

第 1 篇

中国家族企业的勃兴

在一个有着5000多年家族统治历史的国度，家族的力量渗透到了社会肌体的每一个细胞内，中国的家族企业也就由此诞生。

家族企业是一个很难清晰界定内涵的词汇，因为它不仅包括那些夫妻店、父子和兄弟店，还包括一些广为人知、规模达数十亿的上市公司；不仅包括一部分虽名为乡镇企业、实际为家族企业的公司，也包括大量存在着“泛家族管理”的高科技企业。

在这里，我们探讨的家族企业是指一个或数个具有紧密联盟关系的家族掌握相当部分的所有权并直接或间接控制经营权的企业。

第 1 章

异军突起的中国家族企业

随着中国经济进一步向纵深发展，代表新经济力量的民营企业正在快速崛起，其中占了很大比例的家族企业，其数量也在快速增长，这使得家族企业受到普遍的关注。由于许多专家学者认为：中国人传统的家族观念和肥水不落外人田的心态是中国企业长不大的重要原因，因此社会上对家族企业持有反面意见或并不看好家族企业的发展前景。

事实上，家族企业并非中国人独有，自企业诞生之日起，家族不仅是稳定人心力量的源头，也是人类拓展事业及经营财务的基本单位。在这里通过对中国家族企业所具有的普遍的优势和劣势做一个客观的分析，希望能对家族企业的领导者在决策发展路径时有所助益。若想了解中国的家族企业，首先要对中国私营企业的整体发展状况做一下概括的介绍。

1.1 中国私营企业的总体发展现状

据国家工商行政管理总局的统计资料，截止到 2001 年 6 月底，全国登记的私营企业主（即私营企业投资者）为 425.5 万人，他们拥有注册资本总额 15495 亿元，雇用员工 2118.7 万人，经营着 188.3 万家各类企业。

1.1.1 发展势头强劲

全国上规模民营企业的数量不断增加。全国工商联经济部负责人介绍,调研范围为营收总额在 9000 万元以上的民营企业,上报的企业数量,已经由 1998 年度的 463 家和 1999 年度 659 家,增加到 2000 年度的 957 家,企业构成也发生了一些变化。

企业经营重要指标整体呈上升趋势,企业规模不断扩大。2000 年度前 500 家企业营收总额、资产总额和净利润分别达到 3246 亿元、2850 亿元和 194.8 亿元,分别比上年增长 42%、39% 和 46%。营收总额最大值为 284.4 亿元,最小值为 1.68 亿元;而 1999 年最大值为 202.9 亿元,最小值为 1.16 亿元,均比上年有较大幅度增长。

大型企业数量增加。营收总额达到 50 亿元以上规模的企业有 7 家,资产总额达到 50 亿元以上的有 8 家,净资产达到 50 亿元以上规模的企业有 3 家,净利润总额达到 5 亿元以上的有 3 家,分别比 1999 年增加 6 家、4 家、3 家、2 家。

其中,前 100 家企业三项指标总额分别达到 1976.27 亿元、1507.6 亿元和 117.8 亿元。1998~2000 年间保持较快增长,营收总额、资产总额、净资产、缴税总额、净利润及员工总数 6 项指标,年平均增长率分别是 39.80%、28.40%、27.80%、47.10%、45.70%、21.60%。

1.1.2 从企业组织形式看,仍以有限责任公司为主要形式,合伙企业发展较快,独资企业增长缓慢

2000 年,私营有限责任公司达 108.7 万户,比 1999 年同

期增长 23.4% , 占其总户数的比重为 61.7% ; 净增加 20.6 万户, 占当年净增长总量的 81.6% ; 注册资本额 11264.7 亿元, 比 1999 年同期增长 31.4% , 占当年注册资本总额的 84.7% ; 投资者人数 287.7 万人, 比 1999 年同期增长 25.9% , 占当年投资者总额的 72.8% ; 雇工人数 1109.4 万人, 比 1999 年同期增长 28.7% , 占当年雇工总人数的 55.2% 。 合伙企业 17.5 万户, 比 1999 年同期增长 30.9% ; 注册资本额 649.0 亿元, 比 1999 年同期增长 51.3% ; 投资者人数 55.9 万人, 比 1999 年同期增长 26.6% ; 雇工人数 267.0 万人, 比 1999 年同期增长 26.4% 。 独资企业 49.98 万户, 比 1999 年同期增长 1.0% ; 注册资本金额 1318.1 亿元, 比 1999 年同期增长 6.4% ; 投资者人数 51.2 万人, 比 1999 年同期增长 3.5% ; 雇工人数 632.4 万人, 比 1999 年同期增长 1.2% 。

1.1.3 从产业结构及行业分布看, 第一产业稳步发展, 第三产业增长迅速, 信息咨询、计算机应用服务业增长幅度较大

2000 年, 第一产业私营企业 3.96 万户, 比 1999 年同期增长 12.23% , 占其总户数的 2.25% ; 注册资本金额 273.95 亿元, 比 1999 年同期增长 28.03% ; 投资者人数 7.83 万人, 雇工人数 48.14 万人, 分别比 1999 年同期增长 20.17% 和 17.16% 。 第三产业仍占主导地位, 共有 102.74 万户, 比 1999 年同期增长 19.67% , 占其总户数的 58.32% ; 注册资本额 8151.84 亿元, 比 1999 年同期增长 30.14% , 占其注册资本总额的 61.26% ; 投资者人数 230.67 万人, 雇工人数 839.11 万人, 分别比 1999 年同期增长 24.36% 和 17.1% , 分

别占其总数的 58.35% 和 41.72%。第二产业为 69.47 万户，比 1999 年同期增长 12.96%，占其总户数的 39.43%；注册资本额 4881.9 亿元，比 1999 年同期增长 28.16%，占注册资本总额的 36.69%；投资者人数 156.85 万人，雇工人数 1123.89 万人，分别比 1999 年同期增长 20.29% 和 19.37%，分别占其总数的 39.67% 和 55.88%。

从行业分布看，2000 年底私营企业以制造业、批发和零售贸易、餐饮业为主，两行业户数之和为 135.05 万户，占其总户数的 76.65%。信息咨询服务业和计算机应用服务业增长幅度较大，分别为 52.58% 和 80.31%。显著增长的还有其他行业，增长 49.84%。

1.1.4 私营企业主要分布在东部和城镇，西部地区私营企业发展速度较快

中国东部地区集中了全国 2/3 以上的私营企业，并继续呈稳定、快速发展的态势。2000 年底，东部地区有私营企业 120.62 户，比 1999 年同期增长了 19.2%；占其总户数的 68.46%，比 1999 年增长了 1.4%。全国超过 10 万户的 6 个省、市均在东部地区。他们是：广东（184218 户）、浙江（178771 户）、江苏（174113 户）、山东（141229 户）、上海（138189 户）、北京（102787 户）。这 6 个省、市的净增长量均超过或接近 2 万户：江苏（+3.84 万户）、浙江（+3.24 万户）、上海（+2.82 万户）、广东（+2.31 万户）、山东（+2 万户）、北京（+1.96 万户）。西部地区在大开发政策鼓舞下，私营企业发展速度加快，所占比例略有提升，其户数为 23.6 万户，比 1999 年同期增长 2.15%，占其总户数的比例为 13.49%，比 1999 年增加 0.32 个百分点。中部地区私营企业发

展速度相对缓慢，所占比例继续下降。其户数为 31.95 万户，比 1999 年同期增长 5.72%，占其总户数的比例为 18.13%，比 1999 年同期下降了 1.9 个百分点。

从城乡分布看，城镇私营企业发展快，户数多，规模大，农村增长缓慢，所占比重下降。2000 年底，城镇有私营企业 107.92 万户，比 1999 年同期增长了 20.72%；占其总户数的比重为 61.25%，注册资本额 9194.7 万元，比 1999 年同期增长 29.94%；投资者人数 246.88 万人，雇工人数 1021.03 万人，分别比 1999 年同期增长 24.14% 和 19.59%。户均注册资本金 85.2 万元，户均从业人数 11.75 人。农村私营企业为 68.25 万户，比 1999 年同期增长了 11.03%，占其总户数的比重为 38.75%；注册资本额 4412.99 亿元，比 1999 年同期增长了 28.08%；投资者人数 148.47 万人，雇工人数 990.12 万人，分别比 1999 年增长 20.21% 和 17.12%。户均注册资本金 60.26 万元，户均从业人员数 16.68 人。城乡私营企业的产业结构各有特点。城镇私营企业以第三产业为主，其户数为 70.03 万户，占城镇总户数的 64.89%；农村则以第三产业为主，其户数为 41.41 万户，占农村总户数的 60.67%。

1.1.5 私营企业主阶层中的代表人士 及“特殊公民”

据不完全统计，在私营企业主阶层的代表人士中，被选为县级以上人大代表的，全国有 5400 多人，其中，全国和省级人大代表分别为 48 人和 372 人；被推荐为县级以上政协委员的，全国有 8500 多人，其中，全国和省级政协委员分别有 46 人和 895 人。被推荐为省级工商联委员的有 1903 人，担任全国工商联执行委员的有 183 人，其中副主席 3 人。另据全国第

四次私营企业抽样调查的数据，在代表人士队伍中，中共党员所占比重为 21.6%，其他民主党派 8.8%；同时，担任党政职务的占 4.2%，在有关群众组织中任职的占 13.5%。

私营企业主阶层中的“特殊公民”大致分为三类：第一类人的问题主要是，在其企业只能依靠贷款维持的情况下，一方面用金钱侵蚀政治，以便得到更多的政策性贷款；另一方面，仍然挥霍浪费，购置高档轿车，出入豪华酒店，而一旦金融部门停止给他们的贷款，他们便会立即破产。第二类人的企业规模较大，企业盈利较多，在本地的社会影响也较大。但是，私生活非常不检点，或是“养小秘”，或是“包二奶”，绯闻不断，对当地的社会风气产生不利的影响，甚至可以说是败坏了当地的社会风气，也败坏了私营企业主阶层的自身形象。第三类人的问题最为严重，他们往往在当地官员的庇护下，以经营企业为掩护，藏污纳垢，结交甚至网罗匪类，组织具有黑社会性质的犯罪团伙，欺行霸市，横行乡里，非法聚敛财富，甚至通过收买、拉拢专政机关的腐败分子及其亲属，仗势欺人，为非作歹。应当指出，上述三种“特殊公民”的人数都很少，但这些人的能量不小，破坏性很大，社会影响极为恶劣，受到他们“牵累”的，往往不仅有整个私营企业主阶层的社会形象，也有人民政府和地方党政负责人的社会形象，以及地方的经济社会秩序。

1.1.6 座序重排，强弱参差

调研数据反映了企业通过竞争在市场格局中的位置。

以营收总额为例，在 1999 年前 10 家企业的排序则是：联想集团控股公司、万向集团公司、东方集团、上海新高潮集团有限公司、四川新希望集团、福建德亚集团公司、正泰集团、

山东金锣企业集团总公司、德力西集团有限公司、吉利集团公司。

通过各项数据之间的比较，可以发现不同行业企业经营业绩参差不一，互有长短，资产利润比例有较大差别。

如按资产总额排序的话，2000 年前 10 名企业依次是联想集团控股公司、东方集团实业股份有限公司、万向集团公司、中国蓝田总公司、希望集团有限公司、四通集团公司、托普集团科技发展有限责任公司、新疆广汇企业（集团）有限公司、红桃 K 集团股份有限公司、上海新高潮集团有限公司。

按净利润指标排序，依次是中国蓝田总公司、希望集团有限公司、联想集团控股公司、东方集团实业股份有限公司、正泰集团、万向集团公司、江苏苏宁建设集团、新疆广汇企业（集团）有限公司、上海新高潮集团有限公司、德力西集团有限公司。

按纳税额指标排序，前 10 名依次是联想集团控股公司、正泰集团、南昌科瑞集团有限公司、德力西集团有限公司、中国蓝田总公司、新疆广汇企业（集团）有限公司、华立集团有限公司、希望集团有限公司、北京汇源果汁饮料集团总公司、四通集团公司。

1.1.7 社会贡献越来越大

民营企业在对社会的直接贡献方面有突出成绩。主要体现在三项重要指标，如纳税额、从业人员和出口创汇额，均有不同程度的增长。

2000 年度，全国 500 家上规模民营会员企业纳税总额达 125.4 亿元，同比增长 42.5%，其中前 100 家纳税总额 65.748 亿元。

上规模民营会员企业中前 100 家完成出口 18.6498 亿美元，较 1999 年的 9.94 亿美元增长了 87.6%。

据有关资料表明，至 2000 年底，全国私营企业从业人员 2406.5 万人，比上年增长 19.04%，调研的前 500 家民营企业从业人员 84.80 万人，其中前 100 家企业从业人员总额为 39 万人，比去年增长 20.2%。

1.2 乡镇企业中的家族企业

中国农村的乡镇企业组织生存于特定的制度环境中，家族制度是其迅速成长的重要条件，也是其长期无法超越的一个既定背景。中国的乡镇企业是社区经济，而社区中最为强有力的非正式组织就是家族组织。建立在家庭联产承包责任制基础上的乡镇企业，不论其具体形式是集体所有还是私人所有，都不能阻挡家族力量的强有力的渗透，只是程度不同而已，这就给企业的经营管理造成了特殊的环境和条件。因而研究乡镇企业中的家族组织，对于正确地认识目前中国乡镇企业的现状，发现面临的矛盾，探究其发展的前景，都是十分重要的。

考察中国的乡镇企业，必须考察家族企业，家族企业在中国企业组织形式的现在和将来即使不是最重要的也是重要的种类之一。美国学者吉尔伯特·罗兹曼认为“家庭和血缘有一切理由能构成研究现代中国的第一主题。”同样，我们认为家族式经营有一切理由成为研究当代中国乡镇企业的一个重要主题。西方管理理论的发展是以对员工人格的哲学假设为标志的，与其经济社会进步的轨迹相适应的先后有“工具人”、“经济人”、“社会人”的假设，但无论哪一种都是以个人为基本单元的。中国的乡镇企业中的员工虽然也是以个人面目出现的，但由于其浓厚的传统文化色彩和社区内家庭联产承包责任制的

经济背景，从而决定了中国的乡镇企业在管理上难以套用西方的种种假设，与其说中国乡镇企业的员工是以个人为单位的，不如说是以家庭为单位的更为恰当。

固然中国农村家庭的性质也在变化，经济的功能在强化，社会功能本来强劲，但无论把它简单地作为工具单元、经济单元还是社会单元，都是不全面的，事实上它具备了这几个方面的综合性质，而又难以用其中的任何一种加以概括，是个综合体，这就增加了企业管理的难度和复杂性，也使得我们的考察更有意义。对家族企业的定义，海内外有多种，有从所有权角度，有从经营权角度，或是二者关系的角度给予定义。

家族企业在其发展的最初阶段无疑是既有所有权又有经营权的，表现为生产、经营、管理全部为同一家庭成员承担的家庭企业，随着企业规模的扩大就出现了所有权和经营权分离的趋势，欧美的家族企业在达到一定规模时大多实现了这种分离，但华人家族企业即使在规模很大时也不会彻底分离，甚至相反，当主持者家族拥有的所有权已经比例很小的情况下，经营权仍能在主持者家族中父子相传。我们综合海外华人家族企业的发展给家族企业下一个定义：当一个家族或数个具有紧密联盟关系的家族拥有企业全部或部分所有权，并直接或间接掌握企业的经营权时，这个企业就是家族企业。在这个定义中，拥有所有权（全部或部分）是其内在隐含的条件，而对经营权的掌握则是区分家族企业的不同发展阶段的主要依据。

根据家族关系渗入企业的程度及其关系类型，以全世界的家族企业组织的发展为背景，可以把家族企业分为三种类型：（1）所有权和经营权全为一个家庭所掌握的；（2）掌握着不完全的所有权却仍能掌握主要经营权的；（3）掌握部分所有权而基本不掌握经营权的。这三种形式不仅有内容上的差别也有层

次上的不同。这三种形式在华人企业和欧美国家都是存在的，所不同的是，当企业达到一定规模，欧美所有者仍然掌握经营权的极少，而华人企业在达到相当大的规模时放弃经营权的也绝无仅有，表现了中华传统文化的顽强和适应性。同时，我们发现海外华人企业与目前我们要讨论的乡镇企业中的家族企业也是不同的，至少在产生方式上就不同，市场化程度和经营环境也不同。但我们又发现海外华人企业的发展与近代中国史上的私营企业有诸多相似之处，这提示了二者共同的文化背景，给予我们在思考和讨论乡镇企业中的家族经营及其前途问题时以意味深长的启迪。这里强调不同点和强调共同点具有同样的方法论的意义。

通过对江苏某地改制后的乡镇企业组织形式作的调查研究发现，根据家族力量在改制前后对企业组织的渗透程度及其变化情况，分三种情形来探讨家族力量在乡镇企业中的存在状况及其变动趋势。

1.2.1 家族所有、家族经营的企业组织形式主要是由集体企业改制而来的家族企业

某地乡镇企业改制后，约有 1600 多家企业转化为某一家族所有、家族经营，约占全部企业总数的 1/4，但企业规模很小，资产总量只占全部企业资产的 3%。这种家族企业的产生有很大的特殊性，与海外华人或欧美家族企业从家庭企业自然长成的情形很不相同，是由集体所有制经过改革而来，但共同的地方是都具有经济规模小而经营灵活的特点。

在改制中成长起来的家族企业，政府的力量一旦从微观领域退出，家族力量立即全方位进入，填补组织空白。政企分开

一步到位，产权明晰，权责明确，企业的效率是有组织保障的，管理上因为规模小而适宜于家族经营，是比较成功的改革，是适应生产发展水平的一种经济关系和组织形式。这里，组织系统和人事系统，正式组织和主要的非正式组织高度一致。这种企业组织虽然规模很小，历史很短，但由于以家族为基础的人事系统的高度完善，一开始就相当成熟，所以企业很快有效地运转起来。这种组织形式的长处主要是由于充分利用了传统，又在一定程度上改造了传统。

家族企业虽是近代世界各国私营经济发展的必经形式，但中国式家族企业又是与他国不同的，这是由中国特色的社会体制和传统伦理造成的。这种伦理关系直到今天仍顽强地生存于中国社会尤其是农村社会的经济生活中。70年代末，家庭联产承包责任制之所以获得成功并惠及今日，一个重要原因就是充分运用了这种传统伦理和社会组织形式。并且我们相信这种家庭或家族组织在中国乡村工业化过程的相当长时期内仍将是一种适宜而有力的组织力量。

众所周知，乡镇企业是社区集体所有制，而中国的社区尤其是江浙一带的社区，家族力量十分雄厚，在集体所有制的乡镇企业中，其运行也是充分利用了家族力量的结果，乡镇企业领导者和主要经营者也大多有强大的家族背景，这是乡镇企业改制向家族企业方向发展并且成为乡镇企业重要的组织形式之一的重要原因。家庭联产承包责任制强化了农村居民的家庭属性，从而也决定了在此基础上发展起来的乡镇企业职工的个人人格。当然，乡镇企业的建立并不是在家庭联产承包责任制之后，但它得到发展并形成当今的规模水平，重要原因之一就是适应了家族力量在中国的特殊地位，这也一定程度上反映了利用与不利用家庭这种传统社会组织形式造成的区别。这种组织

形式充分利用了血缘关系和利益关系的双重合力，又充分利用了社区经济在地域上的特殊性，使之成为接受和推动工业文明的有效载体。

在管理功能方面，可分别从决策结构、信息结构、动力结构三个方面加以分析。

在决策结构方面，成为企业主持者的家庭或家族的性质与传统的家庭或家族有所不同，具有民主集中制的倾向，综合了传统的集中决策和现代的分散决策的优点。一方面，整个企业的决策权集中于经营者家庭，在家庭内决策权又集中于家长；另一方面，与家长同属一体的各家庭成员又拥有在不同的场合代表家长的权威，使集中决策和分散决策较好地结合了起来。在中国传统的家庭中，家长固然拥有无可争辩的权威，但家庭一旦与工业文明相结合，也会发生某种变化，这种变化的原因就是家长和家庭成员的相互关系的变化，由农业文明中的权威与服从的关系变为企业经营活动中分工又合作的有机联系，这也是工业文明对传统家庭伦理的改造。

在信息结构方面，在一个家庭或家族的范围内实现了由单向结构向网络结构的进化。在传统的农业家庭以及在小规模的非家族企业甚至很多职能制管理的大中型企业中，信息传输的渠道都是单向的，遵循着从上到下又从下向上的路线。在各主要管理人员之间缺乏其他联系的情况下，这种单向传输也成为领导人保持自身权威的一种方法。但在家族制企业中，主要经营者的利益高度一致，造成了信息的网络型传输的重大动力，尤其是隐藏于各经营者身后的传伦理准则成为维系主要经营者权威的巨大力量，使得家长有可能放弃依靠保有尽量多的独家信息资源来维持自身地位的做法，推动了网络型信息传输结构的建立。

在动力结构方面，家族制组织最受诘难的地方，主要是在它难以实现员工积极性由被动型向主动型的转化。当然即使在这个问题上也是必须分析的，不可一概而论。这要分别考察高层管理集团、中层以技术骨干为主的集团、下层普通劳动者集团等三个层次。在高层管理集团，基本不存在动力问题，直接的利益关系造成了高层管理人员的主动型动力结构；下层劳动者在强大的生活压力和较低的劳动技能的双重劣势中别无选择，其动力虽属被动型，但这种被动型的动力结构由于有强大的经济压力做后盾，还是充分有效的；关键的问题在于中层，这一层人员不论在管理上，还是在技术上都具有特别的重要性，也是家族企业的主要弱点所在。这一层人员不像经营者家族成员那么利益直接，又不像下层员工那么别无选择，因而在向上发展的机会被堵住的情况下常常心怀去意，难以全力施展。在乡镇企业中，这一问题的爆发在不同地区有所不同，大致情况是，乡镇企业发展比较好，也就是就业选择余地较大的地方，这方面问题也较突出；发展较差，也就是就业选择余地较少的地方，还没有充分暴露出来。当然，如果中层人员是高层管理者家族的亲属或被高层领导家族通过婚姻之类的方式联结起来，情形又显然不同了，而且这种通过结亲来团结中层骨干的现象并不少见，是一种重要的社会现象。

1.2.2 “公有而家营”的家族企业

实际上这里是指集体所有或股份合作制，其中相当多企业的经营管理中家族力量占有十分重要的位置。请看如下材料，某化工厂，净资产 600 多万元，其中集体股 400 多万元，职工股 200 万元。在职工股中，董事长持股 30 万元，其他 4 名董事各 15 万元，包括董事长的弟弟 1 名，同时董事长兼总经理

兼乡党委副书记，因而也就作为集体股的代表。与此相类似的有另一则材料，弟弟作公司董事长兼总经理兼镇党委书记，哥哥作公司副董事长兼副总经理兼村党支部书记。这类情形在乡镇企业中并非绝无仅有，而且这类企业大多规模较大，效益较好，是当地的骨干企业。在这类企业中，家族力量和政府行政力量一起渗入企业组织，成为不可分割的两翼，因此我们的分析也就要涉及政企关系和家企关系两个方面。

在政企关系方面，本着分开目标，可以从三个层次加以分析，即组织上分开、人事上分开和党政分开。该类企业在改制后，虽然组织上政企分开了，政府已从企业微观组织退出，但人事上并未分开，企业领导者还在政府中兼职，保有相当强大的政企关系。虽然上述材料中的企业领导者是在党的部门兼职，但由于党政职能没有分开，造成事实上的政企不分，而且由于通过党的部门与政府部门发生关系，增加了环节，也增加了滋生弊端的可能。但这类企业的较好的经营状况提醒我们重新审视其政企关系，我们发现，政企不分在性质上可以分为两种类型：一类是政府服从服务于企业，另一类是企业服从服务于政府。前者是改革的方向，后者是革除的对象。该类企业显然属于前者，是充分调动了行政力量为企业服务的，在其政企不分的外表下包裹着的是政企分开的合理内核，提示了改革的方向。

虽然这类企业的政企关系的内核是良性的，改制仍是必要的。因为这种良性关系建立在人事参与的基础上，而不是组织制度的基础上，是不稳定的、难以持久的，是随领导者个人的进退而变动的，不能从根本上保证其健康运行。这种状况是与政府改革不到位、市场体制不完善相联系的。并且因为享有一般企业所不能享有的特权，既对政府的廉政建设造成冲击，又

为其他缺乏强有力行政关系的企业造成了不平等的竞争环境，从而使社会付出了太大成本。这类企业的组织和人事关系的复杂性，造成了一系列矛盾，隐藏着严重危机。企业组织的目标设计是社区劳动群众集体所有制，换句话说，是以社区全体劳动群众的利益最大化为目标。但企业作为一个相对独立的经济实体，应以企业利益最大化为目标的。这样，两个目标的冲突就成为不可避免的了。这种矛盾集中表现为内部人控制：第一，职工一方面作为企业生产者是企业内部人，另一方面作为社区居民又是企业的外部人。这种双重身份势必导致职工的角色模糊，行为方式混乱，对于自身的权力和义务含混不清，既削弱了职工保护自身利益的能力，又削弱职工追求自身利益的动力。第二，经营者一方面是企业的内部人，但其家族背景则使这种内部人控制产生的利益严重向主要经营家族倾斜，内部人控制表现为经营者家族控制，呈现出家族企业的某些迹象和若干特征，使内部人控制更加复杂化；另一方面作为政府官员，又是企业的外部人，并使企业对政府活动的内在性的抵制力大大削弱。

因而必须加大改革力度，果断斩除党、政、企、家在人事上相互渗透的联系，破除官本位价值观，不要走“商而优则仕”的路。同时要加强企业立法和行政立法，使党、政、企、家各得其所，各安其位，既防止行政力量对企业微观活动的过多干预以保护企业的正常经营活动；又要防止家族力量通过企业而向政府渗透的现象，这种现象在中国近代史上有过惨痛教训，必须清醒对待。政府活动的内在性，“即用以指导、规制和评估机构运行和机构人员的行为”的标准。这种内在性很接近于“私人”的组织目标，因为在机构内的动力是由个人或集体人行为产生的，而不是，至少不全部是，机构为“公共”目

的而规定的那些责任所产生的。

1.2.3 政府、企业、家族分开的企业组织形式

某燃具厂，1996 年股份 60 万元，集体股和员工股各 30 万元，董事长兼总经理持股 15 万元，占员工股的 50%，但这位总经理对于别人叫他老板很不满意，强调说：“老板不好听的，人家叫我老板，我不乐意。我与别人一样为厂里服务，这个厂是股份制，集体企业，不是老板的。”该厂有外商投资若干，同时该厂与沈阳某名牌厂家保持密切的联营关系。这类企业中，家族与政府对企业的渗透较前述化工厂要弱得多，该类企业的主要经营者并不在政府中任职，只有一个有很长行政经历的党总支书记兼任公司的副总经理和副董事长。正因为缺乏强有力的行政背景，所以企业经营者处处表现得诚惶诚恐，尽力避免给人以家族企业的印象，在调查该企业进行座谈时，董事长讲述了一个很有意义的故事：董事长计划购置一辆桑塔纳轿车，其夫人高兴地说：“这下好了，我们以后外出就方便了”。结果这一人之常情的议论却受到董事长的严厉斥责，盖谓其公私不分，以厂为家耳。该董事长的品格我们无从怀疑，但这样的故事听得多了，就不能全都信以为真，需要破解这类故事内在的真实内容。作为一种社会现象，不难明白这类故事主要是企业领导者在当前模糊不清的形势下的应付环境的手段。与现代企业制度的四条标准相对照，该厂是比较先进的，产权比较明晰，职责比较明确，政企基本分开，管理比较科学。急迫的问题是巩固和扩大已取得的积极成果，阻止可能出现的不良倾向，尽量缩短企业这种诚惶诚恐摇摆不定的过程。正如该厂总经理所斥责的家人的家企不分的思想倾向，并非空