



河北省科技厅项目(09457278D)资金资助
河北省重点学科会计学学科建设基金资助出版

家族企业 治理模式转变研究

Research on Exchanging Governance
Model in Family Firm

毕艳杰 著



20世纪末以来,
民营经济凭借其在社会资源配置效率上的优势,
在中国经济领域取得了重要的一席之地。
作为社会主义市场经济主体之一,
民营企业的发展是中国经济发展的重要推动力。
经过从国民经济的“补充”到“重要组成部分”,
从“限制、利用”再到“鼓励、支持和引导”,
民营经济正日益成为促进国民经济发展的重要力量。



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press



河北省科技厅项目(09457278D)资金资助
河北省重点学科会计学学科建设基金资助出版

家族企业 治理模式转变研究

Research on Exchanging Governance
Model in Family Firm

毕艳杰 著



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

家族企业治理模式转变研究/毕艳杰著. —成都:西南财经大学出版社,2010.8

ISBN 978-7-81138-907-4

I. ①家… II. ①毕… III. ①家族—私营企业—企业—管理—研究 IV. ①F276.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第159398号

家族企业治理模式转变研究

毕艳杰 著

责任编辑:魏 佳

助理编辑:高小田 邓克虎

封面设计:杨红鹰

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
印 刷	郫县犀浦印刷厂
开 本	148mm×210mm
印 张	8.375
字 数	205千字
版 次	2010年9月第1版
印 次	2010年9月第1次印刷
印 数	1—1000册
书 号	ISBN 978-7-81138-907-4
定 价	28.00元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

前 言

20 世纪末以来，民营经济凭借其在社会资源配置效率上的优势，在中国经济领域取得了重要的一席之地。作为社会主义市场经济主体之一，民营企业的发展是中国经济发展的重要推动力。经过从国民经济的“补充”到“重要组成部分”，从“限制、利用”再到“鼓励、支持和引导”，民营经济正日益成为促进国民经济发展的力量。特别是中国创业板市场和中小板市场推出后，越来越多的民营企业成为了上市公司，它不仅为民营企业的健康发展提供了有利的平台，也促进了民营企业朝着规范化、制度化的道路发展。

以家族企业占大多数的民营企业上市后，如何提高竞争力，健康稳定地发展是关键问题。家族企业越来越意识到，良好的公司治理是增强企业竞争力、提高经营绩效的必要条件。因此，如何改善和提高家族企业的公司治理水平、建立有效的公司治理结构受到了越来越多的关注。在我国家族企业的公司治理中，家族特征的存在是家族企业有别于其他公众公司的独特之处。家族企业比非家族企业有着更加复杂的公司治理特征。从历史和现实的角度看，家族企业要想持续健康发展，提高竞争力，职业化管理是必然选择。今日中国的家族企业，包括上市的家族企业普遍采用的是家族所有、家族控制的治理形式，企业内

部的管理实行的是家族化管理。家族化管理有很多优势，如家族企业的产权制度有利于最优决策；家族企业的组织形式有利于降低代理成本、节约交易费用；家族企业的利他行为、血缘关系有利于提高企业的凝聚力等。但家族企业在具备了一定规模并向现代化、国际化和集团化发展的过程中，家族化管理模式的局限和不足日益显现。如人力资源短缺问题等。这时转变治理模式，建立现代企业制度就成了家族企业必须要解决的问题。从家族化管理转变为职业化管理，可以让企业家从日常琐事上脱身，充分利用战略决策能力谋划企业未来；可以给企业带来新的经营理念和管理经验，促进企业制度化、规范化运作，提高企业内部的运作效率，增强企业的抗风险能力；职业化管理有利于消融无边界权利导致的信任危机，提高企业内部运作的透明度，增强企业的凝聚力和向心力，促进家族企业的稳定。但是，家族企业在转变治理模式的过程中，通常会遇到很多困惑：如职业经理人与家族企业主目标不一致导致的委托代理的问题；职业经理人市场失灵导致的家族企业代理风险问题；信任资源缺乏影响了家族企业主对职业经理人的授权问题，等等。

许多学者从不同角度提出了很多家族企业建立现代企业制度、实现职业化管理的解决方案，比如推行职业高管持股方式，完善激励制度；塑造自我诚信，给予职业高管充分的信任；建立有效的监督、约束和审计机制；加强培育和完善职业经理人市场，等等。这些措施为家族企业治理模式的顺利转化，促进家族企业的健康发展提供了理论和实践上的支持。

家族企业转变治理模式，从家族化管理过渡到职业化管理之后，其治理结构、治理机制（股权结构、高管薪酬激励、董事会结构）是否发生了变化？如何变化？公司绩效是否发生变化？如何变化？这是本书研究的主要内容。本书是2009年河北省科技厅软科学基金项目的研究成果。本书的研究内容是作者

在其博士论文的基础上，对家族企业治理结构、治理机制的纵向深入分析，是对博士论文研究内容的进一步延伸和扩展，实证分析了上市的家族企业在 2004—2008 年间其公司绩效、治理结构及治理机制的变化情况及演变趋势，总结、梳理了我国家族企业治理结构、治理机制的演变轨迹。

笔者

2010 年 5 月

目 录

1 绪论 / 1

- 1.1 研究背景及意义 / 1
- 1.2 研究对象及内容 / 10
- 1.3 研究方法以及本书的框架结构 / 15
- 1.4 基本概念 / 16

2 文献综述 / 25

- 2.1 企业治理模式研究综述 / 25
- 2.2 家族企业治理模式与公司绩效的研究综述 / 43
- 2.3 家族企业不同治理模式与公司绩效关系的研究综述 / 53

3 家族企业治理模式的理论基础 / 70

- 3.1 代理理论——利他行为的嵌入 / 71
- 3.2 信任理论 / 74
- 3.3 资源基础理论 / 80
- 3.4 交易成本理论 / 84

3.5 本章小结 / 90

4 不同治理模式下股权结构的演变 / 92

4.1 家族控股股东及其形成 / 92

4.2 大股东的监督机制及影响因素 / 97

4.3 不同治理模式下大股东监督差异的理论分析 / 105

4.4 检验设计 / 114

4.5 检验结果及分析 / 118

4.6 案例分析 / 128

4.7 本章小结 / 133

5 不同治理模式下高管持股激励的演变 / 134

5.1 高管持股激励的形成机制 / 134

5.2 高管持股激励效应 / 138

5.3 影响高管持股激励效应的因素 / 143

5.4 不同治理模式下高管持股激励差异的分析 / 146

5.5 检验设计 / 151

5.6 检验结果及分析 / 153

5.7 案例分析 / 158

5.8 本章小结 / 163

6 不同治理模式下董事会结构的演变 / 165

6.1 董事会特征 / 166

6.2 董事会职能 / 171

6.3	家族企业董事会的形成 /	175
6.4	影响家族企业董事会构成的因素 /	181
6.5	不同治理模式下董事会职能的比较分析 /	186
6.6	检验设计 /	191
6.7	检验结果及分析 /	193
6.8	案例分析 /	198
6.9	本章小结 /	203
7	家族企业治理模式转变的对策 /	205
7.1	本书的主要研究结果及观点 /	205
7.2	政策性建议 /	208
	参考文献 /	237
	附录 /	253

1 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

家族企业自 18 世纪工业革命时代产生起,在 200 多年的发展历程中,始终在全球经济活动中扮演着重要的角色。根据克林·盖尔西克^①的研究,由家族所有或经营的企业在全世界企业中占 65%~80%,世界 500 强企业中有 40% 由家族所有或经营,许多名声显赫的大公司如杜邦、福特、柯达、安利、摩托罗拉等都是家族公司。在欧洲,43% 的企业是家族企业;在亚洲,特别是东南亚华人社会中,家族企业这种组织形式更是非常普遍。据一项统计表明,在东南亚各国和地区中,最大的 15 个家族控制的上市公司的总值占其国内生产总值的百分比是非常高的,如中国香港为 84.12%、马来西亚为 76.12%、新加坡为 48.13%、菲律宾为 46.17%、泰国为 39.13%^②。

我国自改革开放以来,由家族所有或经营的企业发展也极

^① 克林·盖尔西克,等. 家族企业的繁衍——家族企业的生命周期 [M]. 贺敏,译. 北京:经济日报出版社,1998.

^② 郭跃进. 家族企业经营管理 [M]. 北京:经济管理出版社,2003.

为迅猛，远远高于同期的国有经济增长率。上市的家族企业正是我国家族经济迅猛发展的一个缩影。自1992年6月2日境内第一家家族企业“深华源A”（000014）在深圳证券交易所上市以来，经过1992—1997年的缓慢增长，1998年的跨越式增长，到2010年为止家族上市公司已经达到几百家。这些家族企业的上市为我国经济的发展做出了重要贡献。这些年来，家族企业发展取得的成效主要体现在：

第一，家族企业的发展为国家为社会创造了大量的税收和就业机会。

中国家族经济在促进国民经济发展，增加社会就业，增加财政税收方面起到了非常重要的作用。随着我国社会转型和改革的深入，一方面城镇新增劳动力和农村转移劳动力日益增多；另一方面，国有企事业单位就业人数大幅度下降，就业问题对社会稳定构成了巨大的挑战。而家族企业的快速发展吸纳了劳动力增量和存量转移的绝大部分，明显改善了就业结构，缓解了就业压力。据全国工商联统计，家族经济在第二、三产业就业的比重越来越大。另外，家族企业的发展对税收的贡献也是逐年上升的，并且在发展速度上有很大的潜力。

第二，家族企业的大量上市促进了证券市场的健康发展。

家族企业的上市调节了上市公司的经济成分，家族私有资本的引入使证券市场的发展与整个国民经济的发展保持一致性，从而更有效地服务于后者。家族企业的上市也改善了上市公司的整体质量，优化了资源配置。作为市场经济体系的一部分，证券市场的效率必须通过竞争规律发生作用体现出来。如果证券市场是清一色的大国企，则势必造成国企对证券市场的垄断，这种没有竞争的市场又如何体现效率？而家族企业的上市则可促成民企与国企竞争上市资源，国企为获取上市资源而不得不改变落后的经营机制，着力提高企业的竞争力，这自然有利于证

券市场效率的提高。家族企业上市数量越多，上市公司整体质量的改善幅度越大，证券市场优化资源配置的作用发挥得越充分。

尽管如此，我国家族企业的发展并不是尽善尽美，在家族企业蓬勃发展的背后也存在着隐患与不安。

首先，家族企业的寿命普遍不长。很多家族企业随着企业规模的不断扩大，都遭遇到了资金、技术、人才等方面的困境，造成了不同程度的损失。如“三株”庞大营销网络顷刻间的土崩瓦解；“飞龙”在发展受挫后又遭遇官司；“爱多”经历了风风雨雨后也面目全非。最典型的例子还是杨协成家族企业的失败，企业从第一代杨景连先生传到杨天恩手中时是非常成功的，杨天恩凭着自己的努力在兄弟姐妹及老员工之间树立了自己的威信，使企业在自己这一代中有了长足的发展，而到了第三代，由于许多经营理念的分歧，家庭成员分裂成几派，这时企业董事长杨至耀并不能像前两代企业掌舵人那样在家族企业中拥有绝对的权威，使家族内部矛盾愈演愈烈。进入20世纪90年代之后，杨氏家族成员内部在投资决策和公司经营管理方面发生了很大分歧，意见和行动很难达到一致，这无疑给全公司的经营带来了很大的负面影响，从而最终导致杨协成家族企业在第三代易手他人，走向解体。

其次，家族企业在引进职业经理人方面遭遇瓶颈。兰州黄河就是典型案例，杨纪强家族控制的兰州黄河（000929）聘请了为上市立下汗马功劳的王雁元为公司的总经理（相当于职业经理人的角色），但王雁元在企业上市不到一个月后就将部分股权低价转让给在北京注册的由王雁元儿子控制的一家公司，引发了家族公司的治理危机。后来，董事长杨纪强不得不又重新把他的几个儿子安排在高层管理岗位上。又如广东中山华帝集团的7位创始人在2000年退出“老总”岗位，专职于董事会，聘请集团原雇员姚吉庆担任总经理。姚吉庆在两年多的任职期

内，为华帝成功上市做好了所有的前期准备工作，而姚吉庆却被宣布不再担任股份公司总经理的职务，被迫离开华帝集团。上述两个案例都说明：家族企业如何顺利聘请到合格的职业经理人以及职业经理人如何在家族企业立足是关系家族企业能否持续发展的大问题。

最后，家族企业的董事会、监事会经常成为一种法律形式上的需要。从家族公司的治理结构上看，家族公司董事会、监事会形同虚设的情况比其他现代公司制企业更为严重。董事会的监督、控制职能严重弱化。有的公司董事长一人独揽大权，董事会内部成员权力和地位严重不平等；独立董事常常有名无实，无法实质性地参与公司决策，更谈不上监督和约束。苏启林^①认为，在监管部门推进下建立的独立董事制度被家族控股上市公司所利用，即家族企业的董事会规模小，而独立董事的人数较多，这样控制性家族就可以更高效率地控制董事会，从而可能会引发严重的代理问题。至于监事会，由于《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）对监事会成员的任免程序以及任职资格并没有作出明确的限定，这使得监事会的产生实际上往往是由董事会决定的。从家族公司监事会成员的来源看，家族成员占了很大比例，他们在身份和行政关系上不能保持独立，与董事、经理存在着千丝万缕的联系，那么对董事会、管理层的经营失误和自利行为行使及时的监控权，毫无疑问会落入“纸上谈兵”的境地。

家族公司上述种种治理不善导致的后果主要表现为：

第一，家族公司的运行效率降低，整体绩效下降。家族企业做大做强后，应切实转变观念，改善经营模式，淡化家族制，

^① 苏启林，朱文. 上市公司家族控制与企业价值 [J]. 经济研究，2003(8): 36-45.

真正从家族化管理模式走向现代企业管理模式，建立科学、合理的公司治理机制。如果没有一个好的公司治理机制，就无法适应竞争激烈的证券市场，最终将导致家族公司的运行效率降低，整体绩效下降。

第二，降低了家族企业的竞争优势。核心竞争力是企业获取长期竞争优势的源泉，将经营战略建立在企业现有的核心竞争力基础上是企业长期发展的根本性战略。在激烈的竞争中，家族企业只要在治理机制的某一方面存在缺陷或处于劣势，就会在长期的竞争中输给治理机制完善的对手。因此对家族企业来说，只有有效的治理机制才可能使公司成长得更快、存活得更长久。

第三，阻碍了家族企业的可持续发展。家族企业和其他经济组织一样，处于一个动态的发展过程。随着家族企业的发展，家族化管理的弊端不断暴露出来，原先作为企业优势的一些组织管理特征逐步成为企业扩张的羁绊。此时，家长权威、亲情原则应被正式管理制度所代替。所有这些无疑都需要完善的公司治理机制作支撑。

第四，阻碍了我国经济的快速发展。家族企业发展到今天，其对社会经济发展发挥的作用应是多方面的，而不应仅仅限于解决就业压力和增加税收。中国家族企业将是未来国民经济发展和推动中国产业升级的主力军，是中国经济快速增长的轴心。如果家族企业发展不好，将无法在中国经济发展的关键时期肩负起促进经济增长的社会责任。

家族企业从家族化管理过渡到职业化管理，如何完善家族公司治理结构、治理机制，不仅关系到家族公司的业绩与成长，也关系到家族公司的长远发展，更是推动中国市场经济发展的重要微观基础。因此，建立健全适合我国经济、文化与企业发展的需要家族公司治理结构、治理机制是当前我国家族公司继

续有效推进的关键环节。

1.1.2 研究意义

上市公司由家族控制的现象日益引起国内外学者的关注，国外大量学者对家族控股上市公司的研究积累了大量宝贵的文献资料，国内学者也对家族企业的发展进行了有益的探索。但我国学者对家族企业的研究，大都是从经营管理、发展历史等角度作定性分析，极少涉及家族企业治理结构、企业价值的定量、实证研究。随着我国越来越多家族企业的上市和国有上市公司股权由国有向民营的转移，这一领域日渐成为各界关注的热点。因此，研究家族企业治理模式的转变对家族企业的健康发展非常有意义。

研究我国家族公司治理结构改革、治理机制的转变，对保证家族公司可持续发展具有重要意义。

首先，治理机制本身是一系列制度安排的总和，它包括股东、董事会、管理者及其他利益相关者之间的关系。由于家族成员的参与使家族公司面临比非家族公司更加复杂的公司治理结构。非家族公司仅面临由所有者、董事会和管理者三个治理机构所组合成的7种角色定位，而家族公司由于家族因素要面临15种复杂的角色定位，家族成员是公司治理中的特殊主体。因此，本书定位分析家族成员的参与与公司治理结构、治理机制之间的关系，有助于揭示家族管理控制公司的关系本质，了解家族公司错综复杂的公司治理体系。

其次，研究家族企业治理模式转变有助于解决我国家族公司内部治理的瓶颈问题。在市场规则不完善、法律制度不健全的制度转型期，家族企业管理以血缘、亲缘为纽带，能够低成本地组织各种资源，家族亲情能有效协调家族成员之间的利益矛盾，家长权威能凝聚成极强的向上合力。但随着企业规模扩

大，管理层次的复杂化，企业聘用职业管理人员，此时，企业开始出现家族成员内部的利益矛盾及“自己人”和“外姓人”两个利益团体的冲突。家族伦理规则已难以协调企业内部的各种关系，而正式的管理规则又很难植根于家族企业，颁布的各项规章制度往往流于形式。因此，如何从家族化管理顺利过渡到职业化管理是我国目前家族公司发展的瓶颈问题。本书将家族企业的家族化管理和职业化管理作为一个统一的动态系统进行研究，了解在不同的治理模式下，家族高管和职业高管的行为取向，使家族成员在“让利放权”的过程中，确保职业高管既有足够的行为空间保证其发挥创造性，又能抑制其机会主义行为的发生。

再次，研究家族企业治理模式转变有助于解决家族公司的激励约束机制问题。与国有控股企业所有权与控制权分离不同，我国大部分家族企业所有权与控制权完全重合或部分重合，所有者与经营者之间的委托代理问题不同于国有控股企业。大多数学者均认为，基于血缘关系的家族成员之间的利他行为使每个被雇佣的家族成员（家族代理人）成为企业事实上的所有者，每个人都基于拥有企业财产剩余索取权的信念而行事，从而刺激了家族成员从事追求企业价值最大化的活动，甚至在家族企业内，很少有必要给予家族代理人以红利或绩效奖励。由此减少了达成、监督和实施契约的成本。实际上家族公司在不同的发展阶段，其相应的激励约束机制是存在差异的。如何在家族公司不同的发展阶段制定适宜的激励约束机制是家族公司发展的关键。而通过研究不同治理模式下家族成员、非家族成员参与管理企业的行为取向，认识到不同治理模式下激励约束机制的差异性，实现在激励成本较小的情况下取得较高的公司绩效。

最后，研究家族企业治理模式转变有助于认识家族高管的行为并正确理解其对公司绩效的作用。尽管已有大量文献研究

表明，股权结构、董事会结构、高管激励等治理机制对公司绩效具有显著影响，但很少有文献深入挖掘这种影响作用的内在原因。家族公司所谓股权结构的变革或董事会结构的变化，实质上是改变了家族高管的行为空间及行为方式。也就是说，不同治理模式的改变最终体现在公司绩效上。家族企业治理模式是影响家族公司绩效最为综合、最为直接的因素。

家族公司在发展过程中，治理结构发生变化，治理结构对公司绩效的影响也发生着变化。在这一变化和影响的过程中，家族成员的参与和控制起着重要作用。在这样的背景下，本书研究家族公司转变治理模式四个方面的具体问题。

1. 家族公司的治理模式

家族公司相对于非家族公司而言，其内部治理更多地表现为家族化管理色彩。家族化管理是用系统的家族化取向的价值观而形成的一种独特的管理行为和方式，具体表现在企业组织和管理的各个方面：从企业的所有权、控制权分配（公司治理结构）到企业的领导行为、用人制度、结构设计，再到工作程序等。家族化管理强调的不仅是所有权被家族控制，更多地体现在基于家族化价值观之上的管理行为。

2. 不同治理模式下股权结构的演变

从委托代理的角度看，股东与家族高管之间的委托代理关系将不同于股东与外来经理人员之间的委托代理关系，监督、约束机制也不同。在家族所有家族管理的公司里，家族大股东与家族高管之间的关系是多维的、长期的，利他行为和相互信任使家族成员具有自我约束能力，家族股东与家族高管之间的利益冲突水平较低，目标一致性较高。意在降低代理成本的治理机制（如机构投资者、外资股东的监督）就显得多余，况且大股东的监督也是需要成本的。因此在那些家族成员担任高管的公司里，大股东发挥所有者作用通过监督调和高管与股东之