

# 德礼相辅：基于超家族主义的本土企业新型伦理机制研究<sup>\*</sup>

□谷欣然 钱 晨 晁 罡

领域编辑推荐语：

“中国企业往往存在传统德行领导与现代企业制度的不匹配问题，亟待企业伦理制度的创新。本文通过建构‘德礼相辅’的机制，发现‘德’与‘礼’的双重作用将中国传统的伦理优势接续至组织中，有利于消解单一制度伦理导致的员工缺乏主动性与道德自觉的困境。”

——郑琴琴

**摘 要：**德行领导是家长式领导的核心构念，而德行被认为是华人领导者的必备特质。但华人社会的“人治主义”倾向使领导者习惯恩威并施，仁慈亦可能因人而异，导致德行领导与现代企业制度的配合不佳，“以德服人”存在实践上的困难。本文采用扎根理论研究方法，从六家超家族主义企业的实践中发现，它们的企业领导者长期修身，通过个人德行感召员工共同修身，将德行从领导者的个人特质顺利外化为组织德行，从而建构了“德礼相辅”的机制。研究从领导风格、组织文化、组织伦理等角度拓展了对组织德行形成条件的理解，从中发现，“德”与“礼”的双重作用将中国传统的伦理优势接续至组织中，也有利于消解单一制度伦理导致的员工缺乏主动性与道德自觉的困境，因而可视为本土企业伦理机制的创新。

**关键词：**德行领导；组织德行；超家族主义；德行伦理；制度伦理

---

<sup>\*</sup> 本文荣获“2023年度茅理翔家族企业研究优秀论文奖”二等奖，感谢第18届创业与家族企业国际研讨会的支持。感谢兰州大学管理学院贾旭东教授、中山大学管理学院朱沆教授及匿名评审人对本文提出的宝贵建议。作者文责自负。

本文得到马克思主义理论研究和建设工程2023年度重大项目暨国家自然科学基金重大项目“教育、科技、人才是全面建设社会主义现代化国家的基础性战略性支撑研究”（2023MZD010）、国家自然科学基金面上项目“当代中国企业家的天下格局：概念提出、量表开发和效能验证”（72072061）、2023年度昆明理工大学哲学社会科学学术精品培育计划项目“德礼相辅：基于超家族主义的本土企业新型伦理机制研究”（JPSC2023001）的支持。

## 一、引言

德行领导是家长式领导的核心构念（李艳等，2013），它指的是领导者表现出较高的个人道德修养，通过一视同仁、关心下属等树德行为，赢得员工的尊重、认同和效仿（郑伯坝和黄敏萍，2000）。此概念对于下属绩效、态度、行为均具有较好的解释力（王冬冬和何洁，2019）。尽管德行领导的意义显著，但从管理的实际来看，领导者的德行可能因人而异（周浩和龙立荣，2005），与企业制度配合不佳（李琿等，2014），导致“以德服人”存在实践上的困难。上述有关德行领导的研究基于领导行为理论视角，因而聚焦的对象是领导者的道德行为。而从特质理论的视角出发，德行被认为是华人领导的必备特质，在各项领导特质中具有核心作用（凌文铨，2000），领导者“以身作则”“正己化人”等德行特质的强调常见于中国的管理情境。如今管理学界虽然对领导者的德行作了一些探讨，但鲜少关注到领导者个人的德行如何作用于组织，外化成企业整体的组织德行。有学者认为，德行领导概念首先包含了作为道德个人（moral person）的特质，进一步才表现出作为道德管理者（moral manager）的道德行为（Zhu et al., 2019），这可以更完整地解释“道德”如何实现对员工心性的培养与感召（黄静和文胜雄，2016）。因此，从特质的视角对领导德行进行研究是亟待开展的工作。

本文经过十余年的追踪调研，发现一批中国本土企业正积极地践行超家族主义。超家族主义指的是：企业视员工如家人，并通过企业

对员工的“育德传家”和“爱众齐家”等“家文化”建设路径，建构双方的共享价值观，最终实现了企业与员工之间的高度信任和共生，从而形成了一套“家文化”新形态（晁罡等，2022）。此类企业突破了家族主义及其泛化最突出的信任困境，超越了以往企业基于血缘与关系发展的“家文化”逻辑。值得注意的是，超家族主义各项实践中最显著的特色是，这些企业领导者都有长期的儒家文化修身经历，他们不仅注重个人德行的修习，更通过亲身垂范的教育与关爱来涵养全体员工的道德，不断提升和改善员工心性，为员工注入动力，激发组织活力。这些改变提升了个体与组织之间的协同配合程度，将德行从领导者的个人特质外化成为组织德行。那么，超家族主义企业德行外化的作用机理是什么，这套机理的发掘是否具有理论新意？这一问题就有待于进一步的探析。

为回答这一问题，本文采用扎根理论方法，遴选六家德行实践成效突出的超家族主义企业作为样本，通过质性调研来揭示此类企业德行外化机理的“黑箱”。研究发现，此类企业领导者自身的德行特质是感召员工践行德行的重要前提，在主张“德”的垂范之时，也运用“礼”的督导，形成双重作用，使领导者的德行顺利外化，对组织整体的德行提升起到促进作用。这一机理的揭示拓展了研究对组织德行形成条件的理解，也表明当代企业正在形成一种新的伦理机制。超家族主义德礼相辅的伦理机制，将人们对“家文化”伦理的天然认同接续到企业中，较好地激发了员工的道德自觉，也实现了对“经济人”假设之制度窠臼的超越。

## 二、文献回顾

### (一) 德行领导与领导德行

家长式领导作为中国企业中普遍存在的领导方式,逐渐成为组织行为领域的热门研究议题(林姿葶等,2017;汪林等,2020)。家长式领导指的是“一种在人治的氛围中,领导者所表现出来的严明的纪律和权威、父亲般的仁慈及道德的廉洁性的行为方式”(郑伯坝,2005)。具体而言,家长式领导主要包含威权领导、仁慈领导和德行领导三种形态(郑伯坝等,2003)。其中,德行领导被视为家长式领导的核心构念,它的典型特征是:领导者表现出较高的个人道德修养,通过一视同仁、关心下属等树德行为,赢得员工的尊重、认同和效仿(郑伯坝和黄敏萍,2000)。相关研究表明,德行领导对下属工作态度、工作行为、工作绩效均具有较好的解释力(Chen et al., 2014; Zhang et al., 2015; Wang et al., 2018; 王冬冬和何洁,2019)。家长式领导构念的诞生是基于领导行为视角,因而上述有关德行领导的研究聚焦了领导行为中的德行,关注领导对下属态度与行为的引导策略。

也有学者认为,在德行之外,本土情境下的研究还需要关注领导者个人的德行。德行是华人领导的必备特质,在各项领导特质中具有核心作用(凌文铨,2000)。对领导者“以身作则”“正己化人”等德行特质的强调常见于中国的管理情境,这一研究视角更关注领导者实践德行的前因,即领导者如何立德。一些中国学者逐步意识到,德行领导的研究不能脱离中国传统文化情境(郑伯坝,2005;孙利平等,

2009),因为传统文化已经潜移默化地深入领导者的认知,深刻影响着领导者的道德观念与行为,因此从特质视角对领导德行进行研究也是亟待开展的工作。有学者认为,德行领导概念首先包含了作为道德个人(moral person)的特质,进一步才表现出作为道德管理者(moral manager)的道德行为(Zhu et al., 2019),从而更完整地解释领导“道德”如何实现对员工心性的培养与感召(黄静和文胜雄,2016)。领导者个人尚德,再推己及人影响企业组织的过程,在理论上的演化也与“修身、齐家、治国、平天下”的文化传统一脉相承。

### (二) 德行在企业推广的困境

当前德行领导的研究集中在领导个人的道德行为如何影响下属的态度和行为(吴士健等,2020;刘豆豆等,2021)。但德行领导如何在组织层面产生更广泛、深远的影响,即如何影响组织德行的形成,还缺乏系统的解释。从家长式领导的相关研究来看,学者们对威权、仁慈、德行三种领导形态的关系解释并不统一。三种领导风格在实际的管理情境中有可能存在排斥性,难以交互共存。华人社会的“人治主义”倾向使领导者惯于使用威权逻辑,恩威并施(李艳等,2013;李琿等,2014),对德行内涵的解释也众说纷纭(周浩和龙立荣,2005),这导致“以德服人”存在实践上的困难,德行往往局限于领导风格的讨论中,与企业制度的配合效果不佳,难以在企业落地推广,形成组织层面的整体影响。

从组织层面出发讨论德行的概念是组织德行,它是由组织中集体行为、组织氛围、组织结构、积极组织策略和程序体现出来的整体伦理特征(Bright et al., 2006;刘云,2012)。尽管组织

德行概念存在“容器说”(Container Hypothesis)、“协同说”(Synergy Hypothesis)、“实体说”(Intrinsic Hypothesis)三种主要观点(Bright et al., 2014),亦有研究表明,组织德行并不只意味着组织成员的德行,还应包括组织自身合理的体制、结构、流程和文化等形成的有机整体及其所具有的道德特质(Bright et al., 2014)。组织德行不仅有助于个体的身心健康(Bright et al., 2006)、提升个体的组织的忠诚感(Rego et al., 2011),有效预测员工的角色外行为(Rego et al., 2010;王雁飞等,2020),对组织创新、财务绩效等均有显著的正向预测作用(Cameron et al., 2003; Cameron & Winn, 2012),并有利于组织成员发展集体韧性和团队合作,帮助组织适应动态变化(Cameron & Caza, 2013)。

然而,当前研究对组织德行的形成因素知之甚少。Moore和Beadle(2006)提供了一个概念框架,通过个体道德代理的层次、制度化的模式和环境的启发性,探讨了为什么一些企业保护实践、发展德行,并在决策中鼓励行使道德代理权。也有学者关注到,领导或组织中的“德行代理人”对组织德行的形成非常重要,例如,服务型领导有助于个体、团队、组织层面积极行为的形成(Searle & Barbuto, 2011),有助于组织德行的塑造(Cameron et al., 2003)。目前研究组织德行的学者们大致从领导风格、组织制度、组织文化和社会环境等方面探讨其形成条件,但均为描述性和推断性的(刘云,2012)。例如,领导风格如何影响组织德行、何种组织制度与组织文化有助于组织德行的形成,现有文献均没有给予具体回答,因而探讨组织代理人的领导风格与组织德行的关系具有

研究价值。本文从德行领导的角度出发,挖掘领导者的德行特质对组织德行形成的作用机制。

### (三) 超家族主义企业的德行实践

本文经过十余年的追踪调研,在企业近年的实践中发现了一种新的“家文化”形态——超家族主义。它表现为企业视员工如家人,并通过企业对员工的育德传家和爱众齐家等“家文化”建设路径,建构双方的共享价值观,最终实现了企业与员工之间的高度信任和共生(晁罡等,2022)。具体而言,这些企业不局限于以往家族主义、泛家族主义通过血缘、熟人等关系为纽带的“家文化”建设路径,而是秉持中国传统家文化重德行、重亲情的理念,在管理实践中通过对全体员工全方位的德行教化和一视同仁的情感关爱,形成了胜似一家的企业“家族”氛围,比家族主义及其泛化具有更好的推广性,又突破了“家文化”的信任困境。其中值得注意的是,超家族主义的实践非常重视由企业领导者带头、全体员工共同参与的德行教化。经过熏习的员工既在工作上表现出更明显的专注与投入,又调和了生活上的各类人际关系,因明德明理而表现出更显著的道德特质,主动利他、奉献,与企业守望相助。

从实践的结果来看,超家族主义企业整体呈现出了明显的德行特质。但当前尚无研究对组织德行形成的前因作出充分解释,本文初步观察到,领导者个人德行对组织德行的形成产生了影响,那么从特质视角探析此种影响形成的机理就有利于填补上述的研究空白。具体到本文的研究,文章聚焦的问题是:长期修习德行的领导者如何带动组织整体的德行提升?下文将聚焦于此类企业的德行实践,探索德行在

企业外化的作用机理与关键元素。

### 三、研究方法

#### (一) 扎根研究方法论

本文从现象入手，在调研的初步发现中提出研究问题，研究路径更符合质性研究方法的传统。研究选择以扎根理论方法进行质化探索，这是一种主张形成一套“生成的”而非“验证的”理论建构方法体系（Charmaz, 2006），不先入为主地进行假设，而是自下而上通过编码让数据中的规律自然涌现（贾旭东和谭新辉, 2010）。扎根理论方法的“生成”逻辑不仅适用于解释特定现象，而且被认为是一种可供研究者从真实现象中建构理论的科学研究方法（Glaser, 1978）。因而此方法有利于处理与理解本文获取的质性资料，从中形成理论。

#### (二) 抽样、编码依据与数据收集

本文选题来自一批超家族主义企业的实践，在研究初期，笔者从此类企业中选择企业领导者个人德行特质突出，且其企业德行实践活动丰富的六个样本企业，作为目的性抽样样本（Glaser, 1998）。研究者根据团队前期的调研与数据积累，对相关数据进行开放性编码，了解六家企业领导者的德行特征与企业德行实践的主要内容，再通过与文献的进一步对比来聚焦

研究问题。对此过程中的研究发现，样本中企业领导者个人德行外化的现象值得作进一步的理论探索，此时研究进入理论性抽样阶段。在这个阶段，研究者围绕研究问题开展一系列专门的数据收集，由编码自然涌现的需求决定数据收集的方案（Glaser & Strauss, 1967）。研究人员设计了调研计划，对六家企业展开实地考察，从中获取一手与二手质性数据。在受访者的选取方面，研究同样遵循了扎根理论主张的抽样原则，选取对访谈主题最了解、从事工作与访谈主题最相关或表现最为突出的各层级员工进行访谈，最大限度诠释与还原案例的关键故事线。扎根理论的样本选择目的在于追求理论建构是否达到饱和，而不是验证某个已有的结论（Glaser & Strauss, 1967）。

编码工作的展开也依照扎根理论方法对数据“自然涌现”规律的强调，此方法在编码初期对数据的选取较为灵活和开放，更适合于有一定质化研究基础、熟悉样本企业情况且有相关领域理论敏感性的研究者进行编码。研究团队以此为依据选择了一名符合上述要求的研究人员进行主要的数据编码，并在不同的编码阶段运用焦点小组讨论方法，召集所有作者对已完成的编码进行编码命名、逻辑关系梳理及理论饱和度的讨论，形成一致意见后完成编码方案的修改。数据收集情况如表 1 所示。

表 1 企业数据收集汇总

案例企业	XR	GD	TW	HD	JB	JY
调研次数	4	3	4	2	2	2
调研日期	2015 年 10 月 5 日 2016 年 4 月 3 日 2019 年 3 月 28 日 2020 年 6 月 27 日	2015 年 11 月 2 日 2016 年 3 月 22 日 2019 年 11 月 20 日	2017 年 9 月 1 日 2018 年 10 月 25 日 2019 年 10 月 17 日 2020 年 7 月 14 日	2016 年 8 月 25 日 2019 年 7 月 16 日	2019 年 7 月 12~13 日 2021 年 4 月 8 日	2019 年 1 月 8 日 2022 年 6 月 27~28 日

续表

案例企业	XR	GD	TW	HD	JB	JY
高层管理人员访谈	董事长张总、集团副总裁王总、教育总监鞠总、分公司曹总，共4人	董事长吴总、幸福促进中心杜经理，共2人	创始人李总、副董叶总、总经理杨总，共3人	董事长王总、总经理单总，共2人	副总裁李总、子公司总经理孙总、副经理张总、商校孔校长，共4人	公司刘副总、文化部康经理、品质部陈经理、工会邓主任，共3人
中基层员工访谈	文化部周经理，和谐支部员工A、人事部员工B、C，产生管理部员工D、E，共6人	和谐支部员工、忠实支部员工，共6人	车间班组长A，员工B、C，文化部员工D、E，机加工车间员工F、G，五金部员工H、I，共9人	销售部李经理，门店员工A、B、C，共4人	文化教师A、B，培训员工C、D、E，加油站员工F、G，共7人	运营部员工A、B，文化部员工C，总经办员工D、E，共5人
德行实践	道德教育、人文关怀、敦伦尽分模块、幸福课程、诚信无人超市	道德教育、人文关怀、敦伦尽分模块、幸福课程、和谐家庭文化活动	《弟子规》课程、《幸福人生讲座》课程、孝亲活动	德孝企业家风、孝亲产品研发、幸福文化讲座	《弟子规》课程、师徒制道德考评、诚信报销制度	《弟子规》课程、道德模范圈长制
人选依据	德行实践作为重要指标纳入企业治理模块	德行实践作为重要指标纳入企业治理模块	德行实践访谈语料丰富、特征突出	有独特的德行实践体系，并纳入产品研发	德行实践取得成效，中国民营企业500强	中国企业班组文化建设示范单位，员工超过1万人
访谈总时长	525分钟	354分钟	641分钟	302分钟	352分钟	408分钟
一手资料	11.55万字	7.71万字	14.14万字	6.66万字	8.54万字	10.22万字
二手资料	2.35万字	1.28万字	4.87万字	1.3万字	3.64万字	0.84万字

资料来源：本文整理。

## 四、编码过程与发现

### (一) 开放性编码

本文首先将表1中的一期数据进行开放性编码，围绕超家族主义企业主德行特质、企业的德行实践进行层层归纳，共获得编码835条，其中，一级编码共计30个，二级编码14个，三级编码6个。在编码的多次比较与整合之后，剔除无关条目，最终呈现出与德行密切相关的两个核心范畴，本文将之命名为：道德作用和规范作用。

#### 1. 核心范畴：道德作用

开放性编码发现，企业领导者与企业组织对道德的重视与追求始终贯穿于实践的始末，

成为一种主导作用力。道德首先体现在企业家修身的自我要求中，随着企业家个人对传统“家文化”理念的感悟与熏习，逐层向下扩散，对各级员工产生道德上的启示与影响，全员的道德意识和素养在这个过程中不断提升，本文将之总结为全员道德提升。此类企业家崇尚道德涵养，认为企业教育最重要的是让员工习得学校教育之外的道德伦理。因而，对道德的追求落实到了企业全员，从企业家个人做起，形成上行下效的德行垂范。通过熏习让各级员工在日复一日的实践中体悟到道德对自身工作、为人处世均有增益，更加认可德行提升的意义。

企业对道德的重视在教育与关爱的各项内容中均有体现，形成一种崇尚道德的企业“家风”。一方面，企业强调领导修身对员工在德行

上的垂范作用，也通过不定期文化活动、孝亲课程等在公司内部宣讲，组织员工持续学习与思考传统文化，提升德行心性，改进言行举止；另一方面，企业的道德举措也可以通过对员工的关爱体现出来，如GD为助力员工获取家庭幸福而建立的“两年产假关怀制度”，HD为帮助员工均衡成长而举办的孝亲活动，又如JB运用师徒制模式点对点关怀新员工等，师父不仅承担技能培养的责任，还主动关怀徒弟在生活上的需求，为员工讲解仁孝文化的理念，员工在工作技能提升的同时也吸取了处世经验。由此可知，道德这一要素交融在教育与关怀的实践细节中，发挥着显性的作用力。

全员道德的提升促进了员工与企业相互理解，建立了更加紧密的联系，形成“亲情”纽带。企业认为，员工改变的关键节点在于员工的“心”是否打开。在“家文化”活动中，员工通过为父母书写家书、为父母洗脚而获得与

父母直抒胸臆的机会，情感的诉说激发出员工与父母双向的理解，增进了家庭和谐。经历了这种情感的交流，员工更愿意对企业敞开心扉、诚意相报。感恩之外，由于员工感受到有别于一般公司福利的教育与关爱，形成“拟似家族”的氛围，产生了对企业犹如“大家族”的归属感与情感联结。关于“归属感”的描述在六家企业的员工访谈中均可得见，类似家族亲属之间的情感纽带在企业内部产生了可观的精神力量，员工与企业间的关系更加紧密，主动改变、主动建言的事例增加，至此，企业的关爱与教育举措得到了员工的响应与认同，形成“亲如一家”的氛围。

通过对上述内容进行总结，本文认为，此类企业对道德的追求贯穿于文化实践的始终，成为一种全员认可、助人成长的主导性作用。核心范畴道德作用共记录编码418条，开放性编码如图1所示。

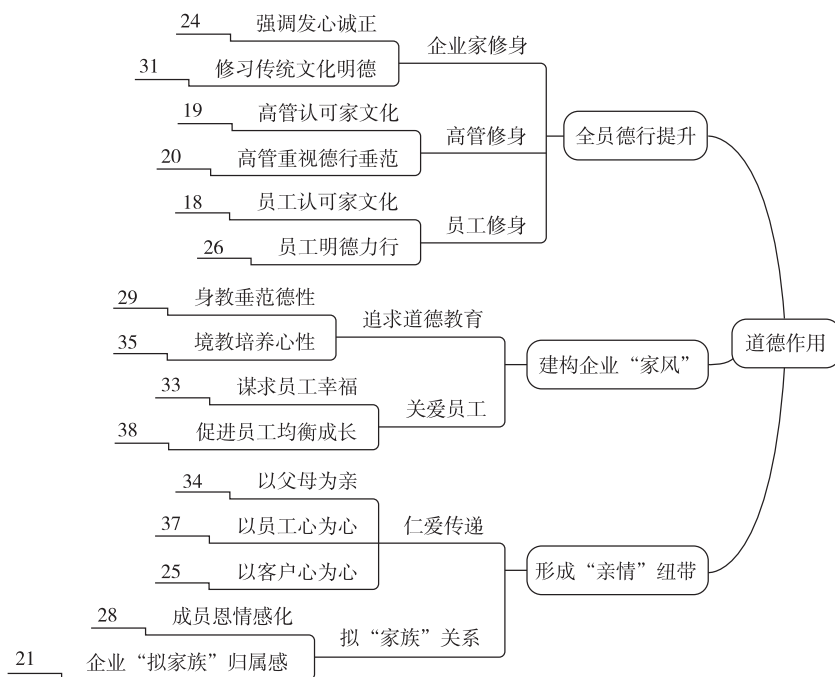


图1 核心范畴“道德作用”之开放性编码

## 2. 核心范畴：规范作用

企业作为具有经营性质的组织，在崇尚道德成为全员精神食粮的同时，也同样需要一套规范来确保组织运作有序进行。规范首先表现为全员自律实践，企业领导者自身对德行提升的追求并非仅仅依靠个人的道德自觉来进行，还需要其具有坚定的意志与自我管理能力。而本文走访的此类企业均有追求“圣贤之道”的个人理想与使命感，这成为他们克己、坚持研习及表率的前提。他们在“家文化”导入过程中的亲力亲为、事事表率也成为员工反向检验企业家言行是否一致的一种尺度。高管在企业家的长期坚持下也注重个人以身作则的效应，他们亦受益于“家文化”的道德作用，同时也明确自己作为领导的责任与带头的重要性，因此选择以自律为示范。自律的效应亦经历了从上而下的示范传递过程，员工在长期的修习中不断深化了关于德行的教育，并以身边的榜样为参照标准，逐渐转化为行为习惯，自身慢慢受益于修习的裨益，于是坚定奉行。

企业的“家文化”教育与关爱意义的抒发，同样需要遵守规范的一面，这些内容表现为建构企业“家训”，作为辅助性的作用力，明确着企业“家族”的规则与底线。企业推出一系列与学习“家文化”相关的课程、活动及作为家训的行为准则，且明确要求员工参与学习，并参照相关标准执行；除言教之外，相关规则也被纳入企业的管理制度之中，并出台奖惩条例，让员工明确知道德行成长的重要性。尽管惩戒规则的确立不是此类注重“家文化”理念的企业所倡导的管理手段，所谓“国有国法，家有家规”，在给予充分福利与关爱的同时，企业也

要求员工明确相应的责任、义务。正如“父母之爱子，则为之计深远”，企业在关爱员工时也会进行严格的底线规定，如JB为员工健康与安全生产而设置不允许员工饮酒、体脂率限制等健康管理办法。企业认为教人以严、大爱无情，都是为了员工成长，体现出为员工长远考虑的用心。

规范的建立明确了全员对“底线”、权利及义务的认识，逐渐形成“家族”秩序。这种新秩序首先体现在人与人之间打破了上下级关系的边界，虽然组织架构的上下级层级分明，但在“家文化”氛围的烘托中，长幼不仅以年龄、职级为排序，更崇尚彼此以“家人”“兄弟姐妹”相称，将道德实践经验丰富、年资优胜的员工称为“学长”，尊崇贤者。与此同时，企业“家族”成员之间建立了一种文化默契。长期的传统文化教育促进了个体的内求反思能力，员工开始追求明理与自省、主动反思，致力于自我提升，也愿意换位思考、体谅他人。另外，随着工作与生活发生了积极变化，员工内心也产生了上进求知的渴望，全员改善蔚然成风，发展成集体的实践。过去在TW、HD出现的员工打架斗殴事件已多年不见，GD在厂区开设的诚信超市无人看管保持了营收的有序、JB的诚信报销体系在无人核查的情况下乱账、坏账逐年减少，且盈利逐年上涨。由此可知，规范同样服务于道德，启发人们自主修身。

从上述编码中可知，企业建立规范的目的在于启示而非约束，也是有利于人与企业有序发展的一种必要手段。核心范畴规范作用共记录编码417条，开放性编码如图2所示。

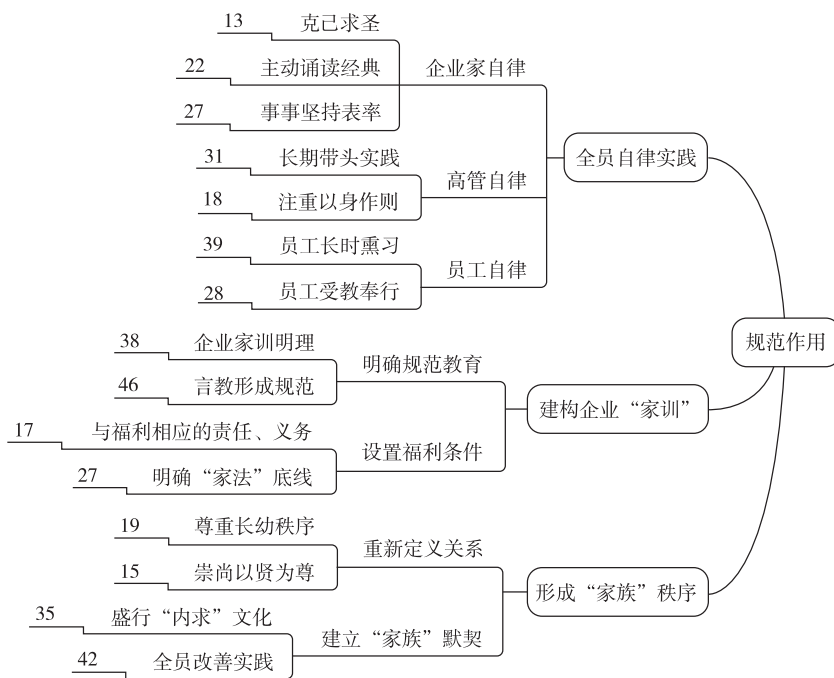


图2 核心范畴“规范作用”之开放性编码

## （二）选择性编码

开放性编码的核心范畴总结了道德和规范两种作用的基本内容。选择性编码将进一步总结各个范畴的关键特征，并分析范畴间的相互关系，厘清道德与规范的作用脉络。为此，本文再次回溯编码，补充可凸显范畴特征与关系的关键线索，检验选择性编码是否达到饱和。此过程共获得编码 938 条，其中，一级编码共计 35 个，二级编码 14 个，三级编码 6 个。选择性编码最终出现了前述 2 个核心范畴的关键特征，为凸显与还原核心范畴的含义，本文将原范畴道德作用进一步提炼为传家以德，将规范作用提炼为齐家以礼。

### 1. 核心范畴：传家以德

企业全员道德提升表现为从企业家个人修身，到在企业中推行道德涵养，扩散推广至全员修身。聚焦这条线索后，本文发现道德的提升并非约束的结果，而是有赖于自上而下的垂

范与感召。文本回溯后，选择性编码新增了这一道德提升过程，为彰显此过程中呈现的关键特质，将此部分子范畴的命名调整为：正己化企。正己化企的表现是，企业家首先坚持不断提高自我的道德修养，通过自己长期的躬行垂范感化员工，对涵养企业组织整体的道德水平起到持续正向的促进作用。具体而言，企业家本人重视自我修养，他们积极参与《了凡四训》、《大学》、“幸福人生课堂”等课程学习。传统文化重视对人的道德涵养，主要从日常的伦理中讲述如何为人，企业家通过修习体验到道德的作用力，家事、企业事都可学以致用。他们也因此热爱传统文化，坚信“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。”（《大学》）因而重视道德对人的涵养，如 TW 的企业使命是致力于“将员工培养为一身浩然正气的谦谦君子，为国家培养人才”。他们相信，以人为本的企业才能长足发展。要让以营利为目的的企

业将经营导向转至以教育员工、实现员工幸福为宗旨，并非易事，需要从企业股东、高管层面开始建立共识。高管的认同首先来自企业家本人的改变，企业家学习传统文化之后为人处世的方式、德行修养均得到提升，成为典型范例，也就增强了导入“家文化”进行全员教育的说服力。另外，企业家不仅坚持本人自修，还长期带领高管人员共同修习传统文化，在实践上作出表率。由此可知，个人德行垂范产生了关键的感召力，管理层看到效果后愿意尝试，在长期的熏陶之下，了解了企业家的决心，也体验到对自我与他人的增益。管理层开始效仿与追随企业家的道德主张与做法，他们的改变亦打动了中基层员工。由此可知，德行的传递是经由企业家的感召发起，自上而下的垂范塑造了崇尚道德的氛围。

在道德作用的主导下，企业的教育与关爱同时表现出与之相应的举措，进一步整理编码发现，教育与关爱在落地的过程中呈现出顺序上的区别，即关爱先于教育，此处调整子范畴命名为爱之教之。爱之教之的内涵是：企业先视员工为子女，一视同仁地关怀员工生活、工作等需求与福祉，在员工感受并认同企业关怀的基础上，对员工开展以明德为目标的教育。如GD的吴总认为，对员工道德的启发不应是要求，而应先给予关爱，通过领导觉悟，懂得如何爱护员工，才是教好员工的前提，才能让员工在仁爱中受到教育。此处研究补充了相关编码，调整了关爱与教育的编码次序，并对比两个核心范畴中关爱、教育相关的内容，发现以道德主导的关爱体现出宽以爱人的特征，具体在于企业为谋求员工福利而进行的一系列人

文关怀制度与举措，包括企业对员工家人的关怀。这些内容旨在让渡企业的利益来帮助身处难关的员工，体现了企业对员工的宽厚与直接的关爱。同样地，道德在教育中的运用也呈现了柔性的特征。柔性教育主要从身教和境教两方面反映出一种隐性而无声的教育启发，如部门领导带头清扫餐桌、向员工行礼，或是在员工食堂播放农民辛勤耕耘的宣传片等，这些无声的教育既不要求，也不强制，但不断触动着员工的内心，久而久之对员工产生了潜移默化的启迪作用。

贯穿于关爱与教育之中的道德不仅提升了全员尚德的风貌，还在人与人、人与企业之间形成了一种新的关系秩序，维持着企业的伦理运作。为凸显道德在关系建构方面的作用力，本文将原先的子范畴命名修改为亲亲有序。“亲亲”取自《礼记·大传》，形容父慈子孝、亲人和睦的家庭伦常。亲亲有序指的是企业持续的关爱与教育形成了“兄友弟恭”、胜似一家的有序氛围。在样本企业的伦常秩序中，遵循《弟子规》中“首孝悌，次谨信，泛爱众，而亲仁”的伦理次序，首先看重的是员工对父母的孝心，认为有孝心、爱家庭的员工才可能成为一个好员工，因此“家文化”的伦常以孝悌为先。企业格外看重家文化对员工与客户创造的价值，致力于实现员工幸福与客户感动，并将其作为企业的核心价值观来奉行，这些做法传达出“以仁为亲”的伦理意味。与此同时，样本企业道德生效的关键在于，“德”不是口头上的说教，而是从日复一日领导垂范、企业关爱的躬行之中，让员工能够实实在在地感受到企业在为员工谋幸福、谋发展。这些乍看无言，

却又处处仁爱的行为展现了企业与领导的道德水平，才是真正打动员工的关键所在，员工因感动而感恩，产生了对企业报恩的情结。在这个真情流露的过程中，员工产生了以厂为家的情感，与企业形成亲如“家族”的情感纽带。人与人之间本着自觉与利他之道德意识，为企业构筑了更加宽仁的伦常与深厚的情谊，使企业的秩序更加富有人情味而契合了个体的内心需求。

选择性编码重新回顾了核心范畴的叙事线索与层级关系，通过整理子范畴间关键线索的发展脉络，寻找其核心特征与关联，最终层层突出范畴内涵与作用过程：企业的“家文化”主张道德实践，从企业家个人做起，自上而下

正己化企，从中激发员工的自觉成为道德前提；在道德落实的过程中，企业爱之教之对全员起到了启示作用，最终形成一种道德为主、亲亲有序的企业伦常。在此过程中，道德对人的涵养虽温和，但效力显著。此过程共记录编码498条，语料回溯后核心范畴的内部结构得以完整，使核心范畴关键意义不变且特征更为突出，可判断该范畴的数据达到饱和。据此，本文修改了核心范畴的命名，因企业德行实践的举措与传统家族对成员教化的目标一致，最终企业形成的内部氛围也胜似传统家族的秩序，研究将这一关键特征与内涵命名为传家以德。选择性编码过程如图3所示，编码列举如表2所示。

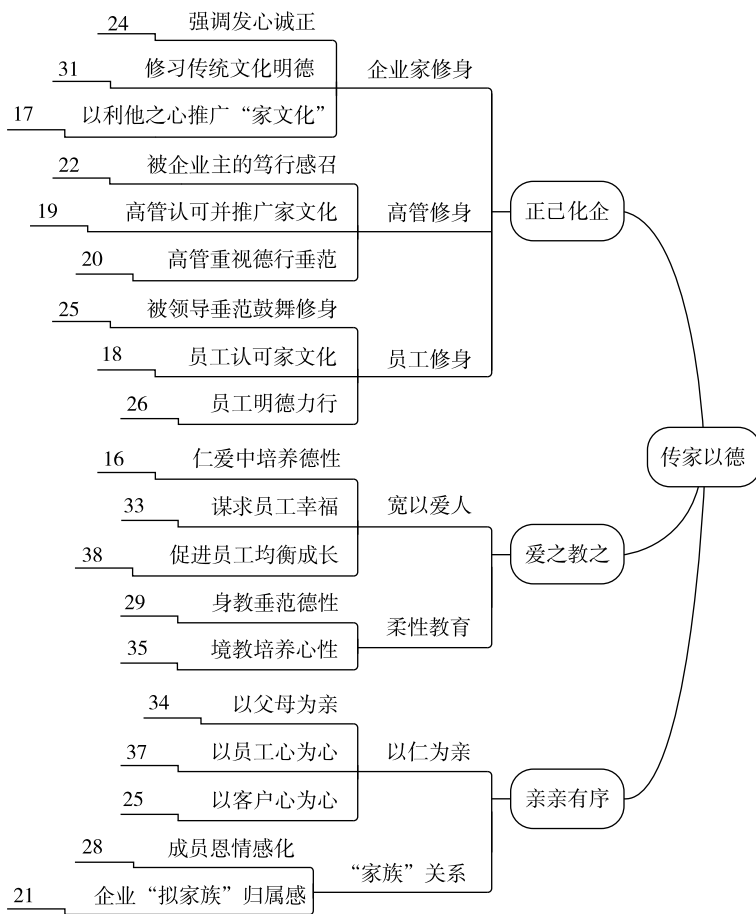


图3 核心范畴“传家以德”之选择性编码

表 2 核心范畴“传家以德”数据列举

代表性数据列举	一级编码	二级编码	三级编码	核心范畴
“企业”的“企”是什么？上面一个“人”，下面一个“止”。真正的企业家是不是要知道“止”在哪里？这才是企业家应该做的。“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。”企业家要“止”在至善上面，才能把企业真正办好（GD 吴总）	修习传统文化明德	企业主修身	正己化企	家以德
这两年所做的一切事情，我们都能看到他（企业家）的决心，就是非常真诚地去为员工谋幸福。我们就和 GD 学（XR 王总）	被企业家的笃行感召	高管修身		
逢年过节都会去看望老人、做义工，都是员工自己组织的（HD 王总）	员工明德力行	员工修身		
先要进行关爱，先把商业组织变一个家。如果这一步不走，大家会觉得你要先上来就跟他们讲教育，他们会觉得你在“洗脑”，要想让他拼命地工作，就要有一个人文的关怀，慢慢“明德”（GD 吴总）	仁爱中培养德行	宽以爱人	爱之教之	
李先生每天跟我们坐在一起吃饭，自己洗碗。不会觉得我是打工的，他是老板，没有什么不同（TW 员工 G）	身教垂范德行	柔性教育	亲亲有序	
JB 公司最看重的关系：以员工心为心（本文作者 G，调研日志 20190712）	以员工心为心	以仁为亲		
一名圈员分享，他的圈长在吃西瓜，看到他单车链子掉了，把西瓜丢一边帮他搞链子，这么一个小故事，他在共享上面哭。他觉得情谊到了，一家人的那种感情非常好，他很珍惜（JY 员工 C）	成员恩情感化	家族：关系		

资料来源：本文整理。

## 2. 核心范畴：齐家以礼

自上而下一体同心的“家文化”实践主张激发个体对道德的自觉性，在自觉的同时也需要依靠自律来保障文化的作用持之以恒。如果说德行的垂范可对他人产生感召力，那么高度的自律则由自我督促和他者见证来发挥规范的作用。回溯编码线索发现，律己的目标同样服务于道德修养，故此将原子范畴命名修改为律己达德，它意味着企业家需要依靠高度的自律来达成对德行的长期修习与自觉。首先，企业家自身对德行的追求虽然直接表现于道德自觉，但并非仅仅依靠个人道德的自我觉察来进行，还需要自律管理。说到底，德行实践是否能够生效取决于企业家本人是否自律。而多数高管也是因为看到企业家本人的坚持，跟随奉行，自律进一步扩大，成为维系德行共识的规则。

样本企业强调内求、利他，员工也普遍表现出自省、自律的意识。他们不主张以约束的硬性制度来规范人的行为，而是强调应该在自己修身的基础上督促他人，因而认为律己犹如一面可参考的明镜，正己的前提是自律，做好自己才能影响他人。从这个意义出发，自上而下的德行垂范作用也可分为一体两面，一方面形成打动人心的感召力，另一方面成为启示他人的一种尺度。随着企业德行氛围的不断提升，员工开始自愿自律而不依靠他律，亦是由于长时熏习之后通情达理。

规范作用同样表现在企业关爱与教育的相关内容中，经过进一步的编码整理，本文将相关线索命名调整为“提撕子女”，此做法犹如传统家庭重视“业以整齐门内，提撕子孙”（《颜氏家训·序致》），意为：通过家规、家训让子

孙后代知晓礼法而不逾矩。企业家把对规范的运用也解释为一种关爱，XR与GD的企业家都谈到，所谓“父母”之心就是要为“子女”事事考虑，严厉也是一种关怀，强硬的要求会让员工认为企业文化的目的是洗脑，只有让员工真正感受到企业严格要求是真诚为督促员工成长，员工才能自愿践行。根据相关内容，本文相应地调整了三级编码的逻辑次序，企业设置的获取福利的条件也可视为一种严以治家的手段，严于要求的具体内容多与员工习性、为人的修养相关，如前述提到的健康管理考核。这些内容与业绩并无直接的相关性，出发点并非约束员工便于管理或促进生产，而是为员工自身作长远考虑。刚性教育反映的是企业中关于传统文化经典的各项规定与学习内容，明确的制度要求确保了传统文化在企业内部导入的有效性，使员工在实践中掌握做人做事的义理、规律，文化活动、孝亲课程等“言教”活动在公司内部宣讲行为举止的一套规范。这些义理与规范不仅涉及员工的工作要求，对日常起居、与人相交的礼仪、与父母及同事的相处之道等生活与社交方面也一应涵盖，并且企业对于这些“规矩”要求严格，赏罚分明。

前述“亲亲有序”相关内容建立了一种新的企业的“家文化”伦常，而伦常的维系同样得益于规范的作用力，体现为尊尊有序。“尊尊”同样出自《礼记·大传》，原指家族、君臣之间的尊卑秩序。而企业中的尊尊有序拓展了新的内涵，指的是，企业虽注重长幼之礼，但更崇尚以贤德和义理为尊，以此形成适用于企业管理的秩序。在样本企业构建的“家文化”伦理中，以仁为亲的伦理虽首当其冲，但企业

在尊长重幼之外，更将“家文化”学习经验、年资优于自身的员工称为“学长”，学长亦承担着帮扶成员成长的职责。此类关系结构与以仁为亲并存，体现了企业伦常中的以义为尊，也反映了组织层面对家文化伦理中理性秩序的需求。另外，企业内求文化的盛行及“人人都是管理者”“全员改善”各项实践的开展在全员间形成了一种“家族”的默契。在这些活动中，员工各司其职，发现问题时对内自我反思纠偏，对外让渡利益与他人相互协调，不仅促使个体形成积极向上的行为习惯，也在组织层面表现出了更好的经营成效。如GD为达到德行目标而推出了“取消夜班”的生产轮值制度，更人性化的工作安排也方便员工照顾家庭，此举赢得了员工的感动与认可，员工工作能够更专注与合理地运用时间，虽然取消了夜班，但GD生产效率在提升的同时，离职率也显著降低。此类改善实践在本文所有案例企业中均可得见。这些礼尚往来的行为发挥着非正式契约的作用效力，潜移默化地对每个置身其中的个体提供了行为的参照标准，并非强制约束，但又可维系企业的日常经营管理，使“家文化”导入生效。相比“亲亲有序”作用代表着企业伦常的一面，企业以义为尊、建立“家族”默契更显示出“尊尊有序”的企业秩序。

综上所述，原核心范畴的内涵可进一步概括为齐家以礼。齐家以礼表达了企业规范的作用同样服务于道德实践，各层级自上而下律己达德以个体自律为规范前提。在规范落实的过程中，企业以“提撕子女”的关爱和教育对全员起到督促作用，最终形成一种规范为辅、尊尊有序的企业秩序。在此过程中，规范成为明

确可借鉴的参照体系，为道德涵养提供底线保障，这种“规范”不同于“法”的约束性与强制力，而是主要起到启示与督导作用，辅助“德”的实现，意蕴上更近于儒家所提倡的“礼”。选择性编码共计 440 条，语料回溯后完

善了核心范畴的内部结构，使核心范畴关键意义不变且特征更为突出，可判断该范畴的数据达到饱和。选择性编码过程如图 4 所示，编码列举如表 3 所示。

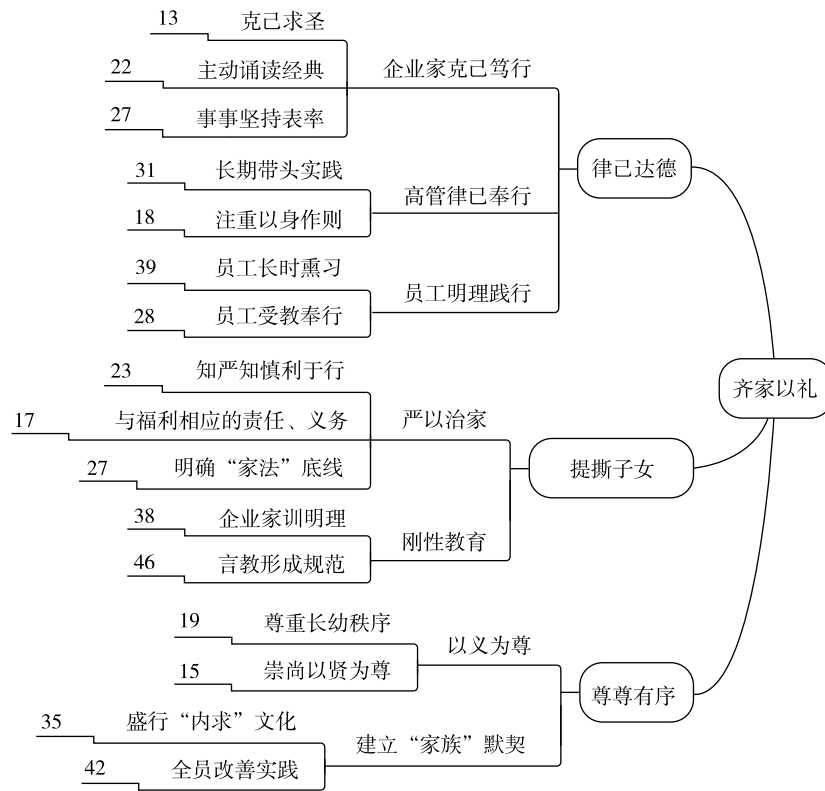


图 4 核心范畴“齐家以礼”之选择性编码

表 3 核心范畴“齐家以礼”数据列举

代表性数据列举	一级编码	二级编码	三级编码	核心范畴
那天应酬时喝了（酒），其实没人知道。第二天上班第一件事，他（董事长）自己罚款 30 万元，告示出来了，所有员工看到，都知道（JB 文化教师 A）	事事坚持表率	企业家克己笃行	律已达德	齐家以礼
圈长是哪个圈不干，他就会陪着你干。而且还给他们部门的圈分享，把他们整个部门的圈子带得非常好（JY 康经理）	注重以身作则	高管律已奉行		
他们打扫卫生是这样趴在地上的，如果你去要求员工这样做你是要求不来的，这是他自动做的，他明理之后做的（HD 单总）	员工受教奉行	员工明理践行		

续表

代表性数据列举	一级编码	二级编码	三级编码	核心范畴
人文如果是一个简单的福利，就会增长大家的贪欲。所以我们怎么样让它刚刚好？要让他知道不能做败家子。《中庸》讲什么？“喜怒哀乐之未发，谓之中；发而皆中节，谓之和”（GD 吴总）	明确“家法” 底线	严以治家	提撕 子女	齐家以礼
在我们的条例中对行为都有要求，不能打架、喝酒、染头发。都是有规定的，对这些事情的要求都是很严厉的（TW 李总）	企业家训明理	刚性教育		
圈长也不是领导，但是圈长非常重要。这些改善都是圈长带着圈员一起做的，是他们这个圈的担当者。最后生产很好，大家都觉得圈长太无私、太伟大了（JY 员工 D）	崇尚以贤为尊	以义为尊	尊尊有序	
这两年因为我们践行“内求”“传统文化内求”有效果，所以说，我们还是用内求、利他来作家训（XR 周经理）	盛行内求文化	建立 “家族”默契		
原来的“三班倒”，我们提出这个不人性化，要取消夜班。最后怎么样？没有增加成本，反而推动公司生产效率提升 66.6%，员工流动率下降到 1.29%。这就是明德的作用（GD 杜经理）	全员改善实践			

资料来源：本文整理。

### （三）理论性编码

#### 1. 理论初构

选择性编码阶段聚焦了“传家以德”与“齐家以礼”两条关键线索，展示了超家族主义企业德行外化的过程，同时需要德与礼两个层面的保障，剖析了“德”与“礼”两种机理过程。而两者如何互动，还需要进一步地理论对比与阐释。

（1）超家族主义企业崇尚涵养个体的道德，依靠自律形成规范，通过自上而下的垂范鼓励个体追求与践行道德，激发了人的道德自觉。

传统文化经典将涵养道德看作修己、律己之学，《论语·为政》有句：“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格。”即讲此理。一旦将道德作为对外的要求，即是约束，道德就沦为工具之用，陷入不道德的窠臼。长期修习传统文化的企业家深谙此理，对道德的涵养首先从自身开始，以自觉

修身，以自律奉行。长此以往提高了内求的境界，懂得利他的义理，再以身作则将道德追求迁移至企业情境，从中形成自上而下的垂范效应，以点带面，正向鼓励各层级员工参与到涵养道德的实践中，注重道德对人自觉性与自律性的激励，而非以道德律他。可谓“其身正，不令而行”（《论语·子路》）。

（2）超家族主义企业以“德”为贯穿企业关爱与教育的主要手段，以“礼”作为两者的底线保障。在关爱中教育员工，刚柔并举，宽严相济。

“传家以德”的故事线反映出企业自上而下全员修习传统文化的追求使个人道德素养不断提升，发挥着激励的作用。“齐家以礼”是达到道德效果必不可少的底线，发挥着戒示、督导的作用。在访谈中，企业家解释了两者的关系，认为两者的相互作用形成了文化的张力。例如，XR的王总认为，激励作用是重要的，但

明确底线、督促个人履行责任与义务也是必要手段：“小善如大恶，大善似无情。惩罚不是目的，是教育，教他就是爱他。”TW的李总也有相似的论述：“规矩（不许抽烟、打架等）定下来，是为了员工明天的身体健康，能够改过。陋习去到哪里都是一样的，不在于他是不是在这个厂。”这些举措契合了传统家训中重视“以义方训其子，以礼法齐其家”（《温公家范·祖》）的做法。从中可知，“德”“礼”刚柔并举，宽严相济。

（3）超家族主义企业形成了一套亲亲、尊尊并行的企业伦理，既契合了个体生活的伦常，又兼顾了企业发展的秩序。“德”“礼”的作用力相辅相成。

企业亲亲伦常的形成不同于家族主义及其泛化的实践，而是将每位员工及其家人、客户等相关方视为企业的亲人，主张企业不分彼此，亲如一家。这些实践既彰显了企业的道德，更

契合个体在日常工作与生活中的内心诉求。而尊尊秩序的形成则也更符合企业的现实需求，以长者和贤者为尊，而不以尊卑为重；道德在启发个体自觉的同时也形成了自身与他人之间的参照，在企业崇尚道德的氛围中，内求盛行、全员参与改善实践成为一种非正式的默契，与道德自觉相匹配的自律也起到督促作用。由此可见，虽然道德在超家族主义运作过程中承担主导作用，但规范作为保障道德有效运作的辅助作用，仍然必不可少。“德”“礼”相辅相成，互为张力，员工可从同一个场景中感觉到“家规”的劝诫意义，也能从企业的道德发心中感受到仁德，进一步理解和认同“德”的重要性和“礼”的必要性。

根据上述核心范畴的关系解析，本文建构的超家族主义企业德礼相辅的伦理机制模型如图5所示。

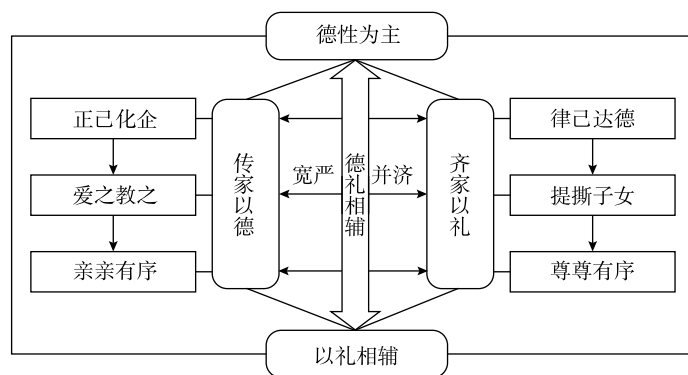


图5 超家族主义企业德礼相辅的伦理机制模型

## 2. 与文献的进一步对话

将编码的核心关键词与已有研究进行对比，本文找到与数据中“德”与“礼”两个核心范

畴紧密相关的研究主题，即德行伦理与制度伦理。下面，研究先介绍两者在企业中的运用，再与数据进行比较，考察文章在理论上是否有

新的贡献，从中判断理论是否达到饱和。

(1) 制度伦理在企业：重视以规范代替道德。

在近现代西方社会的发展过程中，资本主义经济的扩张使人们将社会活动聚焦于外在行为的整合（吕耀怀，2000），建立各种制度作为生产生活行为的度量标准（麦考密克和魏因贝格尔，1994）。国家法律、行业准则等外在制度作用于社会行业和组织中。照此逻辑，西方企业也运用了制度设计来协调组织与个体的利益，保障经营管理活动的有序运行（王克婴，2007）。由于涉及股东、管理者及各方利益相关者等多个主体，企业制度本身蕴含着伦理的价值与意义，形成了制度伦理。企业的制度伦理表现为市场经济条件下，人们利益的冲撞、道德的调节两种力量的反复博弈（祝成生，2004）。西方社会以罗尔斯为代表的新自由主义的诞生，将企业伦理的讨论焦点逐渐转变为对结构合理性的论证，这不仅导致了制度伦理的盛行（应奇，2000），也导致“规则”占据了社会活动的中心地位，制度伦理直接影响了企业整体的经营管理成效，也在很大程度上决定着企业的发展形态（余晓菊，2012）。新制度经济学认为，企业制度伦理的意义在于，运用制度来提供一种约束条件，然而企业中不同利益群体对制度的价值与意义的理解各有不同，甚至对立（舒尔茨，1991）。另外，企业制度伦理源于“经济人”假设，认为人的经济活动目的在于追求自身利益的最大化，且具备理性。而企业的制度伦理需要在保证个人利益与权利的基础上，对人的行为形成有效约束，以此调节企业中个体与组织两种理性的冲突（王文贵，

2003）。

(2) 德行伦理在企业：道德对企业的作用日渐式微。

作为一种古典的伦理学说，德行伦理在亚里士多德的美德伦理和孔子的仁德思想中都有系统的阐发（岳磊等，2020）。有学者认为，德行伦理是以个体德行为自因的伦理，一般表现在具体的文化传统及与其相关的个体品质中（聂沉香，2002）。相对于制度伦理的外在性，德行伦理更注重内在性的修养，本质是为了成就具体的个人；德行伦理表达了一种道德情感，亦可看作一种道德理性，相较于制度伦理中的制度一面，德行伦理更加直观地反映出伦理的特质（吕耀怀和刘爱龙，1999；成中英和吴蓄芳，2002）。在企业组织的具体情境中，制度伦理表现出一种他律性的约束力，而德行伦理则是个体自律的结果（夏绪梅和褚诚德，2006）。

从道德建设的次序来看，制度伦理在企业的落实先于德行伦理，但从高道德地位的区分来看，德行伦理的重要性高于制度伦理。新制度经济迅速发展使西方社会关于德行伦理的应用日渐式微，西方企业中以制度为重心的伦理设计，依靠他律的外在约束力进行管理。与此不同的是，德行伦理在中国的文化遗产中绵延不绝。作为本位的“家文化”及儒家思想文化的历史传承，人们从未放弃尝试构建“修齐治平”的德行体系，个人对品德的内在追求亦作用于外在行为中（寇东亮，2003）。就组织行为而言，典型的表现是“仁爱领导”的领导风格（樊景立和郑伯坝，2000；Alzola，2015）以及企业对整体组织德行的重视（王雁飞等，2020）。

### 3. 理论建构与贡献

回顾文献可知，近现代西方企业以制度伦理为重，而高度的制度化作为秩序托底企业发展，也在实际的生产生活中逐渐续航不足。近年来，西方企业开始重新求诸亚里士多德建构的美德伦理来应对商业活动中需要建立的道德共识（Fontrodona et al, 2013；闫茂伟，2015；Koehn, 2020）。中国企业中一直沿着内在德行驱动外在行为的现象（龚天平和窦有菊，2007），但目前关注个体德行对组织行为影响的研究不多。而德行伦理与制度伦理又是否一定是对立关系也存在诸多疑问（杨清荣，2001）。相关问题仍然需要进一步解答。

对比前述文献，超家族主义中领导者个人的德行以德礼相辅的两种作用顺利实现了外化，这一机制中可发掘的理论新意主要表现在：

（1）本文揭示了超家族主义中德行领导个人道德特质的外化过程。家长式领导构念的诞生源自领导行为理论，德行领导是通过领导者对下属的领导行为体现出来的。与此不同的是，本文发现超家族主义中的德行领导发挥作用的关键在于领导者个人的德行特质（“正己”）成为形成领导道德行为（“化人”）产生的一个重要前因，这一发现跳出了以往德行领导的理论框架，将特质理论的解释纳入德行领导的研究中，丰富了德行领导这一概念的解释力。超家族主义中德行领导的道德品质由传统文化中习得，强调一切影响根源于领导自身道德品质的提升，并通过领导者的长期修身来感召和带动员工共同修身，推动组织成员、组织文化、组织制度的转变。相比于只强调领导者的道德行为，这种由内而外的领导德行更加稳定，对

于组织德行的外化结果的影响也更加深远与持久。

（2）本文通过质性研究拓展了对组织德行形成条件的理解。尽管组织德行对于个体身心健康、忠诚感与角色外行为、组织发展乃至组织危机应对都有着重要的影响，但当前研究对于哪些因素能促进组织德行仍知之甚少。目前研究组织德行的学者们大致从领导风格、组织制度、组织文化和社会环境等方面探讨其形成条件，但均为描述性和推断性的（刘云，2012）。本文基于企业的超家族主义实践，通过扎根理论研究方法，对道德在企业落地的机制进行详细解析与挖掘，发现德行领导、德行文化、德行制度、德行行动及其相互作用，是形成组织德行的关键因素。首先，德行领导（正己化企、律已达德）是这个过程的核心与出发点，通过德行领导推动组织自上而下形成德行文化（传家以德）。然而，仅仅拥有德行文化的内化还不够，还需要德行制度的保障（齐家以礼）。早在古希腊时期，亚里士多德就智慧地指出包括法律制度、教育制度在内的政治伦理制度在塑造“好人”和“好公民”上的保障作用；同样在中国春秋战国时期，儒家也通过构建“礼”这一政治伦理制度来保障个人在德行上有所造诣。最终，“德行领导—德行文化—德行制度—德行行为”不断循环互促，使组织德行得以形成并保持稳定。

（3）本文发掘了德行领导对组织德行的作用机制，形成了“德礼相辅”的企业新型伦理机制。有别于西方企业中强调制度伦理的外部约束力，亦区别于只关注华人组织德行伦理作用的研究，本文从组织行为层面探讨了当代超

家族主义企业中现实存在且并行的德行伦理和制度伦理,挖掘了德行领导德行外化过程中德行与制度的协同作用及两者间的张力,揭示了德行领导通过“德礼相辅”机制转化为组织德行的作用过程。相比外在的约束而言,样本企业更看重在人的内心建立一种主动的道德自觉,而作为底线的戒尺,“礼”的存在可以保障德行的实践落地。“德”和“礼”互为张力,才顺利实现了领导德行—组织德行的一体化有机建构。新型企业伦理的诞生,既有助于帮助员工通过内心道德秩序的提升来维持对工作与生活的持久动力,又有助于激发企业组织的凝聚力与活力,企业增加以更符合人性与社会道德的制度建设来获得员工的支持与积极投入,最终改善了经营成效。

综上可知,超家族主义“德礼相辅”的伦理机制是本土企业对德行外化的创新性实践,扎根编码的抽象明确了其中的各子范畴功能,厘清了范畴间相互作用的关系,且相关现象区别于已有文献的阐述。数据与文献的交替对比产生了新的理论知识,各部分阐述清晰,从中可判断理论达到饱和。

## 五、结论与启示

### (一) 研究结论

超家族主义企业的德行实践:首先,源自具有显著德行特质的领导者,领导者通过个人长期修身来感召员工共同修身,使德行从企业家个人的特质顺利外化到组织层面,持续激发员工的道德自觉,产生组织德行整体化育的效果,补充了华人组织中德行外化研究的空缺;

其次,研究通过德行主题的详细编码,从领导风格、组织文化、组织伦理等角度拓展了对组织德行形成条件的理解,丰富了组织德行前因研究的探索;更重要的是,德礼相辅的伦理机制有别于西方企业中制度伦理的主导,亦区别于传统社会对德行伦理的运用,而是将“德”作为企业“传家”的核心要素,“礼”作为“齐家”的秩序保障,促进全员德行的稳健成长,两者结合互为张力的机理可视为适用于当代实际的新型企业伦理。

### (二) 管理启示

1. 超家族主义德礼相辅的作用机制,将人们对“家文化”伦理的天然认同接续到企业中,是持续激发员工德行自觉、管理自觉的有效措施

东方社会一切秩序的建立都围绕着“家文化”展开(陈其南,1986)。传统家庭作为人们生产生活所倚仗的组织,承担着社会德行育化的重要功能,内嵌于“家文化”核心价值中的德行伦理在文化的传承中一直起到主导作用,对中国社会影响深远(寇东亮,2003)。在现代经济体制与城乡格局急剧变化的当今,传统家庭的生存与结社形态日渐解体,家庭德行育化的社会功能也在弱化,然而大众对组织仍然葆有类家族的道德与温情期待。由于中国社会对西方的制度伦理缺少天然的承续性,完全制度化的企业管理方式忽视了中国社会的伦理本位与“家文化”的作用力,不少企业家也因此产生了转型时期的文化焦虑。而超家族主义企业的实践遵循了中国以“家文化”为本位的秩序逻辑,德礼相辅的新型机制将德行与制度两种伦理的优势进行了融合,对个体起到持续激励

的作用，把职场视为个人修养德行的道场，在工作中更加自觉精进，也为组织整体的经营与关系管理带来积极能效，在实践上也与“修身、齐家、治国、平天下”的文化传统一脉相承。

2. 超家族主义德礼相辅的伦理创新，超越了基于“经济人”假设的制度窠臼

西方企业主张以制度明确规则。从“经济人”假设来看，制度的出现是社会发展的必然走向，因为“经济人”看重自身利益的最大化，需要建立规范来保证人人都有自利的权利（卢瑟福，1999；张维迎和柯荣住，2002）。在这个设定中，企业和企业中个体的一切活动与行为需要满足既定的营利目标，此时的企业制度成为维护不同利益主体、调节彼此关系的工具（施惠玲，2000）。由制度建立的种种“约束”和“限制”时常导致企业的不同利益群体对制度存在理解上的差异，甚至引发冲突（祝成生，2004）。超家族主义德礼相辅的伦理结构，通过企业主个人修身明德，以力行感召员工参与德行实践、见证了德行对为人处世的促进，因此相信、践履德行，形成一种和谐风貌。此时德行没有沦为表面功夫，也不是束缚与要求他人的工具，也就保障了德行的价值传承。这种机制不同于“经济人”利益至上的假设，也从实践上超越了“经济人”假设所衍生的制度窠臼，形成了更契合中国管理实际与大众期待的一种企业伦理。

### （三）研究局限与展望

首先，本文选取的六家企业样本都是践行超家族主义的企业，均具有突出而丰富的德行实践活动，文章仅从单一类型的少数企业样本中发现德行由个人特质顺利外化为组织德行的

理论线索。但德行外化的关键在于企业的领导者是否能长期保持德行特质，将其体现与转化为个人的力行垂范，才能持续地感召员工效仿，本文提出的机制的有效性才能得到保障。在未入选本文样本的其他实际案例中也存在领导者更换，或是未能带头躬行的范例，这些企业并未展现出德行实践的效果。因此，未来的研究可以进一步探讨如何提升领导者的德行特质，挖掘社会、组织、企业家个体等内外部因素对企业家德行的塑造机制。

其次，虽然本文的样本均为中国企业，其德行实践与中国传统文化密切相关，但西方企业也拥有丰富的德行伦理资源可供借鉴，例如亚里士多德的“美德伦理”思想。已有学者开始在西方企业情景下进行学理分析（Sison et al., 2020），因此，未来的研究可以开展跨文化比较研究，深入了解超家族主义伦理机制在不同文化环境中的异同。从制度伦理与德行伦理的匹配角度出发，进一步提升该机制的适用性和普适性，拓展理论的边界。

最后，研究从领导风格、组织文化、组织伦理等角度拓展了对组织德行形成条件的理解，探索了德行领导对组织德行的新型伦理机制，聚焦的重点在于讨论“德”“礼”之间的张力，虽收集了部分质化的企业经营成效提升数据，但尚未作详细讨论。未来研究还可以通过量表开发进行概念操作化界定，并继续探索此种新型伦理机制的管理成效，通过实证研究方法，收集更多的定量数据，讨论管理伦理与经营绩效的关系，验证此种机制对组织绩效、员工行为和满意度等方面的影响，为企业实践提供更具体和可行的建议，推动“超家族主义”系列

研究的学术发展。

接受编辑：郑琴琴

收稿日期：2023年3月16日

接受日期：2024年1月20日

### 作者简介

谷欣然 (E-mail: guxinran@kust.edu.cn), 昆明理工大学管理与经济学院讲师, 2022年毕业于华南理工大学工商管理学院, 获管理学博士学位。主要研究方向为本土化管理、企业社会责任、企业伦理等领域, 相关研究发表在 *Journal of Cross-Cultural Psychology* 和《外国经济与管理》等国内外管理学期刊。

钱晨 (通讯作者, E-mail: qianchen@sem.tsinghua.edu.cn), 清华大学经济管理学院博士后, 2022年毕业于华南理工大学工商管理学院, 获管理学博士学位。主要研究方向为企业社会责任、本土化管理、企业伦理等领域, 相关研究发表在《中国工业经济》《外国经济与管理》等管理学核心期刊。

晁罡 (E-mail: gzhao@scut.edu.cn), 华南理工大学工商管理学院教授, 2008年毕业于华南理工大学工商管理学院, 获管理学博士学位。主要研究方向为企业社会责任、传统文化现代化管理、企业伦理等领域, 相关研究发表在《中国工业经济》《管理学报》《外国经济与管理》等管理学核心期刊。

### 参考文献

[1] 晁罡、谷欣然、王磊、钱晨：《超家族主义：家文化在当代中国企业的新形态》，《外国经济与管理》，2022年第10期。

理》，2022年第10期。

[2] 陈其南：《婚姻、家族与社会》，允晨文化实业股份有限公司1986年版。

[3] 成中英、吴蓓芳：《论东方德行伦理和西方权利伦理的结合——人性和理性结合的道德正当性：权利与德行的相互印证》，《浙江学刊》，2002年第5期。

[4] 樊景立、郑伯坝：《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》，2000年第13期。

[5] 龚天平、窦有菊：《企业伦理的德行主义进路及其条件——以所罗门的亚里士多德方式为例》，《伦理学研究》，2007年第5期。

[6] 黄静、文胜雄：《道德领导的本土化研究综述与展望》，《中国人力资源开发》，2016年第3期。

[7] 贾旭东、谭新辉：《经典扎根理论及其精神对中国管理研究的现实价值》，《管理学报》，2010年第5期。

[8] 寇东亮：《“德行伦理”研究述评》，《哲学动态》，2003年第6期。

[9] 李琿、丁刚、李新建：《基于家长式领导三元理论的领导方式对员工创新行为的影响》，《管理学报》，2014年第7期。

[10] 李艳、孙健敏、焦海涛：《分化与整合——家长式领导研究的走向》，《心理科学进展》，2013年第7期。

[11] 林姿葶、郑伯坝、周丽芳：《家长式领导之回顾与前瞻：再一次思考》，《管理学季刊》，2017年第4期。

[12] 凌文铨：《中国文化与华人组织的领导》，《本土心理学研究》，2000年第13期。

[13] 刘豆豆、胥彦、李超平：《中国情境下家长式领导与员工绩效关系的元分析》，《心理科学进展》，2021年第10期。

[14] 刘云：《组织德行研究回顾与展望》，《外国

经济与管理》，2012年第2期。

[15] 吕耀怀、刘爱龙：《制度伦理与德行伦理》，《道德与文明》，1999年第2期。

[16] 吕耀怀：《道德建设：从制度伦理、伦理制度到德行伦理》，《学习与探索》，2000年第1期。

[17] 马尔科姆·卢瑟福：《经济学中的制度》，中国社会科学出版社1999年版。

[18] 尼尔·麦考密克、奥塔·魏因贝格尔：《制度法论》，周叶谦译，中国政法大学出版社1994年版。

[19] 聂沉香：《制度与德行的双重呼唤》，《社会科学家》，2002年第2期。

[20] 施惠玲：《制度伦理研究述评》，《哲学动态》，2000年第12期。

[21] 舒尔茨：《制度与人的经济价值的不断提高》，《财产权利与制度变迁——产权学派与新制度学派译文集》，三联书店1991年版。

[22] 孙利平、凌文轮、方俐洛：《德行领导的社会文化根源解析》，《理论界》，2009年第5期。

[23] 汪林、储小平、彭草蝶、岳磊：《家族角色日常互动对家长式领导发展的溢出机制研究——基于家族企业高管团队日志追踪的经验证据》，《管理世界》，2020年第8期。

[24] 王冬冬、何洁：《德行领导与组织变革承诺：涓滴效应》，《管理工程学报》，2019年第1期。

[25] 王克婴：《论企业管理制度伦理》，《道德与文明》，2007年第4期。

[26] 王文贵：《“经济人”、制度和制度伦理探微》，《武汉大学学报（人文科学版）》，2003年第2期。

[27] 王雁飞、郭湘莹、朱瑜：《基于资源保存理论视角的组织德行对挑战型组织公民行为影响机制研究》，《管理学报》，2020年第1期。

[28] 吴士健、孙专专、刘新民、周忠宝：《家长式领导有助于员工利他行为吗？——基于中国情境的多

重中介效应研究》，《管理评论》，2020年第2期。

[29] 夏绪梅、褚诚德：《企业伦理依据的研究综述》，《求索》，2006年第4期。

[30] 闫茂伟：《德行伦理应用于企业的合理性及其建构》，《华中科技大学学报（社会科学版）》，2015年第2期。

[31] 杨清荣：《略论制度伦理与德行伦理的关系》，《道德与文明》，2001年第6期。

[32] 应奇：《正义还是德行——自由主义/社群主义之争的一个侧面》，《哲学动态》，2000年第2期。

[33] 余晓菊：《制度的德行——论企业伦理在企业制度建设中的灵魂性作用》，《伦理学研究》，2012年第3期。

[34] 岳磊、晁罡、王磊、常赛超：《德行伦理主导下组织主人翁行为多元驱动路径扎根研究》，《管理学报》，2020年第10期。

[35] 张维迎、柯荣住：《信任及其解释：来自中国的跨省调查分析》，《经济研究》，2002年第10期。

[36] 张造群：《礼治之道——汉代名教研究》，人民出版社2011年版。

[37] 郑伯坝、黄敏萍：《华人企业组织的领导：一项文化价值的分析》，《中山管理评论》，2000年第4期。

[38] 郑伯坝、周丽芳、黄敏萍：《家长式领导的三元模式：中国大陆企业组织的证据》，《本土心理学研究》，2003年第20期。

[39] 郑伯坝：《华人领导——理论与实际》，桂冠图书股份有限公司出版社2005年版。

[40] 周浩、龙立荣：《恩威并施，以德服人——家长式领导研究述评》，《心理科学进展》，2005年第2期。

[41] 祝成生：《制度伦理及其社会意义评析》，《社会科学战线》，2004年第2期。

[42] Alzola, M. 2015. Virtuous persons and virtuous

actions in business ethics and organizational research. *Business Ethics Quarterly*, 25: 287–318.

[ 43 ] Antonakis, J. , & Atwater, L. 2002. Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13: 673–704.

[ 44 ] Bright, D. S. , Cameron, K. S. , & Caza, A. 2006. The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64: 249–269.

[ 45 ] Bright, D. S. , Winn, B. A. , & Kanov, J. 2014. Reconsidering virtue: Differences of perspective in virtue ethics and the positive social sciences. *Journal of Business Ethics*, 119: 445–460.

[ 46 ] Cameron, K. S. , Dutton, J. E. , & Quinn, R. E. 2003. Foundations of positive organizational scholarship. In Cameron, K. S. , Dutton, J. E. , & Quinn, R. E. (Eds. ) . *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.

[ 47 ] Cameron, K. S. , & Winn, B. 2012. Virtuousness in organizations. In Cameron, K. S. , & Spreitzer, G. M. (Eds. ) . *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York, NY: Oxford University Press.

[ 48 ] Cameron, K. S. , & Caza, A. 2013. Virtuousness as a source of happiness in organizations. In David, S. A. , Boniwell, I. , & Ayers, A. C. (Eds. ) . *The Oxford Handbook of Happiness*. Oxford: Oxford University Press.

[ 49 ] Charmaz, K. 2006. *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. New York: Sage.

[ 50 ] Chen, X. P. , Eberly, M. B. , Chiang, T. J. , Farh, J. L. , & Cheng, B. S. 2014. Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40: 796–819.

[ 51 ] Fontrodona, J. , Sison, A. J. G. , & De Bru-

in, B. 2013. Editorial introduction: Putting virtues into practice. A challenge for business and organizations. *Journal of Business Ethics*, 113: 563–565.

[ 52 ] Glaser, B. G. , & Strauss, A. L. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York, NY: Aldine Publishing Company.

[ 53 ] Glaser, B. G. 1978. *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Mill Valley: Sociology Press.

[ 54 ] Glaser, B. G. 1998. *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions*. Durham: Sociology Press.

[ 55 ] Koehn, D. 2020. How would Confucian virtue ethics for business differ from Aristotelian virtue ethics? *Journal of Business Ethics*, 165: 205–219.

[ 56 ] Moore, G. , & Beadle, R. 2006. In search of organizational virtue in business: Agents, goods, practices, institutions and environments. *Organization Studies*, 27: 369–389.

[ 57 ] Rego, A. , Ribeiro, N. , Cunha, M. , & Jesuino, J. 2011. How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64: 524–532.

[ 58 ] Rego, A. , Ribeiro, N. , & Cunha, M. P. 2010. Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93: 215–235.

[ 59 ] Searle, T. P. , & Barbutto Jr. , J. E. 2011. Servant leadership, hope, and organizational virtuousness: A framework exploring positive micro and macro behaviors and performance impact. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18: 107–117.

[ 60 ] Sison, A. J. G. , Ferrero, I. , & Redín, D. M. 2020. Some virtue ethics implications from Aristotelian and Confucian perspectives on family and business. *Journal*

*of Business Ethics*, 165: 241–254.

[ 61 ] Wang, A. C. , Chou, Y. T. , Shelley, D. , Dionne, F. J. , Yammarino, S. M. , Spain, H. C. L. , Huang, M. P. , Chou, L. F. , & Cheng, B. S. 2018. Benevolence–dominant, authoritarianism–dominant, and classical paternalistic leadership: Testing their relationships with subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 29: 686–697.

[ 62 ] Zhang, Y. , Huai, M. Y. , & Xie, Y. H. 2015. Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26: 25–36.

[ 63 ] Zhu, W. C. , Zheng, X. M. , He, H. , Wang, G. , & Zhang, X. 2019. Ethical leadership with “moral person” and “moral manager” aspects: Scale refinement and cross – cultural validation. *Journal of Business Ethics*, 158: 547–565.

# Morality and Etiquette Complementarity: A Study on the New Ethical Mechanism of Local Enterprises Based on Transfamiliness

Xinran Gu<sup>1</sup> Chen Qian<sup>2</sup> Gang Chao<sup>3</sup>

(1. Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Kunming University of  
Science and Technology;

2. Department of Leadership and Organizational Management, School of Economics and Management, Tsinghua University;

3. Department of Management Studies, South China University of Technology, School of Business Administration)

**Abstract:** Past research has shown that morality leadership is the core concept of paternalistic leadership, and that morality is considered a necessary trait for Chinese leaders. In reality, there is a general tendency of “rule of man” in the Chinese society, and leaders are accustomed to using the mixture of benevolence and authority in their management. This phenomenon leads to the fact that the characteristic of benevolence may vary from person to person, and the final result is that morality leadership does poorly match with the modern enterprise system, and therefore, there is a practical difficulty in “influence others through virtue”. However, this paper observes a group of Transfamiliness firms and finds that their leaders are often able to influence people with virtue and enhance the moral level of the organization as a whole, thus promoting employees’ work initiative and moral performance. Thus, the purpose of this paper is to explore the mechanism of this phenomenon and to understand how morality is transformed from an individual trait to the moral performance of the organization.

In answering this question, this paper adopts a grounded theory approach by selecting the sample of six transfamiliness firms with outstandingly effective virtues practices. And conducting a qualitative study of them over a period of eight years in order to reveal the “black box” of the mechanisms of virtues externalization in such firms. By comparing the literature with the conceptualizations of virtuous leadership and leadership virtues, we explore the reasons why virtues play a managerial role in firms. In this process, we found that the studies on morality leadership are based on the perspective of leadership behavior theory, and they focus on the moral behavior of leaders, and from the perspective of trait theory, although morality is regarded as a core trait necessary for Chinese leaders, few studies have focused on how the individual leader’s morality acts on the organization and externalizes into the organizational morality of the enterprise as a whole. Therefore, research on leader morality from the perspective of trait theory is an urgent task to be carried out.

The main innovative aspects of this paper is that based on the recent practices of six Transfamiliness firms from China, we find that: ①these entrepreneurs cultivate themselves over a long period of time, and inspire their employees through their personal virtues, thus smoothly externalizing the morality from the leader’s personal attributes to the organizational morality, and thus constructing a mechanism of Morality and Etiquette Complementarity. ②The study expands the understanding of the conditions for the formation of organizational virtuousness from the perspectives of leadership style, organizational culture, and organizational ethics.

③The dual roles of morality and etiquette succeed the ethical strengths of the Chinese tradition in the organization, and help to eliminate the lack of initiative and motivation of employees caused by a single institutional ethic. It is also conducive to eliminating the dilemma of employees' lack of initiative and moral self-awareness caused by a single institutional ethic, and thus can be regarded as an innovation in the ethical mechanism of local enterprises.

From the perspective of practical significance, the mechanism of Morality and Etiquette Complementarity in transfamiliness enterprises is an effective measure to continuously stimulate employees' moral self-awareness and management self-awareness. Furthermore, the ethic of Morality and Etiquette Complementarity is conducive to the formation of a harmonious atmosphere in the enterprise. People show positive working attitude and goodwill through moral consciousness, rather than based on the exchange of benefits. In this way, it is possible to transcend the assumption of "economic man" in practice, and form a kind of corporate ethics that is more in line with the expectations of Chinese management and the general public. Lastly, the limitation of this paper is that the theoretical clues to the successful externalization of morality from personal traits to organizational morality are only found in a few samples of a single type of enterprises, but the key to the externalization of morality lies in the ability of corporate leaders to maintain moral traits in the long run. Thus, research on this topic still needs to be explored in more types of firms and in different contextual cultures. Future research could also develop testable constructs through scales and collect more quantitative data through empirical research methods to discuss the correlation between management ethics and business performance.

**Key Words:** morality leadership; organizational virtuousness; transfamiliness; virtue ethics; institutional ethics