

# 亲属关系与我国农民企业的发展\*

王 满 传

作者认为,目前在多种经营形式的农民企业中存在的家族化半家族化现象对企业的发展起着极大的影响与作用,在当前的社会转型期,对于一些私营企业来说,家长制管理手段能够更充分地调动职工的生产积极性,提高办事效率,促进生产的发展;对于一些集体企业来说,家族化半家族化管理发挥的更多的则是消极作用。无论当前这种家长制管理方式的效果如何,其所适应的只能是生产技术要求较低、工序简单的小型企业。农民企业要向现代化发展就必须逐步弱化企业的家族化半家族化管理方式,不断扩大科学的现代化的管理方式在企业管理中的成分。

作者:王满传,男,1965年生,中国人民大学社会学研究所研究生。

改革开放以来,随着家庭联产承包制的全面推行与人民公社管理体制的解体,我国农村家庭的生产功能进一步得到强化。同时由于封建宗法制度和以家庭为基本单位的小农生产方式持续两千多年,亲属关系至今仍发挥着极其重要的作用。它不仅作用于人们的日常生活,而且还渗透到当代农村的政治、经济、文化等各个领域。本文将根据笔者在山东、河北、安徽等省部分农村地区的调查,着重探讨亲属关系对80年代开始在我国广大农村地区蓬勃发展的农民企业,包括村办集体企业、农民联营企业和独资企业的影响,从而从一个方面透视亲属关系对当代农村经济发展的作用。

## 一、亲属关系与农民企业的创办

党的十一届三中全会后,全国各地农村实行的家庭联产承包责任制极大地调动了广大农民的劳动积极性,使农业生产率大幅度提高,这一方面增加了农产品的总产量,但另一方面,由于人多地少的矛盾,也使农村劳动力大量剩余。于是,一部分农民便外出经商打工或做副业,还有一部分较有胆识的农民则在有关政策的指导下,开始尝试着兴办不同形式的企业:有的是村集体所有、集体经营;有的是村集体所有、个人或几个人联合承包;有的是几户农民合资兴办;有的则是一户农民独资经营。在这些企业的创办阶段,我们发现,有许多都深受亲属关系的影响。无论是哪种所有制形式的企业,在刚刚着手兴办之时,由于绝大多数农民(包括村集体)拥有的资金有限,由于他们一般不愿冒太大的风险,因而规模小、成本低、见效快是其兴办企业的一个基本前提。

笔者走访了34家不同所有制形式的农民企业(其中个体独资经营企业17家,农户联营企业7家,村集体所有、集体经营的企业4家,村集体所有但承包给个人经营的企业6家),

\* 本文所指的农民企业有别于乡镇企业,它不包括乡、镇一级兴办的集体企业,而仅指村级以下兴办的企业,包括村集体企业、个体农民独资经营的企业和几户农民联营的企业。

发现决定其具体项目的选择(甚至决定农民办不办企业)的首要因素主要有以下三个:一是生产传统,亦即该地区在以前有生产某种产品的历史传统。如某些地区有生产鞭炮的悠久历史,在改革开放的外部环境影响下,村集体或个体农民便办起了鞭炮厂。这类因当地有生产传统而兴办的企业约占所调查企业的17.6%。第二个因素是自然资源,亦即,有些地区的农民依靠当地某种相对丰富的自然资源创办企业,如一些林业资源丰富的地区兴办木材加工厂和水果加工厂。这类利用本地自然资源而创办的企业在所调查的企业中也约占17.6%。还有一类农民企业,其创办既不是因为当地有生产某类产品的传统,当地也没有特别的自然资源可利用,而是受亲属关系的影响。这可分两种情况,一是:有亲属在外地农村,亲属本人或他们所在地区的人办起了某类企业,并已取得初步成功,于是便向这些亲属或通过他们去取经,兴办相同或相关的企业。另一种情况是:有亲属在国营或大集体企业中工作,或在本地区有关部门、机关里供职。这类“吃皇粮”的亲属对农民企业的影响尤其重要,其作用主要有以下三个方面:第一,由于他们生活在城镇,所处的环境比农村更加开放,信息灵通,因而他们可以向农民亲属提供多方面的信息,包括与创办企业有关的信息。许多农民企业便是根据这些信息创办起来的。第二,那些有技术、懂管理的亲属可直接向其农民亲属传授技术和管理经验。一些没有农民办企业所需的技术和管理经验的亲属,也可利用其广泛的联系,帮助聘请技术员。第三,这些亲属可以利用其职务之便,通过正当或非正当的途径,帮助农民企业获得廉价的生产资料(包括生产工具和原材料)或推销产品。一部分农民正是因为看到了这种“方便”才创办了相应的企业,如有一户农民便是因为其兄在县粮食局任职才办起了个体饲料加工厂。在所调查的34家农民企业中,主要依靠这种亲属关系而创办起来的约占44.1%,而在私营企业中,这一比例超过了60%。当然,在这些企业中,有一部分的创办并不仅受亲属关系的影响,其创办者可能还考虑到当地的自然资源或生产传统、交通条件、附近有大型企业需要配套服务等因素,但亲属关系是起决定作用的首要因素。

按照商品经济的一般规律,是否创办企业、创办什么企业,市场行情即产品的需求情况应是一个十分重要的决定因素,也就是说,创办者大多根据市场上某种产品是否紧缺、生产这种产品是否经济合算等情况来决定是否创办某种企业,然而,在笔者所调查的企业中,只有4家(约占11.8%)是根据市场情况确定的。

上述情况表明,农民们在创办企业之时,总是要借助某种或某几种资源。自然资源可使他们就地取材,获得廉价的原材料;生产传统可为他们提供所需的基本技术和经营管理经验,同时在心理上给他们一种轻车熟路、风险较小的感觉;对于那些环境闭塞、信息缺乏、技术有限又无经营管理企业经验的农民来说,亲属关系也是一种重要的资源,他们可以借此获得信息、引进技术,以优惠价格购进生产资料、销售产品等。即使他们拥有其它资源,只要有可能,他们也会尽量发掘和利用亲属关系这一资源。据一些企业创办者介绍,这种亲属关系不一定非常亲近。有的亲属并非直系,甚至关系很疏远,要得到这些昔日并无多少交往的亲戚的帮助,也需要给他们好处和实惠。这种亲属关系有时候只是双方开展联系的桥梁,真正的“合作”则必须建立在互利的基础之上。

在农民企业的创办阶段,其资金的筹集也受到亲属关系的影响。一般来说,除自有资金外,农民企业筹集资金的途径有四条:借款、贷款、集资(只指村办集体企业向全体村民集资,不指农户联营企业的合股)和合资。除集资之外,其余三条途径都与亲属关系有密切联系,在笔者所调查的这些企业中,它们所借款项中的近90%都直接来自亲属,另有两家企业

曾通过亲属向集体单位借过钱。在贷款方面,这些企业中,只有4家是通过在信贷部门或有关领导机关任职的亲属贷款的。但100%的农民企业主认为,如果有亲属在这些部门任职,贷款会更容易或贷得更多。在合资联营方面,亲属关系的作用表现得更加明显。在所调查的7家联营企业中,只有两家企业的合股者中存在朋友、邻居关系,其余的合股者彼此都是关系亲疏程度不同的亲属。当问及合资联营者“为什么要与亲属合股时”,他们的回答是“彼此了解,可相互信赖”和“有事好商量”。这表明,在没有运用正式的合同契约来规定合股者之间的关系、彼此所承担的责任与义务、各自拥有的权限的情况下或在没有充分认识到合同契约的这些作用的情况下,刚刚抬脚迈向工业企业的农民们,必然要借助亲属关系和情感上的“相互信赖”作为规定彼此关系、各自的责权利和保证共同协作的非正式手段,以保护自己的利益。

总之,无论其方式是否正当,亲属关系确实对农民企业的创办起了一定的促进作用。

## 二、亲属关系与农民企业的人员构成

在农民经营的企业中,工人的招收、管理人员的任用,都深受亲属关系这一因素的影响,许多农民企业都是家族化的或半家族化的。在私营企业、村办集体企业和村集体所有个人承包企业三种不同性质的农民企业中,这种影响的表现并不完全一样,为此,下面将分别予以论述。

由于资金及其它条件的限制,私营企业一般规模较小,职工人数不多。在所调查的24家私营企业中,有20家企业职工人数在15人以下。这种企业无需分几个层级,除主管财会和供销需要专人外,其它事务均由厂长进行全面直接的管理。在一些规模特别小的企业中,厂长甚至集供销员、技术员、会计、出纳等于一身,笔者所调查的一家小型五金加工厂和一家修配厂都是如此。在个体独资企业中,厂长自然都是由投资建厂者担任,而会计、出纳、供销业务人员,即使不是由厂长兼任,也都是由厂长的子女、侄子女、兄弟或堂兄弟等近亲担任。这些企业的其余职工,87%与厂长有亲属关系,另约8%的工人则是同厂长关系较好的朋友与邻居或他们的子弟,只有5%的人是因为干活肯卖力或懂技术而进厂的。在由几户农民联营的企业中,厂长一般由股份大者或威望高者担任,其他管理职务则由合股者及其子弟担任。这些联营企业的职工中,约90%与投资者有亲属关系。当问及这些私营企业主“为什么一定要由亲属担任管理人员”时,回答是“亲属办事可靠,自己放心”和“自己可说了算”;当问及“是否考虑过请有经验的‘外人’来帮助管理企业”时,他们都给予了否定的答复。在他们看来,既然是他们投资兴办的企业,天经地义应由他们及他们的亲属来管理。在他们的观念中,所有权和经营权是一体的。因此,在需要的时候,他们可以临时性地聘请一些技术人员(在所调查的私营企业中,有两家聘请过技术员),但绝不会,也从未想过要聘请管理人员。当然,这与现阶段大多数农民企业规模小、人数少、程序简单、层级不多有关,一旦这些农民企业发展为规模较大的现代化企业,他们就必须聘请有经验、懂技术的管理人员,也只有在这时候,他们才能认识到这样做的必要性。同时,管理人员和业务人员的家族化也是为了便于实家长制管理起见。这种家长制管理必然是那些长期以家庭为核心经营农业、尚未从传统的农民身分完全脱离的新兴农民企业家所崇尚与实行的管理方式。当问及“为什么企业中的大多数职工是您的亲属”时,他们的回答是“亲属干活肯卖力、听从安排”和“有好处应首先照顾亲属”,但他们也承认,有很大一部分是因为“碍于情面不便推托”。

在没有被承包的村办集体企业中,情况稍有不同。首先,厂长多由村党支部或村委会的干部兼任。在笔者所调查的4家这类企业中,有两家都是如此,另两家企业的厂长是由支书

的直系亲属担任。厂里的其他管理人员、业务人员中，80%与村干部有亲属关系，企业普通职工中，73%是村干部的亲属。不过，与私营企业不同的是，这些职工不是厂长或村里特定哪一位干部的亲属，而是或者与这位干部或者与另一位干部有亲属关系，因为企业毕竟是“集体的”，村干部往往会根据“利益均沾”的原则，各自安排一些亲属进厂。由于没有实行承包以及其它原因，这类企业效益都很差，尽管如此，其职工的工资并不低，至少不低于本地做一般副业的同等劳动力的收入。这也是村干部要安排自己的亲属进厂的主要原因。对此，那些没有关系未能进厂的村民颇为不满。

在集体所有个人承包经营的企业中，获得承包资格的途径不同，亲属关系对其人员构成影响的表现也有差别。在笔者所调查的6家这类企业中，有5家的承包人是由村党支部和村委会商量确定的，只有一家是以投标方式获得承包资格的（此企业之所以采用招标承包，一是因为过去集体经营效益差，二是因为村里主要干部之间有矛盾）。前5家企业的承包者中，有两人是村委会的成员，其余3人也都是村干部的亲属。由于这个缘故，承包的条件相当优惠；也因为这个缘故，企业的承包人在许多方面难以独立。表现在企业职工的吸收方面，承包人在照顾自己亲属的同时，必须安排一部分村干部的亲属进厂，以照顾村干部的经济利益。统计表明，这5家企业的职工中，与村干部有亲属关系的约占85%，与承包人有亲属关系的约占58%（由于这5个承包人或者本人便是村干部，或者是村干部的亲属，所以，承包人的亲属是包括在村干部的亲属范围之内的）。以投标方式承包的那家企业，其承包人相对要独立得多。事实上，除了年终要向村集体缴纳一定数额的利润外，平常的生产经营等均与村集体无关，几乎同个体私营企业一样。在招收职工方面，虽然不是完全不受村干部的影响，但基本上能自主，因此，该企业的职工中，约75—80%是承包人的亲属，其余的也大多是其亲朋好友或他们的子弟。

可见，无论是哪一种所有制形式和经营方式的农民企业，其人员构成都受到亲属关系的影响，只是表现形式不同而已。集体企业往往要照顾到几个家族的利益，因而被少数几个家族所垄断，而私营企业，特别是独资经营的企业，其家族化的倾向最为明显。值得注意的是，这类独资农民企业中，有一部分已开始表现出管理人员家庭化的趋势，也就是说，企业的管理人员全部由生活在同一家庭的人担任，不仅那些远亲，就连已分家的叔伯、兄弟等近亲都不得染指。在笔者的调查对象中，有5家曾发生过以下这种情况，就是：企业的部分管理人员原先是由创办者的或远或近的非直系亲属担任的，然而，在经过了数月甚至数年的时间后，由于在经营管理权限、人员的招收安排、经济利益的分配等方面发生矛盾和冲突，这些亲属或主动或被迫地相继离职而去，其职位由创办者同一家庭的成员所取代。笔者通过与这些企业主以及离职的亲属的访谈，发现导致这种情况发生的根本原因是双方在利益分配方面的冲突。由于农民是以家庭为经济核算单位的，因而生活在同一家庭的成员之间一般不会发生这类经济利益的冲突。由此看来，亲属关系这根纽带在利益冲突，特别是经济利益冲突面前是相当脆弱的，一旦它所联结的双方之间发生利益冲突，便会断裂。事实上，农民们，乃至社会上的其他人，之所以如此注重亲属关系，除了情感等方面的需要外，一个很重要的原因便是，利用亲属关系可使自己获益，包括相互保护安全、在生产上通过合作获得经济利益等（亲属关系的这种功利性有时候是没有被明确意识到的）。一旦亲属关系不能给双方带来利益，或者双方发生利益冲突，那么，它就必然会被削弱甚至中断。这也可用以解释为什么许多联营企业后来转变为个体独资企业。在所调查的17家个体独资企业中，有8家是由原来

的联营企业转变而来的。尽管联营者之间大多是亲属，但因利益分配方面发生矛盾，不得不散伙，变成独资经营企业。笔者了解到，一部分联营企业的倒闭也是由此造成的。因此，上述农民企业管理人员的家庭化趋势或许可被视为亲属关系的影响已开始减弱的一种反映。

### 三、亲属关系与农民企业的经营管理及效益

正如第一部分所揭示的那样，许多农民企业是在考虑到有关亲属可帮助获得廉价的原材料或销售产品的前提下才创办的。因此，亲属关系对农民企业的生产经营活动必然产生影响。同时，农民企业的家族化或半家族化倾向也必然影响到企业的内部管理。不过，对于这些影响，我们不能一概而论，因为在不同所有制形式的农民企业中，它们会表现出很大的差别。本文下面将通过对同一村中两家企业（一为个体独资经营的水磨石厂，一为村集体所有的制革厂）的解剖，做一具体说明。

我们先分析一下这个村的个体水磨石厂，该厂是1982年由21股合资建成的，但没多久，由于合股者之间发生矛盾纠纷，一些农民便相继提出要求退股，到1985年，该企业再也无法维持下去。考虑到各种设备不便出售，决定由一户独营。最后确定由现任厂长赵某一家接管，因为办厂时是以赵的名义在银行贷款的，由他独资经营，银行便可暂不要求还清贷款。该厂现有职工62人，80%以上是赵的亲属。赵本人既管对外业务联系，也管厂内一切事务；其子任出纳，兼管厂内日常事务；大女儿、女婿常住附近的一中等城市，主管与外联系和资金周转；二女儿任会计，二女婿管产品验收；三个侄子分别负责生产、供销和技术。五个车间主任都是由这些亲属兼任。这些人员实行定额工资制，每月150元，普通工人则实行计件工资制。该厂1990年产值50多万元，利润15万元。在购进原料（主要是石料、水泥、钢筋等三种）方面，建厂之初该厂依靠亲属提供信息，购进石料，购进水泥、钢筋也得到了亲属的直接帮助，随着业务联系的逐渐扩大，目前对亲属的依赖程度有所降低。在产品销售上，一方面，一些亲属替他做口头广告，帮助他联系客户；但另一方面，亲属关系也给他带来一个问题，那就是：赊销造成流动资金不足。一些亲属盖房子时往往需要到此购买水磨石，但他们一般不会马上付款。碍于情面，厂方甚至在几年后也不便去讨还。这就减少了厂内的流动资金，限制了企业的发展。至于企业内部的管理，由于职工大多是赵的亲属，特别是，其他管理人员都是其近亲，且是晚辈，所以，赵可自拿主张，说话有威信，从而提高了办事效率。同时，这些管理人员有一种认同感，能认真负责，遇事能互相帮助，而不会相互拆台。但这种企业的家族化也给管理带来困难。如果职工违犯了劳动纪律和厂里规章，由于是亲属，一般很难照章处理，该开除的开除不了；该经济处罚的，往往也是公开罚款，暗里送还。如有一次，几位男青年刚刚从新手培养为熟练工人便跳槽不干，虽然合同上规定的最低期限为一年，中途离职者要被扣除工资200元，但在领工资时当众扣下后，赵本人晚上又如数送到他们家里。尽管如此，赵认为，厂里职工，特别是管理人员，是自己的亲属，这对于企业的管理及其效益还是利大于弊。

再来看看同村的村办的制革厂。该厂始建于1985年，是在一村民的亲属（在附近一家国营制革厂任厂长）的帮助下建成的。厂里现有职工40人，大部分与村干部有亲属关系。厂长是村党支部书记的儿子，副厂长、出纳、会计及两名供销员也都是村干部的亲属。自投产以来，该厂效益一直不好，现已拖欠银行贷款达100多万元，且正逐年增加。通过与厂内厂外较知情的农民交谈，发现其效益之所以差，除了外部环境因素如国家财政压缩，贷款难，使原来摊子

铺得很大的企业因流动资金短缺而吃不饱之外，亲属关系也起了相当大的消极作用。在购进原材料方面，更多的时候，亲属关系不是使企业得到价廉物美的好处，而是价高质次。这是因为：第一，由于厂里的管理人员和业务人员不是凭能力和技术水平，而是依靠亲属关系被任用的，因此，他们往往是外行。第二，有关业务人员有时以高价收购其亲属的原材料。在产品销售方面，由于该厂的产品主要是销往一些国营或大集体的企业，因此，亲属关系本来不仅可使其产品销路畅通，而且价格也会较优惠。然而，由于没有实行承包，许多人不愿为集体而动用个人的这种资源，或者即使动用了，有时候也要求得到较多的报酬和给亲属较高的“好处费”。在内部管理方面，它也遇到与私营企业同样的困难。而且，由于“赚了归个人（工厂的职工），亏了归大家（全体村民）”，厂方并不试图去克服这一困难，因此其危害也就更大。例如，有些职工私自从厂里把制好的皮革拿回家，再送到鞋厂为自己和家人定做皮鞋。厂领导虽知此事，但因为是亲属，便睁一只眼，闭一只眼。更为严重的是，许多职工经常利用与村干部或厂领导的亲属关系，随便挪用借用公款，使得本已贫血的工厂更加供血不足。

通过以上对两个典型的解剖，可以看出，无论是什么形式的农民企业，亲属关系对其外部经营、内部管理、经营效益，都会产生影响。这些影响中，既有积极的，也有消极的。对于私营企业来说，由于这种亲属关系在特定阶段能调动职工的生产积极性，使他们更自觉，更富于责任感，特别是由此导致的家长制管理，提高了这些农民企业的办事效率，因此，在现阶段，其积极影响更大。而对于大多数未承包的村办集体企业来说，亲属关系对其效益的消极影响更大。

#### 四、亲属关系与农民企业的未来

最后，我们不妨推测性地探讨一下，亲属关系这一弥散性因素对于我国农民企业的未来的影响以及它在未来的农民企业中（如果那时还称为“农民企业”的话）的作用程度。

上文提到，由亲属关系的作用而导致的农民企业的家族化或半家族化在一定时期内确实有助于企业的经营管理及其效益的提高，然而，这种家族化终究是与现代化企业所需要的形式不相符的。它实际上是农民将以家庭为核心经营农业的方式移植到经营工业上来。这对于刚刚起步、规模小、所需技术还相对有限的农民企业是适用的，但一旦农民企业要向现代化企业发展，它便不再适用（中国现阶段的家族化农民企业与日本所谓的家族式现代企业有着本质的不同）。首先，从企业的规模上说，这种企业的家族化，尤其是管理人员的近亲化，乃至家庭化，制约着企业自身的发展；其次，现代化企业需要一整套正式的规章制度作为管理手段，而不能依靠亲属关系这种非正式的、富于弹性的手段；现行的家长制管理方式只能适用于生产技术要求较低、工序简单的小型企业，而对于现代化的大中型企业是无效的。因此，农民企业要进一步发展，就必然会打破现有的家族化形式。事实上，这种趋势已经开始显露出来。笔者发现，一些规模稍大的农民企业已表现出两种表面看起来相逆的倾向，一种是前面提到的管理人员的家庭化，另一种则是普通工人的非亲化（笔者所调查的3家人数超过40的私营企业近两年来职工中亲属比例下降，另有两家企业主也说，若不是碍于情面，他们更倾向于招收“外人”，因为他们可按章管理，提高效率。这两种倾向在实质上是一致的，都是亲属关系开始减弱的迹象。此外，随着企业的发展，对外的各种业务联系范围必然扩大，因此，仅依靠亲属关系这一纽带是远远不够的，企业的经营必然需要更多地通过其他关系。

所以，在将来，虽然亲属关系仍会对“农民企业”产生影响，但其程度必然会降低。

由于我国各地差异很大,因此,本文以范围有限的调查为基础的论述与分析并不能推及全国。但有一点可以肯定,就是,对于正处于转型期的中国农村,亲属关系的影响仍是很大的。我们需要对其有充分的认识,尽可能消除其消极影响,发挥其积极作用,以促进农村经济、政治、文化的全面发展。

责任编辑:王 颖

## 世界120个国家和地区16个社会指标 的综合得分 (1989年)

指 标	世界	低收入国家		中等收入国家			高收入	附:中 国居世 界位次
	平均	平均	其中 中国	平均	下中等 收入国 家	上中等 收入国 家	国家	
综合得分	72	61	67	81	76	92	143	71
一、经济								
1.人均国民生产总值	6	2	2	5	4	6	10	95
二、社会结构	26	19	19	36	34	42	50	98
2.农业产值在国民生产总值中的比重	4	3	4	7	6	8	10	79
3.第三产业产值在国民生产总值中的比重	5	4	3	7	8	8	10	116
4.出口总额在国民生产总值中的比重	3	3	3	4	4	4	4	85
5.城市人口占总人口比重	5	3	2	7	6	9	10	96
6.非农业就业人口占就业人口比重	5	3	4	6	5	8	10	82
7.教育经费占国民生产总值的比重	4	3	3	5	5	5	6	96
三、人口素质	22	18	23	23	23	25	45	52
8.中学生占12~17岁年龄人口比重	6	4	5	6	6	6	10	72
9.大学生占20~24岁年龄人口比重	3	1	1	4	4	4	8	96
10.人口自然增长率(1980~1989年平均)	4	4	5	3	3	4	9	34
11.平均预期寿命	6	6	8	7	7	7	10	44
12.婴儿死亡率	3	3	4	3	3	4	8	52
四、生活质量	18	22	23	17	15	19	38	38
13.平均多少人有一名医生(1984年)	2	8	6	3	3	4	10	35
14.平均每日摄取热量	5	4	5	6	6	7	9	60
15.通货膨胀率(1980~1989年平均)	4	7	8	1	1	1	9	53
16.人均能源消费量	7	3	4	7	5	7	10	63

说明: 1.资料来源:根据世界银行《1991年世界发展报告》中的数据按综合评分法计算。16个指标大多是1989年数字,第6项为1980年。第2、10、12、13、15项为逆指标,按反方向评分。

2.低收入、中等收入和高收入国家的划分是根据世界银行按人均国民收入高低划分的,世界平均原资料中缺,表列数是根据人口数加权平均。原表列的中国数字不实的,我们作了调整。

3.本表为百万人口以上的国家,但不包括百万人以上、数据不全的柬埔寨、越南、黎巴嫩、蒙古等国。

(朱庆芳)