

胡锦涛

繁荣社会科学，是建设有中国特色社会主义文化的重要组成部分。建设有中国特色社会主义文化的过程，也是社会科学研究在中国发展和繁荣的过程。积极发展哲学社会科学，这对于坚持马克思主义在我国意识形态领域的指导地位，对于探索有中国特色社会主义的发展规律，增强我们认识世界、改造世界的能力，有着重要意义。马克思主义指导下的哲学社会科学研究，集中代表着先进文化的前进方向。

1 | 

社会科学的生命在于创造，在于创新，“若无新变，不能代雄”。新的世纪，新的千年，呼唤着社会科学的发展和繁荣，呼唤着社会科学研究的突破和创新。换言之，没有社会科学研究的突破和创新，也就没有社会科学真正的发展和繁荣。理论贵在创新，创新需要勇气，需要智慧，需要执著的追求和艰辛的探索；理论重在创新，创新需要有科学的精神、科学的态度和科学的方法；理论功在创新，只有创新的理论成果，才能探索规律、把握规律，才能启示实践、指导实践，才能认识世界、改造世界。坚持理论创新，是社会科学工作者的神圣职责和使命。

社会科学研究，必须坚持以马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”的重要思想为指导，必须坚持理论联系实际的马克思主义学风，必须坚持“百花齐放，百家争鸣”的方针，必须坚持以我国改革开放和现代化建设的实际问题、以我们正在做的事情为中心，着眼于马克思主义理论的运用，着眼于对实际

问题的理论思考,着眼于新的实践和新的的发展。新世纪的世界,新世纪的中国,新世纪的江西,许许多多的新情况、新变化、新问题,许许多多的政治、经济、社会课题,迫切需要我们去探索、去研究、去解答。社会科学工作者任重道远,大有可为。

江西向为“文章节义之乡”,素以“物华天宝,人杰地灵”著称。在历史的长河中,江西不但涌现出许多名扬中外的文学家、艺术家,而且涌现出不少影响古今的学问家、思想家。但是,我们不能沉湎于先哲的辉煌,而应该创造更加璀璨的未来。江西广大社会科学工作者一直在为此努力,并且取得了可喜的成绩。在世纪之交,江西省社会科学院、江西省社联大力实施“精品战略”,积极组织和扶持社会科学精品力作的撰述和出版,其实现形式是:推出“江西社会科学研究文库”工程,每年拿出一笔事业经费,资助出版10本理论上的厚重之作。这是江西省社会科学界的一件大事、好事、实事,如此年复一年,坚持下去,必将蔚为大观。

21世纪,将是我国全面实现社会主义现代化,实现中华民族伟大复兴的世纪,也将是社会科学大发展、大繁荣的世纪。江西社会科学界的专家学者们,大家努力啊!

祝愿社会科学研究的精品力作不断问世。

目录

总序	1
第一章 导论	1
第一节 研究意义与主题	1
第二节 文献述评	3
一、国外文献述评	3
二、国内文献述评	6
第三节 研究思路与篇章结构	23
第四节 研究方法	25
第五节 创新与不足之处	25
第二章 家族企业治理的理论基础	27
第一节 契约理论	27
一、契约理论的产生	27
二、契约人假定	28
三、不完全契约理论	29
四、制度对于契约的作用	30
第二节 新制度经济学关于“制度”的理论	31
第三节 信任理论	33
一、信任的含义及分类	33
二、信任对于经济发展的作用	35
三、信任对于家族企业治理的影响	36

第四节	公司治理理论	37
一、	委托代理关系与公司治理的产生	37
二、	公司治理的含义与核心问题	39
三、	公司治理的不同模式	40
四、	影响公司治理形成不同模式的因素	41
第三章	家族企业辨析	44
第一节	家庭、家族与家族企业	44
一、	家庭的产生	44
二、	家庭的生产功能	45
三、	家族企业的产生	46
四、	家族契约在家族企业中的作用	47
第二节	家族企业的定义与分类	49
一、	家族企业的定义	49
二、	家族企业的分类	56
三、	不同类型家族企业之间的关系	57
第三节	中外家族企业发展概况	59
一、	外国家族企业发展概况	59
二、	中国家族企业发展概况	60
第四章	家族治理模式分析	64
第一节	家族治理模式的含义、特征与分类	65
第二节	传统家族治理模式	68
第三节	混合家族治理模式	68
第四节	现代家族治理模式	69
第五节	不同类型家族治理模式的关系	70
第五章	中国私营企业治理模式的实证分析	72
第一节	中国私营企业治理的状况	74
一、	股权结构与资本结构	74
二、	所有权和经营权的分离状况	76

	三、组织机构设置及其运行机制	77
	四、经营管理人员的来源	80
第二节	比较的视角:港台企业治理的状况	82
	一、股权结构	82
	二、所有权和经营权的分离状况	83
	三、组织机构设置及其运行机制	83
	四、经营管理人员的来源	86
<hr/>		
第六章	中国私营企业选择家族治理模式的必然性	89
第一节	影响私营企业选择治理模式的制度环境	89
	一、市场经济的发育程度	90
	二、社团的发育程度	91
	三、法律制度状况	92
	四、民主的发展程度	93
	五、文化传统	93
第二节	中国的制度环境状况	94
	一、市场经济不成熟	94
	二、社团组织不发达	96
	三、法制建设不尽如人意	98
	四、民主发展程度低	101
	五、传统文化根深蒂固	103
第三节	中国制度环境影响私营企业选择治理模式的机理	114
	一、对股权结构和所有权的影响	114
	二、对企业内部组织机构设置的影响	118
	三、对经理人市场的影响	119
第四节	中国私营企业选择家族治理模式的必然性	123

第七章	中国家族企业治理存在的问题	125
第一节	传统家族企业治理存在的问题	125
	一、家族和企业的关系未理顺	126
	二、家族内部产权不清晰	128
	三、对外来经理的激励不足	133
	四、对外来经理的授权不规范	133
第二节	混合家族企业治理存在的问题	135
	一、家族不适应企业的快速发展	135
	二、非家族成员经理和家族成员经理的 竞争环境不公平	137
	三、对职业经理人的约束机制不健全	137
第三节	现代家族企业治理存在的问题	141
	一、对经理人的激励不够	141
	二、股权过于集中	145
	三、大股东损害中小股东利益	146
	四、家族权力交接不畅	147
第八章	完善中国家族企业治理的对策	148
第一节	完善家族企业治理的原则	149
	一、注重权力产生机制和制衡机制的 建设	149
	二、把现代企业制度与家族治理模式相 结合	149
第二节	完善家族企业治理的政策建议	152
	一、加强制度环境建设	152
	二、修改相关法规,完善法制环境	154
第三节	传统家族企业完善治理的对策	160
	一、成立家族会议来协调家族和企业的 关系	160

	二、在家族内部明晰产权	163
	三、采取多种措施激励外来中层经理	167
	四、规范对外来经理的授权	167
	五、营造良好的企业氛围	167
第四节	混合家族企业完善治理的对策	168
	一、成立家族委员会来协调家族和企业的关系	168
	二、公平对待家族成员经理和非家族成员经理	169
	三、加强企业制度建设,完善约束机制	169
	四、注重培养契约精神	170
第五节	现代家族企业完善治理的对策	171
	一、优化股权结构	171
	二、适当聘请独立董事	175
	三、建立良好的对职业经理的激励约束机制	176
	四、严格要求家族经理人员	182
	五、妥善处理家族最高权力的交接班	185
	六、成立家族理事会来促进企业的发展	191
	参考文献	193
	后 记	208

第一节 摇摇研究意义与主题

摇摇改革开放以来,我国个体私营企业迅速崛起,并且表现出强大活力,在国民经济中发挥着越来越重要的作用。截止到 2005 年年底,我国共有个体私营企业 1899 万户,个体私营企业从业人员 1.6 亿人,提供的就业岗位占全国城镇就业人口的 1/3。2005 年我国个体私营企业创造的国内生产总值达 1.2 万亿元,占全国 GDP 的 1/3。^①个体私营企业在创造社会财富、增加政府税收、吸纳就业、促进社会稳定等方面发挥着日益重要的作用。而且,我国个体私营企业的发展势头十分

^① 根据国家工商总局办公厅统计处:“全国个体私营经济发展基本情况”(《中国工商管理研究》2006 年第 1 期)和国家统计局:《中华人民共和国 2005 年国民经济和社会发展统计公报》的资料整理、计算所得。

强劲,正成为我国社会主义市场经济中越来越重要的组成部分。然而,从管理学的角度看,个体私营企业在形式上大多数表现为家族企业,由某一家族所有和控制。学术界普遍认为,我国个体私营企业的约80%为家族企业。按照这一比例,截止到1999年底,我国共有家族企业14.4万户,家族企业从业人员达1.2亿人,提供的就业岗位占全国城镇就业人口的1/3;1999年我国家族企业创造的国内生产总值为1.2万亿元,占全国GDP的1/3。可见,家族企业在我国经济发展中的作用不可低估。家族企业管理与经营效率的好坏,直接影响到我国国民经济的健康发展。

另一方面,从企业的法定组织形式上看,1999年,我国私营企业中有限责任公司达14.4万户,股份有限公司为1.2万户。^①按其中的80%为家族企业计算,公司制家族企业有11.5万户。这些公司制家族企业对我国经济的影响作用日益增大。而对于公司制企业来说,其治理问题越来越受到人们的重视。因为所有权和经营权的分离是公司制企业的一个必然趋势,治理问题就是如何协调两权之间的利益关系。治理机制作为协调所有权和经营权之间利益关系的制度安排,是企业层面的政治制度,其好坏以及治理效率的高低不仅影响到企业的绩效和发展,而且影响到整个国家的宏观经济运行,进而决定一个国家在国际上竞争力的强弱。可以说,企业治理是企业成败的最后关键。因此,研究家族企业的治理问题,对于促进家族企业健康发展,提高我国企业的竞争力,有着重大的意义。

市场经济国家在长期的实践中,根据本国国情形成了不同的企业治理模式。这些模式主要有家族监控型的企业治理模式(也称为家族治理模式)、外部监控型的企业治理模式(也称为

^① 国家工商总局办公厅统计处:“全国个体私营经济发展基本情况”,《中国工商管理研究》1999年第1期。

英美模式)、内部监控型的企业治理模式(也称为德日模式)。正确选择治理模式,对于治理作用的发挥,往往能起到事半功倍之效。处于发展中的中国私营企业,为什么大多数会选择家族企业形式和家族治理模式?制约其选择的因素是什么?家族治理模式的发展前景如何?当前家族企业治理中存在的主要问题是什么?如何去完善家族企业治理?本书拟对这些问题作些初步探讨。

第二节 摇文献述评

一、国外文献述评

自 20 世纪 70 年代以来,西方家族企业研究开始急剧升温,大学、家族企业咨询业、金融服务业以及大型家族企业是西方家族企业研究的主要推动力。理论界最早关注家族企业的首推美国。到目前为止,国外关于家族企业治理的研究成果较多。

美国经济史学家小艾尔弗雷德·钱德勒(Alfred D. Chandler Jr.)认为,生产、市场和管理三个方面的变化促成了美国家族企业的制度创新,即将生产经营管理权移交给支薪经理阶层,从而成功地摆脱了家族制对企业成长的制约。目前美国的大型家族制企业多为家族控股型,管理权则由职业经理人掌握。

美国学者克林·盖尔西克(Kenneth G. Gersick)提出了家族企业的三环模式,如图 1-1 所示。所谓三环模式是指由企业、所有权和家庭构成的三个相互独立又相互交叉的家族企业系统。家族企业里的任何个体,都能被放置在由这三个子系统相互交叉构成的七个区域中的某一区域。和企业仅有一种联系的人应该在第 1 区域(家庭成员)或第 2 区域(所有者)或第 3 区域(职业经理人)。

区域(全部雇员)。是家庭成员但不是雇员的所有者应在第源区域,同时处在所有权和家庭两个环内。在企业工作但不是家庭成员的所有者应在第缘区域。家庭成员在企业工作但不是所有者的应在第远区域。既是家庭成员又是雇员的所有者处在中心区域,即第苑区域。三环模式明确了家族企业中个人或组织的职责和权利的界限。

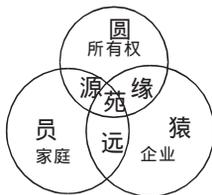


图 员原猿家族企业的三环模式

为了更好地解释家族和企业组织的发展变化,盖尔西克又引入时间因素,提出了家族企业的三极发展模式(见图 员原圆),按所有权、家庭和企业三个维度探讨了不同维度的发展过程及各自的角色交替问题。在所有权轴上,随着家族繁衍从创业者

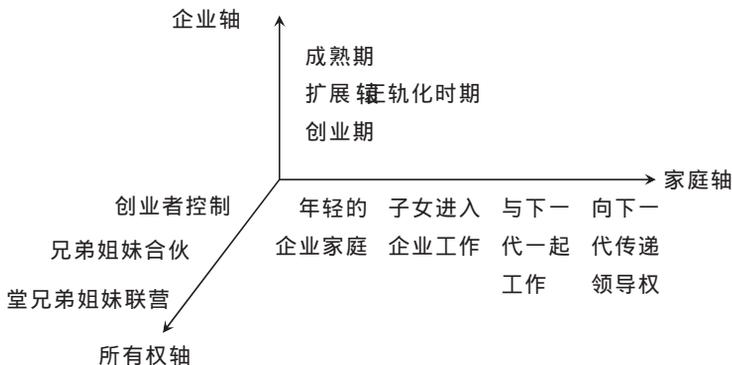
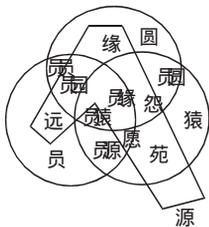


图 员原圆家族企业发展的三极模式

向其子孙传递,依次经过创业者控制、兄弟姐妹合伙和堂(表)兄弟姐妹联营的阶段,即使此间没有社会资本的进入,家族企业也会随着家族的繁衍发生所有权(股权)的分散化。在家庭轴上则会经历年轻企业家庭、子女进入企业工作、子女与父母一起工作和交接班四个阶段。为了确保企业传承的顺利,制订好子女培养和选拔计划,使子女具备训练有素的专门化知识和管理素质,这是确保“家族王朝”延续的重要保障措施。在企业轴上则依次经过创业期、扩展和正规化时期及成熟期三个阶段,这三个阶段其实是企业治理结构不断完善的过程。

美国管理学大师彼得·德鲁克(1909-2002)给出了家族企业管理的四条基本原则:(员)除非家族成员和其他非家族成员一样能干和勤奋,否则他们不可以在企业里工作。(圆)无论公司管理层有多少家族成员,也无论他们多么出色,至少有一个高层职位必须由非家族成员担任。(猿)在家族企业中,越来越需要在关键的位置上安排非家族成员的专业人士,而这些非家族成员的专业人士必须受到平等的对待,他们必须在公司有“完全的公民权”。(源)当管理层在继任问题上发生麻烦时,把这个问题的决策权交给一个既不是家族成员也不是企业成员的外来者决定。实际上,这里谈的是家族企业的治理问题。

晕莱道老渊等人(员怨愿)对家族企业治理结构的研究表明(见图员员猿)家族企业面临比非家族企业更加复杂的企业治理结构。非家族企业仅面临由所有者、董事会与管理者猿个治理机构所合成的苑种角色定位,即员圆猿源员圆猿员源然而,当加入家族因素后,情况变得相当复杂,家族企业要面临员缘种复杂的角色定位。晕莱道老渊的研究说明了家族企业治理为什么“剪不断,理还乱”的原因,充分揭示了家族企业治理的复杂性。



缘业管理者 辮工	缘族—所有者—管理
源所有者	层 辮事会
源事会	缘所有者—管理层 辮工
源族	缘所有者—董事会
缘族—所有者	缘所有者—董事会—管
远族—管理层 辮工	理层 辮工
远族—董事会	缘管理层 辮工—董事会
远族—管理层 辮工	缘族—所有者—管理
—董事会	层 辮工—董事会
远族—所有者—董事会	

图 缘源远家族企业治理结构图

6

缘源远(2004)认为,家族企业区别于其他企业的重要特点在于家族应成为企业发展的原动力,所以应在家族企业治理中引入家族理事会,发挥家族在企业治理中的积极作用。

近年来,公司治理理论的新进展对家族企业治理的影响问题,更是成为西方家族企业治理研究的新热点。

二、国内文献述评

我国对企业治理问题的关注和研究始于 20 世纪 90 年代,探讨家族企业治理问题更是近几年的事情。目前,关于家族企业治理问题的文献正逐步增多。由于特殊的环境条件,国内关于家族企业治理研究涉及的问题较多,既有规范研究,又有实证研究。

关于家族治理模式存在的普遍性问题

实际上,只有家族企业才采取家族治理模式,家族治理模式只存在于家族企业之中,二者是对应的。因此,家族治理模式存在的普遍性问题实际上就是家族企业存在的普遍性问题。目前,中国对家族企业的发展情况缺乏一个权威的统计,学术界一

般用两个标准来反映家族企业和家族治理模式存在的状况。

一是运用描述性的语言,把私营企业(民营企业)大约等同于家族企业。

1994年 5月,在“中国民营经济发展与企业竞争力”研讨会上,专家学者普遍认为,家族企业在现阶段的民营企业中占主体地位。不仅所有权多是家族的,经营权也多由家族控制。有数据显示,大多数民营企业由主要投资人担任主要经营者,另外家族内部继任和家族成员掌管关键岗位也非常普遍。^①

余立智(1994)在比较了我国民营企业治理机制和典型的现代企业治理机制后认为,我国民营企业基本上是实行家族治理。

二是在调查研究的基础上,参照私营企业的指标,用较为精确的比例来反映家族企业的发展情况。

中国社会科学院私营经济研究中心主任、全国民营经济研究会副秘书长张厚义教授通过多年的调查和实证分析后认为,中国私营企业中约有 80% 是家族企业,实行家族治理。^②

1994年,中国社会科学院社会学所、全国工商联研究室共同组织对 10 个省、市、自治区的 100 个市、县、区的 1000 家私营企业进行的抽样调查表明,有近 80% 是家族企业。在这些企业中,所有权与管理权紧密结合,决策权和管理权高度集中在企业主手中,家族成员在企业中身居要职。^③

付文阁(1994)认为,在中国,80% 以上的民营企业都是家

① 王晓辉：“‘中国民营经济发展与企业竞争力’研讨会综述”，《管理世界》1994年第 1 期，第 15 页。

② 张厚义、明立志主编：《中国私营企业发展报告（1994）》，社会科学文献出版社 1994 年版，第 15 页。

③ 转引自黄文夫：《民营在中国》，中国城市出版社 1994 年版，第 15 页。

族企业。^①

相比较而言,张厚义教授的这一提法得到了学术界的普遍认同,广为引用。

■ 对家族企业治理模式的评价

学术界对当前家族治理模式的评价主要分为否定和肯定两派:

(一) 否定派:家族治理模式应尽快向公众公司的治理模式转化

樊纲(1999)认为,家族企业及其非理性化的制度在短期内常常是有效的,因其节约交易成本,但从一个经济总体的长期看,则增大了交易成本,以致大范围的以社会信用制度为基础的社会经济很难形成,从而增加企业的交易成本和效率损失。

陈凌(1998)对我国否定家族治理模式的倾向作过一个总结性的评述:我国学者对家族组织存在一种“意识形态歧视”的心理障碍,即简单地将它宣判为低效率和没有前途的,认为家族组织作为一种企业模式必然要被所谓的现代企业制度所代替。这既受过去宣传的影响,也是因为人们用大量家族组织经营失败的实例来否定对这种治理结构的理论研究。

魏杰(1995)指出,家族治理模式在民营企业创业初期对企业的正面作用几乎是无限的,但当企业跃过创业期粗具规模以后,它对企业的负面影响也几乎是无限的。为了在新环境中更好地生存与发展,民营企业必须改变原有的治理模式,向现代企业治理模式转变。

鲁亚曦(1995)断言,当前中国的家族企业如果不推行现代企业制度,其前景未可预料。

孙耀吾、宋安顺(1996)认为,家族治理模式制约了企业的

^① 付文阁:《中国家族企业面临的紧要问题》,经济日报出版社 1999 年版,第 7 页。

发展。具体来说,家族治理存在如下问题:第一,内部产权不清,引发多种矛盾。第二,经营者整体素质不高,造成企业战略决策失误。第三,缺乏科学有效的管理机制,运营不规范。第四,监控体系不完善,家族完全控制企业。因此,民营企业应该学习发达国家先进的企业管理经验,改进落后的管理方式,推进民营企业从传统的家族治理向社会化、科学化治理转变。

余立智(2004)指出,我国民营企业的家族治理会随着企业规模和交易半径的扩展不断内生出一些与现代企业经营所不相适应的机制性矛盾,这些矛盾大体上包括:第一,家族企业中家族成员之间财产关系的模糊性与现代企业“产权明晰”的内在要求不相适应。第二,创业家族有限的物质资本动员能力与现代企业追求规模经济与范围经济的内在要求不相适应。第三,家族企业内部产权(索取权与控制权)配置结构的封闭性与现代企业专业化分工管理的内在要求不相适应。第四,家族企业中企业家生命的时效性和不可继承性与现代企业对企业家人力资本再生机制的内在要求不相适应。这种封闭的家族治理结构已经开始明显制约民营企业对社会管理资源的吸收和集成能力,并成为我国民营企业“长不大,大必散”的一个重要制约根源。为此,作者提出,我国家族企业完全可以依托于一条或数条与西方成熟市场经济国家的企业所不同的产权制度变迁路径,以实现企业自身的可持续成长。比如:由分散的家族企业将各自的资金、技术、房屋、设备等生产要素集聚起来,折价入股,合股经营,风险共担,利益共享的股份合作模式;由家族企业内部成员在清产核资的基础上,将存量资产按原始投资来源和增值资产来源划分股权,再吸收职工、社区成员的资金入股,制定章程并建立以原创业家族为治理核心的新型有限责任公司模式;创业家族通过向其他社会法人(主要是企业主要客户或供货商)增资扩股,使其核心产业成为符合《公司法》要求,但却依然由家族直接(自然人控股)或间接(由家族控制的法人控股)控

制的上市公众公司模式,专业化企业群落中的优势家族企业利用自身在资金、品牌、技术、营销上的优势将地理空间布局相对集中的其他弱势家族企业整合为产权(索取权)独立,但统一经营、统一品牌或统一进货渠道的新型合作联盟模式等等。

管军、王敏毅、段兴民(圆田缘)认为,家族式民营企业存在许多缺陷,如:企业本身在规模、能力方面的缺陷使其难以适应激烈竞争的市场环境;企业内部产权结构单一,无法构建适应现代企业制度的内部治理结构;传统家族观念阻碍了企业制度的变革。为此,他们提出,家族式民营企业必须向真正意义上的现代企业制度过渡,可以通过分步改制来实现这一目标。

否定家族治理模式的观点指出了家族治理模式的不足,它对家族治理模式的判断有一定的合理性。但是,它也存在一定的片面性,一是脱离具体的经济环境,抽象地谈论治理模式的优劣;二是太绝对化,笼统地断言家族治理模式应尽快向公众公司的治理模式转化,没有具体问题具体分析。此外,笔者觉得,学术界对于家族治理模式的内涵与外延缺乏明确、统一的界定,因而没有一个讨论的平台,导致问题的不可比性。

(圆)肯定派:家族企业应坚持家族治理模式

项兵(圆田苑)没有直接谈及家族治理模式的问题,但是他在讨论了管理腐败与企业治理的关系后指出,众多法律体制尚不健全的国家 and 地区,特别是发展中国家和体制转型中的前计划经济国家,应借鉴东南亚家族企业治理模式的成功经验。

陈凌(圆田愿)认为,家族组织和企业网络是亚洲经济组织的一种特征,这种特征本身是效率中性的,即家族组织不一定是低效率的,在特定的情况下甚至比市场或科层更有效率和竞争力。由于中国社会信息的低规范度,有效的治理结构有时不是市场或科层式企业,而是家族组织和企业间形成的战略网络。

储小平(圆田园)同样没有直接肯定家族治理模式,但他认为,家文化体现了中国传统文化的突出特征,几千年家文化传统

的社会心理积淀对企业的组织与经营行为、对家族企业的生命周期都产生着重大影响。因此,重视对当代中国家族企业、包括海外华人家族企业的研究,可以使人们对华人企业组织制度形式与组织行为以及与社会经济制度环境之间的互动变迁关系有更深刻的认识,可以引发我们去深入探讨中国传统文化规则与现代市场经济规则以及现代企业制度规则的结合点,进而可以从学理上探讨富有效率的中国特色的企业管理模式。

吕政(2006)认为,在中国这样一种环境下,资本社会化以后的民营企业还必须坚持私人 and 家族控股,因为中国的国情决定了家族企业治理面临两个问题:一是所有者对经营者的信任问题;二是经营者对所有者的忠诚问题。

甘德安(2006)认为,家族企业治理结构仍然是中小企业的主要治理模式并表现出较强的生命力。

李新春(2006)认为,企业成长受到所处社会的整体信任结构的影响,社会信任结构决定了企业成长的战略模式选择。对于低信任社会结构下企业成长的战略选择只能是采取家族化治理结构。

贾曼(2006)指出,能够在特定的市场环境、文化环境下更好地整合资源、提高资源配置效率的治理模式,就应当是有效率的治理模式。也就是说,脱离具体的经济环境,讨论家族制企业的优劣是没有意义的。中国民营企业的家族制特色不是任何决策者主观选择而形成的,而是经济水平、社会文化自然选择的结果,其盛行说明它在一定程度上是符合中国的文化传统与当前法律环境的。在中国法律法规的进展有质的飞跃之前,这种治理模式仍将存在并有一定的发展空间。摒弃家族制为时尚早。

刘正才(2006)在对我国的政治、经济、法律和文化状况进行分析后认为,中国民营企业的家族控制模式仍然具有很强的生命力,它能够继续保证和促进民营企业的快速发展和壮大。没有理由相信家族治理模式就已经阻碍我国民营企业的发展,

它的深厚潜能仍有待利用和发掘。相反,过早转向由专业经理人控制的代理制企业是很不现实的,它必然使企业经营变得更糟。所以,我国民营企业不能盲目推进专业化管理,而应该立足中国国情,在保持家族控制的基础上,努力把家族经营与专业管理结合起来,寻求两者的最佳平衡点。

薛天山(1995)认为,从外部环境来说,中国民营企业摆脱家族制非常困难。至少在当前,它是企业家在两难困境中的一种不得已的选择。家族企业模式也不是中国企业做不大的原因,而相反是中国企业试图做大的一种独特方式。

肯定家族治理模式的观点把社会当作一个整体来看待,考虑到了政治、经济和文化等因素对治理模式的影响。但是,已有的研究也存在明显的不足,即对家族治理模式存在的时间性缺乏清晰的认识,因而没有说清楚这是权宜之计,还是长期的历史现象。

影响中国私营企业实行家族治理模式的因素

学术界关于影响中国私营企业实行家族治理模式的因素主要有如下三种观点:

(一)文化及信任影响说

汪丁丁(1995)指出,从那个最深厚的文化层次中流传下来,至今仍是中国人行为核心的,是“家”的概念。正是在这种厚重的“家文化”支配下,中国式家庭关系的模式也就自然地移植到了华人企业之中,并且一直伴随和影响着重人企业的发展。

陈凌(1995)认为,信息是任何社会中最重要存在,它的主要特征是信息的规范度和分散度。中国是信息的规范度和分散度都较小的国家。在信息不规范的情况下,信息的交流将受到极大限制,信息的扩散只能借助于面对面的人际交流。这时相对应的交易方式是家族和网络型交易,表现在企业组织形式上就是家族企业。

张维迎(1999)认为,中国民营企业摆脱家族制将是非常困难的。这主要是由于我们的整体国民素质还不高。我们用一个人,先不管他有没有能力,首先要信得过他,也就是他要有职业道德。目前中国不缺少企业家,也不缺少想当老板的人,而是缺少愿意为老板诚心诚意服务的有道德的职业经理人。

储小平、李怀祖(2004)指出,当代中国的家族企业处在社会转型的背景之中,传统的伦理信用规则的功能虽有一定程度的重新恢复,支撑了家族企业的兴起,但在一个多世纪的动乱和反复批判中,家文化受到严重破坏,特别是联结人际交往的泛家族信任规则受到极大破坏,它在家族企业融合各个层面的社会资本中的纽带功能大大弱化,超出家庭、家族以外的通过泛家族规则来寻求企业发展的信任资源支撑的习惯做法效用递减,20世纪90年代初期以来,甚至出现了严重的“杀熟”现象。而社会转型状态,法制型的制度信用远未充分建立健全。由于当代中国社会信任资源的双重残缺(既没有伦理信用,又没有制度信用)绝大多数私营企业不得不呈现为家族制形态,并难以从家族制管理向现代专业化管理转变。

“文化及信任影响说”揭示了影响中国私营企业采取家族治理模式的一个方面的原因,但是,把它当作唯一的原因又是不够全面的。因为文化在本质上是一定经济和政治在观念形态上的反映,文化是经济和政治等因素的函数。因此,抛开具体的经济、政治因素孤立地讨论文化是不可取的。马克思曾指出,经济关系可以撕破那种含情脉脉的血缘关系的面纱。如果把经济关系和血缘关系融为一体,血缘关系最终都敌不过经济关系。以企业治理为例,就是在市场经济最为发达的美国,也存在不少由华人创办的大公司,除了王安电脑公司因为家族接班而招致破产以外,其他公司如国际联合电脑、雅虎公司、慧智公司、旭日公

司等 都很少有家族治理色彩。^① 这些华人企业主为什么不轻车熟路地采用家族治理模式呢?或者说,它们又为什么可以不受华人家族文化的困扰呢?显然,美国健全的市场经济体制和外在于制度环境为他们建立外部导向型的企业治理模式创造了条件。

(圆)社会经济环境影响说

这一派观点中最有代表性的是潘必胜,他(1999)总结了近代以来中国企业组织演变的历史后认为,中国近代以来不论国有企业还是民营企业都倾向于转变成官僚家族企业或其附庸,其原因在于企业面对的社会环境始终恶劣、市场的法治化水平不高,缺乏“资本主义经营”的法律形式与社会学基础的环境,于是只好借用强大的伦理力量。与其说是家族势力的强大,不如说是市场规则的不健全和软弱。他指出,当前大陆家族企业不会遇到种族歧视等非市场因素的袭击,但如果行政因素不适当地介入市场交换,进而导致健全的市场体制无法建立起来,造成新的歧视,则必然要延长家族企业组织的寿命。家族企业要逐步走向社会化,向公众公司转化,其根本动力不是来自于文化伦理本身,而是来自于理性化的市场经济体制。

“社会经济环境影响说”考虑到了经济体制的影响,但是又撇开了政治、文化等因素,同样是不够全面的。因为政治与经济是密不可分的,文化作为历史的积淀,一旦形成就具有相对的独立性,以巨大的反作用影响经济发展和社会进步。例如,香港和台湾的市场经济体制是比较成熟的,分别经过了 100 多年和 30 多年市场经济发展的历史,而这两地的企业形式绝大多数仍为家族企业(具体分析见本书第 3 章),其治理也表现为家族治理模式。个中缘由与政治体制、文化传统不无关系。

^① 转引自刘正才:《中国国家文化与华人企业治理模式》第 107 页,华东师范大学研究生院博士论文稿,1999 年。

(猿外在环境综合影响说

刘正才(圆田)认为,一个国家的政治、经济、法律和文化构架,都会对这个国家企业治理模式的形成产生影响。新中国成立以来,尽管中国内地政治、经济和文化发生了一系列的变化,但是中国离法治社会的路途仍然是相当遥远的,人们的一般信任程度在相当长的时间里不可能有根本的提高。在如此的环境里,利用以血缘为基础的关系来降低代理成本和交易费用是有效的,而单靠企业自身加强制度建设进行监督的成本无疑是太高和不合算的。

张文魁(圆田)比较了中西方的企业治理状况后得出结论:企业治理是各种利益人在博弈过程中形成的均衡。博弈规则分为两类,一类是正式规则,如法律、正式的合约等;另一类是非正式规则,如习俗惯例等。正式规则与非正式规则会多快、在多大程度上相融洽,是不可忽视的。自从中国实行企业治理以来,就很快接受了西方的董事会制度,把它作为企业治理的基础性制度。但是人们发现,南橘北枳的现象出现了。原因在于中国公司所处的环境与以美国为代表的“标准环境”有极大差距,成长于“标准环境”的正式规则被引入中国,而与中国的非正式规则产生摩擦。西方企业治理对董事会的倚重是建立在西方信托文化的基础上的。西方的信托历史非常长,特别是在英国。信托的孕育和作为一种广泛的财产关系制度为整个社会所接受、所尊重,从而氤氲了醇厚的信托文化、催生了受托责任体系。而在中国,无论政府还是民众都深深困扰于“诚信”的缺乏,人们将会发现,确立受托责任体系比建立董事会要难千百倍。只有在正确认识正式规则和非正式规则必须相容理论的基础上,才能更好地把握企业治理作为“模式”是如何形成的、中国会形成什么样的“模式”、什么样的“模式”能够适合于中国。

尽管周鸿勇、李生校(圆田)认为家族企业存在着可持续经营的脆弱性,应该向公众企业转变,但是他们对影响家族企业实

行家族治理模式的因素的分析是合理的,他们认为,职业经理人市场、资本市场的不完善,法律、法规、政策的制约,文化传统的束缚是制约家族治理模式变迁的因素。

“外在环境综合影响说”较为全面地考虑了经济、政治和文化等因素的影响。但是,学术界对影响中国私营企业实行家族治理模式的研究也存在一些不足,集中表现为对影响因素概括性的论述多、感性成分多,缺乏从理性的角度对这些因素的历史、现状及未来发展趋势进行系统、周密的论证,更没有去揭示这些因素对家族企业治理产生影响的具体的运作机制,因而说服力不强。

完善家族企业治理的对策

国内从实证的角度讨论家族企业治理的文章又可以分为两大类:一类是在否定家族治理模式的前提下来讨论家族企业治理问题的。这类文章与本书的思路不符,故不在讨论之列。另一类是在肯定家族治理模式的基础上来探讨如何完善家族企业治理的。这一类文章又从两个方面探讨了完善家族企业治理的问题:

(员)从理论上探讨家族企业治理的分析框架

李维安、武立东认为(图1-10),家族企业表现出的企业与家族合一、所有权与经营权主要由家族成员控制的特征,决定了对家族企业治理模式形成与发展过程的研究应从三个维度展开。这三个维度是企业维度、家族维度和所有权与经营权控制维度。企业维度主要是依据企业生命周期原理把家族企业的成长划分为创业期、成长期和成熟期三个时期;家族维度主要是考察在企业生命周期的不同阶段,创业者家族成员是如何进入并控制企业的;所有权与经营权控制维度,主要是考察处于不同生命周期的企业所有权和经营权是如何在家族成员之间进行分配的。图1-10综合以上三个维度给出了家族治理模式形成和发展过程的概略模型。

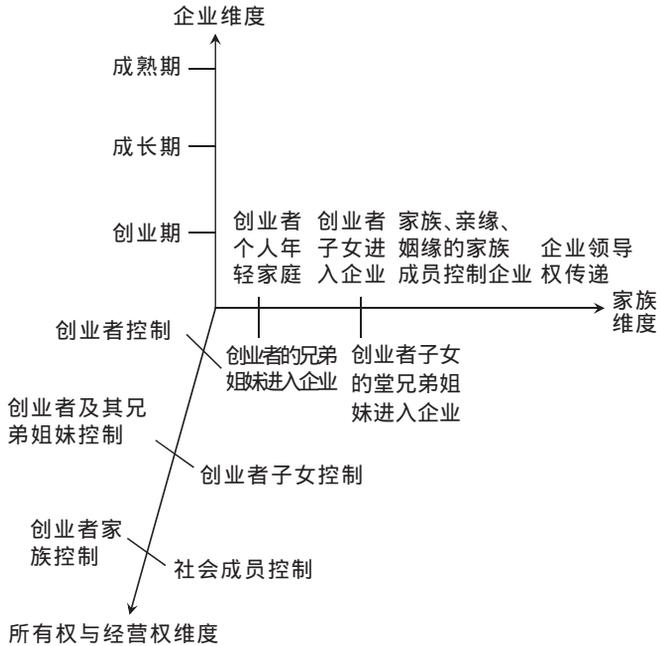


图 员原 家族治理模式形成和发展过程模型

于立、马丽波和孙亚锋(2008)给出了家族企业治理结构的三环模式(见图 员原),即由所有权、家族和董事会构成的既相互独立又相互交叉的治理系统,并且给出了各环要建立的相应机构和职责任务。他们还探讨了家族企业在不同的生命周期阶段上治理结构所具有的不同特征。

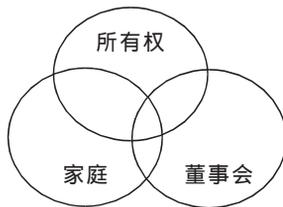
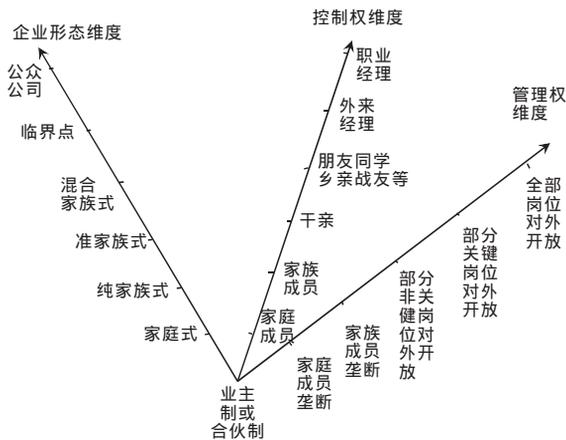


图 员原 家族企业治理结构的三环模式

王宣喻、瞿绍发、李怀祖(图员原)从企业形态维度、管理岗位维度和控制权维度描述了民营企业内部治理结构的演变状况(见图员原)。他们认为,控制权维度是核心维度,它的演变决定了其他两个维度的演变。随着控制权从企业主手中向家庭成员、家族成员、泛家族成员和外来的非家族经理人员手中转移,私营企业的形态依次转变为家庭式企业、纯家族企业、准家族企业、混合家族企业乃至公开上市的公众公司。同时,企业内部的各种岗位也逐渐向非家族的经理人员开放,从一般岗位到可以掌握企业核心机密和关键信息(包括正面的经营信息和负面的信息)的关键管理岗位。



图员原 我国民营企业内部治理模式演变的三维度

王志明、顾海英(图员原)借鉴美国学者克林·盖尔西克的家族企业三极发展模式,提出了家族企业治理的三极分析模式(见图员原)。在家庭轴上,随着家庭的扩展,正式的家族治理机构成为家族团结的基本保障。在核心家庭阶段,可以召开非正式的家庭会议,就家庭生活、子女教育和企业工作等之间的关

系问题进行协商。在有若干家庭分支的情况下,各家庭分支间存在价值观与利益的冲突,成立比较正式的家族会议就成为必要。而当企业传承至猿-源代以后,家族分支发展为所谓的卫星家庭,此时成立家族委员会就成为必要。在家庭轴,治理的核心是维护家族团结,具体的治理要素包括:建立起家族愿景和家族规则,家族董事选举,不同分支家庭的利益权衡,在企业工作的家族成员与不在企业工作的家族成员的关系,家族继承与财产计划等问题。

沿着企业轴,家族企业从企业家(创业者)的企业逐步向职业经理管理的企业转变。其中,泛家族化是家族企业治理的一大特色。所谓泛家族化,是指家族企业通过结亲、结友、带徒等方式将参与长期交易的部分成员尤其是优秀人才纳入其家族或“准家族”网络,在伦理、情感以及回报等原则上施以与家族成员相同或相似的行为原则。泛家族化是华人家族企业治理的显著特征,这在华人社会信任度低及中国当前职业经理市场不规范情况下是一种适应性的选择。在企业轴,治理的核心是维护公平、公正,要素包括:建立起正式的治理结构和治理机制,处理好企业交接班,处理好家族成员与职业经理之间的权、责、利关系,在企业工作的家族成员计酬等问题。

沿着所有权轴,家族企业从创业时期的业主制企业或家族“一股独大”逐步向股权分散、最终家族只拥有临界控制持股比例转变。所有权的分散一方面是家族分殖或政府政策(如上市资质要求、遗产税制等)的被动结果,另一方面,开明的家族所有者也会主动推进股权社会化的进程。在所有权轴上,家族企业治理的核心是维护股东权益,要素有:公司股权发展计划,家族内外部股东关系,家族内部股权转让,处理好股东分配(家族消费)与企业积累间的关系等问题。当家族持股一旦突破临界比例,家族不能对公司实施控制时,家族企业转化为公众公司,步入职业经理控制的行列。

定程度高。④决策迅速。但是,家族企业的公司治理也有如下不规范之处:①家族意志边际无约束地扩大。②信息高度集中于企业内部。③公司财产权利变相转移。④具有特别的“圈钱”倾向。为此,作者提出规范家族企业治理的途径主要有:①强力推行所有权和经营权分离。②加快企业股权多元化的进程。③提高董事会的独立性。④引入外部董事。⑤提倡真正的企业家精神。

姚翠红、黄敏洁(圆珠)指出,我国家族企业治理中存在的主要问题是:所有权与经营权重合;用人制度封闭,即在家族和亲朋好友这个封闭系统内选拔重要岗位的负责人,特别是职业经理人的使用具有排外性,导致那些缺乏资本但又善于经营管理的非家族成员的人才很难在家族式企业里长期稳定地工作下去,缺乏基本的权力制衡机制,大多数家族企业虽然在制度上设有股东会、董事会和监事会等机构,但是并没有形成明确的股东会对董事会的托管关系和董事会对经营者的委托关系,股东会、董事会和监事会不具有实质上的功能和作用。为此,作者提出完善家族企业治理模式的建议:第一,家族企业主应提高自身素质,确立企业的可持续发展目标,辩证地看待家族成员的积极作用和局限性,在自身素质不适合企业的快速发展或环境的变化时广招贤才,吸纳管理精英。第二,重塑有效的制衡机制,首先应完善董事会,通过董事会这一独立、完善的决策机构来改变过去家族企业老总主观随意决策的情况,提高决策质量;其次完善监事会,保持监事会的独立性,充分发挥其监督作用,真正代表和维护所有者的利益;最后要在股权多元化的基础上完善股东大会,防止少数大股东的操纵,维护中小股东的利益。第三,大胆使用具有专业知识的管理人才,家族企业主必须有一个博大的胸怀,充分确立“智力资本”在企业的地位,通过股份制或股份合作制改造,建立企业内部的利益共同体平台,使那些能够为公司创造价值的人才具有显著的地位。

周立新、李传昭(2004)着重探讨了改善家族企业发展所面临的外部市场环境问题。他们提出,各级政府主管部门和决策者在推进本地区、本行业家族企业的现代化进程中,应努力营造有利于本地区、本行业家族企业可持续发展的社会经济制度环境,包括对本地区劳动力市场、职业经理人市场、资本市场和社会法制环境的建设等方面。

刘正才(2004)认为,要推进我国家族企业专业化管理的进程,关键还在于政府的努力,改善和搞好家族企业生存的外部环境。例如,加强法制建设,推动家族企业挂牌上市的步伐,完善市场体系,为家族企业创造公平竞争的环境等,如此才能提高一般信任和降低代理成本,推动家族企业不断改进法人治理结构。

陈朝龙、陈蛇(2004)提出,随着家族企业规模的扩大,家族管理模式的缺陷逐渐显现。为此,家族企业要突破历史、传统观念的制约,建立现代企业文化、经营发展理念;在家族企业内建立公平的利益分配机制和模式;发展民主、科学、现代化的分权管理模式和监控机制;发扬团队精神;实现家族企业人力资源的社会化、市场化,以此构建家族企业与现代企业相结合的复合型生命周期,实现家族企业的可持续发展。

总之,以上国内外的研究在很大程度上深化了人们对家族企业治理的认识,为后来者建立了一个很好的平台,对于本书的写作更是提供了极大的理论和方法借鉴。当然,如上所述,已有研究也不尽完美,对很多问题的阐述不够深刻,论证不够周密。特别是随着实践的发展,许多问题更需要明确回答和深入研究。比如,与国际接轨,家族企业和家族治理模式的内涵和外延应该是什么,它们又可以分为几种不同的类型?制度环境对家族企业治理产生影响的具体运作机制是什么?这些影响因素的历史、现状及未来发展趋势怎样?中国家族治理模式的存在是权宜之计,还是长期的历史现象?在肯定家族治理模式的前提下如何具体、系统地解决家族企业治理存在的问题?

第三节 摇摇研究思路与篇章结构

摇摇本书以中国家族企业治理为研究对象,从三个层面展开分析,着重解决三个问题:

(员)对家族企业和家族治理模式进行理论分析。分别界定其内涵和外延,探讨他们的特征、不同类型及其存在的合理性,为下文提供一个研究平台。

(圆)实证分析中国私营企业居主导的治理模式;提出关于影响私营企业选择治理模式的分析框架,即影响私营企业选择治理模式的制度环境,分析这些制度环境在中国的发展状况及其对中国私营企业选择治理模式的影响,并从理论上论证中国私营企业选择家族治理模式的必然性,揭示这一模式在中国的发展前景。

(猿)在肯定家族治理模式的前提下,分别剖析家族企业治理存在的共性问题及不同类型家族企业治理存在的特殊问题,进而提出解决这些问题的对策。

全书由导论和三个部分组成:

导论为全书的引子,提出问题并说明该选题的研究意义,对该选题的国内外研究进行文献述评。

第一部分为理论分析(第圆猿源章),从理论上剖析家族企业和家族治理模式的定义及分类,为下文的研究提供分析框架。

第圆章,家族企业治理的理论基础。介绍契约理论、新制度经济学的制度理论、社会学中的信任理论、公司治理理论等,为本书的研究提供理论依据。

第猿章,家族企业辨析。分析家族契约在家族企业中的作用,指出家族企业的优势与劣势,明确家族企业的定义及分类,介绍中外家族企业的发展概况。

第源章 家族治理模式分析。明确家族治理模式的定义与分类标准,介绍传统家族治理模式、混合家族治理模式和现代家族治理模式的特征及优势与劣势,描绘不同家族治理模式的演变趋势。

第二部分为模式分析(第缘远章),从实证和理论两个方面分析中国私营企业居主导的治理模式,指出家族企业和家族治理模式是中国私营企业的一种主要选择,分析家族治理模式在中国的发展前景。

第缘章 中国私营企业治理模式的实证分析。从股权结构和资本结构、所有权和经营权的分离状况、组织机构设置及其运行机制、经营管理人员的来源等方面实证分析中国私营企业的治理状况,并对港台企业治理状况进行实证分析,通过实证和比较得出:家族治理模式是中国私营企业治理的一种主要模式。

第远章 中国私营企业选择家族治理模式的必然性。提出关于影响私营企业选择治理模式的分析框架,即影响私营企业选择治理模式的制度环境,分析这些制度环境在中国的发展状况及其对中国私营企业选择治理模式的影响,并从理论上论证中国私营企业选择家族治理模式的必然性,揭示这一模式在中国的发展前景。

第三部分(第苑愿章)为治理分析,在家族治理模式的框架内,以家族治理模式的三种类型为标准,去分析、解决当前中国家族企业治理中存在的问题。

第苑章 中国家族企业治理存在的问题。分别分析传统家族企业治理、混合家族企业治理和现代家族企业治理各自存在的问题。

第愿章 完善中国家族企业治理的对策。提出完善家族企业治理要坚持的原则;从政府政策角度提出完善家族企业治理的一般性建议,并针对不同类型家族企业,分别提出完善治理的不同对策。

第四节 研究方法

摇摇本书以现代经济学和新制度经济学为指导,把政治学中关于公民社会理论、社会学中的信任理论与文化人类学中关于中国国家族文化伦理等理论融合到本书的分析中。同时,将规范的理论分析、经验型实证分析以及典型案例分析结合起来,力求全面、准确地把握家族企业治理问题。此外,还适当地运用比较方法,把大陆家族企业治理与港台家族企业治理进行对比,以揭示中国国家族企业治理的发展趋势。最后,本书从宏观的层面,把政治学、社会学与经济学相结合,从政府和企业两个角度提出了完善家族企业治理的对策建议。

第五节 摇摇创新与不足之处

摇摇本书的研究主题是一个有待深入探讨的领域,笔者进行了一些创新性的尝试。

第一,方法上的创新。企业治理本身是一个多学科交叉的领域,需要经济学、政治学、社会学和文化人类学等学科的协作攻关。本书综合运用以上学科的知识来解决经济学中关于企业治理的问题,这不失为方法上的一种创新。

第二,根据家族对企业所有权和经营权的掌握程度,把家族企业分为传统家族企业、混合家族企业和现代家族企业三类,指出家族企业的三种类型将长期并存。

第三,根据管理的制度化程度和外来职业经理人掌握家族企业经营权的程度,以及家族拥有企业股权的状况,可把家族治

理模式分为传统家族治理模式、混合家族治理模式和现代家族治理模式三类,这三类模式各有其适用范围,将长期并存。

第四,提出关于影响私营企业选择治理模式的分析框架,即影响私营企业选择治理模式的制度环境,揭示制度环境影响私营企业选择治理模式的机理,指出:受中国社会环境的制约(市场经济不成熟、社团组织不发达、法制建设不尽如人意、民主发展程度低、深厚的家族文化等),在未来相当长的一个历史时期内,中国大多数私营企业仍然只能停滞在家族企业的形态中,采取家族治理模式。

第五,提出在家族治理模式的框架内,完善家族企业治理的原则是:在加强各利益主体之间相互制衡机制的建设时,要注重权力产生的合法性来源,在保持家族控制权的前提下,加强现代企业制度建设,把家族控制与健全的企业治理机制相结合。

第六,按传统家族企业、混合家族企业和现代家族企业三种类型来分析中国家族企业治理存在的问题,并提出完善其治理的不同对策。

总的来说,本书的学术价值在于构建了相对系统而科学的家族企业理论体系,丰富、完善了国内关于家族企业的理论;有助于深化公司治理理论,在一定程度上填补了国内家族企业治理研究的空白。

由于该研究主题资料的缺乏,更由于笔者水平有限,书中肯定存在不少缺陷和不足。比如,无法用数学模型来分析,也不能对文中的观点进行更有说服力的数据检验;缺乏家族企业治理方面的权威的实证材料。总之,本书只能算是对于中国家族企业治理的一个粗浅的探讨,关于中国家族企业治理的令人信服的科学分析或理论,尚有待于学术界的进一步探索。

第一节 契约理论

一、契约理论的产生

作为一般意义上的契约,古已有之。关于契约的定义多种多样。笔者赞同郭金林(2004)给契约下的一般定义。即,“契约是交易当事人之间在自由、平等、公正等原则基础上签订的转让权利的规则”。

但是,直到20世纪70年代,科斯(1960)发表《社会成本问题》,才把契约方法引入到经济学中。此后,在阿尔钦(1965)、德姆塞茨(1967)、威廉姆森(1985)、克莱因(1984)、张五常(1985)、詹森(1985)、麦克林(1985)、格罗斯曼(1985)和哈特(1985)等学者的共同努力下,契约方法才成为经济学的核心研究方法。

契约理论认为,企业的本质是一组关系契约,是参与企业的

生产要素所有者及利益相关者之间订立的一种协定。参与企业的当事人个体之间依靠契约来规范和协调相互之间的利益关系。而利益关系的调整是有成本的,其成本等于当事人个体在市场上自由交易的成本时,这个成本就决定了企业的边界。利益关系的调整会导致企业组织形式的演变。

迄今为止,契约理论是对企业最好的一种解释理论。正如张曙光(1995)所指出的,契约理论的成功和进步在于,它抛弃了企业是物质财富的简单聚集和物质要素的技术关系或生产函数的观点,指出企业是一组合约的联结,从人与人之间的交易关系来解释企业的问题,因而从一个方面说明了企业的性质,揭示了企业关系的秘密。企业契约理论较为全面地解释了企业面临的一系列问题。

二、契约人假定

社会科学都是以人与人之间的关系为研究对象的,因而社会科学的所有理论都直接或间接地包含着对人们行为的假定。契约理论也有它自身对人的行为特征的界定。1955年,威廉姆森在《资本主义经济制度》一书中提出了契约人的概念。他认为,实际生活中的人都是“契约人”。所谓契约人,就是指在有限理性的前提下,为减少机会主义的风险、保障与实施契约的执行,而最小化交易成本的行为人。

从定义中可以看出,契约人的行为特征表现为有限理性和机会主义。有限理性是指“主观上追求理性,但客观上只能有限地做到这一点”。一个具有有限理性的人试图最大化其效用,但是他只有有限的获取和处理信息的能力。机会主义是指人们常以不诚实或者欺骗的方式追求自身利益的行为倾向。机会主义者在有可能增加自己的利益时违背起初的承诺,或者有意发出误导他人的信息,或者拒绝向他人披露他持有的而别人需要却又缺少的信息。

契约人假定的提出,有着重大的现实意义。在此之前,新古典经济学的“经济人”假设是一种完全理性的人。经济人的世界只是一个选择的世界、一个最优化技术的世界,经济人的契约安排,不存在剩余控制权的问题,这势必使我们无法解释现实世界中的很多现象,诸如组织、制度与制度变迁。而契约人假定,更为接近人的本性与现实世界,为人们理解契约、组织、制度与制度变迁提供了一把钥匙。

三、不完全契约理论

在新古典经济学体系内,契约是完备的,也称为“完全契约”,其含义是指,缔约双方都能完全预见契约期内可能发生的变化,并愿意遵守契约条款。

完全契约的获得依赖于一系列严格的假定。陈国富(1998)把这些假定概括为缘个方面:第一,契约当事人必须具有完全的理性。他们能够预见到契约过程中一切可能发生的重要事件,能够在事前对这些事件进行准确的描述,能够准确评价这些事件对契约的影响,从而依此而制订契约的修改计划。第二,当事人必须具有充分的合作精神,即没有机会主义行为的倾向。他们一进入契约,就能够自觉自愿地遵守契约中的全部条款。第三,契约条款的影响和作用不存在外部性,即当事人之间的契约不对契约外的第三者构成利益上的损害。第四,契约当事人均拥有对其选择的对象及其结果的完全信息,并且不存在信息上的不对称,从而消除了任何一方利用信息优势攫取额外利益的可能性。第五,存在足够多的交易者,每一个契约当事人都有可自由选择的契约伙伴,而且每一个契约当事人对整个市场的影响都很小。其实,这些假定就是新古典经济学完全竞争市场假定,它在现实世界中几乎是不存在的。

1983年,哈特在契约人假定的基础上,最早提出不完全契约理论。他指出,由于当事人的有限理性和机会主义,以及环境

因素的不确定性和信息的不对称,因此在现实中,契约是不完全的。第一,在复杂的、不可预测的世界中,人们很难想得很远,也很难对可能发生的各种情况都作出计划。第二,即使能够作出计划,缔约各方也很难就这些计划达成协议,因为他们很难找到一种共同的语言来描述各种情况和行为;对于这些,过去的经验也提供不了多大帮助。第三,即使双方可以对将来进行计划和协商,他们也很难明确这些计划是什么意思,更主要地,这些计划很难强制性地加以执行。换句话说,双方必须不仅能够相互交流,而且还要能够与对签约各方运作环境可能一无所知的局外人进行交流,这一点也就是我们所说的可观察但不可证实。因此,“双方缔结的契约是不完全的,也就是说,契约中包含缺口和遗漏条款。具体来讲,合同可能提及某些情况下各方的责任,而对另一些情况下的责任只做出粗略或模棱两可的规定”^①。

那么,谁有权力决定契约未明确规定的事项呢?哈特认为,财产的所有权是权力的来源,谁是资产的所有者,谁就有权拥有剩余控制权。哈特把契约中的不确定性称为契约的“缺口”,并将财产制度引入契约作为对契约缺口的填补,使之成为剩余控制权安排的重要依据。

四、制度对于契约的作用

继哈特从财产制度导出制度对于契约的意义后,科斯(1960)进一步指出,财产制度、法律制度、社会习俗及惯例、个人声誉都可以理解为不完全契约的治理装置。陈国富(1994)更为明确地论述了制度对于契约的作用。

首先,他把不完全契约中的权利分为特定权利和剩余权利。

^① 科斯、哈特、斯蒂格利茨:《契约经济学》,经济科学出版社 1994年版,译者前言第 1 页。

特定权利在契约中明确列出,是预先规定的,可以用来帮助契约当事人预期他们必须与之协作的另一些人的行为。剩余权利是指契约中未被指派的权利,包括剩余索取权和剩余控制权。剩余权利是由契约之外的因素决定其行使者的。这种外在于契约并决定剩余权利配置的因素就是制度,包括财产制度、法律制度、习俗和道德等。其次,他系统地论述了制度的作用主要在于填补契约的“缺口”,或作为契约条款的替代。制度通过决定契约中剩余权利的配置延续着人类理性的成果。真正重要的也许不是能否获得一个完全的契约,而是是否有足够而有效的制度资源可用于填补契约的“缺口”。当制度资源丰富并适用的时候,契约的不完全并不一定构成交易的障碍。一个国家财产制度、法律制度和道德观念上所达到的成就从根本上决定契约的绩效。

本书拟用契约理论来解释家族企业治理问题。对于规模型家族企业而言,不同所有者之间签订的契约以及所有者和代理人签订的契约同样也是不完全契约。家族企业就是一组不完全契约的集合。家族契约、法律制度、道德观念等外在因素都是治理这些不完全契约的装置。

第二节 新制度经济学关于“制度”的理论

新制度经济学是 20 世纪 70 年代发展起来的当代经济学的一个新的分支。其主要代表人物有科斯、阿尔钦、德姆塞茨、威廉姆森、克莱因、詹森、麦克林、张五常、布坎南(詹姆斯·布坎南)和诺思(道格拉斯·诺思)等。新制度经济学利用新古典经济学的基本理论分析方法,即成本—收益分析法去分析制度的产生和发展规律,以及制度在经济体系动态运行中的地位和功能,从而使新古典经济学中无法解释的许多实际问题可以得到比较好的理

解。新制度经济学已成为近 100 年来现代经济学最前沿的研究方向之一,显示出重要的学术地位和光明的发展前景。

新制度经济学认为,制度是经济理论的第四大柱石,制度至关重要,它对社会经济发展的影响无处不在。制度是一种行为规则,是人们创造的、用以约束人们相互交流行为的框架。制度提供的一系列规则由社会认可的非正式约束,国家规定的正式约束和实施机制所组成。

非正式约束。非正式约束是人们在长期交往中无意识形成的,具有持久的生命力,并构成代代相传的文化的一部分。它主要包括价值信念、伦理规范、道德观念、风俗习惯和意识形态等因素。非正式约束广泛存在于社会的各个层面,是人类文化遗产的一部分。

正式约束。正式约束是指人们有意识创造的一系列政策法规,它包括政治规则、经济规则和契约以及由这一系列的规则构成的一种等级结构,从宪法到成文法和不成文法,再到特殊的细则,最后到个别契约,它们共同约束着人们的行为。正式约束具有外在的强制力,一旦制定就必须执行。它体现着一个社会的制度化水平。

实施机制。制度构成的第三个部分是实施机制,如果离开了实施机制,任何制度尤其是正式约束就形同虚设。实施机制的主体一般是国家,依靠国家的强制力量,确保正式约束和非正式约束得以执行。但是国家行使实施职能的有效性至少受两大因素的影响:一是实施者的效用函数,他对问题的认识和处理要受到自己利益的影响;二是发现、衡量违约和惩罚违约者要花费成本,如果国家财政出现困难,就会降低维持实施机制的费用支出。而检验一个国家的实施机制是否有效(或是否具有强制性),主要是看违约成本的高低。强有力的实施机制将使违约成本极高,从而使任何违约行为都变得不合算。

此外,在新制度经济学的制度理论中,非正式约束与正式约

束的关系是十分重要的,它们在社会中相互交叉,互相补充,对经济发展的“共同影响”是很难分割开的。二者相互一致,融为一体是最理想的状态。但是,现实中它们往往相互不一致。从变革的速度看,正式约束可以在一夜之间发生变化,而非正式约束的改变却是一个长期的过程;从制度的可移植性来看,一些正式约束尤其是那些具有国际惯例性质的正式约束是可以从一个国家移植到另一个国家的,但非正式约束由于内在于传统根性和历史积淀,其可移植性就差得多。一种非正式约束能否被移植,其本身的性质规定了它不仅取决于所移植国家的技术变迁状况,而且更重要的取决于后者的文化遗产对移植对象的相容程度。正式约束只有在社会认可,即与非正式约束相容的情况下,才能发挥作用。

新制度经济学关于制度的构成、非正式约束的巨大作用以及正式约束与非正式约束必须相容的原理,对于我们理解中国家族企业存在的合理性,设计家族企业治理模式有着方法论的意义。

第三节 信任理论

一、信任的含义及分类

信任是人类社会生活中的一个重要现象。在中国,“信”被列为五伦(仁、义、礼、智、信)之一,可见它对人的心理和行为有着重要影响。但是,很长一段时期里,信任像空气一样被当作理所当然的存在,没有引起学者们的注意。20世纪80年代以来,信任问题才逐步成为心理学、社会学和经济学等许多社会科学所关注的一个主题,成为解释许多社会问题乃至经济问题的一种视角。

关于信任的含义,不同的学科从不同的角度给予了不同的解释。本书无意就信任的含义作系统的探讨,只是把信任当作一种社会现象来研究,因此比较赞同日裔美籍学者福山(云谲)对信任的定义。他(云谲)认为,所谓信任是在一个社团之中成员对彼此诚实、合作行为的期待。

众多学者从不同的角度对信任进行了分类。马克斯·韦伯(云谲)从信任方式上把信任区分为特殊信任与普遍信任。前者以血缘性社区为基础,建立在私人关系和家族或准家族关系之上。后者则以信仰共同体为基础。德国社会学家卢曼(云谲)将信任分为人际信任和制度信任。前者以人与人交往过程中建立的情感关联为基础,后者以社会的规范制度、法律法规的制约为基础。福山(云谲)对世界上不同国家信任的总体状况作了粗线条的描述。他认为,美、日、德属于高信任度社会,而中国与意大利、法国等属于低信任度社会。祖克尔(云谲)把信任的产生分为三种模式,一是基于过程的信任模式,即依赖于过去的交易经验产生信任,二是基于特征的信任模式,即由社会相似性产生信任,三是基于制度的信任模式,即由非个人性的社会规章制度产生信任。实际上她提出了信任的三分法。

国内学者李新春(云谲)认为,构成信任的信心来源主要由两部分组成:一是社会信用和道德规范,社会信用是通过制度立法及其实施形成的信用治理,道德规范则确立了一套价值判断标准和行为准则,这两者都是通过惩罚和约束力发挥作用。另一部分则是在具体交易中建立于个人特征之上的信心,每个人会按照他人与自己的关系而进行信任度分类,并在长期关系或交易中动态地记录和进行信任管理。在大多数情况下,这种信任管理是一种几乎本能式的、非正式方式进行的过程。在此基础上,他把信任区分为社会信任和私人信任。社会信任是建立于法律、正式契约之上的,其信心来源于制度立法及其实施形成

的社会信用和道德规范,而私人信任是个人或组织之间基于信任管理和协调博弈演进的过程,其信心来源于个人关系或对于具体个人特征的知识。

二、信任对于经济发展的作用

信任对于经济发展的作用是巨大的。最早系统关注信任和人类经济行为之间关系的学者要数亚当·斯密(1723—1790)。他(1790)在其重要著作《道德情操论》中指出,经济活动是基于社会习惯和道德之上的。如果离开这些习惯和道德,人们之间的交易活动就会受到重大的影响,交易的基础就会动摇。德国社会学家卢曼(1923—1998)认为,信任是简化复杂性的机制之一。霍布斯(1588—1633)描述了人与人之间没有任何信任时面临的困境,人们将会陷入“所有人对所有人的战争”,也即霍布斯丛林。

汪丁丁(1956—)曾指出,现代市场经济的实质,借用哈耶克(1889—1992)的一个思想,即人类合作秩序的不断扩展,而人与人之间的大规模的分工合作,没有“信用制度”的支持是不可能扩展到家族或血缘关系的支撑范围以外的。后来,他(1998)又深刻地指出,外国和中国的经济发展都表明,说服资源所有者把他们所支配的资源汇集到一起,由企业家支配,并实现企业家的创新方案,是最困难的事。在企业家的合作精神里,最核心的东西是一个“信”字。各种企业,经常造成企业生存危机的,是合伙人相互之间的信任关系发生了问题。

张维迎认为(1998),市场经济最重要的道德基础是信誉或信任。李新春(1998)认为,信任对于企业来说不是一项独立的资源,将它理解为一种制度环境或制度要素是更合理的。信任具体体现在企业经营管理的每一个环节之中,或者说,每一次内部和外部的交易都伴随着信任的作用。信任的出现将降低合约的交易成本,减少违约的可能性。李新庚(1998)认为,信

用是各种经济主体之间的链接条件。无论是商品交换、劳务交换,还是信息、服务交换,其交换的完成或实现,都存在一个时间和空间的差距,弥补这个差距的重要机制就是信用交易。信用机制作为市场经济的一种内在规定和制度规范,是各类经济主体进行信用交易必不可少的链接条件,它有利于维护各类经济主体之间长期的和较为稳定的经济关系,使经济主体能够实现对市场行为的预测,达到预期的交易目标。相反,社会一旦失去了信用,商品交易的链条就会立即断裂,市场经济就根本无法运转。经济活动越频繁,对信用的要求越高,而社会的信用程度越高,社会的经济运作成本就越低。

三、信任对于家族企业治理的影响

彭罗斯(1959)认为,企业成长受到企业吸纳新管理能力的数量和速度的限制。

储小平、李怀祖(2004)指出,真正制约家族企业成长的是信任资源。因为企业规模的扩大、组织结构的扩展导致企业的委托—代理链条不断拉长,为此要逐步突破家族管理资源的封闭性,要吸纳外部职业经理进入企业,并要有效地对人力资本进行整合。如果信任不足,家族企业就难以从经理人市场吸纳管理资源,家族企业的形态也难以向股份上市公司方向发展。而在中国,由于社会信任制度短缺或失灵,一方面,家族企业主对于向职业经理人授让部分控制权心存疑虑,对授权后可能导致的风险、成本有很高的敏感度和预期,因此,大量的家族企业发展陷入以下困境之中:爱也经理人,恨也经理人,授权—失控—收权成为家族企业中一个较为普遍的现象;另一方面,源于忠诚的家族信任就成为一种替代机制,家族化组织就是由家族信任结构所决定的。

李新春(2004)认为,信任在经济学中是作为一种治理机制来定义的。企业成长受到所处社会的整体信任结构的影响。对

于低社会信任结构下企业成长的战略选择只能是采取家族化治理结构。

信任理论对于理解中国私营企业采取家族治理模式是很有指导意义的。笔者赞同卢曼关于制度信任的提法,并且认为,制度信任更具有广泛性和持久性,对经济发展和企业治理的正面作用更大。在下文中,将把制度信任状况当作影响私营企业选择治理模式的重要因素。

第四节 摇公司治理理论

一、委托代理关系与公司治理的产生

如前所述,企业是一系列契约的组合,由于契约是不完备的,企业契约中的权利分为特定权利和剩余权利。特定权利是由契约明确规定的。剩余权利是契约中未明确规定的,因而存在一个在企业内的不同要素所有者之间如何处置的问题。

在阐述委托代理关系之前,让我们先来了解一下“资本雇佣劳动”理论。“资本雇佣劳动”理论是委托代理关系产生的源头。“资本雇佣劳动”是指,让货币资本所有者拥有剩余权利,成为企业的所有者,即监督者。因为:一是资本的价值相对于劳动具有普适性、稳定性和任意可分割性。而且,非人力资本与其所有者可分离的产权特性,又决定了非人力资本所有者成为天生的企业风险的承担者。相反,人力资本与其所有者不可分离的产权特性决定了不能兑现自己的承诺。二是人力资本和知识资源作用的提高,总是伴随着更复杂、更昂贵的机器设备的投入即大量资本投入,而人力资本本身价值的积累也源于更多的货币投资。所以,人力资本创造财富的活动总离不开货币资本。三是资本资产的专用性超过劳动者的专用性,其沉淀成本、转换

成本都很高。如果企业破产,人力资本的损失是有限的,它还可以流动,重新就业,而资本所有者的损失则大得多,可能血本无归。所以,货币资本所有者就约定俗成地成为企业的所有者,这就是所谓的“资本雇佣逻辑”或“股东至上主义逻辑”。

随着生产力的不断发展,交易范围逐步扩大、资本积累越来越雄厚,企业的规模也随之扩大。于是,由资本所有者完全独立控制企业经营活动的方式越来越受到所有者所具有的精力、专业知识、时间、组织协调能力的局限性的制约。当所有者不能在进行风险决策的同时又圆满地从事上述活动时,就可能去委托专业人员代理执行监控企业的职能,这时便产生了委托代理关系。按照现代产权经济学家詹森和麦克林的定义,所谓委托代理关系是指,一个人或一些人(委托人)委托其他人(代理人)根据委托人的利益从事某些活动并相应的授予代理人某些决策权的契约关系。委托代理关系本质上仍然是一种契约关系,它是委托人与代理人之间的一种合约。原来由货币资本所有者拥有的剩余权利就分解为剩余索取权和经营控制权,剩余索取权归所有者,经营控制权委托给经营者。

委托代理关系同样是一种不完全契约,由于有限理性和机会主义,一是代理人掌握着不为委托人知晓的私人信息,包括代理人的工作努力程度、能力水平以及对相关领域市场状况的了解等,这样有可能使一些不称职的代理人被委托人选择为经营者,这种行为叫做逆向选择;二是拥有企业控制权的经营者作为出资人的代理人,除了追求约定的更高的货币收益(如更高的薪金、奖金、津贴等)外,还力图通过对非货币物品的追求实现尽可能多的额外的非货币收益。所谓非货币物品,是指那些通常不以货币来进行买卖,但和那些能以货币买卖的物品一样可以给当事人带来效用的消费项目。如经理人员的效用函数中还包括舒适豪华的办公条件等,可以扩大个人声誉和影响,此外,为了晋升和获得更高的未来收入,盲目扩大经营规模,追求销售

收入最大化及无意义的市场份额等,这就是日常说的道德风险。三是现代企业中股权分散,加上每个股东为有效监督企业所费的成本与其从中得到的收益十分不对称,以至于无心去尽力监督代理人,从而造成控制权旁落于代理人手中。以上状况就导致代理人与委托人的效用函数不一致,代理人往往不会去实现委托人所追求的目标:即资本增值和资本收益最大化,而追求个人收入的最大化。

到了20世纪40—50年代,现代公司开始在资本主义国家的经济生活中占据主导地位,公司所有权的分散化也达到一个新的高度。美国法学家伯利(Adolf A. Berle)与经济学家米恩斯(Michael C. Jensen)首先注意到了这一现象,在其著名的《现代公司与私有财产》一书中,他们较为系统地论述了在现代公司中股权分散化的必然性。伯利与米恩斯认为,股权分散化是现代公司发展的一般规律,不断分散化的股权使得个人所有者越来越远离企业的生产经营活动,所有者与经理层的对立进一步加剧,现代公司所有者雇佣和解雇企业管理人员,尤其是高层管理人员的权力被削弱了。

这样,代理关系就演变为代理问题。代理问题也就是常说的内部人控制问题。其内容是指在所有权和经营权分离的现代公司里,经理人员(代理人)事实上或法律上掌握了公司的控制权,他们的利益在公司的战略决策中得到比较充分的体现,其实是经理人员利用公共权力进行权力寻租,是对所有者(委托人)的侵权,是所有权和经营权分离的必然结果,其趋势是内生的。正是因为代理问题的存在,才产生了公司治理这一装置。

二、公司治理的含义与核心问题

公司治理发展到当前,已经是一个多角度多层次的概念。正如李维安(Wei-an Li)指出,从公司治理这一问题的产生与发展来看,可以从狭义和广义两方面去理解。狭义的公司治理是指所

所有者、主要是股东对经营者的一个监督与制衡机制,即通过一种制度安排,来合理地配置所有者与经营者之间的权利与责任关系。公司治理的目标是保证股东利益的最大化,防止经营者对所有者利益的背离。其主要特点是通过股东大会、董事会、监事会及管理层所构成的公司治理结构的内部治理。广义的公司治理是指通过一套包括正式或非正式的、内部的或外部的制度或机制来协调公司与所有利害相关者——包括股东、债权人、供应商、雇员、政府和社区等——之间的利益关系,以保证公司决策的科学化,从而最终维护公司各方面的利益。本书拟从狭义公司治理的角度来探讨家族企业治理问题。

公司治理的核心是如何给代理人提供必要的刺激和动力,使其为实现委托人的利益而努力工作。良好的公司治理结构能够使企业经营者在努力提高企业经营效率的同时又不损害所有者的权益。

三、公司治理的不同模式

公司治理形式多样,并无统一的模式。但根据治理结构和治理机制的一般形式和特点,可把世界各国的公司治理分成如下三种模式:

英美模式

英美模式又称市场导向型或外部控制主导型模式。这种模式有以下特点:(员)公司股权高度分散。(圆)企业融资以股权融资为主,资产负债率较低。(猿)以股票市场为主导的外部治理机制发挥重要作用,即通常所说的“用脚投票”。(源)实行单层式董事会制度。其治理的本质是个人主义,即以维护个人的利益和要求为核心。

德日模式

德日模式又称网络导向型或内部控制主导型模式。这种模式的特点是:(员)股权相对集中,主要由法人(包括金融机构和

实业公司)控制。(圆)大股东控制公司,股东监控机制是一种“主动性”或“积极性”的模式,即通常所说的“用手投票”。(猿)公司董事会主要由企业内部人员组成。(源)内部治理结构采取双层董事会制度。其治理的本质是集体主义,即以维护集团的利益为核心。

猿东亚模式

东亚模式又称家族控制型模式。该模式具有以下特点:(员)公司股权一般集中在创业者家族手中。(圆)企业主要经营管理权由家族成员掌握。(猿)经营者受到来自家族利益和亲情的双重激励和约束。其治理的本质是家族主义,即以维护控股家族的利益为中心,用家族中的伦理关系或角色关系来处理企业中人员之间的关系。

四、影响公司治理形成不同模式的因素

公司治理模式,是在特定的社会人文环境中存在和运行的。正如郑德埕(圆四)所指,公司治理不同模式之间的差异是由特定的法律制度、资本市场的发育水平、公众的价值观以及政治、文化和历史因素造成的。

从法律上看,在美国,实行的是民选制度,且行政、司法及立法三权分立,选民的意志对上述三个机构中政客的影响不可低估。由于自由主义与平民主义思想意识的长期浸润,美国公众对垄断尤其是对金融机构的垄断力量控制产业公司本能地感到不安和恐惧。这种倾向不能不影响到通过选举而进入国会和政府的政客制定和执行政策的行为。因此自 19 世纪以来,美国出台的大多数著名法律、法规都包含了较多的抑制金融机构扩张的成分。国外已有相当多的文献从实证的角度,证实了美国的金融机构与日德相比总体实力要小得多。在如此的政治环境中,金融中介机构广泛介入公司治理是不可能的。这就形成了美英的公司治理模式。在日本与德国,情况截然不同。两国都

经历过较长的封建专制主义时期,其广大社会成员对垄断尤其金融机构力量的集中远没有美英两国的民众那般敏感。因此,政府政策及法律并不反对金融中介机构的扩张。这就形成了德日的公司治理模式。而在东南亚国家,法制不健全,法律不能有效地界定和保护产权,经济社会制度不能提供有效的社会保障和信贷渠道。作为一种替代形式,家族组织就代行了这些功能,因而形成家族治理模式。

从资本市场的发育程度看,美国的资本市场发展得较早且较成熟,商业银行、投资银行、各种基金、保险公司、证券资信评估等机构之间分工很细,竞争激烈,使资本市场能汇集和转换大量分散的信息,提高了市场的透明度,加之不断的金融创新,有利于大量分散的投资者和企业进入资本市场进行直接融资。大公司的股票大都直接或间接上市,大部分股票都直接或间接掌握在公众手中,持股人数众多且股权高度分散。德日对证券市场的限制过于严格,对企业发行股票债券融资严加管制,于是抑制了资本市场的发育。由于公司内外部之间存在大量的非对称信息及大股东的操纵,资本市场的透明度不高,股票的流动性不强,不利于分散的投资者和企业进入资本市场直接融资。东南亚国家中,市场机制、市场体系都不很完善,不可能完全依靠市场进行有效的融资和约束,只有依靠家族内部的力量来融资和相互制衡。

从文化上看,公司治理的各种模式,都是建立在其本国历史和文化传统的基础上的。以美英为代表的外部控制主导型公司治理模式,是建立在盎格鲁—撒克逊文化基础上的。个人主义是其价值观念的核心,整个社会尊重和保护个人权利,有相对完善的市场体系和法律制度环境。因此,这些国家上市公司的股权高度分散,股东可以通过外部市场来监控经营者,这就导致受股东大会制约的董事会成为权力的核心。而以德国、日本为代表的内部监控主导型公司治理模式是建立在他们的文化价值观

基础上的,团队精神和集体本位主义是其最典型的特征。其公司治理结构顺应了他们自己的传统文化,“团队主义”价值观影响公司的股权结构,法人持股率较高,公司经营者阶层相对稳定,也造成公司的股权缺乏流动性。东南亚国家是家族文化相当深厚的国家,一方面,家长制盛行,民主理念不足。而真正的股份制度是资本的民主制,在股东会上采取一股一票、少数服从多数的形式。这种民主制往往与家族文化中的家长制难以“亲和”。因此,在东南亚国家的企业里,缺乏血缘关系的出资人之间的不同意见,很难在资本民主制的基础上得到统一,容易出现因意见不一而内讧以致散伙的现象。另一方面,人们的法律观念不强,情大于法,人与人的关系甚至整个社会政治与经济活动更多地是由血缘亲族关系或其他私人关系方式维系的。这种文化特点导致公司治理表现为家族治理模式。

第三章

家族企业辨析

44

第一节 摇家庭、家族与家族企业

一、家庭的产生

丁文(1999)认为家庭就是具有婚姻和血缘关系的人们组成的同居共食、互相供养的社会生活的基本单位。家庭不是从来就有的,而是人类一定历史阶段的产物,是受物质资料和生产方式决定的。马克思(1995)指出:“在人们的生产力发展的一定状况下,就会有一定的交换和消费形式。在生产、交换和消费发展的一定阶段上,就会有一定的社会制度,一定的家庭、等级或阶级组织。”^①

原始社会初期,人类没有家庭,处于血亲杂交阶段。随着生

^① 《马克思恩格斯选集》第 3 卷,人民出版社 1995 年版,第 145—146 页。

产力的发展和人的进化,排除了不同辈分之间的通婚,这就是血缘家庭阶段。后来又进入亚血缘家庭阶段,排除了兄弟姐妹之间的婚姻,实行两个集团之间的伙婚。再到后来,随着生产力的进一步发展,财产有了剩余,也就产生了人的自利动机。为了把自己创造的财产传承给自己生命的延续——子女,现代意义上的一夫一妻制的个体家庭就产生了。从家庭的产生史可以看出,个体家庭的产生是生产力发展的必然结果,财产继承的需要催生了个体家庭。

二、家庭的生产功能

一般来说,家庭有四种功能:人的生产是它的首要功能,物质生产是它的基础功能,生活功能是它的派生功能。基于主题的需要,本书主要讨论家庭的物质生产功能。

家庭的物质生产功能是由家庭的首要功能,即人的生产所引申出来的。因为家庭对人的生产和养育都要以衣、食、住、行、用的物质生活资料的生产和消费为基础。物质生产功能无论对人的生产而言,还是对人在家庭中各种生活活动而言,都起着基础作用。

从人类进入文明社会一直到社会化的大生产出现之前,个体家庭是完整的社会经济单位。社会生产、分配、交换、消费,基本上以家庭为单位来进行,家庭所生产的产品除一部分作为赋税上交国家或拿到市场出卖以外,大部分则留在家庭之中,供家庭成员进行消费。家庭生产对社会发展同样起着重要作用。

到现代工业社会,形成了以工业经济为主体的社会化大生产,社会生产也同家庭生产在社会经济意义和技术意义上分离开来,由家庭转入社会的工厂、企业之中,家庭逐步丧失社会经济基本单位的性质。但是,这并不等于家庭就不再具有生产职能了,实际上,家庭的生产职能虽然有所削弱,但并没有完全消失,尤其是在经济落后的国家和地区,仍占有十分重要的地位。

三、家族企业的产生

企业对于人类社会来说,其作用是空前的,它是我们文明世界的基石和物质基础。作为一种提供产品和服务的组织,企业伴随着人类社会的产生就产生了。但是,18世纪以前在西方,人类社会的生产活动一直停留在家庭作坊阶段。这种家庭式的生产组织主要以谋生为主,没有追求利润的条件,还不构成严格意义上的企业。18世纪以后,随着近代市场经济的发展,近代意义上的企业就产生了。

企业契约理论认为,企业是各种要素的所有者缔结的一系列契约,是由不同要素所有者组成的合作性组织。为了实现各自的利益,签约者进入契约网络。因此,从这个意义上讲,企业是没有所有者的。然而,如前所述,契约是不完全的,其权利分为特定权利和剩余权利。根据“资本雇佣劳动”理论,企业的剩余权利实际上是掌握在出资者手中的,出资者是企业这一系列契约的核心。企业的出资者作为企业的所有者,与其他要素提供者签订契约,用企业内的交易来代替市场交易以节约交易成本。

但是,企业内部的交易也是有成本的。由于人的有限理性和机会主义以及信息的不对称,生产经营人员与企业所有者通常具有不同的目标,生产经营成员并不总是像所有者希望的那样“无私”工作。他们可能利用自己手中的对某些资源的“自然”控制权,损害所有者的利益,实现自身利益的最大化。特别是在市场经济初期,外部环境的不完善更是加大了企业内部的交易成本。而家庭本身就具有从事社会生产的传统,家庭内部的生产活动不像企业内部的交易活动那样,具有高昂的成本。在企业中引入家庭关系,用家庭中的利他主义进行交易和资源配置,在一定程度上可以减少市场契约或企业契约配置经济资源的交易成本。这样,在利益最大化动机的驱使下,企业所有者

就把家庭生产活动和企业生产活动融为一体了,这就是家庭企业。当由夫妻两人或者夫妻加上孩子的核心家庭还不足以应付生产的需要,无法充分发挥家庭生产的优势时,家的范围就会扩大。而扩大的依据就是企业所有者的血缘关系。因为正如威尔逊(费孝通)所指出,从动物学的意义上看,人和其他动物一样对血缘具有天生的体味和吸合能力。这时,夫妻双方的兄弟姐妹、叔伯姨舅等旁系血缘的家庭就加入进来了。这个以血缘为纽带而形成的大家庭就是家族。这种带有企业所有者血缘关系的企业就是人们通称的家族企业。

严格地说,家族企业并不是法律意义上的企业组织形式。它只是从经营管理过程和管理效率、经营方式的角度来划分的一种企业形式,与之相对应的是公众式企业、社会化企业。

不论是在中国,还是在外国,家族企业都是一种普遍的企业形式。正如潘必胜(费孝通)所言:家族企业不是中国的特产,也不是东方文化的特产。它是市场选择的必然结果,只要有市场经济存在就必然有大量家族经济存在。选择所有权和经营权高度一致的家族企业作为主要的微观企业组织形式,是各国的常态,而不是变态。

四、家族契约在家族企业中的作用

家族企业为什么会长盛不衰?原因就在于,家族是一种长期、稳定的契约关系,家族契约恰好弥补了企业契约的不确定性,有利于降低企业的运作成本,提高企业的经营效率。

具体说来,家族契约和企业契约相比,在生产活动中具有如下作用:

第一,家族中的利他主义有利于减少企业内部的运作成本。尽管从产权角度来看,家族是多个产权单位的集合,并非是单一的产权主体,但是由于家族内晚辈的生命是长辈生命的传承和延续,因此和家族外相比,家族内仍然会形成利他主义的交往特

征,在整个家族利益的名义下,家族成员具有为企业无私奉献、自我牺牲的精神。这就使企业能够低成本地获得资金、劳动力等各种资源。斯密(詹姆斯·瓦特)最早指出市场交换中的利己主义和家庭里的利他主义。贝克尔(里昂)也认为家庭内部比较普遍地存在着利他主义。在利己的人们之间的劳动分工可能会鼓励欺骗和逃避责任,而不是有机的团结,而利他主义是家庭内实行有效劳动分工的基础。这种利他主义有利于减少企业内部的运作成本。

第二,家族关系中的信任和忠诚可以大大降低企业内部的管理协调费用。克林·盖尔西克(里昂)指出,家族企业从家族成员共有经历、身份及共同语言中汲取到特别的力量。由于主要经营者是亲属,他们的传统、价值观念和特权都来自于同一源头,因而口头的和非口头的信息能在家庭内迅速传递。所有者兼经营者能够更随意地决定某一问题,而不需向家人多作解释。配偶和兄弟姐妹们则更能懂得彼此说话的主要意义及隐含着的决心和犹豫。最重要的是,在整个家庭利益的名义下,可以要求承诺,甚至是自我牺牲。家族关系中的这种信任和忠诚往往自觉地维护企业内部的权威,从而也减少了内部的管理协调费用。

第三,将家族成员生活中最重要的两件事——家庭与工作合二为一,节约了对家族成员的激励成本。此外,以血缘为基础的传承方式符合生命的代际转移规律,有利于激发人们的奋斗动力。正如(詹姆斯·瓦特)所述,对父母来说,将他们希望和梦想永续的最好方式,就是将他们一生所从事和建立的事业传递给他们的子孙,并代代相传,这是人的天性。

第四,目标统一,具有极强的“向心力”。由于是利益的共同体,家族成员的共同目标都是为了家族的生存和发展,实现家族利益的最大化,对企业具有强烈的认同感,因而目标明确统一,凝聚力强。

当然,家族契约的作用也是因家族而异的。如果家族的成

员不团结,对家族没有奉献精神 and 忠诚感,或者家族成员间的矛盾发展到不可调和的地步时,家族契约就无法发挥积极的作用。这种情况下,家族和企业的结合就会导致家族企业长不大,甚至于有的夭折了,有的转向公众公司等其他企业形式。这也就是人们常说的“成也家族、败也家族”。其实,家族企业的夭折和转化,和其他企业的消亡一样,都是正常现象。

家族企业是继续保持原有形式还是向非家族化转变,是企业对自身优劣势进行对比后的选择。一个家族企业的有效必须同时满足以下两个条件:一是采取家族企业形式的收益大于成本,二是家族成为企业发展的推动力,有利于促进企业的发展。如果以上两个条件同时具备,就说明该家族企业是有效率的,如果不是同时具备以上两个条件,就说明该家族企业是非效率的,应该向非家族企业转化。从总体上来说,保留下来的家族企业本身就说明是有效率的。

第二节 摇家族企业的定义与分类

一、家族企业的定义

概念是科学研究的基础,弄清楚家族企业的含义,是开展家族企业研究的前提条件。

尽管家族企业是一种普遍的企业形式,但是学术界对于家族企业的含义没有一个统一的认识。悦泉(2002)、魏家齐(2002)、曹德骏(2004)、吴继忠(2004)、白石(2004)通过对国外文献的分析,归纳出了四种家族企业的定义。而且,正如曹德骏(2004)所指出的,目前还没有一个能被广泛接受的家族企业的定义(曹德骏,2004)。曹德骏(2004)、吴继忠(2004)、白石(2004)都曾对国内关于家族企业的定义与分类作过归纳。

国内外对于家族企业含义的界定大致可以分为三大类：第一类是从经营权的角度来定义家族企业，第二类是从文化的角度来定义家族企业，第三类是从所有权和经营权相结合的角度来定义家族企业。下面，我们分别对这三类定义进行评析：

关于从经营权角度定义家族企业

从经营权的角度来定义家族企业的并不太多，典型的有两位。一位是美国哈佛大学唐纳利（Donaldson）教授，他认为，同一家族至少有两代参与这家公司的经营管理，并且这两代衔接的结果，使公司的政策和家族的利益与目标有相互影响的关系，且满足七个条件中的某一个或数个条件，即可构成家族企业。这七个条件是：①家族成员以他与公司的关系决定个人一生的事业；②家族成员在公司的职务影响他在家族中的地位；③家族成员以超乎财务的理由，认为其有责任持有这家公司的股票；④虽然家族成员未正式参与公司的管理，但他的行为却代表这家公司的信誉；⑤公司与家族的整体价值合而为一；⑥现任或前任董事长或经理的妻子或儿子位居董事；⑦家族关系为决定继承经营管理权的关系。^①

另一位是国内学者孙治本，他（孙治本）认为，家族企业以经营权为核心。当一个家族或数个具有紧密联系的家族直接或间接掌握一个企业的经营权时，这个企业就是家族企业。

以上两位学者从经营权的角度来定义家族企业，肯定有其特定的条件。但是，笔者认为，如果一般地以经营权来定义家族企业，则不妥。因为经营权是受所有者委托而产生的代理权力，拥有经营权不一定就拥有所有权。而只有拥有所有权，所有者才会真正地关心企业。在两权不统一的情况下，代理问题往往难以避免。所以，一个家族或数个具有紧密联系的家族仅仅直

^① 转引自郭跃进主编《家族企业经营管理》，经济管理出版社 2004 年版，第 36 页。

接或间接掌握企业的经营权,并不能说明该家族就拥有企业,更不能说明经营者对企业具有无私奉献精神和强烈的认同感。也就是说,家族只经营而不所有的企业不具备家族企业的核心和灵魂。比如,目前中国的国有企业在改革过程中,有一部分出现家族化经营的倾向。但是,这种家族化的经营往往不是为企业奉献,而是从企业索取,损公肥私。这类企业显然不是家族企业。

关于从文化的角度定义家族企业

从文化的角度来定义家族企业的不多见。姚耀军、和丕禅(2004)提出,如果我们把文化伦理因素看作一种对价格极不灵敏的超长期契约,那么家族企业也是契约的集结。它是文化伦理契约与一般企业内部长期正式契约的集结。换句话说,家族企业是文化伦理契约与正式契约对交易的共同治理。而中国家族企业中的文化伦理契约所体现出的“特殊主义”文化特征正是识别中国家族企业的关键。

这个定义至少存在两个不足:第一,怎样认定文化伦理契约?其他企业是否存在文化伦理契约?如果存在的话,家族企业中的文化伦理契约与非家族企业中的文化伦理契约有什么区别?第二,家族企业中的文化伦理契约是以家族所有权为前提的,离开了家族所有,企业中的家族文化就成了无源之水、无本之木,失去了其生存的土壤。因此不能脱离所有权来空洞地谈论企业的文化伦理契约。总之,这种定义也没有抓住所有权这个根本,没有操作性和应用性。

关于从所有权和经营权相结合的角度定义家族企业

绝大多数学者是从所有权和经营权相结合的角度来定义家族企业的。我们对几种带代表性的、引用较多的定义进行逐一的述评:

美国著名企业史学家钱德勒(1985)关于家族企业的定义是:企业创始者及其最亲密的合伙人(和家族)一直掌有大部分

股权。他们与经理人员维持紧密的私人关系,且保留高层次管理的主要决策权,特别是在有关财务政策、资源分配和高阶人员的选拔方面。这个定义强调了家族企业的所有权和经营权为一个家族掌握这一最为重要的特征,是关于家族企业的经典性定义。但是这一定义也有明显的不足,这就是:忽略了家族企业在不同的发展阶段,家族对所有权和经营权的拥有状况是有很大的区别的。它的外延过小,没有把家族只拥有所有权,而不掌握或很少掌握经营权的企业包括进来。这一定义所指的更多是处于初期发展阶段的家族企业。

陈其南(1999)明确地把家族企业分为广义、中义、狭义三种。广义的家族企业指家族拥有控制性股权,能够在一定程度上影响企业的战略方向;中义的家族企业还要在上述条件之外加上创业者或其继承者经营公司;狭义的家族企业指创业家族有多人参与企业、直接干预企业日常经营活动,不止一个家族成员担任重要管理职位。他们指出,人们一般都是从广义家族企业定义来谈家族企业的。

台湾学者叶银华(1999)根据以前学者的研究,提出以家族持股比率与控制董事席位比率为标准来认定家族企业:(员)家族的持股比率大于临界控制持股比率;(圆)家族成员或二等亲^①以内之亲属担任董事长或总经理;(猿)家族成员或具三等亲以内之亲属担任公司董事席位超过公司全部董事席位的一半以上。凡符合(员)与(圆)或者(员)与(猿)条件者就是家族企业。这个定义对于高级组织形式(即股份公司)的家族企业是比较精确、而且实用的,从家族全部拥有两权到临界控制权,都是家族企业。但是,不适用于低级组织形式(即业主制、合伙制)的家族企业。因此,这一定义仍然有其局限性。

潘必胜(1995)认为当一个家族或数个具有紧密联盟关系

① 二等亲即为两代,三等亲即为三代。——笔者注

的家族拥有全部或部分所有权,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。他还根据家族关系渗入企业的程度及其关系类型,把家族企业分为三种类型:(员)所有权与经营权全为一个家族所掌握;(圆)掌握着不完全的所有权,却仍能掌握主要经营权;(猿)掌握部分所有权而基本不掌握经营权。这个定义对家族企业的三种分类比较恰当,差不多包含家族企业的所有外延了,但是它的解释部分比较复杂,而且对三种类型缺乏一个明确的称谓。

曹德骏(圆园园园)从所有权的归属、家族与企业的关系以及企业向家族后代的传承三个方面来界定家族企业,他给家族企业的定义是:家族企业是企业的所有权或所有权的控制权归属一个或数个家庭或家族所有,而且具有能将所有权或所有权的控制权合法传于后代的企业组织。这一定义的不足是语言过于繁琐。

郑海航、曾少军(圆园园圆)认为,家族企业是指由家族创业,并且这个家族成员对企业的财产所有权拥有主导作用,对经营决策权拥有重要影响的企业组织。他们进一步把家族企业划分为狭义和广义两种。狭义的家族企业是指一个家族创业并对企业拥有所有权、控制权和继承权的企业;广义的家族企业则是以狭义的家族企业为产权基础发展和扩大,甚至充分社会化了的现代企业。这一定义的不足是过于抽象,缺乏操作性。

李新春、张书军(圆园园缘)则用描述的方法指出,家族企业是一个包罗万象的概念,这其中包括大到几百亿美元的全球性经营运作的跨国公司如零售业巨头沃尔玛,也包括小到街边的夫妻店,既包括有几代家族传承历史的企业,也包括刚开业的家庭小作坊,既有很单纯的家族企业,几乎全部由家庭成员构成,也有家族成员几乎不掌握任何经营管理大权,而只是作为对公司有一定控制力的大股东,在董事会中行使一定的权力。

总的来看,国内学术界对于家族企业的定义及分类还没有

达成共识,人们用不同的标准来讨论和研究家族企业问题,居主导的看法仍然是从狭义上来理解家族企业,把家族企业等同于家族式管理,认为家族企业就是由家族所有,并且由家族经营的(广义家族企业是指家族全部或部分所有,不一定由家族经营)。这种对家族企业内涵的界定带来两个问题:一是因为概念的内涵和外延不同,因而缺乏共同的话语,无法与国际学术界就家族企业研究进行学术对话;二是妨碍人们对家族企业本质和规律的把握,不利于促进家族企业的健康发展以及家族企业治理的完善。

笔者认为,界定家族企业的定义,要抓住三个要素:

一是所有权状况。如上所述,企业是一组契约的集合,是投入要素的所有者之间规范和协调彼此利益的产物。但是,由于当事人的有限理性和机会主义,以及环境因素的不确定性和信息的不对称,双方缔结的契约是不完全的。那么,谁有权力决定契约未明确规定的事项呢?也就是说,谁拥有剩余索取权呢?由于资本要素的专用性超过其他要素的专用性,而且资本的沉淀成本、转换成本更大,因而承担的风险也更大。因此,应该让资本所有者来获取剩余索取权。实际上,法律意义上的企业形式(独资企业、合伙企业、有限责任公司、股份有限公司等)也是根据资本所有者的构成来划分的。界定家族企业同样要抓住所有权这一要素。

二是家族因素。家族企业的重要特征就是家族和企业的结合,家族利益和企业利益密不可分,家族成为企业发展的推动力。这也可以说是家族企业的核心和灵魂。当然,家族和个体是不同的,考虑家族因素就要求企业中至少要有两个以上的家族成员。

三是注意定义的普适性。从国外对于家族企业一词的使用来看,实际上,其含义是很宽泛的。美国学者克林·盖尔西克(克林·盖尔西克)指出:“世界范围内愿意以上的企业归属于家

族企业,其中既有著名的**辛奉源**和诚信投资公司,也有独守一隅的小杂货店。”^①中**辛奉源**和诚信投资公司就是广义上的家族企业。**1997**年**1**月,美国《家族企业》杂志公布了全球最大**100**家家族企业的排行榜,名列前三名的是国人耳熟能详的沃尔玛、福特、三星。从法定组织形式上看,这几个企业都是典型的现代公司制企业。此外,排名第**100**位的日本伊藤洋华堂公司,其创始者伊藤家族只拥有**15%**的股份,且不掌握企业的经营权。^②从中可以看出,该杂志对家族企业的界定是相当宽泛的,它不管企业的所有制形式及管理形式如何,只要是家族对企业有重要影响的都看作是家族企业。再比如,日本的松下公司也是公认的家族企业,但是,松下家族的股本只占大约**15%**。^③

根据以上分析,笔者认为,家族企业是指一个或两个家族中有两个以上(含两个)同一代的人或者两代以上(含两代)的人拥有对企业的全部或部分所有权的企业。

这样定义家族企业,至少有两方面的益处:

第一,家族企业的外延最宽,涵盖了所有的家族企业,不仅包括实行家族式管理的家族企业,还包括家族只拥有部分股权、建立了现代企业制度的大企业。这种定义与国际上公认的广义家族企业的外延是一致的。

第二,这个定义不仅简明扼要,而且抓住了企业最核心的部分,即所有权。拥有了所有权,就有了对企业的控制权。

本书就是以这种广义家族企业为研究对象的。

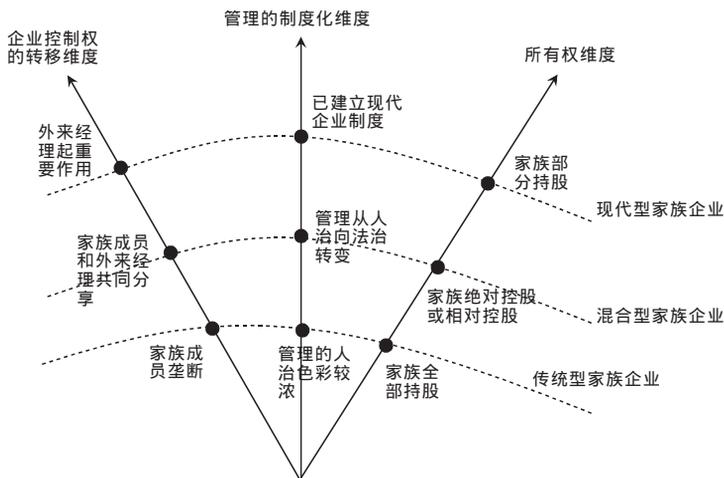
^① [美]克林·盖尔西克:《家族企业的繁衍——家族企业的生命周期》,经济日报出版社**1998**年版,第**1**页。

^② 来源:转引自姜业庆《走出家族企业不能一概而论》,《中国经济时报》**1997**年**1**月**1**日,第**10**版。

^③ 姜业庆:“走出家族企业不能一概而论”,《中国经济时报》**1997**年**1**月**1**日,第**10**版。

二、家族企业的分类

家族企业是个宽泛的概念,有必要进一步进行分类。根据家族参与企业活动程度的不同,又可以把家族企业划分为不同的类型(如图猿原所示)。划分家族企业不同类型的标准有三



56

图猿原 不同类型家族企业的划分标准、特征

个(这三个标准就是家族参与企业活动的主要方面):一是家族拥有企业股权的状况。二是企业控制权从企业主及其家族成员手中向非家族的外来经理人员转移的程度。而且,正如王宣喻、瞿绍发、李怀祖(图猿原)所指出,这种控制权一定是实际控制权,即能够掌握和控制企业有关经营管理方面的关键信息以及对资源使用拥有决策权。如果外来的经理人员不能获得与该岗位职责相匹配的信息权和决策权等控制权,那么,即使企业的所有部门包括总经理职位都向外来人员开放,企业在形态上变成了公众公司(如股权高度分散化、上市等),仍不能说企业的控制权掌握在外来经理手中;三是企业管理的制度化程度,即企业是否建立了现代企业制度,是“人治”还是“法治”?以上三个因素中,企业管理

的制度化程度是最关键的指标。因为家族掌握控制权和股权的程度如何,都会在企业管理的制度化上反映出来。家族掌握的控制权和股权越少,企业管理的制度化程度就会越高。

根据以上标准,家族企业从初级到高级依次可分为传统型家族企业、混合型家族企业和现代型家族企业。它们的特征分别是:

■传统型家族企业:家族完全以血缘关系对企业实行全面控制,该家族拥有企业的全部所有权和主要经营权,企业人治色彩较浓。

■混合型家族企业:家族对企业起主要控制作用,同时企业吸收了家族以外的所有者,或者部分高层管理岗位上聘请了外来职业经理人,企业管理处于从人治向法治的过渡。

■现代型家族企业:企业无论是在法律上还是在实际运作上完全符合现代公司规范,外来职业经理人在高层管理岗位上占据了重要地位,家族只拥有部分股权,但是家族凭借着这部分股权可以影响甚至左右企业的决策,从而在关键时刻实现对企业的控制。

三、不同类型家族企业之间的关系

传统型家族企业、混合型家族企业和现代型家族企业三者之间是密切联系的,其关系表现为两个方面:

一是各有其适用范围、长期共存。家族选择何种类型的家族企业形式取决于家族内部管理资源状况、企业对资金的需求状况以及企业规模状况。这三者共同决定了家族对不同家族企业形式的选择。当家族内部成员的管理能力足以应付生产的需要,企业资金充裕,规模也不大,凭家族的影响力和经验完全可以驾驭时,企业就可以采取传统型家族企业形式。如果以上条件不完全具备,就应该采取混合型家族企业或现代型家族企业形式。

家族状况和企业状况是千差万别的。而且有关研究表明,小企业始终占大多数,大中型企业只是少数。只要采取某种家族企业形式,能够使家族企业的收益最大化,使家族成为企业发展的推动力,这种家族企业形式就是最适宜该企业的。与企业 and 家族状况相适应,家族企业的三种类型都有其特定的优势,各有其适用范围、将长期并存,不存在哪个先进、哪个落后的问题;也不存在某类家族企业形式整体上向其他类型的家族企业形式或非家族企业转化的问题。

二是它们表明了家族企业从初级到高级的三个不同发展程度。传统家族企业、混合家族企业和现代家族企业三者依次在形式上越来越远离家族,越来越接近规范的现代公司制企业。但是实质上,任何一种类型的家族企业都没有脱离、也离不开家族对企业的影响,家族仍然是企业发展的推动力,是企业治理的重要影响力量。只不过是和前者相比,后者扬长避短,把家族的优势和规范的现代公司制企业的优势有机地结合在一起了,使企业更加适应规模做大的需要。所以说,传统家族企业、混合家族企业和现代家族企业是家族企业从初级到高级的三个不同发展阶段。传统家族企业是较低级的家族企业形式,混合家族企业是中级的家族企业形式,现代家族企业是较高级的家族企业形式。

至于家族企业从低级形式向高级形式的演变,这完全是企业自主选择的结果,是企业家的事情。就影响因素而言,有企业内部因素和外部因素的共同影响。内部因素中起根本作用的还是企业主对企业收益最大化的考虑,在形式上表现为家族参与企业活动程度的变化,即股权对外开放程度、管理岗位对外开放程度、企业制度化建设的程度。外部因素是指企业所处的外部环境,这主要靠政府及社会管理部门来推动。关于这方面的论述,可参见第八章第二节“完善家族企业治理的政策建议”,在此不再赘述。

第三节 中外家族企业发展概况

一、外国家族企业发展概况

从总体上讲,家族企业是世界上一一种最普遍的企业形式。具体地看,在美国,约80%以上的企业是家族企业,这些企业为美国创造了约70%的工作机会、约60%以上的国内生产总值。此外上市公司的近80%是家族企业。^① 1995年《财富》杂志评出了美国缘100家最大的企业,被家族控制的就达 60%之多。排在第 1位的埃克森、第 20位的沃尔玛、第 30位的福特都是家族企业。除此之外,赫赫有名的 摩根财团、波音公司、惠普公司、摩托罗拉、杜邦公司、迪斯尼、洛克菲勒、梅隆集团等都是家族企业。^②

而且,据美国麦肯锡咨询公司研究表明,美国约有 70%的家族企业传承到第 3代,有近 50%的家族企业可以传承到第 4代,有 10%的家族企业能够传承到第 5代,有些甚至世代相传。而美国新创立的其他各类企业,在 3年后仍存在的却只有 10%。相比之下,家族企业的生命力更强一些。^③

在欧洲,家族企业同样是十分普遍的。意大利的家族企业占全部企业的 80%,瑞典为 70%,西班牙为 60%,英国为 50%。在英国最大的 100家公司中有 80%是家族企业,在法国最大的

① 闻岳春:“上市家族企业治理策略分析”,《中国证券报》1995年 8月 10日,第 10版。

② [美]《财富》1995年第 10期,第 10页。

③ 转引自严筱燕:“发达国家家族企业是如何管理的”,《今日浙江》1995年第 10期。

国家公司中有缘家是家族企业,在德国最大的员家公司中有源家是家族企业。就整个欧盟来说,家族企业占全部企业总数的愿家,占员家和就业人口的透家。①

在亚洲,世界银行用最大的员个、缘个、员个和员个家族所拥有的市价总值的方法计算后得出结论:东亚是全球家族控股最严重的地区。在菲律宾和印尼,最大的一个家族分别控制了本国市价总值的约员家,两国最大的员个家族分别控制了本国市价总值的一半。在泰国和香港,缘个最大家族分别控制了约愿家的本国市价总值。至于韩国、马来西亚和新加坡,十大家族也分别操控了本国市价总值的约员家。②

家族企业的经营效率同样是可观的。研究表明,美国和英国的家族企业比非家族企业的平均赢利水平分别高出愿家和猿家。③据美国《商业周刊》统计,标准普尔缘家公司中员家是家族企业,其股东年平均回报率是员家,而非家族企业的股东年平均回报率是员家;家族企业的平均资产回报率是缘家,非家族企业的是源家。而年营业收入和利润增长率,家族企业也超过非家族企业。④

二、中国家族企业发展概况

中国近代意义上的家族企业产生于员世纪苑年代,后来经历了几个不同的发展阶段。新中国建立后,由于意识形态的原因,中国家族企业的发展历史曾经中断过。员世纪愿年代

①③ 摇顾冰:“家族企业发展与公司治理”,《澳表:转增增爱案理网援精包囊土员由源援家援

② 闻岳春:“上市家族企业治理策略分析”,《中国证券报》员年猿月猿日,第愿版。

④ 转引自许金晶:“郭凡生:家族企业的出路在于社会化”,《第一财经日报》员年猿月猿日,第愿版。

以后,家族企业才重新产生,到目前为止,只有 100 多年的历史。而且,我国理论界和相关管理部门对家族企业存在着一些不尽正确的看法,对家族企业的合理性不加分,简单地将它宣判为低效率和不合理的。

对于这种倾向,李新春(1998)敏锐地指出,中国经济学者对家族制度研究的漠视是令人惊异的。在缺乏对家族制度深入了解的情况下,对中国经济特别是企业组织的发展将是难以准确把握的。潘必胜(1998)更是深刻地分析道:对于家族企业的深恶痛绝可以说是当代中国一个独特的心理和社会现象。目前中国社会对于家族企业的责难除了近代企业发展史留下的阴影外(即指近代家族企业在市场法制不完备的情况下,通过社会网络与行政力量的勾结,将行政力量引入企业经营,结果形成官僚家族企业,由此使公开、公平、公正的市场经济体制不可能建立起来,官僚家族控制了国有企业的主要经营权和部分所有权,使内部人控制无法遏制,并对民营经济以及整个国家政治的健康发展造成了多方面损害),还有意识形态的原因。正如若干年前对于市场经济的责难一样,是出于一个预设的意识形态框框。

受以上诸多因素的共同影响,目前,中国对家族企业的发展情况缺乏一个权威的统计。前文已述,张厚义教授关于中国私营企业中约 1/3 为家族企业的提法得到了学术界的普遍认同,并且广为引用。但是,笔者认为,学术界对于中国家族企业户数的判断仍存在着误区。众所周知,新中国成立到改革开放以前,中国是不允许非公有制经济存在的。非公有制经济存在的合法性有一个发展过程。1978 年,国家为安置城镇无业人员、返城知青和就地转移农村剩余劳动力,允许城镇恢复和发展一部分个体经济。但是这时仍不允许私营经济存在。实际上个体工商户也是一种企业性质的组织,只不过是雇工人数偏少而已。这时的个体工商户就是私营企业的另一种表现形式,或者说这一

时期的家族企业全部采取了个体工商户的存在形式。1988年9月通过的《宪法》修正条款才正式允许私营经济在法律规定的范围内存在和发展。从此以后,个体工商户和私营企业就成为非公有制经济的两种主要表现形式。也就是说,个体工商户同样应看作私营企业的一种形式。

截止到1999年底,我国共有个体工商户1.9亿户,私营企业1.5亿户,个体私营企业从业人员1.6亿人,提供的就业岗位占全国城镇就业人口的1/3。1999年我国个体私营企业创造的国内生产总值达1.2万亿元,占全国GDP的1/3。^①1999年,我国私营企业中有限责任公司达1.5万户,股份有限公司为1.5万户。^②把张厚义关于中国私营企业中1/3为家族企业的判断应用于上述结论,可以大致描述出我国家族企业的发展状况:截止到1999年底,我国共有家族企业1.5万户,其中公司制家族企业1.5万户。我国家族企业的从业人员达1.6亿人,提供的就业岗位占全国城镇就业人口的1/3;1999年家族企业创造的国内生产总值为1.2万亿元,占全国GDP的1/3。

而且,我国家族企业的竞争力是很强的。在中国社会科学院刘迎秋研究员等人评定的1999年中国民营企业100强中,家族(控股)企业有100家,占100%。^③另据中国社会科学院民营企业竞争力研究课题组的研究表明,在企业竞争力指数最高

① 根据国家工商总局办公厅统计处:“全国个体私营经济发展基本情况”(《中国工商管理研究》1999年第1期)和国家统计局:《中华人民共和国1999年国民经济和社会发展统计公报》的资料整理、计算所得。

② 国家工商总局办公厅统计处:“全国个体私营经济发展基本情况”,《中国工商管理研究》1999年第1期。

③ 刘迎秋、黄少卿、刘艳红:“1999年中国民营企业竞争力100强分析报告”,《中国工业经济》1999年第1期,第12页。

的企业中,家族企业所占比重是最高的;而竞争力指数为 1.0~1.5 和 1.5~2.0 之间的企业中,也是家族企业所占比重较高。^①

^① 中国社会科学院民营企业竞争力研究课题组：“中国民营企业竞争力：现状、逻辑、机理与对策”，《经济学动态》2004年第 1 期，第 10 页。

第四章

家族治理模式分析

摇摇家族治理模式是经济学意义上企业(公司)治理的一种类型。如前所述,学术界对企业治理有狭义和广义两种解释。狭义的企业治理是指所有者、主要是股东对经营者的监督与制衡机制,即通过一种制度安排,来合理地配置所有者与经营者之间的权利与责任关系。治理的目标是保证股东利益的最大化,防止经营者对所有者利益的背离。其主要特点是通过股东大会、董事会、监事会及管理层所构成的公司治理结构的内部治理。广义的企业治理是指通过一套包括正式或非正式的、内部的或外部的制度或机制来协调企业与所有利害关系者——包括股东、债权人、供应商、雇员、政府和社区等——之间的利益关系,以保证企业决策的科学化,从而最终维护企业各方面的利益。本书是从狭义企业治理的角度来探讨家族企业治理问题。

到目前为止,学术界往往把家族治理模式和英美模式、德日模式一起并称为世界上企业(公司)治理的三大模式。本章将从家族企业的含义和分类出发,对家族治理模式的含义、地位、特征及分类进行全新的解释。

第一节 摇家族治理模式的含义、特征与分类

摇摇综观我国学术界对于家族企业治理模式的研究,笔者认为存在三个不足:

一是家族治理模式的外延过窄。对于家族治理模式的定义,学术界没有过多的论述,只有李维安、武立东曾明确地给家族治理模式下过定义,即:“家族治理模式是指企业所有权与经营权没有实现分离,企业与家族合一,企业的主要控制权在家族成员中配置的一种治理模式。”^①并且,他们揭示了家族治理模式的特征,在这种治理模式下,企业的所有权主要控制在由血缘、亲缘和姻缘为纽带组成的家族成员手中,主要经营管理权由家族成员把持,企业决策程序按家族程序进行。家族治理模式的具体特征主要有:^①企业所有权或股权主要由家族成员控制。^②企业主要经营管理权掌握在家族成员手中。^③企业决策家长化,企业的决策被纳入了家族内部序列,企业的重大决策如创办新企业、开拓新业务、人事任免、决定企业的接班人等都由家族中的家长同时又是企业的领袖一人做出,家族中其他成员做出的决策也必须得到家长的首肯。^④经营者激励约束双重化,经营者受到了来自家族利益和亲情的双重激励和约束。^⑤企业员工管理家庭化,家族企业不仅把儒家关于“和谐”和“泛爱众”的思想用于家族成员的团结上,而且还推广应用于对员工的管理上,在企业中创造和培育一种家庭式的氛围,使员工产生一种归属感和成就感。^⑥来自银行的外部监督弱,许多家族企业都涉足银行业。作为家族系列企业之一的银行与家族其他系列企业

^① 李维安、武立东:《公司治理教程》,上海人民出版社 2004 年版,第 204 页。

一样,都是实现家族利益的工具,因此,银行必须服从于家族的整体利益,为家族的其他系列企业服务。所以,属于家族的银行对同属于家族的系列企业基本上是软约束。^⑦政府对企业的发展有较大的制约。根据其定义与特征可以看出,这种家族治理模式只适用于狭义的家族企业,而不能涵盖所有的家族企业。实际上,家族治理模式的本质应该是家族成为企业治理系统中的一种影响力量。家族治理模式是和家族企业相对应的,它本应涵盖所有的家族企业。显然,学术界现有的家族治理模式的外延过窄。

二是对家族治理模式存在的普遍性认识模糊,学者李维安、武立东(2004)、郑德垵(2004)就仅仅把家族治理模式和东亚、东南亚国家联系在一起,并从东南亚和韩国家族企业的治理中得出家族治理模式的含义与特征,似乎其他地域就不存在家族企业和家族治理模式。这样就把西方国家家族企业的治理排除在家族治理模式之外,把家族治理模式仅仅当作传统家族企业或混合家族企业的治理模式。

三是不恰当地把家族治理模式和英美模式、德日模式一起并称为企业(公司)治理的三大模式。笔者认为,家族治理模式与外部控制主导型模式(英美模式)和内部控制主导型模式(德日模式)不属于同一个范畴。外部控制主导型模式(英美模式)和内部控制主导型模式(德日模式)是从宏观层面对一国(地区)企业治理总体特征的描述,二者是相互对应的。世界上所有国家和地区,其企业治理特征从宏观上不是表现为外部控制主导型模式,就是表现为内部控制主导型模式,二者必居其一,没有第三种选择。而家族治理模式侧重强调家族在企业治理中的影响和作用。它是从微观层面、从管理角度对单个企业治理特征的描述,与之对应的是公众式企业、公众式治理模式。家族治理模式既存在于以外部控制主导型为特征的国家(地区)中,也存在于以内部控制主导型为特征的国家(地区)中。只要是

家族企业,家族必然会成为企业治理系统中的一种影响力量,其治理从微观层面、从管理角度看必然表现为家族治理模式。

基于以上分析,笔者认为,家族治理模式是和家族企业相对应的,家族企业治理只能选择家族治理模式。与广义的家族企业定义相适应,也应该从广义的角度来定义家族治理模式。家族治理模式是指控股家族直接或间接掌握企业的控制权,家族成为企业治理系统中的重要影响力量的治理模式。

当然,家族企业治理远比非家族企业治理更为复杂。粗线条地看,它除了要处理好所有者和经营者的关系外,还要处理好家族和企业的关系。因而,家族治理模式具有如下源个一般特征:

第一,由一个家族凭借着所掌握的股份,形成对企业的控制权。

第二,企业控制权在家族内世代相传。

第三,职业经理在家族资本的监督和控制之下行使公司的经营权。

第四,家族成员的经营者激励约束双重化。如果经营者同时又是家族成员,就会受到来自家族利益和亲情的双重激励和约束。发扬光大先辈留下的事业、对作为企业股东的家族成员资产负保值增值的责任、维持家族成员的亲情、为子孙后代留下一份产业,是对他们的经营行为进行激励和约束的主要机制。

和传统家族企业、混合家族企业和现代家族企业相对应,家族治理模式也可以从初级到高级依次划分为传统家族治理模式、混合家族治理模式和现代家族治理模式。

第二节 摇摇传统家族治理模式

摇摇传统家族治理模式是指企业管理的制度化程度较低,而且职业经理人没有作为主要经营者参与企业经营管理的一种家族治理模式。传统家族治理模式除了具有家族治理模式的源个一般特征外,还具有如下源个独特的特征:

第一,股权高度集中在家族成员手中。

第二,企业管理的制度化程度低,基本上处于“人治”的阶段。

第三,家族成员掌握企业的主要经营权,即家族成员占据总经理、副总经理等主要高层管理职位。

第四,股东会、董事会、监事会流于形式,企业决策由家族中的家长同时又是企业领袖的人做出。家族中其他成员做出的决策也必须得到家长的首肯。

在传统家族治理模式中,即使有家族外的经理人员,也只存在于中层管理岗位上。因此,传统家族治理模式所要解决的核心问题主要是家族和企业的关系,以及董事长、总经理或企业主与中下级经理人员的委托代理问题。

第三节 摇摇混合家族治理模式

摇摇混合家族治理模式是指企业管理介于“人治”和“法治”之间,职业经理人和家族成员共同分享家族企业经营权的一种家族治理模式。混合家族治理模式除了具有家族治理模式的源个一般特征外,还具有如下源个独特的特征:

第一,家族对企业绝对或相对控股,外人股东对家族股权有一定的牵制作用。

第二,企业管理处于由“人治”向“法治”的过渡,一方面按现代企业制度的要求建立了规范的制度,但另一方面制度的执行不规范。

第三,实行折中治理,由职业经理和家族成员共同分享总经理、副总经理等高层管理职位,家族成员占有不少于一半的高层职位。

第四,股东大会的权力很大,事无巨细往往都拿到股东大会上去讨论,而且股东大会具有最终的决定权,董事会和监事会的作用有限。

混合家族治理模式所要解决的问题是最复杂的,主要有两个:一是家族和企业的关系,二是股东会与董事会之间、董事会与总经理及高层经理之间的委托代理问题。

第四节 现代家族治理模式

现代家族治理模式是指企业基本建立了现代企业制度,而且外来职业经理在企业控制权中起重要作用的一种家族治理模式。我国一些上市的家族企业和西方发达国家那些著名的大型家族企业,如沃尔玛、福特、杜邦等,实行的就是现代家族治理模式。

现代家族治理模式除了具有家族治理模式的源个一般特征外,还具有如下源个独特的特征:

第一,企业不仅建立了现代企业制度,而且管理规范,严格按照现代企业制度的要求运作。

第二,控股家族虽然在企业治理中的影响举足轻重,但是企业的日常经营管理权主要掌握在外来的职业经理人手中。外来

的职业经理人至少占有不少于一半的高层管理职位。

第三,股权多元化,但家族成员的股份仍然占绝对或相对优势。

第四,股东会、董事会、监事会的运作比较规范,其成员均已多元化。

现代家族治理模式所要解决的主要问题是股东会与董事会之间、董事会与总经理及高层经理之间的委托代理问题,其次还有家族和企业的关系问题。

第五节 摇不同类型家族治理模式之间的关系

摇摇传统家族治理模式、混合家族治理模式和现代家族治理模式三者之间的关系与传统家族企业、混合家族企业和现代家族企业三者之间的关系是同一的。为了阅读的方便,在此再次叙述如下。其关系表现为两个方面:

一是各有其适用范围、长期共存。家族企业选择何种类型的家族治理模式取决于家族内部管理资源状况、企业对资金的需求状况以及企业规模状况。这三者共同决定了家族企业对不同家族治理模式形式的选择。当家族内部成员的管理能力足以应付生产的需要,企业资金充裕,规模也不大,凭家族的影响力和经验完全可以驾驭时,企业就可以采取传统家族治理模式。如果以上条件不完全具备,就应该采取混合家族治理模式或现代家族治理模式。

家族状况和企业状况是千差万别的。而且有关研究表明,小企业始终占大多数,大中型企业只是少数。只要采取某种家族治理模式,能够使家族企业的收益最大化,使家族成为企业发展的推动力,这种家族治理模式就是最适宜该企业的。与企业 and 家族状况相适应,家族治理模式的三种类型各有其适用范围、

将长期并存,不存在哪个先进、哪个落后的问题;也不存在某类家族治理模式整体上向其他类型的家族治理模式或非家族治理模式转化的问题。

二是它们表明了家族治理模式从初级到高级的三个不同发展程度。传统家族治理模式、混合家族治理模式和现代家族治理模式三者依次在形式上越来越远离家族,越来越接近规范的现代公司制企业。但是实质上,任何一种类型的家族治理模式都没有脱离、也离不开家族对企业的影响,家族仍然是企业发展的推动力,是企业治理的重要影响力量。只不过是和前者相比,后者扬长避短,把家族的优势和规范的现代公司制企业的优势有机地结合在一起了,使企业更加适应规模做大的需要。所以说,传统家族治理模式、混合家族治理模式和现代家族治理模式是家族治理模式从初级到高级的三个不同发展阶段。传统家族治理模式是较低级的家族治理模式,混合家族治理模式是中级的家族治理模式,现代家族治理模式是较高级的家族治理模式。

至于家族治理模式从低级形式向高级形式的演变,这完全是企业自主选择的结果,是企业家的事。当然,就影响因素而言,有企业内部因素和外部因素的共同影响。内部因素中起根本作用的还是企业主对企业收益最大化的考虑,在形式上表现为家族参与企业活动程度的变化,即股权对外开放程度、管理岗位对外开放程度、企业制度化建设的程度。外部因素是指企业所处的外部环境,这主要靠政府及社会管理部门来推动。关于这方面的论述,可参见第八章第二节“完善家族企业治理的政策建议”,在此不再赘述。

本书在中国家族企业治理分析部分(第七、第八章)将按照家族企业和家族治理模式的不同类型来进行分析。

第五章

中国私营企业治理模式的实证分析

摇摇中国私营企业治理的总体状况如何?居主导的治理模式是什么?对这些问题的认识,决定着本书的研究意义。本章将首先对中国内地私营企业治理状况作一个总体的实证分析,初步形成对我国内地私营企业治理模式的基本判断。考虑到大陆私营企业发展历史不算长,大多数仍处在创业者经营的阶段,据此判断大陆私营企业居主导的治理模式,唯恐缺乏足够的说服力。因此,本章在第二部分还将对我国港台企业的治理状况也进行系统的实证分析。因为影响企业治理的因素主要是外在的制度环境,而港台企业和中国内地私营企业所处的外在制度环境有着许多相似之处:首先,他们都是自发的企业组织形式;其次,港台在政治法律观念、文化传统上与大陆同根同源,一脉相承。所不同的是,他们的市场经济发展更为充分。香港有 40 多年的市场经济发展历史,台湾也有 30 多年的“独立”发展市场经济的历史。此外,港台企业组织发育得比较充分,处于成熟的企业发展阶段。通过把港台企业的治理特征与中国内地私营企业治理特征相对比,试图为推断内地私营企业居主导地位的治理模式提供一些启示。

由于调查的难度,笔者无法对全国的私营企业直接作总体或抽样调查,因此,本章研究依据的资料,主要是借鉴学术界在全国范围内取得的关于私营企业的调查和分析数据:

① 中国私营企业治理结构研究课题组”撰写的《私营企业治理结构问卷调查的数据与分析》^①。该课题由中国社会科学院社会学研究所张厚义教授负责,于 1998 年 9 月在全国选择了 100 家机构设置较为规范、规模较大的私营企业进行调查访谈,这些企业的平均总资产为 1000 万元,而且其中有 10 家企业是从国有企业、集体企业、外资企业转变来的。该调查能够比较典型地反映中国规模型私营企业的治理状况。

② 中国私营企业研究课题组”撰写的《1994 年中国私营企业调查报告》^②。该课题组由中央统战部、全国工商联、中国民(私)营经济研究会发起,于 1994 年 9 月在中国内地 16 个省、自治区、直辖市(以及新疆生产建设兵团)对私营企业进行了第五次抽样调查,调查统计计时点统一规定为 1994 年 8 月 31 日,共取得有效问卷 1000 份,有效问卷数约占 1994 年底全国私营企业总数的 1/10。其调查成果即为《1994 年中国私营企业调查报告》。此前,该课题组已于 1992 年、1993 年、1994 年分别进行了 3 次大规模的全国私营企业抽样调查,取得了大量的数据。在《1994 年中国私营企业调查报告》中也反映了一些前 3 次调查取得的数据。本章一并采用,不另行加注。

③ 中国私营企业研究课题组”撰写的《1995 年中国私营企业调查报告》^③。该课题组由中央统战部、全国工商联、中国民(私)营经济研究会发起,于 1995 年在中国内地 16 个省、自治

① 载于张厚义等主编:《中国私营企业发展报告 1998》,社会科学文献出版社 1998 年版,第 151—152 页。

② 载于《中华工商时报》1994 年 9 月 15 日第 1 版。

③ 载于《中华工商时报》1995 年 9 月 15 日第 1 版。

区、直辖市(以及新疆生产建设兵团)对私营企业进行了第六次抽样调查,调查统计时点统一规定为 2004年 8月 31日,共取得有效问卷 14700份,有效问卷数约占 2004年底全国私营企业总数的 1/5。其调查成果即为《2004年中国私营企业调查报告》。

本章从股权结构与资本结构、所有权和经营权的分离状况、组织机构设置与运行机制、经营管理人员的来源等方面对企业的治理模式进行分析,这几个方面涵盖了企业治理的主要内容。

第一节 中国私营企业治理的状况

一、股权结构与资本结构

股权结构与资本结构是决定企业管理与经营模式的基础因素,对企业的管理和控制产生着很大的影响。

《私营企业治理结构问卷调查的数据与分析》(见表 2-1)清楚地表明了我国私营企业产权分布状况:其中企业主个人所占比例高达 70%左右,处于绝对控股的地位;加上同姓兄弟的 10%和异性兄弟的 10%,家族控股高达 90%,家族成员对企业的控制情形一目了然。

表 缘原摇《私营企业治理结构问卷调查的数据与分析》
关于私营企业内部股权构成

股东名称	所占股份	以何种情况投资入股
私人股东	猿缘豫	
摇其中 私人业主	远豫	资金
同姓兄弟(圆-猿人)	员豫	资金
异姓兄弟(圆-猿人)	猿豫	资金
技术人员	猿豫	赠送技术股
管理人员	猿豫	赠送管理股
其他人员	猿豫	集资入股
城乡集体股份	圆豫	资金或其他
其他法人股份	圆豫	其他
乡村、城镇政府	员豫	其他
海外投资股份	员豫	其他
其他	圆豫	其他

摇摇资料来源:中国私营企业治理结构研究课题组,《私营企业治理结构问卷调查的数据与分析》,载于张厚义等主编《中国私营企业发展报告(猿缘-猿苑年)》,社会科学文献出版社 圆园园圆年版,第 猿猿页。

另外,《圆园园圆年中国私营企业调查报告》提供的数据表明,猿怨年业主个人资本占企业资本总量的 愿豫,猿怨年为 愿豫,圆园年为 苑豫,同样显现出企业主个人一股独大的状况。

另外,笔者依据上市公司资讯网提供的资料,对上市公司圆园园原年年报公布的最终控制人的性质进行了统计,发现在内地上市的 猿猿家粤月股公司中,国有控股 怨家,外资控股 怨家,家族控股 猿家,集体控股 猿家,社会团体控股 员家,职工持股会控股 怨家。从中可以看出,在民营上市公司(包括家族控

股、集体控股、社会团体控股、职工持股会控股)中,家族企业的比例高达 81.7%。

关于私营企业的资本结构,《私营企业治理结构问卷调查的数据与分析》显示,在 1000 份有效问卷中,企业平均总资产规模为 1000 万元,企业银行借款的平均值为 100 万元,平均银行借款率为 10%。私营企业的负债率偏低,银行等金融部门在企业治理中可以发挥的作用很小。

总之,从股权结构和资本结构的情况可以看出,中国私营企业的所有权高度集中于控股家族手中,中小股东、证券市场和金融部门等外部机制难以对企业治理形成有效的监督力量。

二、所有权和经营权的分离状况

所有权和经营权的分离状况,是衡量公司治理特征的一个重要指标。

《1994 年中国私营企业调查报告》提供的数据为:1993 年、1994 年、1995 年企业主兼任总经理(厂长)的比例分别是 92.1%、92.5% 和 92.8%。从总的情况来看,中国私营企业中所有权和主要经营权基本上没有分离。

《私营企业治理结构问卷调查的数据与分析》表明,在 1000 份有效回答中,92.8% 家私营企业的董事长兼任总经理(见表 1-1),所占比例为 92.8%,说明大部分私营企业依然实行古典式的管理模式。

表 1-1 《私营企业治理结构问卷调查的数据与分析》
中董事长与总经理兼职比例

	频率	百分比
是	928	92.8%
否	72	7.2%

资料来源:中国私营企业治理结构研究课题组,《私营企业治理结构

《2004年中国私营企业调查报告》提供了几次调查所得的数据(见表 缘原),反映出的情况大体相似。

表 缘原 《2004年中国私营企业调查报告》提供的企业内部组织架构

	调查年度			
	猿猿猿	猿猿猿	猿猿猿	猿猿猿
股东大会	—	—	猿猿猿	猿猿猿
董事会	猿猿猿	猿猿猿	猿猿猿	猿猿猿
监事会	—	—	猿猿猿	猿猿猿

资料来源:中国私营企业研究课题组,《2004年中国私营企业调查报告》,载于《中华工商时报》猿猿猿年 猿月 猿日,第 缘版。

这些情况表明,私营企业设置股东会、董事会、监事会等治理机构的比例在不断提高,企业治理结构在向规范化方向发展。

尽管如此,正如郭朝先、陈斗仁(猿猿猿)认为,董事会从其职能来看至多是一个参谋机构,而不是一个决策机构,不少董事会其实只是企业主操纵的一个傀儡组织。监事会的人员构成也决定了它不能发挥应有的作用。因为私营企业往往模仿国有企业的做法,让职工担任监事。然而这些在企业里没有股份的职工怎么能担任起检查企业财务的职责呢?所以说监事会纯粹只是一个“摆设”。

猿决策方式

私营企业的决策方式一般有猿种:主要投资人决策、主要投资人和主要管理者共同决策、董事会共同决策。一般的,企业的规模越大,企业越倾向于分权,企业的董事会、股东大会等组织也比较健全,董事会等组织享有决策权的可能性增大,企业的决

策程序也比较科学。《1994年中国私营企业调查报告》提供的数据表明,尽管企业主个人独断专行的色彩有所减弱,但是企业主直接掌握管理权的状况没有发生实质性的变化(见表 缘原缘)。到 1994年,主要投资人(企业主)在重大经营决策和一般管理决定中单独做主的比例分别占到猿猿豫和猿猿豫。而且,董事会和其他管理人往往也由主要投资人的家族成员组成,他们的决策同样反映了投资人的利益。正如郭朝先、陈斗仁(1993)所指出,虽然不少私营企业有这样或那样的企业组织机构,但企业的真正经营决策权并不因为存在这些机构而受到很大的影响。

表 缘原缘 《1994年中国私营企业调查报告》提供的私营企业决策情况(单位:豫)

决策人	重大经营决策					一般管理决定				
	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫
主要投资人决定	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫
董事会决定	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫
主要投资人和其他管理人共同决定	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫
主要投资人和其他组织共同决定	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫
其他	—	—	—	猿猿豫	猿猿豫	—	—	猿猿豫	猿猿豫	猿猿豫

摇摇资料来源:中国私营企业研究课题组,《1994年中国私营企业调查报告》载于《中华工商时报》1994年 圆月 圆四日,第 缘版。

四、经营管理人员的来源

经营管理人员的来源渠道也是区别不同治理模式的一个重要特征。

私营企业经营管理人员的来源主要有三种：一是从社会上公开招聘，二是从本企业基层提拔，三是从董事长或总经理的家族成员及亲朋好友中选拔。《私营企业治理结构问卷调查的数据与分析》表明（见表 缘原），重视能力已成为私营企业选择经营管理人员的最基本的原则。在经营管理人员总数中，社会公开招聘占 源豫，从本企业基层提拔占 圆豫，二者累计达 苑豫。但是，不同职位管理人员的来源渠道又各有侧重。公开招聘人员从事的工作主要是三总师、销售主管和财务人员，因为这些职位需要高级的专业知识和技能，而这些知识和技能在企业内部是很难培养出来的。从本企业基层提拔的经营管理人员中，比例较高的是仓库管理人员和一般管理人员。这两个职位的特点：一是需要高度的信任感，需要对企业老板个人的忠诚和服从；二是需要对企业高度的责任感，是否掌握特殊的技能是次要的。这两个品行是需要长期考核才能得到认可的。而像总经理这样的核心管理岗位上的人员居第一位的来源还是企业主的家族成员及其亲朋好友，占 源豫。此外，副总经理岗位中也有 猿豫的来自企业主的家族成员及其亲朋好友，财务部门主管中的 圆豫也都来自企业主的家族成员及其亲朋好友。

而且，《私营企业治理结构问卷调查的数据与分析》所显示的企业主的家族成员及其亲朋好友占经营管理人员的比例是所有可见材料中最低的。这可能与本次问卷调查样本数的选择有关，其中有 猿家（占回答“企业前身性质”问题的 员家私营企业数的 圆豫）私营企业是由国有企业、集体企业和外资企业转化而来，这 猿家企业仍然带有某些非私营的特征。

表 缘原遥《私营企业治理结构问卷调查的数据与分析》
所显示的企业经营管理人员来源(单位:豫)

	社会公 开招聘	从本企业 基层提拔	家族 成员	董事长或 总经理的 亲朋好友	政府部 门委派	其他 来源	合计
管理人员总数	源猿园	圆猿猿源	员猿猿苑	愿猿怨	园猿缘	远猿员	员园
总经理	员	缘	源	猿	员	员	员
副总经理	圆猿猿猿	圆猿猿缘	圆猿猿猿	员猿猿缘	员猿猿	员猿猿源	员
三总师	缘猿猿园	圆愿猿怨	怨猿猿	缘猿猿	园猿怨	缘猿园	员
财务部门主管	源猿猿愿	圆原猿苑	员猿猿苑	员圆猿园	员猿猿	源猿苑	员
采购主管	猿猿猿缘	猿猿猿缘	员猿猿缘	远猿怨	园猿缘	源猿员	员
销售主管	源猿猿苑	猿猿猿园	员猿猿怨	猿猿怨	园猿远	源猿园	员
仓库主管	猿猿猿园	源猿猿园	员猿猿远	源猿园	员猿园	猿猿猿	员
一般管理人员	猿猿猿园	源猿猿源	怨猿猿	猿猿员	园猿苑	愿猿远	员

摇摇资料来源:中国私营企业治理结构研究课题组,《私营企业治理结构问卷调查的数据与分析》,载于张厚义等主编《中国私营企业发展报告(猿猿猿园)》,社会科学文献出版社 圆园园园年版,第 猿猿页。

总的来看,私营企业的全部经营管理岗位都向家族以外的人开放,但是,开放程度视管理岗位的重要性程度而有所差别,越是核心岗位,越是掌握在家族成员手中。

通过以上分析可知,中国私营企业的治理从整体上看呈现出如下两个特征:一是家族对企业绝对或相对控股,资本市场和证券市场对企业治理的影响十分有限;二是企业的主要决策权和所有权基本统一,高层经理主要来自于家族成员。以上特征表明,中国私营企业治理从模式上看属于家族治理模式。

一、股权结构

资料表明,港台企业的所有权结构是高度集中的,一般不与外人分享,表现出强烈的家族所有特色。不但中小企业是这样,大企业同样如此。云冠平、陈乔之的研究表明,香港的华人制造业公司 80%~90%都是由企业主管理。在香港的上市公司中, 50%的股份由一个股东或一个家族控制的公司达 70%以上, 30%的股份由一个股东或一个家族控制的公司达 50%以上, 10%的股份由一个股东或一个家族控制的公司达 30%以上。^① 在香港的两大家族企业集团中,李嘉诚家族持有长江实业 30%的股权,李兆基家族持有恒基地产的股权比率则更高,达到 70%以上。著名的家族企业集团还有郭炳湘的新鸿基集团、郑裕彤的新世界发展等。

据叶银华(1999)针对台湾股市的家族控股特性进行的分析,结果发现在 1000家上市公司中有 600家属于家族控股,家族控股公司占上市公司的比例高达 60%,家族持股比率平均为 60%左右。另外,据严奇峰(1998)的调查发现,在台湾 1000家大企业中,家族企业多达 700家,其余的多为国营企业和外资企业。例如,在台湾的两大家族企业集团中,蔡万霖家族持有国泰人寿股权的 60%,王永庆家族持有台塑公司股权的 70%。著名的家族企业还有吴东进的新光集团、林挺生的大同集团等。

^① 云冠平、陈乔之:《东南亚华人企业经营管理研究》,经济管理出版社 1999年版,第 100页。

二、所有权和经营权的分离状况

港台企业高度集中的股权结构导致企业经营权在家族内世代相传,企业的所有权和主要经营权没有分离。即使是成功地吸收了职业经理人的大型企业也很少有例外。作为企业主的继承人,年轻一代家族成员往往很早就被召进企业,担任要职,耳濡目染,以培训经营管理才能。香港巨商李嘉诚为交接班做了周密的安排,其两个儿子李泽钜和李泽楷早已出任其旗下两大上市公司即长江实业与和记黄埔的副董事长。台湾地区的大企业中有 80% 的董事长或总裁都让自己的后代作为直接接班人。例如,和信企业集团正式确定了两代薪尽火传的方针,其接班人框架为:叔—侄、堂兄—堂弟、叔—侄。董事长辜振甫退休时交棒给侄儿辜濂松,辜濂松交棒给堂弟、辜振甫的儿子辜启允,辜启允再交棒给侄儿,即辜濂松的儿子辜仲凉。这样做的目的,就是有计划地培养接班人,确保私营企业后继有人,企业长盛不衰。

三、组织机构设置及其运行机制

股东大会

香港企业的全体股东年度大会一般一年召开一次,且通常安排在每年的农历新年前召开,一些公司还将它安排在高级酒店或度假区。这种会议安排体现了传统上公司账目不过年的习惯,也有让股东过一个“肥年”的含义。一般来说正式会议仅有半天的时间,股东听听公司董事会的报告,审查一下综合损益账,或者听听大股东提议的新任董事的介绍,最后再听听董事会对近期业务发展的安排,就算结束了。香港企业戏称这种全体股东年度大会为公司的“年夜饭”。从表面上看,全体股东年度大会的议程是完整的,而且表现出股东对企业大事发表议论“人人平等”的气氛。但是,在全体股东年度大会上,股东行使

权力以少数服从多数为原则。股东在年度大会上的表决权由各股东的持票数决定,大股东拥有数量较多的持票数,实际上控制了股东大会的表决权。如果少数股东对表决不满,可以向其他股东或非股东转让股份,放弃其股权。不过,这种现象在香港华商企业中是很少出现的,小股东们通常会相信大股东的信誉,跟随大股东的决定。通常,由于小股东并不熟悉企业的内部运作,提出的有关意见和建议也不够深入,只能是作为董事会的参考,很难改变公司董事会为股东大会安排下的决策路径。可见,在股东大会上并不是人人平等的,分散的小股东几乎没有什么影响力。^①

■ 董事会

香港最大1000家上市公司的董事局过半数是由家族控制的。黄钰光(1999)的研究表明,台湾上市公司中,有65%的董事会有家族董事之存在,且不少公司的家族董事占董事会比例过半。叶银华(1998)发现,在台湾家族控股上市企业中,有50%的公司其最大家族成员担任董事席位比率超过一半。

从1995年开始,香港联交所要求上市公司必须要有两名独立董事,但这并不能从实质上淡化华人企业的家族控制色彩。香港学者何美欢批评道,由于控股股东的存在,针对董事会构成和功能的改革措施实在是搞错了方向。因为,外人参与私营企业董事会,其平衡意味远较参与决策的意义来得更大,他们能左右决策的力量以及行使监督的作用是有限的。

在港台企业中,董事长是公司领导人的象征,掌控公司的最高权力。董事长的人选由主要所有者(控股股东)自己或委托代表出任,控股股东通常都是心照不宣的董事长候选人。当控股股东由于某种原因不想或不能担任董事长时,通常会由控股

^① 此段转引自吴天清、梁育民、刘泽生:《香港华商企业管理》,三联书店(香港)有限公司1999年版,第127页。

股东提名,指定“某人”担任董事长。即使主要所有者不担任董事长,也通常会担任“名誉董事长”或“终身董事长”。即使在董事长与总经理分设的华人企业集团,董事长与经理层也不存在授权清晰的契约关系,仍然是董事长说了算,董事长往往亲自操刀,直接参与经营和管理,成为公司的关键核心人物。所以,华人企业的董事长不仅是公司的所有者,而且是公司的实际经营者,集决策权和管理权于一身。在华人私营企业中,由非所有者担任董事长的情况是极为少见的。

虽然香港公司法明确规定董事与董事长在董事会中的关系是平等的,但是按照惯例,董事长在两种情况下享有特权。^①一是当董事会讨论议题进行表决的结果赞成与反对双方的票数相等而无法决策时,董事长可以多投一票,这实际上等于董事长享有对董事会表决结果的最终决定权。二是董事会的集体决定如果与董事长的意志相悖,董事长有权动员召开股东大会,由股东大会来决策。这种差别体现了港台企业董事会还存在着浓厚的家长制管理模式,实际上是董事长操纵着董事会。

而且,港台华人企业董事会的作用实际上是形式主义的。华人企业较少召开甚至很少召开全体董事大会,而喜欢召开非正式的临时董事会议、常务董事会议,或执行董事茶餐会、公司董事与高级职员的茶餐会,甚至于董事长和董事一起打球或娱乐,通过这些渠道来沟通和交流。因此,这更加使华人企业董事会缺乏透明度,大多数股东甚至是大多数非主要董事,也不能通过董事会的正式渠道来了解董事会的经营决策,而必须通过私人交情来打探董事会的“内部消息”。

獯监事会

香港企业治理中没有监事会这一机构。台湾企业治理中的

^① 吴天清、梁育民、刘泽生:《香港华商企业管理》,三联书店(香港)有限公司,1993年版,第147页。

董事会包含了监察人(监事会)这一职位。台湾公司法规定,监察人为公司业务监督机关,主管公司会计与业务执行之监督。但是,监事会实际上起不了什么作用,据郭淑芬(1992)的研究发现,台湾上市公司中监察人与董事会成员或经理人员之间具有亲属关系者达 1/4 左右。

徐华(1992)也指出,华人公司的董事会和监事会虽然在形式上是存在的,但在实质上根本不起作用,要由企业控制人的子女、亲属、朋友和良好的商业合作伙伴组成的股东会、监事会,按照法定程序监控他们权益的总代理人(企业控制人)是不可想象的。

四、经营管理来源

港台企业的经理人员由两部分构成,一部分是家族成员,他们往往处于管理的核心,担任总经理、财务主管、营销主管、人事主管或其他高、中级管理职位。1992年评选出的 100 家最大华人企业中,董事长和总经理之间有亲属关系的占 1/4,只有 1/4 的企业雇佣没有亲属关系的专业经理人(云冠平、陈乔之,1994)。据郭淑芬(1992)的研究发现,台湾上市公司中董事长与总经理为同一人或有亲属关系者达 1/3 左右。比如,早期的永安集团十分重视公司的家族式管理,由郭乐、郭泉、郭葵、郭顺等郭家兄弟分别掌管着香港、上海、澳大利亚等地的永安分公司。又如有香港“牛仔裤大王”之称的杨剑,在开创旭日集团时,便是借助了家族兄弟的力量,杨氏 5 个兄弟分管企业的设计、业务、生产和财务等部门,以及下属的分公司。杨氏兄弟通力合作,使得公司在短短的 10 年内,由一间生产牛仔裤的制衣厂,发展到一家股票上市的集团式私营企业。

而且家族成员特别是主要所有者采取多重任职的方式,在集团内兼任多个公司的关键职位,对整个集团实行层层控制。比如,李嘉诚不仅是长江实业的董事局主席兼总经理,而且还兼

任和记黄埔和香港电灯等公司之主席。再如李兆基除担任恒基集团主席兼总经理外,还任恒基兆业有限公司主席兼总经理、恒基中国集团有限公司之主席兼总裁、香港中华煤气有限公司主席、香港小轮有限公司及美丽华酒店企业有限公司之董事。台湾第一大集团企业台塑集团的核心人物王永庆兄弟共担任了集团内 16 个公司的董事长、12 个公司的总经理。台湾第二大集团企业霖园集团创始人蔡万霖共担任了集团内 12 个公司的董事长。

另一部分是外来专业经理人员,他们中的大多数是担任一般经理人。事实上任何有规模的港台私营企业都有一定数量的非家族成员的经理人,特别是在一般经理人中,非家族专业人士占有多数。如果没有他们的辛勤工作,华人企业也不可能得到发展壮大。几乎所有知名的华人企业家都非常重视启用专业经理人,帮助自己创建和发展家族事业。但是,外来经理人员的使用不会损害港台企业家族管理的本质。正如英国《经济学家》杂志评论所指出:“许多大型华人企业虽然成功地吸收了职业经理,但是从不以削弱家族控制为代价。”^①某香港老板更直截了当地说道,我知道许多华人公司把自己的亲属放在非常关键的位置上,因为如果你是我的兄弟,你不可能带了我的钱逃走(雷丁,1988)。所以,严奇峰(1988)认为,纯粹的家族经营模式固然有其先天的限制,但完全委托专业经理人来经营也充满风险。

华人企业集团选聘外来经理的途径,主要是通过企业内部提拔的方式,不过也非常注意从外部以高薪引进有能力的专业经理人。但是,无论是内部提拔还是外部招聘,选聘专业经理人的渠道往往是非正式的,而非公开招聘,主要是通过私人关系进

^① 转引自云冠平、陈乔之:《东南亚华人企业经营管理研究》,经济管理出版社 1996 年版,第 167 页。

行的 ,或者讲究业缘和地缘。前面提到的早期的永安集团内各部门经理则大量启用家族的亲友、合伙人和同乡亲信。外界是这样来形容永安公司的家族式管理的 :在公司的部门经理会议上 ,大家都可以用中山话来交谈。

通过以上分析 ,我们看到 ,尽管香港和台湾的市场经济体制分别经过了 五六十多年和 缘七十多年的不间断发展、处于比较成熟的阶段 ,他们的企业也处于更高的生命周期阶段 ,但是 ,企业形式仍以家族企业为主 ,企业治理明显地表现出家族治理模式的特征。

中国私营企业选择家族治理模式的必然性

摇摇通过第五章的实证分析可知,不但中国大多数私营企业采取了家族企业和家族治理模式,而且市场经济体制较为成熟的香港和台湾,它们的大多数企业也采取了家族企业和家族治理模式。本章从理论上论证中国私营企业选择家族治理模式的必然性。本章中笔者首先提出关于影响私营企业选择治理模式的分析框架,即影响私营企业选择治理模式的制度环境,接着分析这些制度环境在中国的状况,然后揭示中国的制度环境影响私营企业选择治理模式的机理,最后得出结论:中国私营企业选择家族治理模式具有必然性。

第一节 摇摇影响私营企业选择治理模式的制度环境

摇摇学术界对企业治理作狭义和广义两种解释,本书取其狭义,即指合理配置所有者与经营者之间权利和责任的制度安排。从新制度经济学的角度来看待企业治理,就能更好地把握企业治理模式形成和发展的规律。新制度经济学认为,制度是一种规

则,是人们创造的、用以约束人们相互交流行为的框架。在诺斯(诺思,即罗纳德·科斯)看来,制度就是社会的博弈规则。制度又分为两类,一类是正式规则,即人们有意识创造的一系列政策法规以及由这一系列的规则构成的一种等级结构;另一类是非正式规则,即习俗惯例和文化。而且,非正式规则具有形成的自发性、发展的长期性、维持的非强制性和存在的独立性等特征,非正式规则对于制度作用发挥的影响是巨大的。正式规则只有在与非正式规则相容的情况下才能发挥作用。

把新制度经济学理论用之于企业治理,可以认为企业治理就是股东、董事、经理这些博弈参与者在正式约束和非正式约束等制度环境的框架内相互摩擦、冲突、平衡的过程。值得注意的是,对于股东、董事、经理来说,正式规则和非正式规则是外生变量,它们决定和制约着股东、董事、经理的策略选择。因此,一个国家企业治理模式的形成最终取决于这些国家的制度环境。笔者认为,决定所有者和经营者策略互动、影响私营企业选择治理模式的制度环境主要包括以下几个因素:

一、市场经济的发育程度

市场经济的发育程度首先影响信用制度的形成。信用是商品生产与交换以及货币流通发展到一定阶段的产物。在前市场经济时期和市场经济的初级阶段,由于诚信的成本高于无诚信的成本,无诚信的收益大于诚信的收益,出现大量的违约、失信、欺诈等现象,商业欺骗成为常见的事情,造成“劣币驱逐良币”的结果(夏伟东,1999)。

19世纪中期以来,资本主义市场经济和资本主义生产方式的逐步成熟,促进了资本主义信用制度,即制度信任的形成。恩格斯(恩格斯)指出:“现代政治经济学的规律之一(虽然通行的教科书里没有明确提出)就是:资本主义生产愈发展,它就愈不能采用作为它早期阶段的特征的那些琐碎的哄骗和欺诈手段

……的确,这些狡猾手腕在大市场上已经不合算了,哪里时间就是金钱,哪里商业道德必然发展到一定的水平,其所以如此,并不是出于伦理的狂热,而纯粹是为了不白费时间和劳动。”^①在恩格斯看来,资本主义信用制度的建立,资本主义商业道德的发展,资本主义大工业的“道德”化,这一切的根源都在于资本主义生产方式运动的目标,在于赚取更大的剩余价值和更多的金钱。不是道德决定经济,而是经济决定道德,信用、诚信和商业道德都因市场经济而必然产生和发展,其功能是为市场经济的有效运转提供服务。

而信任在经济学中是作为一种治理机制来定义的,企业成长受到所处社会的整体信任结构的影响(李新春, 2004)。良好的信用有利于降低合约的交易成本,延长委托—代理链条,拓展企业吸纳管理资源和资本的广度和深度。汪丁丁(2003)指出,信用是人与人之间大规模分工合作的基础,没有信用制度的支持,人类合作秩序的不断发展是不可能扩展到家族或血缘关系的支撑范围以外的。

市场经济的发育程度还影响到资本市场的发育水平。只有市场经济的充分发育,才能为资本市场的充分发育创造条件。如果市场机制、市场体系都不完善,就不可能有充分发育的资本市场。

二、社团的发育程度

按照我国《社会团体登记条例》(民政部)的解释,社团“是指公民自愿组成,为实现会员共同意愿,按照其章程开展活动的非营利性社会组织”。

社团是公民社会的组织载体和核心要素。帕特南(2002, 民政部)认为,社团能促进市民间的信任和合作:^①因为当大量的

^① 《马克思恩格斯全集》第49卷,人民出版社1985年版,第185页。

市民参与这些社团,市民之间有持续性的交往,就形成“重复博弈”之局,倾向考虑长远利益而非短期的好处;②互惠交换的规范必须在稳定和重复不断的交往中慢慢形成,社团能提供这样的环境;③社团提供沟通的媒介,特别是个别成员过往诚信表现的信息,将有助于人们选择合作伙伴,继而促进合作;④社团提供一种集体的记忆,将以往一些缔造公共物品的成功经验累积传递下来,有利于改进集体行动的策略。

在一个具有发达的社团组织的社会中,人们之间的沟通合作能扩展到更大的范围,企业中的委托—代理成本也更低。

三、法律制度状况

法律制度状况对企业选择治理模式的影响首先表现在对私人产权的保护方面。良好的法律制度能够有效地保护私人产权,促进公众踊跃购买企业股票,形成股权分散化的局面。当法律不能很好地保护私人产权时,企业对公众的融资就不畅,只能在家族内融资,并依靠家族内部的团结和联盟来保护自己的财产不受侵犯。

法律制度状况对企业选择治理模式的影响其次表现在对制度信任的生成上。法律作为一种公共品,带有强制性成分。法律如果对信任行为有强制性规定,并且对违约失信行为进行严厉惩罚的话,其威慑力会使人们不敢失信或者放心地相信他人。从本质上来说,人们之所以讲信任,是因为受到法规制度的制约,不敢做出违背制度的行为;人们之所以信任他人,也是因为相信这些社会机制的有效性。从执法的角度看,执法部门的严格执法、有法必依、违法必究、执法必严,本身就是制度化信任的重要组成部分。这并非偶然。最近的研究发现,如果司法独立度每上升一个点(共源点,员到源,且点数越高,独立度越高),社会信任度则上升愿豫。司法独立可以确保法律制度是公正的,审判是可预期的,从而保证了法律能有效地惩罚失信行为以

实现事后的帕累托最优。

四、民主的发展程度

民主是一种国家形态、一种阶级统治。民主在形式上意味着承认公民一律平等,承认大家都有决定国家制度和管理国家的平等权利。民主对企业选择治理模式的影响主要表现在民主能增进人们之间的合作,培养公民意识和公共精神。在专制社会,由于国家推行对社会的强控制制度,每个社会成员都被纳入一个封闭的体系,人们参与和影响社会公共事务的途径和渠道较少且不通畅,导致人们对公共事务和社会福利采取冷漠无视的态度,进而缺乏公民意识和公共精神,缺乏开放的合作意识,信任半径也往往局限于家庭、宗族、乡亲之类熟人圈子的小范围内,极难扩展到外界陌生人的更大范围中。相反,在民主开放的社会环境里,民主政治为人们提供了参与公共事务充分、良好的制度平台,人们参与和影响公共事务、社会重大政策和社会管理的途径和渠道较为充分、通畅,这就大大有助于人们不断扩大信任半径,培养和形成开放、合作、宽容的精神气质,确立并增强权利观念、平等观念、责任意识、规则意识和信用意识。

五、文化传统

文化是指由社会产生并世代相传的传统的全体,亦即指规范、价值及人类行为的准则,它包括每个社会排定世界秩序并使之可理解的独特方式(罗伯特·墨菲,1988)。法国学者维克多·埃尔(灾源)认为,文化的特点,一是铭刻在人们的内心;二是缓慢诞生,但每天都在获得新生力量并取代权威力量;三是能够维持人们的法律意识,激活已经疲软的法律或取代已经消亡的法律。

文化的形成是人们在既定生存环境中为增进效用水平而重复博弈的结果。经济和政治等因素就是影响这种博弈的自变

量。但是文化作为历史的积淀,一旦形成就具有相对的独立性,以巨大的反作用影响经济发展和社会进步。

文化传统对企业选择治理模式的影响主要表现在文化传统引导人们的价值观念,价值观念决定人们的行为目标。在盎格鲁—撒克逊文化中,个人主义是其价值观念的核心,整个社会尊重和保护个人权利,因此这些国家上市公司的股权高度分散,股东可以通过外部市场来监控经营者。在德国和日本,团队精神和集体主义是其文化价值观的核心,因此人们能够以大局为重,个人利益服从总体利益,公司的股权缺乏流动性,法人持股率较高,经营者阶层相对稳定,便于实施内部监控。东南亚国家是家族文化相当深厚的国家,人与人的关系甚至整个社会政治与经济活动更多地是由血缘亲族关系或其他私人关系方式维系的,这种文化特点导致公司治理表现为家族治理模式。

第二节 摇中国的制度环境状况

摇摇上述影响因素在中国的状况直接制约着中国企业对治理模式的选择,它们在中国的发展状况是:

一、市场经济不成熟

历史上我国商品交换比较发达,但是它还不是市场经济(吴承明,1998)。公元16世纪(即明朝嘉靖、万历年间),中国出现了从商品经济向市场经济转化的趋势。孤立地看,这时出现的徽商、晋商、陕西南商等大商帮即相当于马克思所说的“商人阶级”、希克斯(1954)所说的“专业商人”;同时,也有工场手工业出现,即过去我们强调的资本主义萌芽;在社会风气、社会群体组织上也有一定变化,但是这种转化终究没有成为气候。把这些商人和资本主义萌芽放到整个社会经济系统中来看,他

们与马克思所说的“纯商人”尚有一定差距,其社会影响太弱。而最重要的,是没有引起希克斯所说的“政治渗透”,在产权、商法、税制上毫无变化,仍然是完整的封建专制国家,没有商人权利,并坐失了海上和外贸的优势。

随着 18 世纪市场危机和大规模战争的到来,现代化萌芽销声匿迹。进入清代,尤其是康雍乾盛世,商业有很大发展,商帮资本由百万两级增至千万两级,市场扩大到边疆地区,市场一体化颇有成效。然而,愈是“盛世”,统治者愈趋保守,封建专制愈加强,启蒙思潮被扼杀。到 19 世纪,尽管市场大发展,却无任何制度性改革,反而不断出现禁海、靖边、闭关,康熙不景气、道光市场危机等逆流,嘉庆以后,长途贩运贸易实际上衰退了(刘烈龙, 1994)。

进入 20 世纪后,我国已有了现代化产业,口岸城市勃兴,并与国际市场接轨。然而,以抗日战争前而论,我国尚未转变为市场经济:一是占国民经济最大比重的农业仍然是传统的小农经济体制,商品率很低,新兴产业集中于纺织和食品业,尚未形成部门体系。这种二元经济的结构刚性和由此造成的低供需弹性,从根本上限制着市场调配资源的作用。二是从理论上,现代化市场被定义为“一个价格”,如两地的价格差等于运费,则属一个市场。19 年代的中国远未达到这个程度。而且许多产品和劳务价格受国际市场支配,与成本脱节。尤其农产品市场,实际上只是扩大了集贸市场,没有权威性的集中价格,即使有,辐射性也很弱。加上工农、城乡价格剪刀差,就进一步破坏了边际成本和收益的均衡。三是市场现代化是由人格交易向非人格交易的转变,这需要一系列的成文和不成文的法律,以明确产权、中立化规则、规范行为和执行罚则。市场经济必须是法制经济,这一点在当时并不存在。抗日战争爆发后,又出现向实体经济倾斜的逆流。

新中国成立之后,从 1953 年开始实行计划经济,人们工作

靠分配,生产靠计划,生活靠配给。在当时的体制下,市场没有了配置资源的功能,个体基本丧失了自主选择的权利,不存在交换,用不着算计。没有了交易的风险,也就根本不存在什么信任问题了。

我国真正有意识地向市场经济转变是改革开放以后,尤其是1992年中共十四大明确提出要建立社会主义市场经济体制。目前,社会主义市场经济体制已初步建立。但是,正如刘世锦(2004)所指出,这样的市场经济仍然是发育程度较低、不健全、不完善的市场经济,是传统计划经济体制遗留下来的深层次矛盾尚未得到根本性解决、转轨过程中又面临诸多新问题的市场经济,是随着经济发展、科技进步和对外开放而需要不断创新的市场经济。在这种市场经济环境中,社会信用普遍缺失,资本市场、经理人市场、劳动力市场都处在起步阶段,尚不能正确反映企业和市场的状况,市场机制作为企业治理结构的一种基础性手段还不能发挥有效的作用。

二、社团组织不发达

中国古代的社团组织极不发达。一方面,中国古代全权主义的政府把整个社会囚禁在国家机器之中(郑也夫,2004),国家机器垄断了社会生产的全部权力,干预到社会生活的每一空间,“强国家”导致“弱社会”,整个社会严重缺乏社团组织,只有国家和家庭两极。另一方面,封建统治者鉴于对革命的恐惧,出于政治统治的需要,历来反对自由结社。结社活动被视为严重危害统治秩序的非法行为,为历代“王法”所禁止,致使国人缺乏交流与合作的传统。这种状况表现在传统文化中,就是没有保护和规范结社行为的意识和习俗。中国古代虽然也存在一些以血缘、地缘、业缘、神缘等为纽带的民间组织,但它们基本上都不是建立在民主的基础之上的,成员之间有着严格的等级观念,没有任何平等可言。总之,可以说,在中国古代,真正意义上的

社团毫无立锥之地。

现代意义上的中国社团产生于中国社会的转型时期,即 19 世纪末到 20 世纪初。中国社团近百年来的历史可分为兴起、衰落、沉寂和复苏四个阶段(刘祖云、胡蓉,1999)。

(一)兴起阶段指 20 世纪的最初 10 年,即清朝统治的最后 10 年。这一时期的中国社会处在剧烈的变化和动荡之中。一方面,清政府在统治危急时刻推行“新政”,将原来由国家严密控制的学务、卫生、道路工程、实业、市政、公共事业等方面的相当一部分管理权力下放到民间,主动让出了一个非官方的独立社会活动空间;另一方面,由于传统的封建生产方式逐渐衰落,新兴的民族资本主义经济开始萌芽并逐步发展,新兴商人阶层的力量不断增强,社会地位也大大提高,其“固结团体”的群体意识也日益增强。中国初具现代特征的民间新型工商社团——商会,在这种情况下孕育而生,并快速发展起来,很快成为当时普及面最广、影响力最大的新型社团。此后 10 多年间,中国社团的发展速度一直较快,社团种类遍及经济、科学、艺术等各方面,一度出现了现代社团兴盛的局面。

(二)衰落阶段是指 1911—1949 年间。1911 年,蒋介石建立了国民政府,开始推行独裁统治。他一方面下令取消地方自治,强令解散各种民间自治团体,另一方面对保留下来的社会团体进行整顿和改组,大大加强了政府控制和监管。经过一年多的整顿,中国刚刚兴起的商业性社团和自治性社团遭受了沉重打击,数量大大减少。即使是保留下来的少数社团,也成了国民党政府的附庸,丧失了原有的社会功能。尽管如此,民间社团仍然利用各种机会努力拓展其生存活动领域,争取继续发挥其功能和作用。同时,在国民党控制力相对较弱的文化领域内,一些宣扬民主、救国的文化性社团开始涌现。因此,虽然这一时期内的社团发展遭受重挫,一度出现了衰落的情况,但在社团自身的努力和抗争之下,中国社团仍然顽强地生存和艰难地发展。

(~~猿~~沉寂阶段是指 ~~灵~~ ~~猿~~ ~~猿~~ 年间。新中国建立起来的高度集中的经济和行政管理体制使国家与社会合二为一,政府同时具有经济、政治、社会等多方面的职能,政府无所不在,无所不能,它通过农村中的公社制和城市中的单位制使整个社会高度组织和高度同构。在这种情况下,作为国家与社会中介力量的社团丧失了生存发展的空间和必要的社会条件。中国的民间社团因此开始萎缩沉寂。

(~~源~~复苏阶段是从 ~~灵~~ ~~猿~~ 年至今。~~灵~~ ~~猿~~ 年以来的改革开放为沉寂了近 ~~猿~~ 年的社团提供了复苏的历史机遇和社会条件。从宏观上看,国家和社会开始分离,国家与社会的关系由原来的“大政府、小社会”向“小政府、大社会”转变,政府职能因此发生变化,不再是无所不在、无所不能,政府的许多经济和社会职能开始剥离给社会,社团的生存和发展因此开始获得前所未有的时机和条件。从微观上看,农村公社制和城市单位制的解体使得原有的单一性组织网络崩溃,单位不再担负经济、行政、生活等多重角色。单位体制的弱化使得原有的组织形式不能满足个人多样化的利益需求,社会需要一种不同于行政体制的新组织形式作为群体利益的载体。在这种情况下,中国社团开始快速发展起来。但是,由于中国本身向现代社会的转型远没有完成,因此,当前我国的社团独立性不强,官方色彩浓厚,相当于计划经济时代的单位,履行着政府对社会的控制职能,还够不上是真正意义的社团。

真正意义上的社团是民主的产物。中国的社团要真正发挥作用,有赖于民主理念和民主制度的真正建立。

三、法制建设不尽如人意

中国传统的政治法律具有典型的农耕民族的特点,法典相当简单。民商事法律缺乏,刑事法律几乎对付一切生活。在 ~~猿~~ ~~猿~~ 年中华法律史上,除了刑典中极少数以刑罚惩处民事违约

或侵权的条文外,还没有看到一例由国家制定的以民事手段解决民事问题的单行规范。汪华、尹忠(1996)认为,秦汉以来整个封建社会的民事立法主要集中在规定土地所有权、租佃契约、婚姻家庭、遗产继承、借贷关系等领域,极少关于商品贸易、商业信用的规定,而介于商品交易买卖的中介机构也不发达,商业诚信没有生存发展的土壤。

在执法过程中,一方面是缺乏法制精神,长期以王权、皇权代替民权,以人治代替法治。虽说也有“王子犯法与庶民同罪”的条令,但实际操作中仍是“刑不上大夫”。法制观念中缺乏平等意识,也就谈不上真正意义上的法制。另一方面,法律从属于权力,权大于法。自古以来,中国的法就是统治者手中的暴力工具,其本质是权力的延伸,而非权利的保障,统治阶级可以随时按自己的意志而不是按法律办事。这样的法律当然无法获得一体遵行的效力。

在私人产权的保护方面,由于中国漫长的封建社会中“重农抑商”观念根深蒂固,认为商人重利轻义,商业会导致人口流动,进而影响社会稳定,所以封建政府经常侵犯私人产权,甚至以政权的名义剥夺私人产权。陈国富(1996)指出,在中国古代,商人和企业家一旦将财富积累到一定规模,就会面临随时被国家剥夺(如抄家)的危险。豪门与官吏的争斗是中国历史上最为惨烈的一页,争斗的结果,往往是豪门积累几代的“家产”顷刻之间化为乌有。利玛窦(1610)描述道:“大臣们作威作福到这种地步,以致简直没有一个人可说自己的财产是安全的,人人都整天提心吊胆,唯恐受到诬告而被剥夺他所有的一切。”因此,人民“行事总是十分谨慎,难得信任任何人”^①。马克斯·韦伯(1914)也持类似的观点,他认为,“中国受众人抱怨的不诚实,就像在古埃及一样,无疑部分是家产制国家财政

^① 利玛窦:《利玛窦中国札记》,中华书局1983年版,第297页。

的直接产物。正是家产制的财政机关,到处培养这种不诚实的作风。不管是在埃及还是在中国,征收税负的过程都非常相似:突然袭击、鞭笞、亲族的救助、被迫者的哀号、勒索者的恐惧,以及种种妥协。”^①

新中国成立后,我国实行的是高度集权的计划经济和生产资料公有制,社会生活完全由行政权力调控,协调不同利益主体的民商法也没有存在的土壤。1955年,中央政治小组在一份报告中认为:“我们商定的原则是:凡是不适用的,一律不要用,可以冲破旧的,创造一些因地制宜、简便宜行的新制度;凡是还适用的,就应继续适用。刑法、民法、诉讼法根据我国实际情况来看,已经没有必要制定了。”^②实际上,1955—1978年间,法律仅仅服务于阶级斗争的需要,法律虚无主义盛行(严海良,1998)。

改革开放以来,我国的法制建设重新走上正确的轨道。在一些法律制度中已经有了关于诚实信用的规定,例如《中华人民共和国民法通则》第4条就明确规定:“民事活动应当遵循自愿、公平、等价有偿、诚实信用的原则。”《中华人民共和国反不正当竞争法》《保险法》等也有相应的规定,但这些大都是一些原则性的规定,对不讲信用的具体行为没有明确的惩罚性规定和有效的法律制裁措施,导致经济人选择机会主义失信行为的收益远远大于成本,使失信行为大面积蔓延:会计信息失真、假冒伪劣商品泛滥、拖欠货款、逃废债务、金融诈骗、不守职业道德等现象已经司空见惯。

在私人产权保护方面,由于允许多种所有制经济共同发展,出现了私人产权的问题。1999年10月1日,第十届全国人民

① 马克思·韦伯:《儒教与道教》,江苏人民出版社1988年版,第147页。

② 王人博、程燎原:《法治论》,山东人民出版社1998年版,第147页。

代表大会第二次会议通过的《中华人民共和国宪法修正案》第几条明确规定：“国家依照法律保护公民的私有财产权和继承权。”但是，由于意识形态的原因以及传统文化中平均主义观念的影响，实际工作中对私人产权的保护力度明显不足。尤其是经济领域内对私营企业财产任意侵占、破坏的现象屡见不鲜，针对私营企业的“三乱”现象仍很突出。

从执法的层面看，改革开放以来，由于我国处在从计划经济体制向市场经济体制转型的过程中，因而社会处于一定的失控和混乱状态。尤其是那些拥有权力的部门、垄断行业、管理公共资源的行业在计划体制下管得很死，不存在部门利益，但是实行市场经济以后，强化了部门的利益机制，每个部门都成了独立的利益主体，与此同时，国家的管理却没有跟上，没有对这些部门进行彻底的市场化改组，没有放开这些行业的市场准入。这样，有着强烈利益动机的部门，利用手中的行政权力，进行寻租，力争部门利益最大化。这导致法律执行变形走样，政府在一定程度上丧失了诚信形象。

总之，传统法律文化的消极作用仍然长期存在，法制建设的过程是漫长的，要靠法制来惩处失信行为，培养诚实守信的道德规范，有效地保护私人产权，仍将经历一个较长的过程。

四、民主发展程度低

在中国几千年的奴隶社会和封建社会历史中，几乎从来没有过像西方奴隶社会的雅典民主、中世纪城市共和国民主那样的民主政体，民主制的国家形式始终没有在古代中国产生和创造出来。虽然在中国几千年的古代文明中，不乏具有民主含义的主张，其中也有许多深刻和精辟之见，但是长期封建专制的社会历史重负，不但窒息了这些民主思想的发育和成长，反而使那些最具有封建性和保守性的思想继承和保存下来，并逐步发展完善，渗透到社会生活的各个领域，成为人们世代沿袭的习惯、

规范政治行为的准则和自觉信奉的教条,最终形成很大的传统保守力量。只是到了近代,由于封建生产关系的逐步瓦解和新的生产关系的出现,随着新的阶级力量的成长以及闭关自守的大门被打开,才为民主思想的广泛传播提供了客观条件。

1898年,郑观应在其《易言》一书中提出了“君民共主”,“君主于上,而民主于下”的思想,这预示着近代中国民主政治从此拉开序幕。1904年至1905年,早期启蒙思想论者汤震、陈炽、陈虬、何启等提出了开议院的思想,紧承其下的是维新派对民权的宣传和对西方民主认识的深化,批判中国君主专制,进而设计了中国君主立宪的政治框架。同时期,以孙中山为代表的革命派提出了民主共和的政治方案。最终革命派以革命手段推翻了清政府,从形式上建立了近代中国第一个民主政府——“中华民国”,开始了“共和”政治的勇敢试验。但是,形式上“共和”政体的建立并未导致实质上的民主政治,由总统制到内阁制再到多党政治,直至袁世凯独裁专制,共和政治承受着中国土壤的尴尬与背叛。袁氏垮台以后,民主更是成了军阀政治的门面,借民主之名行专制之实。南京国民政府实行的也是专制独裁。

新中国的成立,标志着人类历史上迄今为止最高类型的民主——社会主义民主的诞生。然而,由于社会主义民主建立的时间短、起点低以及经济文化落后等因素的影响,社会主义民主政治面临着理想与现实、理论与实践的内在紧张。1957年,在重提“阶级斗争”的口号中,中国民主政治开始受“左”的思想指导,屡遭挫折。1957年的反右运动,1958年的“人民公社、大跃进运动”,1959年的反右倾以及稍后的“社会主义教育运动”,“左”的指导思想越演越烈,愈走愈极端,最终酿成“文化大革命”这样的全局性悲剧。在这段时间内,社会主义民主政治脱离了现实的土壤,进入一种乌托邦境界,民主被张扬为一种专政工具而忽视了内在价值,社会主义民主开始面临前所未有的曲折与倒退。

中共十一届三中全会以来,党和国家注重民主建设的实验,民主政治呈现复苏的迹象。但是,中国特殊的民主历史和现实国情决定了社会主义民主政治还有很长的路要走,不仅要重视民主政治的核心问题——领导人的选择、民主的程序价值、民主的制度保障等,还要重视民主的程序问题,即如何增强人民民主意识,民主技巧等。

总之,中国没有经历一个类似于西方“文艺复兴”那样的启蒙时期,整体国民素质低下,法制建设滞后;没有经历民主政治建设的较长时期的实践,因而,全社会缺少民主的土壤,缺少对民主支撑点的培育,自由、平等、民主的观念没有成为大多数人的共识。

五、传统文化根深蒂固

作为人类文明的结晶,文化在本质上是一定经济和政治在观念形态上的反映。但是,文化又具有一定的滞后性,是昨天的制度、环境影响的结果。中国古代的制度环境潜移默化,铸就了中国的传统文化。传统文化经过两千多年的积淀,形成了它固有的一些特征。这些特征在今天仍深深地影响着我们民族的文化心理。

重权威、重人治的价值取向

传统文化强调宗法等级、尊卑有序,由此导引出一种重权威、重人治的价值取向,轻视普通民众的愿望和要求,民主作风淡薄。这又有很多表现形式:

第一,重权性格,宁为鸡头,不为凤尾。

第二,缺乏民主观念和合作精神。孙中山经常谈到中国社会是一盘散沙。这种一盘散沙的性格又与小农心理密切相关。因为秦汉以后,中国的小农有各人自理的分散倾向,导致得过且过,息事宁人的性格,发展不出团队精神来。欧洲中古的农村却不同。欧洲农村的村落是一个集体,村落中有公地和公共牧场,

彼此必须合作。从耕种到收获都要组成团队才能得以顺利完成。

第三,专制集权思想严重,从属观念、等级观念盛行。政府及政府官员在社会发展中处于支配地位,缺乏分权与制衡的观念。公众缺少市民社会中的平等、自由、民主、法制等意识。

■ 家族主义和泛家族主义的人际交往模式

由于中国封建国家极力打击社会的中介组织,整个社会只剩下国家和家庭两极,其间由国家封建宗法制度演变出来的家族宗法制度,不断强化着家庭乃至家族作为基本社会单位和经济组织的作用,形成了以家庭乃至家族为本位的社会结构。在古代中国,无论城市还是农村,宗族组织在社会生活中都起着重要作用。在同一地域中生息劳作的家族,构成以共同风俗和规范为纽带的自治群体,在内部实行自给自足的自然经济,是一切以传统为准绳的封闭、自律的社会生活组织、政治组织和社会组织。加上儒家思想的推波助澜,长此以往就形成家族主义和泛家族主义的人际交往模式。

所谓家族主义,笔者赞同台湾学者杨国枢(灵恩)的定义,即:“一套在经济的、社会的及文化的生活中以自己家族为重心的特殊心理内涵与行为倾向,此等内涵与倾向主要包含认知(信念)、感情及意愿三大方面之稳定且相互关联的态度、思想、情感、动机、价值观念及行为倾向。”中国人家族主义的认知或信念成分主要表现为对家族延续、家族和谐、家族团结、家族富强及家族名誉的重视;家族主义感情成分主要有一体感、归属感、关爱感、荣辱感、责任感及安全感;意愿成分主要是繁衍子孙、相互依赖、忍耐抑制、谦让顺从、为家奋斗、上下差序及内外有别。通俗地说,家族主义就是家族生存重于个人生存,家族荣辱重于个人荣辱,家族团结重于个人自主,家族目标重于个人目标。家族不但成为中国人之社会生活、经济生活及文化生活的核心,甚至也成为政治生活的主导因素。

而且,中国“家”的概念是有伸缩性和包容性的。费孝通(费孝通)指出,在中国乡土社会中,家并没有严格的团体界限,社群里的分子可以依需要,沿亲属差序向外扩大。也就是说,我们的家的边界是相对模糊、相当有弹性的,“一家人”可以包括任何想拉进圈子里的人,“外人”是可以经过交往或“拉关系”等途径而转化为“一家人”的。与“家”的伸缩性相对应,家族主义的文化规则并不是只存在于家庭或家族内部,它已经被泛化到社会生活包括经济组织行为之中,形成泛家族主义的人际交往模式。杨国枢(杨国枢)认为,泛家族主义主要体现在三个层次:(员)将家族的结构形态与运作原则,概化到家族以外的团体或组织;(圆)将家族中的伦理关系或角色关系,概化到家族以外的团体或组织;(獭)将家族生活中所习得的为人处事的概念、态度及行为,概化到家族以外的团体或组织。也就是说,在家族以外的团体或组织中,中国人会比照家族主义的取向而活动,将家族中的结构形态、关系模式及处事方式推广、泛化或带入这些非家族性的团体或组织中,其直接的表现形式是,将自己和那些以血缘、亲缘和地缘为纽带连接而成的“自家人”看做是“圈里人”,而将陌生人和外人看成是“圈外人”,待人接物时以特殊主义而不是普遍主义为基础行事,对圈里人和圈外人的态度截然不同。费孝通(费孝通)曾以“差序格局”的概念形象地描述过这种泛家族主义:“它实际上是以‘己’为中心,像石子一般投入水中,和别人所联系成的社会关系,……像水的波纹一般,一圈圈推出去,愈推愈远,也愈推愈薄。”这种泛家族主义决定了中国人在对待一个人时,首先将其定位在人际关系立体网络中的某一结点上,然后根据圈里人和圈外人的远近亲疏来选择行为方式,从而导致一个人在不同场合对待同一个人、或同一场合对待不同人的态度会有极大的差别。

家族主义和泛家族主义的人际交往模式派生出中国人诸多的交往特征:

(员)以家庭、家族作为活动的中心和归宿。

台湾著名学者李亦园(员)认为中国文化是“家的文化”。汪丁丁(员)指出,从那个最深厚的文化层次中流传下来,至今仍是中国人行为核心的,是“家”的概念。近代国学大师钱穆也认为“中国文化全部从家族观念上筑起”。人们以个人为轻,以家族为重,个人最高的荣誉莫过于振兴家风,而败坏家业则是最大的罪恶,认为“身体发肤,受之父母”,个人的生命是父母生命的延续,家族的生命应当绵延不绝,一脉相承,“不孝有三,无后为大”;家和万事兴,家丑不可外扬;治国兴业以家庭为模范,修身齐家治国平天下;反映在语言上,世界上只有汉语是把国与家如此紧密地结合起来,“国”也就是扩大的“家”而已。

(圆)中国人的道德规范是泛血缘化的。

“三纲”(夫为妻纲、君为臣纲、父为子纲)、“五常”(仁义礼智信)、“五伦”(君敬臣忠,父慈子孝,兄善弟恭,夫爱妻顺,朋睦友信)是人们的行动准则。

(猿)契约观念、法制观念淡薄,人情和关系盛行。

西方文化是契约文化,一切取决于双方在维护个人利益基础上的彼此约定,即使在家庭中亦是如此。这从卢梭(员)在《社会契约论》中对“家”的解释就可看出:“最原始的社会,唯一自然的社会,便是家庭,但儿子依附父亲,亦只限于需要他保护的时候。一旦不复有这需要,天然的结合便分解了。儿子不再需要服从他们的父亲,父亲也不再要照料他的儿子,彼此便变为同等独立的。如果他们仍然结合在一起,这结合也不复是出于天然的,而只是出于同意的,那时候家庭本身的维持,全赖于契约。”^①家庭中的父子关系尚且如此,更不用说社会上的人际交往关系了。

^① [法]卢梭:《社会契约论》,何兆武译,商务印书馆员年版,第页。

中国由于实行“差序格局”,信息传递以口头为主,辅之以察言观色,很不规范,使契约的不完全程度增大,契约的履约成本高,即使签有文字契约,也往往因缺乏约束力而等于白纸一张,违约是普遍的情况。

中国传统上不仅缺乏规范详细的法律,而且法律实施的成本极高,中国人不到万不得已不会对簿公堂。中国有句古话,叫做“人情国法”,意思就是说,人情就和国家的法律一样不可违背,人情和国法都是调节社会关系的准则。汉姆登·特纳(亨特著,蔡译,1989)做了一项调查,发现缘的中国人会在法庭上做伪证来帮助他们最好的朋友,而美国只有犹豫的人会这样做。他称中国文化不是法律—理性的文化。

情、理、法都是人类社会交往所需要的和应该具有的,并非中国人天生重“情”,而西方人天生重“法”,但是中国把“情”摆在第一位,为“情、理、法”的文化逻辑,而西方为“法、理、情”的文化逻辑。林语堂(灵枢)曾说:中国人是把人情放在道理的上面的。在情与理的关系中,中国人向来强调情先理后,情主理次。对于理,可以自由选择,而人情则是客观先定的,不存在对其选择的问题。人情的意义、价值和作用都大于理、重于理、超越于理。当出现法律纠纷的时候,人们首先考虑的不是法律的处罚规定和司法程序,也不是自己在事件中行为的正当性,而是如何使自己获得最轻的处罚,或者让对方获得最重的处罚。要达到这一目的,首选的资源通道就是人情关系。人情介入的结果,容易形成小集团的利益垄断和对大多数人的掠夺,从而腐蚀法律行为。而且,人情的保护可以掩盖和鼓励各种违规行为,破坏法律的公正性。

此外,“关系”也是影响中国人际关系极为重要的一个因素,中国是一个关系本位的社会。中国人在世俗生活中与人交往建立关系时,普遍根据人与己之间的关系前提来做出对相互之间关系的判断和对行为反应的选择。《纽约时报》前驻外记

者巴特费尔德(月曜星)有如下观察:中国人对其心理世界进行组织时采取了一种完全不同于西方人的方式。西方人倾向于把人视为个体,虽然也对所认识的人与不认识的人作出某些区分,但从根本上说,西方人有一套对所有的人都适用的行为准则。……中国人则本能地将人分为两类:一类是他们与之有固定关系的,另一类则是没有固定关系的。这些联系犹如一连串看不见的丝线把中国人相互拴在一起,其抗张强度是西方的友谊所远不能及的。“关系”制造了一个社会磁场,使中国人在里面变动游移,对有联系和毫无联系的人有着清醒的意识。^①达顿(月曜星)指出,工具主义的“关系”一旦变得强有力的时候就会危及正当的政府调节手段而使平等竞争变得困难。因此,在日常生活中,中国人的行为受到错综复杂的“关系”和“人情”网的强烈支配和限制。如果不是长期生活在牢固而紧密联系的小圈子里,这种社会网是难以形成的。

(源)制度信任不足,家族信任和泛家族信任发达。

信任是特定制度环境下人们理性选择的结果。对于中国社会的信任状况,诸多学者进行了深入的研究。早在一百多年前,美国传教士史密斯(月曜星)就认为不诚实和相互不信任是中国人性格的两大特点。马克斯·韦伯(月曜星)认为,西方人的信任行为属于普遍信任,中国人的信任行为属于特殊信任。前者以信仰共同体为基础,后者只信赖和自己有私人关系的他人,而不信任外人。福山(月曜星)对世界上不同国家信任的总体状况作了粗线条的描述。他认为,美、日、德属于高信任度社会,而中国与意大利、法国等属于低信任度社会。

彭泗清(月曜星)认为,“对外人不信任”有两种情形:一是起点上的不信任,二是永远的不信任。由于对外人的信息了解不

^① 转引自金耀基《关系和网络的建构——一个社会学的诠释》,见金耀基《中国社会与文化》,香港牛津大学出版社,月曜星年版。

多,与外人的关系较为疏远,所以对外人信任度低是合情合理、举世皆然的,西方社会也如此。起点上的不信任可以通过交往互动中的关系运作达到了解,从而建立信任关系。因此,关于“中国人对外人极度不信任”的论点缺乏说服力。西方学者认为华人社会的信任突不破血缘亲情的屏障,这表明他们对华人社会信任资源特性的认识极为肤浅。

在此基础上,储小平、李怀祖(1994)进一步展开了分析。他们认为,初看起来,相对西方社会的普遍信任而言,华人社会是以家和家族为核心的内外有别的特殊主义信任。但是,中国古代的历代先贤们认识到“一己之私”信任的弊端,因而制定了超越狭隘的家族信任屏障的一整套规则,即泛家族的信任资源。泛家族信任的演进机制是:华人在合作互动的历史实践中不断地将与他们有着地缘、业缘、学缘、神缘等联系的外人予以“家人化”,变成“一家人不说两家话”。这样就突破了血缘亲情信任的局限,扩展了信任边界。统治阶级又通过道义礼法制度把泛家族化的信任规则制度化,数千年制度强化的结果,使整个国家和社会对此达成了高度的共识,整个天下的治理就靠泛家族化的道义礼法制度的信任来维系。作者指出,中国传统的泛家族规则的伦理信任资源的功能是非常强大的,它支撑了晋商和近代以来的民族企业发展到相当大的规模。

李新春(1994)也认为,中国的信任结构是不能简单地用低信任度来描述的。因为,在家族或延伸的合作团体中存在着极高的信任。普遍信任和特殊信任的区分较适合于中国的信任结构,但这两个概念是欠清晰的。相比于西方的普遍信任原则,中国是内外有别的特殊主义信任,其特殊主义的具体表现是与家族主义相关联的。对于家族或家族化成员(自己人)表现出极高的信任,而对于非家族(化)成员(外人)则呈现出很低的信任或不信任。这种基于家族主义价值观之上的特殊主义信任可以称之为“家族主义信任”。

雷丁(1996)也认为,华人之间的信任是有限的,是个人之间的信任,“主要特点似乎是对家庭的信任是绝对的,对朋友或熟人的信任只能达到建立相互依赖关系,双方都不失儿子的程度”。

笔者赞同以上学者对中国信任问题的看法。为了突出制度对于信任产生的影响,笔者把中国历史上的信任状况概括为制度信任不足,家族信任和泛家族信任发达。

然而,新中国成立以来,由于多种因素的影响,制度化信任不仅没有产生,而且一系列的思想政治教育运动还使联结人际交往的传统信任规则受到极大破坏,这迫使人们轻车熟路地回到家族中去寻找信任资源。改革开放以来,农村的家庭联产承包责任制,城镇个体私营经济的发展都推动了家族系统、家族文化、家族信任的复苏和强化。20世纪90年代以来,社会的急剧转型和腐败的蔓延,使社会上出现了严重的“杀熟”现象,这进一步扼杀了泛家族信任,强化了家族信任。

陆小娅、彭泗清(1998)指出,大量事实表明中国社会正在经历相当严重的信任危机。假冒伪劣泛滥,厚黑学盛行,官员腐败、贪赃枉法使制度化信任无从确立,杀熟的现象使建立在私人关系之上的特殊信任也受到冲击。

储小平、李怀祖(1999)的调查表明(见表 远原员远原圆),缘群的企业主认为社会信用状况不好,认为“一般”的比重占猿群。企业主们普遍认为,造成社会信用不好的原因主要是国家的法律不健全和执法系统自身存在的问题,从而引致很多人不讲信用。他们进一步指出,在一个多世纪的动乱和反复批判中,家文化遭到严重破坏,特别是联结人际交往的泛家族信任规则受到极大破坏。而社会转型状态,法制型的制度信用远未充分建立。可以说,当代中国的社会信任资源处于双重残缺的状态。

表 远原遥您对当前社会信用的评价是(豫)

	非常好	很好	还好	一般	不好	很不好	非常不好
占百分比	园	员	员	猿	猿	愿	远

摇摇资料来源:储小平、李怀祖,“家族企业变革剖析”,《经济理论与经济管理》圆园园年 第 员期。

表 远原遥您认为当前社会信用不好的原因有(豫)

	很多人不讲信用	国家的法律不健全	司法系统不值得信赖	通过法律程序解决问题代价太大,不如私了	良心和道德抵不过金钱与利益	很难完全了解一个人
选择数	源	远	猿	猿	猿	苑

摇摇资料来源:储小平、李怀祖,“家族企业变革剖析”,《经济理论与经济管理》圆园园年 第 员期。

笔者在江西的调查^①也明显地支持了这一点。表 远原遥表明,在血缘关系中,私营企业主的信任度依自家人—亲戚—同宗同族的人逐步减低,在非血缘关系的熟人圈中,则依本企业员工—朋友—同学—经常往来的业务对象而逐渐降低,而对社会上的大多数人的信任度最低。这表明中国社会中,制度信任明

① 圆园园年夏、秋,笔者在江西省的南昌市、景德镇市、九江市、新余市和上饶市对私营企业进行了实地走访。一方面,就私营企业的发展问题进行了详细的问卷调查,请个体私营企业主现场秘密填写问卷,调查员在现场予以指导,随后将问卷全部收回,共取得私营企业主的有效问卷 员圆份,然后使用 泽泽得得 软件对以上问卷资料进行了数学统计。另一方面,围绕家族企业治理问题,笔者与规模型家族企业的企业主及经理人进行了深度访谈,取得了丰富的家族企业治理的真实材料。调查成果集中反映在《江西私营企业调查报告》(载于张厚义等主编《中国私营企业发展报告 员圆年 圆月版》,社会科学文献出版社 圆园园年 圆月版)一文中。

显不足,家族信任和泛家族信任发达。

表 远摇摇请您根据自己的感受给下表中所列这些人的可信程度作出判断摇(单位:豫)

类别	自家人	亲戚	同宗同族的人	朋友	邻居	同学	本企业员工	经常往来的业务对象	干部	社会上的大多数人
完全可信	源猿	猿猿	源猿	园源	怨怨	苑苑	猿园	怨园	猿猿	园苑
相当可信	猿猿	猿猿	猿猿	猿园	远园	园苑	猿怨	园怨	猿猿	猿园
有点可信	猿园	源源	远园	缘园	缘怨	远园	源猿	源苑	源怨	缘源
有点不可信	园苑	愿愿	员猿	远源	园愿	缘怨	愿苑	猿园	园愿	园缘
相当不可信	园	园	缘怨	园	员愿	园愿	园	园怨	园怨	缘猿
完全不可信	园	园	园	园	园	园	园	园	猿猿	猿苑
合计	猿园	猿园	猿园	猿园	猿园	猿园	猿园	猿园	猿园	猿园
有效样本数	猿园	猿园	猿愿	猿缘	猿源	猿园	猿苑	猿怨	猿缘	猿怨

摇摇资料来源:刘绵勇,“江西私营企业调查报告”,载于张厚义等主编《中国私营企业发展报告 源猿(圆园园缘)》,社会科学文献出版社 圆园园缘年版。

猿 陋德有余,公德不足

所谓私德是指一个人在处理与自己血缘、地缘或利害等相关的人群的关系时的道德规范;公德是指一个人在处理与自己血缘、地缘或利害等不相关的人群的关系时的道德规范。

儒家学说给出了私德体系和公德体系的道德规范以及实现途径 ,再加上几千年岁月的培植、官方的鼓励支持、士绅阶层的大力襄助、教育科举的有力引导以及种种祭祀、仪礼形式甚至戏曲、文学等艺术作品的濡染 ,所有这些私德和公德规范都为人们所知晓。但是 ,由于家族主义和泛家族主义的人际交往模式的影响 ,私德规范一代一代地传承下来 ,成为国人根深蒂固的一种心理积淀和情感皈依 ,是国人评判是非善恶的天理和良心。

而由于没有使公共领域与个人的利益得失相关联的机制 ,国人的公德意识先天就不足。其基本表现正如张之锋(张其成)所指出的 :在公共领域中 ,耽于索取权利 ,却怯于承担义务 ;要求自由时如斗士 ,需要自律时像懦夫 ;有利可图时把公共领域当成自己的家 ,锱铢必较 ,心安理得 ;有难来临时又把公共领域当成别人的家 ,事不关己 ,高高挂起。

林语堂(林语堂)指出 :中华民族是一个由个人主义者所组成的民族。他们只关心自己的家庭而不关心社会 ,而这种家庭意识又不过是较大范围内的自私自利。费孝通曾形象地描述过国人的这一特性 :“苏州人家后门常通一条河 ,听来是最美丽不过了 ,文人笔墨下是中国的威尼斯 ,可是我想天下没有比苏州城里的水道更脏的了。什么东西都可以向这种出路不太畅通的小河沟里倒 ,有不少人家根本就不必有厕所。明知人家在河里洗衣洗菜 ,却毫不觉得有什么需要自制的地方。为什么呢?——这种小河是公家的。”他(费正清)总结说 :“中国传统社会里 ,一个人为了家可以牺牲党 ,为了党可以牺牲国 ,为了国可以牺牲天下”。费老的这句话入木三分地揭示了公德不足的本质。那么 ,今天国人又怎样了呢?可以说 ,公德的增长远比不上公共领域的迅速扩大。与过去相比较 ,公德意识反显得更为欠缺。君不见 ,国人可以把自己家装修得富丽堂皇 ,而公共走廊却任其龌龊不堪 ;国人可以把个人修饰得衣冠楚楚 ,而随地吐痰却肆无忌惮 ;国人对亲朋可以彬彬有礼 ,挤起公车来却如狼似虎。他们难

道都是些缺德的人吗？都是些野蛮的化外之民吗？显然不能这样说。张之锋(1995)指出,国人在私人领域的道德水平达到了相当高的文明程度,公德在国人的道德视野中却是一个盲区,这才是导致这一切的症结。

第三节 摇摇中国制度环境影响私营企业选择治理模式的机理

摇摇中国制度环境对私营企业选择治理模式产生影响的机理主要表现在以下几方面：

一、对股权结构和所有权的影响

如上所述,股权结构和所有权状况是决定企业管理与经营模式的基础因素。中国的制度环境对股权结构和所有权的影响有：
● 股东之间缺乏民主和平等协商氛围

股份制作作为资本的民主制,要求股东具有民主意识和合作精神,既平等协商、相互尊重,又少数服从多数。但是,由于制度环境的影响,国人缺乏民主理念,家长制和个人独大的观念根深蒂固,因而导致非血缘关系的出资人之间尽管主观上没有恶意,但合作往往难以为继,失败的情况大量存在,致使私营企业只能采取家族企业形式,轻车熟路地用家族权威来代替组织权威。

几年前风行一时的爱多公司就是典型。20世纪90年代,胡志标和儿时的伙伴陈天南各出1000元,创办了一个叫升达的小厂。胡志标和陈天南各占有50%的股权,是公司的两个大股东,另外胡志标的家乡中山市东升镇益隆村占有10%的股权。1995年一个偶然的时机,胡志标听说一种叫做“数字压缩芯片”的技术正在流入中国,用它生产出的VCD播放机市场前景很好。当年10月,胡志标在原有小厂的基础上创办了“广东爱多

电器有限公司”，专业生产“爱多”牌空调，将千辛万苦从银行贷款到的几百万元钱除留下一部分买原材料外，剩下的一股脑儿全部投向了中央电视台，买下体育新闻前的秒标版。这就是出现在中央台上的第一条空调广告。通过广告轰炸，爱多迅速打开了市场。1995年，爱多的销售额达到1.2亿元，进入中国电子行业，占有全国空调市场的近1/3。短短两三年间，胡志标成为中国当时商战中最响亮的名字之一，而成龙、张艺谋等“大腕”的鼎力助阵无不向人们传达着这样一个信息：爱多公司是一个有希望、有理念的企业，是一个成功的行业开创者。

就在企业蓬勃发展的同时，股东之间的矛盾也逐渐暴露出来，成为企业发展的隐患。当然，胡志标对爱多公司的贡献是别人不可相比的。他以爱多创始人和当家人自居也不过分，另一位大股东陈天南确实始终没有参与爱多任何经营行为。但是，从资本结构上来考虑就不是这么回事了，必须同股同酬同权。或者胡志标买下另两位股东的股权也行。遗憾的是，胡志标没有股权平等的观念，既没有买下另两位股东的股权，也不把其他两位股东放在眼里，不和另两位股东同股同酬，遇事也不和另两位股东商量，甚至一直在做一些事情摆脱另一位大股东。后来成立的许多多元化公司用了爱多的品牌，胡志标占股权的1/3，受聘的职业经理人占1/3，没有另一位大股东陈天南的份。更有甚者，为了实行家族式的经营，独掌大权，胡志标与引进的职业经理、一个学管理的女研究生林莹结婚，这样就把外人变成了自己的家人，并让她出任公司副总裁，独自执掌公司的财务大权，其他副总都没有财权。这种做法导致其他股东指责他搞夫妻店。

股权的虚置，让另两位股东十分恼火。1998年8月21日，陈天南和另一个股东——胡志标自己的家乡益隆村联合起来在《羊城晚报》发表股东声明，称“爱多新办的所有子公司均未经董事会授权和批准，其所有经营行为和债务债权均与‘广东爱

多电器有限公司’无关。”此时,胡志标除了愤怒便别无良策。经过 15 天的艰苦谈判,胡志标被迫让出董事长和总经理的位子。年销售额曾达 1.5 亿元的爱多自此一蹶不振。^①

胡志标内心深处模糊的产权观念和淡漠的民主作风,是使爱多公司陷入创业者陷阱之中的根源。

温州私营企业正泰集团和德力西集团的分家又是股东之间缺乏平等协商的一个案例。1989 年 7 月,南存辉与他的同学胡成中合伙创办了乐清求精开关厂,约定双方股权各占 50%,投资利益、风险以及决策权都对称。但是,南存辉和胡成中两人的个性都很强,企业法人也由两人轮流担任,你做一年我做一年。这种相互妥协的权宜之计,在企业初创时期显示了机动灵活的优势,促进了企业的成长。但是到 1994 年,求精开关厂发展到资产 1.5 亿元、产值 1.5 亿元的规模时,双方各方面能力的互补性下降,在决策上的分权界限开始模糊,经营思路上的分歧越来越大,最终导致分离,南存辉成立正泰集团,胡成中成立德力西集团。两个集团都走上了在家族内部寻找人力资本的道路,发展成家族企业。根据全国工商联 1996 年度对上规模私营会员企业的调研,正泰集团名列全国第四位,德力西集团紧随其后。假如当时的求精开关厂没有分裂,而是引入现代企业制度对其进行改造,一直发展到今天,它是否会排在中国私营企业的前列,与世界 500 强企业一争高下呢?

对股东权益的保护不够

英美法系对债权人权利保护、股东权利保护以及执法力度方面都要强于大陆法系国家。因此,英美法系国家的公司股权可以较为分散,而大陆法系的国家因小股东的权利得不到有效

^① 此案例参考了李亚主编的《民营企业公司治理》,中国方正出版社 1998 年版,第 151-152 页。

保护,只能采取集中持股的公司治理结构。我国遵循的是大陆法系,在对小股东权益的保护方面有先天的缺陷。比如说,我们发现了现行公司法或证券法中某一规定不利于对小股东利益的保护,但如果要对该条款进行修改,需要经过全国人大的几次讨论,不仅程序复杂,而且时间周期很长。在资本市场上,创新无处不在,新现象层出不穷,法律永远落后于现实,大陆法系面对资本市场表现出了一定的不适应性。这样一种法系必然影响到民众的投资选择,导致私营企业融资不畅,只能在家族内部寻求资金来源。

獯工缺乏受雇意识

由于重权的性格,中国人不愿与外人平起平坐,因而员工也缺乏受雇意识,敬业精神不强,一旦积累足够的资金和经验,他们便为了家庭利益而去创建自己的企业,做自己的老板,而且通过家人的共同努力,做老板并不是一个虚幻的梦。所以,在中国企业中,员工缺乏归属感不仅仅是因为家族企业排斥外人,而且还在于中国人本身缺乏受雇意识。即使是帮助企业创建者打理经营的家人,也缺乏归属感,当获得足够资金和经营能力后,往往离开家族企业去创办自己的企业,而且一般会得到理解和支持。一位香港华人企业家表示:“除了我父亲和我自己外,我从来不打算为任何别的人工作,我甚至不愿和我兄长共事。”^①因此,华人家族企业的第二代往往是子女中一人继承父业,其余的则另起炉灶,自行创业(孙黎,1999)。例如李嘉诚的大儿子李泽钜继承父业,小儿子李泽楷则独自创立自己的企业王国。根据《1995年中国私营经济年鉴》所载资料显示,私营企业的员工跳槽率达50%,其中很大一部分是经理人员和部门主管。

^① 雷丁:《海外华人企业家的管理思想》,上海三联书店、上海人民出版社1999年版,第102页。

摇摇二、对企业内部组织机构设置的影响

囹独立董事作用有限

由于我国法制不健全,人情面子重于法理,因此在西方有效的独立董事制度被移植到我国后,水土不服,产生了“橘逾淮则为枳”的效应。长江商学院院长项兵在中国企业领袖 囹囹囹年会上坦率地承认:“我是独立董事,我绝对是个花瓶。千万不要高估其作用。”他进一步分析了其原因,“当独立董事提出与老总不同的建议时,老总一般不会当面承认错误,说要到董事会上再讨论,结果一讨论就没了下文。”^①远大空调公司总裁张跃认为,独立董事负有非常重要的法律责任,但目前中国诸多的法律环境还不够完善,只有法律环境更完善,独立董事才可能发挥更大的作用。郎咸平(囹囹囹)也认为,对于独立董事和监事能否尽到监管责任,整个市场基本上是非常悲观的。原因很简单,独立董事和监事必须由董事长提名,这样很难保有独立性。当然,这一问题不只为家族企业所独有,国有企业同样如此。

囹员工组织意识薄弱,监事会形同虚设

由于缺乏社团组织传统和集体主义精神,中国员工的家庭观念太浓厚,组织意识薄弱,家族企业很难组织起工会。即使有工会组织,工会也并非真正代表员工的利益,员工对工会的认同与向心力同样很低。员工之间同样缺乏团结和沟通。在这种文化氛围下选出的职工监事不可能代表职工利益去监督企业主,监事会形同虚设。

这两方面的共同作用,使得投资人的利益缺乏有效的保障机制,进而影响到私营企业的融资渠道,只能在家族、血缘内部寻求资金支持。

^① 曾业辉、冀文海:“我是独立董事,我是花瓶”,《中国经济时报》囹囹囹年 囹月 囹日,第 远版。

摇摇三、对经理人市场的影响

制度环境的综合影响导致中国经理人市场很不完善。储小平、李怀祖(圆田田)对家族企业的调查(见表 远原原)典型地反映了这个问题,有 缘豫豫的企业主认为职业经理市场没完全建立,圆豫豫的企业主认为职业经理市场运作不规范。

表 远原原 您对职业经理市场管理运作的看法(豫)

	职业经理市场没完全建立	职业经理市场运作不规范	没办法查询他们以往的个人信用	人才交流中心不值得信任	很难完全了解一个人	法制不健全
占百分比	缘豫豫	圆豫豫	猿豫豫	愿豫豫	员豫豫	猿豫豫

摇摇资料来源:储小平、李怀祖,“家族企业变革剖析”,《经济理论与经济管理》圆田田年第 员期。

经理人市场不完善的重要表现是缺乏严格的私有产权法律保护制度、商业机密保护制度、职业经理人市场制度和职业操守制度等,因而经理人对企业缺乏足够的忠诚。职业经理人泄露企业机密、带走企业其他优秀人才、卷逃企业资产、带走企业客户、自立门户成为东家的竞争者等主观败德行为在一定程度上普遍存在(见表 远原缘)。在有的企业中,老板与下属之间形成“做贼与防贼”的心态关系,经理人处处“埋地雷”,老板常常小心翼翼地忙于“排地雷”(储小平、李怀祖,圆田田)。

表 远原缘 您最担心经理违约失误的行为是(豫)

	泄露企业机密	带走企业其他优秀人才	卷逃企业资产	带走企业客户	自立门户成为东家的竞争者	重大的决策失误
选择数	源豫豫	猿豫豫	圆原豫	圆豫豫	员豫豫	源豫豫

摇摇资料来源:储小平、李怀祖,“家族企业变革剖析”,《经济理论与经济管理》圆田田年第 员期。

摇摇李新春于 2004 年在广东中山市组织了对私营企业信任机制的问卷调查,共取得有效问卷 500 份。这一调查反映了企业主对经理人能否做到忠诚的担忧(见表 2-1-1) :

表 2-1-1 对引入职业经理人主要担心的问题排序(豫)

	信不过	难以控制	能力不够	很难同心同德	能否树立威望	和老员工的关系难以处理	没有责任心	其他
第一位	员	圆	圆	圆	员	圆	员	园
第二位	苑	员	员	员	员	苑	员	园
第三位	员	员	员	员	员	怨	员	园

摇摇资料来源:李新春,“信任与企业成长方式的相机选择”,《经济体制改革》2004 年第 1 期。

表 2-1-2 对造成以上担心的主要原因进行排序(豫)

	很多人不讲信用	法制不健全	经理人市场不规范	很难了解清楚一个人	公司控制机制不健全	其他
第一位	圆	员	员	员	员	员
第二位	员	员	员	苑	苑	员
第三位	员	园	员	愿	苑	园

摇摇资料来源:李新春,“信任与企业成长方式的相机选择”,《经济体制改革》2004 年第 1 期。

表 2-1-3 对选择职业经理人的标准(豫)

	忠诚	能力	德才兼备	肯干	责任心	容易被认同	其他
第一位	员	员	员	圆	员	园	园
第二位	员	员	员	员	员	园	园
第三位	员	园	员	员	园	员	园

摇摇资料来源:李新春,“信任与企业成长方式的相机选择”,《经济体制

表 远景中，“信不过”这一指标反映的是经理人的品德问题；“难以控制”反映企业主担心对方会有背叛行为，不够忠诚；“难同心同德”从侧面反映了企业主担心职业经理不够忠诚；其实，“责任心”也可并入到忠诚这一指标。这样可以发现，企业主在引入职业经理时最担心的问题排第一位的是信任或者说是忠诚（以上源项指标之和），占 缘豫；能力和个人工作方法占的比例都不算高。排第二位、第三位的因素同样如此。

表 远景中，“不讲信用”这一因素反映的是职业经理的个人品德问题；“很难了解清楚一个人”也反映企业主对职业经理缺乏信任，二者在第一位原因中就占了 猿豫；“法制不健全”与“经理人市场不规范”反映的是社会信任机制，二者在第一位原因中又占了 猿豫。可见，影响职业经理人问题最主要的原因就是信任。

表 远景实际上是对前两个问题的总结。其中，“责任心”也是一个忠诚、信任的问题，“德才兼备”中也包含着忠诚和信任问题。这样看来，忠诚和信任是选择职业经理的最主要标准，占 猿豫。

这么一种经理人市场状况使企业主不敢贸然引进职业经理人。1994年中国第五次私营企业抽样调查表明，由企业主兼任企业厂长或经理的比例为 怨豫。其原因（见表 远景），一是为了企业稳定，二是找不到可信的职业经理人。这两个原因从不同侧面都反映一个问题，即经理人市场不完善。

表 远景 摇摇 企业主兼任经理（厂长）的原因 摇（单位：豫）

原因	1992年	1994年
为了企业稳定	猿猿	猿怨
找不到可信的职业经理人	远猿	远猿

资料来源：“1994年中国私营企业调查报告”，《中华工商时报》1994

实践中 ,职业经理人确实留下了诸多的的是是非非。比如 ,~~缘年~~ 缘年 ,兰州黄河股份有限公司的职业经理人(总经理)王雁元背着企业所有者兼董事长和其他董事向其子充任法人代表的公司低价转让大量股权 ,使其成为第二大股东 ,只比第一大股东黄河集团少 ~~园元~~ 园元的股权。此外 ,王雁元又独自多次召集董事会议 ,与企业所有者兼董事长杨纪强分庭抗礼。她还曾以上市开办费和财务顾问费的名义分别向其子任法人代表的另一家公司汇入 ~~员元~~ 员元万元和 ~~圆元~~ 圆元万元 ,最后 ,王雁元以涉嫌经济犯罪被捕 ,企业也蒙受重大损失。此后还有王志东离开新浪另立山头 ,吴士宏退出 ~~裁~~ 裁 ~~蕴~~ 蕴不知所终 ,陆强华与创维反目 ,王惟尊与喷施宝对簿公堂 ,最终喷施宝原财务总监水麒麟梁因“职务侵占与受贿罪”被判入狱。等等。

我国著名的私营企业、重庆力帆集团的创立者尹明善对此也有着切肤之痛。在创业初期 ,他重用了——一个他自己的学生。这个学生平时对他恭恭敬敬 ,但是两年后就兴风作浪了。有一天 ,他提着一只箱子来找尹明善 :“尹老师 ,我要离开公司 ,这里是公司的机密文件 ,你愿不愿意拿 ~~员元~~ 员元万来换 ?”尹明善前后用了 ~~缘年~~ 缘年、花费了无数精力和上千万的代价才打完这场官司。他总结道 :“让一个外人掌握你企业的技术核心机密 ,很危险 ,他完全可以随时拿走 ,造成企业不稳定。我国的法律对此没有明文规定 ,商业机密拿出去是正常的 ,不拿出去反而不正常。我只有靠家族才能稳定 ,家人背叛的可能性小 ,稳定的成本就低。”^①他断言 ,家族企业在中国 ~~缘年~~ 缘年不变。

^① 陈炎、许晓辉 :《家族力量》,浙江人民出版社 ~~圆年~~ 圆年版 ,第 ~~猿~~ 猿页。

第四节 中国私营企业选择家族治理模式的必然性

摇摇从总体上来说,中国的制度环境使大多数私营企业不具备选择公众公司治理模式的条件,只能利用家族主义和泛家族主义来降低代理成本和交易费用。这就必然导致企业所有权由某一家族绝对或相对控股,企业主要的经营管理权由家族成员掌握,其治理则表现为家族治理模式。当然,我们并不排除、更不反对适合条件的私营企业选择股份制企业形式和公众公司治理模式。

有许多学者批评家族企业和家族治理模式的弊端,认为它是没有生命力的,应尽快推动私营企业从传统的家族治理模式向公众公司的治理模式转变。但是,这种观点存在一个致命的弱点,即脱离具体的经济环境、抽象地谈论治理模式的优劣。同样地,近年来也出现了质疑欧美模式是否适合于中国的声音。项兵(1999)认为,众多法律体制尚不健全国家和地区,特别是发展中国家和体制转型中的前计划经济国家,应借鉴东南亚家族企业模式的成功经验。张文魁(2000)的分析更为精辟,他指出:自从中国实行公司治理以来,就接受了西方的董事会制度,把它作为公司治理的基础性制度。但是人们发现,南橘北枳现象出现了。原因在于中国公司所处的环境与以美国为代表的“标准环境”有极大差距,成长于“标准环境”的正式规则被引入到中国,而与中国非正式规则产生摩擦。西方公司治理对董事会的倚重是建立在西方信托文化的基础上的。西方的信托历史非常长,特别是在英国。信托的孕育和作为一种广泛的财产关系制度为整个社会所接受、所尊重,从而氤氲了醇厚的信托文化,催生了受托责任体系。而在中国,无论政府还是民众都深深困扰于“诚信”的缺乏,人们将会发现,确立受托责任体系比建

立董事会要难千百倍。只有在正确认识正式规则和非正式规则必须相容理论的基础上,才能更好地把握公司治理作为“模式”是如何形成的、中国会形成什么样的“模式”、什么样的“模式”能够适合于中国。以上学者的论述说明,任何制度都有它所依赖的特定环境,脱离了这个环境,再好的制度也没有意义。问题的关键在于,选择何种治理模式,不是学术界,也不是政府部门的事,而是企业自身的行为。正如哈耶克(奥地利经济学家)所指出,具有竞争力的经济制度,是人们行为的结果,而不是人为设计的结果。

而且,笔者认为,我国市场经济体制和资本市场的成熟、社团组织的发达、民主政治和法律制度的完善、传统文化的改变都不是一蹴而就的,而是一个相当长时期的历史过程。与这种状况相适应,家族企业和家族治理模式在我国的存在并不是一种权宜之计,而是一个长期的历史现象,这是不以人的意志为转移的客观规律。当然,我们可以完善外部条件,推动家族企业随着自身的发展而采取更高级的家族治理模式。

中国家族企业治理存在的问题

摇摇本章所分析的家族企业治理问题,是在肯定不同类型家族企业的效率和与之相适应的家族治理模式的合理性的前提下来进行的,即在不同类型家族企业的框架范围内分析各种类型家族企业治理的问题。如果某种类型家族企业中的矛盾、问题已发展到实行与之相对应的家族治理模式的收益小于成本时,那么这种类型的家族企业就应该向其他类型的家族企业或非家族企业转变,其治理问题就不在本章的讨论之列了。

不同类型的家族企业治理肯定存在一些共性的问题。本章不单独分析不同类型家族企业治理存在的共性问题,而是根据其典型性把它放到相应类型的家族企业治理中去分析。

第一节 摇摇传统家族企业治理存在的问题

摇摇传统家族企业由于自身的特征(家族成员掌握全部的所有权和主要经营权、企业规模不大、制度不健全),其治理需要解决的主要是家族和企业的关系,其次还有董事长、总经理或企业

主与中下级经理人员的委托代理问题。

随着我国家族企业的逐步兴起和发展,传统家族企业治理存在的问题也日益凸显出来:

一、家族和企业的关系未理顺

在传统家族企业中,由于家族掌握全部的所有权和主要经营权,没有家族外的力量作为牵制,因而家族问题和企业问题往往重叠在一起,这就造成家族成员不能正确认识和处理家族和企业的关系,如:到底是把企业看做家族事业还是满足消费的来源?如何协调好企业事务和家族生活的关系?家族成员如何更好地沟通?对这些问题的认识不清,常常导致家族和企业的两败俱伤。

浙江省东阳市龙威实业有限公司是一家年纳税超过 1000 万元,产值达 2000 万元的科技型企业。该公司创立于 1995 年,主要生产塑料制品、农用水带、通用器材等。龙威公司是东阳市第一家优势企业之一,也是东阳市百家纳税大户之一。该公司拥有三项专利,产品占据浙江省内市场相当大的市场份额,并且成功地拓展了江西、河南、湖南等外省市场。龙威公司也是典型的以家庭成员为核心进行经营管理的家族企业。公司董事长兼总经理虞龙海本人占公司 10% 的股份,其妻金菊芳主管公司财务,占 10% 的股份,儿子虞晋平是公司的副总经理,占有公司 10% 的股份。虞氏夫妇于 1995 年开始办厂,一家人辛辛苦苦,齐心协力,经过十几年的发展,公司已具备了一定规模,但接下来问题就来了,一家人的向心力没有了,家庭内部矛盾重重,最终导致反目成仇。

财产纠葛和家庭纠纷是导致家庭成员间反目成仇的直接原因。董事长虞龙海认为企业发展初期,夫妻二人没有什么问题,但随着公司的发展,财务上的问题日渐突出,妻子一人说了算,

其他人都无权过问,包括董事长本人。目前公司的许多账目都有问题,财务很混乱。虞龙海越来越觉得要建立现代企业制度、克服家族化管理,首先就是要从财务上着手。这种想法遭到金菊芳的反对,夫妻之间的矛盾日渐激化。1994年初,金菊芳联合儿子虞晋平架空了虞龙海。在此之后,虞龙海虽然仍是公司的董事长和法人代表,但是不仅公司的事情他基本上不能过问,而且被断绝了经济来源。愿月远日,虞龙海行使董事长的权力,签发通知罢免小儿子虞晋平副总经理、妻子金菊芳财务部长的职务。愿月远日,虞龙海派人抢了自己办公室的保险柜、财务室的保险柜和财务账本。保险柜内存放着龙威公司的营业执照、公章、房产证以及土地使用证等公司重要文件和物品。愿月远日,虞龙海又向公司开户银行发出《关于暂停业务的通知》,将公司的账户冻结。同一天,虞龙海还向公司所有的业务单位发函,要求各业务单位断绝与其妻、子的业务往来。金菊芳则将她拥有的股份中占公司1/3的股份转让给儿子虞晋平,这样虞晋平就占有了公司1/3的股份,获得了相对控股权。但这些都是背着虞龙海搞的。根据我国公司法的相关规定,公司股东之间的股份转让需要其他股东在场,更需要法人代表在场。而这次股份转让过程中,作为大股东并为董事长的虞龙海事先不知道,也不在场。愿月远日,龙威实业有限公司对外宣称罢免虞龙海董事长的职务。在龙威公司提供的罢免书上,有虞龙海的妻子金菊芳、小儿子虞晋平、大儿子虞越平以及女儿的签名和手印。这份罢免书已经送到了东阳市政府、东阳市工商管理部门以及龙威公司的合作伙伴、业务单位等手上。由于一家人反目成仇,公司业务一落千丈,濒临倒闭。^①

^① 此案例引自李忱、陶学禹：“家族企业完善制度管理，政府作用不容忽视——由‘龙威’公司风波引发的思考”，《河北建筑科技学院学报（社科版）》1994年第3期。

点评：

传统家族企业的制度化建设本身就是不够完善的，这正是它成本低廉、效率较高的原因所在。此案例的关键问题在于虞氏家族成员没有分清企业事务和家族事务，公司里谁说了算，家里谁说了算，都不清楚，也没有处理好企业发展和家族事业的关系，缺乏把二者统一起来的思路。在具体操作上，家族成员之间缺乏坦诚相待和彼此信任，缺乏化解家族矛盾的沟通机制。妻子金某对财务部门的改革不满，不是开诚布公地与丈夫、儿子等交换意见，而是将不满与愤怒诉诸激烈的权力争夺中，联合儿子架空了丈夫，使矛盾一开始就带上了对抗的色彩，处理问题的眼光不是放在企业长远发展的角度上，而是局限于个人的自身利益，最终使家族企业的凝聚力遭到严重破坏。

二、家族内部产权不清晰

现代产权理论指出，任何经济权利都应当有明确的法律归属，否则很难保证权利的正确使用，有可能造成经济资源浪费现象，甚至还可能引起经济纠纷。我国众多家族企业只明确是属于某个家族，而对每个家族成员具体应当享受的财产权益则没有明确规定，存在家族内部产权不清楚的问题。这种产权模糊的状况必然产生相互争权夺利的弊端，并导致分配问题上的争议。在企业创业和初始成长期，这种弊端可因外部的竞争压力而隐藏起来。但当企业走上健康发展道路后，它就会逐渐暴露出来，最终影响企业的稳定和长期发展。

北京的餐饮业竞争十分激烈。然而，顾客在“九头鸟”吃饭却得拿号排队。这让同行们羡慕不已，被称为“神奇的九头鸟现象”。“九头鸟”的红火离不开其创始人正确的经营理念。她就是现任北京九头鸟酒店管理公司总经理周红的母亲芦细娥。

芦细娥当过赤脚医生,做过幼儿园教师,很能吃苦。1982年怨月,因家里建房欠了债。于是,她借来1000元钱,在武汉的家门口摆了一个早点摊。由于勤劳肯干、服务态度好,露天摆放的一张桌子、一个煤球灶变成了一间租来的能放五六张桌子的小炒店,取名叫“登峰”酒家。芦细娥把家常湖北菜改良成独具特色的菜品,味道鲜美,价格面向工薪阶层,“登峰”酒家的生意十分红火。很快,小小的店铺已经无法满足顾客的需要。她又开了一间规模更大的“新登峰酒家”。

武汉的市场毕竟有限,芦细娥希望谋求更大的发展。1983年,她派大女儿周红只身来到北京发展。“天上九头鸟,地下湖北佬”,湖北人喜欢用九头鸟自喻,九头鸟是荆楚文化的象征。来到北京以后,周红用100万元与北京市海淀区北下关街道劳动服务公司共同合作成立了“九头鸟”酒家,周红担任九头鸟法定代表人兼总经理,全面负责九头鸟的工作。1985年猿月,北京的第一家“九头鸟”店在友谊宾馆对面开张营业。周红坚持了母亲“顾客就是太阳”的经营理念,提出100%原员越园的服务标准,也就是做了100件事,如果其中有一件不到位,整个工作都等于零。在这种对服务近乎苛求的管理下,“九头鸟”很快得到消费者的认可和喜爱。同时,芦细娥在武汉又开了几家“九头鸟”酒店,其丈夫周铁马因生活作风问题提前退休,也一起参与管理酒店。酒店还雇用了一些亲戚和伙计,其中包括周铁马的外甥石保军、石送军兄弟俩。

“九头鸟”在北京的发展春风得意。1985年11月,周红又在北京航天桥创立了九头鸟酒家分店。同年12月,芦细娥把武汉的生意交给了亲属管理,和丈夫以及石保军、石送军等亲戚一起来到北京。芦细娥负责九头鸟航天酒家,她的丈夫负责九头鸟友谊店的管理。

就在企业蓬勃发展的时候,家族矛盾也开始萌发了。1985年缘月,作为九头鸟酒家法人代表周红从他人处得知:她父亲

周铁马在源月以她刚生孩子没有时间经营为由,说她要退出“九头鸟”,改由她父亲担任法定代表人。而且,他模仿周红的笔迹签了字,正在工商局办理此事。为此,周红十分震惊,也有过去法院上诉的想法,但一想到他是自己的父亲,终于还是放弃了。

1995年缘月缘日,周家猿人坐在了一起,协议对家庭和企业的财产进行分割,以彻底消除矛盾。企业总资产1940万元,九头鸟商标估价1000万元。最后,大女儿周红及其父母各分得企业总资产的猿缘,小女儿分得15缘。周红的父亲要了武汉华师店、北京的友谊店和燕莎店,而商标则没有要。周红认可了她父亲的现有分店在拆迁前对九头鸟名称的暂时使用权。由于九头鸟的商标权在友谊店,随后,周红又办理了“九头鸟”商标的注册转让手续,将九头鸟商标转到北京市九头鸟航天酒家。1995年源月,得到国家工商行政管理局商标局的核准转让证明。从此“九头鸟”商标就成为北京市九头鸟航天酒家的独家专用商标。

然而,好景不长,仍然是后院起火,先后出现了两次麻烦。第一次麻烦的制造者还是其父周铁马。周铁马发现“九头鸟”的品牌已经在京城牢牢站稳了脚跟。1995年,他违背协议相继又开了缘家分店。周红都忍让了。为了公司的发展,她想对挂九头鸟招牌的所有分店统一管理,于是便把父亲找回来商量,如何对企业进行改制,以把九头鸟这个品牌做得更大。对于改制,周铁马蛮横地提出:第一,他要有更多的股份。第二,他要当董事长。第三,他经营的店利润归自己,不交给公司。周红最后还是让了步,同意把董事长一职让给父亲,并且自己出让缘缘的股份给父亲,让他占到猿缘。但是周红提出来,父亲的店铺必须把当月营业额的15缘交给公司作为管理费。周铁马答应了。三人于是签了协议。这一次是出资协议,也是为了九头鸟这个品牌能有大发展的改制协议。但协议签了以后,周铁马一直不按协议履行义务,按股出的资金一直不到位,改制无法进行。

1993年11月,周红见父亲一直不交管理费,就给父亲发函,要求其停止使用九头鸟的商标,却没有任何答复。1994年元旦刚过,北京的一些媒体登出了九头鸟双安分店即将开业的消息。周红马上委托常年法律顾问在11月10日的《北京晚报》上发表了严正声明,并向海淀区工商局作了举报。海淀区工商局通知周铁马必须停止侵权行为,并强行拆除了双安店有关九头鸟的一切标志。父女终于翻脸。11月16日,周铁马原有的三家九头鸟店也被工商部门勒令取消有关九头鸟的一切标志和广告。然而,在此之前的1993年11月,周铁马已经另行申请注册了“北京九头鹰餐馆有限责任公司”,并重新设计了九头鹰商标。按照《商标法》规定,企业从申请之日起就可以开始使用申请注册的商标,如果出现侵权再进行处理。这样周铁马就把四家店全部改成了九头鹰酒家。

第二次麻烦的制造者是“九头鸟”酒店的高层管理成员,也是家族中人。从产权改制开始,周红同时着手改变家族式的管理模式,坚决杜绝各种裙带关系,面向社会招聘各种人才。一些受过良好教育,有先进管理经验的人员很快充实到各个管理岗位,给九头鸟的发展注入了新的生机。然而这次管理层的更新换代直接影响到企业高层的利益,他们中相当一部分是九头鸟的创业元老,很多还是周红的亲戚。其代表人物是掌管后厨的副总石送军,采购总监石保军和大堂经理吴素玲。而且他们认为,自己和“九头鸟”一起打天下,付出了很多,理应得到公司的更多回报,而实际得到的太少了。尤其是石送军觉得自己专注于湖北菜的研究与开发,后来许多“九头鸟”的看家菜都是他发明的,但他没有得到相应的报酬,他对“九头鸟”感到十分失望。于是他们猿人集体出走,在朝阳区成立了“九头凤餐饮公司”,同时申请了“九头凤”的商标,但尚未核准。九头鸟以“不正当竞争”为由将“九头凤”告上了法庭。原本红红火火的“九头鸟”

在京城闹得沸沸扬扬。^①

点评：

家族企业“九头鸟”酒店遭遇波折的原因就在于内部产权不够明晰，导致利益分配不公正的现象。在企业发展初期，家族成员共同的劳作使得运营成本相对较低，“九头鸟”就是从低成本的小作坊起家的。企业发展到了规模稍微大一点的“登峰酒家”时，其管理模式也变成了家族式的，不仅父母和女儿全部参与进来，而且很多亲戚都进入管理层。好处是显而易见的，家族的管理模式不仅有利于前期降低生产成本（如减少工资），而且从最初创业的意义来说，家族化经营的协调成本也相对较低，因为即使发生矛盾冲突，也可以通过内部协商，而避免由于引入外人造成成本过高的情况发生。再加上有家族观念的约束，信任度一开始就能达到一定水平，所以企业发展过程中的监督成本也相对较低。但是随着企业规模的扩大，创业者就应该主动地明晰产权，解决利益分割和激励机制的问题。1998年，“九头鸟”酒店就应把这个问题提上议事日程。

1998年，“九头鸟”酒店明晰产权的做法也不够完善。产权落实到自然人并不是简单地把家产一分就完了，而应该与相应的责权利结合起来。只有企业的效益与股权人的利益紧密相关，股权人才不会随意损害公司利益，同时可以通过公司制度和章程对股权人在法律上进行约束。“九头鸟”虽然将产权分割到家庭成员，但没有规定相应的责任和义务，对股权人的行为没有相应的约束。对违反协议要承担的后果规定不详细。否则，周铁马作为公司股东怎么能另起炉灶与原公司进行同行业竞争呢？

^① 此案例参考了郭珍：“‘九头鸟’家族兵变内幕”，《北京经济瞭望》1998年第1期；黄河：“‘九头鸟’裂变”，《中国市场》1998年第15期。

对于其他的家族成员、创业元老、高级人才,也要用股份的形式对他们的奉献给予合理的认可。这样做的结果,实际上对其行为进行了限制,有助于避免他们对企业的伤害。

三、对外来经理的激励不足

在传统家族企业中,持股家族的家族成员基本上把持了企业的高层职位,外来经理人员只处在中下层管理岗位上,不可能通过职位升迁、自我价值的实现来达到激励的目的。而且由于企业规模小,不可能实行股权、期权激励。在这种情况下,如果没有其他激励机制的话,外来经理的动力就会不足,要么消极地对待工作,得过且过,做一天和尚撞一天钟;要么在时机成熟时就跳槽,致使家族企业中合格的中层经理呈现出一种“流出性失衡”状态。

四、对外来经理的授权不规范

一方面,作为家族成员的企业主和总经理由于对企业事务的关心,有时会越级管理,一竿子插到底。但是,老板的过问,就导致外聘经理只得退居二线,其管理权威难以树立,组织整体运作的效率也大打折扣。

另一方面,企业主对外来经理缺乏足够的信任,外来经理的职权、信息与职位不对称,因而很难独立地做出决策。

希望集团原北京美好公司首任总经理刘挥是一位知名的职业经理人,许多企业都慕名邀请他去执掌总经理的职位。某饲料公司聘请刘挥去担任总经理时,刘挥了解到该企业的亲情圈曾让许多外聘老总“丢盔弃甲”,所以他特意要求对人、财、物、产、供、销有独立的支配权,实行一级管一级(不准老板随意插手添乱)的管理模式。公司老板为了请到他,愿意把此项要求签入协议,违约金为500万元。可是当刘挥一到任,老板就列举了许多岗位,说这位是他控制财、物的“咽喉”,那位是跟他从

“雪山草地”走过来的,要刘挥总经理别动这些人。总经理一开展工作就感到了掣肘。财务会计不执行总经理的经营决策,要总经理花大力气去说服,老板却说“管得严是对的”。原料采购员是老板娘的侄儿,工作上问题不少,多次教育不听,老板说“肉烂了在锅里”。生产工人上班睡觉,产品屡出质量问题,教育无效后,总经理决定罚点款以示警戒,结果他们拉帮辞职威胁要停产,老板却说“别罚他们,工资太低”。从外面招了人才派进去很快就给你挤走,老板说“打仗得靠亲兄弟,上阵得靠父子兵”。本来做饲料行业是刘挥的强项,可是自己在该公司使出了浑身解数,效果不但老板不满意,自己也感觉没发挥出来,只好明智地选择离开。

另一家陶瓷企业的老板,一开始把刘挥看成“神”,为了请到他担任总经理,给了他 5% 的干股,还许诺给他购房等等。老板在用人上也给了刘挥充分的自主权,除副总得先商量外,总经理可以单独决定其他人的去留。可当一个工人违规,总经理决定按制度处理时,那人恶人先告状,老板马上充当起保护伞来,还怨总经理给他把“忠臣”赶走了。^①

点评:

职业经理人刘挥的经历生动地反映了中国现阶段家族企业对待职业经理人的困惑。一方面是渴望引进职业经理人,另一方面是对职业经理人授权不规范。研究表明,家族企业的老板一般有“四随”的特征,即随意、随性、随机、随时。随意体现为老板决策和处理事情时缺乏慎重考虑;随性是指老板处理问题的方法不是流程化,而是随自己的性情使然;企业的运营风格明显打上了老板的个人性格特征;随机是指企业决策和做工作大

^① 此案例转引自陈炎、许晓晖著:《家族力量》,浙江人民出版社 2008 年 9 月版,第 283—284 页。

多没有计划,做到哪算哪,随时是指老板可以任意改变决策和计划,企业运作毫无章法和定性(景素奇,1999)。“四随”往往导致职业经理人无法正常行使权力,不能有效开展工作。

第二节 摇摇混合家族企业治理存在的问题

摇摇混合家族企业由于自身的特征(家族成员和外来职业经理共同分享主要控制权,出现了家族外的所有者,建立了规范的企业制度,但执行不规范),其治理是最复杂的,面临两大方面的问题:一是家族和企业的关系,二是股东会与董事会之间、董事会与总经理及高层经理之间的委托代理问题。

随着我国家族企业的蓬勃发展,混合家族企业已成为家族企业的一种主要形式。混合家族企业的治理问题也日益突出。

135

一、家族不适应企业的快速发展

随着家族企业的发展,企业股权开始分散,管理的制度化增强,外来经理不断出现在企业高层管理岗位上。这些变化往往会打破家族原有的平静,有的家族成员不能正确对待非家族成员拥有的股份,有的不顾及家族的理念,做了损害了家族企业的形象的行为,等等。这些做法不利于家族企业的发展,危害到家族和企业的关系。

广西北海喷施宝公司是一家主要生产农作物肥料“喷施宝”的企业,坐落在广西沿海开放城市北海市,其产品曾经在全国叶面肥市场上占有近一半以上的份额,号称“中华肥王”。公司的主人叫王祥林,是个典型的农民企业家。他一手创立了喷施宝公司,靠他的家人和家乡的“子弟兵”打下了半壁江山。公司员工以王姓和凌姓为主(王祥林的夫人姓凌)。在这个家族企

业里,王祥林任董事长,妻子凌小英曾任副总经理,他的大儿子任总经理,儿媳出任出纳。

王祥林意识到,要使喷施宝大发展,就必须改变家族式管理和原始的经营手段。为此,他准备对企业实施股份制改造、引进职业经理人,并下了很大决心,做了很大努力,让自己的爱人、儿子、儿媳、亲戚让出位置,将总经理、财务总监等重要职位虚席以待。1993年11月,喷施宝公司与日本野村投资公司正式签署投资协议,随后引进职业经理人王惟尊。但是好景不长,在与日本野村投资公司合作不到半年,聘用职业经理人几个月后,就以野村公司将王祥林告上法庭,继而职业经理人被逮捕而告收场,上演了一场发人深省的悲剧。

造成这场悲剧的原因是多方面的,其中的一个因素是,企业主王祥林以及和他一起打天下的乡亲们不适应规范的现代企业制度。过去公司就是他的家,要花钱就从公司拿。自从实行股份制,由职业经理人接管财务大印后,情况就不同了。要用钱需先写报告,还未必能得到批准,有时连买一部电话机的钱都不给报销,出差、开会就更不用说了。跟随王祥林一起打江山的亲信们产生了失落感,他们向王祥林哭诉:“我们的公司要完蛋了呀!”合作伊始,王祥林便向野村公司提出需要钱。野村公司根据喷施宝公司的报表判断其经营业绩很好,有很多未分配利润,于是同意可以先分配,以后再规范运行。随后,王祥林拿来了北海市财政局的批文,文件同意喷施宝公司预分配1993年中期利润1500万美元。野村公司便将1500万美元打进了王祥林的账户。后来,野村公司说,北海市财政局的批文是王祥林伪造的。家族和泛家族成员观念上的不适,是造成后来喷施宝与合作公司及职业经理人发生纠葛的一个原因。^①

^① 此案例参考了胡敏:“家族企业:通往现代企业制度的路有多长——透视‘喷施宝’现象”,《法律与生活》1995年第1期。

二、非家族成员经理和家族成员经理的竞争环境不公平

在有些家族企业中,企业主任人唯亲,为了照顾家族成员而不惜牺牲全局利益,使非家族成员经理和家族成员经理处于不公平的竞争环境下,不利于调动非家族成员经理的积极性。甚至有些企业主的观念十分落后,容不得职业经理人的能力超过他们。有的企业主对外来经理极不信任,该放的权不放。在温州有个流传甚广的故事:一位年薪猿园万元的职业经理人,却做不了开支缘园元的主,原因是老板的妻子把持着公司的财务审批权。在这种尴尬状态下,水平再高的职业经理人又能发挥多少作用呢?

三、对职业经理人的约束机制不健全

混合家族企业已经达到一定规模,在高层管理岗位上也聘请了一定数量的职业经理人,因而面临着一定的代理风险。但是,不少企业在引进职业经理人时一厢情愿或一见钟情,对未来预期理想化,对合作细节没有做详细的探讨和规定。公司章程是为了应付工商局而制定的,是个摆设,其中找不到对职业经理人约束的相关规定。用工合同也是粗枝大叶的,大部分仅规定责权利,对职业经理人离开企业后对企业的商业秘密和专利技术的保护以及竞业禁止条款没有作出规定或力度不够,甚至于连日常的财务制度、管理制度也不健全,以致后来发生矛盾后互相埋怨、扯皮。例如,上文提到的“喷施宝”事件中,总经理王惟尊带来了原先同在一个公司工作的员位职业经理人,这显然违反了公司的管理制度。甚至在总经理的年薪问题上都没有一个书面的合同约定,仅仅以电话、口头约定等方式来决定。再比如巨人集团的失败,原因也是多方面的,其中财务上的一个导火线就是康元公司的资金流失。康元公司原本是由史玉柱兼法人代表

表,但是经营者利用史玉柱下放的权力,到处滥签合同,签合同的目的是为了得到好处费。结果经营者拿到一大笔好处费后便逃之夭夭,而康元公司的老板史玉柱则蒙受巨大损失。管理制度、财务制度的不健全是造成这一恶果的根本原因。

黄河企业集团公司(以下简称集团公司)是一家以啤酒生产和销售为主营业务的民营企业,其前身为1983年建立的兰州黄河啤酒厂,由农民出身的杨纪强一手创办。这是一家典型的家族企业,企业的控制权完全掌握在以杨纪强为首的杨氏家族手里,董事长是杨纪强,副董事长兼总经理是杨纪强的二儿子杨世江,大儿子杨世沂为印务公司经理,三儿子杨世汶是啤酒公司经理,四儿子杨世涟是销售公司经理,财务部长是三儿媳,饮料公司经理是四儿媳,生活服务部经理是二儿媳,资金回笼部部长是大儿媳,而每个儿子的姻亲关系又分别被安排在各自部门内部的重要岗位上。

1994年10月,以集团公司为主体,杨发起设立了兰州黄河企业股份有限公司(以下简称股份公司)。随着企业规模不断扩大,黄河集团首先感到的是人力资源的匮乏,要想进一步扩张,必须突破家族血缘的狭隘关系,从家族外部吸取企业所需要的各种资源。为此,黄河集团下了很大的决心,进行了艰苦的努力和探索。1995年10月,杨纪强聘请了曾长期跟踪报道黄河集团的记者王雁元为职业经理人,担任集团公司副总经理,负责股份公司上市和宣传工作。王雁元确实为股份公司上市做了不少工作,股份公司也于1995年12月18日在深交所顺利上市。杨纪强兼任股份公司董事长,王雁元兼任副董事长兼总经理。

然而,由于对职业经理人的约束机制不健全,在公司上市不到半年的时间内,经理人屡屡越位,不断发生损害委托人利益的代理问题,使黄河集团建立现代企业制度的尝试以失败而告终。

早在企业上市之前,王雁元以上市开办费和财务顾问费的

名义说需要 5000 万元和 1000 万元。杨纪强没有细看就在“请示报告”上签字同意。后来王雁元把这两笔钱分别汇入其子任法人代表另一家公司。

上市公司的董事会人选均由王雁元提出，在 16 位董事中仅有 3 人是出资人或出资单位代表。有几位董事，杨纪强是在公司上市后的首次董事会会议上才认识的。王雁元的妹妹王友元虽然不是股东，也成了监事会的监事。

1995 年 7 月 10 日，兰州黄河上市才一个多月，指定披露上市公司信息的报纸上出现了一则公告，称 7 月 10 日黄河集团以每股 1.5 元的价格向北京荣园祥科技有限公司转让其持有的 100 万股兰州黄河法人股。当时兰州黄河每股净资产为 1.5 元，转让价之低令人难以置信。况且黄河集团虽然仍保留第一大股东的地位，但只比荣园祥公司多 10% 的股权，后者成了第二大股东，隐隐有直逼第一大股东并取而代之的趋势。公告一出，舆论一片哗然，《中国证券报》更是连续发表署名文章，严词抨击这起股权转让是对上市公司章程和第一大股东承诺的背弃。杨纪强在得知股权转让之事后马上给王雁元打电话查问。王回答她是在帮杨洗钱，卖了变钱好发展公司。后来查明，受让股权转让的北京荣园祥公司是股权转让协议签署当天即 7 月 10 日刚刚注册成立的，其法人代表是王雁元的儿子，另两位出资人分别是王雁元的父母亲。对于转让协议的签署，杨纪强后来回忆说：“7 月 10 日，股份公司的一位工作人员送来一份文件让我签字，说当晚要传到北京。我也没仔细看就签了名，日期当时没填。”据分析，转让协议是采用抽页换页方式伪造的假合同，上面的签字便是杨纪强曾经糊里糊涂地在一个没看清内容的文件上签的名。

8 月 15 日，杨纪强向警方报案。次日，兰州黄河股份公司银行账户被依法冻结。查账结果显示，这个曾存有 1.5 亿元募股资金的账户上只剩下 1000 多万元。后经调查，王雁元等人将

其中的 员 亿元购买了国债, 苑 万元买了银行的大额存单。

员 年 员 月 远 日, 矛盾发展到董事长杨纪强和总经理王雁元分别在兰州和北京同时召开董事会。董事长杨纪强在兰州西北宾馆召开董事会, 由 员 名董事组成的董事会只有 猿 名董事参加, 缺席董事超过半数, 会议开成了情况通报会。王雁元同日在北京翠微宾馆召集董事会。由 员 名董事组成的董事会有 愿 人到会, 到会人数虽然达到了董事会人数 圆 以上, 但董事长未到会, 会议仍然无效。最后, 王雁元以涉嫌经济犯罪被捕。

经中国证监会兰州特派办批准, 兰州黄河的监事会和三家大股东, 而不是董事会于 员 年 员 月 圆 日召集了临时股东大会。这次会议通过了免去第三届全部董事和监事的议案, 选举产生了第四届董事及监事。新一届董事会选举杨纪强为董事长, 杨世江(杨纪强的二儿子)为副董事长, 三儿子杨世汶也进入董事会。解聘了公司原聘全部高管人员, 由杨世江兼任公司总经理, 董秘和财务总监也全部换马。杨氏家族重新掌握了企业的大权, 兰州黄河公司在聘用职业经理人问题上遭受了重大挫折。^①

点评: 在 员 年发生的兰州黄河经理人事件中, 企业主杨纪强对部下是用人不疑、疑人不用, 但缺少必要的监督和制约。由于规章制度不健全、印鉴制度不规范, 职业经理人王雁元一手把持了公司全部事务, 其妹妹控制了公司财务, 并随意调动、支走公司资金, 使企业蒙受了重大损失; 甚至于连公司章程的制定、董事会人员的安排都由总经理王雁元一人包办, 董事长一度连董事会议都召集不起来。

^① 此案例参考了黄湘源、牛文文、李岷: “黄河变局”, 《中国企业家》 员 年第 猿 期。

第三节 现代家族企业治理存在的问题

现代家族企业由于自身的特征(已建立并严格执行现代企业制度、职业经理掌握着很大的企业控制权、家族只部分持股) ,因此其治理也有自身的特点 ,需要解决的主要是股东会与董事会之间、董事会与总经理及高层经理之间的委托代理问题以及家族和企业的关系 ,家族如何既继续保持对企业的控制、维系家族对企业的影响 ,又不干预企业的制度化运作。

随着我国规模型私营企业的大量涌现以及上市私营企业的日益增多 ,现代家族企业的数量也与日俱增。现代家族企业治理问题逐步浮出水面。

一、对经理人的激励不够

职业经理人在现代家族企业中占有重要的地位。他们能否充分发挥工作积极性 ,对于企业绩效的影响是很明显的。由于我国现代家族企业还处于成长过程中 ,对职业经理的激励往往不够 ,不足以充分调动职业经理的积极性。

二、股票激励不普遍

股票、期权激励是较高级的激励方式 ,有利于吸引和留住人才 ,尤其适用于建立了现代企业制度的企业。但是 ,现代家族企业中真正实行股票激励的比例并不大。前文所述的《私营企业治理结构问卷调查的数据与分析》(该调查涉及的 1000 家私营企业规模都比较大 ,企业平均总资产为 1000 万元 ,组织机构设置较为规范 ,能够比较典型地反映现代家族企业的状况)表明 ,只有 10% 的企业采取了股票激励的形式(见表 苑-员)。实际上 ,对于经理人员持股 ,相当比例的国内企业家有着与国外企业

家不同的看法。据北京科思瑞智市场调查公司的调查表明,^①不赞成经理人员持股的企业主有人在。他们认为,私营企业是个人财产,独立自主,自负盈亏,理所应当该由投资者得益。有的担心改变股份构成会影响原股东的利益,加入股份,会对每一个股东构成不必要的麻烦。还有的认为经理依然是雇工身份,其作为雇工,干得好则留,干不好则走人,有动力。笔者调查过的一个家族企业的所有者认为,一旦经理人拥有企业股份,他们就有可能凭借股份不服从所有者的决定,从而影响到决策效率,因此该企业没有采取股份激励的方式。而股权激励的缺乏,最终影响到职业经理人价值的发挥。

被誉为“中国第一职业经理人”的姚吉庆 1997年进入广东华帝集团工作。1999年,华帝燃气具公司的 苑位创业元老集体退居二线,聘请职业经理人姚吉庆为总经理。此举赢得了业界的普遍喝彩。中山大学李新春教授认为,华帝老板自敲下课铃,引进职业经理人,采用国际上普遍的所有权与经营权分离的方法,是中国民营企业家逐步成长的一种标志。

姚吉庆也不孚众望,从 苑位老板手上接管华帝实际经营权时,曾订下 缘年内上市的发展目标,结果企业在 1999年就上市了。在将华帝引向上市道路的同时,姚吉庆也向老板们交了一份优秀的成绩单:1999年,华帝公司销售额比 1998年增长了 15%,连续 2年蝉联中国灶具销售冠军,燃气热水器增长率高达 10%,进入行业前 缘位;抽油烟机增长率高达 15%,在行业位列十强。1999年初的调查显示,华帝的知名度只有 10%,而 1999年底国务院发展研究中心的一项调查显示,华帝的知名度达到了 20%,品牌忠诚度高达 15%。

^① 梁东:“民营企业治理结构调查报告——私企老总谈管理”,《北京科思瑞智市场调查公司调查简报》,1999年 1月 10日(总第五期)。

但是令人意想不到的的是,1995年10月15日,公司实行股份制改革,中山华帝燃具股份有限公司揭牌,经理人淡出,创业元老重回一线。在新成立的股份公司中,公司董事长是苑个创业老板之一的黄文枝,而总经理则是另一个创业元老黄启均。给姚吉庆的安排是华帝集团总经理一职。实际上华帝集团只是一个空壳,姚吉庆的权力已被“架空”,作为职业经理人的意义已经不大。1997年11月15日,姚吉庆向华帝董事会递交了辞职书,结束了在华帝的职业经理人生涯。^①

点评：

中山华帝燃具公司聘请的职业经理人是成功的。在没有股权激励的情况下,职业经理人为企业作出了很大的贡献。相反,所有者的观念却不到位。由于没有采取股权激励的措施,未将经营者变为所有者,在企业发展蒸蒸日上时,企业主放弃了优秀的职业经理人,重新执掌大权。职业经理人姚吉庆事后曾有一段令人深思的话,他说：“如果一个企业不能彻底解决治理结构和激励机制的话,职业经理人的生存空间始终有限,也不能充分发挥自己的价值。给职业经理人一个总经理的位子最初他可能会很兴奋,但这种兴奋会被慢慢地消磨掉,必须有一个利益的支撑,比如工资、奖金,再加上期权。期权要将人力资本与人力资源分开。只有当职业经理人把自己的命运与企业联系在一起时,合作才是长久的。”

要素股的实施带有随意性

1999年的全国私营企业调查表明,^②赠送给技术人员和管

^① 此案例参考了侯雪莲：“与华帝握了两年的手终于分开,姚吉庆再战威莱音响”,《中国经营报》1997年10月15日,第10版。

^② 张厚义等主编：《中国私营企业发展报告1999》,社会科学文献出版社1999年版。

理人员的股份各占私营企业股份总数的 獯。但是,正如郭朝先、陈斗仁(灵鸫)指出的,技术人员和管理人员拥有的股份是企业为留住专门人才而采取的一种福利措施。由于持有这些股份的技术人员和管理人员一般不是家族内部成员,且大多数人员股份的获得不是购买而是赠予得来的,因此,他们拥有的股票基本上属于“哑巴股”,可以参与企业的分红,对企业的重大决策却没有发言权。

甚至还有更为随意的情况。笔者在调查过程中发现,一位企业主给了副总经理 獯的股权以作为对他工作业绩的奖励。当问到他们如何按股分红时,企业主坦然地告诉笔者,不存在按股分红问题,这个股份只是名分上的,如果他离开企业,獯的股权就自动作废了。这些做法大大弱化了要素股对于经理人员的激励作用。

獯声誉或荣誉激励没有发挥应有的作用

《私营企业治理结构问卷调查的数据与分析》表明,私营企业对经理人员的激励方式是多种多样的(见表 苑原)。物质方面包括现金收入、奖励住房或小轿车、奖励股票等,还有一些企业的高级经理人员可以享受用车、宴请等在职消费,精神方面包括晋升职位、授予“先进工作者”等荣誉称号、通报表扬等。从表中可知,在这些激励机制中,现金收入仍是最为普遍的形式,精神激励更多地用于一般管理人员,对经理人则没有发挥应有的作用。

表 苑原 摇私营企业对经理人员的激励方法摇(单位:豫)

	现金收入	奖励住房或小轿车等	奖励公司股票	晋升职位	授予“先进工作者”等荣誉称号	通报表扬	其他
总经理	源	员	源	远	员	苑	员
副总经理	源	远	獯	员	员	员	怨
三总师	圆	远	员	员	员	愿	缘
一般管理人员	远	源	圆	獯	圆	圆	愿

资料来源：中国私营企业治理结构研究课题组，“私营企业治理结构问卷调查的数据与分析”，载于张厚义等主编《中国私营企业发展报告》（社会科学文献出版社 2004 年版，第 154 页）。

缺乏对职业经理的培训和职业生涯设计

职业经理的人力资本增值也是对职业经理的一种激励措施。人力资本的连续性增值是书本知识和经验积累的互动过程，所在企业对职业经理的培训是职业经理人力资本增值的一条重要途径。据北大国际会计和美国光辉国际针对中国企业高管层做的一次调查发现，有 30% 的人表示在未来两三年可能要离开公司，而在这部分人当中，20% 的人是部门经理，这个数字比国外大得多。通过对他们离职原因的调查，发现的人离开企业的最主要原因是觉得在所在企业没有多大前途，他们在企业里感觉不到自己的职业生涯前景，企业对他们来说没有凝聚力。而家族企业对管理培训的重视程度尤为不够。

145

二、股权过于集中

现代家族企业虽然建立了规范的现代企业制度，但是家族持股比例仍然过大。以 2004 年上市的缘家家族企业——天通股份、康美药业、用友软件、太太药业^①和广东榕泰为例，因为这缘家企业都是在 2004 年核准制实施以后通过 IPO 上市的，相对于借壳上市的家族企业而言，它们更具有稳定性和长期性。在这缘家企业中，除潘广通父子只控股浙江天通 30% 的股份外；马兴田家族控股康美药业 35% 的股份，王文京家族控股用友软件 30% 的股份，朱保国家族控股太太药业 30% 的股份，杨启昭家族控股广东榕泰 30% 的股份，其他家族同样都是绝对控股。

^① 该公司名称于 2004 年 9 月 9 日变更为“健康元药业集团股份有限公司”，股票简称“健康元”。因为习惯的原因，本书仍称之为“太太药业”。

股权高度集中在家族手中的弊端是多方面的:增大决策风险,不利于引进管理人才,削弱企业治理机制的作用,增加企业和家族之间的关联交易,经济信息可能失真,不利于通过资本市场以收购等形式实现资源的最优配置,等等。

三、大股东损害中小股东利益

对于家族企业来说,存在着控股家族通过控制公司的资产重组、股权交易等方式达到自身收益最大化、损害中小股东利益的可能性。如在我国已上市家族企业中,除了天通股份之外,其他上市家族企业的家族成员都有另外的实体,多数还是上市公司的关联企业。如果家族成员只占有上市公司的部分股权,但却另外拥有无关联的其他实体时,便极为有利于发生关联交易,从而轻易地转移上市公司的资金。

146

最典型的是何冰家族控制的珠峰摩托股份公司。公司上市仅源个月后,便发生了一连串的事件。2001年源月,总经理与副总经理全部辞职。2001年缘月,公司居然发生2000年上市前会计资料被盗事件。事后才知道,这是企业掌门人何冰怕有朝一日上市前的欺诈行为东窗事发,指使手下人所为,幸好其手下留了个心眼,没有将资料销毁,最后为有关部门所查获。2001年底何冰辞职出走美国,以治病为名暂避国内打击走私的风头。2001年怨月,猿名高管失踪。同年5月,1.5亿元银行存款被划走。对于这一连串的事件,广大中小股东却被蒙在鼓里,所发布的公告不是“无可奉告”,就是“提醒投资者注意风险”。直到2001年圆月才真相大白,原来在何冰的指使下,珠峰摩托实际控股股东和上市公司一起涉嫌走私愿亿多元。等中小股东知晓真相时,珠峰摩托股价已从20元下泻到源元,损失惨重。①

① 该案例参考了贺宛男:“珠峰事件:监管者的责任”,《求是》2002年第12期。

四、家族权力交接不畅

家族企业需要一个强有力的核心人物,也就是精神领袖。这个权威是由其辈分及德才所决定的,并且与企业的领导核心相统一。旧的家族权威一旦终结,如果不及时填补这个空缺,那么众多子侄就有可能由于瓜分财产而引起争斗或分裂,昔日的企业王国便很容易分崩离析。因此家族企业最高权力的交接问题至关重要。权力交接不畅是造成家族企业经营不顺利的一个重要原因。有关资料表明,家族企业权柄移交下一代之后其成功率大概只有 1/3,父辈创下的庞大的家族事业,不少在下一代手中黯然失色。因此,接班人的培养问题越来越成为家族企业的一个核心问题。

我国的家族企业经过改革开放以来 30 多年的发展,目前正处于从创业者向家族第二代移交的时期。我国现代家族企业的权力交接总体上是成功的,但也存在一些不足:一是老一辈不愿放手,虽然许多家族企业的创始人认识到了这一问题的重要性,但部分创业者在心态上仍存在某些问题,或难忘掌权滋味而不愿放权,或担心子女不能担此重任而不愿放权,或根本就未在权力交接上作长远打算,甚至往往七八十岁还没有退休的打算,以至于在某一天突然辞世时,权柄的归属就会成为该家族一个非常严峻的问题。还有一种情况,一些创业者即使移交了权力,仍然不敢彻底放权,总是在幕后指挥,当太上皇。二是对培养接班人认识不足,致使接班人的驾驭能力不够强。浙江慈溪有个家族企业,搞得也不错,但就是创业者对接班人的培养不重视,老舍不得放手。创业者已 70 岁了,儿子已 30 岁。他却始终把儿子当成小孩子,还是叫他到一个小的加工厂做厂长,一直没有叫他接班。结果创业者到了 80 岁的时候生病了,再叫儿子到总公司来接班,中高层干部不服,走的走,跑的跑,这个企业基本上垮了。

第八章

完善中国家族企业治理的对策

148

摇摇本章关于完善家族企业治理的对策,同样是在肯定不同类型家族企业的效率和与之相适应的家族治理模式的合理性的前提下来进行的,即在不同类型家族企业的框架范围内分析各种类型家族企业治理的问题。如果某种类型家族企业中的矛盾、问题已发展到实行与之相对应的家族治理模式的收益小于成本时,那么这种类型的家族治理模式就应该向其他类型的家族治理模式或非家族治理模式转变,其治理问题就不在本章的讨论之列了。

本章提出的对策分为两部分,一部分是从外部环境角度来谈的,表现为第二节“完善家族企业治理的政策建议”;另一部分是从企业角度来谈的,企业自身如何去完善家族企业治理,表现为第三、第四、第五节。第七章提出的问题,有的放在“政策建议”中解决,有的放在“企业对策”中解决。因此,第七章的“问题”与第八章的“对策”,在标题上不存在简单的一一对应关系。

和家族企业治理存在的问题一样,完善不同类型家族企业的治理肯定也存在一些共同性的对策。本章不单独分析完善不同类型家族企业治理的共同性对策,而是根据其典型性把它放到相应类型的家族企业治理对策中去分析。

一、注重权力产生机制和制衡机制的建设

中国缺乏民主意识和平等观念,因而权力的产生更要注重其合法性来源。对于家族企业治理来说,只有建立在拥有资本(资金)的基础上,权力才具有看得见、摸得着的合法性,才能逐步培养民主意识,也才能使权力更好地发挥应有的作用。同时,公司治理就是各利益主体之间相互制衡的制度安排,要合理划分股东会、董事会、监事会、经理人员等利益主体之间的权力与责任,形成股东会与董事会、董事会与经理人员、监事会与董事会和经理人员之间的制衡关系,以使权力的行使受到必要的约束。

二、把现代企业制度与家族治理模式相结合

现代企业制度是与社会化大生产和现代市场经济发展相适应的企业组织形式和产权制度。现代企业制度的主要特点是:第一,产权关系清晰,财产主体明确,出资者到位。第二,企业有独立的法人地位,拥有独立的法人财产,自主经营,自负盈亏,以利润最大化为目标。第三,企业的组织形式和结构灵活开放,能够适应企业发展和市场环境变化的需要。第四,管理科学,这包括:管理思想科学,管理组织科学,管理方式科学,管理手段科学,管理过程科学等。现代企业制度的这些特点是有形的,而家族治理模式的特征是潜在的、无形的,贯穿在企业治理和经营管理的过程中,与有形的现代企业制度并不必然存在着矛盾。而且,家族企业经营管理上的要求与现代企业制度也是相吻合的:首先,从家族企业的产权上看。

从外部看,家族企业的产权是很清晰的:或者归家族所有,或者由家族和家族外的个人或组织共同所有。正是由于这种清

晰的产权关系,使得企业的所有者对其实际控制权的预期往往比较稳定和长期,导致家族成员在经营过程中可以不计报酬,全力以赴地工作。在遇到困难时,可以共同承担,共闯难关。同时,清晰的产权关系及企业创始人的独创精神和独特的个人魅力,无形中减少了企业内部为争夺权力间的斗争,降低了企业内的交易成本。而且,产权明晰到家族成员个人,已成为家族企业产权改革的共识。在这一点上,家族企业与现代企业制度的要求也是不矛盾的。

其次,从家族企业与现代企业制度的关系看。

截止到 1999 年底,全国私营企业总户数为 250 万户,其中有限责任公司为 100 万户,股份有限公司为 20 万户,①公司制的私营企业约占注册私营企业总数的 70%。实际上,规模大一点的家族企业都采取了公司制企业的形式。而公司制本身就是现代企业制度的主要内容。所谓现代企业制度就是指在市场经济条件下,以规范和完善的法人制度为主体,以股份有限公司和有限责任公司为主要形式,以两权分离、有限责任和股权可转让为基本特征的企业制度。其核心就是公司制度,即企业法人制度(杨浩,1999)。家族企业采取公司制企业的形式,这本身就说明家族企业和现代企业制度并不存在矛盾。

钱德勒在《看得见的手——美国企业的管理革命》一书中,从企业史的角度详细分析了美国家族企业向现代企业制度转变的过程。他认为,生产、市场和管理三个方面的变化促成了美国家族企业的制度创新,即将生产经营管理权移交给支薪经理阶层,从而成功地摆脱了家族制对企业成长的制约,家族只对企业相对控股。于是,人们从中似乎得出一个认识:家族企业衰落了,代之而起的是建立了现代企业制度的经理式企业,进而把家

① 国家工商总局办公厅统计处:“全国个体私营经济发展基本情况”,《中国工商管理研究》1999 年第 1 期。

族企业和经理式企业当作互相排斥的两种企业制度。笔者认为,这实在是一个误解!家族企业和经理式企业是可以兼容的,前者是就所有权而言的,后者是就企业的控制权而言的。造成这种误解的根源就在于对家族企业的内涵和外延的认识不同。传统家族企业与经理式企业是相排斥的,但混合家族企业和现代家族企业是可以与经理式企业相容的。钱德勒分析的经理式企业的兴起,从另一个角度看就是传统家族企业向混合家族企业和现代家族企业转化的过程。当今美国大型的家族企业,如杜邦公司、福特公司不都是现代化的大企业吗?钱德勒的研究恰恰说明,家族企业和现代企业制度是不矛盾的。

再次,从家族企业的最终目的看。

在家族企业中,其资本属于私人资本,因此,最大化私人资本利润,也就是最大化私人资本所有者自己的利益,利益具有直接性和排他性,这是由资本的性质决定的。家族企业同样是以利润最大化为目标的。

最后,从家族企业的成长规律看。

随着规模的扩大,家族企业的成长历程一般分为三个阶段:第一阶段是企业家族化。企业在组织管理和利益分配上都服从于家族的利益,企业的兴衰与主持者家族及其个人的人事变动密不可分,甚至还会出现家族分家而分企业的现象,削弱企业发展的能力,尤其是组织上的狭隘性使其很难招到和留住杰出人才。第二阶段是家族企业化。家族服从和服务于企业,企业进一步制度化,家族成员服从于企业规章制度,由人治走向法治。血缘关系由首要的人事关系变为次要的人事关系,但企业的组织、经营、管理大权仍牢牢控制在某一个或若干个家族手中。第三阶段,企业为家族所有,社会化经营。企业已建立规范化的管理制度,职业经理在企业管理中占据重要地位,家族主要凭借掌握的股份对企业行使最终控制权。实际上到这一阶段,企业已建立了现代企业制度。可见,家族企业能够适应企业发展和市

场环境变化的需要。

总之,家族治理模式与现代企业制度是相容的。对于那些家族仍然是企业发展动力的家族企业来说,其发展方向不是要不要家族制的问题,而是如何实现家族制与现代企业制度有机结合,如何把家族治理和专业化、管理相结合,使家族企业不断演进、走向更高的发展阶段。

第二节 完善家族企业治理的政策建议

摇摇制度环境对企业治理的影响是不可忽视的。中国家族治理模式的完善离不开政府在制度环境上的支持。当然,制度环境建设不仅仅是对家族企业治理而言的,对所有的企业治理都是有效的。

152

一、加强制度环境建设

要加快市场经济体制建设的步伐,推动全社会的信用制度建设

第一,加强信用方面的立法和执法,健全失信惩罚机制。尽快制定与信用信息服务有关的法律和法规,尽早出台《政府信息公开条例》《个人征信管理条例》《企业征信促进条例》《商账催收管理办法》等法规。着手修改与建立社会信用体系有冲突的部分现行法律和法规,例如,应着重研究《合同法》《商业银行法》《企业破产法》《担保法》《档案法》《保密法》《统计法》《民法通则》《公司法》《民事诉讼法》《刑法》《反不正当竞争法》《消费者权益保护法》等法律,对其中与建立信用体系有冲突的部分条款进行必要的修改或重新解释。此外,还应尽快研究并完善失信惩罚机制,应明确在现代市场经济中,失信惩罚机制设计的出发点和重点、失信与犯罪的区别及法律边界、失信的

惩戒形式和制裁程度、失信惩罚机制的操作和执行效果等等。对失信企业“黑名单”公示制度应有法定的征集、传播途径。要加大执法力度,使不守信用的人不仅无便宜可占,而且要吃大亏。

第二,完善政府的信用监管体系和制度。应明确政府的监管部门及其监管职能以及监管部门的监督处罚权力和职责;建立成体系的制度化的监管制度,避免“运动式”的监管方式。

第三,发挥行业协会在社会信用体系建设中的作用。行业协会的工作重点是强化会员的守信和维权意识,引导行业内企业健全信用管理制度,制定行业信用发展规划,创造条件建立行业信用信息数据库,并开展行业内的联合征信活动;提出有关的立法建议;建立行业内的失信惩戒机制,合法地对严重失信者施以惩罚,改善行业内的信用秩序。

第四,普及现代市场经济的信用文化和信用意识。要大力普及信用文化,努力营造诚实守信的社会文化环境。一是通过各种宣传、教育方式,利用学校、企业、社区、行业协会等组织机构广泛开展行之有效的信用道德培养和教育。二是提高社会主体的守信意识和维权知识,使他们能自觉参与监督和抵制失信行为。三是引导和培养市场主体重视社会对他们自身信用程度的评价,努力提高自己的信用等级。

鼓励支持机构投资者和银行参与治理,形成多监控主体共同治理的局面

因为中国的社团组织不发达,中小股东很难发挥作用,应鼓励机构投资者、银行等利益集合体积极参与家族企业治理。并允许银行接受中小股东的委托,代为参与治理。当然,为避免银行和企业之间发生关联交易和软贷款,银行接受委托以及自身直接拥有的股份之和也不宜过高。

加强职业经理人市场建设

首先,健全经理人市场。要在全社会建立信用评估机构、咨

询机构,对经理人的经营业绩做出客观公正的评价,建立中高级经理人员档案,对中高级经理人员的年龄、性别、健康状况、经营业绩加以储存和测评。建立对职业经理人的责任审计制度,从外部防止职业经理人以代理人的身份损害委托人的利益。

其次,要有一个完整的全国联网的职业经理人的信用记录,供企业主和全社会查阅。当一个人信用不良时,其记录上会有所显示,并且这些记录要保留 苑- 苑年。

再次,要有职业经理人的惩戒机制。作为职业经理人如果无法履行职责而导致企业受损,职业经理人将彻底断送自己的事业前途,使自己信誉扫地,以此促使职业经理人尽职尽责、兢兢业业地努力做好本职工作。

最后,要发展经理人中介机构来负责制定经理人和企业之间的聘任合同,以此保证合同的公正性和约束性。合同的规定要严谨,约束要健全,如要求职业经理人在与企业解聘时不能泄露企业商业秘密和企业专利技术,一定时期内不能加入原聘任企业竞争对手的行列和增加原聘任企业竞争压力,等等。

二、修改相关法规,完善法制环境

苑苑年 苑月 苑日国家颁布了《公司法》,以后历经 苑苑年 苑月 苑日修正。 苑苑年中国证监会与国家经贸委又联合发布了《上市公司治理准则》。《公司法》和《上市公司治理准则》对企业(公司)治理作了比较详细的规定。但是,实践表明,中国关于公司治理的法规尚不够完善,不利于各治理主体之间的制衡与协调,仍有修订的空间。

苑苑完善股权结构的相关制度

第一,对于上市公司而言,要扩大流通股的最低限额,甚至于要允许所有股份自由流通,以便利股份的自由转让。降低上市公司发行股票筹集资金与上市前公司净资产的比例。以前,上市公司 苑苑筹集的资金远远高于发行前的净资产,有的甚至

达到 1/3 的比例,结果使上市公司沦为大股东圈钱的工具。2005 年,中国证监会已将 定向 筹集资金规定为不超过上市前公司净资产的 1 倍。这个上限还可以降低,因为融资成本的提高,可以有效地防止大股东将上市公司作为圈钱的工具。

第二,在《公司法》及交易所上市规则中引入“终极所有人”概念。大多数的非上市家族企业是由自然人持股,但是,相当一部分上市公司的发起股东并不是以自然人的形式持股,而是以法人股东的形式间接持股,即利用在不同地点注册不同的私人有限公司的形式来做上市公司的直接发起人,这使得投资者不容易真正了解到上市公司股权结构的真实情况,也影响到企业的有效融资。为了使企业更加透明,应该在《公司法》、有关政策与上市公司相关信息披露中引入“终极所有人”的概念,规定:凡是以自然人作为最终控制者的,都必须披露。同时,也要改变对作为发起人的自然人股东双重征税(同时征收个人所得税和公司所得税)的做法,以鼓励自然人作为发起人。

第三,积极推进中小股东集体诉讼制度与利益赔偿制度。由于我国中小股东诉讼渠道不通畅,同时规定对于市场操纵者的处罚款要上缴国家财政而不是赔偿给受害的中小股东,因此,市场操纵者受到的实际处罚过轻,中小股东出于自身短期利益的考虑往往实际上希望自己投资的股票的庄家不被调查处罚。如果保持集体诉讼渠道的畅通并规定受损的小股东可以获得利益赔偿,那么,小股东监督市场欺诈行为的积极性会大大提高。一旦市场欺诈者陷入集体诉讼的泥潭,将付出十分惨重的代价,其震慑作用远强于单一的行政处罚。

第四,制定利益冲突交易的表决权回避条款。当股东大会或董事会讨论的议案与家族有特别的利害关系时,家族股东或者其代理人均不得就此议案行使表决权。为使这项条款落到实处,利益冲突交易议案在董事会上宜使用匿名投票的方式进行表决。

第五,加强对上市公司信息披露的监管。对此,《公司法》和《证券法》都有详细的规定。重点是如何把这些规定落到实处,严格执行。对隐瞒信息和发布假信息者,要严厉打击。

完善股东大会的相关制度

股东大会是股东直接行使权利、表达意见以及制衡监督的权力机关。完善股东大会的相关制度,有助于维护大多数股东的权益,真正落实出资人权益。

第一,建立股份有限公司股东大会股东出席的法定股份或人数制度。中国现行的《公司法》只规定了通过决议事项的法定多数制度,如《公司法》第103条规定:“股东出席股东大会,所持每一股份有一表决权。”“股东大会作出决议,必须经出席会议的股东所持表决权的半数以上通过。但是,股东大会作出修改公司章程、增加或者减少注册资本的决议,以及公司合并、分立、解散或者变更公司形式的决议,必须经出席会议的股东所持表决权的三分之二以上通过。”这些规定均为出席股东的多数决定制,而非股东出席的法定人数制度,这既违背股东民主原则,同时也为少数股东架空股东大会使其形式化有了立法依据。因此,应在现有股东表决制度条款之前增加有关“出席股东大会的股东所代表的股份应超过已发行股份的二分之一”,或“出席股东大会的股东代表应达到法定人数”的规定,以尽力减少单一大股东操纵股东大会的几率。

第二,完善股东表决制度。目前,不少中小股东由于不如大股东——特别是在董事会、监事会任职的股东——具有就近与会的优势和足够的开支承受力,因而不得不放弃股东大会的参加机会和表决权的行使,因此借鉴国外的立法经验,应规范通讯表决形式、禁止公司以公告形式变相剥夺中小股东的表决权。

此外,针对大股东利用一股一权的表决原则变相剥夺中小股东发言权的现象,应在立法中对大股东的表决权作出某些限制。《公司法》第103条规定:“股东大会选举董事、监事,可以

依照公司章程的规定或者股东大会的决议,实行累积投票制。本法所称累积投票制,是指股东大会选举董事或者监事时,每一股份拥有与应选董事或监事人数相同的表决权,股东拥有的表决权可以集中使用。”此规定可能为大股东操纵董事、监事人选提供机会。应把累积投票制的使用局限在中小股东。

再如实行股东表决权排除制。除《公司法》第 136 条规定“公司持有的本公司股份没有表决权”外,还应规定:拥有利润分配优先权的优先股份没有表决权;对决议事项有利害关系的股东不能行使表决权等。实行大股东的累退投票制度。累退投票制度是指投票人所持有效投票数随持股数目的递增而票数呈递减的投票方式。在一定范围内一股一票,超过一定数量范围的股票则打折扣,或十股为一票,或百股为一票,从而提高中小股东参与股东大会的积极性和所持股份的选举含金量。当然累退投票制不符合同股同权的原则,从这个角度来说对高持股股东是一种歧视,可采用超额股息的办法对丧失的投票权进行补偿。

第三,成立小股东协会,切实保护小股东利益。成立小股东协会,使小股东们能够充分交换各自拥有的公司信息,协调自己的行动。同时以此来切实保护中小股东的提案权和质询权。小股东协会的日常活动经费由公司根据某项利润指标定量支付。对控股家族的利益侵占行为,必须依法追究。一旦控股家族侵害小股东权益的事实得到确认,或者小股东利益受损而家族股东却不能证明自己的清白,那么控股家族应对公司和小股东承担民事责任。

獯完善董事会的相关制度

董事会作为公司的中枢决策机构,其决策公正与否及理性程度,对中小股东以及公司发展的影响极大。

第一,充实股东诉权,完善董事会决议瑕疵救济制度。即以《公司法》第 152 条的规定为基础,通过授予股东行使请求权或

诉权,对董事会的侵权行为以及违反公司章程行为进行事前防范和事后补救,其内容包括:一是事前的防范请求权。包括赋予股东以制止请求权以及建立董事会决议无效确认制度。二是事后的补救措施,主要有监事会代表公司起诉制度和股东派生(代表)诉讼制度,即监事会或股东可代替公司提起诉讼,要求董事、经理赔偿因违法、越权和其他重大失误而给公司和股东造成的损失。

第二,建立公司董事或董事会越权无效制度。即以《公司法》第 149 条为基础,在授予董事会、董事、董事长法定职权的同时,有条件地规定董事会、董事、董事长超越法定和公司章程规定的职权时,其行为无效,以此防止董事会、董事、董事长滥用权利。

第三,强化董事的责任与义务。《公司法》第 147 条规定:“董事应当对董事会的决议承担责任。董事会的决议违反法律、行政法规或者公司章程、股东大会决议,致使公司遭受严重损失的,参与决议的董事对公司负赔偿责任。但经证明在表决时曾表明异议并记载于会议记录的,该董事可以免除责任。”第 148 条规定:“董事、监事、高级管理人员应当遵守法律、行政法规和公司章程,对公司负有忠实义务和勤勉义务。”但以上规定不够明确具体,也没有明确规定董事违反忠实义务承担责任的形式,在实践中缺乏可操作性。

完善监事会的相关制度

监事会的监督是否到位,对于董事会、经理机构的运作关系极大。如果监事会成员能力强、威信高,其监督制约作用就大,对董事会、经理机构的震慑也就相应较强。笔者认为,监事会的定位不变,即由股东大会选举产生,向股东大会负责,对董事会和经理层实施监督,作为与董事会平行的独立机构。但是应从以下几方面来树立监事会的权威,完善监事会的相关制度:

第一,明确规定监事必须由股东担任。《公司法》第 124 条

和第 15 条规定：“监事会应当包括股东代表和适当比例的公司职工代表，其中职工代表的比例不得低于三分之一。”但是笔者认为，由于中国市场经济体制还处在发展过程中，职工的流动性很大，再加上公众的民主观念淡薄、权力意识浓厚，职工代表即使进入监事会，由于它自身的去留都操纵在董事长或者经理层手中，因而难以起到监督的作用。但是，股东却不同，他们拥有所有权，因此具备“参政议政”的法定资格。鉴于此，从实际而不是从理想出发，应规定监事必须由股东担任。

第二，在监事会中引入中小股东代表。应规定至少有一名中小股东代表进入监事会，以保证中小股东监督权的充分行使。

第三，适当扩大监事会的职权。《公司法》第 56 条授予了监事会七项职权。为实现权力之间的相互制衡，还应当扩大监事会的职权：其一，由监事会负责召集和主持一切形式的股东大会和股东会议。其二，特别调查权。即监事会可对公司业务、财务状况进行调查，并要求董事、经理报告公司的营运情况。

第四，赋予监事单独行使监察权的权力，而不必以监事会整体的形式行使监察权。这有利于避免部分监事和董事相互勾结而阻碍监察权的行使，也有利于避免监事之间的互相掣肘，强化对董事的监督。

对家族性上市公司的更名设置限制

有些上市公司利用股票市场的流动性频频更名，从而使声誉机制的作用荡然无存（我国证券市场更是这样），因此必须尽快遏制上市公司的更名浪潮，可规定：上市公司必须以原公司名在同一大股东的掌控下经营满 3 年或者更长时间，才有资格向交易所提交更名申请。在申请更名时，如果公司经营业绩正常或者趋好，交易所应允许公司更名；如果公司业绩不理想，交易所应驳回公司的更名申请。不过，当家族性上市公司更名为与家族名称相同的公司名时，交易所应持鼓励态度。

一、成立家族会议来协调家族和企业的关系

传统家族企业的全部所有权和主要经营权都为家族成员所掌握,家族对于企业的兴衰有着决定性的影响,家族有必要成立家族会议来协调家族和企业的关系。由于中国家族企业发展的历史不算长,绝大多数企业仍处在创业者手中,至多也是第二代参与经营,家族企业成员不会太多。加上传统家族企业的规模不大,因此传统家族企业的家族会议可以由所有的成年家族成员组成,包括不在企业工作的和不拥有企业股份的。未成年的孩子可以旁听家族会议或参加相应的活动。家族会议的负责人一般就是家族和企业的核心人物,即家族领袖。家族会议的形式可以灵活多样,可以是非正式的,在饭桌上、在休息室中进行,应该利用一切家族聚会(如节日、生日、婚礼、寿庆、纪念日等)的时机来就家族企业发展问题进行交流;但每年至少要召开一次以上正式的全体家族成员都参加的会议,以强调家族对于企业的作用。家族会议的职责和任务主要是:

第一,建立全体家族成员的游戏规则,树立大家共同追求的目标。比如,家族企业是永续发展还是赚一笔就收手?如何看待企业对于家族的意义,企业是作为家族的事业还是满足消费的来源?企业未来的发展会如何,对前途看法是否一致?家族成员们是否希望分割企业?是保持家族控制还是引入外部投资以改变企业现状?如果出现内部冲突,应该如何解决?等等。

第二,代行股东大会的职权,任命、监督董事会和经理人员。

第三,处理家族中的重大事务,化解家族冲突,防止家族中产生不利于企业的行为,确保家族成为企业发展的动力,树立家

族和家族企业的良好形象。

第四,处理好家族消费和企业积累之间的矛盾。

第五,向家族成员介绍企业的发展状况和战略目标,培养子女和其他家族成员对企业的兴趣,让他们了解作为企业所有者和管理者所应具有的各种权利和义务,提高他们在家族企业中的工作能力。

第六,制定有关家族成员股份转让的规定。

江南宰集团的前身是一家生产毛纺织品的传统集体企业。20世纪80年代末在该厂濒临倒闭时,原厂长即现任集团董事长收购了该企业,辞退了管理层的全部成员并解雇了大部分职工。企业转制后成为名副其实的“夫妻店”,丈夫负责生产,妻子主管销售,“帮忙”的都是亲戚(自家人)和二人的“至交”(自己人)。经过艰苦创业,该企业在渡过90年代初的难关后发展速度惊人,日前已成为国内规模最大、专业化程度最高的专用装饰面料生产基地,年销售收入近亿元。在解释企业成功的原因时,管理层均将其归功于董事长的个人魅力和能力,而董事长本人则认为是大家齐心协力的结果。其实这只是答案的一部分。调查结果显示,该集团的创业奇迹主要是采用家族式的组织和管理模式。

“有福同享,有难同当。”创业之初,厂长夫妻二人的协力奋斗自不待言,道理很简单,企业就是他们自己的,企业的前途也就是自己家庭的命运。而事实上进入管理层的“自家人”和“自己人”,当时虽没有管理者的名分,仍把企业视为自己的利益共同体。在此之前,他们或赋闲在家,或在集体企业中勉强维持生计,而进入该企业后收入水平不仅较原先有大幅度的提高,且高于本企业普通职工的**缘**到**无**碍,自然对厂长和经理心存感恩之情,因而自觉地将企业的命运与自己的利益结为一体。这种家族内部成员的团结协作精神,在90年代初企业陷入危机时

充分展示出来。1995年该企业亏损达一千多万元,面临破产倒闭。在此危急关头,每个家族成员不但主动提出暂时取消薪酬,而且拿出自家的全部积蓄,帮助企业共渡难关。企业渡过难关并走向规模扩张道路之后,“家长”开始“论功行赏”,先给每位功臣“分封”了显赫的头衔,后又赠送了数目不菲的股份。受封者感激涕零,一方面感念“家长”不忘旧情的“仁义”之举,另一方面感激其舍财相送的“仗义”之情,而“干股”赠送制进一步在经济利益的基础上加固了共同体。这种义利结合的激励机制,成为企业上升时期维持家族成员团结协作精神的根本保障。

“家长说了算。”至今,老“家长”在集团内仍保持绝对权威地位。这种权威的合法来源有三:一是企业的创始人地位,按集团上下公认的说法:“企业是他的”,此为“家长”权威的主要依据。二是“家长”的经营管理能力和战略眼光,即集团内部人士所说的“什么事也难不倒他”、“魄力惊人”。20世纪90年代初的那次转产一直让集团人念念不忘,董事长在了解企业陷入困境的原因,即毛纺织行业竞争日趋白热化、产品市场占有率越来越低的形势后,决定转向生产专用装饰面料。当时这种产品的市场前景并不明朗,不少人私下对此持有异议,“但事实证明董事长的决策是英明的,这次转产把企业带向了光明大道,我们也被董事长的魄力所折服”。三是“家长”的个人魅力,亦即前此所及的义利之举。“家长”的权威地位,有效地保证了企业快捷、高效的战略决策,这也是创业的必备前提。

“自家人辘己人无二心。”创业之初,至少在名义上只有“家长”夫妻二人领衔,企业渡过难关后“分封的诸侯”全为“自家人”和“自己人”。这种组织和管理模式,在创业阶段企业资源稀缺、规模不大、产品单一的特定条件下,确能保障家族企业成为高效的经济组织。其一,“自己人”特别是“自家人”之间的忠诚信任关系成为一种低成本的组织资源,家族伦理和朋友义气简化了企业的监督和激励机制。其二,家族核心成员几乎控

制了企业的全部权力,能切实保证“政令畅通”,从而降低了决策的执行成本,并提高了执行效益。其三,企业规模小,人手少,职能上没有明确分工,每个家族成员往往身兼数职,既是生产者又是管理者,从而有效地降低了生产和管理成本。另外,“家长”的权威和家族的凝聚力,使企业内部关系融洽和谐,即使出现内部分歧也易于协调,尤其在对外方面往往表现出高度的一致性。这种团结协作的精神和家企一体的使命感,易于与客户建立积极稳固的合作关系,利于市场的不断开拓。^①

点评:

宰集团是典型的家族企业。该企业之所以能够成功,不仅在于采用了家族式的组织和管理模式,而且还在于创业家族正确处理了家族和企业的关系。在该企业中,虽然创业家族没有成立家族会议之类的组织,但是它十分注重摆正家族和企业的关系。它首先是把企业作为了家族的事业来经营,把家族的团结和共同富裕放在了第一位,把所有者获取利润放在第二位,从而激发了家族成员为企业奋斗的激情。

二、在家族内部明晰产权

在家族成员之间理顺产权关系应遵循以下原则:(员)贡献原则。如果某个家族成员过去作出了很大贡献,就多给他一些股份,对他的付出加以肯定。(圆)效率原则。如果未来的企业经营中没有某个家族成员情况会变得更糟,那么也应多给他一些股份。(猿)公平原则。我国社会有“不患寡而患不均”的传统,所以股权差距不能过于悬殊,否则产权纠纷难以有效解决。

^① 此案例参考了张福运、高□:“家族企业组织管理模式及演进路径分析——以江南宰集团为研究个案”,《毛泽东邓小平理论研究》2005年第10期。

至于在家族内部明晰产权的方法,根据家族企业治理的实践,可采取如下三种方法:

一是口袋模式。这一模式是以核心家庭这个利益主体作为明晰家族企业产权的标准。“口袋论”最早是由浙江方太集团掌门人茅理翔提出来的。他认为,同一个核心家庭是一个利益主体,即为同一个口袋,同一个口袋的人可以一起经营,会有同样的利益。不同核心家庭的人应有不同的口袋(即不同的产权、不同的企业),以防止企业成为家族冲突的牺牲品。

茅理翔两次用“口袋”理论对产权和利益进行分流和界定。第一次是将创业元老与其家族放在不同的口袋里。1992年的时候,茅理翔还是当时飞翔公司的老大。但是,飞翔有千丝万缕的国有背景,产权很不明晰,让他很不安心。于是,茅理翔出资1000万元,投资厨具行业,与儿子茅忠群一起创办了方太,办起了完全属于自己的公司。对于跟着自己一起在飞翔打江山、劳苦功高的老部下们,茅理翔便给他们做了个“口袋”,在方太外围成立了远个外协厂家,分别由其以前的战友和部下掌管,外协厂家与方太只有业务上的联系,没有产权上的纠葛。这样,颇重情义的茅理翔既照顾了创业元老的利益,尽到了一个企业掌门人的责任,又保证了家族利益,实现了第一次“口袋”的分流。

茅理翔的第二次“口袋”分流,是将自己的女儿分出去。在商海闯荡数十年,丰富的阅历使他对人性的洞察更为深邃。现实生活中,家族成员之间因巨额财产斗得你死我活的事例也不鲜见,茅理翔对此见得多了。他认为,夫人和儿子与自己在同一口袋,不会和自己争利益。但是如果让女儿留在方太,今后的关系就变成了姑爷与小舅子、兄弟与姐妹、外甥与舅舅、侄子与姑姑、外甥与儿子等等一大堆的关系,到时候就会有一大堆无法避免的麻烦。中国人多数还是相信自己的儿子,毕竟儿子是自己梦想的延续。茅理翔曾经自豪地说过,把企业看做自己的儿子,

把儿子看做未来的企业。于是,1994年,女儿茅雪飞结婚后不久,茅理翔就在家族内部进行“口袋”分流了。他支持女儿女婿创办了另一家企业——凌克塑料厂,作为方太的外协厂家,为“飞翔”的产品做配套。这样,父女兄妹之间的产权明晰了,就在很大程度上化解了家族企业里最直接最棘手的弊端——产权划分不明条件下的血缘纠葛。^①

四川希望集团四兄弟的分家也属于口袋模式。1994年,四川新津县刘氏四兄弟一起创业,共同筹办了“育新良种场”,后来改称希望集团。四兄弟根据个人的特长恰当分工,各自扮演了不同的角色,以后事业迅速做大,但企业的产权仍然处于模糊状态。1995年后,刘氏兄弟意识到民营企业大发展的机会来了,有意实现多元化扩张,于是刘氏产业被划分为三个领域:老大刘永言向高科技领域进军,老三陈育新负责现有产业运转,并且开拓房地产,老四刘永好跟随二哥刘永行到各地发展分公司,建饲料场。同时,老三陈育新与老二刘永行商量,放弃“他俩占大股”的最初约定,以亲情为重,平均划分资产,兄弟四人各占刘氏产业1/4的股份。刘氏兄弟的共有资金也自然而然地出现分流。到1998年,兄弟之间原来能力的互补性减弱,在经营理念、投资方向等方面的分歧和差异越来越大,这对于企业的进步和快速发展不利。同时,交叉运作也难免出现一些利益冲突,双重决策会造成下属的双重困惑。而且,兄弟里面出了若干个帅才,各自追求个人的理想抱负和价值的充分实现。于是,1998年,刘氏兄弟进一步正式明确划分资产,理清了希望集团的产权和架构。希望集团包括大陆希望、东方希望、华西希望、南方希望和希望装饰,缘个二级公司,分别由刘永言、刘永行、陈

^① 该案例参考了宋红超编著:《点击家族企业》,东方出版社1998年版,第196—197页的部分内容。

育新(刘永美)、刘永好、刘永红所有,各自辖有数十个分公司。另外,“希望集团有限公司”成为拥有希望商标和商誉的核心企业,由兄妹五人共同拥有。这样就形成了“母体小子体大”、既分又合的格局。兄弟间的这种新型合作关系完全按商业规则运作。

二是个人模式。即把股份明确到家族成员的个人名下。这样有利于彻底消除产权纠纷隐患,为部分家族成员离开家族企业建立退出机制。一旦家族成员之间的内部矛盾激化或家族成员之间的商业理念相去甚远,就可以方便地退出。上市的家族企业在这方面是做得较为成功的。如潘广通家族相对控股天通公司,其家族拥有企业 100% 的股份,而且这些股份已明确到个人名下:董事长潘广通持 40% 万股,占总股本的 40%,总经理潘建清持 60% 万股,占总股本的 60%,两人为父子关系。广东榕泰股份公司中,杨氏家族控制着广东榕泰 100% 的股权,其中董事长杨启昭的妻子握有 30% 的股权,其女婿、副董事长兼总经理控制 40% 的股权,其女儿掌握 30% 的股权。

三是既分又合模式。广东的万和集团是由卢氏三兄弟卢楚其、卢楚隆、卢楚鹏和大哥卢楚其的徒弟叶远璋一起创立的。从 1985 年创业到 1994 年的 10 多年间,源位创业者一直没有明晰股权。而且,作为卢氏三兄弟之外的叶远璋,其在万和内部地位仅次于老大卢楚其之后,位居第二。1994 年,集团进行股份制改革时,实行“核心控股 垣外部参股”的形式。即四个原始股东的整体控股要达到 50% 以上,适当允许外部投资者和企业的骨干投资入股。四个原始股东之间的股份虽然是划分清楚的,但在行使权利时必须是一个整体,每一个原始股东都没有单独行使自身股权的权利。这么一种既分又合的模式对内明确了各自的责权利,对外又确保了家族对企业的控制。当然,实行这一

模式是有条件的,那就是家族股东的思路和想法必须一致。

三、采取多种措施激励外来中层经理

由于外来中层经理不可能通过获得股权、期权和职位升迁来达到激励的目的,因此传统家族企业要采取多种措施弥补这一缺陷,激励外来中层经理。如给予这些外来经理比非传统家族企业更高一些的货币收入,超出部分作为替代职位升迁的补偿。同时,高收入也起到潜在的约束作用,如果外来经理被解雇和主动辞职的话,他就会损失一大笔收入,退出的机会成本就非常大。

四、规范对外来经理的授权

要明确外来经理的职责范围,对经理人员授权时要责、权、利相结合,赋予一定的权力必须承担一定的责任和收获一定的利益,并拥有相应的信息。实行一级对一级负责的层级化管理,上级只能管理直接的下级,下级也只能向上一级汇报,一般情况下上级不能越级指挥,下级不能越级汇报。上级可以越级检查工作,下级可以越级申述,但不能随便发表议论。比如东方希望集团在上海设立了负责集团战略投资决策的投资部,一切投资洽谈、决策事宜都由集团老总刘永行聘请的投资部长决定,合同签订也是那位部长出面。刘永行不参与投资部的具体活动,只是有时作为嘉宾被邀请参加合同的签字仪式。投资部长享受了充分的授权。

五、营造良好的企业氛围

在某些传统家族企业中,家族成员之间在办公时的称呼都是家庭里的称呼,不是公司里的职业称呼,这样对外来经理就造成了一个很不好的工作环境,他们总觉得自己是外来人,融不进去,因而很难吸引和留住外来经理,企业发展就受到局限。因

此,传统家族企业要注意营造良好的企业氛围,规范在企业内的称谓。此外,外来经理上任之初,通常会推出一些新的管理方法,这可能会和企业原有文化或工作习惯有所抵触,甚至会触动原有的利益和权力的分配。如果处理不当,就会有各种流言飞语,各色人物往往也会把小报告打到老板那里。这时企业主就要给外来经理以大力支持和引导。

第四节 混合家族企业完善治理的对策

一、成立家族委员会来协调家族和企业的关系

混合家族企业中,家族虽然掌握了主要的所有权和经营权,但是毕竟出现了非家族成员的所有者以及职业经理人,家族企业已经部分社会化了,家族不能随意干预企业的活动。因此,控股家族有必要成立家族委员会来协调家族股权和非家族股权的关系以及处理家族和企业的关系。

混合家族企业中的家族委员会和传统家族企业中的家族会议是同一性质的组织,只是因为混合家族企业中的家族成员较多而称为家族委员会。其人数以 5 人以下为宜,如果家族中成年的家族成员超过 5 人,就应选举有代表性的家族成员来组成家族委员会。家族委员会一年至少举行两次,其主持人最好是没有担任企业董事长、总经理的家族成员,这样可以更好地对在企业中任职的家族成员发挥建议和监督作用。家族委员会除要履行家族会议的职责和任务外,还要做好如下工作:

第一,推选参加股东大会和董事会的家族成员。

第二,协调家族成员对家族企业的态度,对外用同一个声音说话。

第三,为家族成员提供一个能清楚表达他们的价值观、需要

以及家庭保护的场所。听取家族企业董事会和经理层的工作报告,与非家族股东一道共同制订家族企业的发展计划。

第四,形成严格自律、团结协作、积极向上的家族风范。这对于致力于长期发展的家族企业是至关重要的。因为一个健全的家族企业总是建立在一个健全的家族基础之上的。良好的家族精神风貌不仅仅在家族和企业内部产生着影响,而且还影响到顾客、社会公众对家族和企业的亲近感和认同感,影响到对顾客和市场的争夺,有助于给企业带来发展机遇和竞争优势。

二、公平对待家族成员经理和非家族成员经理

家族成员经理和非家族成员经理的培训机会要均等,考核标准要统一,提升机会也要均等,不能因为是家族成员就额外照顾,更不能以亲制疏。只有一视同仁地对待,为家族成员经理和非家族成员经理创造一种平等竞争、相互学习和相互制约的环境,才能更好地激励非家族成员经理。同时,这种做法从表面上看是取消了家族成员的优越地位,但实质上是把他们放在了同一起跑线上,让他们在竞争中得到锻炼,对他们同样是一种激励方法。

薪酬待遇也要公平合理,要透明化,可随时接受任何企业成员的查询,以避免胡乱猜疑影响工作积极性,并且要说明导致工资差异的原因所在。另外,企业主要有宽阔的胸怀,允许家族成员经理和非家族成员经理的能力、水平超过自己,乐于采纳他们提出的正确建议。家族成员经理要努力提高自身的专业化水平。非家族成员经理要学会如何继承创业者的“创业精神”,善于发现并利用一些主要家族成员的创业活力。

三、加强企业制度建设,完善约束机制

由于混合家族企业是职业经理和家族成员经理并重,企业制度建设也不是很规范,因此要加强企业制度建设、完善约束机

制,把企业的委托—代理关系建立在规范的制度上,通过制度来实现委托人和代理人之间的充分合作。

第一,完善股东大会、董事会、监事会和经理之间的有效制衡机制,充分发挥董事会和监事会对职业经理的约束作用。

第二,建立严格规范的企业财务制度,通过及时准确的财务信息了解企业运营状况,从而可以在一定程度上克服信息不对称和契约不完全的缺陷,以便更好地监督经理人。

第三,健全内部各种规章制度。要充分发挥企业章程对职业经理人的约束作用,在章程中明确规定职业经理人的责权利,提出协调企业与职业经理人关系的若干原则。聘任合同也是约束经营者的重要手段之一。要高度重视职业经理人聘用合同的制定、执行工作,尤其是对职业经理人在离开企业时对企业在涉及商业秘密、技术专利、竞争压力等方面应负有的责任,要做出严格的规定,使之成为对职业经理人的有效约束力量。

第五,寓约束于激励之中。在实际操作中,可以把一些约束条件直接放在激励条款中,不必单独列出处罚条款,以避免太过繁琐的处罚细节刺伤经理人的自尊心。在约束机制的设计方面,不能事无巨细地规定所有的处罚措施,因为无论多详细的规定也没法穷尽所有事项。约束机制设计的原则应该是“谁制造风险谁承担”,企业要把经营风险落实到风险制造者身上,不必花费巨额成本去监督每一个经理人的每一个举动。

四、注重培养契约精神

混合家族企业正处于从“人治”向“法治”的过渡,不论是对于职业经理,还是家族成员经理,或者是企业所有者,培养他们的契约精神,遵守游戏规则,是事关企业长久发展的大事。因此,企业所有者首先要发动大家参与讨论、制定一套为大家所认可的规章制度。其次是要狠抓落实,可请一名德高望重的人担任执行经理,专门负责推进制度执行和检查情况,只要不引起大

面积的反对,就一直坚持下去。长此以往,一定能够培养出相关人员的契约精神,促进企业的制度化建设(俞竞雄, 1999)。

第五节 现代家族企业完善治理的对策

一、优化股权结构

优化股权结构的好处是多方面的:首先,它有利于引进管理人才,淡化家族管理。家族企业实行家族化管理程度高低的一个重要影响因素是家族拥有企业股权的状况。而在当今科学技术飞速发展的年代,社会分工越来越细密,所要求的专业技能越来越高,这些都要求公司具有各个领域的专门人才,而这是一个即使十分优秀的家族也难以胜任的。优化股权结构,减少家族对企业股权的控制程度,有利于吸引和留住人才。其次有利于降低决策风险。股权分散化后由于股东之间的相互监督和集体决策,因而决策风险可以减小。

优化股权结构的方向是,股权适度集中在若干个大股东手中。因为研究表明,这种股权结构最有利于代理权的争夺,便于对经理层的监督。优化股权结构的途径主要有:适当出售家族成员所控制的股份、鼓励内部员工持股、对经营管理人员进行股权激励,等等。

国内粤股市场第一家由自然人发起并握有控制权的上市公司——天通股份(510010)就是当代家族企业优化股权结构的最好案例。1995年11月,在国家无任何投资的情况下,潘广通、潘建清父子筹资100万元创建了浙江海宁电子元件厂,当时归类为乡镇企业。1996年,海宁市的皮革行业发展蓬勃。海宁电子元件厂创业时的两位骨干,就在这个时候离开企业创办自

己的公司去了。潘氏父子于是开始反思企业制度。1995年扩大注册资金的时候,就已经让企业的中层骨干参股进来了。这实际上是潘氏家族优化家族企业股权的第一次努力。

1996年,浙江省出台《关于乡村集体企业推行股份合作制的试行意见》,潘广通立即找到企业所在的郭店镇政府,主动请缨进行股份制改造,企业名称改为海宁市天通电子实业有限公司。新公司的产权界定如下:镇集体股 1000 万元,持有人为海宁市郭店镇政府;法人股 1000 万元,持有人为海宁市郭店镇水利农机管理站;企业集体股 1000 万元,由海宁市天通电子实业有限公司集体持有。另外个人出现金 1000 万元入股,由潘广通等 100 多名职工分别持有。公司注册资金变更为 4000 万元。这次所有制改造的一大特点就是实现了员工持股,包括潘广通在内的 100 多名职工持有企业股份的 10%,这是实现股权优化的一条重要途径。从此以后,天通股份几乎没有错过过一个专业人才,这在家族企业是一个非常罕见的现象。

1997年 10 月,潘广通父子又按照《公司法》对企业进行改制。11 月,公司部分股东间又进行了股权转让,使自然人的股权超过了法人股。在改制过程中曾有董事会成员提议董事长可以拥有两票投票权,但被董事长潘广通本人拒绝了。

1998年 10 月,天通顺利进行了增资扩股,吸收宝钢集团企业开发总公司和信息产业部第 10 研究所及自然人祁林松为公司新股东,同时将 10 名自然人由原通过公司职工劳动保障基金协会对公司持股,变更为对公司直接持股。变更后的公司成为由 10 家法人和潘广通、潘建清等 10 名自然人控制的有限责任公司,注册资金变更为 10000 万元。

1999年 10 月,经浙江省人民政府批准,公司以净资产 1000 比例折股,整体变更为股份有限公司,注册资本为 10000 万元。

2000年 11 月 15 日,作为第一家由自然人充任发起人并握有控制权的天通股份公司以粤股上市,公司总股本达 10000 万

股。尽管自然人持股比例达 30% 左右,但股权结构比较分散。截至 2005 年年底,公司前十名股东持股情况如下:潘广通持 1000 万股,占总股本的 10%;潘建清持 800 万股,占 8%;海宁市天成投资发展有限公司持 600 万股,占 6%;宝钢集团企业开发总公司持 500 万股,占 5%;海宁市郭店镇资产经营公司持 400 万股,占 4%;海宁市经济发展投资公司持 300 万股,占 3%;中国电子科技集团公司第 13 研究所持 200 万股,占 2%;潘金兴持 150 万股,占 1.5%;金建清持 100 万股,占 1%;段金柱持 100 万股,占 1%。除了第一二大股东是父子关系外,第三至第十大股东为发起人股东,他们之间没有关联关系,也不属于一致行动人。潘氏家族共持股 1000 万股,是所有上市家族企业中家族持有股份最低的。

股权的优化促进了企业董事会和监事会的建设。天通股份董事会 9 个席位中,潘家只占了两席——董事长潘广通、总经理潘建清,其他全部来自法人股股东、自然人股东,或者是独立董事。四位董事分别是:副董事长、第四大股东宝钢集团企业开发总公司总经理徐楠,董事兼副总经理、自然人股东潘金兴,董事、第五大股东、第 13 研究所所长杨洪普,董事、第三大股东、天成投资董事长李明锁以及三位独立董事:中科院财贸经济研究所的经济学博士荆林波,浙江财经学院会计学教授、会计学博士汪祥耀,青海大学校长、陶瓷材料学博士李建保。

在天通股份的董事会上,经常出现人们争论得脸红脖子粗的现象。议案被否定是常有的事。例如,在天通股份所有的参股公司中,上海天盈投资发展有限公司 2005 年上半年的贡献最大,达 1000 万元,占上市公司净利润的 10%。但就是这家公司,成立之初因提案不完备而被董事会否决。当时,尽管不少人认为总经理的建议具有战略眼光,但部分股东觉得可行性依据不充分,风险考虑不足,建议重新调研论证。后来,项目组从投资规模、市场状况到盈利前景再次作了几个月的翔实调查

与论证之后才被获得认可。再如：修改快速折旧法的建议就未被通过。天通股份传统的机器设备折旧期一般为 8 年，折旧率约为 12.5%，由于上市后设备更新，使用寿命延长到二三十年左右，因此部分高管在 1994 年想更改这一会计处理方法，提议延长折旧期、降低折旧率。这既有合理的一面，还可以提高公司业绩，使公司形象更加漂亮。结果因为“对公司长期发展不利”而被董事会否决。

上市以来，天通股份加强了董事会的决策力量，董事会设立了战略发展委员会、提名委员会、审计委员会、薪酬与考核委员会。除战略发展委员会主席由董事长兼任外，其余均由独立董事兼任主席，而且独立董事占委员总数的 1/3 以上。三位独董分别从宏观、财务以及专业的角度对公司的决策予以指导。

为了加强公司与投资者之间的信息沟通，促进投资者对公司的了解和认同，实现公司价值最大化，天通股份制定了《投资者关系管理制度》，并在 1994 年度股东大会上召开了首届公司董事、监事、高管人员与流通股股东见面会，就股东们关心的问题及公司下一步发展方向、重点进行了沟通。

在天通，缘名监事会成员也全部是法人股东或自然人股东。监事会主席徐春明还是中小股东，不在十大股东之列，但同样有话语权。另外，源名监事分别是：自然人股东段金柱、宝钢集团企业开发总公司审计处处长李学礼、海宁市郭店镇资产经营公司总经理王俊曙、海宁市经济发展投资有限公司经理王海寿。公司的重大决策会议，都邀请监事们参加，并充分听取他们的意见。他们也经常否决会上的议题。到过天通的专家们都认为，天通的监事会不是摆设。有他们在，天通的大股东要想侵害小股东利益就多了一道防护墙，而且还能克服盲目决策。

总的来看，天通股份的大股东没有绝对的控股权。国家法人股、集体法人股、自然人股等各种形式的股权相对平衡，起到权力制衡的作用。所以天通股份公司能够有效避免一股独大的

弊端。良好的产权结构和法人治理结构使天通股份在产业扩张与产业链的延伸上避免了许多陷阱和弯路,快速形成了块状特色产业优势。2000年,天通股份国内市场占有率达豫豫以上,豫豫的产品出口。2000年每股收益 豫豫元,较 2000 年大幅上扬,并超过 2000 年的水平。未来,天通股份将实现同行业规模居全球第一,产品技术水平名列前三的目标。^①

点评:

天通股份是家族企业优化股权结构的典型,也被海内外专家、媒体认为是境内上市公司标准进一步向国际靠拢的重要标志,显示了中国资本市场在产权上的开放姿态。由于股权结构合理,公司董事会、监事会发挥了良好的治理作用,促使了企业效率的提高。

175

二、适当聘请独立董事

虽然独立董事在我国难以起到保护中小股东利益的作用,但是独立董事多是财经、市场、技术、管理等方面的专家,具有丰富的行业信息、决策知识和专业知识,可以弥补企业中执行董事决策能力的不足。引进一个独立董事好比在企业中引入了一个外脑,给企业带来难得的新信息、资源和创意,而且在决策时他们有法定的一票,有利于提高企业的决策水平。另外,由于独立董事既不是经营者,与经营者没有利益牵连;也不是关联交易方,与企业没有债权债务关系,他们能够超脱于企业利益的纷争之外,有利于平衡股东董事之间的分歧和矛盾,避免由于股东董事和执行董事之间的意见和矛盾而使企业蒙受损失、甚至使企

^① 此案例参考了“天通股份 2000 年年报”(见中国证券监督管理委员会网站)以及龙昊、尚志新:“天通股份:小股东进入决策层并有话语权”,《中国经济时报》2000 年 9 月 20 日,第 1 版。

业解体的风险。

由于《公司法》中没有关于独立董事制度的条文,所以实行独立董事制度的企业(公司)应在公司的章程中增加独立董事制度的条款,明确独立董事的选拔条件、任职资格和任职年限,规定独立董事的责任和义务以及独立董事的决策权限等,使独立董事制度有“法”可依。

三、建立良好的对职业经理的激励约束机制

激励约束机制的内容是多方面的,主要可采取以下一些措施:

要把股权和期权激励真正落到实处

实行股权和期权激励制度,把经营管理人员变成企业所有者,是最理想的激励约束方式。但是一些调查表明,相对货币收入来说,股权激励的效果并不是很明显,外来的经理人员并不很看重获得企业股权。^①其实,这和股权设计的方案有关。要真正落实对经理人的股权激励和期权激励,必须做到以下三点:第一,股权方案设计必须有临界点,即老板持有的股权正好可以确保对企业的控制,而不是绝对控股。第二,即使是采取福利式的股权方案,从每年的赢利或增加的净资产中分割一块出来做股份赠送给员工,这些股份也应该同样拥有决策表决权和分红权。第三,如果股份是不上市的,对于退出企业的经理人和员工,企业要以合理的价格从他们手中购回股份,要按照股价的涨落,给期权合理的补偿。另外,在做到上述几点的情况下,应鼓励职业经理人以投入现金的形式认购企业股份,这种实实在在的资金投入更容易使职业经理人受到激励约束,达到所有者和经营者利益一致的目的。

^① 瞿绍发:“私营企业如何激励外来的经理人员”,《经济师》1999年
第5期,第55页。

1984年,高天乐在家乡温州创办了长城变压器厂,开始了自己的创业之路。由于管理规范,产品质量过硬,企业迅速做大。1985年,企业改名为天正集团。但是,就在公司蓬勃发展的时候,公司有一位副总提出要离开天正,董事长高天乐以为人家嫌工资少,准备把对方的年薪增加到100万元。而这位副总却向他道明了心思:“高总,我在这里不是因为工资少,而是觉得自己跟你的差距越来越大,我也想去当老板。”这位副总一句轻描淡写的话,让高天乐恍然大悟——要想留住人才,让员工安心守业,唯一的办法就是对企业的所有权进行改革,把股份进行稀释,吸纳员工入股,实现共同富裕。于是,高天乐大刀阔斧地主持了被众多媒体和温州人称道的“柳市革命”:首先对天正进行资产评估,然后吸纳家族之外的股份,并告示员工出资纳股的办法,结果员工入股的积极性非常高,那位曾经想跳槽的副总也积极入股。有些人甚至拿来整麻袋整麻袋的钱要求入股。最后,企业向内部发展了近百名中高层管理人员和大中专毕业生入股,吸收股金1000万元,又发展了一部分具有相当实力的外来股东入股。入了股的员工,对企业的财务预算、发展决策等方面情况都积极参与,股权改革的火焰越燃越旺。正是这一场股权多元化、企业社会化的变革,使“天正”的人才稳定率达到95%。^①

■ 实行分利方式

瞿绍发(1990)的调查表明,增加货币收入是经理人员现实的需求,在“您最想得到的三项报酬”中,这一项被选的比例排名第一,占75%,远远超过其他选项。何志毅(1990)的调查也

^① 此案例参考了林春霞、周文帅:“一个优秀民营企业家的理性抉择”,《中国经济时报》1995年1月1日,第1版。

表明,奖金是职业经理人认可的最重要的物质激励。针对这种情况,在可行的前提下,家族企业可采取与职业经理人实行利润分成的激励方式。如宁波三粤集团也是家族企业,董事长是景华南,其子景翌东任总经理。集团对销售部经理殷晗和另两个部门经理就实行分利的方式,而且他们所得的比例还不小。实践证明,这种方式有效调动了经理人员的积极性。

年薪制也可以看做是一种分利方式。它以年度为考核周期,把经营者的工资收入与企业经营业绩挂钩。年薪通常包括基本收入和效益收入两部分。基本收入是固定的,可以满足经营者的基本生活需要,但占总收入的比例不大。占总收入大部分的效益收入则取决于整个公司的经营绩效。年薪制的好处在于把经营者的个人收益跟企业牢牢捆在一起,使他们享有部分剩余索取权,从而调整职业经理的经营心态,充分激发他们的经营积极性。

健全社会保障措施

由于我国家族企业发展的历史不算长,大部分还没有社会保障措施,及时建立对经理人员的社会保障,无疑对经理人员是一种极大的激励。可采取如下一些措施:(员)实施退休金计划。出于对未来家庭生活安定的考虑,职业经理人更需要未来收益的相对稳定。因此,一个有吸引力的退休金计划更能激发经理们的工作热情。(圆)可考虑实行工龄工资。中国几十年计划经济的传统还在影响着人们,人们总是自觉不自觉地用国家事业单位或国有企业的工资标准来作为参照物,因此工龄工资也有利于满足经理们的心理需求。雇佣双方在签订合同时,应确定递增的工龄工资标准。

实行声誉激励

根据美国心理学家马斯洛的需要层次论,人的需要从低级到高级依次分为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要。声誉激励就是满足尊重需要的一种方式。何志

毅(图10-10)的调查表明,老板的认可是对职业经理人最重要的精神激励。对于工作业绩突出的职业经理,企业可在内部给予一定的荣誉称号,如“先进工作者”、“优秀员工”,甚至于“荣誉家族成员”等等。

满足经理人员的自我实现感

自我实现是较高层次的心理需求,也是较高层次的激励约束机制。企业主除了要对那些称职的经理人充分授权、及时给予职位晋升外,还要对现有的岗位巧妙设计,使其内容丰富化和具有挑战性,如职务轮换、组成自我管理团队等。同时将象征身份的一些“软、硬件”如带薪休假、良好的社会地位、汽车等配给经理人员,配给标准要不低于规模与自己大致相当的企业中同级经理人员的待遇,这样才能有效地激励本企业中的经理人员。

太太药业从创业伊始就非常强调职业化、规范化经营,通过猎头公司网罗人才,以国际标准建立起了公司的管理架构。公司把权力充分下放给各层次的经理人员。比如每年的广告费用全额拨给广告部,广告总监完全负责这笔钱,他签字就可以直接支出。公司副总经理顾悦悦女士从台湾联合利华到中美史克,最后落脚在太太药业,是因为这里灵活的决策机制吸引了她。她说:“在这里工作,老板充分授权,效率高,协作性强,决策也非常迅速,很愉快。”“营销方面我都可以做决策,只要跟老板谈一谈,他说可以,我们就开始做了。我来了源年的时间,从1999年我们上静心口服液,1999年上意可贴,而且在市场上都非常成功。我们上产品的速度常常是猴到缘个月,只要决策拍板,只要觉得是好产品,我们就开始上市了。”^①

^① 此案例转引自陈炎、许晓晖著:《家族力量》,浙江人民出版社1999年版,第104—105页。

东方希望饲料集团每年大约平均增加 100 个企业,每年大约能提供 100 个总经理级别的职位,100 到 150 个副总经理级别的职位及 100 到 150 个部门经理级别的职位。集团总部总是从现有的经理人员或一般人员中选拔、任用新增设岗位的各级经理人员,这对于所有的在位者来说都是一个非常重要的激励。1998 年为了吸引人才,希望公司投资 1000 万元在新津饲料厂修建一幢干部住房,随即重庆希望又在重庆修建员工房,接着又投资 1000 多万元在上海希望公司修建 10 幢高级住房。早在 1995 年,公司就制定了解决优秀人才后顾之忧的“幸福工程”计划,总经理工作 10 年后,要给比较好的住房,比较好的车子,个人资产一定要过 100 万元。这些措施极大地激发了各级经理人员的工作积极性。^①

1. 加强对职业经理的培训和职业生涯设计

培训一是要制度化,给人才提供发展、提高的机会,用美好的个体发展前景来激励人才,充分发挥专业人才的能动性。二是要有系统性,要针对经理人员的实际需要。

希望集团认为,小材大用是培养人才的一条有效途径。对有潜力的员工把他放在甚至他自己都不敢想的位置上进行锻炼,他的能力就会增强。此外,他们认为,培养一支优秀的团队,一靠筛选,二靠培训。刘永行在上海建立了一所人才培训学校,叫“希望专干”。在这所“希望专干”里,随时可以培养 100 多人。^②

^① 此案例转引自刘正才:《中国家文化与华人企业治理模式》第 100 页,华中师范大学博士论文,1999 年。

^② 此案例参考了陈炎、许晓晖著:《家族力量》,浙江人民出版社 1998 年版,第 200 页。

浙江天正集团与清华大学经管学院合办“高级经理研修班”,并定期委派中高层管理人员到浙江大学、厦门大学等高校进行脱产学习。天正还推出了“员工与企业共同成长计划”。公司在制定发展规划和目标的同时,也对员工的个人成长目标进行切实可行的规划和设计,使之能真实地看到自己的未来和希望,并提出要用缘年时间在集团内造就员位百万富翁。他们始终倡导“双赢”,实施事业留人、待遇留人、感情留人的“三留人”举措。^①

雍建立廉洁与监察制度

人性是不完善的,大多数人都是理性经济人,普遍具有实现自身收益最大化的偏好。有效的监督既可以防止各种不良行为,又可以保证不让老实人吃亏,有利于让德才兼备的人才脱颖而出。

四川希望集团是中国内地最大的私营企业,也是最大的家族企业,由刘氏四兄弟创办于员年,以养鹌鹑起家,后转饲料生产。到员年底,希望集团已发展成为以饲料为主,涉足食品、电子科技、金融、房地产、生物化工等行业,拥有员多个工厂的全国性集团公司。经过多年的实践与摸索,刘氏兄弟在集团内部建立了一整套廉洁与监察制度。这套制度为集团公司的发展壮大起到了保驾护航的作用。

第一,成立专门的审计监察部对各个分公司进行督察。审计监察部成立于员年底,是原来人事部的监察处和财务部的审计处合并成的。成立的原因就是因为代理人的风险日趋严重,分公司负责人特别是采购、销售人员的贪污受贿给公司带来

^① 此案例转引自周文帅、董圣足:“天正的‘四化’理念”,《企业文化》员年第员期。

了损失。监察主要针对行政,审计侧重在财务。审计监察部成立以来处理了数十起各类案件,涉及金额达 5000 多万元,已收回赃款 1000 多万元,涉及 200 人,现已处理了 100 人,其中高级管理人员 50 人,中级 100 人,一般员工 50 人。处理的方式有开除、辞退、降聘、罚款等。100 人中开除或辞退的有 50 人,经济处分的有 100 人,其他有 50 人,其中移交司法机关的 100 人,严重的一人已被判处 10 年徒刑。

第二,签订廉洁协议。企业制定了《关于对干部和关键岗位人员廉洁实行奖惩的办法》,干部和关键岗位人员每年年初要和集团领导人签订廉洁协议。

第三,设立廉洁奖金。各级干部和关键岗位人员,每月须按月工资的 1% 向集团缴纳“廉洁保证金”,集团将这些“廉洁保证金”存入银行。年底考核后,如无不廉洁行为,除将全年缴纳的“廉洁保证金”和银行利息如数发还本人外,还另外给予“廉洁保证金”相同额度的“廉洁奖金”;若有不廉洁的行为,则全部或部分扣除“廉洁保证金”。若如实举报他人贪污、受贿,可按贪污、受贿额的 1%~5% 提取“廉洁奖金”,奖励举报人。

第四,完备监督手段。希望集团要求采购人员报销时必须把所有供查的地址、电话和联系人写清楚,还专门成立了物价核价调查组,随时了解所采购商品的价格。^①

四、严格要求家族经理人员

家族经理人员在家族企业中有着得天独厚的优势,他们对企业的影响不可低估。对家族经理人员的约束同样是非常重要的。

要严格把家族成员进入家族企业的关口

要想办法避免不能胜任工作的家族成员进入企业。德鲁克

^① 此案例参考了陈炎、许晓晖著:《家族力量》,浙江人民出版社 2003 年版,第 201~202 页。

说过：“对一个懒惰的侄子，给他钱但不要他工作，比让他在企业里占个位置要便宜得多，即使是名义上的头衔也不行。”如果平庸懒惰的家族成员在企业里占着位置，整个职工队伍很快就会失去对企业的尊敬，能干的人不会久留，留下的很快会成为溜须拍马者。

希望集团的成功经验是：决策者们一开始就严格把关，除了高素质的四兄弟参与董事会、总部管理外，只允许家族中一些有大专以上学历的人在企业工作。在 1982 年产权明晰前四兄弟的夫人们都不许干政。对于文化低的亲戚，宁可一个月发几百元生活费将其养起来，也不让他们在企业工作。

国外更是有许多成功的做法值得我们借鉴。如美国 3M 企业鼓励家族成员拿到哈佛商学院 2 年 MBA 之后再进入企业；亨氏公司要求家族成员不仅要获得正式的商业学院学历，同时要求必须有在其他公司至少工作 3 年的经历才能进入企业；通用汽车公司对要担任管理职务的家族成员的要求是掌握四门语言，取得商业或工程学位以及美国其他公司的工作经验。这些做法与规定使家族成员的管理技能得以加强，企业内部的整体管理水平得以提高，同时使得家族经理人员能赢得非家族经理人员的认同与尊敬，并增强双方经营企业的信心。

此外，杜邦公司的做法也很有启发意义。该公司建立了对家族成员进入企业高层的考核机制，规定：家族中的男性成员只要愿意，都给予一个意味着可能会进入公司管理层的起步工作“特权”，在其工作 3 年后再由 3 位家族长者对其表现作出评价，如评价表明其 3 年后难以成长为高级管理人员的，就会劝其退出公司管理层。这一规则坚持的结果是杜邦公司历百年而不衰。

妥善安置不能胜任工作的家族成员和创业元老

对于个人发展后继乏力的创业元老，可以考虑让他们担当督导工作，给他们较高的待遇；年纪轻的家族成员，鼓励他们进

一步学习深造,或是安排他们去别的公司尤其是知名的公众公司工作,以提高个人素质和实际工作能力;对于能力较强、有创业冲动的家族成员也可另设一笔资金,让他们独自投资经营,自我发展。

禾嘉股份是以农业产品、机械制造和食品加工为主营业务的上市公司。禾嘉集团持有上市公司禾嘉股份 50% 的股权,而禾嘉集团是由夏朝嘉 50% 控股的,因此夏朝嘉也随之成为禾嘉股份的实际控制人。实际上,夏朝嘉家族以及在禾嘉集团任职的成员占据了禾嘉股份的高层位置(见表 10-1)。由表 10-1 可以看出,这些家族成员或泛家族成员(老臣)普遍年龄较大。尽管这些创业老臣和家族成员使得禾嘉集团从一个街道工厂发展为一个拥有近 100 亿元的大型企业集团,但是随着企业的壮大,这些老的管理层人员可能固守农业不放,而 2007 年上半年,在禾嘉股份的几项业务中,农业的获利率是最低的。更让夏朝嘉担心的是,禾嘉股份 2007 年第 3 季度的现金流量与上年相比为负的 1000 多万元。

表 10-1 夏朝嘉家族与泛家族成员
在禾嘉股份中的任职情况

姓名	与夏朝嘉关系	在禾嘉股份任职	年龄
夏朝嘉		董事长	50
夏朝怡	姐姐	董事	52
夏朝铭	姐姐	监事	50
袁东畴	追随其工作 10 年	总经理	52
喻德露	追随其工作 10 年	副董事长	50
毛竞	追随其工作 10 年	副董事长	50

资料来源:《禾嘉股份 2007 年年报》。

在这种情况下,夏朝嘉采取了以股权换“兵权”的做法。

2016年10月15日,夏朝嘉将总值高达1.5亿元的禾嘉股份的股权正式转让给10名原高管人员,其中袁东畴、喻德露和毛竞三人各得15%的股权,两个姐姐和其他人获得其余的85%的股权。同时,这些家族成员和泛家族成员也同时被解除“兵权”:受让股份的成员有3人退位休息,1人退至后勤部,1人只担任禾嘉股份资金部内部的普通干部,1人姐姐在禾嘉股份高管中退位。代替这些家族成员和泛家族成员的是一批年轻的职业经理人:34岁的四川大学硕士吴建麟被任命为禾嘉集团的副总裁,李智宏为集团副总裁,赵嘉斌和竹绍玉分别为禾嘉股份的副总经理。仅有袁东畴暂时仍然任职禾嘉股份的总经理。^①

点评:

撤掉不称职的家族成员在企业的重要位置,是家族企业实现跨越式发展的重要一环。禾嘉集团掌门人夏朝嘉采用股权换兵权的方法,是最平稳、也是最能让人接受的一种方法。但是,要注意他们作为股东参政的“度”,切实把所有权和经营权分开。

五、妥善处理家族最高权力的交接班

家族领袖是家族企业的核心和灵魂,不管家族企业处于什么类型,也不管家族企业治理采取哪一种模式,家族领袖始终都是存在的。因此,妥善处理家族领袖之间的权力交接就显得十分重要。

让老一代家族领袖要适时让出领导岗位

由于对企业的极大投入,老一代家族领袖在家族企业中享有崇高的威望。对他来说,家族企业就是权力、地位、荣誉甚至

^① 此案例参考了“禾嘉股份2016年年报”(见中国证券监督管理委员会网)以及苏启林:《上市公司家族控制与公司治理:基于契约理论的研究》第293-300页,暨南大学博士学位论文,2016年10月。

他生命的象征,要他趁早交出权力明显存在着一定的障碍。因此,要说服老一代家族领袖认识到趁早交出权力棒的必要性。第一,人都有可能遇到诸如死亡、失能或突发事件等不可抗拒因素的影响,如果这些因素突然降临到老一代家族领袖身上,而又没有训练有素的接班人顶替时,企业将会遭到沉重的甚至毁灭性的打击。第二,家族企业既然是一种事业,就必然会对其继承人提出素质修养上的较高要求和相应的企业领导权威,而这些素质的培养需要一个过程。第三,企业要发展,就必须让新人来为它灌注活力,用青年人的热情、朝气、新知使企业永葆青春。如果老一代家族领袖在世时一刻也不松开权柄,继承人只充当被使唤的角色,那么继承人就没有机会获得领导能力、组织能力、决策能力等方面的有效锻炼,他们将难以具备独当一面的素质和才能,不能担当起继承人应担当的使命,最终导致企业走向衰落,甚至破产或倒闭。

因此,最明智的做法就是超越自我,冲破心理障碍,高度重视接班人的培养,正视和解决培养过程中存在的种种问题,使接班人不断在锻炼中茁壮成长,最终实现权力的成功交接。很多专家建议家族企业所有者进入 50 岁的时候就着手筹划继承权问题。尽早规划,可以让所有管理人员共同来遴选下一代管理者,然后逐步移交管理权力,逐渐减少前任管理者的重要性,最后彻底中止前任管理者的工作。方太集团董事长茅理翔的做法也很值得借鉴。他提出交接班的两句话:一是“带三年、帮三年、看三年”,二是“大胆交、坚决交、彻底交”。

浙江正原电气股份有限公司创立于 1995 年,是一家专门生产电子频率器件的高新技术企业。它位于浙江省嘉兴市经济开发区塘汇工业园区。公司的创业者尤晓辉生于 1949 年,是原嘉兴电子陶瓷厂(国有企业)的厂长和党委书记。1995 年 1 月,尤晓辉退休。当年 10 月,他借款 100 万元,开始在深圳为无锡的一家

镇办企业经销电话显示器。由于经营得法,很快取得了成功。1982年,尤晓辉创办自己的企业。公司的初始投资为100万元,在工商部门注册的企业性质为集体所有制的“福利企业”。公司最初的产品是“双向器”(无绳电话上的接收—发送器)。尤晓辉因一次偶然机会在香港得知这种产品后,他决定自行试制。试制所需资金来自尤晓辉家族中的猿个成员:尤晓辉、尤源(尤晓辉长子)和尤其(尤晓辉次子)。

试制双向器的任务由尤晓辉的长子尤源负责。(尤源1980年大学毕业后,在国有企业嘉兴电控厂当技术员,主要负责设备的管理和维护,同时还在浙江省低压电器技术监督局兼职,负责温州、台州等地低压电器的技术监督工作。1983年,尤源离开所在的国有企业,开始经营自己的低压电器生意)接受了父亲交给的任务后,尤源找了猿个合作者一起试制,但进展不顺利,遭受数次失败,但最后获得成功。此后不到半个月,公司接到了第一份订单(100万台)。由此,正原公司在市场中站住了脚。

1984年,正原公司的资产总额为1.8亿元,销售收入为1.2亿元,利润总额为1.5亿元。公司现有员工近千名。目前,公司麾下还有1家控股子公司、1家参股子公司,而且公司具备较强的技术开发和研制能力,1985年11月被认定为浙江省高新技术企业,1986年11月被认定为国家级高新技术企业。

在正原公司成长、发展的过程中,企业掌门人尤晓辉有意让出领导岗位,一步步地推动家族最高权力的交接班。1987—1988年,正原公司领导班子的过渡大致经历了源个阶段:

第一阶段 1987—1988年,尤晓辉的妻子任公司董事长,尤晓辉自己任总经理,这是典型的“夫妻老婆店”阶段。

第二阶段 1988年,尤晓辉动员其妻子退出董事长职位,自己任董事长,把总经理的职位让给其长子尤源。这属于家族企业的常规做法,它意味着企业的管理权力开始向家族第二代转移。

第三阶段 1988年下半年,尤晓辉 58岁时,自己主动退出

董事长职位,由长子尤源继任董事长兼总经理,这意味着尤晓辉自己退出了正原公司的一线经营岗位,其长子尤源接班,成为企业经营的主要负责人。正原公司实现了“子承父业”。

第四阶段 1994年,正原公司从企业外部引进了职业经理人(蔡某)担任公司总裁,尤晓辉的长子尤源任董事长,尤晓辉自己则担任公司监事会的主席。在公司淡化家族制的新情况下,继续为接班人保驾护航。^①

点评:正原公司的创业者尤晓辉在身体还健康的情况下,认识到自己年事已高,且知识结构有局限,尽早把领导权让给年轻人,有利于企业做强做大。于是,他主动让出领导岗位,一步步地成功实现了子承父业,并且推动企业走上了良性发展的道路,引进了外部职业经理人。

■ 长期注重接班人的培养

(员) 在实战中锻炼接班人的能力

接班人要驾驭一定规模的企业,赢得家族成员、企业经理人员及员工的认可不是一件容易的事,对他的能力有着极高的要求,老一代家族领袖要注重在实战中锻炼、培养接班人的能力。国内外有很多好的经验做法。有的接班人从基层做起,一步一步一个台阶地走上去;有的先安排到别的企业任职,学习别人的长处,然后再回来工作;有的则让接班人另起炉灶,自办公司,使其从中得到锻炼。还有的变相马为赛马,先让几位预定的接班人分别掌管一些部门,几年后再根据各人的工作业绩、能力来决定谁接班。广东万和集团就有一条不成文的规定,卢氏家族的成员毕业后,猿年内不能到万和工作,一定要到外面工作一段时间,以利于他的全面发展。

^① 此案例转引自韩朝华、陈凌、应丽芬:“传亲属还是聘专家:浙江家族企业接班问题考察”,《管理世界》1994年第10期。

（圆扶上马，送一程

老一代家族领袖要考虑到子女经验的积累有一个过程，因此应扶上马，送一程，帮助子女树立威望。方太集团的茅理翔，与儿子合作创业，并在合适的时机逐步淡出，这是一种成功树立接班人威信的途径。还有红豆集团的创始人周耀亭，1998年红豆集团将公司分成愿个子公司，分设了愿位副总。周耀亭让自己的儿子周海江担任其中一个分公司的负责人，几年下来，周海江所分管的赤兔马总公司成为红豆集团最大的子公司，既让儿子得到了历练，也为其树立了威信，继任者的地位也就随之浮出水面。万向集团创始人鲁冠球每天带着儿子鲁伟鼎一起上下班，教他如何处理企业的各种事务。通过长时间的言传身教，今天的鲁伟鼎已成长为一个成熟、稳重的接班人。

（猿制定培养接班人的计划

家族企业可制订多种计划来培养接班人。比如，为接班人设计一套全面的事业拓展计划，包括正规培训、自我学习、指导沟通、业绩评估、如何克服自己的弱点以及制订雇用非家族员工的计划等；向接班人提供实现其个人和事业目标的机会，在授予必要权力的同时注重权力与职责的对等。此外还应该制定永续经营战略、现任管理者的退休计划、资产移交计划等，对过去和现在的经营状况进行现实的评估，并对未来给予合理的预测。所有的计划需有灵活性和可变更性，同时还应明确权力移交的时间、家族成员在管理继承过程之中和之后的责任、安排考验的阶段以及现阶段所有者的财务保障等，从而使家族企业的接班计划成为一个动态的过程，而不是单一的权力移交事件。

（源注重接班人的学习教育

有条件的家族企业还应当把子女送到国内外的大学去深造，学习先进的管理理念。中国许多著名家族企业的创始人在这方面为我们作出了榜样，他们的儿女大多有着较高的学历，有些甚至被送到国外留学。如苏泊尔炊具公司的“少帅”苏显泽

毕业于浙江大学 格兰仕的新掌门人梁昭贤毕业于华南理工大学 横店集团徐文荣的儿子徐永安曾留学日本,希望集团刘永行、刘永好的子女都在美国读书,其中刘永好的女儿刘畅还获得了 酝月粤学位。万向集团创始人鲁冠球更是富有远见,为了培养下一代的国际视野,他将小女儿夫妇送到美国定居,以便让家族第三代能够从小就在美国成长,接受当地的教育,使他们从小就具有国际化的视野。

(缘打破传统观念,在家族内任人唯贤

在中国人的传统观念中,家族企业在培养、确定继承人的时候,一般来说都是“先儿女,后子侄”、“男女有别,以长为先”。但是,为了企业的传承发展,应该打破这一重男轻女、重长轻幼的旧传统观念,在选择接班人上,至少应在家族内部任人唯贤,更为看重品行和才干。国内也有许多家族企业在这方面作出了表率。宁波三星集团总裁、~~远~~岁的郑坚江两年前开始任命比他小 ~~缘~~岁的弟弟郑江为该集团总经理、副总裁,全面主持工作。这是郑坚江多年来对弟弟考察的结果。郑江初中毕业后去当兵,从部队回来后到供销社开车,后来进了哥哥的工厂做审核员,公司稍大以后,他开始做销售,一干就是 ~~远~~年,后来当三星集团销售公司的总经理。经过长期的磨炼,工作能力有了很大的提高,终于得到哥哥的赏识,选为接班人。和三星集团十分相似,雅戈尔集团董事长李如成也启用有才能的弟弟李如刚作为该集团主要板块——雅戈尔服饰公司的总经理。李如刚中学毕业后到吉林支边,~~远~~年回来进了青春服装厂当供销员,是第一代为雅戈尔建立销售网络的销售人员,据说他非常善于处理呆账、死账和三角债,后来被任命为西服厂厂长,最终成为家族企业的接班人。^①

^① 傅旭明：“中国家族企业正走中庸之道”，《中国经济时报》~~圆~~年 ~~远~~月 ~~远~~日 第 ~~圆~~版。

建立和完善权力交接的协调机制

多子女家族企业的交接班可能会对家族团结造成一定的负面影响,有必要建立一种机制来尽量避免这种情况。这种协调机制的核心就是对没有继承上最高权位的子女和其他人选,采取一些安慰性的辅助措施,以平衡协调各方关系,抚慰失落者的自尊心(谢蛮, 1999)。具体来说可采取如下一些办法:

第一,在企业中设立分支机构。把企业的若干部分划分出来,构成独立的工厂或部门,由参与继承权角逐的其他人选分别去掌管,实现各自都有权力掌管的格局,尽力让他们和平共处。

第二,在条件允许的情况下,收购其他企业,让参与角逐的其他人选去经营,掌舵人给予他们财力上的支持或由家族全体成员投入一定的资金,使家族全体成员都能享有利润。通过这些途径,那些参与继承权角逐者的命运同家族全体成员的命运紧紧联系在一起了。

第三,发展多元化经营,让参与继承权角逐者各管一方。这通常适用于已有较雄厚财力的家族企业。假如权力继承角逐者中的某一位获胜当选为正式接班人,正式接管了企业,那么,其他角逐者则可转为协助发展多元事业体,各自承担相应的权力、责任和义务,把家族企业发展成为一个多元化经营的企业王朝。这是化解矛盾的一种较好方式。

六、成立家族理事会来促进企业的发展

现代家族企业中的家族理事会和传统家族企业中的家族会议、混合家族企业中的家族委员会的性质都是一样的,只是因为其成员产生的渠道和任务不同,为区别于家族会议和家族委员会而给予它不同的称谓。家族理事会以缘-苑人为宜,如果家族成员数量过多,可以在召开家族全体会议的基础上选举产生。应当注意的是,理事会成员要覆盖所有的家族支系,以体现它的广泛代表性。在企业中任职的家族成员不要过多担任家族理事

会的成员。同时又要尽量保证家族理事会的两名成员在董事会中任职,以便于董事会及时了解家族的意见和愿望。家族理事会的职责和任务主要是:

第一,推选参加股东大会和董事会的家族成员。

第二,召集家族成员的全体会议,组织家族的集体活动,增进家族感情,听取家族成员对于企业发展的意见和建议,争取就家族企业的重大事项得到每一个、至少是绝大多数家族成员的支持。

第三,定期听取企业董事会和经理层的工作报告,向董事会反映家族的建议、意见和要求。

第四,设立并管理家族慈善基金,用于帮助那些面临困境、需要救助的家族成员,并对外捐赠,或支持社会公益事业,树立家族企业的良好形象。

第五,代表企业积极参与行业和协会的组织领导工作,以扩大家族和企业的知名度,巩固家族和企业的地位。

第六,增进家族成员对家族企业历史的了解,理解家族的价值观和传统,解决家族冲突。

第七,成立家族企业发展顾问委员会,为企业的长治久安出谋划策。家族企业发展顾问委员会的任务总的来说就是为家族如何处理家族企业的事务提供建议,做好参谋。具体来说至少要做好以下三方面的工作:一是制定家族企业的长期战略,为董事会作出重大决策提供参考意见;二是参与家族系统财产的计划安排;三是处理家族、企业、所有权群体中发生的重大事件。

适合担任顾问的人选可以有以下几类:经济学家、大学教授、同行业或相关行业大企业的高层管理人员、客户中的高层管理人员、行业协会人员、金融证券财务从业人员、法律界人士以及管理咨询师。

摇摇美]小艾尔弗雷德·钱德勒:《看得见的手——美国企业的管理革命》,商务印书馆 1987年版。

圆美]克林·盖尔西克:《家族企业的繁衍——家族企业的生命周期》,经济日报出版社 1988年版。

猿美]彼得·德鲁克:《大变革时代的管理》,上海译文出版社 1989年版。

源援付文阁:《中国家族企业面临的紧要问题》,经济日报出版社 1999年版。

缘王晓辉:“‘中国民营经济发展与企业竞争力’研讨会综述”,《管理世界》1997年第 5期。

远张厚义、明立志、梁传运主编:《中国私营企业发展报告》第 1—远册,社会科学文献出版社 1999—2000年。

苑黄文夫:《民营在中国》,中国城市出版社 2000年版。

愿樊纲:“中华文化、理性化制度与经济发展”,《二十一世纪》1999年第 2期。

怨陈凌:“信息特征、交易成本和家族式组织”,《经济研究》1998年第 2期。

10魏杰:《企业前沿问题——现代企业管理方案》,中国发展出版社 1995年版。

11鲁亚曦:“中国家族企业的背景与前景”,《四川改革》1995年第 2期。

12孙耀吾、宋安顺:“民营企业家族治理模式发展方向探

析”,《中国民营科技与经济》1994年第 1 期。

魏余立智:“我国民营经济发展中的家族治理问题研究”,《商业研究》1994年第 1 期。

顾颖兵:“管理腐败与企业治理”,《改革》1994年第 1 期。

魏曙小平:“家族企业研究:一个具有现代意义的话题”,《中国社会科学》1994年第 1 期。

魏吕政:“家族控股并不过时”,《当代经理人》1994年第 1 期。

魏甘德安:《中国家族企业研究》,中国社会科学出版社 1994 年版。

魏李新春:“信任与企业成长方式的相机选择”,《经济体制改革》1994 年第 1 期。

魏贾曼:“中国家族企业治理模式的有效性分析”,《广东财经职业学院学报》1994 年第 1 期。

魏刘正才:“华人企业治理模式及对中国民营企业的启示”,《学术论坛》1994 年第 1 期。

魏薛天山:“家族治理——中国民营企业不得已的选择”,《内蒙古社会科学》1994 年第 1 期。

魏王丁丁:《经济发展与制度创新》,上海人民出版社 1994 年版。

魏张维迎:《企业理论与中国企业改革》,北京大学出版社 1994 年版。

魏曙小平、李怀祖:“信任与家族企业的成长”,《管理世界》1994 年第 1 期。

魏刘正才:《中国家文化与华人企业治理模式》,华东师范大学研究生院博士论文稿,1994 年。

魏范必胜:“乡镇企业中的家族问题——兼论家族企业在中国的历史命运”,《中国农村观察》1994 年第 1 期。

魏张文魁:“公司治理、公司政治机制及股东、董事、经理之

间的权力配置”,《改革》~~2002~~年第 0 期。

~~2002~~李维安、武立东编著:《公司治理教程》,上海人民出版社 ~~2002~~年版。

~~2002~~于立、马丽波、孙亚锋:“家族企业治理结构的三环模式”,《经济管理·新管理》~~2002~~年第 0 期。

~~2002~~王宣喻、瞿绍发、李怀祖:“私营企业内部治理结构的演变及其实证研究”,《中国工业经济》~~2002~~年第 0 期。

~~2002~~王志明、顾海英:“家族企业成长与治理结构的变迁”,《财经科学》~~2002~~年第 0 期。

~~2002~~白玉、余江华、冯玉娥:“我国民营企业公司治理模式研究”,《武汉工业大学学报》~~2002~~年第 0 期。

~~2002~~徐康宁、夏辉:“论家族式企业的公司治理及其规范”,《江苏社会科学》~~2002~~年第 0 期。

~~2002~~姚翠红、黄敏洁:“对完善我国民营企业家族式治理模式的几点看法”,《市场论坛》~~2002~~年第 0 期。

~~2002~~鞠立新、李传昭:“基于外部市场的中国家族企业组织演进研究”,《中国软科学》~~2002~~年第 0 期。

~~2002~~郭金林:《企业产权契约与公司治理结构》,经济管理出版社 ~~2002~~年版。

~~2002~~陈国富:《契约的演进与制度变迁》,经济科学出版社 ~~2002~~年版。

~~2002~~张曙光:“企业理论创新及分析方法改造——兼评张维迎的《企业的企业家——契约理论》”,《中国书评》~~2002~~年 0 月。

~~2002~~科斯、哈特、斯蒂格利茨:《契约经济学》,经济科学出版社 ~~2002~~年版。

~~2002~~美]弗朗西斯·福山:《信任——社会美德与创造经济繁荣》,彭志华译,海南出版社 ~~2002~~年版。

~~2002~~英]亚当·斯密:《道德情操论》,商务印书馆 ~~2002~~年

版。

源[英]霍布斯:《利维坦》,黎思复、黎廷弼译,商务印书馆 1996 年版。

源[卢现祥]:《西方新制度经济学》,中国发展出版社 1998 年版。

源[李新春]:“信任、忠诚与家族主义困境”,《管理世界》 1999 年第 1 期。

源[汪丁丁]:《经济发展与制度创新》,上海人民出版社 1998 年版。

源[汪丁丁]:《我思考的经济学》,上海三联书店、上海人民出版社 1997 年版。

源[张维迎]:《产权、政府与信誉》,上海三联书店、1996 年版。

源[李新庚]:“信用的社会资本意义分析”,《湖南商学院学报》 1998 年第 1 期。

源[夏伟东]:“论诚信与市场经济的关系”,《教学与研究》 1998 年第 1 期。

源[马克思恩格斯全集]第 3 卷,人民出版社 1955 年版。

源[武鹏、陈圻]:“论社团组织在信用生成中的作用”,《现代经济探讨》 1999 年第 1 期。

源[曹远洲]:“果实的诞生——关于现代社会普遍信任形成和实现问题的思考”,《求索》 1998 年第 1 期。

源[美]罗伯特·墨菲:《文化与社会人类学引论》,王卓君等译,商务印书馆 1995 年版。

源[法]维克多·埃尔:《文化概念》,上海人民出版社 1995 年版。

源[郑德埏等]:《股权结构的理论、实践与创新》,经济科学出版社 1998 年版。

源[马津龙]:“一定要突破家族制吗?”,《企业管理》 1999 年

苑媛中国私营企业研究课题组：“1996年中国私营企业调查报告”，《中华工商时报》1996年 9月 29日，第 2 版。

苑媛郭朝先、陈斗仁：“我国私营企业管理与控制模式分析及完善对策”，载于张厚义等主编《中国私营企业发展报告 1996》（北京），社会科学文献出版社 1996年版。

苑媛云冠平、陈乔之：《东南亚华人企业经营管理研究》，经济管理出版社 1996年版。

苑媛严奇峰：“国民性格儒家伦范与劳资关系之研究”，《人事管理》（台湾）1996年第 1 期。

苑媛吴天清、梁育民、刘泽生：《香港华商企业管理》，三联书店（香港）有限公司 1996年版。

苑媛黄钰光：《我国上市公司董事会特性与经营绩效之研究》，台湾大学会计研究所硕士论文，1996

苑媛英]雷丁：《海外华人企业家的管理思想》，上海三联书店、上海人民出版社 1996年版。

苑媛王玉龙：“家族董事局与连锁董事对公司管理的影响”，《信报财经月刊》（香港）1996年第 1 期。

苑媛徐华：《华人企业中的家族主义——港台地区华人企业组织结构、原则分析》，中国社会科学院研究生院博士论文稿，1996年。

苑媛吴承明：“传统经济·市场经济·现代经济”，《中国经济史研究》1996年第 1 期。

苑媛英]希克斯：《经济史理论》，商务印书馆 1996年版。

苑媛刘烈龙：“我国市场经济的历史起点与发展阶段的选择”，《武汉市经济管理干部学院学报》1996年第 1 期。

苑媛刘世锦：“完善社会主义市场经济体制：目标和重点”，《中国经济时报》1996年 9月 2日，第 1 版。

苑媛郭也夫：《信任论》，中国广播电视出版社 1996年版。

苑媛刘祖云、胡蓉：“中国社团的历史、现状及发展趋势初

探”,《学术论坛》2004年第1期。

廖波、王华、尹忠:“市场经济诚信失范原因的法文化比较分析”,《行政与法》2004年第1期。

廖波、意]利玛窦:《利玛窦中国札记》,中华书局2004年版。

廖波、德]马克斯·韦伯:《儒教与道教》,江苏人民出版社2004年版。

廖波、王人博、程燎原:《法治论》,山东人民出版社2004年版。

廖波、严海良:“法律与政府:当代中国法制现代化的历史反思”,《南京社会科学》2004年第7期。

廖波、李靖宇:“论中国民主政治发展的历史制约因素”,《辽宁师范大学学报》2004年第1期。

廖波、徐宗勉、张亦工:《近代中国对民主的追求》,安徽人民出版社2004年版。

廖波、彭穗宁、祝灵君:“近代以来中国民主政治实践的历史回顾”,《社会科学研究》2004年第1期。

廖波、费孝通:《乡土中国》,生活·读书·新知三联书店2004年版。

廖波、杨国枢:“家族化历程、泛家族主义及组织管理”,郑伯熏、黄国隆、郭建志主编:《海峡两岸之组织与管理》,远流出版公司(台北)2004年版。

廖波、李亦园:“中国人的家庭与家的文化”,文崇一、萧新煌主编:《中国人:观念与行为》,巨流图书公司(台北)2004年版。

廖波、英]汉姆登—特纳:“一个倒置的世界:在亚洲做生意”,帕特·乔恩特编:《跨文化管理》,东北财经大学出版社2004年版。

廖波、林语堂:《吾国与吾民》,台湾综合出版社2004年版。

廖波、龚晓京:“人情、契约与信任”,《北京社会科学》2004年第1期。

美国美]亚瑟·亨·史密斯：《中国人的性格》，乐爱国、张华玉译，学苑出版社 2005 年版。

中国李亚主编：《民营企业公司治理》，中国方正出版社 2006 年版。

中国陆小娅、彭泗清：“信任缺失与重建”，《中国青年报》2002 年 9 月 10 日。

中国褚小平、李怀祖：“家族企业变革剖析”，《经济理论与经济管理》2004 年第 1 期。

中国刘绵勇：“江西私营企业调查报告”，载于张厚义等主编《中国私营企业发展报告 2005》（2005），社会科学文献出版社 2005 年版。

中国张之锋：“私德有余、公德不足下的不得已选择——我国家营企业家族化的文化探源”，《山西大学学报》2005 年第 1 期。

中国林语堂：《中国人》，学林出版社 2005 年版。

中国小黎：《家族经营》，中国经济出版社 2005 年版。

中国中国私营经济年鉴（2005），中华工商联合出版社 2005 年版。

中国曾业辉、冀文海：“我是独立董事，我是花瓶”，《中国经济时报》2004 年 10 月 10 日，第 2 版。

中国郑成平：“中国家族企业控股与监管”，《信报：财经月刊》（香港）2005 年第 8 期。

中国胡敏：“家族企业：通往现代企业制度的路有多长——透视‘喷施宝’现象”，《法律与生活》2005 年第 8 期。

中国柯维达：《公司治理结构的理论与案例》，经济科学出版社 2005 年版。

中国王彬等：“论家族公司”，《证券市场导报》2005 年第 1 期。

中国侯雪莲：“与华帝握了两年的手终于分开，姚吉庆再战

威莱音响”，《中国经营报》2004年 9月 23日。

陈炎、许晓辉：《家族力量》，浙江人民出版社 2004年版。

英 丁哈耶克：《个人主义与经济秩序》，北京经济学院出版社 2003年版。

刘绵勇：“家族治理模式：中国私营企业治理的必然选择”，《求实》2003年第 3期。

景素奇：“职业经理人为何不愿进家族企业”，《中国酿造》2003年第 3期。

梁东：“民营企业治理结构调查报告——私企老总谈管理”，北京科思瑞智市场调查公司《调查简报》，2004年 远月 20日（总第五期）。

李忱、陶学禹：“家族企业完善制度管理，政府作用不容忽视”，《河北建筑科技学院学报》（社科版）2003年第 3期，第 10页。

杨浩主编：《现代企业理论教程》，上海财经大学出版社 2003年版。

刘绵勇：“试析家族企业的本质及其定义”，《宜春学院学报》2003年第 1期。

刘筱林：“国有企业改组上市中的竞业禁止和关联交易问题”，《法学家》2003年第 1期。

翟绍发：“私营企业如何激励外来的经理人员”，《经济师》2003年第 1期。

可维达、杨仕辉：《现代西方产权理论》，中国财政经济出版社 2003年版。

何志毅：“民营企业职业经理人激励要素的调查与研究”，《经济管理》2003年第 1期。

雷涵：“我国公司法人机关制衡机制的公司法完善”，《法律科学》2003年第 1期。

员恩行俊毅、苏启林、欧晓明：“国外家族性上市公司控制权增长方式及其风险防范”，《外国经济与管理》~~圆园~~圆年 第 愿期。

员恩王旭晖：“家族公司资源配置效率与治理机制优化”，《管理科学》~~圆园~~圆年 第 愿期。

员恩徐爱乐：“美国企业的家族化及其家族治理变革研究”，《经济体制改革》~~圆园~~圆年 第 愿期。

员恩罗建法：“家族企业产权治理三大模式”，《经理日报》~~圆园~~圆年 苑月 愿日 第 愿版。

员恩龙昊、尚志新：“天通股份：小股东进入决策层并有话语权”，《中国经济时报》~~圆园~~圆年 怨月 圆日 第 愿版。

员恩汪兴洲：“社会信用缺失制约经济发展”，《中国经济时报》~~圆园~~圆年 愿月 愿日 第 愿版。

员恩杨瑞龙、周业安：《企业的利益相关者理论及其应用》，经济科学出版社 ~~圆园~~圆年版。

员恩梁能：《公司治理结构：中国的实践与美国的经验》，中国人民大学出版社 ~~圆园~~圆年版。

员恩马克斯·韦伯：《新教伦理与资本主义精神》，于晓、陈维纲等译，三联书店 ~~圆园~~圆年版。

员恩平筱燕：“发达国家家族企业是如何管理的”，《今日浙江》~~圆园~~圆年 第 缘期。

员恩许金晶：“郭凡生：家族企业的出路在于社会化”，《第一财经日报》~~圆园~~圆年 猿月 猿日 第 愿版。

员恩俞竞雄：“职业经理人的引进与家族企业发展的关系”，《企业管理》~~圆园~~圆年 第 愿期。

员恩彭春风、郑锐洪：“家族企业：老板与经理人任何写作双赢”，《企业改革与管理》~~圆园~~圆年 第 愿期。

员恩黄松、杨锦秀：“试论中国家族企业激励机制的创新”，《重庆职业技术学院学报》~~圆园~~圆年 第 愿期。

员恩谢蛮：“中国家族企业接班人问题研究”，《中国科技信

息》《财经》2007年第 15 期。

员毅源《中华人民共和国公司法(最新修订)》,中国法制出版社 2005 年版。

员毅源《中华人民共和国证券法》,中国法制出版社 2005 年版。

员毅源苏启林:《上市公司家族控制与公司治理:基于契约理论的研究》,暨南大学博士学位论文 2005 年 9 月。

员毅源宋红超编著:《点击家族企业》,东方出版社 2005 年版。

员毅源傅旭明:“中国家族企业正走中庸之道”,《中国经济时报》2005 年 9 月 16 日 1 版。

员毅源张福运、高□:“家族企业组织管理模式及演进路径分析——以江南 宰集团为研究个案”,《毛泽东邓小平理论研究》2005 年第 1 期。

员毅源郑珍:“‘九头鸟’家族兵变内幕”,《北京经济瞭望》2005 年第 1 期。

员毅源黄河:“‘九头鸟’裂变”,《中国市场》2005 年第 1 期。

员毅源黄湘源、牛文文、李岷:“黄河变局”,《中国企业家》2005 年第 1 期。

员毅源韩朝华、陈凌、应丽芬:“传亲属还是聘专家:浙江家族企业接班问题考察”,《管理世界》2005 年第 1 期。

员毅源国家工商总局办公厅统计处:“全国个体私营经济发展基本情况”,《中国工商管理研究》2005 年第 1 期。

员毅源曹德骏:“家族企业研究的几个问题”,《财经科学》2005 年第 1 期。

员毅源袁继忠:“家族企业国内研究述评”,《乡镇企业研究》2005 年第 1 期。

员毅源白石:“家族企业问题讨论综述”,《经济理论与经济管理》2005 年第 1 期。

摇摇本书是在笔者博士论文的基础上修改而成的。正如前人所述,出书是遗憾的艺术。尽管笔者几易其稿,仍感到书稿中的探讨是很初步的,许多方面有待于进一步深化和拓展。在今后的学习和工作中,我将不断地去丰富、完善它。

在这里首先要感谢的是我的导师、江西财经大学的何维达教授。导师不仅给了我学习深造的机会,更让我懂得了许多做学问以及为人处世的道理,他那严谨的治学态度,善良宽容、豁达大度的为人品格都让我终生受益。

在本书的写作过程中,中国社会科学院私营经济研究中心张厚义教授,中山大学李新春教授,北京理工大学刘平青博士后,江西财经大学史忠良教授、宋醒民教授、卢福财教授,江西省委党校肖唐鏢教授、毛日清教授都给予了精心的指导,他们对本书的写作提出了许多宝贵的意见。江西财经大学研究生学院、江西省委党校及政治学教研部、江西财经大学 圆园园级诸位博士生同学、我的爱人、家人及许许多多的朋友都给予了无私的帮助和支持。在此一并致以深深的谢意!

还要感谢江西省社会科学联合会以及学会工作部的各位同志,感谢江西人民出版社编辑,他们为本书的出版付出了很多心血。

因水平有限,书中错漏之处在所难免,敬请各位专家学者批评指正。

刘绵勇

圆园园年 怨月于南昌百花洲