營企業管理的規範化；有利於私營企業認識以往的教訓，使中國的私營企業儘快在管理體制上實現現代化。

由於這種歷史悠久的宗法宗族思想觀念在中國大陸乃至世界各地的華人之間尚沒有完全消失，只是處在一種總體上持續的弱化之中，研究其對中國私營企業管理方面的影響，對於當今中國大陸正在進行的企業改革、對於私營企業的快速壯大，力求儘快在中國大陸建立“現代企業制度”及其相關標準，就具有了一定的現實意義。

就私營企業的研究範圍來說，本文是以從事較傳統行業的民營企業為主要研究對象，因為這是私營企業的主要發展領域。而九十年代中後期在城市中出現的很多高科技民營企業已經比較自覺或者在規章要求之下將組織架構“現代化”，從表面的規章上相對比較難以分析宗法宗族思想觀念影響下的企業管理特徵。

## 2.8 總結

本章通過對中外學者如 KAHN 等幾種典型觀點的介紹和評析，分析了西方學者緣何難以用傳統的孔孟之儒來解釋相關現象，從而導出本人想要論述的觀點——即中國傳統的宗法宗族思想觀念對中國民眾的思維和行為模式所產生的影響，是不能完全依靠傳統的孔孟之儒，特別是不能用西方學者從日本儒學獲得的認識來給出完全合

理解釋的；同時筆者認為“家長制”的概念相對比較模糊、籠統，難以從不同的文化特質的角度對不同國家中的“家長制”給予精確的區分。這樣，學生認為解析宗法宗族思想觀念對中國私營企業的影響無論對中國的企業還是對準備進入中國大陸的西方企業來說，都是具有一定的現實意義的；因此，我們有必要在第三章詳述宗法宗族思想觀念的起源、演變，特別是與孔孟之儒、宋儒的密切聯系與基本區別，以期大致明瞭此種思想觀念的來龍去脈。

### 【附註】：

- (1) 劉廣明著，《宗法中國》，三聯書店，1993年6月第1版。
- (2) 《世界發展：一九七九及以後》，載蔣一葦、閩建蜀等著，《古代管理思想與中國式管理》，經濟管理出版社，1989年第1版。
- (3) 曾昭旭：“新管理模式之探討”，載霍韜晦主編，《東方文化與現代企管》，法住出版社，1993年第1版73頁。
- (4) 中江要介著，《中國的發展方向——猶存的社會主義大國》，天津編譯中心，1997年2月第1版第1次印刷。
- (5) 李文治、江太新著，《中國宗法宗族制和族田義莊》，社會科學文獻出版社，2000年4月第1版。
- (6) 同上。
- (7) 同上。
- (8) 楊國樞鄭伯壘，“對後儒家假說的一項微觀驗證”，載蔣一葦、閩建蜀等著，《古代管理思想與中國式管理》，經濟管理出版社，1989年第1版。
- (9) 王國斌著，《轉變中的中國——歷史變遷與歐洲經驗的局限》，李伯重、連玲玲譯，江蘇人民出版社，1998年12月。
- (10) 王國斌著，《轉變中的中國——歷史變遷與歐洲經驗的局限》，李伯重、連玲玲譯，江蘇人民出版社，1998年12月。
- (11) 哈耶克著，《致命的自負》，馮克利等譯，中國社會科學出版社，2000年9月第1版。

- (12) 《家族企業的現狀與出路》，引自《深圳特區報》2001年9月8日C8。
- (13) 馮爾康、閻愛民著，《中國宗族》，廣東人民出版社及華夏出版社，1996年7月第1版。

### 第三章

## 宗法文化歷史演變與傳承至今的原因

### 3.1 引言

宗法制度的歷史源遠流長，其“以血緣關係為基礎、以父系家長制為內核、以大宗小宗為準則、按尊卑長幼關係制定封建倫理”（註1）。宗法制度與宗族密不可分，宗族是宗法制度的現實載體，宗法制



度是宗族運作的行為規範。具體的宗族往往在歷史的變遷之中完全消失，但是作為規範的宗法制度與思想觀念則通過對社會的適應，不斷對自己進行調整，幾乎貫穿中國整個有史記載的封建社會發展過程。即使今日，在宗法制度失去政權依托的情況下，中國人的思維和行為方式，還在許多方面受到宗法宗族思想觀念的影響。因此，如果我們要探究宗法宗族思想觀念對中國私營企業的影響，就應該瞭解這個思想觀念體系的來龍去脈，特別是其得以延續至今的歷史與現實的原因，以便我們解析那些不能被西方學者以儒家思想來順利解讀的企業管理行為特徵。

在這裡，本人絕非貶低更非膽敢否定儒家思想對中國人以及散居世界各地的華人，在思維和行為方式方面的極其重要的影響，其重要性已經有很多學者進行了詳細而可信的論述，此處對其重要性不再贅言。必須強調的是，儒家思想本身就可以說是一種宗法文化的集大成者或者說是早期宗法文化的典型代表，其思想、觀點在後世被大量融入普及型宗法宗族思想觀念之中；儒家思想借助宗法制度和觀念得以向下層民眾延伸，而宗法宗族思想觀念借助封建皇權對儒家學說的“合理御用”和族人的通經致仕而進入國家政治序列，從而產生了相互強化的作用。兩者具有基本價值取向上的區別，但是在具體觀念上卻有相當程度的重合。必須明確，兩者不是不可調和的對立關係，而是在封建皇權把持國家政治序列和儒學的最終解釋權的情況下互有借助，屬於相輔相成相異的關係。只是從涵蓋的範圍來說，宗法宗族思想觀念所影響的人群，特別是對於社會草根階層，較之純粹意義上的儒家思想更為廣泛。

### 3.2 宗法禮儀規範早於且影響孔孟之儒

在人類早期同生存環境的爭鬥之中，必然會出現智勇超乎尋常的人物，以及很多遠古的人們難以用當時的知識解釋的現象；求生的欲望驅使他們不僅會產生畏懼，也往往會導致他們希圖由此而獲得幫

助和庇佑，這就逐步培育並最終形成迷信以及英雄崇拜。所不同的是，西方往往是將英雄加以神化，但是英雄最終卻遠離普通民眾，例如荷馬史詩中的眾多英雄，與其似乎後人沒有任何承繼關聯，這就導致西方人相對較少對自己的祖先加以誇耀；但是中國的傳統文化，是逐漸在歷史演進中將圖騰崇拜轉化為對祖先的崇拜，將英雄與祖先重合了，將祖先英雄化和神化；而後就發展為對於祖宗的崇拜，從而達到聚合血親、強化宗族的作用。比如曾子後人、范仲淹後人對先賢的崇拜、祭祀，對其後人就有著聚合宗族、激勵向上的作用。

這種逐漸形成的崇拜無論是為了炫耀自己的血統還是為了祈求神靈的保護，虔誠與神秘合力演化出了眾多的禮儀和禁忌。而這種禮儀和禁忌等等經過長期積累，從祭拜神靈到祭拜宗廟，在孔子的儒家學說成形之前就形成了一套繁複而嚴格的宗法禮儀。而且中國的神靈往往是天人合一的，對於神靈和宗廟的尊崇，就直接造就了宗族領袖的權威。

後來，隨著私有制的發展，氏族逐步解體；但是當某個宗族的力量擴大到一定程度的時候，通過戰爭等方式擴大了勢力範圍，宗族的最高領導者就通過分派自己的血親管治相關地域，這就逐步形成了封建國家。

而中國的最初完整意義上的封建宗法國家是周朝，在結構形態上是典型的“宗君合一”與“家國同構”（註2）。而這種封建宗法國家的“宗君合一”的政治結構，也是與中世紀就已經消亡了的歐洲分散的宗法城邦或者莊園頗為不同的。

### 3.3 宗族力量影響中國歷史

宗族勢力之大，對於中國歷史影響之深，是中世紀已經滅絕了宗法制度的西方人士所難以理解的。實際上，宗族力量在一定程度上是在國家制度之外的另一個穩定社會結構的體系。

世界上一般將父系氏族家長制當作宗法制度的典型代表，甚至將

他們等同起來，但是，中國的宗法宗族思想觀念和形態的表現，與其他國家具有相當大的差異。歐洲雖然有貴族、城邦等部分依靠血緣關係、宗族勢力來強化封建領主的統治力量，歷史上英、法、奧、俄等國家的皇室、貴族也曾經為了政治勢力的關係而在不同時期進行過政治聯姻，但是這些舉動更容易表達為一種比較簡單的宗族形態或者暫時性的政治姻親關係，無論這種西方社會的宗族形態所影響的地域範圍，還是其能夠影響的歷史階段，特別是對歐洲封建社會發展所影響的深度，都是難以與中國這種宗法國家相比擬的：因為中國的“宗法國家形態不是一種單純的由血緣關係構成的父系家長制宗族形態，而是用血緣關係來表達政治關係，用政治關係來再造血緣關係的家、國複合體”（註3），是血緣關係與文明進步交織形成的“國與家”的相互影響的特殊關係。

中國幾千年的封建皇權基本上都是採取“家國同構”的形態，家族勢力發展到一定程度就會成為支配國家的政治力量。曹操以夏侯氏和曹氏兩個宗族的勢力為主幹形成了強大的政治、軍事集團，“挾天子以令諸侯”並最終以曹魏取代了劉漢王朝；李淵父子起兵太原最終建立了李唐王朝。唐朝滅亡，黃巢舊將朱溫建立後梁，“朱有寧之妻泣訴於帝（朱溫）曰：‘陛下化家為國，宗族皆榮寵’”（註4）。在這裡，可以看到用血緣關係表達政治關係、用政治關係改造血緣關係的清晰痕跡。

### 3.4 宗法宗族形態及思想觀念隨歷史變遷

宗族在不同的階段，其形態也是有所變化。從皇族、貴族到士族，再到官僚宗族，以及後來的紳衿宗族、平民宗族，自秦漢以後，他們可以說是封建社會中一種歷久不衰的社會結構子系統；這種子系統雖然愈到後來距離特權和政治中心愈遠，但是對於維繫當時的基層民眾，穩定整個社會，卻具有相當重要的作用。在清代，宗族作為社會的基層組織，曾經被皇權賦予一定的執法權，再度成為封建統治的

政治鏈條上的一環。宗法宗族制度在清代的這種復興，也直接強化了宗法宗族思想觀念在中國社會的生命力，對其延續至今產生了相當重要的歷史鋪墊。

出於同自然和社會環境競爭的需求，和對祖先的敬仰特別是實現光宗耀祖的願望，依據血緣維護宗族、強化宗族的活動幾乎在歷屆朝代都存在；由於皇權為了統治的緣由而推崇孔孟之道，嘉許基層知識分子通過科舉進入政治序列并移孝作忠，就使得宗族能夠延續的政治土壤一直相當肥沃。

### 3.5 宋代普及型宗法規範的確立對後世影響巨大

宋儒與以前的孔孟之儒的一個十分重要的區別就是，孔型宗法倫理強調的是由“親親而尊尊”，但是經過後世特別是宋代理學家們的刻意改造，變成極度強調“尊尊”而貶抑“親親”，這樣就與孔型宗法文化的基調出現了很大不同，人本主義的成分大大降低了。而反映到宗法宗族思想觀念之中，就是原先漢唐大型宗族中比較強調的寬忍、忠恕減少了，而權威的因素加強了。

無疑，孔子創立的儒家在持家治國方面，具有很多理想化的成分，希望人們培養更高層次的道德情操和胸懷。但是“大部分人的日常生活並不處於國家和天下的運作層面上，政治生活與他們的利益無直接關係，而且道德的知識化要求受教育者有一定的文化水平”，“大部分人只能以和自己利益貼近的且無需專門的文化教育就可習得的家族倫理為內心的道德規範體系，而家族倫理是一以‘己’為核心的差序格局，即一由外向內推的‘良心’遞增序列”（註5）。孔型宗法倫理是“親親轉尊尊，尊尊強化親親，其格局則是由內向外推的‘良心’轉移序列。以族類自我為本位在角色重疊的情況下，個體就將家、國、天下的序列顛倒過來，以差等格局去套從己到家、由家到國、由國到天下的序列。”（註6）

孔子的儒家思想或者說孔型宗法宗族思想觀念，其中很重要的觀

點就是“親親而仁民”。但是宋以後的很多著名大儒，並非像孔孟之儒那樣強調“親親”，而是將“尊尊”放在了最為重要的位置；這種觀點在宋朝經過張載、朱熹等人的極力宣揚之後表現得日益明顯，並逐漸成為宗法社會的規範。究其原因，是因為這種強調無疑更加有利於皇權的鞏固和家長的權威，對於封建國家和宗族的實際控制者來說，強調“尊尊”比強調“親親”更加有利於封建皇權的統治。

漢唐及其以前的宗法制度極為講究血統的正宗，強調種姓與門第，具有比較清晰的血緣脈絡，相當嚴格地按照嫡長子繼承制度來確定宗子；當時“廢長立幼”無論對皇族來說還是對大型宗族來說，往往會遭到社會攻擊，且繼承者的法理地位會受到嚴重懷疑乃至挑戰。關於這一點，我們可以從三國時代作為一方豪強的劉表因為廢長立幼而眾叛親離遭致覆滅、善於用人的劉備明知江山要毀在“扶不起來的阿斗”手上但是依舊讓其繼承皇位，就可以確認嫡長子繼承制度在當時所得到的社會認同。但是隨著社會的發展，特別是經過黃巢起義“殺唐朝宗室在長安者無遺類”（註7），再加上五代十國的戰亂，漢唐遺傳的大族都可以說凋零待盡，只能是“舊時王謝堂前燕，飛入尋常百姓家”了。

至北宋時期，中原已經幾乎沒有什麼傳承百世的簪纓大族了。為了團結族人，特別是為了團結、吸引大量沒有多少財產、但是宗族又需要他們強化人口力量的普通族人，能夠對宗族產生向心力，就要求宗族能夠為他們提供一定的經濟、安全方面的支持力量。在當時的條件下，僅僅耕種祖傳的土地就很難支撐這種聚族運作所需要的花費；這樣，祇有那些或是出仕獲俸、或是經商聚財的族人，才有能力出資支撐維持宗族向心力所需要的花費，但是具有這種聚族運作的政治經濟能力的族人在科舉制度已經完善、地主經濟迅速發展的歷史變化面前，卻不一定是傳統意義上的宗子。因此理學家們在照顧到變化了的地主經濟、特別是不否認族人通過個體努力獲得政經成就的基礎上，開始強調可以由官位高的族人擔任宗子，宗子的繼承權不再僅僅限於血緣的正統，而傾向於他們在宗族之中政經實力的強弱。

需要強調的是，這是傳統宗法理論與制度的極其重大的變革，對後世中國民眾的競爭心態、利己心態、個人主義、能力主義的發展具有極其重要的意義。在私有制為基礎的封建社會，這種轉變是必然的，無可非議的；而這種轉換，是宗法宗族思想觀念與制度適應歷史條件的發展，這使得宗法制度及其思想觀念得以從漢唐時興盛的特權性的、缺乏長遠社會認同基礎的“豪門貴族”與“士族”宗法，也就是極其重視嫡長子繼承制度的大型宗法宗族思想觀念，轉換為平民參與的普及型宗法制度及其思想觀念。換句話說，在宗族這個古老的通過血緣凝聚族人力量的封建社會基礎結構中，已經出現了鼓勵打破秩序“競爭上崗”、肯定個性張揚的內在因素，並代表了宗法制度的未來運作趨勢；而正是這種普及型宗法宗族思想觀念的出現，才使得宗族可以不斷通過族人中傑出政經人才的努力來聚合、強化整體力量。“這樣宋人便不再教條地以血緣脈絡來認宗子了，張載主張由有官職的族人來承‘宗子’之責。程頤兄弟則說得更明確，提出‘守宗法’，主張讓官位高的族人代替原來的宗子。他們說：‘立宗必須有守宗法。如卑幼為大臣，以今之法，自合立廟不可使從宗子以祭’。由此可見，‘宗子’之標準發生了變化”（註8）。也正是這種適應性的“競爭上崗”，使得普及型宗法宗族思想觀念在新的歷史條件下通過改變立宗、承繼的標準而得以迅速向社會基層民眾滲透。

需要明確的是，朱熹等人倡導推行的普及型宗法之所以能夠風行天下，除了地主經濟發展、大型宗族衰弱、科舉制度完善等原因之外，也與封建皇權認定普及型宗法有利於皇家有關——通過儒學考試不僅為國家選拔了人才，且這些人受儒家思想的影響會高度肯定“君權神授”且移孝作忠；而允許通經致仕者提升在本族中的宗法地位，就等於給原本難以直接干涉的宗族內部事務的國家政權提供了一個契入的機會；皇家通過吸納這些通經致仕者進入政治行列換取了他們的忠誠和感激，當他們能夠獲得宗族內部高等地位的時候，他們對封建皇權的維護無疑要遠遠高於那些純粹通過血緣關係獲得宗族領導權的傳統宗子和族長。就是說，通過政治序列的吸納和率族歸順，封建

皇權和普及型宗法之下的“新宗子”、“新族長”實現了利益交換，雙方在利益交換過程中追求並實現了各自的目的。

宋元明之後，宗法宗族對政治序列的影響逐步減弱，但是到清朝又被賦予了一定的法律權力，這對中國將宗法制度和宗法宗族形態完整地保留到上個世紀中葉，具有很重要的作用。

### 3.6 近代宗族保存之完整令西方大學者印象深刻

德國思想家馬克斯·韋伯在其被公認為西方研究中國的經典之作《中國的宗教：儒教與道教》之中，在論及中國社會時表示，宗族這種組織在西方的中世紀就已經消聲匿跡了，在中國則完整地保存於地方行政的最小單位，以及經濟團體的運作中。並且，宗族發展的程度是世界其他各地，甚至是印度，所不能及的。“這一傳統主義的勢力，無論就其整體性來說，還是就其持續的時間而言，均勝過官僚體制，因為它卓有成效，並經常受到最緊密的私人團體的支持。再者，任何改革都可能引起惡意的猜度，尤其是財政上的改革最受懷疑並遭到激烈的抵抗”；“氏族團結一致的抵抗，自然比西方自發形成的工會所發動的罷工，還要來得有威力。因此之故，現代大企業所獨具的勞動紀律與自由市場的勞工淘汰，以及任何西方式的理性管理也遭到阻礙。”（註9）。

我們從韋伯的分析可以看，他對中國的宗法宗族制度的印象非常深刻，甚至有些吃驚，而且他很敏銳地認識到宗族力量對當時中國人社會的巨大影響。應該承認，對一個外國學者來說，能夠清晰地認識到宗法宗族制度及其思想觀念對中國社會的巨大影響，可以說是令我們吃驚以致敬佩的事情。因為宗法宗族這種形態，早在中世紀的歐洲已經式微，到工業革命之時，早已是當然無存；而生活在交通、通訊、資訊都遠遠不及今日之發達的韋伯，能夠從理論上的高度分析宗法宗族在中國社會的作用，實在是非常了不起的。應該說，多數西方管理學者沒有對中國傳承數千年的宗法宗族思想觀念給予足夠的關注，而

被先入為主的孔孟之儒所誤導，將普及型宗法倫理、規範都統統劃入“儒家”。當然，韋伯對宗族的運作分析並非毫無瑕疵，比如他在前面所引文，緊接著便表述到，“對身具經典教養的官員，最強而有力的對抗勢力便是無學識的老人本身。無論官員通過了幾級的考試，在氏族傳統固有的事務上，他必得無條件地服從全然未受教育的氏族長老的處置。”應該說，這裡的表述是沒有注意到宋代普及型宗法宗族思想觀念的變革，所帶來的宗子、族長繼承資格的巨大變化；那就是自宋朝以後，宗法宗族規範就不再嚴格地遵守嫡長子制度，官員在宗法宗族內的地位大幅提高，或者可以代替宗子、出任族長，或者不再跟從原來族內的宗子祭祀而自立宗廟。這種變化，實際上是宗法宗族思想觀念對地主經濟的適應，也顯示了宗法宗族思想觀念的務實性和生命力。

值得一提的是，原本韋伯對經典儒家思想的特徵分析並不差，即傳統的儒家思想的確不適合資本主義在中國的發展；**因為儒家思想的基本價值取向是利他，要求人們“何必曰利”，這與追求利潤最大化的資本主義的確具有難以調和的矛盾。**但是當代有的西方管理學者否定其論斷，其中 BERGER 就認為韋伯所言的“儒家”是封建帝王時代儒吏和士大夫的意識形態，而不是尋常百姓日常生活中所身體力行的“儒家倫理”——也就是他說的“世俗化的儒家思想”，並認為後者易於形成一種良好的工作倫理，進而產生增進生產力的功能。筆者認為，其實兩位學者的感覺都是很準確的，韋伯的論斷自然經得起推敲，而如果將 BERGER 的“世俗化的儒家思想”改為“宗法宗族思想觀念”，那麼其推理與論斷也就是正確的了。

其實，新中國選擇計劃經濟並非偶然，早在延安時代的一九四六年五月，中共五大書記之一的任弼時就提出了與鄧小平四十年後實行的“改革開放”非常相似的建議。任弼時在《解放區經濟建設和財政金融貿易的基本方針》一文中提出要“在有利於發展和繁榮解放區經濟的條件下，可以允許外國資本家到解放區投資，外資可以獨辦某些企業，約定一定年限，由政府收回；也可以合股經營，按股分



利。 為著發展解放區的工業，吸引民族資本以致外國資本到解放區繁榮經濟，我們必須防止過左的勞動政策。” 我們從這段話可以看出，這與建國後完全排斥市場經濟因素的計劃經濟概念，有著很大的出入。

由於中共在延安建立邊區政權後，在很長時期內對經濟採取戰時體制，加上建國後又面臨韓戰以及台灣蔣介石勢力的威脅，還有蘇聯經濟建設短期成就的示範，中國順其自然地選擇了計劃經濟體制。有學者認為，中國選擇“帶有供給制因素的集中計劃經濟模式”的歷史淵源有四個方面：“蘇聯模式的仿倣，供給制的因素，自然經濟的影響，對私改造的政策。 在領導層，自上而下的是供給制因素；在下面，更廣泛的是自然經濟的影響”（註10）。

但是，筆者認為，如果從文化內核的角度攷慮，西方自由經濟理念雖然與信奉馬克思主義的中共是具有一定矛盾的，但是中共從來就沒有不折不扣地執行馬列主義，而是一直走“有中國特色的路”；其中，計劃經濟自上而下的資源調配管理理念，與同樣是自上而下通過威權維持運作的宗法宗族運作方式及其思想觀念，應該說有著某種天然的內在默契，甚至在具體運作思維和行為上可以說是一拍即合，直接推動和肯定了“帶有供給制因素的集中計劃經濟模式”在中國的實施。

### 3.7 當代中國宗法宗族思想觀念的延續條件

宗法宗族思想觀念是以具體的血緣網絡為基礎的，如果沒有具備一定規模的宗親和姻親存在，並在一個相對近距離的範圍形成一定的人口數量，且在一定的時期在地域上保持穩定的關係，就難以將宗法宗族的力量顯示出來，宗法宗族思想觀念的傳承也就失去了發揮影響的基本條件。而宗法宗族思想觀念之所以能夠在中共建政之後在廣袤的中國大陸繼續存在並至今發揮一定的影響，是與新中國戶籍制度、人口政策密不可分的。

### 3.7.1 戶籍制度有助宗法宗族思想觀念傳承

根據學者劉廣明的總結，宗法國家穩定存在主要依賴三大要素：一，政治上的統一；二，土地的國有化；三，勞動人口的安居不遷。（註 11）

僅僅從這個定義上狹義地來看，就不難理解宗法宗族思想觀念何以能夠在新中國成立之後，還能夠在強調由中國共產黨實行一元化領導的情況下得到傳承。當然，這種傳承與其在當初的封建宗法國家架構之下是不同的，這裡只是就其思想觀念和潛在影響而言的，而不是完整意義的宗法制度和宗族形態。

一九四九年中華人民共和國成立之後，最初對人口的流動是比較寬鬆的。但是這種寬鬆的人口流動狀況對於一個剛剛建政不久、敵對勢力還偏安一隅、西方勢力不斷鼓動並實質支持某些反對力量的新政權來說，無疑給社會的有效管制造成了較大的難度。而且，在中國共產黨自身發展的過程中，本身也納入了很多宗族的勢力，這樣宗法宗族思想觀念就不能不對後來的社會管治方式產生影響。更何況，中國歷史悠久的保甲制度，已經經過實踐反覆證明是極為有效，因此對民眾採取嚴格的戶籍控制就很自然地新政權作為穩定社會的工具；這既與中國傳統的社會管制方式相合，也適應了中共習慣的戰時體制，更與自上而下行使威權控制的封建宗法觀念極為適應。

於是，一九五八年，中國全國人大常委會頒佈了《中國人民共和國戶口登記條例》，其後中國的大陸城鄉人口就不能自由流動和遷徙。這個不是法律卻強似法律的戶籍“條例”，將中國大陸絕大多數人固定在一個地方，從此，城鎮戶口成為導致城鄉差別、造就中國大陸二元社會分化對立的藩籬，佔中國大陸人口絕大多數的農民以及城鎮居民在一個地方的「長治久安」就開始了——農民被土地的高度國有化固定在土地上，非農業人口則被戶籍、工作單位、檔案和各種糧食票證等固定在城鎮。這在相當程度上扼殺了中國剛剛具有一點規模

的資本主義元素，而使注重血緣關係的宗法宗族思想觀念獲得了適合的生存土壤。中國宗法宗族思想觀念之所以能夠在中國大陸比較長期地存留並發揮影響至今，可以說與這個並非法律的條例有著非常直接的關係。

從一九五八年一直到改革開放之初，中國大陸的狀況是基本合乎劉廣明所說的“政治上的高度統一，土地的國有化，居民的安居不遷”等宗法國家穩定存在的三大要素的。雖然從管治的角度來說，特別是對於一個經過幾十年頻繁戰亂、經濟發展處於危險狀態下的農業國家來說，實行這種人口管治在當時具有其合理性，但是在某種意義上說，這就給中國大陸的宗法宗族思想觀念的延續提供了肥沃的存活土壤；而這塊土壤就宗法宗族思想觀念存活的條件來說，甚至相較於一九四九年之前的半封建半殖民地社會還產生了一定程度的強化。即使信奉馬克思、列寧主義的中國共產黨的基層組織，從組織形態的表面上來看已經滲透到每一個村落的基層組織，基本排除了其他政治、宗教乃至宗法組織形態的存在，但是宗法宗族的力量往往通過黨組織的形式隱約而頑強地表現出來，宗法宗族思想觀念也就因此而繼續存在並發揮影響。

學者何清漣認為，改革開放十多年後，宗法活動已經滲透到中國農村生活的各個方面，許多地區農民的行為已經逐漸納入宗法組織的控制之下。她總結了四個要點：一是宗法組織對祖先祭祀的管理和對農民喪葬的監管，二是宗族對生產經營活動的干預，三是大多數宗法組織在事實上已經對其宗族成員行使司法權力，四是農村宗法組織已經成為調整農村社會秩序的重要勢力（註12）。“社會關係網絡雖然錯綜複雜，但是進入一個農村社區，只要抓住一個或幾個大姓，把他們的親屬親戚關係釐清，也就抓住親疏遠近有序的社會關係的主線”（註13）。

向鋒和鄭曙東在其聯名文章中說，在人民公社解體之後，“農村社區公共權力和基層組織出現某種程度的‘真空’，宗族、迷信、惡勢力紛紛抬頭，地方治安混亂，集體利益缺乏保障，公共設施破敗落

後，民間糾紛此起彼伏”（註 14）。更有甚者，宗法勢力在某些地方取代了中共基層組織的地位，部分凌駕於共產黨的基層組織如黨小組之上。

改革開到現在雖然已經二十年，但是由於教育的不普及，人員流通的不暢順，農村依舊佔有全部人口的百分之七十以上；加上鄉鎮企業和起源於農村的私營經濟多吸收當地勞工等等，在農民和鄉鎮企業中佔有較大比例的私營企業，其管理方式受到宗法宗族思想觀念的影響就是必然的了。

### 3.7.2 農村人口大量繁衍與宗法宗族思想觀念

農村人口的大量繁衍是宗法宗族思想觀念得以傳承的血緣基礎。因為作為人均土地較少且自然條件較差的農業國家，勞動力是最基本的生產要素之一，加上“不孝有三無後為大”的古訓，中國人特別是農民對於多子多福是深信不疑的。美國的亞瑟·亨·史密斯說：“在中國，戰爭所造成的破壞並不像西方那樣能得到很快的修復，這是由於中國人極不願意離開自己的故鄉，投奔他鄉。儘管如此，我們還是不難發現，無論多大的破壞力都不及修復力來得強大。我們相信，只需幾十年的安定和農業豐收，中國的絕大多數地區就會從本世紀那一連串的災難中恢復過來。這種恢復的前提條件已經具備，這是有目共睹的；無論是否願意，都不得不接受這個事實。在中國各地，無論是城市還是農村，最引人注目的是一群群的孩子，中國人繁殖能力之強，現有人口數量遠遠超過其他任何國家，這已是不爭的事實。問題不僅僅在於人口的數量，更在於增長的速度。中國人結婚很早；傳宗接代是中國人普遍接受的佔統治地位的觀念，其次才是愛惜錢財”（註 15）。

至今，在很多地方的農村，同一姓氏數百人、上千人居住在同一個村莊的情況並不少見，他們的血親往往主要散落在附近的農村與鄉鎮；而他們的姻親往往也不會走得太遠，只不過需要明確出五服、避

免血族合親。中國大陸著名思想者解思忠說：“在我們那個數千人的村子裏，一輩子最遠沒有走出方圓幾十里、最大就是去過縣城的，大有人在。‘文化大革命’開始後，在‘大串聯’的影響下，我們村有許多年輕人還結伴到百十里遠的運城看了一次火車”（註16）在這樣的非常封閉的環境下形成的大型宗親與姻親，如果在幾十年的發展過程中不斷相互提攜，往往可以在當地建立非常廣泛的社會基礎，對當地的政經關係往往會產生很強的影響。

再有，中國農村的改革是以向農民家庭經濟的復歸為基點的，農民們經過人民公社的貧困之後，對比聯產承包的成效，很容易將家庭的努力成果視為親情努力的結果，這樣就增加了人們對宗親力量的認同，也就為宗法宗族思想觀念的強化創造了條件。

毛澤東當年嚴厲否定了人口學家馬寅初有關控制人口的建議，強調“人多力量大”，使中國大陸的人口呈現驚人速度的增長，一度到了難以控制的地步，大約三十年的時間就實現了人口翻倍，達到十億的驚人規模，其中中國農村的人口增長率可以說是極高。在農村人口大量繁衍情況下，加上土地國有、勞動力安居不遷的環境限制，血親和姻親在中國農村呈短距離、小範圍扭結，為宗法宗族思想觀念的傳承可以說創造了非常肥沃的土壤。這樣，農村就成為宗法宗族思想觀念得以續存、並向當時的大型勞動力密集型工礦企業、城市和社會其他層面輸送這種觀念的源頭。

### 3.7.3 中國城市民眾與宗法宗族思想觀念

中國從幾千年前到現在，都是農業大國，至今農民在人口中還是佔有壓倒性多數。中國的工業化運動和大規模的城市化只是最近幾十年的事情，而以中國實行改革開放之後的城市化和工業化發展更快；且城市化和工業化是通過不斷從農村吸收人口和勞力來實現的，因此中國的城市民眾中很多與當代農村還是有著相當密切的聯繫。

在中國大陸，直系血親、宗親、姻親合計，在一個城市中能夠找

出不少規模超出百人的血緣聯絡體：這些群體有的是普通農村人口兄弟姐妹聯袂在新中國成立以前或者建國初期到城市打工，後來成為城市人口并大量繁衍，他們通過聯姻等方式能夠形成的宗族力量還是相當可觀的；而很多在新中國執掌權力的革命者在後來的相互聯姻中形成的政治和經濟力量，更是頗為強大，且已經遭到現代中國大陸普通民眾的普遍詬病。就是說，宗法宗族思想觀念在中國的城市並沒有完全消失，宗族力量甚至在現代化大城市中還有時能夠顯示出強大的動員力量。中國國務院經濟發展研究院宏觀經濟研究所副所長任興洲在與筆者交談時表示，在私營企業中，宗法勢力和思想的影響，要比國企嚴重；而地處鄉村的國企又比地處城市的國企嚴重。大城市的國營企業之中，宗法宗族思想觀念的影響比較小，但是在城市居民中，由於很多人在當地世代居住，親友繁多，宗法勢力還是具有一定的實力和影響，比如長沙的傳銷活動中，就出現過較大規模的家族械鬥。

在國家對意識形態的管制放鬆之後，一些在一九四九年之後和文化大革命期間曾經被當作“四舊”的行為重新蔚然成風，不少在經濟方面、政治方面有所成就的城鄉居民，相信“修祖墳得陰助”，在全國範圍內都有大修祖墳的事件；另外一些政治和經濟方面有所成就的城鄉居民則興起修祠堂、續家譜的風潮，其中還包括新中國的開國元勳之家族。雖然這些修祠續譜活動沒有得到官方的首肯，但是從中可以發現，一旦獲得合適的生存土壤，宗法宗族思想觀念的復甦能力還是非常強大的。

### 3.8 泛血親化在中國歷史悠久至今尚存

泛血親化是中國宗法思想觀念影響下宗族擴大勢力的重要方式，也是中國人注重宗族勢力的重要表現。中國自古就有通過賜姓、結拜這種泛血親化的途徑達致強化宗族力量之目的的傳統。在唐代，這種利用泛血親化的形式強化政治與軍事力量的事例不勝枚舉。據歷史記載，“初，唐末宦官典兵者多養軍中壯士為子以自強，由是諸

將亦效之。而蜀主尤多，唯宗懿等九人及宗特、宗平真其子；宗裕、宗鑑、宗壽皆其族人；宗翰姓孟，蜀主之姊子；宗范姓張，其母周氏為蜀主妾；自餘假子百二十人皆功臣，雖冒姓連名而不禁婚姻。”（註 17）膾炙人口的“劉關張桃源三結義”、“水滸一百單八將”都是人們肯定泛血親化的重要範例，“不求同年同日生，但求同年同日死”乃是泛血親化利益共享、災難同擔的價值肯定與理想追求。

發生在當代的典型事例是，河南省虞城縣利民鎮，曾經是中國大陸一百個小城鎮試點之一。一九八七年副鎮長何長利與十一人結成異姓兄弟，經過其後不斷地穿插結拜，到一九九四年已經達到六十四人。主要成員有鎮黨委分管政法的副書記、鎮武裝部副部長、鎮司法所長、鎮派出所治安員、鎮電管所所長、鎮企業辦負責人。掌握當地黨政、司法、經濟、公共事業大權的六十多人通過結拜結成類似血親家族的泛血親化團伙，就如同一個宗族勢力掌控了當地的政經命脈（註 18）。從這個角度看，宗法勢力和宗法宗族思想觀念對國家政權的危害是明顯的，對民眾追求自由、公平的現代生活理念是有阻滯的；如果不加以重視，對民眾的負面教育作用也是很強的。既然宗族勢力強大會帶來實際的政經利益，為什麼我不做？

泛血親化是中國宗族擴大勢力的一種特殊形式，也是中國人注重宗族力量和宗法宗族思想觀念的具體表現。楊心恆教授說：“傳統中國不重視個人與個人之間的非親屬關係，只重視家庭與家庭之間的親屬關係；如非親屬的個人之間的關係達到十分親密和重要的程度，就必須把它納入親屬關係的軌道，以親屬的名分進行交往，大家才能理解，才知道怎麼做，所以才有結拜兄弟”（註 19）。而泛血親化是維繫、強化這種社會關係、政治關係的重要途徑。從泛血親化的事例以及有關宗法活動的復熾，我們也可以看出宗法宗族思想觀念對當今中國大陸部分民眾的深刻影響。

### 3.9 宗法宗族思想觀念在不斷的弱化之中

宗法宗族思想觀念產生於封建社會，曾經得到封建皇權在不同時期給予不同的政權支持。但是時代發展到今天，無論其具體形態還是宗法宗族思想觀念，都已經失去了政權的依托，弱化乃是無可避免的，只不過在不同的具體環境中弱化的速度可能有所不同。

### 3.9.1 宗法宗族思想觀念在農村的弱化是必然的

如今，傳統意義上的大型宗法宗族在中國幾乎已經不存在了，漢、唐、明、清時代很多宗族在一地集聚萬人的景像在當今社會已經不太可能重現。經過二十世紀的戰亂和政權更迭，特別是宗法制度所依賴的政治基礎的大規模轉換並失去政權依托，使得中國大陸幾乎不再有百年昌盛的大型宗族。即使是傳繼千年孔子家族，也已經談不上興盛，對社會現實生活的實際權力分配更是談不上有什麼影響。

至於那些近年開始修撰族譜的人士，往往也只是通過誇耀祖先來抬高自己，或者通過自己來抬高祖宗以安慰自己對榮耀的追求。由於宗法制度本身已經失去了生存的政治基礎與法律依據，宗法宗族思想觀念的弱化乃是必然的，最終將會逐步消亡至影響力可以忽略不計的程度。

在中國農村，雖然宗法力量由於前幾十年人口安居不遷、大量繁衍，培植了不可忽視的潛在勢力，但是畢竟人們處在中國共產黨的一元化領導之下，宗法宗族權力的合法性不復存在，宗法制度完全沒有國家政治權力的支持，因此宗法宗族勢力的凝聚力即便有時有所加強，但是已經不可能大幅上揚，更不要說回復民國以前的風光了。而交通的便利、通訊的改善、訊息的增加、人口的流動、戶籍的鬆動，使人們的平均婚姻距離遠遠超過已往，這也就變相削弱了宗法宗族在一地的勢力聚合。市場經濟的興盛、城鎮戶籍制度的改革，為今後農村剩餘勞動力的大規模分散式遷移創造了條件，這種農業人口的大規模分散式遷徙，對一時一地的宗法宗族勢力無疑帶有持續弱化的作用。



### 3.9.2 城市化必然導致宗法宗族思想觀念的弱化

宗法宗族思想觀念是封建社會的產物，與現代民主社會的理念是具有本質衝突的。隨著城市化的發展，如同當年歐洲城市經濟的興起衝垮歐洲的宗族比如說莊園地主勢力一樣，在中國大陸也必定會產生同樣的衝垮效用。

宗法制度及其思想觀念之所以能夠在中國近代保存完整，並在具體的制度形式遭到破壞之後還能夠影響至今，從一定意義上說，與中國長期屬於農業社會、城市化程度不高有很大關聯。因為城市化並非僅僅代表人口向城市的大量轉移、人群從生產效率較低的農業領域向生產效率較高的非農業領域轉移，更重要的是農村人口在向城市轉移、定居的過程中會逐步接受更多的現代知識的和現代思想觀念；而這種知識和思想的進步，對從封建社會留存下來的已經不可能在主體上適應新的生產力和變化了的生產關係的宗法宗族思想觀念來說，無疑是不可抗拒的蠶食。

因為，當今城市人口所從事的主要是現代工業和服務業，他們對知識的要求、對平等機會的追求、對私有財產的重視、對人格平等的強調，都與傳統的封建思想包括宗法宗族思想觀念有著很大區別。中國大陸自一九七九年（註：中共十一屆三中全會於一九七八年十二月舉行並決定將全黨的工作重心轉移到經濟建設上來）實施改革開放政策以來，實現的是遠比已往幾十年更加快速的工業化；而伴隨著工業化的快速發展，就是快速的城市化。但是由於戶籍管制等諸多方面的問題，中國大陸城市化的速度已經大大滯後於工業化發展的進程。從中國農村擁有大量的農業失業人口、而城市經濟發展又缺乏足夠的掌握一定的現代科技知識和能夠適應現代化生產的工人這一勞動力供求矛盾，就可以看出城市化的滯後對中國經濟發展所帶來的負面影響，且這僅僅是負面影響之一斑。

中國大陸政府對城市化滯後的問題相當重視，已經正視現實，對

實行了幾十年的戶籍管制制度正在進行逐步放開。二零零零年十月，中共十五屆五中全會已經通過的國民經濟與社會發展“十五計劃”，明確提出要“積極穩妥地推進城鎮化”，並表示“提高城鎮化水平、轉移農村人口，可以為經濟發展提供廣闊的市場和持久的動力，是優化城鄉經濟結構，促進國民經濟良性循環和社會協調發展的重大措施”，“隨著農業生產力水平的提高和工業化進程的加快，我國推進城市化條件已漸成熟，要不失時機地實施城鎮化戰略。”

二零零一年十月一日開始，中國大陸決定在全國將近兩萬個小城鎮推行戶籍改革，舉凡在縣級市以下城鎮區有合法固定住所、穩定的職業或生活來源的人士，以及與他們共同生活的直系親屬，都可以辦理城鎮戶籍。這樣，雖然還是對大城市的戶籍進行比較嚴格的管制，但是橫互在城鄉之間導致中國的二元社會結構、造成城鄉族群分化的戶籍長堤，已經出現了巨大的裂隙，被城市化徹底衝垮只是時間的問題了。有專家認為，“未來的十年，中國城市化有可能進一步加快。根據國家計委課題組的研究報告預測，到二零一零年，中國的城鎮人口佔全國總人口的比例將達到 40.4% - 46%，力爭的上限為百分之 50.8%”（註 20）。一個很重要的現象是，儘管這種戶籍改革在國家政策層面只是針對縣級市以下的城鎮，但是在市場經濟的利益驅動下，各地政府早已對經濟發展的中堅人才敞開了大門；即使是北京這樣的戶籍管制嚴密、已往戶籍“價值”極高的超大型心臟城市，現在擁有高學位就意味著可以比較容易地敲開北京戶籍的大門，而這在十年前還是極其困難的。

據知，落戶城鎮的農民，在入學、參軍、就業、選舉等公民的權力和義務方面，與原有城鎮人口享有同等待遇。這就意味著改革開放之後出現的“盲流”沒有確定的目標但是流動於城市與鄉村之間、希望在城市尋求生存機會的農村失業人口，有機會在滿足一定條件如擁有固定職業和住房的情況下，名正言順地成為城鎮居民，而未來他們就很可能成為中產階級的一員。

對以民眾的安居不遷為最重要維持 衍生因素的宗法宗族思想觀

念來說，戶籍制度的改革所帶來的沖擊無疑是巨大而難以逃避的；因為城鎮化就意味著將會不斷有人離開本土定居他鄉，這對以血親、姻親為紐帶，以大量族人聚居相近地域為基礎的宗法宗族勢力來說，無疑是一種持續不斷且難以抗拒的蠶食。而進入城鎮的農民，必然會增加接受現代文明的機會，和強化對現代思想的認同，這對宗法宗族思想觀念的存續，更是致命的威脅。

當然，由於宗法宗族現在很多地方還有相當的勢力，特別是在地方中小城鎮，很多宗親、姻親對當地以及附近農村的政經關係具有強力影響，因此在大規模推行城鎮化的初期，很可能在短時期造成宗法勢力向就近的中小城鎮的滲透與移植。但是，這畢竟不會成為主流，且由於普及型宗法規範造就的家庭利益優先的特徵，社會將會通過各個單獨的社會單位對利益的追求，在總體上趨向對公平原則的追求和對能力主義的認定。

### 3.9.3 持續弱化乃是不變的趨勢

一般來說，一種具有相當影響的文化的出現、定型與衰亡，都有漫長的過程。中國由於文化源遠流長、發展過程沒有大規模的間斷，其歷史文化的發展也是具有很明顯的連貫性，特別是具有極強的穩定性與同化能力，這已經在中原文化對元朝的蒙古人和清朝的滿人的同化歷史中得到明證。而一種具有悠久、重大的歷史作用的傳統文化，雖然會衰亡，但是比較快速消失的一般只是其原型、或某一時期的特定形態，其精神卻往往會通過另類方式表現出來，得到一種變動的繼承，至少其消失的速度遠遠滯後於原型的消失速度。中國的宗法制度與觀念，同樣是在歷史發展的過程中被不斷改造，並通過不斷的改造適應不斷的社會發展才得以長期存留的。應該說，宗法制度已經消亡了，但是其精神並沒有完全消失，筆者也相信其不會在短期內完全消失，只相信它會在相當長的時間裡逐步弱化以致最終可望對其影響可以忽略不計。

當然，隨著中國大陸市場經濟的發展，民眾的道德觀念已經而且必定還會出現巨大的轉變，傳統的道德觀念無論是純粹意義上的孔孟之儒、宗法宗族思想觀念還是共產主義理想，都會受到越來越強力的衝擊。但是此中還是有所區別，因為無論儒家還是共產主義，都是帶有比較強烈的理想主義色彩；這些理想並非不佳，而是若要對人們的道德行為真正產生自發的約束，需要非常嚴格和持續的“逆向修行”才能夠達致。

以往，中國大陸在強調共產主義和大公無私的年代，還可以在強力推行這種政策的氛圍中培養、塑造一些在行為和思維方式上靠近儒家理念的理想主義者；但是當市場經濟得到執政黨、政府、社會的廣泛認同之後，以私有財產為中心的利益關係，就在道德與理想之中，在某種程度上扮演了促使道德與理想“惡質化”的角色。

宗法制度和宗法宗族思想觀念在以往的封建社會經常通過宗族成員進入政治序列而將宗法精神帶入政治結構之中，進入政治序列的宗族成員又反過來強化宗法宗族的力量和宗法宗族思想觀念對族眾的影響，實現宗法宗族與政權的互動。但是在今天，宗法宗族思想觀念基本上已經失去了政治權力的支持，民主觀念的深入人心也使得宗法制度及其思想觀念不可能在當今社會全面復興；就是說，宗法宗族思想觀念對政治序列的影響已經無法通過宗族成員進入政治序列而持續發揮作用和爭取對宗法宗族持續的反向加強作用，因為社會的進步已經剷除了其生存的政治土壤。但是在私營企業中，由於發揮個人權威、宗族勢力的條件適宜，一定程度上會導致宗法宗族思想觀念的復活乃至強化；而且，伴隨私營企業在國家經濟結構中的地位上升和私營企業主在社會地位方面的上升，這種思想觀念的強化也是可以想像和可以理解的，甚至某種意義上說是合乎情理的。

生活方式的內在統合、社會的政治結構和精神世界的主導觀念乃是確定某種文化形態是否穩定的最主要因素，而一種生命力持久的文化形態往往會跟隨這些因素的變化來進行調整，無法適應變化了的社會的文化形態必然會被逐步弱化以致淘汰。應該承認，上述三個主要

的因素對宗法文化來說，都在很大程度上具有了不可調和的衝突，宗法文化生存的空間已經相對較小而且還在不斷的壓縮之中。

一個不可否認的事實是，中國大陸經過多年對儒家的無情批判，真正對儒家思想有所瞭解的群體越來越小，**儒家思想對普通民眾的影響也日漸減弱**；再加上如今“讓一部分人先富起來”、大力發展私有經濟，使以往被傳統社會貶抑的商人在當今中國大陸的社會地位日益提高，作為有產階級的典型已經到了可以加入以往代表特定階級的利益的無產階級先鋒隊——中國共產黨的地步。從社會發展上來說，江澤民提出的三個代表肯定是中國當代歷史上具有巨大進步意義的理論，長遠上來說將推動整個中國社會向著自由、民主、繁榮的方向穩定發展，這是無可質疑的。但是前述種種因素，在一定程度上會導致舊的道德觀念體系已經打破、新的道德觀念體系尚未建立的中國社會，出現拜金主義流行的狀況，能夠克制私慾實行“逆向修行”、可以“為大我犧牲小我”的人士愈加成為鳳毛麟角。因此，傳統意義上的孔孟之儒，在中國大陸的凋零似乎也是一種必然，在道德重建的過程中可能只是理想而未必能夠成為一種堅實的文化支撐；其對於企業管理方面的影響，雖然會在重視儒家思想的提倡中有所回昇並在與外來管理經驗的結合中有所傳承，但是隨著整體社會私有觀念的強盛，儒家思想對中國企業管理的影響逐漸減弱，是難以改變的趨勢。

同樣，宗法宗族思想觀念作為一種已經被公認為落後的、帶有明顯封建遺跡的思想觀念，雖然在大陸的市場經濟發展初級階段會“迴光返照”般地在私營企業的管理方面著力表現一番，但是在已經失去社會的普遍認同、經濟和社會的發展已經摧毀其生存的基本土壤的今天，其隨著時間的推移而逐步弱化以致消亡，也是一種難以改變的趨勢。

值得一提的是，中國大陸實行的計劃生育制度，已經在相當程度上斷絕了通過血緣關係形成大家族的可能性。未來的情況可能是，即使自己希望做“宗”，也沒有多少機會聚“族”施“法”了。

### 3.10 宗法宗族思想觀念影響下的思維和行為特徵

在簡單分析宗法宗族思想觀念的起源、演變及延續至今的特殊社會原因之後，我們就該簡要提出宗法宗族思想觀念影響之下的中國民眾的思維和行為特徵；祇有明確了這一點，我們才能順暢地解析宗法宗族思想觀念對私營企業管理的影響。

第一，是對家長、族長、宗子權力的高度尊重，表現為明顯的威權特徵，和普通族眾對威權的較易接受。這裡，特別應該強調普通族眾對威權的較易接受，這是宗法力量發揮影響、**實施威權**的重要基礎。在宋以後的普及型宗法倫理中，較之漢唐以前的宗法倫理，親親的成分減少，尊尊的成分大幅增加，導致家族中既得利益者對威權的極力強調，且在長期的教化之下造成族眾對於威權的程度較高的順從。

第二，是對家族利益的相對維護，表現為一定程度的集體主義。雖然個體利益對普通族眾來說是基本上是優先的，但是由於個人能量所限，族眾對血親、姻親的依賴是很容易被接受的；當家族的整體目標與個體、家庭的利益趨向一致的時候，就會表現出較高程度的集體主義。

第三，是對個體利益的優先追求，表現為一定程度且頑強的個人主義和對能力主義的認同。正如費孝通先生所講的“差序格局”一樣，在“普及型宗法宗族思想觀念”的影響之下，對個體利益的追求是相對優先的。這種個體利益優先的排序，有利於個性的張揚、鼓勵競爭、肯定能力，但是長遠來說不利於團隊精神的發揮。

第四，相對於歐美和日本，中國民眾在“普及型宗法宗族思想觀念”影響下的行為和思維特徵，似乎也有儒家“中庸”的特性——個人主義不及歐美但是強於日本，集體主義不及日本但是強於歐美；而對威權的追求與服從，似乎在中國表現得更加明顯。

羅塞利.L.唐認為：“中國人比日本人和韓國人更務實。這種務

實多少解釋了中國人為什麼在日常生活中忽視宗教和政治，這種實用主義使得部分中國人與日本人產生了很大的差異，即行動的方針必須保證快速取勝。如果不能取勝，中國人會選擇逃跑，而日本人會選擇自殺”（註 21）。應該說，這種觀察還是有一定的道理的，但是如果能夠進一步理解儒家思想在中日兩國同源不同流的發展，和宋代之後小宗之法對民眾的影響，相信他們會給出更加具有中國文化內核支撐的解釋；因為宗法宗族思想觀念影響之下的宗法宗族，其運作本身就必須務實。

### 3.11 總結

本章對宗法文化的起源、演變及其與孔孟之儒和宋儒的緊密聯系與區別的簡介與評述，特別是分析了宗法宗族思想觀念在現代中國、當代中國的傳承，指明宗法宗族思想觀念並不因為封建帝制的形式毀滅而完全消失；而在一九四九年之後的中華人民共和國，由於實行了嚴格的戶籍管制、民眾長期安居不遷，使宗族在一地的繁衍成為現實，宗法思想觀念雖然受到政黨的壓制但是並未失去傳承的重要基礎。當改革開放之後，對私營經濟的鼓勵和政黨在社會基層影響的削弱，使宗法宗族思想觀念獲得了相當豐厚的生存土壤，如今在一定意義上講有蔓延復熾之勢。

由於西方學者對中國企業文化的認識主要是通過孔孟之儒、甚至是通過日本儒學來理解的，因此我們必須在第四章中接著分析孔孟之儒、宋儒與宗法宗族思想觀念的密切聯系與本質區別，祇有這樣，我們才能確認宗法宗族思想觀念對中國私營企業管理發生影響的合理性。

**【附註】：**

- (1) 李文治、江太新著，《中國宗法宗族制和族田義莊》，社會科學文獻出版社，2000年4月第1版。
- (2) 劉廣明著，《宗法中國》，三聯書店，1993年6月第1版。
- (3) 同上。
- (4) 司馬光著，《資治通鑑》，岳麓書社，1990年5月第1版，1996年9月第9次印刷。唐紀六十，後梁紀一。
- (5) 費孝通著，《鄉土中國、生育制度》，北京大學出版社，1999年6月第2次印刷。
- (6) 劉廣明著，《宗法中國》，三聯書店，1993年6月第1版。
- (7) 司馬光著，《資治通鑑》，岳麓書社，1990年5月第1版，1996年9月第9次印刷。唐紀六十，後梁紀一。
- (8) 劉廣明著，《宗法中國》，三聯書店，1993年6月第1版。
- (9) 馬克斯·韋伯著，《中國的宗教：儒教與道教》，簡惠蘭譯，遠流出版事業股份有限公司出版，1989年初版，1996年2版2次印刷。
- (10) 劉國光主編，《中國經濟體制改革的模式研究》，廣東經濟出版社，1998年9月第1版第1次印刷。
- (11) 劉廣明著，《宗法中國》，三聯書店，1993年6月第1版。
- (12) 《何清漣著，《現代化的陷阱》，今日中國出版社，1998年1月第1版，3月第2次印刷。
- (13) 袁方等著，《中國社會結構轉型》，中國社會出版社，1998年第1版，1999年第2次印刷。
- (14) 向鋒 鄭曙東著，“草根民主，改變中國” - - 載《中國評論》2002年7月號。
- (15) 亞瑟·亨·史密斯著，《中國人的性格》，學苑出版社，2001年5月第2次印刷。
- (16) 解思忠著，《觀念的枷鎖》，上海人民出版社，1998年12月第1版。
- (17) 司馬光著，《資治通鑑》，岳麓書社，1990年5月第1版，1996



年 9 月第 9 次印刷。後梁紀二。

- (18) “基層惡勢力”，《南方週末》1995 年 1 月 13 日，轉引自何清漣著，《現代化的陷阱》，今日中國出版社，1998 年 1 月第 1 版，3 月第 2 次印刷。
- (19) 袁方等著，《中國社會結構轉型》，中國社會出版社，1998 年第 1 版，1999 年第 2 次印刷。
- (20) 盧世琛、王燕梅編著，《WTO 與中國經濟增長熱點》，廣東旅遊出版社，2000 年七月第 1 版第 1 次印刷。
- (21) 羅塞利.L.唐，“亞洲的管理方式：跨文化影響”，載帕特.喬恩特、馬爾科姆.華納(英)編，《跨文化管理》，盧長懷等譯，東北財經大學出版社，1999 年 8 月第 1 版第 1 次印刷。

## 第四章

# 宗法宗族思想觀念與 儒家思想相輔相成相異

### 4.1 引言

眾所週知，儒家思想對中國人的思維和行為方式產生著巨大的影響，也正因為如此，一些學者特別是西方管理學者，很容易“主觀”地將中國企業管理中的現象用孔孟之儒來解析。必須強調的是，這裡所說的孔孟之儒，是由孔子孟子創立的源本儒家，而不是指後來因應社會發展階段的變化，被引申、發展而適應封建地主經濟及其政權需要的各種流派，包括被認為極大地豐富了儒家思想體系、完善、昇華了儒家的哲學義涵的程朱理學；而孔孟之儒也是西方學者認識、評價儒家的最重要甚至唯一的基礎。因此我們要研究宗法宗族思想觀念特別是發端於宋朝、極大地影響後世宗法宗族思想觀念與形態的普及型宗法，與當今民眾的思維和行為的關聯，就必須瞭解宗法宗族思想觀念的演化與儒家思想發展的內在聯系，特別是必須要仔細區分通常意義的孔孟之儒與宋儒，分別對漢唐及其以前的宗法倫理與宗法宗族形態和宋朝及其以後的普及型宗法倫理與宗法宗族形態的所產生的影響，包括他們之間的聯系與區別。

因為宋朝理學興起，導致儒家思想的巨大變化，而西方管理學者以及多數現代人，都是從孔孟之儒入手來理解我們通常所講的儒家思想的；同時日本作為外國吸納儒家思想的典型，是在盛行古文經的唐朝大量吸收中國的典章制度和思想文化，在儒家思想方面可以說是較多接受孔孟之儒的原始經義和早期解析，與中國本土儒學發展可以說是“性相近、習相遠”。我們祇有明確了孔孟之儒與漢唐宗法倫理與宗族形態、宋儒與普及型宗法倫理與宗族形態的聯繫與區別，才能比較中肯地解讀本文在導言中列舉的西方學者所給出的“後儒家假說”、“世俗化的儒家思想”等概念，並解析他們的疑團；也祇有明確這種區別，才能夠比較容易地通過分析中日兩國在儒學、家族發展模式上的聯繫與區別，從而解析為何不能將同受儒家文化深厚影響的日本企業管理理念與模式直接移植到中國；並進一步證明，西方學者如果試圖通過日本儒學來解析中國企業管理特徵，則可能出現較大的理解偏差。

#### 4.2 儒家思想與宗法宗族思想觀念交織互補

這裡必須強調的一點是，宗法宗族思想觀念無論與早期的孔孟之儒還是後來的宋儒之間，是非常難以剖離的。主要是因為儒家本身就是宗法文化的一種，孔孟之儒是早期宗法文化的集大成者；而後世的宗法制度與規範又大量吸收孔孟之儒、宋儒的精神內涵，且宋儒的幾位著名人物如朱熹、程頤兄弟、張載等直接倡導、推動了對後世影響極大的普及型宗法。而且，宗法宗族為了持久繁盛，往往是將對儒學的研習當作進入政治序列的工具。在這種利益驅動下，宗法宗族對儒學的重視就融入家族規範之中，並在長期的磨合之中強化了儒家思想與宗法宗族思想觀念的交織、互補乃至融會。

比如，從兩漢的家族開始直到魏晉南北朝，很多的豪門士族就是因為長期掌握著對儒家經典的研習與解釋的特權或者優先權而維持其特殊的社會地位的，其家族也是因為歷代研習儒家經典而得到政權

與社會的認同，所謂“累世經學”和“累世公卿”，就是一種直接的反映。其後儘管從隋唐開始科舉取仕，大型宗族難以壟斷對儒學的研修、解釋的優先權，但畢竟名門大族的在這個方面的勢力還是很強，宗法宗族思想觀念通過這些家族獲得生存延續的肌體，這些家族對儒學的認知也很自然地滲透到宗族的運作方式之中。對後世宗法家族倫理和形態影響深遠的宋代小宗之法也就是普及型宗法，其倡導者如朱熹、張載等，都是當時最負盛名的大儒；他們倡導的“小宗之法”，適應了當時的社會經濟發展，也與程朱理學相呼應，因此，宋儒的很多觀點與傾向如極力強調“尊尊”也就很自然地進入“小宗之法”的規範之中。可以說，就宗法宗族思想觀念與儒學、儒家思想的互動關係來說，封建皇權利用儒學作為選拔官員的工具，規定通經致仕並強調移孝作忠，實現皇族與普通民眾之間“家國”與“國家”的利益互換；而作為選擇部分宗族成員在宗法宗族思想觀念的驅使下為進入國家政治序列而努力研習儒學，在研習的過程中不僅本身接受了很多儒家思想並將之廣泛地滲入了宗法宗族思想觀念體系；宗族成員在追求進入國家政治序列的同時，也為儒學的發揚光大和儒家思想向全社會的擴散提供了足以使其生存繁衍的宗法宗族實體，其間的相互關係無疑是相輔相成相異的。

儒學在社會基層的擴散，在小農經濟的中國傳統社會中，往往是依存於家族或者宗族的，這從很多宗族延請教書先生、開設私塾傳授經史的慣例中可以得到證明，“耕讀傳家”就是這種慣例的典型描述。這樣的結果，導致儒家學說包括後來的宋明理學，就必然通過代代相傳來影響家族成員的思想和行為。但是儒家特別是孔孟之儒畢竟是帶有較多的理想成分，特別是利他的價值取向如“先憂後樂”，要求人們“存天理滅人欲”；但是宗法家族的具體管治則不可能完全依靠理論化、理想化的儒家思想，而要有所變通。理想與現實的結合與妥協，加上延續家族、興盛家族的願望，使得私慾相對較重的宗法宗族思想觀念在與較為理想化的儒家思想的結合與衝撞之中通過家族的延續得到傳承。就是說，儒家思想極大地影響了宗法宗族思想觀

念，很多宗法制度與觀念是與儒家倫理緊密結合在一起的；但是，畢竟儒學更多地要求犧牲“小我”，為天下、皇權這個“大我”服務；而家族、家庭的生存需要又要求在很大程度上首先犧牲“大我”，所以宗法宗族思想觀念就在這種理想與現實的衝突中與儒學的理想保持了一定的距離和差別，或者更進一步說，兩者在最終的利益取向上有著根本的區別。

孔孟之儒的一個重要特徵是一方面講究差序，另一方面講究忠恕，也就是“親親尊尊”與“仁和”；這兩個方面合二為一才是對社會秩序的整體追求。但是宋朝以後的普及型宗法宗族思想觀念強調的是等級，極力強調“尊尊”，而貶抑“親親”。而孔孟之儒和宋儒對“尊尊”在程度上的差別，反映到宗法宗族思想觀念之中，就在宗法宗族規範中的威權尊崇方面造成頗大的區別。應該說，西方管理學者觀察到的中國企業管理特徵中的威權現象之所以超過同樣受到儒家思想影響的日本企業管理，主要原因就在於此。

這裡必須說明的一點是，外國學者將早就存在於民眾之中的宗法宗族思想觀念當作“世俗化的儒家思想”以及“後儒家假說”，應該是一種誤解；因為雖然不能否認普通民眾（包括家族）之中遵循的宗法宗族思想觀念受到了孔孟之儒的強力影響，但宗法宗族思想觀念實際上是早於孔孟之儒而出現并隨著宗族形態的變遷、同期儒學思想的變遷及其對宗法倫理的影響而發展延續下來的，在傳延的過程中受到多種影響包括程朱理學的重要影響，但是家族利益始終是宗法宗族思想觀念不能完全跳出的界限。

#### 4.3 儒家思想脫胎於宗法文化原型

二十世紀前的中國社會，數千年來可以說並無特殊的社會組織或者宗教團體對整個社會發生持續的政教合一式的重大影響。就影響人們的觀念的思想體系而言，最為中國人所熟習的是儒、道、釋三家。儒家的影響相當廣泛，對中國的傳統文化特別是道德倫理產生了決定

性的影響。但是作為一種持續的教化理念，儒家對於人們實際的行為比較缺乏強制性的約束，且多在有機會接受教育的階層中特別是在統治階層、精英階層中流傳，向普通民眾放射；因此，儒家思想不應該像一些外國學者認為的那樣是“儒教”，它主要表現為一種社會倫理、道德規範，而不是所謂的宗教。有一點很明確，儒家沒有一般宗教所必須具備的那種非常明確的終極價值，主要依靠自省，並沒有宗教意義上的最終審判；加上封建皇權掌握著對儒家經義的最終解釋權，可以適應社會發展的需要特別是封建皇權的統治需要，而經常調適性地解釋儒家經典——有目的之“微言大義”，這樣就導致儒家經義很難具有標準意義的宗教經義，經常被不斷調適的今文經學派引申出新義，因此儒家精神也很難成為正常狀態下的宗教精神。

在中國農村社會中，絕大多數的農民是沒有機會接受系統教育的，而對於儒學經義絕非能夠簡單識字就可以真正通曉，何況中國大陸至今還有數以千萬計的文盲。道教因為參雜了太多的神秘，也很難對民眾產生廣泛而固定的持續影響。佛教更是因為諸多的禁忌，普通人多數只是接受其向善的觀點，遵循佛教規範與否的關鍵在於個人通過修持而擁有的道德和情境，因此也沒有對中國社會的整體發展包括民族性產生決定性的影響。

一個令人難以忽視的中國文化現象是，儘管中國朝代變遷，在唐宋之後還出現過當時的“外族”——蒙古族和滿族統治中原的元朝和清朝，但是中國文化的基調卻在近千年沒有發生很大的變化，這是因為宗法文化對中國整體文化的傳承具有極其重要的穩固作用，而儒家又被當作中國傳統文化的精髓，影響深遠。這種穩定的固化作用，在於宗法宗族思想觀念能夠不斷調適，適應變化了的環境。我們可以做一個極端的比喻，就是在強大的外敵面前，儒學的利他理想使中國總有一批仁人志士前赴後繼地為國家民族的存亡而無懼死神；但是普及型宗法宗族思想觀念中的利己成分，又使很多中國人可以忍辱負重地苟延殘喘，似乎較之日本民族更加容易出現叛徒。

其實，儒家，或者可以稱為孔型宗法文化，也是從宗法文化的原

型中脫胎而來，是知識化和昇華了的政治道德宗法倫理。必須強調的是，這裡所說的孔孟之儒以及西方學者認識的儒家，應該是由孔子創立的早期儒家，而不是指後來因應社會發展階段的變化，被引申、發展而適應封建地主經濟及其政權需要的各種流派，包括程朱理學。因為宋朝理學興起，導致儒家思想的巨大變化。宋儒與以前的孔孟之儒的一個十分重要的區別就是，孔型宗法倫理強調的是由“親親尊尊”，但是經過後世特別是宋代理學家們的刻意改造，變成極度強調“尊尊”而貶抑“親親”，這樣就與孔型宗法文化的基調出現了很大不同，至少大大削弱了孔孟之儒中的人本主義精神。

無疑，孔子創立的儒家在持家治國方面，具有很多理想化的成分，希望人們培養更高層次的道德情操和胸懷。但是“大部分人的日常生活並不處於國家和天下的運作層面上，政治生活與他們的利益無直接關係，而且道德的知識化要求受教育者有一定的文化水平，宗法倫理對個體操行的要求又過於苛刻，從而使得大部分人只能以和自己利益貼近的且無需專門的文化教育就可習得的家族倫理為內心的道德規範體系，而家族倫理是一以‘己’為核心的差序格局，即一由外向內推的‘良心’遞增序列”。孔型宗法倫理是“親親轉尊尊，尊尊強化親親，其格局則是由內向外推的‘良心’轉移序列。以族類自我為本位在角色重疊的情況下，個體就將家、國、天下的序列顛倒過來，以差等格局去套從己到家、由家到國、由國到天下的序列。”（註1）

很明顯的是，當中國大陸明確私有經濟的合法性、強調走“有中國特色的社會主義市場經濟”之路的時候，由於原有的共產主義道德體系被基本拋棄，儒家道德理想又經過自戊戌變法、五四運動、文革以來的多番深刻批判短期難以復歸，特別是當今大陸社會提倡的“重商”而非以往的“重文輕商”的情況下，由於“根源於族類自我的自然性質和宗法倫理總體的自我位格序列的文明性質的根本衝突，是宗法倫理自我不可擺脫的困境”（註2），儒家的道德觀念在很大程度上已經失去了對人們的道德約束力量；加上舊的價值體系打破而新的價值體系還沒有完全建立，以“己”為核心的宗法宗族思想觀念的差

序格局，就顯得更加突出。

#### 4.4 “後儒家假說”實際上是宗法宗族思想觀念

有些西方企業管理研究者由於難以通過孔孟之儒的觀念、理論來解釋一些發生在華人企業管理中的現象，比如過分強調威權、企業管理方式中只有“尊尊”而沒有“親親”，從而以變通的方式，將這些問題的來源歸結為“世俗化的儒家思想”，其實只是一種誤會。比如前面所說的 KAHN 在《世界發展：一九七九及以後》一書中提出“後儒家假說”，認為與儒家意識形態有關的以下四項文化特質，對東亞社會中的企業組織及其他機構具有重要的正面影響，從而有利於這些國家的經濟發展：

- 一， 家庭中特殊的社會化方式足以增進節制、重視教育、學習技能，及對工作、家庭、責任的認真態度；
- 二， 具有幫助所認同之團體的傾向；
- 三， 具有階層感，而且認為階層是自然的而且是對的；
- 四， 認為人際關係具有互補性，此種觀念與階層感配合之後，可以擴大機構或組織中的公平感。

我們在前面已經分析過，這四項頗具操作性的“文化特質”不是儒家文化特質，而屬於宗法宗族的運作規範。其實，宋代理學家倡導的普及型宗法制度也就是“小宗之法”，是將宋儒或者說程朱理學結合現實政治、社會的需要來制訂的；其中家法、家規和族譜的制訂的確多方面吸收儒家思想，但是這畢竟只是吸收，因此還不能說儒家思想就是宗法制度與宗法宗族思想觀念的全部。或者說，在宗法制度和宗法宗族思想觀念被知識化、成文化、系統化的過程中，儒家觀點被大量吸收，並深深影響了宗法制度和宗法宗族思想觀念；而宗法制度和宗法宗族思想觀念也在相當程度上幫助了儒家思想的傳揚，兩者相互契合、相互影響，但是不能相互代替。

從這個角度來說，西方管理學者之所以提出“世俗化的儒家思



想”的概念，是沒有將宋儒倡導的普及型宗法——“小宗之法”中所體現的儒家思想觀念與孔孟之儒加以嚴格區分。如果瞭解到是宋明理學家如朱熹、程頤等大儒極力強調“尊尊”並紛紛提倡新的“小宗之法”也就是普及型宗法，積極推動宗法制度的變革與復興，導致家庭之中自宋以後“不聞嘻嘻之聲”，就可以理解為何在很多華人的企業管理中“尊尊”強烈、威權明顯，但缺乏“親親”、較少關懷；不是因為“世俗化的儒家思想”，而在於深受宋儒影響的普及型宗法宗族思想觀念本身就極為推崇威權。

我們在這裡需要說明的一點是，在判斷某一類行為特徵是屬於哪一種文化作為基本支撐的時候，一定要攷慮此類行為的基本價值取向、行為目的、運作實體，以及此類行為在整體上顯示出的“度”的差別。特別是針對普及型宗法宗族思想觀念與孔孟之儒、宋儒之間這種絞合扭結的密切關係時，就需要儘量避免直接針對某一單項行為進行對比。比如就階層感的問題，孔孟之儒和宋儒都強調維護尊長的地位，但是孔孟之儒講“親親尊尊”，而宋儒強調“尊尊親親”。與孔孟之儒相對應的漢唐大家族非常重視正統的血緣繼承關係，更加重視“親親以睦族”；而由宋儒倡導推動的普及型宗法宗族則取消嫡長子繼承宗子制度，具有明顯的利己傾向，重視“尊尊以正族”。就是說，廣泛吸收了儒家思想的宗法宗族思想觀念，與孔孟之儒、宋儒都強調階層感，但是儒家本身追求的是利他理想，這在宋儒之中也有體現，如范仲淹的“先天下之憂而憂，後天下之樂而樂”；而普及型宗法宗族思想觀念具有較強的利己成份，與儒家的價值取向是有矛盾的。本人認為，似乎一種比較宏觀、甚至邊緣模糊的性質把握，可以大致地對某一類行為到底受儒家思想影響較重還是受宗法宗族思想觀念影響較重，加以歸類或者說定性。

或者可以這樣說，一般意義的宗法宗族思想觀念對眾多的族眾來說並不是以直接成文的方式對後世加以教育，但是卻經由與儒家思想的融合，通過言傳身教而世代相傳，對中國人的思維和行為準則影響甚巨但是當事者甚至渾然不知，這導致有些時候容易完全將其歸結到

儒家思想上去。而實際上，孔孟之儒可以說是對早期儒家思想集大成的孔型宗法倫理，雖然是中國宗法文化的主流但是並不代表中國宗法文化的全部。而且很明顯，宋代以降的宗法制度和宗法宗族思想觀念，不僅對漢唐的宗法宗族思想觀念和制度有很大變革，對孔型宗法文化也有相當大的變革使之更加有利於皇帝的“家國”——孔子所提倡的宗法精神乃是通過“親親”實現“尊尊”，但是宋朝得到完善的普及型宗法文化卻是通過“尊尊”來要求“親親”。而“親親”與“尊尊”的關係問題，就對宗法宗族思想觀念的影響來說，孔孟之儒與宋儒的重要區別就在於這個順序的變化，因為這對於宗法制度和宗法宗族思想觀念中的威權因素，有著巨大的影響。

儒家思想是中國封建國家完整的教化理論，而宗法制度和宗法宗族思想觀念則是在封建社會條件下將一個個相對鬆散的個體與家庭通過血緣、親情、長幼、尊卑、互助等加以聯系與規範，從而達致社會秩序的相對穩定，比較強固地將具體宗族融合到整個社會中去。表面上看，除了孔型宗法倫理之外，並沒有一個通行全國的宗法宗族規範，各地聚族而居的宗族都有側重點不同的宗族規範，從一些著名的“家訓”我們很容易發現這一點；但是就宗族團結族人的方式和理念來說，隨著時代的變遷，各地不同宗族的規範都往往具有很多共通性。在家國同構的中國封建社會，皇帝就實際上就是最高的封建大家長，利用政治皇權、儒家思想和對儒家典籍的最終解釋權、宗法制度及其思想觀念將社會的分離力量削弱與排除，而其本人則基本不在這個宗法制度的管轄之內，宗法制度與宗法宗族思想觀念的強化與削弱也在很大程度上根據皇權的需要來調節。“而且，宗法精神滲透於古代法律政治之中”（註3）對維護封建統治具有重要作用。

如果說儒家思想體系是歷代封建皇權為了統治的需求而推行的教化理論，其功能在於強化民眾對政治序列的認同與接受的話，那麼宗法制度和觀念在宋明之後作為相對獨立於封建王朝政治序列之外的倫理規範體系，與封建皇權產生著呼應的作用；國家政權正是通過儒家教化與通經致仕，實現了孝忠的對流和轉換，就是具體族人的移

孝作忠。由於宋代理學家不僅強調君權神授，而且將宗法秩序提高到“天理”的高度來加以確定，強調君權與父權的同一性，要求人們“存天理滅人欲”地維護封建皇權、宗法制度及宗法宗族思想觀念。在那個時候開始興盛的普及型宗法倫理，特別強調家長的絕對權威，也就是忠誠與服從的中心。而這在一定程度上為那些通過對儒家經義的研習和考試進入國家政治序列的族人，提供了能夠更加順利地實現“忠”心從家族向皇權轉移的理論基礎和心理鋪墊。“小宗之法”規範下的宗法家族關係中，“尊尊”遠超“親親”，這與孔孟之儒所追求的“親親尊尊”有著很大的差異。宋明理學對宗法制度及其思想觀念的改造，對於後世的家族運作目標有著很大影響，特別是這些目標並非完全依賴儒家理想而生存。

也正是因為宋代以後的普及型宗法制度和觀念的確立，使得宗族在宋以後的封建社會特別是在基層，繼續維持相當重要的結構性地位，甚至在清代被賦予一定程度的法定管治權力。而其中對於“尊尊”的強化和“親親”的壓抑，對那些可以對一地一族產生決定性的影響的人士來說，在心態上更加容易接受並極其願意弘揚之，這也就為後世的“威權”政治、威權管理奠定了基礎。因為無論是威權政治還是威權管理，都是以強調“尊尊”為基礎的，是排斥“親親”的具體表現。在當今的中國人社會，這種威權心態並非主要來自傳統儒家的思想，特別不是主要來自於孔孟之儒，而是宗法宗族思想觀念的自然延續。這個方面十分容易舉例，如今表現得至多不過較之以前更加隱蔽罷了。

我們在這裡應該說明的一點是，滿清王朝給予地方宗法宗族一定的法律權力，對於封建皇權這個宗法大家族來說，也是與普通宗族的一種利益交換；因為滿清王朝通過這種對基層宗族的“恩賜”，可以表達滿清對中原文化傳統的認同和對中原族眾的懷柔。而宗法宗族思想觀念引領下的適應性，為中原民眾放棄“奪朱非正色、異種也稱王”的觀念抵觸，逐步相信滿清王朝的“君權神授”。但是滿清王朝當時可能並沒有想到，這種利益交換為宗法宗族思想觀念的復興創造

了條件，也為這種思想觀念在滿清皇權覆滅之後還能長久存在而奠定了基礎。

東亞的儒家文化圈已經是世界公認的現象，東亞經濟奇蹟也被一些西方學者認定與儒家思想、儒家教化有著重要關聯，很多學者從對日本和四小龍的企業管理特徵的研究中得出了這個結論。之所以一些孔孟之儒的理想可以在日本、韓國的企業管理規範中得到驗證，但在中國這個儒學的發源地，有些企業管理特徵卻難以由孔孟之儒得出比較合理的解釋，以至於西方學者不得不用“後儒家假說”、“世俗化的儒家思想”來解釋中國企業管理行為中與孔孟之儒的精神有所衝突的地方，主要是因為西方學者對中國特殊的延續幾千年的宗法文化較少接觸也難以理解，更因為儒家文化與我們現在所說的宗法宗族思想觀念大面積契合，人們很容易將兩者混淆、等同起來。

#### 4.5 可超越儒家理想在操作層面成為主導因素

儒家思想中最為西方學者以及中國古代管理思想研究者推崇的主要是“和為貴”、“群而不黨”、“仁者愛人”、“忠恕”——己欲立而立人，己欲達而達人；己所不欲勿施於人。從道德規範的角度說，這無疑對中國民眾特別是知識分子產生了巨大的影響，而且也影響著和很多企業家包括外國特別是日本的企業管理思想。其中“和”在日本被認為是企業管理應該追求的一種境界，而“仁者愛人”被認為是尊重員工的人格並且滿足員工的物質追求的行為準則。

這些儒家觀點本身當然是值得推崇的，但關鍵在於這些觀點在實際的企業管理運作中，在中國大陸這個將儒家思想蹂躪了近一個世紀，絕大多數民眾對儒家的理論思想已經相對陌生並正在積極推行社會主義市場經濟制度的新興市場，儒家提倡的這些需要嚴格的逆向修行才能達致的克制功夫，對於具體的私營企業家，到底具有多麼深刻的認知影響？到底有多大的道德約束力？

其實，中華民族從歷史上來說，如果不是具有較多理想成分的儒

家思想長期據於統治地位，其講求實際的特徵可能更加容易表現出來，對早期資本主義的發育應該是可以提供相當肥沃的土壤的。因為中華民族自古以來總體上對於現實功利高度關注，這也是為什麼中國儘管具有五千年文明史和巨大的人口，卻沒有一個土生土長的影響巨大的宗教體系，民眾對於宗教也缺乏感情和真誠。應該說，是過度的講求實際限制了人們對宗教的情感寄託，而普通民眾心中對於幾個外來的宗教如基督教、佛教、伊斯蘭教，很多時候都是懷著祈福的欲望而俯首的；令人感嘆的是，這些宗教無一例外是希望信眾多做奉獻而非多多索求。

應該說，儒家思想作為一種孔型宗法文化，其特徵與總體的宗法文化既有重合之處又有相異之點。比如儒家追求的合諧是具有等級的合諧，是希望讓人們安於自己的社會定位，而在一定的社會架構之下保持整體的合諧。在這裡，強調的是“生死有命富貴在天”，是一種“君權神授”的皇權安排之下的合諧。儒家強調“內聖外王”，也就是要求管理者能夠修成“仁者”而以“愛人”的方式來管治民眾。但是曆數具有詳細文字記載的朝代，自周朝以降，有幾個皇帝修成了“內聖”呢？有哪一個皇帝認為自己不能達致“內聖”而自動讓出“外王”呢？在明德不修的情況下，即使有大量的反對者甚至尸橫遍野血流漂杵，皇權還是堅持家族的利益，將“王”高高置於“內聖”之上。遠古的“禪讓”也只是見於傳說之中，而非真正的有史為證。後世出演的所謂“禪讓”如漢獻帝對曹魏的“禪讓”，也多是後起的實權擁有者遮人耳目的做戲，比“弑君篡位”好看好聽一點而已。當然，我們也應該承認孔型宗法倫理、君權神授在維持封建社會秩序方面的重要性，否則各朝代接近消亡時，那些權臣也不必顧慮“僭越”可能導致反抗，而為“合理”篡位做張做智了。

在這裡，對封建皇權來說，家國同構中的家族利益優先觀念，實在是遠遠重要於用來教化知識分子和普通民眾的儒家倫理的；就是說宗法宗族思想觀念在具體的運作狀態下，經常可以在實際操作層面超越儒家的理想追求，而成為主導因素。孟子說，民為重，社稷次之，

君為輕；但是中國歷史上有幾個君王真正有此胸懷呢？或者正是因為孔孟之儒這種較為濃重的人本主義精神，使得宋儒能夠通過強化“尊尊”貶抑“親親”，而更加為封建皇權所推重。而進行這種儒學改造的人一方面可以得到皇權的認同而獲得政治和經濟利益，提升自己的社會地位；另一方面又通過改革原有宗法制度中宗子的嫡長子繼承制度，倡導由當時具有政經地位的族人擔任宗子，無疑是給自己提升在族人的尊崇地位加以理論是實踐上的“合法化”。

如果從這個角度來看，朱熹等人強調的“存天理滅人欲”，只不過是純學術的理想追求，而對比他們倡導的普及型宗法來說甚至帶有相當程度的乖張——他們要求放棄宗子血緣的純正，本身就不算是“存天理”；他們強調讓顯宦出任宗子、族長，哪裡是“滅人欲”呢？就那些強調改革宗法制度規範的宋儒來說，這種改革無疑適應了社會的發展要求；但是其中難免摻雜他們個人的欲望，至少對他們修習的孔孟之儒來說，有點“數典而忘祖”的味道。

#### 4.6 儒家重在心靈教化 宗法宗族思想觀念重在約束

孔孟之儒對後世來說，基本表現為一種倫理和教化體系，是著重與對人們的心靈教化。表現在修習儒家經義者通過修習儒家理論和思想產生對自己的道德約束，入仕之後通過施政來實現儒家思想中的部分理想。但是，就儒家思想體系本身來說，並沒有多少強制的約束能力。

但是，宗法宗族思想觀念通過宗族這個實體，包括各種類似宗族的變體，對成員多數具有一定的實際約束力。宋朝對宗法制度實現從漢唐大型宗族的“大宗之法”——早期宗法宗族倫理到宋以後的“小宗之法”——普及型宗法宗族倫理的轉變之後，雖然宗法宗族在純自然的血緣純正性上有所減弱，但是在明代特別是清代，宗族組織在社會政治的功能方面實際上是加強了。在清代，宗族成為封建社會的基層統治工具，具有基層政權的效力，可以用族規約束甚至審判宗

族成員，嚴重者可以將違反族規的人處以死刑。當然，宗法宗族之政治性的加強與封建皇權認識到宗族對於穩定皇權統治的重要性是分不開的，在宗法制度發達的地方，由於地緣或者地方豪強的因素，宗族變成政治和宗法的統一體。這樣，宗族原本通過血緣收攬族眾、和睦族群的功用下降了，宗族上層對下層族眾的管制加強了；儒家觀念中“親親”的成分大大減少了，“尊尊”的成分大大增加了。在一定程度上，宗族上層與下層成為統治與被統治的關係，這樣就進而形成了宗族內部的階級矛盾；而這種階級矛盾發展到一定程度，必然衝斷血緣的紐帶，產生分化、分離與抗爭的力量。

其實，這種血緣的聯系與利益的對立，體現在當今的宗法宗族思想觀念影響之下的私營企業中，也是相當自然的，只不過宗族形態被家族企業這個變體取代，血緣關係不再那麼明顯外露而已。

#### 4.7 “逆向修行”只有少數人可以做到

儒教的核心之一，是“忠恕”，所謂“忠恕和孝悌”都是為了培養“仁愛”、“親親、尊尊”和為人、為他的價值觀念，此為儒教道德教育的主體；換句話說，也是力求人們通過對自我的昇華，達致以“大我超越小我”的境界，使個人道德超越個人私利，從本心接納“移孝作忠”，能夠做到“先天下之憂而憂，後天下之樂而樂”，進而天下興亡匹夫有責。後世因應皇權統治的需求，通過對傳統儒家觀點的分別強化與弱化，要求人們通過對道德標準的修習而為皇權國家克服私慾，使道德良心實現由內向外的轉移，具有必須使外圈的道德約束高於內圈的個人利益的“逆向修行”過程與堅持過程，至少使道德良心在向外轉移的過程中沒有弱化。

但是，這明顯與以個體和家族為中心的“差序格局”及其利益佔有關係，具有難以調和的矛盾，至少是有明顯的目標衝突的。更加明確地說，這也是為什麼很多發生在我們周圍的被認為缺少社會公德、過分彰顯個人權欲與私慾、過度欺榨僱員的企業管理行為，無論出現

在私企還是國企，都難以用儒家思想觀念加以解釋的原因。

這是因為，就沒有接受過系統儒家思想教育、沒有堅定的“克己”功夫的普通民眾來說，在宗法宗族思想觀念的影響下，道德良心還是由內向外逐次遞減的，私利促使導致民眾取捨的序列，從儒家強調的天下 - 邦國 - 家，進行完全的顛倒，形成家 - 邦國 - 天下的序列，而且因為這個序列很容易由於自私而“為自己可以犧牲家，為家可以犧牲族”（註 4），甚至發展到“人不為己天誅地滅”的地步。而即使受教孔孟，但是無法真正做到“克己”的人還是佔多數，否則歷史上也不會有那麼多通過科舉進入政治序列的貪官污吏了。而這與中國統治階層強調、倫理教化所追求的國家優先的“大我高於小我”的目標，無疑是具有很大的矛盾的；反而使得普通民眾習慣的以個人或者小群體的私利為依歸的宗法宗族思想觀念，因為血緣等關係很容易找到現實的載體，從而顯得更加具有生命力。

#### 4.8 皇權倡儒家 小民從宗法

文化是不可能脫離經濟而獨立強盛的，所謂“衣食足而知禮儀”、“得溫飽而知禮儀”就是這個道理。在整個社會經濟、文化尚不發達的中國封建社會，往往是由富有的社會階層壟斷文化，並逐漸形成掌握對儒家經義的解釋能力以致解釋特權的大型宗族、士族和掌握政權的豪強權貴的相互交叉，而這也是儒學在統治階層以致全社會得以興盛的重要原因。

其實，除卻近一個世紀才成形的少數由中產階級佔人口主要部分的發達國家，以往任何社會中統治階層包括類似的中產階級總是佔少數的，國家還是建立在絕大多數的下層民眾之上的。對中國封建社會來說，這種狀況似乎更加明顯。絕大多數宗族，無論是漢唐豪族還是明清庶族，其底層結構中能夠接受教育的畢竟還是少數；其中祇有極少部分貧困學子通過科舉進入國家政權結構之中，但是他們往往也在成為統治階層也就是進入國家政治序列的同時將自己與原來的社會



屬性割裂了。一方面進入仕途可能會進一步激發部分新貴的理想成分，真正從心態上“兼善天下”，通過為皇家的“家國”服務而實現為“國家”服務的“先天下之憂而憂，後天下之樂而樂”的理想；但是更多的入仕者會在既得的地位上鞏固其在宗族中的地位，在更高的層次上將地位差別引發的利益分配不均導向更加有利於自己的方面。否則，就難以解釋為什麼無論在康乾盛世還是嚴刑峻法的雍正年間，儘管當時的皇朝極力宣揚孔孟之道，儘管康熙、雍正、乾隆都親自注釋過《孝經》，儘管雍正皇帝戮殺貪官污吏從不手軟，但是仍然不斷出現大量不忠不孝的貪官污吏。即使中國大陸現今的法律已經比較健全，近年且是不斷地處死身居高位的貪官，但是為私忘公、因私廢公的墨吏還是在通往刑場的路上不絕於途。

由於中國歷來受系統教育的人群佔總體的比例很小，雖然受教育者是統治精英，對於社會的影響很大，但是對於大多數沒有受到教育的民眾來說，因為有著家族這個具有束縛力的實質載體，使得家族的觀念與宗法的理念，比儒教的理論更加淺顯、直觀，易於理解操作從而容易流傳，在具體管理方面的效用也更加直接。可以說，封建皇權為了自己的統治特權，要求臣民奉行儒家思想；而對於沒有受過多少教育而又需要宗族力量強化他們的生存能力的基層民眾來說，宗法宗族思想觀念對他們的影響力無疑更加直接和有效。

#### 4.9 “家國”與“國家”的聯系與區分

分辨宗法宗族思想觀念與純粹意義上的儒家的區別，就必須解析儒家理想與現實之間的矛盾；而在封建皇權堅持的“家國同構”框架之下，“國”與“家”對統治者和被統治者來說，無疑有著極為不同的意義。

簡單來說，帝王是通過“家國”的方式擁有國家的一切，“普天之下，莫非王土；率土之濱，莫非王臣”，家族是先行的，但是通過“天子”君權神授的概念強調合法性，將帝王之家直接變成“家國同

構”。但是僅僅這樣還是不能取得中下層民眾特別是中層民眾的認同，因為沒有利益轉換就難以吸引中層對帝王家族的支持，從而也就難以實現“帝王的家國同構之合理性”這一關乎帝王政權安危的概念，向佔人口比例最多的社會下層的放射。因為如果這個“君權神授”的合理性遭到懷疑，帝王的“家國”就會遭到反對；就會出現陳勝吳廣起義那樣的呼聲：“王侯將相，寧有種乎？”

但是孔型宗法倫理，也就是我們通常意義上的儒家，通過將原始宗法禮儀、觀念進一步知識化、規範化，特別是對社會秩序結構的肯定，再通過漢代大儒董仲舒對皇權之“君權神授”的認定，加上漢武帝決定“罷拙百家獨尊儒術”並設立五經博士等，使中層乃至極少數底層的知識分子能夠通過對儒家經典的學習而擁有仕途，這種轉換使那些學習儒家理論的人可以通過學習從皇家的“家國同構”中獲得利益如晉身政治序列，同時也使其中的部分人通過學習而從心態上真正認同並接受“皇家的家國”就是“國家”；加之政權強調對儒生的認同，使他們也成為當時社會的特殊群體，享有部分政治特權，在客觀上也強化了儒生維護儒家學說的願望和實際需要，乃至使他們其中的一小部分最終可以在思維和行為方式上按照“國家”的順序來定位。

歷史地來看，雖然人們強調耕讀傳家，推崇書香門第，但是絕大多數宗族，無論是漢唐豪族還是明清庶族，能夠接受教育的畢竟還是少數，多數族眾所直接認同的還是“家族”的排列，也就是“家”為先，“族”為後；或者說至少是“家族”為先，“國”為後。這樣就與皇家對民眾的教化形成了矛盾。而皇家正是通過對屬於宗族精英的受教育層的吸納，通過與他們的利益交換，以政治特權的授與，來換取他們對君權的認同，從而引導並掌控社會的底層。但是在對於倫理的認同上，下層民眾在私有制社會之下，是很難將“公”字置於“私”字之上的。

#### 4.10 普及型宗法具有鼓勵私慾私有的潛因

中國人以往在儒家的強力主導之下，往往將孔子所說的“君子喻於義，小人喻於利”，在理論上奉為圭臬，還有孟子的“何必曰利，亦有仁義而已矣”，其後尚有理學家的“存天理，滅人欲”。儒家從理念上要求人們重義輕利，但是這在一定程度上是一種違背普通民眾生存欲望的逆向灌輸，普通民眾心中還是更加願意相信“得溫飽而知禮儀”。也就是說，“人欲”的基本滿足才是普通民眾最優先的考量，而“餓死事小、失節事大”更主要是由掌握知識與權力的社會優勢群體要求全社會，特別是封建皇權要求那些通過修習儒家經義和考試、通過移孝作忠而獲得皇權認同並進入國家政治序列或者獲得一定社會特權的官吏與儒生們所尊從的道德規範。

而普及型宗法宗族思想觀念具有更加適合私慾發展的潛因，因為宋儒雖然極力強調“滅人欲”，但是在實際的宗法宗族規範的制定與倡導時，又特別強調必須改變已往嚴格的嫡長子宗子繼承制度，這本身就為那些當時參與社會競爭的優勝者、特別是那些通過研經入仕者創造了打亂原有宗法倫理規範與宗族位階秩序、獲得宗族領導地位的機會。而這種倡導，無疑具有肯定私慾、鼓勵競爭的潛在因素。

在中國大陸，幾十年來實行計劃經濟，個人與私有財產的聯系在相當程度上受到限制，似乎人們的行為和思維很容易被學者歸納為“重人輕物”、“重義輕利”。而且這往往被當作一種參照，人們經常會在對私有財產已經變相承認“神聖不可侵犯”的中國大陸，聽到有人批判當今的一些行為和思維方式是“人心不古”、“重利輕義”，其實，這是在一定程度上受到儒家的理想影響之後對當今社會問題給出的理想化的批判。更加具體地說，社會上很多公款吃喝、不計成本地追求奢華，是在公有制下面所體現的一種私有觀念——反正不是自己的“利”，何不用之表現自己的“義”？對於在現代中國始終處於商業化前列的上海人，雖然歷史上和現在都有很多傑出的人士出現，對社會貢獻良多，但是中國大陸多數省份的人，都是寧願將即使在計劃經濟時代也十分講究利益的上海人稱為“精明人”，而絕不

是“重義輕利”的人；也不將他們列入“聰明人”，甚至是需要認真防範的人。

客觀地說，對“利”和“義”的標準問題，近二十年來在中國大陸的變化是巨大的。當中國大陸實行改革開放，“私慾”這個強大的猛獸從牢籠中被釋放出來的之後，驅使人們很快將“仁義”的標準降低，而將對“利益”的尊重升高；加之追求利益的人很多已經從傳統意義上的“小人”變成了社會結構中的“大人”，使人們的價值觀產生了巨大的轉變。如果以當今中國大陸人對“利”和“義”的標準來衡量，很多地方都比二十年前的上海精明人有過之而無不及。公平地說，這種轉變是一種“人欲”的“回歸”；是中國大陸民眾在商品經濟的輔助之下，擺脫了長期帶有“逆向修行”特徵的公有制觀念的束縛，是對物質沒有極大豐富的社會狀態下的人類本性的“回歸”。雖然很多人對此是大搖其頭，認為“世風日下，人心不古”，但是沒有人會否認這種回歸極大地沖擊了搞得國弱民窮的計劃經濟體制，使得中國大陸的民眾過上了康乾盛世以降最為富足、自豪和接近現代化的生活。此中，帶有更多自由經濟元素的私營經濟是改善民眾日常生活的主角，不論其管理體制有多少不合現代化標準的因素，但是其因應形勢而頑強地生長，也給民眾展示了市場經濟的強大生命力。

應該說，中國大陸經濟近二十年的迅速發展，與逐步放鬆對“私慾”的束縛有著很大關係。其與孔孟之儒雖然具有一定的衝突，但是與一般百姓的普及型宗法宗族思想觀念則十分合拍，因此對基層民眾的影響自然深刻，而且很容易被接受。可以說，“私慾”在近二十年的逐步“復歸”，對中國大陸經濟的繁榮產生的巨大推動作用，與儒學的“復興”無關，但是與普及型宗法宗族思想觀念中肯定個人努力、鼓勵競爭、不排斥私慾有著直接的關聯。

#### 4.11 中國的“人和”往往來源於權威

關注東亞企業管理的學者特別是西方學者，在研究中國乃至東

亞、東南亞企業文化的時候，比較喜歡強調的一項積極因素是，儒家思想傳統上比較重視“人和”，並認為這是儒家文化影響下的東亞企業管理之所以穩定且高效的一個重要原因。其實，與其說重視“人和”，還不如說“人和”只是一種中國人刻意追求的一種理想，是孔孟之儒所頌揚、追求的一種境界。但是這種境界在宗法宗族思想觀念強固的中國反而是比較難以實現的，中國人達成“人和”的一個重要手段乃是權威，或者說中國人是通過威權、差序和忍讓來強行“滅人欲”而達致一定程度的“人和”，而不是西方民主社會基於人格平等意義上的“人和”。

唐高宗曾向當時九世同居的模範家族族長張公藝請教維持家族和睦的良方：“幸其宅，召公藝問其所以睦族之道，公藝取筆紙以對，乃書忍字百餘以進。其意以為宗族所以不協，由尊長衣食或有不均，卑幼禮節或有不備，更相責望，遂為乖爭，苟能相與忍之，則家道雍睦矣”（註5）。這一方面說明，在強調差序的家族內維持“人和”是如何的困難，另一方面也說明家長的重要作用是調節家族的矛盾，而調節矛盾需要權威與公平。在公平難致、權威易養、衝突難忍的狀況下，就不難理解為什麼後世會將孔孟之儒中強調“親親尊尊”，改為片面強調“尊尊”了。

表面上看，東亞企業管理中顯示的“人和”中的公平因素與發端於西方的民主似乎有著某種程度的相近，但是從實現的途徑或者說是理念的本質來說，則大相逕庭。就中國來說，這種“公平”基本上是從上到下的“給予”，是通過“尊尊”願意實現“親親”來達致公平、實現“人和”。但是歐美近代的民主是基於人人平等的觀念，權威是自下而上賦予的。但是在中國則不同，劉澤華教授認為在中國古代社會“幾乎一切社會權威，無論虛擬的還是實在的，都被視為絕對權威，即具有較強的支配性、強制性和不可違逆性；每一種權威總是由一個未經民主程序認定的個體來體現，並尊之為絕對權威；為了維護這種權威，總是力圖剝奪服從者的人格獨立乃至一切權力和自由；權威者和服從者的關係實際是人身依附關係，即主奴關係。這類權威

又大多染以神聖的油彩，以至於成為全社會的信仰”（註6）。我們也可以推論，中國私營企業管理中“人和”與威權有著某種潛在的依附關係。

#### 4.12 總結

本章簡略分析了宗法宗族思想觀念與孔孟之儒和宋儒的密切聯系與本質區別，主要是表明孔孟之儒雖然是中國傳統文化的主流和中堅，但是其原型在本質上也是一種宗法文化，只是其在漫長的歷史發展過程中由於適應封建皇權的需要，演變成一種理想色彩較為濃重、與封建皇權的政治需求關係密切的教化工具，對宋以前特別是漢唐大型宗法宗族及其思想觀念影響深刻；而對於宋以後的普通民眾來說，真正對其生活產生深刻影響的，還是伴隨宋儒而出現的“小宗之法”也就是普及型的宗法宗族思想觀念。這種普及型宗法宗族思想觀念更加適應封建地主經濟的發展狀況，具有鼓勵競爭、鼓勵個性、不排斥私慾的內在因素。

同時，本章還表明，儒學在經過戊戌變法、五四運動、文化大革命等文化大衝刷之後，對普通中國民眾的影響力相對降低；在當今中國大陸，對儒家思想有著系統的明確認識的人士並不多，更遑論受教育程度普遍偏低的農村人口。應該承認，對中國民眾日常行為和思維模式影響較大的傳統文化因素中，宗法宗族思想觀念應該佔有一席之地；它是通過家族、家庭等社會基本組成單位的比較直接的言傳身教向下一代灌輸的倫理觀念，其中包涵很多儒家思想的成分，但是內容因為牽涉很多具體利益和族眾管制，又有很多權變的成分，顯示出與儒家思想的差異。而小宗之法具有鼓勵競爭、鼓勵個性張揚、不排斥私慾的成分，這對於私營企業的興起和發展具有推動作用。

在相對系統地分析了宗法宗族思想觀念的起源、演變以及流傳至今的原因，和辯析了孔孟之儒、宋儒與宗法宗族思想觀念的緊密聯系與關鍵區別之後，我們就可以從第五章開始分析宗法宗族思想觀念

如何順理成章地進入私營企業，因為這與早期私營企業主的人員構成、當時面臨的外部政治環境有著密切的關係。

**【附註】：**

- (1) 劉廣明著，《宗法中國》，三聯書店，1993年6月第1版。
- (2) 同上。
- (3) 馮爾康、閻愛民著，《中國宗族》，廣東人民出版社及華夏出版社，1996年7月第1版。
- (4) 費孝通著，《鄉土中國、生育制度》，北京大學出版社，1999年6月第2次印刷。
- (5) 明，曹端《夜行燭》，轉引自劉廣明著，《宗法中國》，三聯書店，1993年6月第1版。
- (6) 劉澤華著，《中國的王權主義》上海人民出版社，2000年10月第1版。

## 第五章

# 私企管理受宗親影響的現實原因

### 5.1 引言

前面我們已經分析了宗法倫理與宗族形態的發展演變特別是宗法宗族思想觀念在中國大陸延續至今的歷史原因以及現實狀況，那麼既然此種傳統文化特質目前還是對中國大陸民眾的思維和行為方式產生影響，因此分析宗法宗族思想觀念如何被帶入私營企業並對企業管理發生影響，就具有了合理性和必要性。

中國二十多年的改革開放，其具體的解放形式發端於因為極度貧困而導致生存受到嚴重威脅的中國安徽省鳳陽農村。當時幾個農民為了解決基本的生存問題，可以說是冒著生命危險偷偷地以契約方式共同向當時的政治經濟體制進行挑戰，一定意義上也可以說是以「私有」挑戰計劃經濟體制下的「公有」。而以鼓勵私有、甚至可以說以私人財富為主要誘導的從農村開始的聯產承包，則為後來的私營企業作了前期的政治性試探和觀念、理論的前期準備。“不誇張地說，這種觀點標誌著個人的解放。個人主義精神的發展要歸功於技能、知識和勞動的分化，而發達的文明就是建立在這種分化上”（註1）。

由於中國改革開放所經歷的特殊歷史過程，中國私營企業與中國農村無論在起源上還是在過程中，都有著極其密切的聯繫。且因為很多中國的私營企業是從農村走向城市的，而中國的城市居民又往往與農村人口有著千絲萬縷的聯繫，因此，研究中國私營企業的家族化問題、探討宗法宗族思想觀念對中國私營企業管理的影響，有必要對當代中國農村的社會結構有一個大略的瞭解，以便釐清當代中國農村的社會結構以及這種結構與私營企業的關係；並且在這個基礎上對宗法宗族思想觀念進入私營企業的途徑、產生影響的機會進行論證。

這裡必須說明的兩點是，家族企業並非中國私營企業所獨有，即使在被公認為市場經濟發育最完善的美國，家族企業的比例同樣很高。第二，中國大陸之外的中國人地區如台灣、香港、澳門，以至於海外華人地區，宗法宗族思想觀念都有不同程度的顯現，否則曾昭旭教授就不會說台灣企業管理中缺乏親情的“特殊風貌”“不是真正的儒家而是儒家的假象”了。還有一點需要聲明的是，各個家族企業取得成功可以說各有機緣，管理方式也是千差萬別，在本文中只能就



中國大陸私營企業中比較普遍的現象加以分析。

## 5.2 中國傳統農業社會重視宗親關係

中國長期是一個農業國家，經歷了一個比世界其他國家都要長久很多的封建統治時期。在農業社會的條件下，以家庭為單位的社會結構特徵，在中國農村社會表現得更加明顯。而由於新中國建政初期為了管治的便利而實行的戶籍管治，現今仍然沒有完全取消，加上土地高度國有化、政治高度統一化，就為家族在一地的繁衍創造了一定的條件。

當代中國農村雖然是以家庭為基本組成，但是由於人口流動長期受到限制，血親和姻親的地理距離往往都比較近；對普通農民來說，甚至一百公里之外的親戚已經是地理距離比較遠的親戚了；這就導致農村人口血親和姻親的近距離聯系與形成交織網絡，一個大型的村莊有幾百人同姓、甚至可以上溯出相當密切的血緣關係是很普遍的事情。“一脈相傳的血緣關係是農村社會關係中的重要聯系紐帶。在鄉村社會其他認同條件發育不足的情況下，血緣關係是獲得認同的最重要的、也是成本最低的資源。宗族、房頭在鄉村自然而然形成一種勢力。一定程度上而言，民主愈充分，這種勢力的力量愈加顯現。在發展農村社會民主的過程中，如果缺乏有效的管理與協調，操作不當，極易被扭曲，一些村霸地痞等鄉村惡勢力便會乘虛而入。”（註2）而這種現象，反映到私營企業之中，較多的血親和姻親就為企業管理人員的宗親化和企業管理中宗法宗族思想觀念的滋生營造了基礎。

傳統的中國社會相對而言對個人與個人之間的非親屬關係不是非常重視，但是比較重視相互之間的宗親關係，這也是中國歷代都容易出現裙帶關係、培育大家族，也就是族人將宗法意識帶入政治序列、又通過政治力量包括經濟力量強化宗族勢力的重要因素。中國封建歷史上，幾乎每個朝代都有百年簪纓的大家族；特別是大型宗族盛行的漢唐，一個家族先後多人出任國家重要職位的現象並不鮮見，其

中漢末袁氏家族曾經擁有“四世三公”的稱譽。而這種由一個家族的成員長期出任政治序列高位之現象，也從另一方面強化了其所在宗族的力量，并對該宗族取得社會的廣泛認同產生了推動作用。

中國傳統社會注重宗親關係另外一個例證是，當普通朋友的關係已經達到非常重要且密切的程度時，中國人往往通過「泛血親化」的方式，如結拜兄弟、認乾親等方式，來強調相互之間的密切關係。《三國演義》中的劉關張桃園三結義之所以流傳千古，很大程度上就是反映了中國人對異性兄弟這種「以友為親」的非血親轉「血族」的觀念的認同。

### 5.3 戶籍、土地的約束與血親在一地的充分擴展

中國大陸的土地所有制度在近代的最大一次變革，是在中共執政之後所實行的土地國有化運動。當大多數農民將剛剛分到名下的土地「自願」加入集體的時候，相信心情是相當複雜的，因為歷史上多次農民起義的緣由就在於沒有足以養活他們的土地。但是當時剛剛建政的中國共產黨的確使大部分農民得到了比以前更高的社會地位和比較好的待遇，其描繪的燦爛前景也因為奪取政權的成功而得到民眾的高度信賴，因而很多人相信合作化以及後來的人民公社是正確的選擇；即使是很多人不願放棄剛剛分到的土地，但是在當時周圍環境的壓力之下，還是會交出“私有”土地以免被當作是“落後分子”的「出頭鳥」。

當新中國先進行土地改革并馬上實行農業合作化之後，中國政府在一九五八年又公佈了有關戶籍的管治條例，這樣就在一個農民佔人口絕大多數的國家，將農民通過土地和戶籍（城市居民是通過戶籍和職業）緊緊地套牢了，並形成了中國大陸特殊的二元分割的社會。在這種情況下，儘管政權的性質改變了，行政管轄的人員改變了，社會結構中諸多元素的相互地位有所變化，但是對農村的基本社會結構形態來說，並沒有因為元素本身的重造與重新排列而出現本質性的重造

過程；只不過是通過政治力量和宣傳將當時的“有產階級”推壓至社會的底層，而有能力借助新的政治權力的人們在新的權力體系下，採用基本相同的理念來重新排定座次。甚至說，因為戶籍和土地的強行約束，中國農村宗族（家族）性形態以及宗法宗族思想觀念，還獲得了強化的機會。

戶籍管理條例生效已經超過四十年，對中國很多民眾特別是農民來說無疑已經造成三代同地的現象，為血親在一地的繁衍和擴大創造了極佳的現實條件。而這種全國統一的戶籍與土地約束，無疑就為宗法宗族思想觀念的廣泛傳承提供了良好的條件。

#### 5.4 農村改革催生了私營企業

中國的私營企業，最初在很大比例上起源於中國農村，而且很多是採取親友率先合作的方式。造成親友率先合作的原因，除了合作容易、初創成本低之外，其中兩個重要的原因是：第一，初始階段私營經濟的非“合法”性或者說由於沒有明確的法律保障，私營企業主需要摸著石頭過河，因此保密性非常重要。第二是最初無論是單純的私營企業還是掛靠在集體身上的私營企業乃至承包企業，都基本上屬於沒有多少資本金的勞動密集型企業；即使是後來的私營科技企業，也大都是沒有資本金的企業。而這就導致私營企業創辦者勢必從願意合作並且願意共同「冒險」的人群中尋找合作夥伴，這樣就直接導致宗親和姻親在私營企業中佔有重要地位。

就第一點來說，中國安徽鳳陽農村的幾個農民為了擺脫貧困，在一九七八年通過立下生死文書的形式偷偷地實行早在六十年代由當時的國家主席劉少奇提倡過的「包產到戶」的農業生產和分配形式，成為中國當代經濟發展史上具有劃時代的里程碑意義的事件。或者說，這是中國經歷了近三十年的社會主義公有化改造之後，重新出現的私有化苗頭。但是直到一九八二年，中共中央下發的一號文件才正式承認當時在中國農村已經廣泛實行的多種責任制都是社會主義集

體經濟的生產責任制，一九八三年下發第二個一號文件，將家庭聯產承包責任制稱為「中國農民的偉大創造」。哈耶克說：“私有制是自由的最重要保障，這不但是對有產者，而且對無產者也是一樣。”“雖然在競爭制度下，窮人致富的可能性比擁有遺產的人致富的可能性要小得多，但前者不但是可能致富，而且他祇有在競爭制度之下，才能夠單靠自由而不靠有勢力者的恩惠獲得成功；祇有在競爭制度下，才沒有任何人能夠阻撓他謀求致富的努力”（註3）。獲得了一定程度的自由的中國農民在私有制的刺激之下迅速爆發出巨大的能量，順應聯產承包範圍的擴大，手工作坊以及小型修理廠、加工廠、飲食服務等微型經濟樣式逐步萌芽、壯大，屬於私營企業發展的初創形態，並最終成為中國經濟中發展最為迅猛的經濟成分。

就發展的眼光來看，雖然勞動密集型的私營企業目前在利潤等方面的確已經無法與民營科技企業相比，但是畢竟絕大多數私營科技企業是在中國社會普遍認同了私營經濟之後，才得以快速發展的，而最先吃「螃蟹」的並不是那些擁有較高知識和技術的後起之秀。從這個意義來講，農村改革為中國私營企業的萌生、發育和成長，提供了最初的土壤和養份，也承擔了最多的政經風險特別是政治風險；“沒有私營經濟在農村的緩慢發育并得到城市的呼應，中國的私營經濟是不可能得到如今的局面的”（註4）。

另外，私營經濟之所以率先在農村興起，除了政府為了在當時中國經濟瀕於崩潰的情況下急於穩定佔中國絕大部分人口的農村社會，以便儘快平息二元社會中長期處於劣勢的農民的情緒之外，與中國歷來對農村管治力度相對於城市較為寬鬆、政策的偏轉度也一直較城市為大有關。一般來說，只要對當地經濟和民眾生活有益、有利於當地幹部之政治和經濟需求的舉動，會一定程度上會受到當地幹部的默許和變相的保護。這也是為什麼當年希望集團的創始人劉永行、劉永好等不能在城市順利開展他們的事業，而在農村得到了發展並最終走向城市、走向北京，成為中國私營企業的一個具有代表性的大型集團公司的原因。

再有，在一九七九年時中國大陸非農業人口的待業人員已經達到了兩千多萬，那些上山下鄉回城青年以及大量初中、高中畢業而難以找到工作的年輕人，迫切需要基本的生活保障，但當時由於中國經濟處於崩潰邊緣之際卻無法給這些欲求旺盛、易於激動的年輕群體提供有效的社會保障；這種狀況在當時已經成為非常嚴重的社會問題，形勢的嚴峻程度絕不下於現今的下崗工人問題。而導致這個問題的一個重要原因，就是在當時已經幾乎沒有個體和私營經濟，一切勞動力個體的就業都是通過政府加以解決。一九八零年中國為形勢所迫，被迫從原本高度堅持的社會主義的公有制稍稍退卻，提出「在全國統籌規劃和指導下，實行勞動部門介紹就業，自願組織起來就業和自謀職業就業相結合的方針」。一九八一年國務院發出「廣擴就業門路，搞活經濟，解決城鎮就業問題的若干規定」。其後的幾年，全國的城市出現了大批的集體企業、合作企業，且出現了大量的個體工商戶，這成為中國大陸目前非國有經濟中最主要的組成部分，具有極其廣泛的社會基礎。

## 5.5 宗親聯手創業與當時政治限制密切相關

中國大陸為了解決社會人口的就業問題，雖然早在一九八零年就允許人們“自謀職業”，但是因為中國共產黨作為信奉馬列主義、追求共產主義、建設社會主義的執政黨，很難馬上因應形勢的需求而否定自己的經典理論、治國綱領以及部分歷史，在理論上作出快速轉變。由於處於轉變期的政策長期不明朗，就使得那些自由職業的謀求者在很長的時間裡都是「妾身未明」，還多次因為左傾思想的一時強硬而受到政治壓迫乃至行政、法律的不公平衝擊，有些地方甚至對這些創業者處以刑獄，如改革開放之初對所謂石獅私營企業“八大王”的不公平對待。“在嚴格的理論意義上，一九七八年以後的改革並沒有理論的指導，‘摸著石頭過河’。這一改革的行進路徑註定要求中國人必須在整個改革過程中找到理論支持和依賴。在八十年代初期，

對‘真理標準’的討論以及一九八九年以後的‘不爭論主義’，實際上都是一種行動哲學。在中國改革開放十五年之後，中國的領導人終於發現的是，一種社會經濟制度是與社會秩序之間的聯系，而不是與一種理論的聯系”（註5）。

直到一九八六年，中國政府才正式在文件中提出進一步深化農村改革，明確個體經濟是社會主義的補充，允許其存在和發展。從這個角度看，其前六七年的時間，個體經濟或者說私營經濟，都是處於一種不合法但是合情的狀態之下，政治風險不言而喻。地方政府在中央的態度不明朗或者說觀望、左派人物為了捍衛政治傳統又不斷掀起批判資本主義浪潮的情況下，只好通過含糊其辭的方式允許私營經濟存在，探索中國大陸新型經濟體制的政策和策略；而政策的寬鬆度，則往往取決於當地黨政領導個人的思想開放度以及好惡。這一方面導致私營企業主擔心隨時被當作資本主義的尾巴割去，而不敢加速發展甚至有意藏富；另一方面也由於中國的行政與法律體系長期以來不能相互獨立，導致地方政府官員因為掌握著政策的解釋權和政策執行的寬鬆度，而在對私營企業主進行管理的時候，還很容易導致索賄受賄，走向腐敗。因為，不受約束的權力必然導致威權化和腐敗。

由此，則可以合理地推論下去：因為私營經濟在當時不具備明確的合法地位，要求成員忠心、保密和能夠共同承擔風險，就成為開辦和維持私營企業的重要甚至是必要的條件。而在這種條件之下，親友和鄉親無疑是最為合適的人選。後來，政府為了減輕農村隱性失業人口的大規模流動，也就是所謂“盲流”對城市管治造成的壓力，要求鄉鎮企業「離土不離鄉，做工不進城」，就更加促成了私營企業中親戚、鄉黨集中的現象。

也還是因為政策的不明朗，或者說是政治、法律上的限制，使得私人獲得貸款等企業啟動資金的機會很少。由於多數人缺少甚至沒有資本金，這就需要通過籌集的方式來尋求開辦私有經濟包括私營企業的啟動資金，家族成員和關係密切的朋友就成為集資的主要對象。雖然當時多數的企業創辦者對於股份制還沒有明確的追求和規範，但是

通過投資比例來分紅的協議是比較容易自然形成的，在私營企業中也是普遍存在的。加上當時社會對私營經濟的沒有否認但是也沒有明確公開承認這個特殊的歷史階段和政治背景，難有具體的法律文件對「合作」的資金通過法律形式加以明確保護，就使得相互之間依靠誠信來確認投入與分配；再加上投入和所得都需要保密的關係，因此親友的信任度自然被當作一個非常重要的因素被考慮在其中。

## 5.6 農民在私營企業中角色重要

據鄧小平所言“現階段私營企業主中，百分之二十二點八是農民，百分之五十二來自國有、集體企業單位”（註6）。而中國計劃經濟時代的集體企業，廣泛分佈於中國的城市與農村，且農村集體企業較早實行承包制或者變相成為私營企業；如果將來自農村的變相的集體企業的私營企業主劃撥到農民一類，則農民在私營企業主中所佔的比例就會大大增加。再加上當年的“假集體”、“紅帽子”（名義上是集體企業或者國營企業但實際上是私營企業，定期向掛靠單位上繳一定的管理費），農民擁有私營企業的數量和比例還會上升。

可以說，私營企業主很多還是通過農村改革引導而來的。因為農村的包產到戶等等，在大陸率先確立了具有實際意義的多勞多得原則；而個體勞動合法化，導致手工作坊、小型私營組合等率先在農村得以興盛。沒有農民的嚐試，至少城市對於個體勞動的認同不會那麼快速而有效。只是因為市場大小、需求強弱特別是戶籍管治的問題，私營企業後來在城市的發展比較明顯。而且最早進行這種私營嚐試的農民，其中的很多人在獲得一定資本之後通過各種方式進入了城市，在戶籍管理因應市場經濟發展的需求而相應鬆動之下，他們通過多種方式包括權錢交易而成為非農業人口；且他們礙於城鄉差別而羞於承認自己還是農民，因此由農民主導的私營企業在一定程度上，是多過具體統計的。“無論城鄉，來自農民的私營企業主比例都相當高（尤其在農村私營企業中要佔一半以上）”（註7）。

如果聯系中國農村社會的宗法宗族思想觀念的傳承，可以推斷，來自農村的私營企業主在中國私營企業中所佔的比重越大，宗法宗族思想觀念賴以生存的基礎就越大。

學者毛三元認為，無論城市還是農村，中國傳統社會的家族觀念仍在程度不等地起作用；企業內部的人際關係模仿著家族內部的上慈下從，用血緣地緣人緣關係作為企業內部的凝聚力。“由於私營企業多是小型、分散的，以勞動密集型為主、家族經營型為主、拾遺補缺型為主，決策和管理權高度集中在企業主手中，企業主與雇工的關係多是血緣、地緣、人緣關係，這些因素決定了私營企業的管理特徵是封建式的家長制管理。企業普遍存在基礎管理工作差的現象，企業管理程序、規章、分配、生產經營決策，均由企業主一人說了算”（註8）。

### 5.7 農民與國營企業員工的聯系

因為中國的私營企業主的另一個重要來源是原來的商業服務人員和工人，所以在這裡必須提及中國農民與中國國營企業員工的聯系。正是因為新中國建立之初仿效前蘇聯的計劃經濟模式、實行快速的大規模工業化，使得大量農民一夜之間變成了工人；但他們與農村的聯系自然是難以切斷的，早已融入他們的思維和行為模式之中的宗法宗族思想觀念，不會因為他們的身份的一夜轉變而馬上消失，而是自然而然地由他們身體力行地帶入了國營企業。而這些工人的後一代甚或第三代現在雖然已經有很多成為個體勞動者，但是父傳子受的宗法社會的觀念特徵、農民的習俗也不可能從這兩代、三代人身上完全消失，因此我們有必要提及中國工人特別是勞動密集型企業的國營企業工人，與農村所具有的千絲萬縷的聯系，包括體現在這類企業管理中的宗法宗族思想觀念。

一九四九年中共建政之後，為了國家安全和中華民族追求已久的現代化，開始大規模工業化運動。而對一個工業化基礎非常薄弱的農業大國來說，快速工業化的其中一個必然過程和結果就是將大量基本



沒有受過什麼教育的農民迅速轉化為低知識結構的工人。中國大陸七十年代以前的勞動密集型國營企業的工人，特別是那些工作條件比較艱苦、對知識和技術的要求相對較低的勞動密集型企業如礦山、林場、建築業，絕大多數工人是從農民直接轉化為工人的。就這一類從農民轉變為非農業人口的群體來說，即使是從大躍進的一九五八年算起，參與大規模工業現代化建設的工人甚至包括技術人員，只要不是通過調動或者考學另遷，絕大多數已經在當地繁衍了兩代人，不少人的工作年齡超過四十年，基本上都是三代同地。大量而相近的來源、穩定的工作關係、長期的同一單位，這三種情況都從客觀上為血親和宗親在一地的規模擴大、勢力加強創造了條件，從而為宗法宗族思想觀念從農村到國營企業的轉移產生提供了條件，也為宗法宗族思想觀念在一地或者一個企業的延續提供了生存基礎，至少是創造了影響現實社會的可能。

需要說明的一點是，距離城市和資訊中心越遠，與外界交流越封閉，宗法宗族思想觀念在管理中的表現越加明顯；宗法宗族思想觀念表現的強弱，與抵達城市的距離成正比，與企業科技水平的高低成反比。一般來說，東部沿海地區的表現相對較弱，而中西、西南部地區特別是偏遠山區如湖南湘西地區的表現相對較強。

中國大陸的國營企業具有比較明顯的軍事管理的特徵，除了中國共產黨在延安領導土地革命時期因為特殊的歷史條件，就對麾下的企業進行指令性的軍事化管理、建國後又採取計劃經濟體制之外，還與大量復員、轉業軍人進入中國大陸的國營企業有關。

由於中國共產黨採取農村包圍城市的戰略，成功地將馬克思、列寧心中的無產階級，用中國農民這樣的“微產階級”來替代，完成了富有中國特色的社會革命。正是由於農村包圍城市的策略，建國初期中共幹部中農民出身者比例很高，他們很自然地將宗法宗族思想觀念帶入工作方式之中，而不會因為自己變成了共產黨幹部就能夠完全割裂與原來生存的文化環境的聯系。一九四九年和五三年之後，大量軍人在和平時期轉業到地方和企業擔任領導幹部。特例如七十年代的鐵

道兵全體成員集體轉業，成員間的關係直接從軍隊的上下級變成國營企業的上下級。

正是因為這些特殊的原因，使得中國工業企業的領導者，最初很多是轉業軍人和地方武裝人員；他們本身就接受且慣用軍隊命令式的管理，多數未受系統教育，但特殊的打天下背景使他們以當年的功勞，獲得後來長時間的領導地位，且長期在同一個企業直到退休。這種狀況雖然最近十年得到比較快速的改變，但是這些原來的領導者經過幾十年在同一企業的經營，很多人通過血親和姻親編織了十分強固的權力關係網絡，這在地處偏遠、結構如同一個小社會的大型國營工礦、林墾企業中表現得更為明顯，宗法宗族思想觀念因而也在其中得到了傳承，並有較為明顯的體現。

中國大陸各種企業特別是勞動密集型產業的知識分子，在政治上直到鄧小平提出知識分子也是工人階級的一部分之前，長期受到排擠與歧視，難以在基層企業掌握行政權力，因而也難有推動企業轉向現代企業管理的影響力。而這種勞動密集型的管理層長期以來主要是由原本是農民但經過工人或軍人生涯的鍛煉、並有一定組織能力的人擔任，他們比較容易受宗法宗族思想觀念影響並在其所管轄的企業中實行威權管理。

但是由於宗法宗族思想觀念在國營企業中的表現不是本文的重點，因此不再繼續詳細分析。

## 5.8 總結

我們在本章分析了宗法宗族思想觀念進入私營企業乃至國營企業的歷史原因、政治條件，表明中國傳統社會重視宗親關係，且特殊的歷史條件特別是政治的、意識形態的歷史性限制，對宗法宗族思想觀念進入中國私營企業產生了重要的影響。同時一個不可否認的事實是，中國大陸的經濟改革是從農村開始並逐步推動城市經濟改革的，農民在早期的私營企業中占據了相當高的比重，即使是在市場經濟已

經得到全面肯定的今天，這個比重依然比較高。而佔據中國人口大多數的農民，所受宗法宗族思想觀念的影響無疑較之城市人口要相對較高；同時，大量的城市人口也是最近幾十年才從農村踏入城市的，他們不可能完全擺脫宗法宗族思想觀念對他們的影響。這就可以說明，宗法宗族思想觀念進入私營企業並對私營企業管理發生的影響是廣泛而深刻的。

而且，境外學者外界比較難以掌握的情況是，中國大陸實行改革開放政策之後，宗法勢力在中國農村特別是相對閉塞的農村地區迅速抬頭，在有些地方甚至取代了中國共產黨的基層組織的力量。加上泛血親化在中國歷史與現實中的影響，因此，宗法宗族思想觀念進入私營企業並對相當部分的私營企業管理乃至國營企業的管理產生影響就成為一種順理成章的事情。其中的區別，主要在於程度上的輕重。

這樣我們在分析了宗法宗族思想觀念的延續與演變、如何進入私營企業之後，我們就需要在第六章對這種思想觀念對私營企業管理的影響形式和表現特徵進行分析，以便確認這種影響的利弊並尋求對策。

### 【附註】：

- (1) 哈耶克著，《致命的自負》，馮克利等譯，中國社會科學出版社，2000年9月第1版。
- (2) 向鋒、鄭曙東著，“草根民主”改變中國——中國評論 2002年7月號。
- (3) 哈耶克著，《通往奴役之路》，王明毅等譯，中國社會科學出版社，1997年第1版第1次印刷。
- (4) 張厚義等主編，《中國私營企業發展報告》（1978 - 1998），社會科學文獻出版社，1999年1月第1版。
- (5) 許明主編，《關鍵時刻——當代中國極待解決的二十七個問題》，今日中國出版社，1997年4月第1版第1次印刷。
- (6) 《鄧小平文選》第三卷，中央文獻出版社。

(7) 毛三元著，《中國私營企業》，武漢出版社，1998 年第 1 版第 1 次印刷。

(8) 同上，81 - 82 頁。。

## 第六章

# 宗法宗族思想觀念對私企管理的主要影響

### 6.1 引言

既然宗法宗族思想觀念在歷史上對中國人的思維和行為方式產生重要影響，現在亦因為新中國建立之後特殊的人口管制制度等歷史條件而具有不容忽視的影響，那麼這種思想觀念對中國的私營企業、國營企業包括台灣家族企業以及海外華人家族企業的管理，具有一定的影響是完全合理的。

宗法宗族思想觀念強調的是自我中心和要求他人對這個中心的高度服從，在私營企業的管理中影響著很多方面，如果面面俱到地細細論來則難以突出重點，且容易與其他文化因素的影響產生混淆。因此，筆者在這裡僅就最能夠反映宗法宗族思想觀念對中國私人企業管理產生影響的幾個方面，加以比較細緻的探討，以求相對集中地彰顯宗法宗族思想觀念對私營企業管理的長期負面影響，與企業特定發展

狀態下的“相對優點”。筆者認為，這種影響主要體現在組織架構、決策方式和人力資源管理等方面；而在具體形式上，很多時候表現為簡單的垂直管理結構、獨斷專行和任人唯親。當然，本章也會探討宗法宗族思想觀念在私營企業發展的一定階段所可以發揮的積極作用，比如高效執行企業決策、鼓勵競爭、有利於打破傳統觀念接受外來先進理念等。

## 6.2 中層缺損的組織架構

被管理學界稱為“組織理論”之父的德國偉大學者馬克斯·韋伯，據研究他是出於反對中世紀個人崇拜的目的，而提出了金字塔型的“層峰結構”的組織觀點（註1）。雖然這種發端於上個世紀初的組織結構理論在被廣泛認同之後也受到不少批評，但實際上，目前中國大陸的大部分私營企業和為數不少的國營企業，連這種設計於上個世紀初的組織理論的要求都沒有達到。因為這些企業特別是私營企業，處於企業頂端的企業主往往對放權具有相當的疑慮，在他們身上正因為宗法宗族思想觀念的影響，很容易出現韋伯所反對的“由超凡魅力來統治企業”的現象以及傾向“中世紀個人崇拜”的特點，因此喜歡事無巨細都親自過問，使企業架構形同虛設、中層缺損。比如曾經在大陸名噪一時的“巨人”集團的總裁史玉柱，就是在先期獲得成功之後，難以對專家的建議進行認真的分析和採納，在集團內搞個人崇拜，對自己的自信發展到了難以抑制的地步，甚至準備在那座最終也未能建成“巨人”大廈前面樹立馬克思、恩格斯、列寧、斯大林、毛澤東的雕像，而且在這些共產主義領袖的雕像中間，據傳他給自己的雕像預留了一個位置。如果這種傳言屬實，作為個人的選擇無可厚非，但是在普通人的眼裡，無疑是充滿狂妄的色彩。

學者郭梓林認為，“狂妄的背後總有其深刻的文化背景。一個企業領導人的文化心態影響著他代表企業進行的對外交易，也從根本上影響著企業內部的凝聚力。企業文化的意義，與經濟學的一些基

本原理是一致的，最終都要以成本來說話，是值或者是不值。在這個意義上，企業遊戲中決定經營風格與成敗的是文化力”（註2）。筆者認為，對於私營企業主來說，如果說文化力對企業成敗有這麼大的影響力的話，那麼宗法宗族思想觀念必定是這種文化力的其中一個重要組成因素——在私營企業初創時期可以讓企業具有高效、堅定、團結的特點，是“成也蕭何”；而當企業獲得一定成功，也可能導致企業主的極度強調威權、極度自信甚至狂妄，是“敗也蕭何”。因此如何對宗法宗族思想觀念揚長避短，中國大陸的私營企業家需要給予關注的問題。

從中國大陸改革開放之後很多快速起落的私營公司來觀察，即使在具有一定規模的私營企業，企業主對關鍵部門也還是喜歡採取垂直管理的方式。就是說，中國私營企業特別是私營企業的組織架構往往不是一個完整的“金字塔層峰結構”，因為這個“塔”的中層部分往往有很多源自企業主的人為缺損。

一定程度上說，當西方在企業管理方面已經普遍認可Y理論，如美國已經廣泛接受“支持幫助型管理模式”的時候，中國的組織行為模式基本上還是在對西方工業革命時期開始時被廣泛採用的“獨裁專制型”模式進行複製。或者說，這不僅牽扯到整個社會意識形態的進步問題，也牽涉到經濟本身的發展程度的問題：“在獨裁專制型條件下，管理者的使命就在於讓工人俯首貼耳，馴服效命”（註3）這種現象，在中國私營企業的管理行為中，應該說相當普遍。

由於中國大陸大多數私營企業是從很小規模的組合開始的，當時接受規範化、現代化的企業組織理論與方式的影響也比較少，因此傳統私營企業多是採取垂直管理架構，中間環節比較少，對中間環節的功能也不太重視。這種組織架構在一定的時期具有高效率，但是當企業規模發展到一定程度時，往往會出現管理和決策上的相關問題。

應該說，這個世界上並沒有一種可以適應一切的組織結構，只有在具體的條件下能夠最大限度地發揮組織的功能，以儘可能低的成本獲得儘可能高的利潤的組織，才可以說是適應相關具體條件的最佳組

組織結構。因此，我們在這裡，探討宗法宗族思想觀念影響下的私營企業組織方式，並非執著於批評這種組織形態有多麼不合理、多麼落後，而是探討受到這種思想觀念影響的組織形態在何種狀況下對促進企業發展具有相應的利好因素，以及在何種狀況下屬於不利因素。只有這樣，我們才能夠不帶偏見地觀察與研究宗法宗族思想觀念對中國私營企業管理的影響。

總括而言，西方現代企業的管理制度，往往因為管理人員較多接受 Y 理論，而在征求員工意見特別是根據規則制定相應的分權制度方面，與中國大陸私營企業具有比較明顯的區別。

西方企業特別是大型企業，現在也還有不少是採取總體上的「層峰結構」的組織形態；簡單而言，就是通過專業分工和明確的升遷、考核制度以及明確的層級職權劃分，使企業具有明晰的工作秩序，使組織能夠有效地擺脫在用人制度上的私相授受、在工作程序上的混亂無序，減少了檯底交易，容易公平競爭與合理淘汰。從組織結構來說，層峰結構是將每一個層面的職權明確化，并一層一層地按照規章制度有序地向下延伸，儘量減少越級的行為以保持組織運作的程序化與穩定性，減少管理上因權責不明而導致的內耗。雖然也有很多學者對這種組織形式抱批評的態度，認為這樣的組織過分注重形式，容易僵化而缺乏創造力，但是對於法制尚不完善且民眾的自律能力不強的發展中國家來說，這種層峰結構無疑是非常值得借鑒的組織形式；至少，可以幫助具有一定規模的私營企業儘快建立正常的制度化的運作系統，以及儘快通過制度約束使私營企業主擺脫容易展示威權以及任人唯親的宗法宗族思想觀念。

應該說，這個理論對於中國的大陸的私營企業來說，是頗有參考價值的，因為大陸私營企業在組織結構上的一個突出特點往往是層級不明，或者說往往因為企業主個人的喜好而造成無所顧忌的垂直管理，就會造成中間管理人員的權利與責任虛化，從而導致管理上的失序。

這裡，似乎根源在於民主意識深入西方民眾的個人意識之中：在

對於個體的尊重和人權的平等方面，西方人較之東方人特別是中國大陸人更加進步；而中國人傳統思想中的宗法宗族思想觀念，又是十分強調差序格局與等級的，因此在管理作風上自然比較容易專斷。而且在沒有制度加以合理制約的情況下，中國大陸私營企業內出資者乃至高層管理人員，就很容易根據自己的經驗來對某些本應由較低層級的管理人員負責決策的問題直接發出自己的指令，而沒有意識到這種隨意性的越級指令可能會導致管理的失序，降低中低層管理人員的威信與責任心，最終導致企業的組織凝聚力、向心力不足，降低總體競爭力。

### 6.3 高度專斷的決策掌控

宗法宗族思想觀念在行為上的一個重要表現，就是高度強調宗子、族長、家長的獨尊地位與權威，強調等級的差別並要求族眾對這種權威高度服從。從決策掌控來看，由於私營企業的創業很大程度上依賴企業主個人的艱苦的努力、堅強的毅力、堅定的決心、過人的韌力，因此當企業成功之後，企業主往往對自己的能力更加自信，對在自己困難的時候施以援手的親友也會更加感激和信任。“37.5%的企業主認為”“企業要穩定發展，就必須由我本人或我的家人來經營管理”（註4）。一位女總裁在中央電視台的節目上表示，讓民營企業主將經營權交給別人是很困難的，因為孩子是自己的，別人來養總不像自己（註5）。

由於出資人的單一，私營企業的有關組織決策包括企業的戰略決策，決定權無疑是高度集中在出資者的手中，是否徵求他人包括專家的意見，以及聽取了他人意見之後能否合理採用，也完全取決於出資者本人。這種出資人的狀況很容易將宗法宗族思想觀念中的極度“尊尊”帶入私營企業，在企業管理上表現出來的往往是明顯的個人崇拜和獨斷專行；而無論是出於簡單的自己為自己負責的原因，還是源於傳統的唯我獨尊的宗法宗族思想觀念，出資者都比較容易將自己擺在



企業組織架構之上，無外在人為約束或制度約束，由個人決定私營企業的經營目標、經營方式、投資策略。“由於私營企業多是小型、分散的，以勞動密集型為主、家族經營型為主，拾遺補缺型為主，決策權和管理權高度集中在企業主手中，企業主與雇工的關係多是血緣、地緣、人緣關係，這些因素決定了私營企業的管理特徵是封建式的家長制管理。企業普遍存在基礎管理工作差的現象，企業管理程序、規章、分配、生產經營決策，均由企業主一人說了算」。「但是它本質上是封建性的，不適合社會化大生產”（註6）

根據調查，中國私營企業的決策權絕大多數是由企業主獨掌乾坤的，其決定權在百分之八十以上（註7）。一般來說，企業主專權的程度是與事關私營企業的事件的重要程度成正比的，重要程度越低，權力下放的程度越高。

表 2  
一九九七年被調查私營企業  
重大決策和一般管理決定的產生方式  
百分比

	經營決策	一般管理決策
業主本人	58.8	54.7
業主和主要管理者	29.7	34.5
業主和其他人	0.3	0.4
董事會	11.0	10.0
其他人	0.2	0.4
合計：	100.0	100.0

資料來源：《中國私營企業發展報告》（1978 - 1998）社會科學文獻出版社 99 年

表 3

私營企業重大決策權分屬方式（一九九五年調查）  
百分比

決策人	企業主本人 單獨決策	董事會共同 決策	企業主與主要 管理者	企業主與其 他組織
戶數	54.4	19.7	25.6	0.3
城鎮	53.5	20.7	25.8	0.0
農村	58.4	16.0	25.3	0.3

資料來源：《中國私營經濟年鑑（1996）》，中華工商聯合出版社，1996年4月

從表（1）和表（2）兩個不同年份所進行的調查數據，我們可以看出，企業主本人決策的比例非常高，無論是農村還是在城鎮的私營企業主，個人決策的百分比都超過了百分之五十。這種現象，可以在一定程度上證明私營企業主在決策權方面的高度專斷，如果處理不好，就很容易仿倣宗法家族對“尊尊”的極力強調，培育私營企業主的宗主心態。長期而言，無疑會妨礙企業決策的理性，會為企業發展帶來人為的決策風險。

我們這裡可以舉一個例子：一九五四年出生的王大川是石匠出身的私營企業主。其屬下企業“大川建築工程有限公司”曾經是國家二級企業，固定資產達到億元，員工一千多人，年產值幾億元。這個從沒有上過一天學的文盲發展而來的企業家，當企業發展到二級企業時，成為企業中說一不二的山大王。特別是決策的時候，無論大事小事，只能自己說了算；除了自己，普通民工和副總經理沒有任何決策上的差別；其公司內占據重要部門的全部是侄兒、舅姑、老表；他的主要“人才”，最高也就是高中文化水平；乃至其家鄉，不少人以他為例，教育孩子“讀不讀書還不是一樣？”最後他因為不能從宏觀經濟的變化中找準自己的位置，又不能從微觀生存環境中尋找新項目，加上企業內訌，受騙上當，其他企業拖欠，使這個農民企業家不得不

走上逃亡躲債的路途（註 8）。

我們從這個例子，很容易看出王大川的企業決策高度專斷，以及我們前面已經分析的企業管理架構中間缺損給企業發展造成的潛在危機。

根據中國社科院中國私營企業研究課題組在全國二十一個省、自治區、直轄市所屬的二百五十個市、縣、區抽取不同城鄉、行業、規模的私營企業一千九百四十七家所做的調查之後得到的《一九九七年全國私營企業抽樣調查部分數據》，所有的投資者之中有 48% 直接參加企業管理工作。被調查企業的重大決策，55.3% 由企業主或者主要投資者決定，30.2% 由企業主與主要管理人員共同決定，13.9% 由董事會決定。即便是日常的一般管理決定，49.7% 的企業中也是由企業主拍板，企業主不聞不問的僅僅為 0.6%。

“一定程度上說，一種成功的經驗往往成為下一步發展的障礙。私營企業主往往在成功之後對自己當初採取的運作堅信不疑，而至今的實踐證明，完全照搬國外的管理經驗往往因為文化背景的差異而導致效果不佳；這樣，就使得私營企業主更容易以「不符合中國國情」來對待外來管理理論與經驗中合理的、但是並不合乎私營企業主心理的觀點加以排斥”。（註 9）

同時，“在不少的企業中，企業文化建設表現出人治文化傾向，即憑個人的好惡、人情關係來管理。口頭承諾和約定俗成的習俗在企業的運行中起著很大的作用，只看重企業無形的軟性的方面，而忽視了其有形的硬性方面，使生產經營無法可依、無章可循，規章制度名存實亡（註 10）。

決策權高度集中在企業主身上的特徵，與孔孟之儒最多只能說並不矛盾；而優先考慮私人利益不顧他人的行為，則是與傳統的孔孟倫理的利他價值取向有所背離。但是如果將這兩種現象放在普及型宗法宗族思想觀念的框架下考慮，則具有很強的同—性，且與家族的利益具有高度的一致性；所以，企業主的獨斷專行、高度威權化在很多私

營企業中有所表現，是以傳統的宗法宗族思想觀念為重要的行為和思維模式的文化內核的。

不可否認，這種以宗法宗族思想觀念為文化內核的高度專斷的決策掌控，因為企業主個人在知識結構、資訊掌握等方面所受到的限制，比較容易導致決策的盲目，因為個人很難就決策目標、決策方案、方案標準、制定備選方案、比較備選方案、預測風險、決策拍板等諸多環節都進行縝密的思考；如果企業規模小、決策目標簡單還可以應付，但是當企業具有相當規模、決策所要求的專業知識愈加高深時，這種個人決策的弊端就很容易顯現。根據中國社科院之私營企業研究課題組提出的《一九九七年全國私營企業抽樣調查部分數據》，得知由於文化水平的限制，40%的企業主看不懂財務報表，10%的企業沒有任何文字章程。在信息來源方面，竟然有 24%的企業的信息來源需要依靠買方提供，其他主要的信息來源是 16.3%來源於看電視和聽廣播，13.6%是讀報紙和雜誌，向同行打聽則佔 13.7%，只有 22.2%的企業曾經自己組織過或委託專業機構做過市場調查，企業自身設置專職市場研究、開發的人員只有 4%。只有三分之一的企業與科研人員或單位進行過合作，多數是請科研人員兼職和購買技術。（註 11）

又比如當年巨人集團的總裁、當時最具名望的青年企業家史玉柱的巨人集團已經具有相當的規模，營業額已經幾十億、動工開建珠海最高建築的時候，還是僅僅將銀行當作一個現金存儲的地方，而從來沒有想到利用銀行的融資功能，這至少說明史玉柱本人當年缺乏金融運作的概念和經驗，他身邊的謀士在這個方面沒有能夠使他彌補這方面的缺陷。當巨人集團出事之後，據說北京有關銀行馬上派人去珠海檢查是否因為巨人集團的倒閉而導致銀行壞帳，沒有想到史玉柱一分錢都沒有借，頗令有關部門吃驚。再有，據說南德集團總裁牟其中當時總是大而化之地對待企業的成本核算即效益問題（如輕易地借給別人幾十萬資金而沒有財務擔保）。這種現象可以說是在一定程度上受到知識結構的影響，但是無疑也與企業主決策的高度專斷、聽不進專家意見有關。

應該說，決策權的高度專斷是中國人企業的一個具有普遍意義的弊病，也是中國大陸私營企業近期難以全面超越的一個門檻。由於出資人很難將所有權和經營權分開，就會連帶產生難以留住人才、決策不夠精確等問題。中國大陸的私營企業在未來的進一步發展，在很大程度上決定於所有權和經營權的兩權分離速度和程度。

#### 6.4 重視親友的人力資源管理

應該說，宗法宗族思想觀念表現得極為充分的地方還有私營企業的人力資源管理。因為，企業的各種行為都是通過人的運作而表現的，宗法宗族思想觀念在私營企業中的表現與企業主的用人方式有密切的關聯。同時，相對於日本而言，中國私營企業主的財產繼承權主要向自己選中的親生子女轉移，這與宋代以後的普及型宗法制度中雖然宗子不再絕對堅持由嫡長子繼承，但是宗子必定是血親，有著很強的相似性；而日本企業的繼承權並不限於血親，他們更加重視名義上的“家”的延續，女婿如果才能出眾，同樣可以入贅繼承家業。

中國大陸“未曾經過資本主義的充分發展，因而封建經濟的解體也是不徹底的，斷代之後重新出現的當代中國私營經濟，仍帶有封建經濟、自然經濟的某些痕跡。具體表現在，一，企業主與雇工之間存在濃厚的血緣關係。血緣關係分兩類，一是親族聯系，包括宗親和姻親；二是擴大的血緣關係，包括企業主親友介紹進場的人緣關係和鄰居地緣關係。據調查，在農村私營企業中，雇工中有 36.5% 與企業主沾親，14.4% 是企業主的鄰居或朋友；在城鎮，有這兩種關係的也佔三分之一。無論城市還是農村，中國傳統社會的家族觀念仍在程度不等地起作用；企業內部的人際關係模仿著家族內部的上慈下從，用血緣地緣人緣關係作為企業內部的凝聚力。”（12）

由於宗法宗族思想觀念是通過家族的宗親、姻親等生存和傳承的，從已知的很多或成或敗的私營企業中，宗法宗族思想觀念在企業的人力資源管理方面的表現是比較容易看到的，特別是宗親和姻親關

係。舉例而言，著名的南德集團，其總裁牟其中一度被稱為大陸首富，後來又由於詐騙入獄而被稱為大陸首騙；他曾經因為以貨物貿易的方式從俄羅斯換取四架民航客機而名噪一時，也被外國人當作中國私營企業的代表人物。但是其集團在人力資源安排方面，其妻子夏宗瓊管金融，妻子的姐妹夏宗珍管後勤，夏宗瑋是生活秘書，反而集團的副總裁連企業的財務狀況都不知道。

按說，牟其中成名之後曾經接觸到很多知識界、理論界的知名人士，其中不乏在全國具有知名度的學者，也僱用了不少高學歷的人才，對於現代管理知識不可能沒有接觸；但是作為一個起點不低、智力相當發達、經常嘲笑博士是書呆子的著名私營企業家，依舊高度重視血親和姻親的力量，在集團內安置了大量親屬，特別是執意一力安排親屬執掌重要部門，這對於該集團的正常運作與成長無疑是相當不利的。這也可以說是最終導致曾經名噪一時、已經具有相當規模的南德集團走向消亡的重要原因之一。

著名經濟學家、曾擔任南德集團副總裁的溫元凱認為牟其中悟性比較高，是中國大陸第一個比較大氣的民營企業家。但是其不足，第一是搞權術式的領導，家族式的領導，用人十分不當，對下屬分而治之。他作為副總裁，財務狀況完全被封鎖。第二是做成飛機貿易之後極端自負，驕橫且脫離實際，曾經說要讓一百家中國國營企業一起在美國上市，對他們逐步發展上市的文字報告完全不聽。據報導，牟其中自己在很多場合都承認管理是是他的弱項，這個弱項且一直保持到他沉沒之時（13）。

社會包括私營企業主普遍認同人才對於企業的重要性，但是由於私營企業的資本結構比較單一，且出於保護企業資產的目的，導致的人力資源管理方面容易出現任人唯親的現象，這使得中國大陸現階段的私營企業在經營管理人員的選拔方面存在著比較明顯的問題。其中主要是由於企業主不放心將企業完全交給專業人士管理，第二即使是放權給其他人，其對象也基本上是家庭、宗親等家族內部成員，主要是由企業主進行指派，對經理人員的考量並非主要以才能為標準。即

使是因為技術或者管理方面的要求使得企業主從家庭、宗親之外聘請主要的經營管理者，但是往往會利用董事會這樣的機構，通過家族成員如宗親、姻親在董事會中佔有較大投票比例的方式來控制企業的最終決策權，以防止管理權的真正轉移，從而保持家族在企業中的核心與主導地位。

根據一項調查，可知很多私人企業內部基本是實行“家族管理”或者說與家族管理的關係相當密切——已婚企業主的配偶 50.5%在本企業擔任管理工作，有 9.8%負責購銷；已成年子女 20.3%在本企業做管理工作，13.8%負責購銷。在所有管理者之中，26.7%由投資者擔任，16.8%是企業主或者主要投資者的親屬，5%是其鄰居或者同鄉，在社會上招聘的只有 44.2%。而投資者中有 12.9%是企業主自家的親屬（註 14）。從這些數據可以看出，宗法宗族思想觀念睦族、團結的跡象比較明顯，但是其不利之處就是容易導致任人唯親的用人弊病，企業主的宗親、姻親與其他來源的有專業知識的管理人員中間具有潛在矛盾。

由於企業主控制了企業的資本、決策、管理乃至技術，特別是用人權，使得私營企業無疑被嚴密地控制在家庭或者家族的網絡之下。從下面的表格可以看出，私營企業家族化的大致脈絡：

**表 4**  
**私營企業員工進入企業渠道**  
**百分比**

位置	與企業主有親屬 關係	與企業主是鄰居 或朋友	親友介 紹	官員關 係	社會 招聘
管理人員	29.5	9.5	8.0	1.6	45.4
技術人員	17.6	8.5	10.3	1.2	62.4
工 人	11.4	10.1	11.8	2.4	64.3

資料來源：《中國私營經濟年鑑（1996）》

表 5  
被調查企業中投資者、管理人員和技術人員的“家族化”  
百分比

與企業主的關係	投資人	管理人員	技術人員
鄰居	6.5	7.1	6.1
朋友	10.2	8.9	6.6
通過親友介紹	3.5	6.9	9.0
關係戶	2.0	10.5	1.8
無特殊關係、招聘	4.6	2.4	29.4

資料來源：《中國私營企業發展報告（1978 - 1998）》

表 6  
企業主對不同人員的選用標準  
百分比

選用標準	老實可靠	關係密切可信	關係戶	有技術	有關係網	其他
管理人員	32.2	43.1	0.8	21.8	1.0	1.0
技術人員	12.8	11.3	0.8	74.4	0.4	0.3
工人	65.7	10.8	4.6	15.5	1.9	1.5

資料來源：《中國私營經濟年鑑（1996）》

由表（3）可以發現，在管理人員中通過宗親、姻親、朋友關係得到的管理位置，明顯比技術人員、工人為高；而表（5）則顯示，私營企業主對管理人員的選用極為重視“關係密切可信”，其在六項選擇中占據了將近一半的比重。由於與企業主有親屬關係明顯容易得到管理人員的位置，而企業主對“關係密切可信”的高度重視，我們可以推斷，這種狀況無疑有利於宗親、姻親和泛血親化的關係在私營企業內部培植宗法勢力，有利於宗法宗族思想觀念在私營企業內部發



揮影響力。

## 6.5 缺乏互動的上下關係

企業內部具有什麼樣的人際互動關係，也是決定企業效率高低的重要因素。

在宗法宗族思想觀念之下，由於過分地強調“尊尊”，私營企業主與私營企業員工之間的關係一般來說威權特徵明顯，既相對缺乏日本企業內那種大家族的關懷，同時也缺乏歐美企業通過法律約束和對人權的重視來達致對下層員工的尊重。一定程度上，正是因為這兩方面的缺乏，導致中國的私營企業相對於日本私有企業，比較難以形成規模。而且威權管理的影響會導致企業上下互動關係不正常，致使下層員工對企業的發展漠不關心，這樣就會導致企業運作的向心力與活力不足。因為在小宗之法的影響之下，當個體利益的追求與企業的目標有所偏離時或者企業遇到較大的風險時，相當多的人會拋棄集體的利益而維護或者追求個體的利益；“個人常常以自己和家屬的利益為最優先的攷慮，遇到企業危機時，首先攷慮的是家屬的利益，而不是企業的存亡”（註 15）。且中國私營企業在分家時也不會像日本家族企業那樣儘量維護“家”這個財富集聚體的總體利益，所以比較難以培育大型企業。

根據俄亥俄州立大學的“二維構面理論”，一般來說，“高定規和低關懷”的領導方式是最差的（註 16）。而在私營企業中，為了追逐利潤，往往在宗法宗族思想觀念的影響之下，片面強調出資者、管理者的權威，過分專注於企業效益，忽視員工權益，形成典型的“高定規、低關懷”的管理特點，上下互動嚴重缺乏。而現今中國大陸的國營企業在從計劃經濟向市場經濟的轉換過程中，大幅度地提高了定規，但是同時也在宗法宗族思想觀念引發的威權思想影響下，並沒有加強甚至大幅度地降低了關懷。在推行現代企業制度包括“廠長、總經理負責制”的過程中，很可能“使經理人員和工

人實施管理往往簡單地導致實際上的經理控制，從而使經理人員能利用他們的位置掠奪資產，損害企業、工人和經濟的利益。”(17)。長遠來說，這勢必集聚企業領導者與企業員工之間的矛盾，不利於中國大陸國營企業的改革與發展。

## 6.6 宗法宗族思想觀念的有利企業發展之處

本人認為，不能因為處在宗法宗族思想觀念影響之下的中國私營企業有著上述不利於企業管理的因素，而全盤否定其在一定歷史條件下有利於社會經濟發展的可能；就是說在實際的管理中，宗法宗族思想觀念對私營企業主和員工的影響並非完全沒有積極意義。在一些經濟學家和著名企業家看來，企業的家族管理並不完全是負面的。如香港著名企業家蔣震曾經對筆者表示，家族管理方式，在採用合理的管理規則的時候，有利於提高效率；但是他也承認家族管理如果處理不好就會在一定程度上不利於企業的國際化。

對照西方學者的觀點，我們也可以有所啟發：伯格 (Berger) 認為儒家倫理是東亞經濟與社會現代化的主要動力，他不認同當年韋伯 (Weber) 在《中國的宗教：儒教與道教》一書中所強調的儒家倫理是不利於資本主義在中國的發展的因素的觀點，認為韋伯所說的儒家倫理，是指中國帝王時代儒吏與士大夫的一種意識形態，而非尋常百姓生活中所身體力行的儒家倫理。伯格將後者稱為世俗化的儒家思想，包涵了一套引發人民努力工作的信仰與價值，一種對家庭無條件、無保留的奉獻，及一套重視紀律與節儉的規範。伯格認為世俗化的儒家思想易於形成一套一種良好的工作倫理，進而產生增進生產力的功能；同時儒家重視合諧與團結的規範，則會從中國家庭成功地轉化到現代的公司、工廠或其他機構。基於此種理由，伯格強調世俗化的儒家思想或倫理是促進東亞經濟社會快速發展的重要原因。(註18)。以筆者之見，韋伯對儒家思想的感覺和伯格對“世俗化的儒家思想”的感覺都是比較敏銳的，應該說以孔孟之儒為代表的儒家思想

的確具有嚴重的輕商傾向，其規範、觀念如重義輕利等，也的確不利於資本主義在中國的發展。但是，伯格對中國傳統文化中有利於資本主義發展的因素也有十分敏銳的感覺，他可以說已經基本上接觸到了這種因素宗法文化的本質，只是在命名的時候沒有跳脫儒家思想的“約束”。如果伯格將“世俗化的儒家思想”改為宗法宗族思想觀念，筆者認為將十分有力地支持前面他所講的促進東亞經濟社會快速發展的理由。

筆者認為，雖然宗法宗族思想觀念就長遠來說對私營企業的發展具有較大的不利影響，但是在私營企業創建和初期發展的過程中，還是具有一定的有利之處的。簡單而言，一是有利於企業決策迅速實施，二是有利於西方先進管理經驗契入，三是有利個人擺脫約束自行發展。

#### 6.6.1 有利於令行禁止產生高效

因為在宗法宗族思想觀念的影響之下，私營企業內部屬於血親或者姻親的家族成員，以及泛血親化的成員，會比較順從宗族聚合體內企業主的領導，企業主的身份近似於私營企業這個變體“家族”的“宗主”。且受宗法宗族思想觀念的影響，不僅是威權的享有者、執掌者會刻意強調對威權的尊崇，普通員工也在宗法文化的大背景之下經過長期的教化而對這種威權易於接受。就是說，私營企業的員工因為同樣受到宗法宗族思想觀念的影響，對威權甚至是不合理的強壓式命令，服從的程度就往往比較高；即使對一些不是很合理的規定或要求，也能夠忍受，從而在一定發展階段有利於企業發揮效率、加快成長。在某些工作或某種個人特性的情況下，詳細的方案、獨裁的領導、精心設計的正式組織結構與全面性的控制會導致一個極有效的組織結構以及僱員的極大滿足。（註 19）自古中國就將忠誠視為美德，雖然中國私營企業員工總體上來說似乎比不上日本企業員工那種對“忠”的強烈追求，但是相對於歐美公司員工應該已經有了更高的忠

誠度、更強的集體主義，並在一定的發展時期能夠認真而快速地執行企業決策，相對來說更加有利於在企業一定的發展階段提高競爭力。

### 6.6.2 有利於西方先進管理經驗契入

普及型宗法宗族思想觀念強化了家族、家庭對本組織單元之利益的追求欲望與個別發展的可能，這有利於民眾在私利的驅動下積極發揮個體的能力，使得私營企業主和員工都希望通過能力打破秩序，獲得更多的發展機會和空間。因為重視小家或者說個人的利益，必然在概率上容易增加個體與集體利益不一致的機會，比如在利誘面前可能比較容易放棄對整體利益的聯盟性堅持。在這種情況下，就比較不容易通過集體的行動對外來的約束性較強的管理制度加以抵制；即使有所抵制，因為對個體利益的高度重視，這種合作抵制行動也比較容易在利誘面前被瓦解。在日本可能受到集體抵制的歐美某種帶有分別懲罰性質的管理方式，在中國包括台灣遇到的抵制一般不會如日本那麼強烈。例如合資企業特別是外資企業的中方僱員，他們心中的傳統觀念在外來的力量（高工資、強制度）的衝擊下，傳統觀念處於守勢，對於西方管理制度的反彈沒有那麼強烈，反而希望儘快通過能力的顯示打破現有秩序，獲得超出他人的快速升遷。應該說，普及型宗法宗族思想觀念對個人、家庭利益的高度重視，使得中國大陸員工往往在利誘面前放棄集體抵制目標，比如說外企員工在高薪面前更加容易接受西方公司的管理規範，雖然心中未必完全認同。

### 6.6.3 有利於個人擺脫約束自行發展

普及型宗法規範不堅持由血親上的嫡長子繼承宗子的位置，特別是要要求族長應該是以賢能為最重要考量，就具備了鼓勵個人發揮才能、突破既定秩序的內在動力。在這種宗法宗族思想觀念的驅使下，中國人較之日本人明顯地更加傾向於個人主義，更加容易接受歐美的

能力主義觀念，擺脫論資排輩的限制。正是因為對個體利益的重視，導致從私營企業內部產生分裂的概率增加，這種分裂無論是在員工階層還是在與企業主關係密切的宗親、姻親階層都會出現；特別是血親、姻親、合夥朋友因為利益分配的不滿足而實行的分裂，更容易導致私營企業在規模上、資金上、關係上大幅下降，嚴重影響企業的整體競爭力，甚至可能影響私營企業的生存。正如哈耶克所說：“休戚與共和利他主義只能以某種有限的方式在一些小團體中有可能行得通”（註20）。

但是，也正是因為當今中國大陸的私營企業包括現在的國營企業，沒有日本企業那種漢唐大型宗族形態下的高度關懷與高度依賴，在中國大陸推行市場經濟已經多年的今天，企業員工特別是新近加入企業的員工已經沒有進入一家大企業就希望一生從一而終的就業觀念，也沒有非常強烈的自己與企業休戚與共的集體觀念，因此血親、姻親以及員工，都比較心安理得地在適當的時候為了追求個人的利益而自己創業或擇木而棲；特別是在原有企業的發展與自己的利益預期、機會選擇有所衝突的時候，這種擺脫約束追求發展的欲望，一般不會像在日本的大企業中那樣被傳統道德如忠誠不二、集體主義等所約束。或者這樣說，日本受孔孟之儒的影響特別是漢唐大型宗法宗族運作規範，更重視位置和職務的按部就班式的逐級升遷而很少越級提拔，因為孔孟之儒和漢唐大型宗族的宗法宗族思想觀念，十分強調社會各式人等各守職份；而中國宋朝發端的普及型宗法制度，強調用現有的政經成功者擔任原來祇有嫡長子才有資格擔任的宗子，這就打破了宗法制度中十分重視的“長幼有序、各守職份”的慣例。或者更簡單地比喻，日本企業人事制度比較強調升遷秩序，認為“存在應合理”；而普及型宗法宗族思想觀念鼓勵打破秩序的競爭，其影響之下的中國私營企業人事管理傾向於認為“存在即合理”。

似乎可以下這樣一個結論，深受宋朝開始形成的“小宗之法”——普及型宗法宗族思想觀念影響的中國人，其行為特徵體現在企業管理方面，不及日本的忠誠、服從與集體主義精神，也不及歐美企業

對個體能力的充分肯定，但是中國人既有相當程度的忠誠、服從與集體主義精神，又能夠在很大程度上肯定個人主義、接受能力主義。筆者認為，在市場經濟的前提下，如果說以英國作為世界工廠的工業化初級階段更需要對個人能力的認定，以日本作為世界工廠的工業化中期、成熟的大工業階段更需要服從和團隊精神，而後工業化社會則既需要保證高效規模經濟的集體主義，也需要可以激勵生產力不斷創新的個人主義，關鍵是其中的最佳結合“度”——那麼正在從農業社會迅速向工業化社會發展、同時又兼顧向後工業化過渡的中國，因為民眾在宗法宗族思想觀念影響下兼有前述二種文化特質的部分品質優點，就是在發揮個體能力與集體主義方面介於日本和歐美兩者之間，似乎這種文化特質更加適合當前經濟發展狀態的要求。

筆者認為，被日本以及美國視為新的世界工廠和競爭對手，畢竟是中國這個近一百五十年飽嚙恥辱的人口大國、曾經繁榮的文明古國的一種榮耀，也必定有其成功的內在文化因素。

## 6.7 宗法宗族思想觀念對企管的影響不是單向的

必須明確的是，宗法宗族思想觀念對企業管理的影響不是純粹單向的，僅僅是企業主具有這種思想觀念而沒有具有相同文化背景的員工作為受眾，所產生的影響也就是有限的。比如我們很難想像一個具有明顯宗法宗族思想觀念的中國私營企業主可以讓一群美國員工長期容忍其充滿威權的獨斷專行、任人唯親的行為。正如同中國人經常講的，一個巴掌拍不響。

就是說，宗法宗族思想觀念特別是“小宗之法”——普及型宗法觀念對中國民眾的影響不僅是深刻的，也是廣泛的，其對既有等級的嚴格規範、對尊卑的高度強調、對服從的極力肯定，使大量中國人不僅在獲得一定範圍的中心位置之後會極力強化自己作為“宗主”的地位，也使得那些沒有機會或者較少機會獲得中心位置的人群，會傾向於承認自己的較低位置，從而對來自特定群體之中心的威權給予

比較順暢的心理和行為的服從。哈耶克表示：“這些通過學習得到的規則，個人逐漸習慣於服從，甚至像遺傳本能那樣成了一種無意識行為，他們日益取代了那些本能，然而我們無法對決定著行為的這兩種因素作出明確的區分，因為它們以複雜的方式相互發生作用。在幼兒期就學會的行為方式，已經變成我們人格的一部分，在我們開始學習時便支配著我們。甚至人體都會出現某些結構上的變化，因為它們有助於人類更充分地利用文化發展所提供的機會”（註 21）。我們從哈耶克的論斷中可以得出，宗法宗族思想觀念同樣是在很多中國人的幼兒時代就通過長輩的言傳身教，在他們的心中留下了深深的烙印，有些觀念更成為人格的一部分。這樣，這種烙印反映到私營企業管理中，無疑是合情合理的。

有學者還認為，“泛化的君崇拜為一切等級的上下關係都注入了支配與被支配的屬性，使人與人之間的關係大多數類似主子與奴僕的關係”。“在中國古代社會，主奴綜合意識寄寓在每個成年個體的靈魂深處，上至帝王，下至奴僕，蓋莫能外”。“幾乎一切社會個體都會歷時性或共時性兼備主奴雙重角色”。“中國古代等級制度的多元性和成員的流動性更使角色轉換 特別是政治角色的轉換成為一種很常見的現象”。“因此在相當頻繁的角色轉換中，大部分人相當順暢自然，亦不需要修習新角色的規範”（註 22）。此處雖然沒有直接講宗法宗族思想觀念，而是與之有關聯的對主奴意識轉換的適應，其實這與中國大陸民眾對宗法宗族思想觀念的“近乎自然”的適應有著類似之處。

這種思維和行為表現在企業管理之中，從負面的角度看，就是私營企業員工對企業主的威權化作風、任人唯親的不公平方式，相對比較願意容忍；而從積極的角度看，特別在私營企業開辦的初期，也就是經營項目比較單一、企業規模相對不大、需要快速對市場變化加以反應的時候，顯示出較高的管理效率，有利於私營企業迅速適應市場變化，捕捉更多的市場機會，也就是使企業具有了相對較強的競爭力。

## 6.8 宗法特質是否更加適應當今生產力發展階段

還有一個需要我們思攷並等待歷史印證的問題是，中國近二十年實行改革開放政策所取得的舉世矚目的經濟發展成就，除了政策比較正確、市場容量比較廣闊與深厚之外，背後必然有著堅實的文化支撐，否則就很難解釋為什麼在世界上很多發展中國家都積極採取開放國門、吸引外資、發展經濟的政策，且中國大陸同樣擁有比較嚴重的貪污和有法不依、執法不嚴的情況下，中國還是能夠一枝獨秀地逐漸成為亞洲經濟向前發展的最重要動力源。那麼，我們可否這樣假設——當社會生產力處於更加倚重社會化大生產的階段，對專業分工與合作的要求很高，而集體主義與高度服從是最為適應這種發展階段的的文化特質，因此日本替代個人主義特徵明顯的西方國家而成為“世界工廠”；那麼當社會生產力發展到既有相當程度的社會化大生產、又處於工業化社會向後工業化社會過渡的階段，中國的宗法文化中既有一定程度的集體主義、又有一定程度的個人自由的文化特質，會否是加適應這種生產力發展階段的內在文化因素呢？

中國現在被認為是正逐步取代日本成為新的世界工廠，應該說其中除了日本經濟發展到一定程度導致成本過高之外，還有個性發展受較多約束、集體負責導致的個體創造惰性等深層文化因素。本人認為，在目前的生產力發展階段，個人主義太強烈難以滿足工業化社會大生產的需要，集體主義太強烈也難以滿足後工業化社會對個體靈性的要求，那麼由普及型宗法宗族思想觀念衍生出來的那些中國大陸民眾的思維和行為特徵，也就是既有一定程度的集體主義、又有一定程度的個人自由的特徵，可能是最適合目前世界生產力發展的歷史階段的的文化特質。

這裡可以有一個假設，就是在目前這種宗法宗族思想觀念還發揮影響不斷弱化、而對自由社會和自由個性的追求不斷強化的中國社會之中，中國人的集體主義觀念會逐步下降、個人主義會逐步上升，未來或許可以在不完全丟失適度的集體主義的情況下，而在個性張揚方



面適應工業化社會向後工業化社會的過渡且同步發展，以滿足強調個性化創造的後工業化社會對文化特質的需求。

## 6.9 組織行為學作為參照的對比

比較一種管理模式的優劣，無疑是需要一個參照體系的；從某種意義上說，所謂跨文化管理就是希望在相互的對比參照中汰劣存優，為較優勝的管理模式在異地的擴展，儘量消除異質文化的抵制。對於中國大陸的私營企業管理乃至整個中國大陸的企業管理來說，所謂學習就是承認自己在某些方面的落後，必須向人家學習。因為宗法宗族思想觀念在中國私營企業管理中主要表現在組織架構、決策掌控、人力資源管理等方面，因此在這裡選擇組織行為學的相關原則來作為基本的參照。

所謂先進與落後，從來都是一種相對的位差；高效與穩定發展，才是評價一個社會組織生存能力的最主要標準。從組織行為學的角度觀察宗法宗族思想觀念影響之下的中國私營企業管理，是為了有一個比較系統的、相對靜態的理論參照系，以便公允、全面地分析和評價宗法宗族思想觀念對私營企業管理的利與弊。

所謂組織行為學，在傳統上是要建立一套能夠適用於一切組織與一切管理工作的統一原則，而這些普遍的原則之目的都是要把組織和員工管理得更好。其實，真正能夠適用於各類組織的普遍原則是非常稀少的，一般的管理方式都要隨著具體情況而有所調整。這樣也就導致如何看待一個組織的效率的問題，不同的主體對相同的客體具有不同的認識；也就是說，一個組織是否被認為有效，主要是由評價主體及其獨有的評價角度來決定的（註 23）。

同樣，對於中國目前的私營企業在組織行為方面的特徵，我們也只能給出一個帶有一定的普遍意義的分析，具體到個別企業是很難絲絲入扣的。因為這些企業在規模、業務性質、產品特徵、資金來源、客戶方面都各不相同，而這種不同又會導致具體管理方式上的不同需

求；因此，本人無意在此針對某個具體的私營企業內的宗法宗族思想觀念在管理方面產生的影響作出評價，只是想通過分析得出一些比較具有共性的結論，為私營企業的管理者提供一偶之得。

組織是形成社會的一種單位，也是一種社會系統，而組織往往是建立在某種程度的共同利益基礎之上的。正由於組織本身就是社會系統，因此組織活動必然既受心理規律、也受社會規律的制約。而且，組織環境是處於動態之中的，想一想大陸眾多的國營企業與私營企業在管理形式方面的變化就可以得知，具體的組織在與社會發展的互動之中，組織的變化促進了社會環境的變化，而社會環境的變化又給組織的變化創造了更加寬鬆的條件。

在這裡，如果就中國大陸私營企業的組織形態從“原始”到部分“近代”化的發展來看，可知宗法宗族思想觀念在人們心目中所占據的位置和發揮的影響，正在逐步減弱；雖然目前還是不能消除，但是減弱的速度可以相信是在加速之中。比如現在雖然還有很多家族性的私營企業堅持任人唯親和決策權的高度集中，但是也有不少企業已經隨著生產規模的擴大而逐步接受了由具有專業知識的人士擔任管理職位可以使企業更好地發展的觀念，有的私營企業家甚至已經將管理權完全交出，自己只是作為企業的擁有者或者主要的出資人，由專業人士具體進行操作，以規避風險，提高效率。

在這裡，可以簡單地就中國大陸私營企業在組織行為方面的表現歸納一下：

第一，在大多數中國大陸的私營企業中，組織形態是相對簡單的，因為出資人本身的來源就比較簡單，單一出資者的比例在一九九二年之前基本上可以佔百分之九十以上。正因為如此簡單的資金來源，使得私營企業的組織形態往往不是按照後來才成形的公司法來設置企業的組織架構，而是按照出資者當時的經營需要來設置企業組織內的相關部門。這裡，組織者對於企業營運之需求的個人理解，往往是決定組織形態的關鍵。

第二，從組織決策的角度來說，由於出資人的單一，私營企業的

有關組織決策包括企業的戰略決策，決定權無疑是高度集中在出資者的手中；是否徵求他人包括專家的意見，以及聽取了他人意見之後能否合理採用，也基本上完全取決於出資者本人。這種出資人的狀況很現實地容易將宗法宗族思想觀念對尊長權威的高度強調帶入私營企業；而無論是出於簡單的自己為自己負責、自己保護自己的原因，還是源於強調尊長權威的宗法宗族思想觀念，出資者都比較容易將自己擺在企業組織之上，無外在人為約束或制度約束地決定企業的經營方式。

第三，就組織行為學的角度來看，按照麥克戈雷戈的劃分，中國大陸私營企業目前大多數還屬於 X 理論（獨裁專制型）包含的範疇，甚至很大部分勞動力密集型國有企業同樣屬於專制管理的一類。

當然，隨著境外到中國大陸投資的跨國公司越來越多，一些具有 Y 理論（人道幫助型）特徵的管理方式逐步被介紹到中國大陸，在合資企業中多少會產生一定的影響；但是這種影響就其涉及的覆蓋面來說，與實行帶有明顯的 X 理論管理特徵的私營企業相比，在數量上還是微不足道的。

其實，即使在西方國家中，實行帶有明顯的 X 理論管理風格的家族化中小私營企業也還是大量存在，只不過歐美社會民眾普遍認為家族企業難以在最終利益選擇上為公眾、股民負責，所以在心態上對其組織構成有所否定。企業主無疑十分關心員工工作行為的發展、維持與變化，而從管理的角度來看，行為管理的目標就是使職工實行或者學會能夠達致組織需要的工作行為。由於中國經濟發達程度與世界發達國家還有一定的距離，民主制度還在逐步發展與完善之中，特別是宗法宗族思想觀念的影響深入人心，因此中國大陸較大部分的私營企業在短期內還比較難以排除較為專制的管理方式的影響。

## 6.10 大陸私營企業多處於“獨裁專制型”管理階段

按照麥克戈雷戈（Douglas MacGregor）在一九五七年推出的對

組織行為學產生了重大影響的 X 理論和 Y 理論，也即 X 理論的涵義是表示一種獨裁專制型的管理，Y 理論的涵義是表示一種人道型、幫助型的管理，大陸私營企業的管理特徵在總體上很明顯地傾向於 X 理論的方面。比較而言，中國目前私營企業的管理特徵，更加接近於歐洲工業革命時期，也就是麥克戈雷戈所說的“獨裁專制型”的組織行為模式，而這是當時歐洲最為盛行的企業組織行為模式。“在獨裁專制與條件下，管理人員主要由官方正式委任。所謂委任就是把凌駕於工人之上的控制督促大權授予運用這種權力的管理人員。”“管理者的使命就在於讓工人俯首貼耳，馴服效命；管理者出謀划策，工人遵照執行。獨裁專制型行為模式乃是被麥克戈雷戈作為慣常觀念普及化了的 X 理論，實行這種模式必然導致加緊對工人的控制。”“在獨裁管理條件下，工人們的天職是唯廠主之命是從，無權參與管理，工人對操持『生殺予奪』大權的僱主賣命效力乃是天經地義。”“獨裁專制型管理模式對於完成作業任務畢竟不失為一種有用的方法，對此我們不可求全責備”（註 24）無論私營企業的出資者有沒有深刻而認真地攷慮過他們所僱用的員工中大多數是否真的在儘量避免勞動以及缺乏責任心，並且必須在強制、控制乃至懲罰之下才會進行勞動，但是在具體管理的運作上，無疑就是將管理者作為一個強制力的來源，對員工通過強制與控制，來保證勞動的順利進行。

從組織行為學的角度觀察，大陸企業特別是私營企業在管理模式上，具有發展階段或者說時代上的差距。一定程度上說，當西方在企業管理方面已經普遍認可 Y 理論，美國已經廣泛接受“支持幫助型管理模式”的時候，中國的前些年的管理模式基本上還是在對西方工業革命時期開始的“獨裁專制型”管理模式進行複製。或者說，這不僅牽扯到整個社會意識形態的進步問題，也牽涉到經濟本身的發展程度的問題。一定程度上，目前國營企業的領導者對於工人進行管理的嚴格程度甚至超過國營企業改革之前，在私營企業中這種情況更加嚴重。“它碩果纍纍，但也弊端叢生，以其高昂的‘人性損失’為代價是則是這種模式的致命弱點”（註 25）

再有，隨著大陸對籌組公司條件的放寬，以及民眾對於企業社會化和股份制的理解，很多年輕人合夥組織的高技術含量、高智力投資的公司，往往可以實行帶有比較明顯的人道型和幫助型的管理模式，也就是屬於Y理論的範疇。因為他們往往本身既是老闆也是員工，很多員工也佔有相應的股份；反映在管理上，就是相互之間支持容忍的成分較多而不是控制的成分佔主導。

## 6.11 不同管理模式適應企業的不同發展階段

管理人員的理念會影響其行為，而具體到行為模式中可以大略劃分為幾種比較典型的組織行為模式，大致上有獨裁專制型、經濟保健型、支持幫助型、協同合作型等幾種。目前在西方發達國家，由於民主理念的深入人心以及工會力量的發展和法律的進步，企業特別是具有一定規模的企業，採取第一種行為模式的應該說比例已經不是很大，而大量的管理人員已經接受了支持幫助型的管理模式。而且這種模式隨著管理人員的層級的增高，其接受度也增高。

簡單來說，獨裁專制型管理模式就是強化管理制度，對員工採取強有力控制的管理方式；經濟保健型管理模式的特點在於強調獎勵和福利，使員工減少對生活的憂慮，對組織產生依賴感；支持幫助型的特徵則是減少“管”而強調“理”，強調創造一種相互支持的氣氛來尊重人的價值，從而產生激勵作用；協同合作型是一種新型的管理模式，目前看來比較適合小規模的協作性的任務，更注重強調參與者的價值，管理者主要是協調而不是發號施令。

就美國而言，研究者多認為美國的企業管理人員已經廣泛接受支持幫助型的管理模式，儘管真正採取這種方式的比例很難判定。但是就中國大陸私營企業目前的現狀來說，無疑還是多數採取第一種管理模式，也就是獨裁專制型的管理模式。這種模式起源於工業革命時代，在當年曾經是被廣泛接受而且被證明是行之有效的管理方式，至少在組織勞動密集型的社會化大生產的有效性方面是不可否認的。中

中國大陸目前主要還是處於從農業國家轉向大規模實現工業化的階段，儘管已經有不少企業因應當代科技的發展而從事 IT、生物工程等屬於新經濟範疇或者後工業化社會的產業，但是整個社會還沒有像發達國家那樣大範圍引入後工業化社會的元素。在這種情況下，很多自發的傳統產業企業，和因為當地產業升級換代而轉移到中國大陸的境外夕陽產業企業，有不少是屬於勞動密集型的，一定程度地採納獨裁專制型的管理手段似乎是不可避免的。雖然這與現代企業管理的發展趨向有所矛盾，屬於比較落後的形態，但是在中國這個宗法宗族思想觀念依舊具有重要影響的國家，因為資金和血緣的關係、特別是管理者自身素質的原因，導致私營企業內部傾向於採用獨裁專制管理模式並不令人驚奇；甚至，這種管理方式在企業規模比較小、資金比較少、決策需要快速定案與實施的狀況下，也不失為一種最為適宜的管理模式。

這裡不是說哪一種管理模式就多麼有效，而是必須針對具體的企業規模和綜合條件。“企業要想獲得成功，必須選擇適合自己生存環境和特定歷史條件的管理模式，回答和解決好這個環境和條件提出的挑戰。成功的模式不是一成不變的。在一個特定歷史時期獲得成功的模式，在改變了的環境和條件下不一定能繼續獲得成功。因此，企業如果想不斷獲得成功，就必須隨時研究外部環境的新變化，並在必要時對內部的管理制度作相應的調整”（註 26）。具體企業在某個階段需要的管理模式是發展的，不能僵化地說哪一種管理模式就是一定最有效。很明顯，專門生產一種釘子的小工廠，如果採取一個生產飛機的巨型公司的管理方式，無疑是浪費資源、增加成本且降低了效率。具有了相當規模的飛機製造公司，如果不是實行分層管理，無疑會出現管理上的失序甚至嚴重的混亂。

## 6.12 外來管理理念與模式需要顧及宗法宗族思想觀念

外來文化與當地特有文化的相互妥協，是外來文化進入其他地域并獲得發展的重要條件；這一點，已經被廣泛承認。如同當年印度傳

入中國的佛教和歐洲傳來的天主教一樣，“佛教是主張無父無母的，但佛教自漢末傳入中國以來，善男信女一方面供奉著菩薩，一方面也供奉著祖先。天主教是一神教，十六世紀下半葉歐洲傳教士利瑪竇等人來華傳教，為了吸引更多的人入教，不得不尊重華人習慣，變通原來的傳教方式，允許中國教民保持原有的祭祀祖先等習慣”（註 27）

具體到外來管理理念和管理模式在中國企業的應用，同樣需要對中國傳統文化加以某種程度的合理妥協。對於準備進入中國和已經進入中國的跨國公司來說，如果想要比較順暢地將公司原有的企業文化特別是管理文化帶入其在中國設立的企業，一定要對中國的文化特質特別是宗法文化擁有清晰的認識。有學者認為：“美國的傳統管理，重理性分析，重嚴格管理，有見物不見人的傾向，我們不能照搬；日本的管理，重情感，重人際關係的微妙性，有濃厚的家族色彩，我們也不能照搬”（註 28）其實對中國的私營企業來說，宗法宗族思想觀念影響之下的企業管理特徵，短期也不太可能完全消除，因此如何與外來的管理文化、管理經驗、管理模式相互妥協與融合，也是值得研究的。

一個多元化國家的人民，所受到的文化影響也必然是多元的；對於中國這個擁有五十六個民族、歷史上大量吸收外來文化的國家，既擁有本體文化的特質、也吸納一些外來文化內涵是不足為奇的。因此，想要精微地區分何種行為和思維特徵是受何種文化影響，是具有比較高的難度的，比如我們很難精確地劃清儒家思想和宗法宗族思想觀念的具體界線，只能從基本取向上確認類別。在這裡有必要引用香港大學心理學系高尚仁教授和香港大學管理學系伍錫康教授的觀點和對東西方在行為傾向和組織概念方面的對比。他們認為，很多學者認為西方社會形態及價值觀，較強調個人之獨立性、多變性、自我表現、競爭能力、成就感，並以酬償為取向，以小孩年青人為重心；相反地，東方文化所表現之行為與形態傾向，則是反映了依賴、順從、自我壓抑、服從，並以懲罰為取向，以父母年長者為重心。因此在組織管理之哲學方向，東西文化很容易給人以“兩極化”之印象。例如：

在西方文化下，組織哲學多愛強調每項個體平等，要求個體獨立、能力強、自我發展與自我表現的原則心態。相比之下，在東方文化及社會裡，組織哲學是倡導整體之協調綜合制度，而注意個體之相互平等，以及團體和諧與團體發展等。

表 7  
東西行為傾向與組織概念比較

西方	東方
( 行為傾向 )	
個人取向	群體取向
主張平等	權威服從型
內控型	外控型
積極主動	含蓄被動
喜歡變動	傳統保守
獨立	依賴
外向、自我	自我壓抑、喜歡一致
( 組織概念 )	
強調個體平等	強調相互關係
尊重個體獨立	尊重人本集體觀念



重視個人能力	重視個體在群體之位置
追求自我成長	追求群體發展

註：選自高尚仁、伍錫康“中西文化與組織管理”，載《東方文化與現代企管》

羅賓斯 (Robbins, 1990) 認為，管理人員可以改變其行動以便與環境相配合，或者試圖改變環境，以期較好地配合組織本身的能力，從而消滅環境的不確定性（註 29）。對於移植西方管理模式到中國大陸的具體企業進行實際運作來說，似乎上述兩種改變都是缺一不可的，我們從高尚仁、伍錫康教授在前面的對比就可以得出這個結論。西方管理模式所表達出來的理念同中國傳統觀念中的宗法宗族思想觀念之間的差異或者說矛盾是顯然存在的，在引進西方現代管理模式的時候，如果忽視其存在必然會導致矛盾的激化從而造成所移植管理模式之效能的降低和資源的浪費，因此管理者需要對於西方管理模式進行一定程度上的變通，使之與宗法宗族思想觀念儘量減少過激的衝突；同時，西方的管理理論與模式已經在相當長的實際運作中證明其合理性和高效，因此管理者同樣不可以因為中國人的宗法宗族思想觀念而一味退讓，而應該針對其中的不合理成分加以堅決但是循序漸進的改變，以期真正逐步使中國的企業管理達到現代企業制度的要求。

以“跨文化管理”的觀點來說，中國民眾心中的宗法宗族思想觀念對於企業組織，無疑是一種不可忽視的文化心理因素，而且必定會對企業人員的行為規範產生影響，從而對於具體組織的結構和效率產生影響。很多學者的研究和企業家的經驗也表明，“跨國公司雖然試圖將其同一準則強加於它所有的分公司，但是民族文化和價值觀會堅持存在”；而且，“跨國公司堅持將其子公司加強統一的組織準則，會帶來降低士氣和效率的危險”（註 30）。

### 6.13 傳統文化需要重視但不可完全妥協

由於中國文化背景的特殊，不少在相對完善的市場經濟條件下已經被證明是行之有效的西方管理理論或方法，在以中國大陸員工為主體的企業中，運作得並非十分順暢。不少在外企工作的員工，經常用“不摸門”來形容境外主管與他們之間發生的一些在中國大陸人看來完全可以避免的管理行為方面的衝突。

相信也正是因為對引進西方管理經驗的過程中出現的問題有深入觀察與研究，中共十五大的政治報告在提倡和鼓勵引進先進的企業發展模式和管理經驗的同時，對於傳統文化、傳統心態的兼顧是非常明顯的，這也是為什麼提出一個與計劃經濟思想格格不入、並不指明發展的模仿對象、在概念上相對模糊的「建立現代企業制度」的重要原因。應該說，“一個社會與其過去的紐帶關係不可能完全斷裂，它是社會的本性固有的，不能由政府法令或旨在專門立法的公民‘運動’所創設”（註 31）。“傳統內容的豐富性所形成的強大社會力量，迫使任何轉型社會的控制主體都不可輕視傳統。”“傳統力量的強大決定了轉型社會必須借助於傳統力量，忽視傳統力量和全面反對社會傳統的轉型，都是不能成功的。”（註 32）

正是由於中國的國家管理者們注意到了傳統的力量，並且確認西方管理制度並不完全適合“比葫蘆畫瓢”照搬照用到中國大陸、對中國大陸的企業管理模式進行大規模的改造，才不再急進地肯定某一種企業管理模式加以全面推廣，或者武斷地否定某一種企業管理模式而加以全面禁止，而是希望能夠通過眾多企業多種多樣的探索使外來管理文化與中國的傳統文化儘量有機地結合，減少消耗，體現市場經濟體制的精髓。

中共最早正式提出“現代企業制度”是在十四屆三中全會，在該次全會通過的《中共中央關於建立社會主義市場經濟體制若干問題的決定》中有這樣的表述：“建立現代企業制度是發展社會化大生產和市場經濟的必然要求”。但是當時對於什麼是“現代企業制度”並沒有一個明確的概念，大陸的學界曾經對此進行過長時間的論證。有學者認為，“現代企業制度”的核心內容是，一，規範和完善的企業法

人制度；二，嚴格而清晰的有限責任制度；三，科學的企業組織制度；四，科學的企業管理制度；五，它的運行環境是市場經濟體制；六，它的生產技術條件是社會化大生產（註 33）。以今天看來，這個描述只是以不指明的語言表示，來解畫當代發達資本主義國家的企業模式，似乎已經有些歷史的味道了；更重要的是，這種揣測性的解畫基本上沒有攷慮傳統文化因素，也沒有表達出該概念是一個具有不斷發展之內涵的概念，可以說權變由於而深刻不足。但是即使按照這樣的標準，還是可以發現很多中國的國營企業與當時解畫“現代企業制度”的標準還有相當的距離，更不用說大量的私營企業了。這也就間接地說明，中國大陸在引進境外先進的企業管理模式的時候，不能與大陸自身的傳統文化包括習慣過分妥協，而要認清中國傳統文化中存在的不利於實現現代企業制度（包括管理）的地方，並實施循序漸進但迅速堅定的改善。

值得注意的是，具體人文環境的變化，也可以強烈地減弱原有文化傳統的作用。筆者二零零二年六月在加拿大訪問的企業家就表示，雖然加拿大華商多數在企業規模小的時候往往都是家族生意，親友參與的狀況也比較普遍，但是對那些已經形成一定規模的華商企業來說，他們更加傾向於規範化、制度化，擺脫過多的家族色彩；有的華商甚至不愿聘請喜歡講究人情、關係的華人勞工。從這種狀況我們可以看出，當具體人文環境發生巨大變化之後，傳統文化包括宗法文化對華人的思維和行為特徵的影響會有明顯的弱化；換句話說，當中國的民主、自由、平等觀念真正得到充分的肯定，宗法宗族思想觀念的影響在未來必定只能是多元文化的一種，甚至會變得可以忽略不計。

#### 6.14 語言否定與行為否定的差距

很多私營企業誕生之初就伴隨著受到宗法宗族思想觀念影響的家族式威權化管理，其實在一定的規模、一定的外部條件狀態之下，很難說家族式威權化管理不是一種富有成效的管理方式，至少於企業

的開辦初期在減少成本、提高效率、降低內耗、保守秘密等方面的優點是顯而易見的。但是當企業發展到一定規模，無論在資金利用、技術檔次都已經與當初的小本經營不可同日而語的時候，家族式威權化管理就會逐步突顯私營企業在決策科學性、公平原則方面的弊病，這直接影響到私營企業能否保持市場優勢和獲取真正優秀的技術和管理專才。

根據《浙江省七百家私營企業精神文明建設的調查與思攷》，其中 74.7% 的經營者對家族管理持否定態度，有 55.4% 認為家族管理不「符合現代企業的要求」；而只有 25.2% 的經營者贊成家族制，主要的理由是「比較放心」和「便於管理」(註 34)。

從調查的結果看，不贊成家族管理的是大多數，但是現實情況與這種觀點恰恰是相反的，大多數私營企業特別是其中的中小企業，家族化管理的百分比是佔大多數的。因此一定程度上說，眾多的私營企業主們雖然其中不少人已經認識到了家族管理對企業未來的發展具有潛在的威脅，但是在具體操作的層面，則很難擺脫家族利益的深重影響。因為，私營企業畢竟是根據私人佔有更多財富、獲取更大的安全感與心理滿足這些基本欲望而開始創業的，當一個企業經過艱苦的催生與成長過程並形成相當的規模之後，要私營企業主將經營權讓給別人是比較困難的第一往往是自己不放心，對放權後的企業運作帶有相當程度的顧慮；第二是涉及私營企業主的自信以及自尊的問題 - 自己既然能夠將這個企業從小帶大，儘管知道企業的進一步發展需要更加專業的知識和技術，但是作為一個創辦并發展了企業的管理者，承認自己在管理上不如別人，在心理這一關很難通過。這也是為什麼私營企業往往在發展到一定的規模之後，難以取得突破的重要原因。

其實很多私營企業主都已經意識到，制約企業進一步發展的一個重要原因是家族管理；宗法宗族思想觀念使得作為企業創辦者的投資人及其親屬、友人，將整個企業視為自己的王國，私營企業主作為所擁有的企業這個現代「家族」的“宗子”和宗族中最重要的“族

長”，在心理上具有很大的滿足感，而這種滿足感往往是排他性的，先居其位者很難容忍後來者的威脅，讓自己拱手退出已經據有的優越位置更是十分困難的；且往往在受到挑戰時，反應更是強烈。這與國際政治學中當後起的強權在實力和行為上迫近原有的強權時，最容易發生衝突的道理是一樣的。

雖然很多私營企業主承認家族管理、宗法意識對企業的長遠發展不利，並且表示儘量改變這種狀況，但是語言否定和行為否定是有相當的距離的，就如同協議投資金額與實際投資金額一樣，前者總是比後者大得多。解思忠說：“改革開放到了今天，人民都是言必稱改革，誰也不肯背上‘因循守舊、安於現狀’的保守名聲；然而，在人們的潛意識裏，往往還把一些延續至今的規矩視為慣例，理所當然地再延續下去。我們的國民對於歷來如此的東西，有一種深深的信任，認為一改變經過前人屢試不爽的規矩就可能出亂子；對於習以為常，有一種深深的惰性，覺得一改變駕輕就熟的東西就只得重新去熟悉，還不如按照老規矩穩當。目前農村的一些耕作、養殖方式，以至於所使用的犁、鋤等農具，都是歷千百年而無大變；漢代發明的耬車、翻車，一直沿用到現在”（註35）。

可以說，宗法宗族思想觀念帶來的獨尊與獨佔心態不解決，就很難在公平競爭這個市場經濟的基本原則面前順暢而持續地協調私營企業內部所面臨的決策掌控、組織架構、人力資源安排等問題；特別是當私營企業需要特殊人才為企業的進一步發展提供特殊技能的時候，如果私營企業主包括企業中重要的家族成員不能對那些特殊人才給予「相應的平等」（而這往往在私營企業難以做到以至於專才流失），就會造成企業現代化技術和管理能量的喪失，對整個企業造成損害。實際上，很多中國大陸的私營企業在最初一段時間的成功之後逐漸下滑，往往就與不能平等地對待企業在發展到一定階段後已經成為企業運作與發展之必須品的具備較高管理能力的專才，有著很大的關係。從西方國家的很多成功例子也可以看出，家族化與現代化具有一定的矛盾，如何解決家族控制與任用專才的關係，也是發達資本主

義國家家族企業所面臨的重要問題。世界上很多著名公司就是在逐漸脫離家族完全控制的過程中得到迅速的發展的，如美國著名的大公司杜邦，就是逐步從純粹的家族公司轉向現代化企業的典型。

另外，筆者利用參加二零零二年五月底在加拿大召開的“加入WTO 後的兩岸關係”研討會的機會，訪問了少量加拿大華商。從訪問中發現，人文背景的轉換，很容易將中國傳統文化的影響擺脫。據溫哥華商人、加拿大和統會會長梁偉洪先生稱，當地華商雖然做小生意時具有明顯的家族特質，但是具有一定規模的企業就採取現代企業管理。他自己以前的船廠擁有七十多人，其中沒有什麼員工屬於近親的關係。而他弟弟現在僱用了二、三百人，不僅沒有家族化色彩，甚至該企業更加傾向於使用歐美員工特別是東歐員工，企業中基本沒有所謂親疏的問題，賞罰分明。另外美華企業有限公司總經理嚴潔華也對本人表達了類似的觀點。他們都認為，在海外華人企業中很少涉及所謂的儒家管理理念，華人第二代對儒家瞭解得更少，但中國人家族中傳統的尊長觀念還是比較明顯。做小生意的華商的家族色彩是很明顯的，但是一旦企業需要僱用大量員工的時候，他們更願意根據現代企業制度來控制企業運作，而很少將他們本身都不明白的儒家思想主動帶入企業管理之中。

## 6.15 總結

本章具體分析了宗法宗族思想觀念在私營企業管理中的主要表現形式和範圍，比如在決策掌控、組織架構、人力資源等方面的表現特徵，並分析了宗法宗族思想觀念對私營企業管理發生影響的利弊。同時，本章強調了宗法宗族思想觀念的影響不是單向的，因為必須有相應的受眾才能達到有效的互動，中國民眾深受宗法宗族思想觀念的影響，乃是企業主順利實施威權管制的重要基礎，甚至在一定程度上對企業主的威權具有彰顯和推動作用。

這裡需要強調的是，我們除了應該正視宗法宗族思想觀念對私

營企業管理產生的負面影響之外，也應該重視其積極的作用。特別是在中國被認為正逐步取代日本成為世界工廠的今天，我們有必要也有理由攷慮中國大陸取得經濟長期高速發展的內在文化因素。如果說中國民眾具有高於歐美但是低於日本的集體主義，和高於日本但是低於歐美的個人主義，而在社會化大生產需要較高集體主義、新經濟需要更多的個人主義的情況下，當我們正處在從傳統大工業向新經濟時代過渡階段的時候，兼有適度的集體主義和適度的個人主義的中國大陸，是否在文化特質方面更加適應這種過渡的時代，從而在經濟發展方面支撐了長期的高速增長呢？

為了強化對本章的分析，本文在第七章將進行比較簡單的定性分析，以便我們從實證的角度來觀察宗法宗族思想觀念對私營企業管理的影響。

**【附註】：**

- (1) 羅銳韌主編，《哈佛管理全集》，企業管理出版社，1998年12月第2版第2次印刷。
- (2) 郭梓林著，《企業遊戲 - 近距離文化觀察》，三聯書店，2000年7月第1版第1次印刷。
- (3) 羅銳韌主編，《哈佛管理全集》，企業管理出版社，1998年12月第2版第2次印刷。
- (4) 轉引自張厚義等主編，《中國私營企業發展報告》(1978 - 1999)，社會科學文獻出版社，2000年3月第1版。
- (5) 中央電視台2000年9月2日上午經濟半小時節目。
- (6) 毛三元著，《中國私營企業》，武漢出版社，1998年第1版第1次印刷。
- (7) 同上。
- (8) 《商界》1999年第12期。
- (9) 張厚義等主編，《中國私營企業發展報告》(1978 - 1999)，社會科學文獻出版社，2000年3月第1版。
- (10) 何洋著，《中國的私營公司運籌學》，蘭州大學出版社，1998

- 年第 1 版第 1 次印刷。
- (11) 轉引自張厚義等主編，《中國私營企業發展報告》(1978 - 1999)，社會科學文獻出版社，2000 年 3 月第 1 版。
- (12) 毛三元著，《中國私營企業》，武漢出版社，1998 年第 1 版第 1 次印刷。81 頁。
- (13) 《商界》1999 年第 12 期。
- (14) 張厚義等主編，《中國私營企業發展報告》(1978 - 1999)，社會科學文獻出版社，2000 年 3 月第 1 版。
- (15) 劉可復、饒美蛟，“香港華資銀行的經營與競爭策略”。載蔣一葦、閩建蜀等著《古代管理思想與中國式管理》，經濟管理出版社，1989 年第 1 版。
- (16) 羅銳韌主編，《哈佛管理全集》，企業管理出版社，1998 年 12 月第 2 版第 2 次印刷。547 頁。
- (17) 《中國第二步改革戰略》斯蒂格利茨，世界銀行副行長兼首席經濟學家，轉引自張敏傑主編，《西方專家為中國診斷》，長春出版社，1999 年 9 月第 1 版第 1 次印刷。
- (18) 楊國樞、鄭伯壘著，《對後儒家假說的一項微觀驗證》，轉引自蔣一葦、閩建蜀等著，《古代管理思想與中國式管理》，經濟管理出版社，1989 年第 1 版。
- (19) 饒美蛟、陳纘揚等編著，《企業管理學導論》，商務印書館，1981 年 8 月第 1 版，1998 年 4 月第 15 次印刷。
- (20) 哈耶克著，《通往奴役之路》，王明毅等譯，中國社會科學出版社，1997 年第 1 版第 1 次印刷。
- (21) 哈耶克著，《致命的自負》，馮克利等譯，中國社會科學出版社，2000 年 9 月第 1 版。
- (22) 劉澤華著，《中國的王權主義》上海人民出版社 2000 年 10 月第 1 版第 1 次印刷。
- (23) 羅銳韌主編，《哈佛管理全集》，企業管理出版社，1998 年 12 月第 2 版第 2 次印刷。



- (24) 同上，487 頁。
- (25) 同上。
- (26) 王一江、孔繁敏著，《現代企業中的人力資源管理》，上海人民出版社，1998 年 8 月第 1 版第 1 次印刷。
- (27) 馮爾康、閻愛民著，《中國宗族》，廣東人民出版社及華夏出版社，1996 年 7 月第 1 版。
- (28) 何洋著，《中國的私營公司運籌學》，蘭州大學出版社，1998 年第 1 版第 1 次印刷。451 頁。
- (29) 羅賓斯，轉引自饒美蛟、劉忠明主編，《管理學新論》，商務印書館，1996 年 8 月第 1 版第 1 次印刷。
- (30) 饒美蛟、劉忠明主編，《管理學新論》，商務印書館，1996 年 8 月第 1 版第 1 次印刷。
- (31) 希爾斯著，《論傳統》。轉引自陳晏清主編，《當代中國社會轉型論》，山西教育出版社，1998 年 8 月第 1 版第 1 次印刷。
- (32) 陳晏清主編，《當代中國社會轉型論》，山西教育出版社，1998 年 8 月第 1 版第 1 次印刷。
- (33) 劉巨欽編著，《企業股份制與資產重組》，中國經濟出版社，1997 年 11 月第 1 版第 1 次印刷。
- (34) 張厚義等主編，《中國私營企業發展報告》(1978 - 1999)，社會科學文獻出版社，2000 年 3 月第 1 版。
- (35) 解思忠著，《觀念的枷鎖》，上海人民出版社，1998 年 12 月第 1 版，12 月第 2 次印刷。

## 第七章

# 問卷調查顯示的特徵

### 7.1 引言

本論文是採取定性分析的方式，就宗法宗族思想觀念對中國大陸私營企業管理產生的影響進行分析；但是為了更有說服力，筆者在本章進行一點簡單的定量分析，作為定性分析的輔佐。

筆者根據導師的指導，在不同的大陸省市（主要是山東省、北京市和河北省、廣東省）進行問卷調查，從問卷發出到全部回收不超過四個半月，共向當地私營企業主發出問卷約一百三十份，收回六十八份，回收率為 52.3%。其中企業員工人數在一百以下的有四十二份，

人數在一百以上的為二十六份，人數最多的企業擁有員工八千五百人（見表 7 與表 8）。

在設計問卷的時候，已經攷慮到與宗法宗族思想觀念可能對私營企業管理產生影響的問題，主要涉及企業管理與親友的關係、對管理權的重視程度、對制度化的認識程度等等；其中較多的部分是性質選項，少部分是程度選項。問卷設計時主要參考《中國私營企業年鑑》的書籍涉及的調查表格，也攷慮到採用內地人比較容易接受的問題。且在問卷發出之前，請北京和山東各一名私營企業主進行問卷設計測試，其中“慈不帶兵”一項是根據北京一位企業主的意見增設的。就有關問題涉及的宗法宗族思想觀念，可以進行一個簡單的表列：

表 8  
問卷內容與宗法宗族思想觀念之基本聯系

問卷內容	對應的宗法宗族思想觀念
打虎要靠親兄弟	對家人、宗親的高度信任
慈不帶兵	包涵不可手軟、權威化傾向
血濃於水	企業主對血親、宗親的認同
老鄉三分親	地緣、鄉黨容易聚集
在家靠父母在外靠朋友	與泛血親化有關
親友在創業上的幫助	對宗親、姻親的信任
人事部傾向於什麼人負責	垂直管理 - 威權 - 中層架構缺損
制度化的缺點、優點	宗法威權 - 高度集中的決策掌控
管理權下放對象	對宗親、姻親的信任
管理方面主要依靠	決策掌控 - 威權
選擇親友參加管理的主要原因	對宗親等的信任 - 可致任人唯親

最初企業重要決策誰決定	威權 - 高度集中的決策掌控
最初選擇親友加入企業的原因	對親友的信任 - 企業家族化

以上問卷內容只是問卷的部分問題，此處僅僅為舉例，詳見附表

雖然本人力圖將調查的地域儘量分散，以使調查的隨機性提高，但是由於個人的組織能力和經濟能力有限，難以發出很大數量的問卷；加上大陸相關規定的限制使得在山東和北京已經完成的四十餘份調查表在向香港（境外）郵寄的時候丟失，因此未能取得一個比較滿意的調查表回收數量。與前些年中國社會科學院通過政府力量在全國範圍內所進行的超過千家私營企業的調查相比，由於數量的關係，精確度方面無法相比，因此此處的定量分析只能作為本文所做之定性分析的一個簡單補充。

表 9

樣本公司所在地區

地點	企業數	（百分比）
深圳	10	14 . 7
山東	30	44 . 1
雲南	1	1 . 5
河北	6	8 . 8
北京	19	27 . 9

廣東	1	1.5
湖南	1	1.5
總數	68	100.0

表 10

樣本公司員工人數

員工數	企業數	(百分比)
5 - 50	31	45.6
51 - 100	11	16.3
101 - 200	8	11.9
201 - 500	8	11.9
501 - 1000	0	0
1001 - 3000	5	7.3
3001 - 5000	2	3.0
5001 - 8500	2	3.0
總數	68	100.0

本人根據受調查私營企業所從事行業，分為製造業、服務業、農牧業、其他等四類（詳見表 11）。為了便於比較，在統計時將技術含量較低、較為傳統的行業劃在“傳統產業”的部分，而將技術含量較高、較為新興的行業劃在“新興產業”的部分。但是由於製造業中既有科技含量比較高的如電子產品製造，也有科技含量比較低的如成衣等，因此在統計時根據具體情況分類。此處對上述兩類都進行分別統計處理，並最後將全部六十八份問卷進行綜合統計。

表 11

### 樣本公司行業性質

行業	企業數	(百分比)
<b>製造業</b>		
成衣、編織	3	4.4
建築材料、傢俱	8	11.8
煤炭業	3	4.4
食品加工	4	5.9
機械、電子產品、電腦	7	10.3
化工	4	5.9
醫療設備	1	1.5
其他製造業及物料生產	10	14.7
<b>服務業</b>		
汽車維修業	3	4.4
運輸業	1	1.5
酒店餐飲、旅遊、娛樂	7	10.3
物業管理、物業投資	1	1.5
媒體、廣告	3	4.4
信息、諮詢、顧問	3	4.4
信息科技、軟件工程	2	2.9
電訊服務業	1	1.5
其他	6	8.8
農牧業	1	1.5
<b>總數</b>	<b>68</b>	<b>100.0</b>

經過嶺南大學提供的相關分析軟件，對問卷進行分類統計和綜合統計，根據計算出的平均值、標準差、關聯系數、TAU 系數等數據，對從事“新興產業”、“傳統產業”的私營企業之間“存在統計上的

差異”的問題進行對比分析，對“不存在統計上的差異”的問題則進行共同傾向的分析，從而佐證宗法宗族思想觀念對私營企業管理的影響，以便支撐本人在前面所進行的定性分析。

在這裡必須強調的是，本文為了便於探討的原因，將宗法宗族思想觀念對私營企業管理的影響，主要集中在高度專斷的決策掌控、中層缺損的組織架構、任人唯親的人力資源管理等幾個方面；因此，在本章的問卷設計以及分析論述之中，也是依循這一思路來進行的。也就是說，宗法宗族思想觀念中的重視威權、重視與信任宗親、重視泛血親化的特徵，反映到具體的私營企業管理之中，就容易產生決策高度集中且往往自信甚至專斷、高度信任親友、對制度化有所抗拒、垂直管理等現象。

## 7.2 相關平均值顯示之內涵

根據調查問卷中可以進程度比較的問題，我們可以對下表 12 中的八個問題計算出的平均值進行分析，並配合標準差來推斷從事傳統行業的私營企業主在對親友的態度上，與從事新興行業的私營企業主有何不同。

表 12

## 傳統企業與新興企業平均值之比較

問卷問題	傳統企業	新興企業	兩平均值存有統計上的差異 <sup>1</sup>
親友在創業上的幫助	3.53* (0.94)	3.64* (1.14)	沒有
國際與國內競爭的差距	2.02* (0.91)	1.77* (0.97)	沒有
打虎要靠親兄弟	4.09* (0.89)	3.45* (1.26)	有*
慈不帶兵	4.37* (0.88)	3.77* (1.15)	有*
血濃於水	4.11* (0.97)	3.50* (1.19)	有*
老鄉三分親	3.43* (0.81)	2.57* (1.12)	有*
在家靠父母在外靠朋友	3.72* (0.69)	3.19* (1.21)	有**
一個好漢三個幫	4.39* (0.71)	4.27* (0.63)	沒有

1. 傳統企業與新興企業的兩組平均值已經 Levene's Test (取 5 % 顯著水平) 檢定有關變異數是否同質(homogeneity of variance), 若變異數出現不同質情況, 有關 t 值將作適當校正。
2. 有關平均值的差異檢定以 t Test 進行;「\*」代表達致 5 % 顯著水平,「\*\*」代表達致 10 % 顯著水平。
3. 括號內數字為標準差 (standard deviation), 沒有括號的數字為平均值。
4. 平均值以 1 分最低, 5 分最高。在“親友在創業上的幫助”欄涉及“重要性”, 5 分代表“極重要”, 1 分代表“極不重要”;在“國際與國內競爭的差距”欄涉及“差別性”, 5 分代表“差別極大”, 1 分代表“基本沒有差別”;在後 6 欄涉及“認同性”, 5 分代表“十分認同”; 1



分代表“極不認同”。

八個問題的平均值中，有五個具有統計上的差異；而其中四組平均值具有顯著差異（達百分之五之顯著水平）的問題，都與宗親、血親、威權和鄉黨有一定的關聯。

其中“打虎要靠親兄弟”涉及私營企業主對家人、宗親的信任態度。其中從事傳統產業的私營企業主在此項上的平均值高於認同、靠近十分認同；而從事新興產業的私營企業主在此項上的平均值高於略認同，靠近認同。這一方面說明兩類私營企業主對宗親的信任度都比較高，都超過了平均值的中線。從平均值的差異檢定中，我們可以發現，傳統企業對宗親的信任度較高。

“慈不帶兵”涉及私營企業管理中嚴格管理的問題，但是其中也包括“我說了就算”的威權內涵，此項目的增加源於問卷測試時一位私營企業主的建議。從平均值來分析，從事傳統產業的私營企業主對此項的認同度更高，以五分最高計，已經達到 4.37；而從事新興產業的私營企業主對此項的認同度也超過中線接近認同 3.77（認同為 4）因此可以說，無論從事新興產業還是從事傳統產業的私營企業主對此項的認同度都比較高，顯示私營企業主普遍比較重視自己在企業中的權威，因此私營企業管理中也比較容易出現威權過重的現象。從平均值的差異檢定中，說明從事傳統產業的私營企業主受到宗法宗族思想觀念強調嚴厲與威權之傾向的影響比較大；另一方面也似乎可以暗示，從事新興產業的私營企業主因為平均教育水準相對較高，因此比較容易接受平等的觀念，在企業管理中對個人威權比較克制。

“血濃於水”涉及私營企業主對血親、宗親的認同，可以擴延到信任度、人力資源管理上會否任人唯親等問題。從平均值的差異檢定中，可以看出從事傳統產業的私營企業主對此項的認同度，較從事新興產業的私營企業主具有更高的認同度。這在一定程度上可以說明，從事傳統產業的私營企業主相對更加重視血親的力量，在企業管理中

特別是人力資源管理中，更加傾向於對血親、宗親的信任；換句話說，從事傳統產業的私營企業主在管理上更容易受到血親、宗親的影響，也容易導致人力資源管理方面任人唯親的現象出現。

“老鄉三分親”涉及地緣關係的成分比較多，而宗法宗族思想觀念與親緣和地緣的關係是十分密切的。而且，中國大陸在農村勞動力開始大量流動時，由於對戶籍制度的衝擊很大，對社會管制造成了一定的困難，因此就提倡“離土不離鄉”地從農村向鄉鎮企業（其中很大比例演變為私營企業）轉移農村勞動力，這就為農民所熟悉的宗法宗族思想觀念向私營企業的直接轉嫁，提供了便利。從平均值的差異檢定看，從事傳統產業的私營企業主對此項的認同度明顯高於從事新興產業的私營企業主，因此可以推論，從事傳統產業的私營企業主相對更加重視與血緣關係有某種程度的類似的地緣關係。

“在家靠父母在外靠朋友”，涉及企業主對宗親、血親乃至泛血親化的認同。中國人由於長期受到宗法宗族思想觀念的影響，習慣於用血緣關係強化、密切朋友和上下級之間的關係，也就是通過泛血親化的方式擴大宗法宗族的力量。朋友可以說廣義上的朋友，但是當關係密切到一定程度時，中國人特別是受教育程度較低，或者受傳統江湖習俗影響較重的人往往喜歡用泛血親化的方式來改造單純的朋友關係，這也是中國人喜歡稱兄道弟的重要原因或者說傳統文化因素。從此項的平均值來看，我們很容易發現無論從事傳統產業的私營企業主、還是從事新興產業的私營企業主，對此項的認同度都超過中線，這說明兩類私營企業主都可能受到泛血親化的一定程度的影響。而從平均值的差異檢定來說，傳統企業受泛血親化的影響較大。

“親友在創業上的幫助”，涉及對親友的信任度問題。因為中國私營企業一直處於理論滯後、“摸著石頭過河”的狀態，早期私營企業主因為政治風險、灰色利潤等問題，對企業內部的保密性高度重視，因此吸納親友參與是比較普遍的現象。從平均值來看，無論從事傳統產業的私營企業主，還是從事新興產業的私營企業主對此項的認

同度都超過中線，超過“略重要”且更加靠近“重要”，說明兩種類型的企業主對親友幫助創業都有比較相似的看法，也表明兩類企業主對此問題有著共同的認同感。

“一個好漢三個幫”涉及企業主在管理方面對他人的重視程度。從平均值的分析看，無論從事傳統產業的私營企業主、還是從事傳統產業的私營企業主對此項的認同度都非常高，超過“認同”（4分）而趨向“十分認同”（5分）。從這種相對集中的高度認同來分析，可以推斷兩類私營企業主都認為僅僅靠企業主個人的能力，在企業決策和企業管理上會受到一定的限制，因此他們也需要其他人特別是專業人員的協助。這種傾向，有助於私營企業在企業主認為適當的時候，吸納不屬於宗親的專才加入企業管理和運作，幫助私營企業在發展到相應的規模時實現制度化管理；這樣在一定程度上可以削弱宗族成員包括私營企業主個人在內的家族影響，也就相應降低了宗法宗族思想觀念中威權因素對私營企業主的影響。

### 7.3 中層架構缺損之統計數據分析

部分數據在統計上具有差異性，本文用以說明從事傳統產業的私營企業主與從事新興產業的私營企業主對企業管理的態度差別，以及他們所受傳統文化特別是宗法宗族思想觀念的影響。而部分數據在統計上不具有差異性，本文就用作共同傾向方面的分析。

表 13  
人事部傾向於甚麼人負責  
(百分比)

	自己	親戚	朋友	人事管理專才	總計	傳統與新興產業存在統計上的差異
傳統產業	50.0	6.8	6.8	36.4	100	

新興產業	27.3	4.5	9.1	59.1	100	有**
綜合統計	42.4	6.1	7.6	43.9	100	

說明：

1. 有關檢定以關聯係數 (measures of association) 為基礎，測試產業類型是否在企業管理項目上存有不同表現。檢定方法主要採用概似比卡方檢定(Likelihood Ratio Chi-square Test) 和 Tau 係數為判斷根據。

2. 「\*」代表達致 5% 顯著水平，「\*\*」代表達致 10% 顯著水平，「\*\*\*」代表達致 15% 顯著水平。

3. 表格內數字為百分率 (%), 並以「產業類型」為軸展列各類項目分配。

從表 13 中有 數字可以發現，從事傳統產業的私營企業主在對人事部的管理上更加傾向於自己親自管理，而從事新興產業的私營企業主（加 的數字）則傾向於有人事管理專才進行管理。相對而言，在人力資源管理方面，從事傳統產業的私營企業主比較傾向於自己親力親為，主導人力資源的運作，這在一定程度上容易受到人際關係如宗親、姻親、朋友的影響；而從事新興產業的私營企業主比較願意將人事部的權力下放，可以較好地避免過多人情因素的影響，從長遠來說有利於吸納企業真正需要的人才。

對於私營企業來說，在市場經濟條件下擁有僱主的身份，無疑是一種權力的象徵；而能夠掌控人力資源，無疑對於企業內部普通員工意味著生殺大權。從上面的數據看，從事傳統產業的私營企業主更加傾向於自己主管人事部，一定程度上可以推斷其宗法威權意識相對較強。

表 14

### 企業制度化的缺點

（百分比）

	效率低	執行命令慢	決策過程掣肘	員工有抗拒情緒	總計	傳統與新興產業存在統計上的差異
傳統產業	2 . 2	28 . 9	55 . 6	13 . 3	100	有**
新興產業	14 . 3	33 . 3	28 . 6	23 . 8	100	
綜合統計	6 . 1	30 . 3	47 . 0	16 . 7	100	

同表 13。

企業管理一旦實施制度化，在正常情況下必然會對非正常運作包括特權有所限制；這對於比較習慣於個人親力親為的私營企業主來說，無疑是對其個人權威和管理習慣的一種沖擊。我們從表 14 中加的數字可以發現，從事傳統產業的私營企業主對制度化有著較強的抵觸情緒，認為制度化會對其決策過程產生較多的不利影響。相對而言，從事新興產業的私營企業主對制度化的較為容易接納。

可能是私營企業者多數在最初階段都習慣於垂直管理的關係，他們都在一定程度上（加的數字）認為企業管理的制度化會導致執行命令慢，也就是在一定情況下會影響效率，但是兩種企業主的認識角度有區別。因為，從事新興產業的私營企業主認為執行命令慢，只是一種效率問題；但是從事傳統產業的私營企業主認為制度化會對決策過程掣肘，乃是對企業決策和發展極具破壞性的問題。因此可以推斷，從事傳統產業的私營企業主對企業制度化具有更強的抵制態度。這從一定程度上表明從事傳統產業的私營企業主對自我尊嚴更加重視，更加享受企業出資人帶來的“企業宗主”地位。

表 15

### 企業制度化的優點

（百分比）

	易於管理	富有條理	責任分明	員工有積極性	總計	傳統與新興產業存在統計上的差異
傳統產業	6 . 8	56 . 8	34 . 1	2 . 3	100	有*
新興產業	15 . 0	25 . 0	60 . 0	0	100	
綜合統計	9 . 4	46 . 9	42 . 2	1 . 6	100	

同表 13。

從表 15 加 的數字可以看出，兩種類型的企業主對制度化之優點的認識具有較為明顯的差別。一個企業日常運作的效率，往往取決於企業內部管理的責、權、利是否明晰，尤其是責任的歸屬是否明確。從表中可以發現，從事新興產業的私營企業主對於企業制度化之優點的重視，集中在“責任分明”一欄（加 的數字），這說明這一類企業主對於制度化的認識層次要深於從事傳統產業的私營企業主；因為他們側重的是制度化能夠對整個企業的規範化運作所帶來的影響，採納制度化管理的目標相對來說更加明確。

而從事傳統產業的私營企業主對於企業制度化之優點的重視，集中在“富有條理”一欄，應該說，這只是企業實行制度化、明確了責、權、利之後的一個必然現象，但並非最能夠體現制度化管理之優點的結果。

這種差別，或許可以反映出兩類私營企業主由於平均受教育水準的限制，在吸納更加合理的管理模式方面，不僅是心態存在問題，在認識層次深淺方面，也具有一定的差別。

表 16

最初財務部門您傾向於  
(百分比)

	自己親自管	親戚主管	朋友主管	專業會計	總計	傳統與新興產業存在統計上的差異
傳統產業	52.3	11.4	2.3	34.1	100	沒有
新興產業	40.9	9.1	4.5	45.5	100	
綜合統計	48.5	10.6	3.0	37.9	100	

同表 13。

從表 16 中的加 的數字可以發現，兩類企業的企業主都對財務部門比較集中地表示傾向於親自掌管，這與源自宗法宗族思想觀念的家長心態具有一定關聯，還在一定程度上可能涉及暗箱操作的問題。

對於財務的控制，就企業主對於其他企業幹部、員工的管理關係來說，更主要地表現為一種權力的象徵，可以強化企業主的地位，培植資料威權環境。

#### 7.4 高度集中之決策掌控的數據分析

此一組數據主要顯示私營企業主在決策方面特徵，包括分權、決策自主、對決策自主的看法等等。

表 17

何種規模適宜分權

(百分比)

	50 人	100 人	300 人	500 人以上	總計	傳統與新興產業存在統計上的差異

傳統產業	21 . 7	45 . 7	21 . 7	10 . 9	100	有*
新興產業	50 . 0	31 . 8	4 . 5	13 . 6	100	
綜合統計	30 . 9	41 . 2	16 . 2	11 . 8	100	

同表 13。

表 18  
何種投資量宜分權  
(百分比)

	50 萬	100 萬	150 萬	300 萬	總計	傳統與新興產業存在統計上的差異
傳統產業	19 . 6	34 . 8	8 . 7	37 . 0	100	有***
新興產業	45 . 5	22 . 7	4 . 5	27 . 3	100	
綜合統計	27 . 9	30 . 9	7 . 4	33 . 8	100	

同表 13。

從表 17 中加 的數字可以看出，從事傳統產業的私營企業主較之從事新興產業的私營企業主，傾向於在規模更大的時候進行分權；換言之，就是實施分權的時間會相對推延。這裡有兩種可能性，其中一種是從事傳統產業的私營企業主由於平均受教育程度的原因，受到宗法宗族思想觀念的影響相對更強一些，對於權力的下放相對保守一些；而從事新興產業的私營企業主本身比較容易接受現代管理理論，因此傾向於早一些進行分權。第二種可能性是，新興產業主要依靠腦力勞動，對勞動力數量的要求相對較小；而傳統產業多屬於勞力密集型，單一工作項目本身對勞力的數量需求較大，因此從事傳統產業的私營企業主傾向於企業規模較大再分權。

如果綜合“何種投資量宜分權”，我們可以從表 18 中加 的數字發現，還是從事傳統產業的私營企業主在向下分權的問題上相對比



較保守。而從事新興產業的私營企業主由於平均受教育水準較高，比較容易接受現代管理理論的影響，因此在分權問題上相對比較開放。

表 19  
面對國際競爭而需要專業管理知識的決策傾向  
(百分比)

	個人決策	集體決策	參攷專家意見自己決策	專家決策	總計	傳統與新興產業存在統計上的差異
傳統產業	13 . 3	17 . 8	68 . 9	0	100	有*
新興產業	22 . 7	27 . 3	31 . 8	18 . 2	100	
綜合統計	16 . 4	20 . 9	56 . 7	6	100	

同表 13。

從表 19 加的數字，我們很容易看出從事傳統產業的企業主對於企業決策權可以說高度傾向於自己直接掌控，其數值超過從事新興產業的私營企業主一倍有餘。我們從這個數值可以推論，從事傳統產業的私營企業主儘管也認為在面臨國際競爭時需要參攷專家的專業意見，但是基本上不願放權讓專家直接決策。這裏面可能存在的誤區是，部分從事傳統產業的私營企業主並不真正理解直接面對國際競爭意味著什麼？或者也沒有真正認可專業知識在面對國際競爭時所具有的作用，對自己的決策能力帶有比較盲目的自信甚至自大，有些“眼中無敵，心中也無敵”的味道。

從加的數字對比中，我們還可以看出，從事傳統產業的私營企業主基本不攷慮由專家進行決策，而從事新興產業的私營企業主對專家決策的認同度明顯較高。或者可以說，這一類私營企業主由於本身具有一定的專業知識，反而對需要專業知識的問題採取比較慎重的態

度，在決策問題上傾向於由真正懂得專業知識的人作出決定。

我們從這兩對具有統計上的差異的數值可以推論，從事傳統產業的私營企業主對於企業決策的掌控欲望，遠高於從事新興產業的私營企業主。一定程度上，可以說從事傳統產業的私營企業主受宗法宗族思想觀念的影響比較強。其中的原因除了平均受教育水準之外，也與他們的初始來源地有關，他們可能相對距離中心城市較遠，或者說與農村的關係相對較為密切。

表 20  
管理權下放原因  
(百分比)

	規模擴大	部門增加	投資多元化	投資專業化	總計	傳統與新興產業存在統計上的差異
傳統產業	45.2	7.1	40.5	7.1	100	沒有
新興產業	47.6	14.3	28.6	9.5	100	
綜合統計	46.0	9.5	36.5	7.9	100	

同表 13。

規模擴大和投資多元化都是管理權下放的重要因素，表 20 中兩類企業對規模擴大導致分權具有比較相近的傾向性(見加的數字)。

表 21  
創辦初期個人決策的好處  
(百分比)

	效率高	準確	執行快	不會錯 失良機	總 計	傳統與新興產業存 在統計上的差異
傳統產業	11 . 6	30 . 2	37 . 2	20 . 9	100	有**
新興產業	38 . 1	9 . 5	33 . 3	19 . 0	100	
綜合統計	20 . 3	23 . 4	35 . 9	20 . 3	100	

同表 13。

從表 21 中加 的數字可以發現，從事傳統產業的私營企業主對於個人決策的“準確”性具有很強的自信，而企業決策的準確與否是企業生存與發展的最重要環節。從平均值差異檢定來看，從事傳統產業的私營企業主往往更注重以個人的經驗來掌控企業決策，這就比較容易導致集權欲望的產生，或者說會加重企業主對放權的疑慮。

而加 的數字所顯示的，主要是一種便利與績效；相對於“準確”來說，其重要性相對較低。但是無疑，效率代表著企業的競爭力，這同樣是企業主採取個人決策的極重要考量。

表 22

個人決策的好處

(百分比)

	高效	準確	目標明 確	努力方 向一致	不受干 擾	總 計	傳統與新興產業存 在統計上的差異

傳統產業	22 . 2	20 . 0	28 . 9	17 . 8	11 . 1	100	有*
新興產業	47 . 6	4 . 8	4 . 8	14 . 3	28 . 6	100	
綜合統計	30 . 3	15 . 2	21 . 2	16 . 7	16 . 7	100	

同表 13。

表 22 所展示的傾向，與表 21 基本相同。從這兩處具有統計上的差異的數值看，從事傳統產業的私營企業主往往更注重以個人的經驗和感覺來掌控企業決策，這就比較容易導致集權欲望的產生，或者說會加重企業主對放權的疑慮。而加的數字顯示的，主要是一種便利與績效；相對於“準確”來說，其重要性相對較低，同時說明從事新興產業的私營企業主相對來說往往更注重的是效率而不是個人意志以及個人對企業決策權的掌控，相對來說受到宗法宗族思想觀念的影響較小。

表 23

個人決策的不足之處

(百分比)

	不周全	易受人情 緒影響	信息不 足	知識不 足	總 計	傳統與新興產業存 在統計上的差異
傳統產業	44 . 4	15 . 6	26 . 7	13 . 3	100	沒有
新興產業	38 . 1	19 . 0	28 . 6	14 . 3	100	
綜合統計	42 . 4	16 . 7	27 . 3	13 . 6	100	

同表 13。

不論平均受教育程度較高的新興還是平均受教育程度較低的傳統產業，企業主對自己決策的信心都比較明顯。他們較少認同知識不足，只是將不足之處集中在“不周全”一欄(表 23 中加的數字)。

這可能在一定程度上來源於本文在第六章所分析的，當私營企業獲得一定的成功之後，企業主個人的自信被強化，甚至會達到過分自信的地步，要讓其承認“知識不足”也就是“不具備決策的能力”，是非常困難的。“不周全”只是瑕疵，而“自信”能夠作出正確的決策乃是主流。

企業主沒有一定的自信就沒有領導企業的信心，但是能否正確評價自己的決策能力，無疑對企業的持續發展具有很強力的影響。自信與自大之間，很難有一個明確的數字界線。

表 24  
最初企業重要決策  
(百分比)

	自己決定	親友獻計	詢問專家	總計	傳統與新興產業存在統計上的差異
傳統產業	60 . 5	23 . 3	16 . 3	100	沒有
新興產業	71 . 4	9 . 5	19 . 0	100	
綜合統計	64 . 1	18 . 8	17 . 2	100	

同表 13。

雖然這裡兩種類型的企業在統計上沒有差異，但正是這種同質性和相同的傾向性，高度集中在“自己決定”（表 24 中加的數字），表明企業決策在初級階段的高度集中。我們可以推論，在企業發展的初期，為了因應市場的快速變化，需要企業主進行快速決策，並將企業決策加以快速實施。這種初始發展階段的高度集中的決策掌控，對於企業特定發展階段無疑是有利的。本文在前一章曾經表示，普及型宗法的高度權威意識對私營企業的一定發展階段是有利的，這種有利也可以從表 24 中兩類私營企業主的共同傾向得到某種驗證。

但是，如果不能在企業發展的一定規模的時候處理好“自行決策”的集中程度問題，就可能導致威權化程度較高，而且容易因為企業主個人能力的限制，而影響企業決策的準確性，為企業運作帶來風險。

## 7.5 人力資源管理方面的數據分析

此一組數據顯示私營企業主因為重視宗親、姻親包括泛血親和地緣關係，可能導致的人力資源管理中的任人唯親。

表 25

### 選擇親友參與管理的主要原因

(百分比)

	信任	相互瞭解	更負責	方便協調	少爭端	總計	傳統與新興產業存在統計上的差異
傳統產業	47.7	6.8	31.8	9.1	4.5	100	有*
新興產業	47.6	38.1	9.5	0	4.8	100	
綜合統計	47.7	16.9	24.6	6.2	4.6	100	

同表 13

從表 25 中加的數字我們可以發現，無論是從事傳統產業的私營企業主還是從事新興產業的私營企業主，都將“信任”作為選擇親友參與企業管理的最集中答案。應該說，與本人在定性分析中所講的，除了一般的單純企業風險共同承擔之外，還與一定的政治風險、企業管理的內部保密需求有關聯。

這種集中的“信任”，無疑為宗親、姻親進入企業管理層創造了較好的條件，容易促成私營企業的家族化，進而使私營企業的運作以及決策更容易受到宗法宗族思想觀念的影響，使得私營企業內部管理

的威權化色彩更加明顯。

此外，在“更負責”一欄（加的數字），可以發現從事傳統產業的私營企業主明顯更加相信親友在對企業負責方面具有可依賴性，這一方面導致從事傳統產業的私營企業更容易較多吸納宗親、姻親加入企業管理的行列，導致企業的家族化色彩更加明顯；另一方面也更加容易強化宗法宗族思想觀念的影響，甚至在企業內部製造類似宗族的“企業宗子”、“宗法家長”。

表 26

選擇親友參與企業管理的主要好處  
(百分比)

	放心	效率高	容易包容	容易溝通	減少欺騙	總計	傳統與新興產業存在統計上的差異
傳統產業	27.9	7.0	2.3	9.3	53.5	100	有*
新興產業	38.1	4.8	4.8	28.6	23.8	100	
綜合統計	31.3	6.3	3.1	15.6	43.8	100	

同表 13。

我們從表 26 中加的數字可以看出，從事傳統產業的私營企業主更加傾向於信任親友（減少欺騙）。其結果與表 21 的分析相近。

表 27

親友參與企業管理的壞處  
(百分比)

	容易違規	難以嚴管	專業人員不滿	影響士氣	不夠公平	總計	傳統與新興產業存在統計上的差異
傳統產業	11.4	40.9	29.5	6.8	11.4	100	

新興產業	28 . 6	42 . 9	9 . 5	14 . 3	4 . 8	100	有****
綜合統計	16 . 9	41 . 5	23 . 1	9 . 2	9 . 2	100	

同表 13。

從表 27 中加 的數字可以看出，無論從事傳統產業的私營企業主還是從事新興產業的私營企業主，都集中認為親友參與企業管理的壞處是難以嚴格管理，且容易引起專業人士的不滿；而從事新興產業的企業主認為使用親友參與管理更加“容易違規”（ 的數字）。這是在很多私營企業中已經得到驗證的問題，因此不做詳細分析。

表 28

最初選擇親友加入的原因

（百分比）

	成本	資金	信任	管理方便	少爭議	總計	傳統與新興產業存在統計上的差異
傳統產業	9 . 1	15 . 9	63 . 6	6 . 8	4 . 5	100	沒有
新興產業	9 . 5	14 . 3	57 . 1	9 . 5	9 . 5	100	
綜合統計	9 . 2	15 . 4	61 . 5	7 . 7	6 . 2	100	

同表 13。

本文在前面曾經分析過，中國大陸私營企業因為是以實踐先行的方式發展的，很多私營企業主在最初創業的時候，都要在經濟風險之外承受一定的政治風險，甚至早期政治風險遠大於經濟風險。因此，無論從事傳統產業的私營企業主還是從事新興產業的私營企業主，都十分重視對親友的信任。從表 28 中加 的數字可以發現，兩種類型的企業對最初選擇親友加入企業的原因，都高度集中在“信任”一項上。而且，此次問卷調查是在去年底展開的，但是來自不同地域、不同行業的私營企業主對這一項的回答如此集中，可以說至今親友關係在私營企業內還是



具有相當的影響的；而這種對親友的高度集中的信任，有利於宗親人員進入企業，宗法宗族思想觀念因此也就比較容易對私營企業管理產生影響。

## 7.6 調查數據分析中的例外

表 29

### 管理權下放主要對象

(百分比)

	親戚	朋友	技術人員	長期隨從	專業管理人員	總計	傳統與新興產業存在統計上的差異
傳統產業	13.6	6.8	25.0	9.1	45.5	100	沒有
新興產業	10.0	10.0	10.0	15.0	55.0	100	
綜合統計	12.5	7.8	20.3	10.9	48.4	100	

同表 13。

表 30

### 管理方面主要依靠

(百分比)

	個人經驗	群體經驗	專業管理者	制度化管理	總計	傳統與新興產業存在統計上的差異
傳統產業	6.8	4.5	18.2	70.5	100	沒有
新興產業	9.5	9.5	28.6	52.4	100	
綜合統計	7.7	6.2	21.5	64.6	100	

同表 13。

表 29、30 都沒有統計上的差異，與筆者原先估計的結果具有一定的距離。因為按照一般的推論，私營企業主特別是從事傳統產業的私營企業主比較傾向於放權給親友，傾向於根據自己的經驗來進行企業管理。但是從調查的數據看，無論權力下放的主要對象，還是企業管理的主要依靠，都具有比較理想的現代企業管理概念。

從表 29 加的數字中我們可以看到，兩類企業主都比較傾向於在管理權需要下放時，會下放給那些專業管理人員。這個結論與本人原先的設想具有一定的不同，或許此中存在的一個誤差在於，兩類企業主對於“專業管理人員”的資格認定有所區別：從事新興產業的私營企業主可能真的是認定一種受過專業訓練的專業資格，而從事傳統產業的私營企業主可能接受的資格就比較寬鬆，只要是有一定的經驗就可以。但是無論如何，兩類私營企業主對專業管理人員都有肯定的傾向，這對企業的長遠發展無疑是有利的。而表 30 中傳統產業“主要依靠制度化管理”的（百分比）非常高，是比較出乎本人預料的，因為一般認為，從事傳統產業的企業主大多不愿真正實行制度化管理，因為真正的制度化對企業主本身也有制約。

此中，一個可能的原因是私營企業主多數已經意識到制度化、專業化管理和專業管理人才對企業長遠發展的重要性，因此在主觀上已經贊同降低威權管理的成分，約束自己的隨意性；另一種可能是，企業主願意對企業的日常運作採取制度化管理，但是自己是制度的制定和掌管者，因此並不認為自己作為私營企業的擁有者也應該接受企業制度化的約束；還有一種可能，就是本文在前面所講的，“語言否定與行為否定的差距”問題——因為口頭語言的否定可以按照社會比較肯定的方向來表白，以免自己被當作時代發展的落伍者；但是真正在企業管理的具體運作中，讓企業主實施放權還是具有一定難度的。正如一位從事高科技產業的女企業家在中央電視台所講的：“自己的孩子，別人來養總是不像自己。”作為一個具有高學歷、又是從

事高科技的私營企業家，身處北京這樣的中心城市，尚且發出這樣的感慨，要私營企業家放權的難度就可想而知了。

而兩類私營企業主對“ 制度化管理 ” 都有高度的認同，也與本人最初的估計有較大出入。因為前面已經有數據表明，從事傳統產業的私營企業主有很強的傾向認為制度化的缺點是掣肘（表 14），但是此處又明顯傾向於採納制度化，似乎有些矛盾存在。

另外，這種意外可能來自於問卷設計的缺陷。香港城市大學游漢明教授認為，如果問卷中設計了“ 相對格調較高 ” 如制度化的選項，一定程度上會因為私營企業主不願被視為“ 觀念落伍 ”，而為了自己的面子問題寧願選擇更加冠冕堂皇一些的選項。其實在實際管理運作中，則未必如此。

## 7.7 自行調查之總結

我們通過統計數據可以發現，傳統私營企業產業在決策掌控、人力資源使用、組織架構方面，與新興產業具有一定的差異。很明顯，傳統產業私營企業主的對獨自決策的權力更加重視，對親友的信任度相對更高，對垂直管理的偏愛更加明顯，對自行決策的傾向性更加明顯，也更加自信；而受教育程度相對較高的新興產業的私營企業主，則明顯在任用專業人員如會計、認為親友難以管束、應該選用專業人才參與國際競爭、較早分權等方面，比較願意接受現代企業的管理規則。

同時，他們對自己的決策自信程度都比較高，對企業關鍵部門的直接掌控比較普遍，對最初選擇親友加入企業都是主要在於信任。

我們通過統計分析，可以發現，第一是這些私營企業主對自己的決策自信程度比較高，傾向於直接掌控關鍵部門，這一方面容易導致企業主個人高度的威權化色彩，另一方面容易造成企業管理架構的中層缺損。第二是私營企業主對企業員工構成和管理人員的最初要

求，最主要的是“信任”。但是無可否認，這種“信任”會衍生出很多問題，一是親友往往是最初加入私營企業的，多是企業的元勳重臣，在企業中佔有比較重要的位置；而隨著企業的不斷發展，這些重臣在專業技能上可能已經不能勝任，但是又穩居高位，這往往會導致人才的流失。第三，當企業主的親友甚或後代初初進入企業，對企業尚無多少貢獻時就身居高位，也會給企業內部機制帶來沖擊，因為妨礙了員工特別是具有專業知識技能的員工的公平競爭心態。第四，如果前述兩種與企業主有特殊關係的親友，每每通過展示與企業“威權”中心的特殊關係，來對其他具有才能或技術但是沒有與企業主的特殊關係的員工行使“狐假虎威的威權”，就會引起反感以致抗拒。這些狀況如果在企業內部表現明顯，必然會導致競爭力下降，甚至逐步毀掉整個企業。

從調查結果來分析，我們可以說，傳統產業的私營企業中威權化、決策權高度集中的特徵是比較明顯的，宗親、姻親在私營企業中的地位也是比較重要的，這無疑對私營企業管理發揮著比較大的影響，而其根源來源於宗法宗族思想觀念對尊長之地位和權威的高度強調，和對宗族成員的更多信賴，只不過在不同的類型的產業和不同個體的企業中具有不同程度的表現。

## 第八章

# 結 語

### 8.1 全文內容總結

單獨研究中國企業管理和儒家管理理念的文章都有一定的數量，也有不少有關傳統文化與現代企業管理的文章與專著，如《孔子與經營管理》（註 1）。而中外研究者們通過對中國企業管理的研究，發現了一些不能用儒家思想特別是孔孟之儒順暢解釋的現象，但是其中一些學者還是從儒家理念出發，嚐試給這種不能用孔孟之儒解釋的現象下了新的定義，如“世俗化儒家”、“後儒家思想”等概念。筆者認為這些“新概念”所專指的內容，有相當部分實際上是中國傳統的宗法宗族思想觀念的具體表現，而不是通常意義的孔孟之儒。本論文主要是討論宗法宗族思想觀念如何進入中國私營企業及其在私營企業管理中的主要表現。本論文大致分為四個主要的部分：

第一部分，由於研究宗法宗族思想觀念對中國私營企業管理之影響的專著比較難以發現，因此在引入有關西方管理學者以及台灣學者的觀點之後，本文簡單介紹了宗法文化在中國的起源與發展，並分

析此種觀念得以延續至今的原因（第一章、第二章、第三章）。

第二部分，簡要分析了儒家特別是傳統的孔孟之儒與宗法宗族思想觀念的密切聯系與相關區別。因為多數企業主、企業管理研究者特別是西方管理學研究者對儒家思想的理解基本上還是以孔孟之儒為依據的，對宋代以後儒家的變化較少精微辯析。特別是宋代大儒對宗法文化的變革，使“小宗之法”也就是普及性宗法宗族思想觀念和模式對後世產生了巨大的影響，因此僅僅用孔孟之儒解釋後來的中國民眾的思維和行為模式是具有相當程度的困難的，至少是難以精確的（第四章）。

第三部分，分析宗法宗族思想觀念如何在中國大陸特定的歷史條件下進入私營企業，比如政治前景的不明朗導致很多人只能通過宗親和姻親來進行初步的運作，並對宗法宗族思想觀念對企業管理產生影響的主要表現領域——如企業決策掌控、企業組織架構、人力資源管理等方面進行分析（第五章、第六章）。

第四部分，通過調查得出的數據，以比較簡單的定量分析輔助本文就宗法宗族思想觀念對私營企業管理之影響的定性分析。

## 8.2 論文的主要論點

中國大陸經濟二十年來持續高速發展，其文化內核的作用已經引起學術界的廣泛關注，一些中外學者也試圖通過中國的傳統文化特別是儒家思想來解釋中國企業管理的現象。但是，由於中國是多元文化社會，而境外學者往往是只是從他們已經較為熟悉的儒家特別是日本儒學來解讀中國企業管理中的某些特徵，就出現了“後儒家假說”、“世俗化的儒家思想”、“儒家的假象”等觀點。本人認為，如果從宗法宗族思想觀念的角度來解釋這些學者提出的概念，相對比較合理。

宗法文化是中華文化的重要組成部分，世界上也祇有中國在幾千年的歷史中與宗法宗族思想觀念糾纏至今。在中國逐步轉向市場經濟

的今天，宗法宗族思想觀念在私營企業大量湧現、國有和集體企業實行公司化和責任制、黨政原有控制力在企業和農村明顯削弱、而原有戶籍制度已經存在五十年的情況下，又得到了相對適宜的生存土壤；並且在私營企業這個由個人財產決定其在企業內部之地位的社會單位中，獲得了充分發育的客觀條件，因此也表現出更加典型的宗法威權、任人唯親等特徵。

經過分析，本文得出以下主要結論：

- 一，宗法宗族思想觀念因為特殊的歷史和政治條件在中國大陸明顯地延續至今，影響著中國人的行為思維模式。由於改革開放的實踐先於理論和法律的，私營經濟興起時的特殊的營商環境特別是政治環境，使企業主更傾向於優先吸納宗親姻親，從而順理成章地將宗法宗族思想觀念帶入私營企業管理。
- 二，孔孟之儒講究“親親尊尊”，與宋代發端的普及型宗法宗族思想觀念中極力強調的“尊尊親親”相比，在重視“威權”方面具有程度上的明顯差別；孔孟之儒理想成分較多，普及型宗法現實含量更高；孔孟之儒教化的功用相對更大，普及型宗法管制的效用相對更強。與本文提及的幾位學者提出的觀點和概念如“後儒家假說”、“世俗化的儒家思想”、“儒家的假象”相對照，可以說是普及型宗法宗族思想觀念對中國普通民眾的思維和行為模式包括私營企業管理產生了比較明顯的影響。
- 三，宗法宗族思想觀念對私營企業管理的主要影響在於企業決策掌控過度集中、人力資源管理任人唯親、企業組織架構中層缺損等方面。其中威權化突出、任人唯親是突出表現。在宗法宗族思想觀念的影響下，私營企業往往因為企業主個人對決策大權獨攬而容易導致獨斷專行、個人崇拜，會使企業架構形同虛設，鮮有能夠產生實際效用風險制衡機制，很容易導致企業決策失誤；而任人唯親會導致企業內

難以實現現代企業管理制度，其中包括會因為缺乏公平而難以留住人才，從而降低企業的競爭力，嚴重時會導致企業走向衰微。

- 四，在普及型宗法的思想觀念影響之下，在企業的不同發展階段也有一定的有利之處。一是在企業創辦初期有利於令行禁止、高效和保密；其次是普及型宗法注重個體或者小團體利益，有利於打破聯手抵制等拒絕改良的現狀，快速吸收外來的先進管理經驗；宗法宗族思想觀念有鼓勵競爭、肯定個人成就、不排斥私慾的因素，有利於個人擺脫團體的過分束縛追求個體的發展，從而激勵社會的創造能力。
- 五，從定量分析可以得出輔助定性分析之結論，即中國大陸私營企業管理中重視宗親力量，企業決策高度集中，具有較強的威權化特徵，容易造成任人唯親和企業架構中層缺損；同時他們對制度化管理有認同但是擔心掣肘，也普遍認同應該克服宗法宗族思想觀念對企業的影響。
- 六，宗法宗族思想觀念影響之下，中國民眾有著高於歐美但是低於日本的集體主義、高於日本但是低於歐美的個人主義；且隨著市場經濟的進一步發展，社會將趨向更明顯的對自由個性、自由社會的追求。中國二十多年的經濟發展成就，可能與這種特殊的宗法宗族思想觀念有一定關聯，因為典型的工業化時代需要較強的集體主義，中國人的集體主義雖然不及日本，但是因為加上威權、服從等因素強化集體運作效率，從而適應社會化大生產所需要的團隊力量，使工業化獲得高速發展，因而被日本視為新的世界工廠；而後工業化社會、信息時代更強調個性張揚，宗法宗族思想觀念中肯定個人努力之成就、鼓勵競爭、不排斥私慾的因素，適應中國社會對自由、民主日益加強的肯定，會激勵部分中國大陸人對個體創造的追求，並跟上工業化社會向後工業化社會轉變時對個性張揚的要求。



這裡可以有一個假設，是否在目前這種宗法宗族思想觀念還發揮影響但不斷弱化、而對自由社會和自由個性的追求不斷強化的中國社會之中，更加適應工業化社會向後工業化社會過渡，也就是對集體主義要求漸弱、對個性張揚漸強的歷史發展階段？

本人認為，人口數量的聚合效應，對中國大陸經濟的持續發展且兼顧工業化時代和後工業化時代對人力資源的需求具有重要作用。因為即使是後工業化社會進程最快的美國，也只能說是部分人口具備了這種素質和機會，很多人從事的依舊是大工業時代的產業。這樣，就有了一個人口比例和絕對人口數量的問題。美國具備進入後工業化社會之素質的人口比例無疑是中國難以比擬的，但是只要中國具備進入後工業化社會之素質的人口比例能夠相當於美國比例的十分之一，就會擁有一個巨大的絕對人口數量。就是說，由於中國大陸人口眾多，文化層次高低、人力資源素質優劣、意識觀念先進與落後，都可以劃分為不同的幾個層級，而每一個層級的人口絕對數量都足以如同歐洲的一個國家。這樣，每一個層級具備的能量可以說都是相當可觀的，既有相當數量的適應工業化社會需求的人力資源，也有一定數量的適應後工業化社會需求的人力資源；而且，隨著中國大陸高等教育的進一步普及、整體經濟的進一步繁榮、民主自由的進一步分享，適應後工業化社會的人口比例和人口絕對數量都會上升，這會對中國經濟的持續發展產生有力的支撐作用。

### 8.3 研究具有一定的現實意義但尚存不足

傳統文化對企業管理方式必然產生一定程度的影響，是已經得到公認的觀點。很多學者包括西方學者，都在很多文章中論及儒家對於成功的日本和東南亞企業管理的作用。也有不少學者指出了宗法宗族思想觀念在當今中國大陸還是具有一定的影響力，並在一些偏僻的地區取代了基層黨組織的部分功能。但是迄今為止，多數有關企業管理

的專著都是提到家長作風和家長制對企業管理的影響，而沒有從中國特有的宗法文化的角度來系統地研究其對企業管理的影響。而研究宗法制度和宗法宗族思想觀念的學者，又基本上是將之單純地作為一種傳統文化來研究，只斷言至今還對人們的思維和行為方式產生一定程度的影響。應該說，目前分析宗法宗族思想觀念對當今社會的影響的觀點，多屬在一些書籍中偶發議論，就家族對企業管理的影響也是進行相對簡單的分析，因此學生可以參攷的資料也是比較有限的；也正因為如此，學生的研究還是比較初步的，希望可以拋磚引玉的效果。

筆者認為，正是因為長幼、尊卑、親疏、貴賤的宗法宗族思想觀念在中國傳統社會中的重大影響，才使得中國社會成為一個超穩定結構的社會，也給中國包括很多華人企業創造了超穩定結構下的管理環境：尊卑、貴賤強化了命令的權威性，親疏和長幼導致了競爭的非公平化；形成短期效率高而長期活力不足的結構基礎。從某種意義上說，西方組織結構中外在等級分明但是內心比較平等，個體產生衝突導致企業個體管理不順的機會比較大；但是從長遠的角度說，個體的活力也因此而更強，能夠激發創造能力。中國國營企業中表面的等級可能不是那麼森嚴，但是內在的等級觀念較強或者說強調人的尊卑，這樣相對來說個體衝擊等級的機會較少，因而對企業個體來說來說導致管理不順的機會就比較少；但是從長遠或者整體來說，就很可能壓抑個性和創造力。對私營企業來說，呈現了表裡如一的“差序格局”，導致企業內部的創造力也是容易被壓抑。

本文的現實意義在於，如果我們能夠從中國特有的文化傳統——宗法宗族思想觀念來理解中國私營企業管理中的“家長制”、“家族化”等現象，就可以對具體的思維和行為方式從中國人的務實性來加以判斷，而不是僅僅從追求利他的儒家思想中尋求根源。這樣，我們就可以比較準確地判斷當中國人面對個體利益、家庭利益、家族利益、集體利益、國家利益的衝突時，如何確定選擇的優先秩序，至少對這種秩序增加一個觀察的視角。這樣，無論對於中國的私營企業還是進入中國大陸的跨國公司，就都具有了制定管理制度的參考價值。

比如，在制定相關獎懲制度時，就可以比較有針對性地利用員工對個體的追求，以靈活的獎勵方式，衝銷懲罰規則可能引起的集體抵制。

東亞近三、四十年的發展，在一定程度上證明受儒家思想影響（至少是西方人這麼認為）而制定的企業管理模式，似乎在一定的時期更加適合企業的高速成長。但是，西方學者可能忽略或者說對於中國社會的宗法宗族思想觀念難以接觸，並不瞭解中國的宗法宗族思想觀念在中國甚至在東方的影響；而大陸管理學者本身對此似乎也較少涉獵。或者是因為中國人在現代社會的大背景之下也不願承認封建宗法制度、宗法宗族思想觀念對自己所生存的社會依舊產生某種程度的作用，或者中國人自己對於已經被冠以封建的宗法制度、宗法宗族思想觀念沒有什麼好感；但是由於世代相傳，宗法宗族思想觀念對於中國民眾的行為方式的影響比比皆是，自己卻難以覺察。

但是至今，宗法宗族思想觀念對普通人的影響還是存在的，“古代宗族文化作為專制主義文化的一部分，對後世有著諸多不良影響。比如家長制的觀念和作風，任人唯親，家族小團體利益至上等等，這些在政權機關和人民群眾中都還有所表現，因此對它不容忽視，需要繼續清理，消除其不良影響。”（註2）

馬克思的著名論斷中，最為中國大陸人所熟習的就是“經濟基礎決定上層建築”。經濟基礎的改變最終必然導致宗法宗族思想觀念逐步走向消亡。但是由於改革開發之後民眾的思想自由程度較之文革時代大大加強，政黨的基層管制力在一些地方弱化，為宗法宗族思想觀念發揮作用讓出了空間。從某個角度說，宗法宗族思想觀念得到一定的回歸，從大陸一些地方前些年設立宗祠，還有不少社會名流爭相修訂族譜（註3），可以看出這種思想觀念的生命力。

突破宗法宗族思想觀念的限制，引進現代管理，實行產權和經營權的分離，是私營企業獲得更大發展的關鍵之一。

中國私營企業很多是從個體戶發展而來，他們往往具有膽量，但是由於時代（文革）的影響，他們自身在所受教育上受到比較大的限制，因此對未來的經濟情況、政治環境、科技發展和商業趨勢等，在

一定程度上難以綜合全面地加以把握；再加上最初的成功所養成的獨斷與家族性組織形態，使得企業目標始終處於比較低層的目標，難有遠慮而有近憂，難以適應快速變化的市場環境，包括政治環境。

私營企業的“組織架構的建立，最初是屬於理想的形態，但經過若干時間後，由於環境改變，或本身企業擴充、業務多元化等，都會導致現有企業的組織架構不能最有效地配合目前活動的需要，那我們便應考慮改變組織架構形態，以提高企業效率了”（註4）。

因此，要達到宗法宗族思想觀念對中國民眾包括企業管理的影響可以忽略不計的程度，恐怕還不是一代人可以完成的，而是要在教育大面積普及、民主觀念深入人心、法制和法治得到完善的情況下，才可能逐步向這個目標靠近。因此，在目前研究宗法宗族思想觀念對中國私營企業管理的影響，對中國大陸這個正在處於經濟結構重新整合的巨變狀態的巨型經濟體來說，應該具有一定的實際意義。

大概沒有什麼國家的人比中國人更加熱愛“宗”的義涵了，因為“宗”就意味著初始，更重要的意味著中心。孔夫子說“必也正名乎”，一旦獲得了“宗”的地位，正所謂名正則言順，就意味著享有除始創造名義和擁有支配力量，這是絕大多數希望成功的中國人所極力追求的榮譽；私營企業主自然也不例外，而這種中心地位是企業所有者經過堅苦努力才獲得的；因此，對中國私營企業主來說，讓他們邁出經營權和所有權徹底分權的步伐，是中國私營企業未來能否健康發展和壯大的關鍵。但是，“劈不破這個旁門”，就難以真有作為。

應該承認，本論文在研究宗法宗族思想觀念對私營企業管理的影響方面，只是一個非常初步的探索，一些問題在定性分析上應該說尚不夠精密；在觀念辯析方面，有些用詞可能也欠缺斟酌。而且，由於自己在統計分析方面的知識與經驗不足，調查問卷的設計並不能夠令人十分滿意，因此在進行定量分析的時候也感到實在應該可以更好一些。

如果未來有機會進一步就這個問題研究下去，首先應該增加自己在統計方面的知識，總結此次經驗，設計出更加能夠反映宗法宗族思

想觀念對私營企業管理產生影響的問卷，並儘可能獲取更多的問卷樣本；同時可以通過直接訪談的形式，與私營企業主直接進行面對面的對話，應該可以更多地瞭解私營企業主對相關問題的真實想法，這樣就會使定量分析更加具有說服力。

總之，作為一個拋磚引玉之作，其缺陷是肯定存在的，希望在未來的進一步研究中，能夠逐步修補前述缺憾。

#### 8.4 絕非否認儒家正統的主流影響

一種文化的形成和延續是通過對歷史過程的不斷適應和調整，往往消失的不是文化特質而只是這種文化的原型。正如宗法文化綿延數千年，至宋代才形成對後世普羅大眾影響至深的「小宗之法」，這種宗法文化因此也不會在具體的皇權形態消失尚不足一百年的今天，就從中國人的傳統觀念中徹底消失。所以可以說，宗法宗族思想觀念必然還會在一定的階段對中國人乃至海外華人的思維模式和行為特徵產生影響。當然，社會越進步，民主越深入，這種以集權為特徵的宗法文化，其影響就越加衰微。從這個意義上說，香港社會受到宗法文化的影響相對較小，台灣、澳門、大陸則在社會的發展中對宗法宗族思想觀念進行弱化；而港台社會就宗法文化生長的土壤來說，不如大陸那麼相對肥沃。

學生在這裡必須聲明的一點是，強調強調宗法宗族思想觀念對中國私營企業管理的影響，絕非為了否定孔孟之儒對中國人思維和行為巨大影響；因為作為中國文化傳統的正宗，儒家文化澤被深遠，對宗法家族思想觀念的發展也同樣是具有極其重大的影響的。

#### 【附註】：

- (1) 熊禮匯、杜福祿編制，《孔子與經營管理》，絲路出版社，1998年第1版。
- (2) 馮爾康、閻愛民著，《中國宗族》，廣東人民出版社及華夏出

版社，1996年7月第1版。136頁。

- (3) 《任氏族譜》。本人曾經在朱鎔基剛剛上任總理時，因採訪之故在曾經擔任新中國政務院（即後來的國務院）總理的任弼時之宗親家中，見到新編的《任氏族譜》。其中涉及朱鎔基與任弼時之上輩曾互娶續弦，兩家族當年在長沙一帶具有一定的規模。
- (4) 饒美蛟、陳纘揚等編著，《企業管理學導論》，商務印書館，1981年8月第1版，1998年4月第15次印刷。71頁。

## 參攷書目

- (1) 張厚義等主編，《中國私營企業發展報告》(1978 - 1998)，社會科學文獻出版社，1999年1月第1版。
- (2) 劉廣明著，《宗法中國》，三聯書店，1993年6月第1版。
- (3) 張厚義等主編，《中國私營企業發展報告》(1978 - 1999)，社會科學文獻出版社，2000年3月第1版。
- (4) 何平著，《儒脈興衰》，河南人民出版社，1998年第1版。
- (5) 羅銳韌主編，《哈佛管理全集》，企業管理出版社，1998年12月第2版第2次印刷。
- (6) 張厚義等主編，《中國私營企業發展報告》(1978 - 2000)，社會科學文獻出版社，2002年1月第一版。
- (7) 蔣一葦、閔建蜀等著，《古代管理思想與中國式管理》，經濟管理出版社，1989年第1版。
- (8) 霍韜晦主編，《東方文化與現代企管》，法住出版社，1993年第1版。
- (9) 李文治、江太新著，《中國宗法宗族制和族田義莊》，社會科學文獻出版社，2000年4月第1版。
- (10) 內森、小伯澤爾著，《西方致富之路》，劉賽力等譯，三聯書店，1989年第5版第7次印刷。
- (11) 哈耶克著，《致命的自負》，馮克利等譯，中國社會科學出版社，2000年9月第1版。
- (12) 馮爾康、閔愛民著，《中國宗族》，廣東人民出版社及華夏出版社，1996年7月第1版。

- (13) 費孝通著,《鄉土中國、生育制度》,北京大學出版社,1999年6月第2次印刷。
- (14) 司馬光著,《資治通鑑》,岳麓書社,1990年5月第1版,1996年9月第9次印刷。
- (15) 何清漣著,《現代化的陷阱》,今日中國出版社,1998年1月第1版,3月第2次印刷。
- (16) 帕特·喬恩特、馬爾科姆·華納(英)編,《跨文化管理》,盧長懷等譯,東北財經大學出版社,1999年8月第1版第1次印刷。
- (17) 蘇勇著,《管理倫理》,上海譯文出版社,1997年11月第1版第1次印刷。
- (18) 劉澤華著,《中國的王權主義》,上海人民出版社,2000年10月第1版第1次印刷。
- (19) 哈耶克著,《通往奴役之路》,王明毅等譯,中國社會科學出版社,1997年第1版第1次印刷。
- (20) 《鄧小平文選》第三卷,中央文獻出版社,1998年。
- (21) 毛三元著,《中國私營企業》,武漢出版社,1998年第1版第1次印刷。
- (22) 張敏傑主編,《西方專家為中國診斷》,長春出版社,1999年9月第1版第1次印刷。
- (23) 何洋著,《中國的私營公司運籌學》,蘭州大學出版社,1998年第1版第1次印刷。
- (24) 《商界》1999年第12期,深圳期刊。
- (25) 饒美蛟、陳纘揚等編著,《企業管理學導論》,商務印書館,1981年8月第1版,1998年4月第15次印刷。
- (26) 饒美蛟、劉忠明主編,《管理學新論》,商務印書館,1996年8月第1版第1次印刷。
- (27) 陳晏清主編,《當代中國社會轉型論》,山西教育出版社,1998年8月第1版第1次印刷。



- (28) 陳佳貴著,《企業改革、管理與發展》,經濟管理出版社,1998年 第 1 版第 1 次印刷。
- (29) 李卓主編,《家族文化與傳統文化 - 中日比較研究》,天津人民出版社,2000 年 7 月第 1 版第 1 次印刷。
- (30) 丸山真男著,《日本政治思想史研究》,王中江譯,三聯書店,2000 年 1 月第 1 版第 1 次印刷。
- (31) 原口俊道著,《東亞地區的經營管理》,上海人民出版社,2000 年 2 月第 1 版第 1 次印刷。
- (32) 張暉明著,《中國國有企業改革的邏輯》,山西經濟出版社,1998 年 12 月第 1 版第 1 次印刷。
- (33) 葉裕民著,《中國城市化之路》,商務印書館,2001 年 5 月第 1 版第 1 次印刷。
- (34) 《任氏族譜》朱鎔基與任弼時之上輩互娶續弦。
- (35) 陳榮耀編著,《東方文明與現代管理》,解放軍出版社,1996 年 10 月第 1 版第 1 次印刷。
- (36) 孫錢章、袁玉蘭主編,《比較·啟迪 - 中日企業文化比較研究》。中共中央黨校出版社,1999 年 1 月第 1 版第 1 次印刷。
- (37) 亞瑟·亨·史密斯(美)著,《中國人的性格》,樂愛國、張華玉譯,學苑出版社,2001 年版。
- (38) 大隈重信(日)著,《東西方文明之調和》,卞立強、依田喜家譯,中國國際廣播出版社,1992 年第 1 版。
- (39) 熊禮匯、杜福祿編制,《孔子與經營管理》,絲路出版社,1998 年第 1 版。
- (40) 趙健著,《龍的傳人在海外》,中國華僑出版社,1999 年第 1 版。
- (41) 哈耶克著,《自由經濟原理》,三聯書店,1998 年第 2 版。
- (42) 陸震著,《中國傳統社會心態》,浙江人民出版社,1996 年 3

- 月第 1 版第 1 次印刷。
- (43) 解思忠著,《觀念的枷鎖》,上海人民出版社,1998 年 12 月第 1 版,12 月第 2 次印刷。
- (44) 朱家楨著,《孔子思想與現代企業管理》,廣西人民出版社,1996 年第 1 版第 1 次印刷。
- (45) 賴志堅編著,《私營公司二十大失敗》,中國商業出版社,2002 年第 1 版第 1 次印刷。
- (46) 馬克斯.韋伯著,《中國的宗教:儒教與道教》,簡惠蘭譯,遠流出版事業股份有限公司出版,1989 年初版,1996 年 2 版 2 次印刷。
- (47) 樂國安主編,《管理心理學》,中國物資出版社,1990 年 12 月第 1 版第 1 次印刷。

## 附錄

### 問卷調查

敬啟者：

本人正在撰寫關於傳統文化在民營企業的管理方面所產生的影響及其程度的碩士論文，由於論文需要一些統計數字予以驗證，因此展開此問卷調查，希望您協助填寫。以下的問題不存在好與壞的關係，因此希望您作為企業的創辦者和管理者盡可能按照實際情況回答，以便本人可以根據您提供的寶貴資料進行歸納、分析。

中國即將加入 WTO，加之互聯網的普及，民營企業很快就會發覺不再是僅僅參與地區內的競爭，而是在地區內參與國際競爭，擁有比較先進的科學技術和管理技術的外國企業很快就會成為你門前的競爭者。因此研究中國傳統文化對管理方式的影響，有助於揚長避短，提高競爭力。

本問卷調查所得之統計結果純粹作學術分析之用。有關資料輸入電腦後即予銷毀，不作存檔。再次表示感謝。

#### 第一部分：企業基本資料

公司名稱 \_\_\_\_\_ 何時創辦： \_\_\_\_\_ 年

員工總數 \_\_\_\_\_ 人

管理層（董事會成員 / 或副總經理以上）人數 \_\_\_\_\_ 人

主要經營項目 \_\_\_\_\_

企業最早經營項目 \_\_\_\_\_

董事會中各類人員的比例 \_\_\_\_\_ ； 如無董事會，則主要管理者比例

總數 \_\_\_\_\_ 人

總數 \_\_\_\_\_ 人

親戚 \_\_\_\_\_ 人

親戚 \_\_\_\_\_ 人

朋友 \_\_\_\_\_ 人

朋友 \_\_\_\_\_ 人

其他 \_\_\_\_\_ 人

其他 \_\_\_\_\_ 人

## 第二部分：企業最初組成時的狀況（指創業初期）

（注：可選1項、也可選擇多項、標明首選1、次選2，類推）

最初資金主要來源	自己積累（）	親戚集資（）	風險投資（）	朋友集資（）	政府貸款（）
最初員工主要組成 （8人以下為限）	親戚（）	朋友（）	同鄉（）	親友介紹朋友（）	
最初企業重要決策	自己決定（）	親友獻計（）	顧問專家（）		
創辦初期個人決策的好處	效率高（）	準確（）	執行快（）	不會錯失良機（）	
您認為企業規模到何種 程度應該下放管理權？	50人以下（）	100人（）	300人（）	500人以上（）	
最初財務部門您傾向於	自己親自管（）	親戚主管（）	朋友主管（）	專業會計（）	
最初聘用人員您傾向於	自己親自挑（）	優先吸納親友（）	親友介紹（）	公開招工（）	

第三部分：以下各項，請按照您認為重要性的順序分別選擇1、2、3、4、5。其中1之重要性最大，以此類推。

企業最初員工組成（8人以下）	親戚（）	朋友（）	同鄉（）	親友介紹（）	招工（）
選擇親友初期加入的主要原因	成本（）	資金（）	信任（）	管理方便（）	少爭議（）
選擇親友參與管理的主要原因	信任（）	相互瞭解（）	親友更負責（）	方便協調（）	少爭議（）
親友參與企業管理的主要好處	放心（）	效率高（）	容易包容（）	容易溝通（）	減少欺騙（）
親友參與企業管理的壞處	容易建起（）	難以嚴管（）	專業人員不滿（）	影響士氣（）	不夠公平（）
個人決策的好處	高效（）	準確（）	目標明確（）	努力方向一致（）	不受干擾（）
個人決策的不足之處	不周全（）	易受人情影響（）	信息不足（）	知識不足（）	

第四部分：對於您目前企業的管理與決策的一般調查

(注：每個項目只選擇一項，在適當的地方打✓號)

親友在幫助創業方面：	極重要 <input type="checkbox"/>	重要 <input type="checkbox"/>	略重要 <input type="checkbox"/>	不重要 <input type="checkbox"/>	極不重要 <input type="checkbox"/>
目前決策方式：	個人單獨 <input type="checkbox"/>	個人主導 <input type="checkbox"/>	親友幫助 <input type="checkbox"/>	技術人員 <input type="checkbox"/>	專業管理人員 <input type="checkbox"/>
管理權下放的原因：	規模擴大 <input type="checkbox"/>	部門增加 <input type="checkbox"/>	投資多元化 <input type="checkbox"/>	投資專業化 <input type="checkbox"/>	
管理權下放主要對象：	親戚 <input type="checkbox"/>	朋友 <input type="checkbox"/>	技術人員 <input type="checkbox"/>	長期隨從 <input type="checkbox"/>	專業管理人員 <input type="checkbox"/>
管理方面主要依靠：	個人經驗 <input type="checkbox"/>	群體經驗 <input type="checkbox"/>	專業管理者 <input type="checkbox"/>	制度化管理 <input type="checkbox"/>	
財務部傾向於什麼人負責：	自己 <input type="checkbox"/>	家庭成員 <input type="checkbox"/>	親戚 <input type="checkbox"/>	朋友 <input type="checkbox"/>	專業會計 <input type="checkbox"/>
人事部傾向於什麼人負責：	自己 <input type="checkbox"/>	親戚 <input type="checkbox"/>	朋友 <input type="checkbox"/>	人事管理專才 <input type="checkbox"/>	
何種規模適宜開始分權：	50人 <input type="checkbox"/>	100人 <input type="checkbox"/>	300人 <input type="checkbox"/>	500人以上 <input type="checkbox"/>	
何種規模企業需要制度化：	50人 <input type="checkbox"/>	100人 <input type="checkbox"/>	300人 <input type="checkbox"/>	500人以上 <input type="checkbox"/>	
何種投資量您認為宜分權：	50萬 <input type="checkbox"/>	100萬 <input type="checkbox"/>	150萬 <input type="checkbox"/>	300萬 <input type="checkbox"/>	
企業制度化的缺點：	效率低 <input type="checkbox"/>	命令執行慢 <input type="checkbox"/>	決策過程繁瑣 <input type="checkbox"/>	員工有抗拒情緒 <input type="checkbox"/>	
企業制度化的優點：	易於管理 <input type="checkbox"/>	富有條理 <input type="checkbox"/>	責任分明 <input type="checkbox"/>	員工有積極性 <input type="checkbox"/>	
您現在管理方式更傾向於：	個人決策 <input type="checkbox"/>	徵詢他人 <input type="checkbox"/>	集體決策 <input type="checkbox"/>	職工參與決策 <input type="checkbox"/>	
您會在何規模請管理專才：	100人 <input type="checkbox"/>	300人 <input type="checkbox"/>	500人 <input type="checkbox"/>	1000人以上 <input type="checkbox"/>	
面對國際競爭您認為專業管理人才：	需要 <input type="checkbox"/>	不需要 <input type="checkbox"/>	不用但會諮詢 <input type="checkbox"/>		
您認為國際與國內競爭：	差別極大 <input type="checkbox"/>	大 <input type="checkbox"/>	一般 <input type="checkbox"/>	不大 <input type="checkbox"/>	基本沒有差別 <input type="checkbox"/>
面對國際競爭而需要 專業管理知識您傾向於：	個人決策 <input type="checkbox"/>	集體決策 <input type="checkbox"/>	參考專家意見自己決策 <input type="checkbox"/>	專家決策 <input type="checkbox"/>	

您對下列傳統文化觀點的認同度 (打✓即可)

例句	十分認同	認同	略認同	不太認同	極不認同
打虎要靠親兄弟	_____	_____	_____	_____	_____
慈不帶兵	_____	_____	_____	_____	_____
血濃於水	_____	_____	_____	_____	_____
老鄉三分親	_____	_____	_____	_____	_____
在家靠父母在外靠朋友	_____	_____	_____	_____	_____
一個好漢三個幫	_____	_____	_____	_____	_____

(注：慈不帶兵——管理者不可太慈善，放蕩則威)