

威服：一个草根企业的权威形塑和日常表演^①

◇ 北京大学社会学系 裴玉成

摘要：本文的写作目的在于通过对一个草根企业的发展历程和内部组织权威结构特点及维系手段的剖析，从家族企业内部的组织权威结构切入审视一个个案意义上的企业的运行特点。在威服概念下，“威”所强调的是对权威核心在组织内部地位的认可和敬畏，而其所采用的手段，则是将权威的秩序等级观念融入日常生活和管理的诸多细节中，并通过日常生活中经常性的仪式表演，达到强化权威等级秩序合法性的“服”的最终目的。

关键词：威服 秩序 权威 仪式

一、权威等级秩序与“威服”

乡土社会是存在着“差序”的乡土（费孝通，1998：25），是存在着礼治秩序和权威等级序列的乡土，是具有独特的生命力和特色的乡土。这个特色一方面是说真正的乡土在关系格局和生活特色上有别于城镇，这是就横向意义上来说的；真正的乡土在秩序和权威特色上还有别于与其共时存在的中央权威秩序，这是就纵向意义上来说的。差序格局是一个立体多维的结构，而不仅仅是一个平面多结的网络，在这其中，纵向的等级结构至少与横向的远近亲疏同等重要（阎云翔，2006：204）。费孝通先生的差序格局概念实际上已经指出了在乡土社会秩序的上述两个主要特点，只是既往对《乡土中国》所做的诸多解读过多地将注意力集中在了乡土社会秩序的横向的亲疏方面，忽视了纵向的权威等级维度。实际

^① 本文改选自作者的硕士论文，为保证文本的可读性和规范，由作者对文章做了修改和删减。其中在硕士论文中出现的部分理论综述和过于冗长的叙述没有在本文中体现。作者衷心希望，这次改写的过程不会影响到要表达的初衷。在这里要衷心感谢导师王铭铭教授，虽然未能全数体现王老师的教诲，但他的有意无意的点拨往往可以让作者绝处逢生。《中国乡村研究》的李放春老师对本文倾注了大量时间和精力，提出了诸多有价值的修改意见，在此一并致谢。当然，本文所有论述概由作者负责。

上，真正维系着作为一个整体格局的乡土社会的主要纽带还是基于等级秩序的权威格局。不管是出于对中央权威秩序格局的形式上的模仿还是功用上的借挪，乡土秩序在形态上都表现出了同中央权威秩序格局相似的结构特征。秩序本身所具有的威慑和影响力也是导致乡土社会整体格局保持稳定的重要原因，在这其中，乡土社会的权威核心无疑是维系秩序运作的中坚力量。

在乡土社会的模拟性质的权威等级秩序下，权威核心本身究竟是以什么形态显现出来是本文要集中考察的一个重要问题^①。权威在格局中的地位维持过程中，其合法化根据的来源和维系的手段在很大程度上决定了权威本身的性质。在传统的中国乡土社会中，权威是一个不可做彻底的澄清处理的概念。一种代表性的观点即认为，或许传统的乡土隐含了三种历史：第一种历史以大的社会历史过程为出发点，反应历史中土地使用方式和地方性制度的变化；第二种历史从社会再生产的角度出发，表现参与观察者如何学会特定区域中的村民生活方式；第三种历史的出发点是社会行动者的观念本身，是村落中的家户和村民组织的观点，同时也反应了与“草根社会”形成密切的关系（王铭铭，1997：28~29）。事实更可能是，在这三种历史所存在的社区中，权威是各种力量和要素杂糅的结果，从最终的形态角度上来看，是一个相对模糊的综合体。不但所在社区的小传统对本地权威的塑造有影响，就是国家和社会的大传统也会对社区权威产生辐射性的影响和作用。国家与社会的关系是在探讨社区问题和“地方性知识”时一个合理的切入视角，因为这一研究取向注意到了大社会的结构和变动对小地方的作用（王铭铭，1997：11）。

杜赞奇显然注意到了中国乡土社会的这一特色，在分析这一独特领域的过程中，他并未借用现成概念。在他看来，任何现成的、非直接生发于这一特殊文化语境下的概念都有可能与真正的中国乡土社会发生错位。在这个基础上，他融合了几种因素，提出了“权力的文化网络”（culture nexus of power）这一概念作为解释华北乡土社会的基本工具。权力的文化网络并非完全原创意义上的一个概念，从学科历史的脉络来看，杜赞奇认为，这个概念所要超越的重要但不完全的概念是“乡绅社会”和“儒家思想”等。从概念的内涵来看，权力的文化网络包括不断相互交错影响作用的等级组织和非正式相互关系网，同时还兼及了乡土社会中的组织体系和塑造权力运作的各种规范，用文化作为超越并包容组织、宗

^① 模拟在这里似乎带有武断的味道，但是这种基层的权威秩序并非从自身生发出来，也不是完全出于对帝制皇权权威秩序的模仿，而是带有了改造的痕迹，是对帝制皇权权威秩序的变通理解和使用，其中融合了乡土社会的固有特色。

族、市场等一级概念的新的解释工具。^① 由于华北乡村的组织关系很少是同晶型(isomorphic)的,即很难找出中心及范围完全相同的组织,乡土社会中的权力更趋向于坐落在较为密集的交叉点上——即文化网络的中心结(杜赞奇,2004:1~14),这个中心结的界定让文化网络这个概念在面临华北乡村实际的过程中更具有核心解释力。

杜赞奇的“权力的文化网络”是最接近本文实际的一个概念,但这一概念恰恰没有把权威地位的维持机制作为重点考虑的方面,而这恰恰是本文所重点关注的领域。所以,以前面诸多宏论为思考的起点,从所调查的对象的组织和权威特征中,本文把乡土社会中权威的维持机制定义成“威服”。“威服”概念的提出源于作者参加的远道公司的一次管理层例会,在例会上,公司当家人王荣对着他的管理班组反复陈述的一个观点是:“管人,靠的不是打,不是骂,什么时候咱们这个公司的员工打心眼里服了你,这才是你的本事。”“服”的本意并非武力或强力致他人服从。在胶东方言中,“服”的具体意思超越了武力和强力的范围,包含了下对上的尊重、热爱、敬佩、服从等一系列可见不可见的综合性的情感和关系类型的总和,意味着全面的认可和顺服。从这个角度看,“服”的概念本身已经包含了费孝通的“礼治秩序”(费孝通,1998:48)和孙武的“不战而屈人之兵”的近乎全部内涵。作者调查的企业,在现代的外壳装饰下,仍然秉持着强烈的乡土关系维持的色彩,对这样一个家族式企业来说,形成自上而下的拥戴秩序当然是最理想的治理格局,而这个理想的治理格局的最强大的纽带和最集中的体现,就是“服”。

除了例会,“威服”概念的产生在更大程度上得益于几次仪式性现场带给作者的强烈震撼,是上述具体的田野现象刺激催生了这一概念。以威服概念作为解释的工具,也就预设了一个前提:至少该家族企业在权威关系和结构上同发源地村落之间并没有质的差别,或者说,除去涉及具体职能方面的改变外,远道公司的内部在总体上仍然维系着与原所在村落类似的关系结构。“威服”所认同的制度性的关系类型仍是儒家的基于伦理纲常的传统取向。金耀基倾向于认为,从儒家的观点看,最基本的人际关系就是“五伦”,这五项关系分别为父子之亲、君臣之义、夫妻之别、长幼之序和朋友之信(金耀基,1993:2)。在五伦当中,除了朋友之信尚具有平等的意味,其余四条全部是等级式的,是一个统一的等级权

^① 杜赞奇对“文化网络”中的文化一词做了特别说明,特指扎根于这些组织中的、为组织成员所认同的象征和规范(symbols and norms)。这些象征和规范赋予组织以神圣和权威的色彩,并因此成为组织的成员在角逐领导者的过程中的主要考虑对象。

威秩序的有机组成部分，也是该秩序在社会生活的不同层面的同质化表现。正是具备了等级秩序这样一个基本的生存环境，威服概念才具有解释力。这一概念所体现的正是在一个等级秩序环境下权威核心的型塑和维护策略，等级秩序是威服得以生存的最基础的土壤。

威服概念在本文中可以做两种理解，其中，“威”涉及权威的类型和在既定秩序格局中的定位。在乡土社会中，权威核心是聚合了诸多因素的复合体，但其落脚点却集中在一个类似于独裁的绝对权威地位上，这个是“威”所要达到的实际控制境界。“服”既是权威的外显结果也是权威的实现过程，权威通过多样化的手段型塑和控制自身在既定环境中的地位，而“服”从溯源意义上来看，其本身就代表了等级制的手段控制和结果预期。^①这种手段控制所可能执行的路径只有上对下，代表了中央权威的王权可以用“服”的手段控制外围的诸侯臣僚和蛮夷戎狄，但后者从伦理依据上却无法运用相同的策略控制王权。作为策略意义上的“服”是单一指向的，上对下控制的单一指向和不可逆转同流行于其时的抽象权威概念是结合在一起的，君臣、父子、夫妻、兄弟、主仆这些几乎囊括了社会生活中全部人伦的关系类型中存在着的上下之别，在这些具体呈现之上，有一个绝对化的抽象权威概念存在。绝对权威的存在成为了良好秩序形成的基本标志，这是“服”的第一个层次的含义。除手段控制外，“服”还包含了另外一层结果预期的意思。威服手段所要达到的效果是保证在等级制的秩序格局内部，成员总体能够自发认同权威核心的存在和地位，这里就涉及了一个自下而上的认同过程。在自上而下的权威控制手段中，“下”作为一个想像意义上的共同体存在似乎只能处于绝对弱势地位，只能采取服从（或反抗）的策略。但是“服”的概念进入第二个层次之后，“下”却可以利用自身在秩序中的功能定位制衡权威核心的地位和决策，甚至可以拒绝承认处于结构式地位上的权威的代言人的权威地位，以策略性的手段对结构化的权威秩序施加影响，以获得生存和发展空间的最

^① 春秋时期出现的新的版图设计方案中，有关于“五服”的说法。在版图的总体格局中，中心区域是中央直辖，叫做王畿。王畿之外有一个圈圈包围着，这就是中央所必须配置的势力，也可以是诸侯。在这个层次之外又有第三个圈圈，这个圈圈应该是可以用绥靖的手段把秩序安定下来。第四个层次，则是可以用一些约定的办法保持联系。到最外一个层次，就是少数民族，所谓的蛮夷戎狄，他们住在外头。格局总体上叫做内诸夏而外夷狄。这五个层次当时叫做五服，就是甸服、侯服、绥服、要服、荒服。见田余庆《中国古代史上的国家统一问题》，象牙塔网站 <http://xiangyata.net/data/articles/g03/452.html>。“五服”方案首先是以认可以王权为绝对核心的等级秩序为前提的，“服”本身包含了上对下的权威控制策略和结果呈现，这个含义在本文所用的“威服”概念中保留下来。

大化。“服”的第二个层次主要涉及的是权威的认同问题，权威核心要保证控制策略的有效和自身在结构式秩序中的权威核心地位不被撼动，就必须顺应泛化意义上的“下”的行动准则。这些行动的准则中，“礼”是首要的，也是最便利的秩序性工具，是超越个体的，且“礼”自身是以认可等级权威为存在前提的。除“礼”之外，以道德为纽带的德服则涉及了权威代言人的个人道德在权威地位维系方面的作用和必要性，权威核心在有效的组织边界之内至少是被期望成为道德楷模的，如何做到行为世范，也是决定“服”的结果预期能否顺利实现的重要方面，这是“服”第二个层次的含义。

二、草根式崛起

1. 发展历程

本次调查的对象为远道公司，公司性质为民营企业，自成立至今，法人代表一直是王荣。^① 远道公司的当家人是被公司内部称为“大老板”的王荣。在远道公司成立之前，王荣一直被认为是辛庄的能人，属于比较能“翻腾”的。1988年，当时，辛庄除了规模很小的家庭养殖之外，副业方面的成绩几乎为零，王荣已经开始尝试经营非农业务。他借用了村生产队的闲置办公大院生产木质鞋跟，^② 并与高密县城的几家鞋厂建立了业务上的联系，为几家公司生产的廉价皮鞋提供鞋跟。在廉价的革制皮鞋流行农村的一段时间，县城的几家鞋厂对鞋跟的需求量很大，但是革制皮鞋在流行了一段时间后，弱点很快暴露出来：在农村的高强度的劳动环境下，这些廉价的皮革鞋使用寿命十分短暂。或许是因为这个原因，皮革鞋的销路很快萎缩了。县城的几家鞋厂是王荣的鞋跟的主要客户，伴随着鞋厂业务的萧条，王荣的鞋跟厂的业绩也持续下滑并最终倒闭。

1991年，王荣彻底放弃了他的鞋跟厂，承包了原生产大队的一台大型履带式拖拉机，开始从事与公路建设有关的业务。当时，临近的几个规模较小的村庄都没有大型耕地车辆，到了农忙时节，王荣的拖拉机的确可以做到“人歇，车不歇”。在公司成立之前，^③ 除了王荣承包的大型拖拉机，本地又新添了几台耕地拖拉机，王荣在耕地业务上近乎垄断的局面被打破，他的拖拉机所能承揽到

^① 按照习惯做法，下文凡涉及该公司的地方一律用远道公司指代。

^② 当时已改为村委会，王荣在访谈中沿用了习惯性的说法，这里不拟做改动。

^③ 公司成立于1994年。

的耕地作业量同承包初期相比已经大大下降了。王荣开始把重点转向公路建设方面，这个时期他的车还不能参与技术含量比较高的业务，只能进行简单的土石方挖掘。同时，由于车队规模很小，承包到手的业务已经属于二级甚至三级承包，经过了上级承包商的层层盘剥之后，利润已经非常微薄。

1995年，公司从原来的辛庄搬到目前的位置。在王荣自己看来，这是一个标志性的事件，它标志着王荣已经着手把公司从纯粹乡土的草根企业向“能够拿得出手”的标准意义上的现代企业转化。公司目前的位置处于高平国道和济青高速两条黄金路段的交接处，处在这两条交通要道交叉行程的十字坐标轴的余切位置，属姜庄镇。从公司现在的位置沿高平国道向南到高密市二十分钟车程，向北到昌邑一小时车程，沿济青高速向东到青岛一个半小时，向西到济南两个半小时，交通十分便利。1994年，济青高速建设甫成，公路沿途两侧尚十分荒凉，工程建设遗留下来的工程废墟和造成对两侧路面基础条件的破坏尚未恢复。王荣在考察选址的过程中觉得“这个地片肯定涨钱”，立即拍板买下。

目前在公司传达室工作的老孙是当时车队的主力，也是从车队组建开始就一直跟随着王荣见证了公司自成立、壮大直至现在全部历程的元老，他回忆了公司成立之初的工作条件和强度：

早上六点半开始接班，干到中午十二点，吃饭，下午睡觉。下午六点半开始上班，一干就到半夜12点，中间吃点方便面，上半夜干完了下半夜睡觉，下半夜等什么都收拾完了到睡觉差不多要到一点半。到早上六点半又要起来。冬天六月都一样。六月九点以前你睡不着，我那时候比现在还艰苦，都是在野地里睡觉，冬天下雪太阳出来晒塑料纸会热，秋天下霜，太阳出来，棚子里面滴水。冬天就在野地上铺被子，就那么在上面睡，潮湿。冬天冷，受罪啊。

这些参与初期工程建设的主力大部分是王荣凭借个人的交情拉拢到建筑队中来的，而他们的加入被认为是对王荣的面子的维护。在这个时候，王荣同公司的这些元老之间的关系尚未出现等级式的距离，老孙说，那个时候还觉得“都是弟兄们”。老孙在加入王荣的建筑队之前已经有8年的机动车驾驶经验，但跟王荣并不同村，老孙有一个在辛庄的亲戚跟王荣私交不错，通过这个亲戚的介绍，虽然王荣答应提供的待遇不高，但老孙碍于面子，最终答应加入。老孙承认当初过来的时候这边的待遇不高，但是当时并不怎么看重。

可是不能老看钱，对吧？老板说实话那时候没什么钱，给的工资也不高。我过来主要是因为面子上抹不开。

2. 融合中的标准

在搬迁到姜庄镇新址之后，王荣就和他的副手刘经理酝酿用“标准化的管理方式”来管理公司。这个理念首先在人才引进方面开始尝试实行。在跟我交流的过程中，刘瑞对“标准化的管理方式”十分感兴趣，从他所接触和理解的管理经验出发，结合他所了解的浅显的管理学常识，对这个当下已经具有相当普世性的概念进行了大幅度的论述。很显然，他对并非源于本土的这些理论观点做了本土式的理解和解说。他认为，在人才引进方面，要做到管理方式的标准化，就要做到任人唯贤，而不是任人唯亲，“贤”的范围十分宽泛，可以从中引发出无数的品质和能力方面的具体细则且没有标准化的答案和说法。刘瑞对“贤”这一概念的外延也没有明确的看法，他只是简单地认为，符合“贤”这一标准的人才在能力和道德上应该是能够达到完美契合的。刘瑞权衡人才优劣的标准并没有脱离中国传统的品评人才的标准，这个标准的模糊表达就是：优秀的人才不但要有能力，同时还要具备优秀的品德。

在管理的方式上，远道公司在初期所采取的是非制度化的、以个人魅力号召和信用为纽带的、基于传统文化和人际关系的方式。这种管理的精神理念仍然是伦理式的，虽然效率仍然可以认为是企业追求的目标，但却并不是唯一的目标。以初级群体为人才引进源头的做法导致了几乎每个企业的员工不但内部纠葛着错综复杂的关系，且其自身附属的裙带关系也会跟企业的管理方式联系在一起，构成一个在关系脉络上互相盘错的关系树。这个关系树的出现和日益庞杂化，甚至有可能导致企业在某些特定时候在管理上效率目标的暂时或局部缺失。从关系的附属角度来看，王荣是远道公司的当家人，同时，也是辛庄的“爷们”，还是许多族亲、姻亲的角色担当者。在具体的用人方面，标准化的管理方式作为管理的普世原则一旦遭遇特殊的人际关系境况就会显出固有的软弱无力。但是，在企业规模较小、人员构成相对简单的情况下，从管理效率的角度来说，这可能是当时所能采取的最高效也是最简单的方法，且在当时的公司组织的内外环境下，并没有敦促公司在管理方式上向标准化方面改进的动力。

远道公司所从事的主要业务是路桥工程承包，发包方在进行工程投标的过程中对企业资质的认定越来越趋向严格和繁琐，公司在硬件和管理方面的诸多细节都有可能成为工程竞标过程中失利的原因。王荣认为自己是在经历了许多失利之后才突然醒悟过来要“搞这个”，“咱们什么都不能比别人差”，并且认为自己在改进远道路桥公司的达标条件方面很有心得，他认为，

硬件上，一点问题都没有，要车有车，要地方有地方，就是缺一个办公

楼，这是他们要求有的。我想想也是，就不说这个达标，盖个办公楼，来个参观的，咱们接待脸上也好看。盖，为什么不盖？楼盖好了，一百多万，盖出来是挺好看，还缺什么？还缺人。第一次咱们出去公开竞标，已经花了不少钱准备，到了地方，人家一看东西，里头一个高学历的没有，二话没说就撵了。回来马上招人，当年就进了两个大专学历的，这两个人进来了，咱们脸上也好看。

现代企业文化的建构、新的企业管理方式的建立、标准化的评估模板的采用从性质上看是现代科层式管理理念的演化，前者至少在分类意义上，同中国传统的伦理关系本位的价值观和权威认同方式是不同质的。两种不同质的理念在作用于同一个主体的情况下，冲突的出现似乎是必然的。但是，在调查的过程中，两种理念，传统的伦理关系本位的价值观和传统的权威认同方式在基础层次上实现了与现代企业文化理念的并驾齐驱。

从工程施工管理细则的内容来看，在工地现场，分为车长、助手和学徒三个基本等级，每个等级享受不同的工资标准，也承担不同等级的责任。如果发生工程意外事故，直接责任人如果是车长，则车长罚款三百，助手罚款二百，学徒罚款一百。如果实际损失超过了上述罚款总额，超出部分，车长、助手和学徒须分别相应承担损失总额的15%、10%、5%。刘经理在解释这个管理细则时举了个例子：

车长出了事要罚三百，^① 助手罚二百，学徒工罚一百，大于以上三个数的、以外的按照15%、10%、5%。15%的是车长，10%的是助手，5%的是学徒工，学徒都是些小家伙，刚来不顶事的，他好奇，一下出了事怎么办？咱打个比方，有的时候发生了事故，两三万，两三万怎么办？车长，赔偿两万你先出三百，还有一万九千七，还是照两万算，两万的15%是三千，你助手拿出二百，加两万的10%，就是两千二，学徒扣去5%，5%是一千，一千加一百是一千一，这样一千一，两千二，三千三，加起来就是六千六百块。

这等于宣告了在一个由车长、助手和学徒组成的施工小组中，无论谁犯了错误，车长都需要承担责任，且在所有责任人当中需要承担责任的比重最大。这条管理细则本身具备了“现代企业文化”所必需的标准、精细、严格等特点，但同时，细则本身又采用了与中国传统治理法则中相当流行的“连坐”理念十分类似的做法。这条管理细则强调家长式权威的至高无上和所承担的道德责任，至高无

^① 出了事是工程事故和违规操作导致的车辆意外损耗等的统称。

上的权威所对应则是家长需同时承担十分宽泛的责任，即便家长对家庭成员所作所为并不知情，也需接受相应的处罚，利用强制性的力量在正式的控制力量之外形成一张监督和执行的大网。它的成功假设是：除越轨者，与越轨者相关的具有亲密关系的人因为强加在自己身上的责任而生出监督的动力，形成“自治”的局面，将冲突的能量消耗在基层而不致威胁到公司整体权威格局的稳定。车长与家长、学徒与家庭成员在这个时间跨越的两种类型中实现了几乎完美的对应。如果以现象而不是以业已成型的理想型标准为基点出发来考虑，这种融合了两种不同管理理念和文化气质的综合式的管理细则在针对同一个作用点的过程中并没有发生实质性的冲突，反而在新的场景下取得了良好的管理效果。^① 在应用的层次上，两种管理理念的融合取得了十分理想的效果，在执行过程中没有发生自下而上的抵触和不满，上下之间的共识似乎很顺利就实现了。如果将两种理念看作传统与现代对立的一个表现，则这个案例或许可以说明传统与现代之间的分歧从来都不曾作为一个问题存在过。任何制度都有记忆和历史化的过程，而没有传统到现代的过程，基于主体自身完整历史的事件集合本身或许比传统与现代的纷争割裂来得更有说服力（王铭铭，2000：407）。来自思想层的关于传统与现代的论争所聚焦的矛盾在这里被有效消解了。

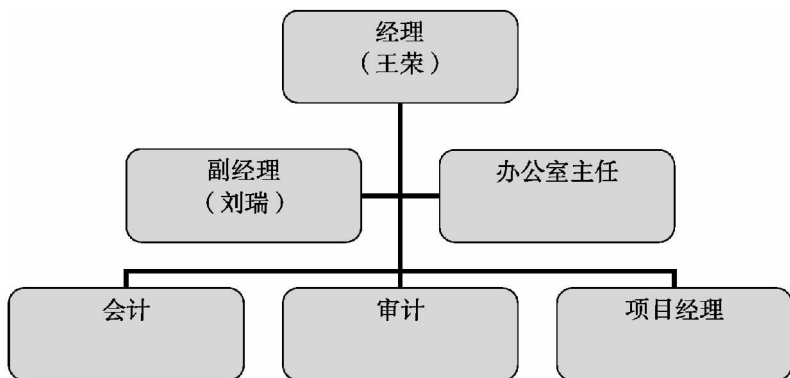
3. “威服”概念下的权威秩序格局

在公司的管理人选安排上，经理由王荣担任，副经理的人选是跟王荣同村的原村委会班子成员刘瑞，办公室主任是王荣的同族堂弟，会计和审计分别是王荣的妻舅和姨亲，项目经理共五个，有两个是从基层的车长提拔上来的，其余三个中的两个为王荣的同族，一个则因为在当地工商银行有“关系”，也由基层的车长提拔为项目经理。在职能权限上，王荣负责统筹和决策，刘瑞负责具体的业务统筹和管理，办公室主任负责日常任务的分派执行和备案，会计负责账目，审计^②负责统计工程进度和施工工人的作业量，项目经理则对口负责具体的工程项目。总体上，经理以下，副经理节制办公室主任、会计、审计和项目经理，而办公室主任除受副经理节制外，还要独立监督副经理及副经理以下的会计、审计和

^① 从最终结果（output）来看，细则作为一个有效的管理工具的确在提高作业效率降低事故发生率方面发挥了积极作用，具体的成效可以从细则实施之前和之后几个纬度上的数据变化来考量，对这一细则实施的实际成效，经理王荣和副经理刘瑞是高度认同的。

^② 这个称呼见于公司的章程，且区别于这个称呼的惯常意义。

项目经理的日常工作，并将监督的结果不定期向经理汇报^①。



远道公司的内部组织结构简图

在这个企业内部等级权威结构的设计上，可以观察到很明显的王国式的“辨正方位”格局的影子，经理在这个结构中处于至高无上的地位，且没有体制上对其权力进行约束的第三方力量。这个设计的更为独特之处体现在副经理和办公室主任的人选及权限安排方面，从纯粹的机构运作效率来看，就远道公司而言，经理以下设副经理，由副经理节制办公室主任、会计、审计和项目经理似乎是更为优化的做法，由于后者可以有效避免副经理和办公室主任在决策制定和执行过程中的掣肘牵制。但是纯粹的组织效率最大化在这里并不能有效地解释这样的制度设计和安排，远道公司的内部组织结构更类似于王朝的中央集权式布局。王荣将涉及具体业务的事务从自己的职责范围中剥离出来交由副经理具体决策，在决策方向并未下放，实际权力仍然掌握在前者手中的情况下，这样的安排可以将来自下层的不满有效地遏制在副经理的层次上，而不再向公司的更上层蔓延。这一制度设计的目的似乎是要将权力核心在职责和形象上“净化”，将有可能导致负面影响的消极制度安排剥离，交由他人代为执行。但是，副经理由于在表面上具备

^① 办公室主任的实际职能并不见全部公诸公司章程。在跟传达室的老孙聊天的过程中，他透露了办公室主任的情况，办公室主任由于是王荣的同族，在远道公司正式注册成立前就是公司的车手，在工程施工过程中由于事故右手负过较重的伤，也因为这样的表现赢得了王荣的极度信任。伤愈后退居二线，成为王荣的亲信。远道公司成立以后，一直担任公司办公室主任的职务。在公司章程上，办公室主任负责公司杂务，并非实权部门，但其实际职责范围则远远超出了章程规定。对上，办公室主任有监督约束公司副经理并向王荣单独汇报情况的职权；对下，有监督工程现场项目经理职责履行情况的权力。

了指挥全局的职能安排，^① 这样的安排容易导致公司在接下来的长时间的运行过程中实际控制权力的旁落。办公室主任的双重归属身份的确会减损公司在实际业务上的运作效率，并且导致副经理在一些具体决策尤其是涉及人际关系敏感层面的决策的时候免不了遭遇诸多掣肘，但是这样的安排可以将经理以下的两个最重要职位的负责人的部分权力能量消耗在相互牵制上。在两方力量相互牵制的基础上，王荣作为绝对的仲裁者的地位就凸现了出来。

从管理层的人员组成上已经可以窥见这个等级秩序格局的一些特点，这些进入管理层的成员每个都跟王荣有着独立的裙带关系，其中一些成员间还存在着横向交错的裙带亲属关系。办公室主任是王荣的同族堂弟，会计和审计分别是王荣的妻舅和姨亲，五个项目经理中的三个也是王荣的同族，在血缘上与办公室主任又是血亲。在融合的标准中已经看到，改制之后的公司在管理体制上采取了表面上符合现代企业制度框架的类科层制构架，等级明确、职责明确、能力优先，似乎都得到了体现。但是，在科层制的表象下，核心的权威等级标准仍然是伦理式的，是基于伦理关系的亲疏构建的权威等级秩序。

远道公司的改制在公司的核心管理层的权威格局的构建上保留了伦理评判标准，更可能是有意识的工具性选择而非出于不得已的被迫接受。王荣对这一点的认识止于要保证公司控制在自己人手里，其潜在的话语是基于伦理的裙带关系之上的权威格局更容易帮助实现这一目标，因为这些伦理关系有一个共同的拱卫的中心点，从这个中心点出发，在每条关系的维系上，王荣都取得了绝对的权力支配优势。

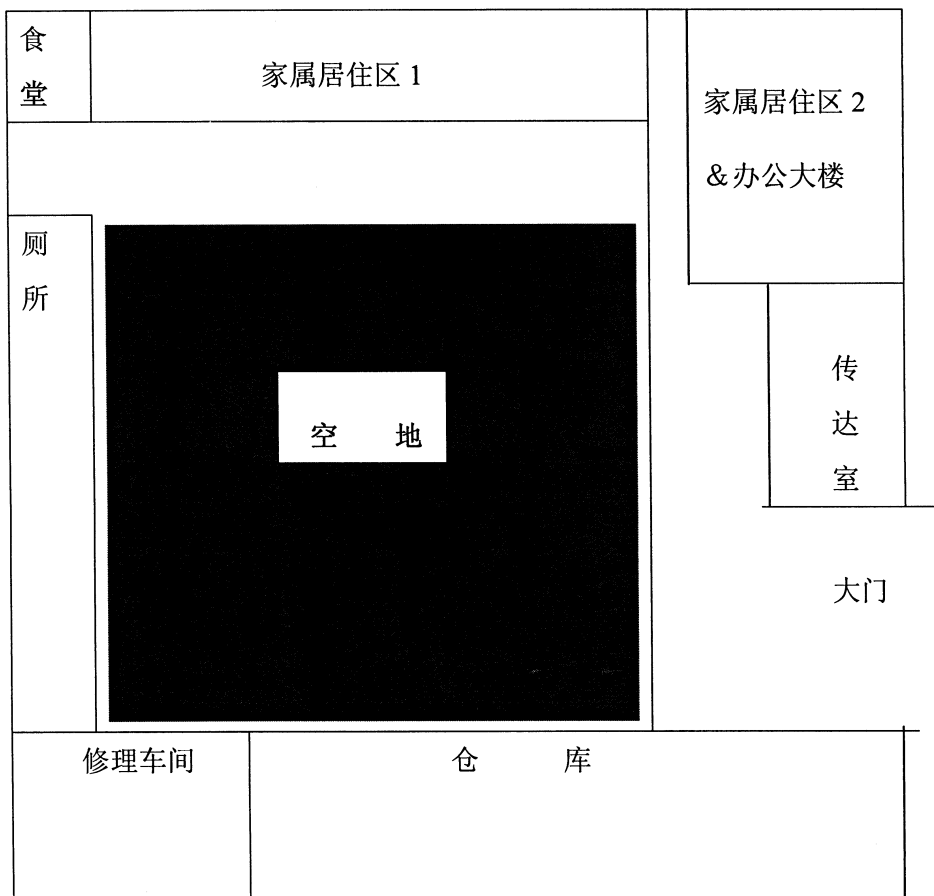
三、威服秩序的日常仪式表演

1. 场景布局

等级制的权威秩序所强调的是使既定的权力格局和利益获得者得以长期延续的方式，而在对远道公司的内部权威结构进行考察的过程中，我们更关注的是秩序，是超然于“物”的抽象性存在。但是讨论标的的性质并不能完全拘囿我们所

^① 王荣在任命刘瑞为公司副经理的公司全体大会上，非常严肃地宣布，公司的全体事务交由刘瑞副经理全权管理，其他人不得有异议，他自己也要受刘副经理的领导。这可以看作刘日常管理工作的展开所做的正名，所有人都知道远道仍然是王荣的公司，刘的权力再大，也不可能节制前者，但是，王荣的声明至少可以保证刘在涉及具体业务的管理上具有至高无上的权威。

思考的范围和角度，权威秩序本身作为“超然物”只是在进入我们的讨论范畴之后才变成了“纯净”的存在。在等级制的权威秩序背后，同样具有具体的负载物，这些负载物的存在本身并不能为等级制权威秩序提供合法性证明，但却是后者得以存在不可缺少的物质载体。我们在后面将会看到，负载物的作用不但体现在其发挥的具体功能上，其所具备的象征意味实际上已经融入了等级制权威秩序的精神力量。在一个协同的“场域”中，作为有机分子的负载物同其他要素一起，共同构成了等级制权威秩序的拱卫。



远道公司驻地平面图

在远道公司权威秩序格局中，场景所发挥的并非决定性的作用，但是在前者形成的过程中，场景的作用是被明确认识和利用的。

远道公司目前的驻地是一个占地约 33 亩的院落，被一道厚实的围墙跟外面的世界区隔开来。大院位于济青高速公路的北侧约 30 米的位置，原来为建设济青高速挖土取方形成的一个巨大的坑洼。高速公路建成之后，一段时间内没有针

对这块土地做出新的规划，所以一直闲置，坑洼常年积水。王荣于1994年将土地买下，用了两个月时间将坑洼填平、硬化，形成了现在院落的大致格局。远道公司的办公室、修理车间、停车场、食堂和家属院都集中在这个院落里，从聚落生态角度来看，功能的交混形成了独特的聚落生态景观，且支持着这个聚落生态背后的权威秩序。

从院落的内部建筑分布来看，食堂、修理车间、仓库和家属区分布在院落的四周，中间则是一块空地。建成之后，院落的面积和建筑格局一直保持相对稳定。公司现在最重要的建筑——2004年下半年投入使用的办公大楼——是这个大院自建成之后为数不多的大兴土木的工程。办公大楼坐东面西，共四层，外墙主体是白色瓷砖，间深蓝玻璃钢。西向的正门前有双层台阶，两条大理石门柱，门为玻璃自动转门，镶黄铜滚边。在周围年份较久的建筑群的烘托下，这栋办公大楼显得气势非凡。

办公大楼2004年投入使用与同年远道公司在业绩上的大幅度提升在时间上几乎重合在了一起。王荣认为，这是办公大楼带给公司的好运。在办公大楼投入使用之前，公司的办公地点是在家属一区的其中一座平房里，虽然做了初步的装修，但是王荣觉得在这样的环境里办公不太体面，尤其是在跟同行业的同等水平的公司的办公地点进行比较时，这种落差尤其明显。为了保证“不掉架”，王荣下决心要在大院里建一栋办公大楼，大楼的落成和公司业绩的同步提升更让王荣坚信了自己当初决策的正确性。

修建办公楼的初衷似乎已经十分清晰，在王荣看来，公司当时现有的办公场所的档次已经不足以匹配公司发展的现状，这种状况如果不做出改变，会有损公司和领导人的形象，也会拘束公司的发展空间。从这一点上看，除了面子上的好看，办公大楼的修建似乎还有为公司在实际业务拓展方面提升能力和活动空间的初衷，但是在后续的办公大楼的使用上，以公司领导人为核心的等级秩序开始体现。办公大楼的角色逐渐由实用的“物”偏向象征的“物”，其作为威服色彩浓厚的等级秩序的负载的角色痕迹也越来越重。

这栋新近落成的办公大楼，只有公司的核心管理层才能在其中办公和居住，也就越发成了一个权力的象征物了。^①上楼，是基层员工以调侃的方式取笑某人想要谋求更高职位的通行说法。2005年高中毕业之后进入公司的小孙，算是公司的新人，问及有没有到过楼上，他说去过，但是上去都是因为有事要办，并且

^① 包括了在图表中列出的经理、副经理、办公室主任、审计和会计，综合办公室的办事员虽然在楼里办公，但并不属于这个行列。

只是站一站，自己不可能像领导一样，安心坐在里面吹空调办公。建筑本身所代表的权威秩序的气质已经同人的结构性地位融合在一起，在新的秩序格局中，两者各自作为“物”的存在痕迹已经非常模糊，其共同烘托的是在普通员工之外、在基层之上，有一个超越于前者的权力中心的存在。

办公大楼首先在格局上俯瞰了整个院落，在空间的层次感上超越了既往修建的所有建筑。大楼建成之后，整个院落的功能布局上的安排也以大楼为中心展开，包括大楼面向的自东向西展开的空地，此前，空地主要用作部分闲置车辆的停靠，待修理的车辆大部分也停靠在这里。此外，家属一区的中高层干部的家属们开门之后也直面这个大院，一直以来，是公司管理层家属们洗衣、聊天的露天社交活动场所。大楼投入使用一段时间之后，王荣觉得有必要加强公司的纪律和凝聚力，于是围绕着这片空地构思了一个新的活动内容。此前，工程在投标成功之后，一般的程序是临时委任一个项目经理，项目经理的职责和注意事项在高层例会上协商解决，然后，项目经理从公司员工中挑选工程组的组成人员，工程施工的具体事宜由项目经理向下传达。高层干部，一般是指经理王荣和副经理刘瑞，从理论上来说，一般不直接面对基层，也不干预基层的具体业务，这是章程性的规定。但在实际操作过程中，王荣仍不时绕开项目经理们的书面汇报材料，下一线了解这些基层管理者的实际工作情况，有了这些一手信息，结合例会上项目经理们所做的关于各自项目的进展报告，王荣对他的公司的实际运作会有一个比较准确的把握。章程所规定的经理和副经理不干预基层管理的名义做法是从官方的表面话语上将更大的责任下放到基层，更准确地说，是下放到项目经理们身上。从表面上看，项目经理们对各自管辖的部分管理权限似乎有所上升，但实际上，核心权力的控制能力和活动空间并没有任何收缩，反而是权力的活动方式由台前转为幕后之后，项目经理们在施行管理权的过程中会较此前更不舒服，他们的行事也会变得更加谨慎。王荣公布了他关于一项新的活动的提案改变了这一表面上仍在维系的做法。大楼投入使用不到半年时间，2004年春节假期之后，王荣宣布了他的决定，从2005年开始，每次在工程施工之前，要由公司的经理或副经理同项目经理们一起，在大院举行誓师大会，强调工地上的纪律，强调工程施工的规范，强调保质保量完成工程的重要性，所有与该工程有关的员工和公司的全部领导人都必须参加。誓师大会上，员工排成整齐的队伍，穿着由公司统一发放的制服，公司的几位领导则站在大楼门口的双层台阶上对员工演讲。从几位陈述者的口中了解到了誓师大会的程序，在誓师大会上，一般由经理王荣做动员演讲，或先由副经理刘瑞做前期工作布置，王荣接下来做动员演讲。而每次大会，王荣演讲的内容几乎是雷同的，几位陈述者几乎出奇一致地宣布自己能够背

诵他的演讲片断，并摘取了其中一些口头禅，看来这些口头禅的出现频率同演讲次数相比要高得多。几位陈述者提起这些口头禅显得格外兴奋，一边争相用这些口头禅互相调侃一边大笑，其中一位被取笑得满脸通红之后说：

笑什么啊？当官的说出来你们怎么不笑呢？我说出来就好笑了？

仪式场景所宣扬的高下有别、长幼有序的等级观念已经渗透到了这些基层公司成员的行为和理念中，他们会想当然地以为只有站在那个位置上的人所说的话才具有分量，他们的话说出来之所以会变成笑料，原因并不在话语的差别，而在于权威秩序格局中结构性地位的差异。但是，这几位陈述者仍然能够以轻松的姿态调侃王的宣讲，他们承认了结构性权威的力量，承认了“站在那里”对话语权威所起的作用，但是，他们还没有完全折服于王荣的个人魅力，这或许是王荣在历次的誓师大会上所演讲的内容过于重复和水平不高所致。

办公大楼投入使用之后，原来在家属一区的办公地点也就闲置，后来经过改造装修之后变成现任审计的住房。办公大楼在功能设置上并非单一的办公场所，而是集办公和居住于一体。其中一二两层是各科室的办公室，三四两层设计成了单身公寓的样式，单间结构，目前王荣的儿子和女儿、刘瑞的儿子和女儿在这两层都拥有独立卧室。一、二两层的办公室包括审计办公室、会计办公室、安全生产办公室、档案资料室、综合办公室、副经理办公室和经理办公室七个。^①在这些办公室当中，除经理办公室外，其余六个都集中在二层，王荣的经理办公室独立在一层，进入办公大楼正门之后，面对的就是王荣的经理办公室。

二层的综合办公室集中了八个人在办公，涉及公司的档案管理、会议杂务等等，各办公室的设置在外观上与现代公司的办公室已经没有任何差别，黑色实木办公桌、皮质转椅、办公桌上的电脑、综合办公室里的打印机和复印机、档案柜甚至百叶窗，这些标志着“现代”办公方式的设备在这里一应俱全。只是，调查过程中的一次偶然的会让我从另外一个角度明白了这些设备的真正意义或许不是来自实用，而是一种象征，其实质接近于办公大楼修建的初衷。

在第二次访谈完成之后，需要复印部分材料，王荣指派办公室主任带我到综合办公室收集需要复印的文字材料，发现办公室唯一会操作复印机的小钟请了病假，最后我自己完成了复印。请假的小钟毕业于潍坊学院，专科学历，是这里面唯一一个熟练掌握电脑操作的，现在能够看到的电脑里的文字资料和统计表都是她一手操办的。这些设备在时间上先于小钟进入远道公司，也就是说，在小钟进

^① 综合办公室的管理范围包括会议室，会议室面积不大，可容纳十多人，日常的会议安排和会场布置也由综合办公室具体负责。

入公司之前，综合办公室的打印机、复印机一直是闲置的。在这期间，综合办公室的日常事务无论在形式上还是效率上都不会因为这些设备的引入而发生任何改变。如果从纯粹功用的角度出发，是无法理解为什么在没有任何可以熟练操作人手，且资金并不宽裕的情况下，要耗费几万元引进这些相对奢侈的办公设备。

2. 例会——活化的权威塑造仪式

与本原意义上的仪式相比，日常生活中的仪式性场景，神圣性的色彩已逐渐褪去，其所依赖的环境的复杂化、多元化和世俗化的特色，使得仪式在行进的过程中注入了更多的实用性和功能色彩，而其本身的象征意味则不如本原意义上的仪式浓烈。但是，我们并不会因此而陷入土著的实践性与西方的神话性之间的争论（马歇尔·萨林斯，2003：189），即便是日常生活中的仪式，在神圣性逐渐褪去的背景下，并没有背离仪式概念本身的底限。仪式所具备的象征意味和对日常生活的集中化、戏剧化表演仍然占据了日常生活中的仪式的内容主体。

远道公司的管理层例会是内部权威格局和秩序的最集中也是最戏剧化和仪式化的表演场景。管理层例会一般每月举行一次，如有重大的、需要高层集体决策的事件则临时召集。参与例会的人员包括公司的经理、副经理、办公室主任、会计、审计、项目经理，这些是管理层例会的常规参与人员。例会参与人员的边界十分明确，除上述公司的管理层，其他人员一律不准参加。

在对王荣的访谈过程中，聊到了公司的例会制度，我提出能否让我旁听一次，王荣以不方便为由婉拒了我的请求。后来，通过小钟了解了最近一次例会的行程安排，我提前到了例会现场，王荣看到我在场并没有说什么，只是比较警惕地看着我手中的笔记本，说这个记一下没什么，别在报纸上报道就行。

会议定在下午两点召开，下午一点半左右，刘瑞副经理已经坐在会议室里摆弄手头的文件，之后陆续有人到场。一点四十分，王荣进场，背着手在会议室里走了一圈，跟到场的每个人寒暄，之后叮嘱办公室把茶和果盘提前摆上。王荣坐定之后，首先跟已经到场的人强调例会的重要：

咱们有段时间没开例会了，我看有点散，要强调纪律，一个单位没纪律不行。

两点钟到了，大部分与会者已经落座。会议室在格局设计上并不是专门针对会议安排的，只能认为是一个大的办公室，整个会议室共八张实木办公桌，每两张一个单位对拼在一起，围绕着会议室的中心点组成了一个四角格局。王荣和刘瑞在会议室面向正门最深的两个位置落座，其他与会成员则围着八张桌子在散布

的座位上坐下，几个项目经理则散坐在距离门口最近的位置。^①

之后开始点名，发现仍然有一个项目经理没有到场，王授意办公室主任打电话催问，之后证实是摩托车在路上坏了，让大家稍微等一下。两点二十分，该项目经理到场，会议正式开始。刘瑞主持会议，宣布会议议程的第一项是由经理王荣发言。王荣开篇即强调纪律的重要：

要维持一个企业，没有纪律是不行的。提前一天就通知了今天两点开会，都知道了吧？都知道，知道了还是要迟到，我不管你什么情况，摩托车坏了还是自行车掉链子，迟到了，就是破坏了纪律。项目经理是领导，你作为领导纪律不行，你让下边的人怎么干？

王话锋一转，开始强调企业所面临的危机局面。从2005年开始，远道公司的业绩增长幅度较此前已经大大加快，公司员工的工资涨幅也较此前加大。我了解到的情况是，几个基层的助理车手的年工资自2005年以来已经上涨了3400到5000不等。^②但是王荣仍然强调公司面临生存和发展危机，危机一方面是来自政府方面的压力，公司目前的财政状况虽然不错，但是各种税收并没有按照政策规定向国家足额交纳。王荣说：

用国家规定的税收比例一卡咱们这个公司，派几个人来查查咱们的税，没二话，马上破产。为什么还没破产呢？因为咱们送了礼。就冲这一点，咱们就有小辫子捏在人家手里。政府那边的人，就是一个小科员，你也不能得罪，得罪了不管哪个，他不知道什么时候就给你下个绊子，这个是办事的重要原则。

危机的第二个方面是来自工程承包质量的压力，承包工程的要求越来越高，王荣说，这个压力，你们体会不到，我能体会到，为什么？因为我站的角度跟你们不一样，我看的是全局。危机的第三个方面来自退休职工的福利压力，企业发展早期承诺的福利待遇已经进入兑现时期。一些工龄较长的老职工开始退休，他

^① 费孝通先生在《乡土中国》中已经提到，方向的尊卑是被血缘关系界定了的，在大部分的场合，方向上的尊卑是存在的，但却并不是被单一的血缘关系界定的，而是来自混合的维度。这其中，有来自血缘的界定，有来自典型科层制下的权威等级体系所奉行的职位高下等级。在远道公司的空间方向的界定纬度方面，这两条线索是混合在一起的，而其最终的落脚点，仍然强调了等级制的权威秩序，这同费先生所说的被血缘关系界定的方向空间在外显形态上并无二致。传统上的方向尊卑次序是，以空间的正入口为参照坐标中心点，入口正面对的空间方面的最深为尊，而距离入口最近的位置则为最下。同时，左为上，右为下。

^② 远道公司实行的是年薪制，按照职工的出勤次数、业绩量、车辆损耗等多项标准对员工的年终工资进行衡量。职工平时的吃住由公司负责，远道公司甚至订做了规格统一的制服发放给员工。

们退休的养老金需要远道公司一笔买断，每个职工按照工龄的长短享受的养老金数额不同。凡在公司（包括此前的建筑队）服务期限满20年的职工，退休之后可以享受一笔八万块以上的一次性养老补贴。这笔开支已经列入公司支出的大项，远道公司甚至已经开始在年终养老补贴发放时向银行借贷来支付这部分额外费用。随着退役职工的人数的增加，所要支付的费用在总支出中的比重会越来越大。王荣认为，这个会对公司的财务状况构成挑战，但是又不得不支付：

这些人都是一起跟着你打天下的，苦的时候怎么苦，你们都不知道了。现在老了，不中用了，我能甩了？那我的名声就臭了。

王荣接下来重复了纪律的话题，强调项目经理们的纪律观念是保证工程质量和进度乃至维系公司生存的关键，在施工现场，项目经理就是最高的领导，王荣强调了项目经理要在行事上公正，不要落下把柄。

你做什么事不要以为只有自己知道，老话说：要想人不知，除非己莫为。你做了事，别人不可能不知道。今天我不知道，明天我也不知道？咱们这个报账，我看了一下，以后要仔细核对，该报的报，不该报的报了我查你的责任。车辆出了毛病，换了什么（零）件，修了多少钱，这个我会抽查。你在哪里修的，我找修理厂问问，什么情况都出来了。咱们干到现在这个程度，都是自己的兄弟，就不好耍这一套。你们说，公司是我的公司，对不对？对。公司也是你们的公司，咱们都干到现在这个程度了，如果咱们这个公司倒了，大家伙靠什么吃饭？

在这个等级权威秩序格局中，除了副经理和办公室主任构成一对互相制衡的力量外，项目经理是其中另外一个特殊的角色，这个角色的存在，直接关系到上下沟通的成败，关系到公司赖以维系生计的工程质量、进度和成本控制的成功与否。在功能定位上，项目经理这一角色本身的实干色彩较其他职位更重。如果将经理理解为管理层的权力核心，项目经理就是管理层的具体执行人。

作为私营性质的企业，王荣所代言的或者至少在理论上被认为代言的是公司的利益，且这个利益的指向同公司其他成员并不必然是重合的。即便两者的利益区域存在交合的部分，后者在行使维护交集利益的过程不可避免地有将自身利益与王荣所代言的公司利益的非交集部分趋向无限扩大的冲动。这种冲动在现实意义上的不可行是显然的，但是在一个既定的权力空间内，面对相对固定的资源数量和并不完全重合的利益需求，两者之间的利益分歧是很有可能出现的。而王荣所行使的专制意味浓厚的权力同为项目经理们所把握的常规权力能否出现孔飞力所认为的和谐局面，王荣作为利益总体分配格局的主持者和主要利益的获得者在其中扮演的角色将十分重要。

在对项目经理的批评过程中，王荣甚至并没有选用较为含蓄的语言来表明项目经理们在利益上同公司的整体利益的一致性，他的这种说法是在告诉项目经理们，如果他们在突破共同利益的道路上走得太远，会有撕毁双方协议的可能。这种最低限度的警告和在多数事宜上的宽容放纵构成了王荣同项目经理们之间关系的主体内容。作为公司内部专制权力的核心，王荣在实际上并不太可能针对项目经理们的不规范的报账行为和在处理事务上的过失采取过激的措施。警告只是要将这种情况发生的可能性尽量减少，但是一旦真正实施过激的措施，有可能导致自项目经理以下的基层失控，对整体的利益而言，这将会导致更大的损失。对项目经理们虚报账目和袒护亲信等做法，王荣在会议上的警告提醒证明他至少是风闻到了相关情况的，但是，同在更为严重的利益损失的威胁下，王荣的应对也只能止步于警告，而项目经理们在王荣的批评之后并没有做任何辩解，从现场的气氛看，双方各自以克制的姿态回到了一个相对“理性”的行动路线上，在这个过程中，王荣作为公司的道德权威的地位再一次得到了宣示。

在整个会议过程中，王荣并没有涉及具体的业务上的安排布置，也没有对刘瑞在业务上的安排布置做任何评价和补充说明。王荣所宣讲的内容同公司具体的业务基本无关，而原则性的和道德性的宣讲比重则很大，这可以理解为他的注意力已经从具体的对下的业务执行关注上转移开来。他集中关注的是对外的工程投标，这是保证整个公司的生计的根本；其次，他需要在权力格局上以核心的角色使命保证整个公司管理层内部的权力平衡和等级式的权威秩序的有序运行。

例会作为企业权力生态的小气候，对整体性的权力格局的体现虽然有限，但却十分典型。在一个仪式性的布景下，管理层的内部权力关系格局以戏剧化的表现形式体现出来，这种带有自我表演和自我实现意味的演练对权力格局的巩固是发挥着积极的作用的。

3. 称谓

远道公司内部组织结构在维系标准上已经不再遵循单一的维度，血缘（包括伦理）的关系和科层式的权威上下等级次序在这个结构并不复杂的公司内部并行。两者在一个共同的生存环境中或许正在经历一个融合的过程，但就目前来说，这种融合的过程即便真的存在也并没有十分理想的效果。或者说，由于两种维系尺度在基本价值判断上所存在的差异，在组织内部权威结构和角色定位方面，冲突和纠结不可避免地存在着，而这种存在从外显的效果来看，最为集中的表现就是称谓。

在远道公司成立初期，早期的建筑队的散漫的小团体结构的影响仍然持续

着。在这段时期，人员组成同公司组建之前相比并没有太大变化，基本上是王荣凭借个人人脉吸收聚拢起来的队伍。队伍的组成也相对简单，同族、同学、亲属是主体部分。这个时期，公司内部主要的称谓仍然沿袭了亲属之间的称谓方式，叔、爷^①、哥、婶、娘^②、嫂是当时公司的主体性称谓。在申报 ISO9001 国际质量体系认证的过程，副经理刘瑞觉得虽然大部分的东西是搞形式、走过场，是要做给来检查的人看的，但是面子上的事情不能马虎。在相互间的称呼上，原来的习惯性做法是用叔、爷、哥等亲属式称谓，刘瑞觉得这样的称谓是“土包子”式的，原来还能容忍，但是跟公司的“规范化”的治理现状已经不能匹配了，所以要加以改变。新的称谓体系完全是现代科层式的，用正式的姓氏冠以公司内部职位的组合作为新的称谓体系。这些正式称呼在出现初期，曾经用行政性的命令强制在公司普及，然而，新的做法从 2004 年执行到现在并没有取得预想的效果。刘认为，如果说在私人场合使用亲属式称谓仍属合理，则在正式的公司会议上，各项目经理甚至都不习惯用经理来称王荣，他们更愿意采取比较折中的称谓方式——老板。在公司的管理层例会上，刘副经理宣布由王经理先讲话，话音刚落，下面的几个项目经理就发出了轻声的哄笑。正式称谓在强大的血缘纽带的长时间的影 响下短时间尚难找到可以扎根的土壤，积习在本身所拥有的强大的刚性力量的辅佐下，拒斥着新的评判体系的加入。本文不拟对两种称谓方式作出道德或效率等方面的优劣评价，只是，至少就目前的局势来看，亲属式的称谓方式仍然占据着绝对的优势。

在亲属称谓主导地位的背后，是公司传统的权力支配方式的延续。传统的基于血缘关系的称谓方式于传统等级式的权威体系是同构的，对维护这种等级权威体系也最为有利。这种情势的延续有独特的成因，并非单一的自上而下的力量意志能够简单改变的。作为一个综合的多维度体系，亲属式的称谓背后隐藏了乡土社会中传统的对长者权力与责任的预期。R. H. Tawney 对权力的定义是：“一个人（或一群人）按照他所愿意的方式去改变他们或群体的行为以及防止他自己的行为按照一种他所不愿意的方式被改变的能力（Tawney, 1931: 229）。”这样的权力概念本身同韦伯式的权力概念的共同之处在于两者都包含了与支配相对的制

① 在本地方言中，“爷”在辈分上指的是跟父亲同辈，但年龄长于父亲的男性群体，跟“伯”有相似的意义。

② “娘”的全称是“娘娘”，在发音上前字为上声，后字为轻声，是指跟母亲同辈且年龄比母亲大的同族（姓）女性亲属。

约意味。^① 权力在成为支配意志的同时，注定了自身必须付出一定的责任作为权力空间获得的代价，毕竟，类似肉体强制的极端权力类型在日常生活中并不常见，也并非权力的常态表现（彼得·布劳，1987：136）。在远道公司内部，王荣的权力在形态上虽具有横暴权力的潜在话语威胁，但在日常的秩序维持手段上，同意权力的味道极重。从这个意义上讲，类似的权力形态要维持生存，必须具备广阔的让度空间，这块让度的空间来自责任的接受。王荣在公司的身份除公司的经理外，还是公司的员工，尤其是新进员工的监护人，这个角色对王荣有很高的责任要求和期待。

在分析过程中，容易产生这样一种感觉：王荣的选择是在经过审慎的比较考虑之后做出的成熟选择。实际的情况是，这个中间过程几乎省略，在权力和责任的互换上，我们只能从外显的结果和双方的关系格局来尽量做出适当的推论，但是从可观察的角度和层次上看，王荣的选择似乎是自然发生的。他觉得：

他们进来^②都叫我叔啊爷啊，人家的爹娘亲手把孩子交到我手里，在这里干了几年，回去一看，掉膘^③了，学坏了，那我这个人是怎么个人？我见到人家爹娘没法说。

王荣为维持在公司的权威格局中的地位就必须获得足够的空间让度，空间让度所涉及的人群不但包括公司内部的员工，也因为连带关系辐射到了这些员工的家属。或者，从更准确的意义上讲，王荣的权力获得和维持首先需要顾及的并非自己的员工，而是这些员工背后的家属。从“离土不离乡”的意义上讲，王荣的身份归属仍在他的出生地辛庄，这个并不在他眼前的村落对王荣而言标志着其终极意义上的身份归属和认同。即便他的公司驻地早就从辛庄搬迁到了现在的姜庄镇，他的亲属关系盘带却仍然维持在原地，一旦遇到中秋、春节这样的重大节日，王荣需要暂时放下手里的工作，回到曾经住过的村子去看望他的亲朋好友。

称谓在认同权力中心的实际地位的同时也构成了对权力中心的制约，从王荣的角度来看，称谓的意义则可以理解为权力的获得和责任的承揽。在双方的关系下，血缘和伦理的力量从来都没有停止力量的发挥和作用，王荣所策划和实施的改制尽管朝着他所谓的“规范化管理”的方向迈进，在较长一段时间内并不太可能摆脱这种伦理关系的牵制和作用。因为，尽管“规范化管理”是王荣想要

^① 韦伯关于权力的经典概念是：权力意味着在一种社会关系里哪怕遇到反对也能贯彻自己意志的任何机会，不管这种机会是建立在什么基础上。

^② 指进入公司成为公司的员工。

^③ 掉膘在本地指人消瘦下去的戏谑性的说法，这一说法的本意是指牲畜因喂养不力而缩减重量。

的，但他从来没有打算因此而放弃对公司的绝对支配的权力。

四、结语

本文所要集中表达的是在一个崛起于乡土社会的草根式企业的内部权威结构的特色和维持权威结构的手段。远道公司内部的权威结构首先是等级式的，但是这并不能将其与经典的科层制企业内部组织结构区分开来，在企业内部等级式权威结构之下，有着同中国帝制社会中类似的秩序维持手段。远道公司植根于乡土社会并秉承了乡土社会的大部分特色，在这样一个目标目的极其明确的小规模组织内部，为维持企业的生存和发展，多元化的关系维持手段会不可避免地集中在同一个作用标的上，这也导致对丰富的田野图像进行纯净的理论表述的难度大大增加。

等级制的权威格局下，权力维系手段的多元化在溯源上可以追及两个大的传统：一个是远道公司起源的乡土社会传统，另一个是其目前所处的也正在努力适应和追求的“规范化管理”的现代科层制企业管理传统。两个传统在同一个组织内部的交互作用下产生了标准上的融合，标准上的融合在更精确的意义上只能理解为标准的共处，因为到目前为止，在两者之外尚未出现第三种成型的。乡土传统的标准是基于血缘基础的，是伦理式的；现代企业科层制则是基于正式职位的，是以能力作为衡量标准的。两种手段在远道公司的权威体系维持过程中分别扮演了“体”“用”的角色，伦理纽带仍是这个纠结的权威体系的主体标准。甚至在公司之外，都有一张公司的当家人王荣无法回避的庞大的关系网络对他人事方面的作为提出诸多掣肘，但是这是为获得权力所不得不做出的让度。

造成这种自下而上的权威认同，王荣自身的能力和当下事业经营上的成功是不可或缺的重要因素，但是，我们同样不能忽视了后来的制度化的设置在权威体系确认方面的作用。实际上，我更倾向于认为，单一的事业方面的成功并不能直接导致同在一个小型组织内部成员近乎一致的集体服膺，在这个过程中，仪式化的日常安排在其中发挥了决定性的作用。这个权威体系的场景设计和组织安排等一系列的布局上的意识化并非来自单一的王荣的智力，乡土社会在关系格局上的约定俗成的做法在很大程度上辅助了等级权威秩序格局的建立和维系。Freedman 在论述中国的宗教体系过程中也提到，在观念的层面，中国人的信仰、表象、分类原则等等表现出一定的系统化特征。而与此对应的是，在实践和组织的层面，他们的仪式、聚会、等级等等也具有系统性（Freedman, 1974: 19~41）。系统性在观念和实践两个层次的支配地位似乎可以说明王荣在维护等级权

威体系的制度设计方面的精巧性问题。或许我们可以从另外一个方面理解，王荣的设计不过是对约定俗成的习惯力量的一种变相的证实而已。

正是通过相对严密的制度性设计基础之上的日常仪式表演，内部权威体系走向了自我圆满的论证过程。Abner Cohen 已经敏锐地看到，这种日常的表演是一种有选择的创造（Cohen，1981）。无论从制度性的继承方面还是日常琐细的仪式设计出发来看，日常表演所选择的都是倾向于对自身和象征维系纽带另一端的对象的合法化存在具有积极维护作用的素材。在带有强烈仪式痕迹的日常表演过程中，权威体系的神性色彩逐步被发掘出来，并终于在一个相对封闭的组织场景中占据了绝对的核心支配地位。

参考文献

- 布劳（1987），《社会生活中的交换与权力》，孙非、张黎勤译，华夏出版社。
- 杜赞奇（2004），《文化、权力与国家》，江苏人民出版社。
- 费孝通（1998），《乡土中国 生育制度》，北京大学出版社。
- 费孝通（1985），《乡土中国》，北京：三联书店。
- 福柯（2003），《规训与惩罚》，北京：三联书店。
- 戈夫曼（1989），《日常生活中的自我呈现》，黄爱华、冯钢译，浙江人民出版社。
- 金耀基（1993），《中国社会与文化》，香港牛津大学出版社。
- 孔飞力（1999），《叫魂——1768年中国妖术大恐慌》，陈兼、刘昶译，上海三联书店。
- 梁治平（1996），《清代习惯法：社会与国家》，中国政法大学出版社。
- 萨林斯（2003），《“土著”如何思考》，张宏明译，上海：上海人民出版社。
- 田余庆（2004），《中国古代史上的国家统一问题》，<http://xiangyata.net/data/articles/g03/452.html>。
- 特纳（2006），《仪式过程》，黄剑波、柳博赞译，北京：中国人民大学出版社。
- 王铭铭（1997），《社会人类学与中国研究》，北京：三联书店。
- 王铭铭、王斯福（主编）（1997），《乡土社会的秩序、公正与权威》，中国政法大学出版社。
- 王铭铭（1997），《小地方与大社会——中国社会的社区观察》，《社会学研究》第1期。
- 王铭铭（2000），《非我与我——王铭铭学术自选集》，福建教育出版社。
- 阎云翔（2006），《差序格局与中国文化等级观》，《社会学研究》第4期。
- 阎云翔（2000），《礼物的流动》，李放春、刘瑜译，上海人民出版社。
- 杨天宇（2004），《周礼译注》，上海古籍出版社。
- Cohen, Abner (1981), *The Politics of Elite Culture*, California University Press.
- Freedman, Maurice (1963), "A Chinese phase in social anthropology," *British Journal of Sociology*, 14, 1: 1~19.

- Freedman, Maurice (1974), "On the sociological study of Chinese religion," *Religion and Ritual in Chinese Society*, Arthur Wolf ed. , Stanford and California, 19~41.
- Tawney, R. H. (1931), *Equality*, London: G. Allen & Unwin.