

# 双星球鞋分兵突围策略之成与败—— 一个「中国人关系圈」理论之诠释

如欲引用请引自

罗家德与孙瑜，2009，「双星球鞋分兵突围策略之成与败——一个「中国人关系圈」理论之诠释」，*产业与管理论坛* 11(1):38-51。

罗家德<sup>1</sup>、孙瑜

## 摘要

双星球鞋以「分兵突围」的战略，一改过去国企的颓势，成为内地重要的球鞋品牌，但随之而来的，却又是西南部分公司「闹独立」，终而公司分裂，元气大伤。本文以中国人关系圈理论(Chinese Guanxi Circle Theory)提出对此一现象的解释，融合了费孝通的差序格局理论及许烺光的情境中心概念，指出中国人的最重要的激励因素是「裂土封侯」，让有能力的员工取得独立的经营权，营造一个以自己的人脉网为中心的集体，既透过集体的努力完成自我目标的追求，同时也一荣俱荣地与集体分享成果。这样的激励手段往往能调动中国人最高的工作热忱，「分兵」之后各自努力，突破当前的困境。只是这样的激励手段经常只是建立在信任、关系之上，完全的授权后就少了更多的治理机制，当人际关系因不同团体间利益分配不均而发生变化时，原来的「分兵」就成了「叛军」，反而引发了内斗。

关键词：关系网络，差序格局，激励，网络式组织，承包制

## I 引言

大陆百姓心中有一个「中低档价位，美观实惠，老百姓买得起的」鞋业名牌——双星。双星集团是大陆制鞋历史最早的国有企业，其前身是山东省青岛市第九橡胶厂。1983年，有着2000多名职工的青岛橡胶九厂仍是跟着大陆短缺经济与计划经济的状态下的国家生产计划转，数十年不变地生产「解放鞋」，原料由国家统配，产品由国家包销。但到了83年底，初期的改革开放使市场经济初

---

<sup>1</sup>清華大學社會學系教授、博導，連絡方式，地址：北京市清華園清華大學熊知行樓社會學系。

Tel:86-10-62771827 EXT. 309; Fax:86-10-62789475; E-mail: jdluo@mail.tsinghua.edu.cn。

<sup>1</sup>孫瑜為清華大學社會系研究生。

现端倪，商业部门告诉橡胶九厂，「傻大笨粗」的解放鞋卖不出去，拒绝收购。刚刚被任命为青岛橡胶九厂党委书记的汪海（后为青岛双星集团总裁），面对堆积如山的 200 万双解放鞋，被逼之下迈出了「自销」的第一步，他领导双星脱离当时的国营商业机构——百货商场的束缚，开始自行组建销售网络，进入市场卖鞋。汪海还进行了内部机构改革，将武装部和安全科两科合并，将队伍庞大的计划科并进销售科，进而将原先只有 4 个人的销售科扩充为拥有 600 人的销售公司，其员工劳动关系完全实行合同制<sup>2</sup>。

在「发展才是硬道理」的启示下汪海认识到，面对灵活多变且潜力巨大的市场，国有体制在竞争性行业中并不能保持持续发展的优势。上世纪 90 年代初，汪海将双星经营公司进行承包买断，完成了职工从「给公司卖鞋」到「给自己卖鞋」的转变，让众多职工变成了百万富翁。他还将邓小平提出的「农村责任田」的方法移植到工厂，创造了双星市场化「四自一包」管理新模式——将车间设备承包给职工个人，把企业的工作岗位变成了每位职工的「责任田」，实现了承包者自己管理、自己算账、自己减人、自己降耗。双星集团大举推行连锁经营，构筑起工厂、物流平台和商场、超市、连锁店一体化的生产营销体系。截至 2008 年前后，双星已在山东、河南、四川、贵州等地的山区建起十几个低生产成本的生产基地，部署下西南地区、鲁冀地区等 10 大经营战区、200 多家代理、5000 多家连锁店的营销网络。双星牌运动鞋连续 10 年夺得同类商品市场销售第一，稳居大陆制鞋行业的龙头地位。<sup>3</sup>值得一提的是，带领双星在市场中弄潮的汪海成为了双星集团内部共推的「终身总裁」，并被与他一同打拼天下的各战区经理、负责人尊称为「老爷子」。

双星集团内，有两位地区负责人是汪海的得力助手、重点培养对象，甚至与老爷子以「父子」、「父女」相称——他们就是刘树利、韩俊芝夫妇。时任成都双星董事局主席的刘树利从 1985 年到双星，1996 年开始担任集团营销平台高管十余年；时任双星集团成都科技投资发展有限公司 CEO，也是济南双星经贸有限公司董事长的韩俊芝，1973 年仅 16 岁之际便进入双星工作。刘树利夫妇以双星集团成都科技投资发展有限公司为平台，控股了重庆双星工贸有限公司、昆明双星经贸有限公司和贵阳双星经贸有限公司，加上成都双星管辖的四川区域，上述四家在双星集团内部统称为西南双星。西南双星的前身为「双星成都经营部」，创立初期，它同许多双星分公司一样，因体制之限，举步维艰。直到上世纪 90 年代中期，其年销售额仍然不足 300 万元。1998 年，在汪海的主导下，一场以「私人买断、国有资本退出」、「各承包代理商按年分期偿还所欠集团让利打折资金」为特征的双星各地方分公司的私人承包责任制改革拉开大幕，双星西南各公司也改制成刘树利等个人股东共同拥有的私营企业——成都科技投资发展有限公司。

---

<sup>2</sup> 部分資訊引自青島市人民政府國有資產監督管理委員會網站

<sup>3</sup> 部分數位資訊來源於雙星集團網站 <http://www.doublestar.com.cn/>

此后，西南双星超常崛起，到 2007 年底，其总资产接近 3 亿元，净资产 1.5 亿元，年销售额达到 7.5 亿元，在整个西南地区拥有双星专卖店近 2000 家(包括直营店和加盟店)，而当时双星在全国的专卖店总计也才 4000 家左右。时下，西南双星已经不仅仅是一个承包代理商身份，其鞋类和服装的产能已经具备相当规模，甚至远超双星集团本部，且控制了「双星」品牌的大部分管道。西南双星在客观上与双星集团形成「双星」品牌共享。2008 年时，西南双星的销售量相当于双星品牌总销售量的 50%至 70%。

双星球鞋的成功最重要是在管理模式上采用了「承包制」，另一个很形像的说法就是「分兵突围」，当国有企业面对经营困难时，常常使用分兵突围的方式，将一部分的业务「包」给组织内的一小股员工，让他们自己组成团队去杀出一条血路。为什么这在中国会是一个有效的管理制度改革呢？简单的说，就是这个管理制度在中国人中能提供最强的激励，我们可以说是一种「裂土封侯」型的激励。

## ii. 一个「中国人关系圈」的诠释

在激励理论中，X 理论假设员工是被动的，强调的是「胡萝卜与棒子」的激励措施，一方面用奖励一方面用惩罚，使员工行为符合组织的工作安排。Y 理论假设员工会主动地追求个人成就感，所以最好的激励是让其有独立决策空间，自我设定目标，员工会主动积极地完成目标，以满足其自我肯定的需求。Z 理论假设员工是追求社会归属感的社会人，所以最好的激励是组织给予员工社会肯定，让其有归属感，有组织认同感，认同了集体的愿景与目标而有安身立命的感觉。Y 理论是个人主义文化下产生的激励理论，Z 理论则是日本学者大内(William G. Ouchi; Wilkins & Ouchi 1983)在日本的集体主义文化中提出的理论。可是，这些理论都不足以完全解释中国人「裂土封侯」式的激励。我们因此提出「中国人关系圈」理论(Chinese Guanxi Circle Theory)，来解释这种激励形式。

中国人关系圈的概念取材自费孝通(1998)的差序格局概念，强调中国人的关系网是一圈一圈由内向外依亲疏远近而建构的，另外则取材自许烺光的“情境中心”概念，强调这个「内」「外」之分是因时因人而变的，中国人的集体边界是不固定的，可以因个人需求而有所变化。

费孝通以一个譬喻来说明中国人的差序格局，就好比一颗石子投入水中，形成一圈又一圈的水纹，中国人的社会关系结构也像似这种水纹，是以一己为中心，依照亲疏远近而建立出一圈又一圈的关系网。他又指出：“在这种富于伸缩性的网络里，随时随地是有一个“己”作为中心的。这并不是个体主义，而是自我主义。个人是对团体而说的，是分子对全体。在个体主义下，一方面是平等观念，指在同一团体中各分子地位相等，个人不能侵犯大家的权力；一方面是宪法观念，指团体不抹煞个人，只能在个人们所愿意交出一分权力上控制个人。这些观念必须先假定了团体的存在。在我们中国传统思想里是没有这一套的，因为我们所有

的是自我主义，一切价值是以“己”作为中心的主义。”由此，费孝通指出“私”是中国人社会行为的核心。

这一段论述说明了中国人并不如很多西方管理理论以为的是集体主义的，相反地，正是因为每个人的关系网以自我为中心，所以「私」解释了中国人为什么那么强烈的追求个人成就，宁为鸡首不为牛后，人人都要追求当独当一面的领导，以能够「裂土」、「封侯」成为个人成就的最高目标。但是，如果说 Y 理论正好解释这样的激励因素，又不太符合我们的常识了，费孝通也强调不能用个体主义(individualism)来解释中国人的私，因为中国人经常以个人成就「光宗耀祖」、「一荣俱荣」，甚或是让自己人「鸡犬升天」，他的个人「封侯」背后，裂土是为了与别人分享其「土」。如果用集体主义文化的 Z 理论来解释这个认同集体目标、归功于大家，有好处见者有份的现象，似乎又丢掉了中国人「私」的那一部分。

为什么中国人的行为模式会引发如此多不同的争论呢？对管理学研究而言，更重要的是，个体主义或集体主义的理论适用于中国人组织行为的分析吗？中国人关系圈理论综合了费孝通的差序格局理论与许烺光的“情境中心”概念，可以帮助我们了解中国人的行为模式。以自我为关系网中心的中国人是很强调「私」的，但这个「私」并不是个体主义底下的个人只看重个人目标而忽视集体目标，相反的，中国人的个人目标往往是透过一群人来完成，所以完成个人目标必须思考如何处理与这群人的关系。换言之，中国人的集体与个体不但不冲突，而且是相辅相成的，一个越想要追求个人成就的人，也往往越懂得形成集体，营造集体目标，享有也分享集体成果，因为中国人关系圈的概念指出，此一群体其实不是一个如组织、宗教团体、阶级、种族、国家等的集体，而是一个自我中心的人脉网(ego-centered social network)。

人脉可被视为一个自我中心信任网络（罗家德 2006），是一个人在生活、工作场域中主动建构或与生俱来的信任关系的总和。人脉关系由近而远可以分成几个圈圈，每一层次的关系则适用不同的互动规范及交换法则。杨国枢(1993)将之延伸指出，中国人的关系可分成家人、熟人与生人，黄光国(1988; Hwang 1987)则演绎为情感关系、混合关系及工具关系，分别适用不同的交换法则，情感关系适用需求法则，混合关系适用人情法则，工具关系则适用公平法则。

这些关系都能为作为中心的个人带来信任连带，家人因为是保证关系(Yamagishi and Yamagishi 1994)——也就是一群封闭而又亲近的人在严密的相互监督下，而能谨守人伦法则，所以产生最强的信任感（王绍光与刘欣，2003）。熟人的人情交换既是一种带有情感性的强连带又是一种社会交换的关系，情感是信任的基础，社会交换则需要期待对方在一段时间以后善意的回报，所以往复的交换会产生信任。生人是工具性交换关系，也就是双方各怀私利的目的进行社会交换的关系，但长期的社会交换也会产生信任，而且长期的工具性交换中，人们总是要展现可信赖行为以取得更多的交换机会，所以也能培养出信任感来

(Hardin 2001)。因此这些关系对中国人而言，都是取得资源的重要管道，共同构成个人的人脉网(Luo 2005)。

自我中心信任网蕴涵着资源，因关系人的社会地位高低，关系亲密程度各异，以及网络结构之不同，而可动员的资源也不一样(Lin 2001)。中国社会尤其如此，一个人要完成个人目标，就必须动员人脉网，靠着一群人的力量，此时个体主义的倾向——强调个人利益，不愿与人分享私密信息，明显地追求自我实现——往往被认为是自私、短视甚至是无礼的，得不到别人的合作，在中国，这就无法完成个人目标。所以中国人不会展现个体主义，但也绝不是集体主义，因为他仍有个人目标存在，不会因为集体需求而牺牲个人目标，对人开放重要资源也是差序格局的，有选择性的，为的是自己人脉网内的和谐，但其终极目的仍是个人的自我实现，完成自我目标。

为什么在中国，个体与集体可以相辅相成？为什么一个高度追求个人成就的人常常会依从集体需要以维持内部和谐，而一个懂得「屈己从人」以取得集体合作的人也常常有很高的个人成就？中国人关系圈理论以为这是因为集体边界的模糊性，中国人会基于自己人脉建构出一个集体，透过集体努力，完成个人目标，同时反过来，又把集体成员当作「自己人」，结成一个小圈圈，大家协商或博奕出共同的目标，共同取得资源，一起分享资源，有福同享有难同当。但是当协商共同目标有困难时，「自己人」的边界是可以改变的，一部分人离开，个人目标可以保持和集体目标一致。这现象在在说明集体边界的模糊性，公与私，个人与集体，自己人与外人之间的边界都是变动的，是可以「推己及人」的，把自己人的圈子因个人需要而放大或缩小。由内而外的推，或由外向内推，说明了中国人的非二分法的思维，不是钢性地划出人与人，人与社会的界线。透过这样弹性的调整以及分享的机制，个人利益总要和集体利益一致，中国人也因此总要找到可以归属的集体，借着集体的努力，取得个人的利益。

这正是许烺光的“情境中心”概念，中国人的「内部人和外人」、「强连带和弱连带」会因为个人不同或情境不同而不同，「自己人」可以因时因人而扩大圈子，或缩小圈子，没有固定边界。集体之内是不断地协商大家利益与目标的过程，以及不断博奕以取得妥协的过程，即使是集体的领袖也要懂得「屈己从人」的道理，以维系集体的合作。

许烺光的“情境中心”概念强调中国人在家之中是集体主义的，但在家之外就不是。两千多年儒家的人伦教化使得中国人十分重视家族关系，家族之内个人应该完全遵守三纲五常的行为法则，严守家族的规范，置家族利益于个人利益之上，所以在中国，家族是重要的行动单位，个人在其中只是一个分子，展现出集体主义的行为。家扩而大之，可以成为宗族，宗族可以是一个地方乡土社会的主体，所以家族之外，有时宗族关系与地缘关系也让中国人表现出集体主义倾向。但在这个范围之外，国家、民族、组织、阶级、宗教团体等在西方常见的集体中，中国人则没有这种集体主义倾向。

情境中心的概念进一步指出，一般而言，组织或工作团队成员不会有集体主义倾向，但这又是因情境而变的，好的领导如果能营造组织成为「家」，使集体成员有归属感，则成员也会展现集体主义倾向。家国、家天下的概念就说明了中国人会把家的范围扩大，可以视一国为一家，甚至整个天下为一家。从先秦到汉代，儒家的人伦概念可以从血缘关系扩大到五伦中的上下关系及朋友关系，到了宋代，更可以将家族关系扩大到同姓，甚至不同姓却同宗的宗族以及因地缘关系而有的同乡团体，可以看到中国人推广「家」概念及于其他团体的范例。

一如个人的经营人脉，组织领导在管理组织时也懂得展现符合人伦法则的行为，也就是要对员工施恩德、讲人情，把组织视为家，把集体成员视为「拟似家人」，这正是成员归属感的来源，也是为什么管理者要展现「仁慈领导」的原因（樊景立与郑伯坝 2000）。中国人修、齐、治、平的哲学总是先齐家而后治国，正是把组织治理的基础建立在治家之上的思想。因此我们可以看到在传统产业中的很多中小型企业，员工仍是一群一群由某一乡、某一村的乡亲组成（柯志明 1993），这种以乡亲为基础组建工作团队的现象即使到今天，仍普遍流行在一些产业中，如建筑业（沈原 2007）。

在拟似的「家」中，中国人会凝聚成一个集体，这样的组织或团队会有很高的工作绩效，所以，以拟似的「家」为核心组建出来的团体是中国最主要的自我组织的形式，而承包正是对中国人而言最好的激励措施，这种「裂土封侯」式的激励使承包者有机会组建自己的「家」，在一定范围内有完全的权力与责任，也收取所有的努力成果。而成功的承包者会经营出拟似「家」的团队或组织，使这群「拟似家人」有归属感，愿意效忠，而发挥出强大的工作能力。建筑业的工程公司就是范例，一个公司可能是数十个包工队的组合，工作层层「转包」给包工头，包工头则会会有一个由班组长组成的班底，再从家乡中找来工人，组成包工队（沈原 2007），班底、乡亲基本上都是包工头的人脉，所以包工队就是一个拟似「家」的团队。

自我组织一个「家」的激励形式极大地增强了中国人的工作动机，在组织内是承包制，在组织外则是外包制，自我组织的发达使得中国的经济是一个「网络式经济」（Hamilton et. al. 1990），在海外华人与大陆民营经济中，总是充满著作外包工作的中小型家族企业，或挂靠进来及承包出去的团队、分公司，各自负担价值链中的一小段，中心企业将价值链的一段一段分割出去，完全外包或承包，层层外包、层层整合出完整的价值链（Luo 1997）。这样的激励方式之所以在中国经济组织中普遍，正是因为它掌握了中国人期待自我组织出拟似「家」的团体，并因此而使团体的领袖与成员会产生极高的工作动机。

### iii. 「裂土封侯」式激励的缺失

因为「家」的归属感与「家人」间的信任可以使「分兵突围」的承包制运作成功，集体成员固然在寻求认同感与归属感，而集体的领袖则既寻求也营造认同感与归属感，然而每一个人又都在这中间寻找自我成就的机会，因此利益冲突就不可避免，常常「裂土」出去的「家」会与原来的「家」产生冲突，有了「分家」的争执，这点很好的体现在双星集团于 2008 年 4 月爆发的一场「老爷子」汪海与其昔日的左膀右臂刘树利、韩俊芝夫妇的「疆土」纷争中。

在这个过程中，刘树立韩俊芝夫妇与汪海之间也建立起了温情脉脉的拟似「家」人关系，据汪海回忆，当初刘树利是一个下岗工人，走投无路的情况下，汪海收留了他，并逐渐委以重任，其后甚至将他认作「干儿子」。而此前刘韩夫妇也是相当「尽孝心」，汪海的最高档衣服就是刘韩夫妇所送。「说起尽孝，整个双星集团没有比上刘树利夫妇的了。」在西南区双星公司改制时，汪海给了刘树利「免收四年经营权费、免收四年品牌使用费」的优惠政策，给干儿子的这项优惠政策被汪海形象地形容为「空手捞银子」。（李玫，2008）

而 2007 年岁末，汪海高调宣布，双星上市公司剥离制鞋业务，专心发展轮胎和机械业务，剥离出来的双星名人实业公司则做大、做强制鞋业。这就意味着汪海要进行新一轮的内部管理机制的改革——「裂土封侯」后面对各路承包代理商的权力逐渐扩张而实行的「收复疆土」。双星集团成立了一个「市场整顿理顺发展小组」，并提出由名人实业代表双星集团控股市场 51% 的改革方案。具体内容为，由名人实业与市场承包代理商进行重组，市场承包代理商在名人实业参股，以能力决定其在名人实业中的职位。这被汪海认为是各承包代理商向他「尽孝」、「报恩」的最好机会。他认为享受他「封侯」的激励机制并有丰厚收益的各承包代理商「不能把感恩双星、感恩总裁只放在嘴上，停留在口头上，而更应该落实到行动上，落实在支持集团党委的决策上，落实在为双星名牌长远发展做贡献」（李玫，2008），而需要各承包代理商进行包裹着情感交换色彩的巨大经济利益让渡。

2008 年 2 月 23 日，双星集团正式发出对西南双星解除授权的通知。告知双星集团已将鞋和服装产品的生产经营权授予名人实业，要求西南双星配合市场交接。两天后，名人实业书面通知西南双星，称「公司决定，只将双星产品的地区经营权授予我方控股(持股超过 51%)的公司」（孙安清，张庆申，2008）。刘树利夫妇对上述决策提出强烈的异议。

毫无疑问汪海为刘树利夫妇构造出了一个温情而有效的拟似「家」的情境，前期赋予了他们高权责的内部承包权，却使得他们的个体利益的实现已大部分地脱离了集体的约束，但新的市场重组改革这样突如其来的釜底抽薪式的全面收权已然让他们感到家长制管理下令其个体的被剥夺感、不平等感已超越了集体归属

感。接下来双方的应对措施，如双星集团停止了对西南双星、济南双星的供货；刘树利夫妇利用舆论对汪海以「过度家长制作风」、「谋求扩张私人影响与利益」等名义进行讨伐等举措使得双方苦心经营起的信任关系破裂。

2008年4月18日，「西南双星」、「济南双星」正式推出「特星 Tstar」品牌，刘树利与韩俊芝也分别成为「特星」的董事局主席和「特星」的 CEO。这意味着原为「双星」最大代理商的这两家内部承包企业最终与汪海主导的青岛双星名人实业股份有限公司分道扬镳，这场在市场改革中产生巨大产能效能的双星「裂土封侯」式的承包激励机制的实践以「分疆独立」的承包关系破裂而告终。

人脉的建立与维持往往是一个长期的社会交换过程，短期交易行为就显得十分不合时宜，每一次交换都讨价还价、限时偿还、催讨人情债，则根本无法建立长期关系。社会交换不能讨价还价，交换目标的价值不好衡量，也无法实时偿还，所以双方要有相当的信任感，相信对方的善意，期待将来的偿还(Blau 1964)。社会交换也会在往来的交换中，因为对善意的期待总能相互满足，而培养出更深厚的信任(Coleman 1990)。有这样的信任关系才能构成人脉。

如果进一步地，一个人要把某一信任关系变成熟人关系，也就是「自己人」、「圈内人」，往往要符合两项互动法则，一是在利益分配上要符合均分法则，也就是「见者有分」、兄弟共享的原则，多多少少好处要大家都均沾，藏私一旦被发现有十分伤感情的(翟学伟 2005)。二是在人际互动上要符合人伦法则，中国的五伦关系，除了父子、兄弟、夫妇的血缘关系外，还将朋友与君臣(领导与部属关系)纳入人伦的范围，所以以君恩臣忠、朋友有义的原则进行人际互动，可以将关系拉入「家人」的范围，成为圈内、圈外的重要分界(翟学伟 2005)。

熟人关系适用人情法则(Hwang 1987)，中国人的人情交换是一种特殊的社会交换，需表现出中国的人伦法则，要显出给人帮忙是「义不容辞的」、「应该的」，「不用还的」，与自己人交往是「只能曰义不能曰利」的，但毕竟它是以交换为目的，所以在人情交换往往有一本人情帐，给人情的人要表现出朋友有义的人伦法则，给完就「忘」了，不能再提，但欠人情的人则不能忘，必须记入人情帐中，抓到机会要随时偿还(罗家德与叶勇助 2007)。只有这样既展现人伦法则，又持续进行交换，一个人才能拥有一群「自己人」。

集体之内一个领袖与其集体成员的交换也是长期的人情交换，显出「君恩臣忠」的人伦法则，领袖提供资源，提携后进是「恩德」，而成员努力作事，达成任务是「报恩」。集体的一个重要特质就是这样的扈从关系，领袖给恩德「不求回报」固然是为了加强他的人脉网，而成员会尽心尽忠，也是因为在在一个群体的合作努力中，集体发展壮大，资源丰盛，在「均分」原则下，「一人得道鸡犬升天」，大家都能享有更多的资源，进行更多的交换，累积更多的人脉，而有机会完成个人的目标。所以这依旧是一种理性交换的行为，只是为了长期维护「自己人」关系，它要展现出符合人伦法则的风貌，一个人总是表现出短期的理性算计，就无法建立这样的关系。



中国的组织行为固然有一部分是员工与组织间的互动,但也有很大一部分是个人与同事间以及领导与部属间的交换行为。唯有透过交换,个人才能累积人脉,为了将来组织内的升迁,或个人的转职甚至于创业储备资源;领导则透过交换建立自己的班底,完成任务,展现积效,乃至达成个人目标。忽略了这些个人与个人间的社会交换,只分析个人与组织间的关系,就无法了解中国人组织行为的全貌。

双星因分兵突围的承包制而成功,但汪海与刘树利夫妇的分家也说明了这样的承包制的弱点。老爷子汪海总以「家」的概念经营与西南双星的关系,而忽略了这必竟是一个长期的利益交换。当「父子」信任关系极强时,「家人」间的人情可以免了制度上经营权费与品牌使用费的要求,只是西南双星规模越来越大,占了整个集团的半壁江山时,汪海再想建立起对分公司的控股制度,就来不及了。这时再以家人间的忠与义相互喊话只是徒费口舌,要想保持长期的利益交换就必须拿出公平的交换条件,否则亲兄弟都会反目,何况「拟似家人」呢?

另一方面,中国人常讲「亲兄弟明算账」以及「丑话讲在前头」的道理也很重要,如果汪海想建立一套控股制度及随之而来的治理机制,则必须在一开始就定清楚,即使有损于「家人」间的情面也在所不惜。到西南双星已经坐大,再想不以公平的交换条件建立这样的制度,是太晚又太不切实际了。

## IV 结论与管理意涵

儒家核心思想“中庸之道”中展现出来的管理理想是无为而治的,其组织型态就是自我组织、自愿性结合(在中国就是以扩大的血缘及进一步的地缘为主的结合)(翟学伟 2005)、自我协商出秩序以及组织网络的自我管理。明清时代的经济组织即展现着中国人以宗族为核心自我组织成商业网络的能力。宗族具有强大的组织功能,以共同祖先为纽带,以宗族组织为平台、以广大族众为基础,可以在族内动员社会力量,组织出互助合作和各种活动。费孝通说:“中国乡土社会采取了差序格局,利用亲属的伦常去组合社群,经营各种事业”(费孝通,1998)。这样的同宗加同乡的团体成为中国人经营各种事业的基础。村落宗族一方面是一个同宗团体,一方面又是一个地缘团体,村落宗族既说明了中国人自我组织的强大能力,也是中国人自我组织的重要依据。

这种自我组织的基础在今日展现出中国人强大的创业能力。笔者在走访一位于80年代末至90年代中任北方沿海县城的乡镇企业局局长时他回忆到,八十年代盛极一时的乡镇企业基本都是需要承包而生存的,而这种承包关系的取得需要通过强连带关系获取,例如老部下、老朋友、地缘亲属等等。中国人善于以家族及人伦法则为基础自我组织成中小经济组织,再以网络连结成完整的生产链(Hamilton and Gao 1990),由此可见一般。中国的企业家管的不止是企业,更重要的是网络,所以经济上的自我组织现象体现出一种中国式的关系特质。

中国人常把组织视为家的扩大，在拟似的“家”中，中国人会凝聚成一个集体，这样的组织或团队会有很高的工作绩效，所以，以拟似的“家”为核心组建出来的团体是中国最主要的自我组织形式（罗家德，2008），而承包就是其中一种展现泛化式“家”理念的一大特色机制，我们可以说这是“裂土封侯”式的激励，承包者在与被承包者的拟似家人互动中，获取信任，组建自己的团队，在一定范围内获取完全的权力与责任，也收取所有的努力成果，对被承包者的回报是非契约性的道义约束下的“回贡”。

只是这种「裂土封侯」式的激励很难用个体主义的Y理论解释，因为裂土的背后是要建立一个「家」，资源与「拟似家人」分享，大家一荣俱荣，一损俱损；但这又不是集体主义的Z理论，因为这个「家」来自个人的人脉，而人脉的中心又是自我。

所以我们提出的中国人关系圈理论就是指出，在中国人以「自我」为中心形成的差序关系网络中，通过网络中建立、维持的信任关系，组成有共同目标与利益的集体，运作过程中遵循复杂而情境各异的互动交换法则，必要时也可以调整集体的边界，以达成个体与集体之间的动态平衡，并使之相辅相成。简言之，人脉的自我中心性使中国人高度追求个人成就，但这成就必须透过基于人脉组成的集体去追求，所以个人要照顾集体的目标与利益，而人脉的情境中心性则使集体的边界与内部互动都充满弹性，从而保证了集体与个体目标的一致性。

在双星因分兵突围的承包制而一举成为同类产品领军品牌的案例中，能够看到汪海是充分的利用了中国人关系圈的自我中心信任网络，在国家政策环境还不明朗的情况下，冒天下之大不韪通过「裂土封侯」式的自组织承包制为手下的干将们构建出双重的「家」——双星集团之大「家」与个人承包负责之小「家」。小「家」担负自我实现与集团振兴的双重任务，大「家」则要用人情法则与小「家」之间维持连带与信任，其间包含着复杂敏感的交流法则。而如上所析，刘树利夫妇与「恩人」汪海的「分家」也就是交换法则未能保持住关系圈内部以及关系圈之间的平衡与互利而造成。欲想维持住长期的利益交换须在「家」的温情人伦法则下也注意到交换的公平性，很不幸的，汪海「裂土」时没注意建立治理机制，改制时又没注意长期交换的公平性，所以导致「分家」的悲剧。

透过这个案例我们可以看到「裂土封侯」式的激励具有下表中的管理意义：

激励特色	适用对象	使用时机	注意事项	缺点
完全授权，让受激励的人建立一个自己的「家」。	受到高度信任又能营造下属有归属感的人。	当层级组织太僵化，外部环境有高度不确定性时。	一、亲兄弟明算账，很多规范要在一开始就说好。 二、重视情感需求与「均分」的公平性。	少了制度性的治理机制，容易失控。

			三、分出去的「兵」要能够明确划分责任与收益，并公平地议定收益分配方法。	
--	--	--	-------------------------------------	--

## 参考文献

- Blau, P. 1964, Exchange and power in social life, New York: Wiley.
- Coleman, J., 1990, Foundations of social theory, Cambridge: Harvard University Press.
- Granovetter, M., 1985. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Granovetter, M., 1973. The strength of weak tie. *American Journal of Sociology*, Vol.78 : 1360-1380.
- Hamilton, Gary G. and William Zeile, and Wan-Jin Kim 1990 The network structures of East Asian economies. in Steward R. Clegg & S. Gordon Redding (Ed.), *Capitalism in Contrasting Cultures*. New York: Walter de Gruyter.
- Hardin, Russell, 2001. Conceptions and explanations of trust. In Cook, Karen S. (Ed.), *Trust in Society*. New York: Sage Foundation.
- Ho, D. Y. F., 1993, Relational orientation in Asian social psychology, In Kim, U. and Berry, J. W. (Ed.), *Indigenous Psychologies: Research and Experience in Cultural Context*: pp.240-59, Newbury Park : Sage Publications.
- Ho, D. Y. F. a. C., C. Y., 1994, Components of individualism, collectivism, and social organization: an application in the study of Chinese culture. In H. C. T. U. Kim, C. Kagitibasi, S.C. Choi, and G. Yoon (Ed.). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*, London: Sage Publications..
- Hwang, K. K. 1987. Face and favor: the Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92: 944-974.
- Lin, N. 2001. *Social capital: a theory of social structure and action*. Cambridge University Press, New York.
- Luo, Jar-Der, 1997, The significance of networks in the initiation of small business in Taiwan. *Sociological Forum*, Vol 12: 297-319.
- Luo, Jar-Der, 2005, Particularistic trust and general trust— a network analysis in Chinese organizations. *Management and Organizational Review* Vol 3:437-458.
- Oyserman, D, H.M. Coon and M. Kermmelmeier 2002, Rethinking individualism and Collectivism: evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin* 128: 3-72.
- Schaffer, Bryan, Riordan, Christine, 2003, A review of cross-cultural methodologies for organizational research: a best-practices approach, *Organizational Research Methods*, Vol.6, No.2: 169-215.
- Wilkins, Alan L. and Ouchi, William G. 1983. "Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance," *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.

- Yamagishi, T., & Yamagishi, M. 1994. Trust and commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion*, 18: 129-166.
- 陈介玄, 1994, 协力网络与生活结构－台湾中小企业的社会经济分析, 台北: 联经出版社。
- 樊景立与郑伯坝, 2000, 华人组织的家长式领导：一项文化观点的分析, 本土心理学研究, Vol. 13: 127-180。
- 费孝通, 1998, 《乡土中国》, 北京: 三联书店。
- 黄光国, 1988, 中国人的权力游戏, 台北: 巨流图书公司。
- 黄光国, 2001, 儒家关系主义的理论建构及其方法论基础, 《教育与社会研究》, 第2期 1-34。
- 霍夫斯坦德, 1996, 跨越合作的障碍——多元文化与管理, 尹毅夫, 陈龙, 王登翻译, 北京: 科学出版社。
- 柯志明, 1993, 台湾都市小型制造业的创业、经营与生产组织——以五分埔成衣制造业为案例的分析, 台北: 中研院民族所。
- 罗家德, 2006, 「华人的的人脉—一个人中心信任网络」, 关系管理研究 Vol 3:1-24。
- 罗家德、王竞、张佳音与谢朝霞, 2008, 「社会网研究的架构—以组织理论与管理研究为例」, 社会 Vol 28。
- 罗家德与叶勇助, 2007, 中国人的信任游戏. 北京: 中国科学文献出版社。
- 彭世勇, 2004, 霍夫斯塔德文化价值理论及其研究方法, 解放军外国语学院学报, 第27卷 第1期: 95-99。
- 欧阳晓明, 2002, 中国人的社会行为取向研究的回顾与评析, 九江师专学报 (哲学社会科学版), 第115期: 48-51。
- 沈原 2007, 市场、阶级与社会, 北京: 社会科学文献出版社。
- 王绍光与刘欣, 2003, 中国社会中的信任. 北京: 中国城市出版社。
- 谢衡晓, 2007, 从 Hofstede 的文化视角看中国文化在创新中的作用, 科技创业月刊 2007年第1期: 27-29。
- 谢遐龄, 1988, 论中西文化差异之根与当代中国文化之趋向, 复旦学报 (社会科学版) 1988年第三期: 18-25。
- 许烺光, 1983, 文化人类学新论, 台北: 台北联经出版事业公司。
- 杨国枢, 1993, 中国人的社会取向--社会互动的观点, 台湾: 桂冠图书公司。
- 余英时, 1987, 从价值系统看中国文化的现代意义, 引自 文化: 中国与世界, 第一辑, 北京: 三联书店。
- 翟学伟, 2001, 中国人行动的逻辑, 北京: 社会科学文献出版社。
- 翟学伟, 2005, 人情、面子与权力的再生产. 北京: 北京社会科学文献出版社。
- 李攻, 2008, “老爷子”汪海的恩与怨. 第一财经日报, 第A09版, 4月23日
- 孙安清与张庆申, 2008, “双星”改革合法性仍存在五大疑团, 法制日报, 4月27日

青岛市人民政府国有资产监督管理委员会, 2008, 鞋印足迹——回眸双星在改革开放中的发展 , <http://www.qdgzw.gov.cn/newsDetail.asp?AutoID=3748>, 取用日期 : 2008-11-10

## The Success and Failure of Reward System in Doublestar Group Corporation

Doublestar Group Corporation once was a state-owned company with low efficiency and bad management system. In 1983, this company employed an internal subcontracting system to reward those employees with high management capacity. In this system, the company subcontracted the brandname and province subsidiaries to the trustworthy managers, who in general had good personal relationship with the CEO of Doublestar Group Corporation. This reward system was so successful that Doublestar turned to be the most famous local brandname in the Mainland China. However, following the failure of establishing new governance mechanisms, the good personal relationship among the subsidiaries' heads and the CEO also broke up. Eventually, the company fell into pieces.

This paper proposes the Chinese Guanxi Circle Theory to explain why the internal subcontracting system is the best reward mechanism in the Mainland China. A Chinese tends to use ego-centered trust network to build up a "pseudo-family", mobilize this "pseudo-family" to achieve his personal goal, and share all rewards with in-group members to maintain his/her status as a leader. So, to let a Chinese build up his/her "pseudo-family" is the best reward for him/her. However, the reward mechanism of this sort in general needs strong personal trust among subsidiaries's heads and CEO, and the breakup of personal relationship often results in the failure of governance mechanism. The case of Doublestar is the best evidence of this theory.

Key Words: Social Network, The Circle of Differential Orders, Motivation, Reward System, Network Form of Organization, Internal Subcontracting