



# 中国家族企业 治理模式研究

胡石其◎著

Research on  
Governance Mode of  
Chinese Family  
Enterprise



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

国家自然科学基金项目（编号：70973035、41271140）资助

湖南科技大学产业经济学重点学科资助

湖南科技大学学术著作出版基金资助

湖南科技大学应用经济学博士点建设基金资助

# 中国家族企业治理模式研究

胡石其 著



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中国家族企业治理模式研究/胡石其著.

北京: 中国经济出版社, 2013. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2242 - 4

I. ①中… II. ①胡… III. ①私营企业—企业管理—研究—中国 IV. ①F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 009510 号

责任编辑 张淑玲

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 久品轩

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市昌平区新兴胶印厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 12. 75

字 数 160 千字

版 次 2013 年 1 月第 1 版

印 次 2013 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2242 - 4/C · 359

定 价 35. 00 元

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

---

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

## 中文摘要

改革开放 30 多年来，中国家族企业得到了快速发展，企业规模由小变大、发展速度由慢变快、作用也由弱变强，日益成长为国民经济的主要力量，在经济发展贡献上扮演着重要的角色。家族企业在增加社会财富、拉动经济增长、促进就业等方面发挥了重要的作用，已经成为了中国社会主义市场经济的重要组成部分。然而，目前中国大部分家族企业仍然采用封闭、保守、落后的治理模式。正因为如此，我国家族企业的发展逐渐受到了学界的关注和重视。本书综合运用理论研究与问卷调查相结合、规范分析与实证分析相结合、定量研究与定性研究相结合、均衡分析和博弈分析相结合、微观分析与宏观分析相结合的方法，辅之以典型案例的研究，运用经济学、社会学、管理学和博弈论对家族企业治理模式进行全面的研究，对中国家族企业合理的治理模式进行深入的探索。

本书主要从家族企业治理的理论基础、国外家族企业治理模式的比较与借鉴、中国家族企业治理模式的演变、中国家族企业的契约治理以及中国上市家族企业治理模式的实证分析五个方面系统地展开研究。研究内容沿着“理论分析→实证分析→对策研究”的逻辑思路展开。首先对国内外相关研究文献进行整理，全面剖析家族企业治理模式的理论基础。其次，着重对东南亚及韩国、英美和日德的家族企业治理模式进行比较，从中总结其经验以及对中国家族企业治理的启示；从企业生命周期的不同阶段诠释家族企业治理模式的演变历程，总结出我国家族企业治理模式的演变趋势。再次，在明确显性契约与隐性契约内涵基础

上，构造基于契约治理的家族企业动态演化博弈模型，实证分析我国家族企业契约治理的最合理模式；深入考察中国上市家族企业治理模式的现状，实证分析中国家族企业治理模式与经营绩效的相关性；以国美电器和浙江鲁镇化工为典型案例分析家族企业治理的具体情况。最后，根据中国家族企业治理过程中存在的问题，得出研究结论与启示。

本书对家族企业治理模式进行了理论层面的研究。先对家族和家族企业的相关概念进行了界定并分析二者之间的关系，归纳中国家族企业的特征。阐述家族企业治理模式的内涵，分析其形成与发展趋势，剖析家族企业治理的黑箱模式及波利——米恩斯模式。并从企业生命周期理论、动态演化博弈论和契约治理理论对家族企业治理的理论基础进行了具体阐述。

本书对东南亚及韩国家族企业治理模式、英美家族企业治理模式和日德家族企业治理模式进行了比较分析，并从中总结出家族企业治理模式的经验以及对中国家族企业治理的启示。分析中国家族企业治理的现状和特征，总结中国家族企业治理存在的问题。结合具体模型和六维图分析方法对中国家族企业治理的影响因素进行归结。从企业生命周期的不同阶段和企业组织形式相适应两个不同方面演绎家族企业治理模式的演变过程，并具体总结我国家族企业治理模式的演变趋势。

本书分析了中国家族企业的契约治理。在明确显性契约与隐性契约内涵基础上，构造了基于契约治理的家族企业动态演化博弈模型，通过问卷调查、实证分析了我国家族企业契约治理的合理模式。本书对中国上市家族企业治理模式的实证分析。本部分首先考察了我国上市家族企业治理模式的现状；然后运用上市家族企业数据，对我国家族企业治理模式与经营绩效的关系进行实证分析；并结合典型案例分析了中国家族企业治理的具体情况。

总而言之，本书对中国家族企业治理模式的研究有如下特点：一是

借助于动态演化博弈理论，通过构建模型及演化稳定均衡分析，得到契约治理模式下家族企业的不同演化路径的稳定状态原因。二是在理论研究的基础上，对比分析东南亚及韩国、英美和日德三类典型家族企业治理模式的优缺点，并对中国家族企业契约治理模式、中国上市家族企业治理模式与经营绩效的相关性进行实证检验，探求中国家族企业治理的合理模式。三是选取长株潭、珠三角地区的部分家族企业为调查对象，并采用调查问卷的形式进行调研，获取有关家族企业治理模式的具体数据，用契约治理方式系统分析了家族企业治理因素的影响情况，为家族企业选择治理模式提供了参考。

**关键词：**家族企业、动态演化博弈、契约理论、治理模式

# Abstract

More than 30 years of reform and opening up, China's family enterprise has been rapid development of enterprise scale from small to big, the pace of development from slow to fast and the effect from weak to strong. Meanwhile, it grows into a major force in the national economy, and plays an important role in the economic development. All in all, Family enterprises play an important role in increasing social wealth, spur economic growth, promote employment, and have become an important part of China's socialist market economy. However, the majority of family businesses in China are still closed, conservative, backward mode of governance. The development of family enterprises in China is gradually being academic concern and attention. The book uses a combination of theoretical research and survey, standard analysis and empirical analysis, quantitative research and qualitative studies, equilibrium analysis and game analysis microscopic analysis and macro analysis, complemented by a typical case study, together with economics, sociology, management and game theory to study family business governance model, and explore a reasonable governance model for it.

The book systematically carry on research from five aspects which include family enterprises governance theoretical foundation, comparison and reference about the foreign family enterprises governance mode, the evolution of Chinese family enterprises governance, the contractual governance of Chinese family enterprises and the empirical analysis of Chinese listed family

enterprises. The research content expands from the theoretical analysis and empirical analysis to countermeasures study. Firstly, it arranges the domestic and foreign relevant literature and comprehensive analyze the theory of family enterprises governance mode. Secondly, it focuses on the comparing of the family enterprises governance mode from Southeast Asia and South Korea, the Anglo – American, Japanese and German. Sum up their experience as well as the enlightenment for Chinese family enterprises. Summarize out the evolution trend of family enterprise governance mode from their life cycle of different stages. Thirdly, it constructs the family enterprise dynamic evolutionary game model based on the contractual governance theory and empirical analysis the most reasonable contractual governance mode as well as the correlation between Chinese family enterprises governance mode and its operation performance. Besides, the book analyzes Chinese family enterprises governance situation with a typical case of Gome and the town of Zhejiang Lu Chemical. Finally, it draws conclusions and enlightenment according to the existing problems in the governance process of China's family enterprise.

The book studies the family enterprise governance mode at the theoretical level. Firstly, it defines the concept of family, family enterprise and the relations between them. Meanwhile, it concludes the characteristics of Chinese family enterprises. Secondly, the book expounds the connotation of family enterprises governance mode and analyses the trend of its formation and development. Thirdly, it analyzes the Black Box and Polly – m Grace mode of the family enterprise governance. Finally, the book elaborates the theoretical basis of family enterprises governance from the enterprise life cycle theory, dynamic evolutionary game theory and contract governance theory.

The book compares and analyzes the southeast Asia and south Korean

family enterprise governance mode, British and American family enterprise governance mode, Japanese and German family enterprise governance mode. It sums up the experience of family enterprise governance mode and the enlightenment of Chinese family enterprises governance. It analyzes the present situation and characteristic of Chinese family enterprises governance, and summarizes some problems of Chinese family enterprise governance. It concludes the influence factors of China's family enterprises governance using concrete models and six – vector chart analysis method. Finally, the book deduces the evolution process of the family enterprise governance mode from the different phases of the enterprises life cycle and enterprise organizational form, summarizes the evolution trend of Chinese family enterprise governance mode.

The book has analyzed Chinese family enterprises contract governance. Based on ensuring the connotation of explicit and implicit contract, it constructs the family enterprise dynamic evolutionary game model based on the contractual governance theory and empirical analyses the most reasonable contractual governance mode after questionnaire survey. Besides, the book empirical analyses the governance mode of Chinese listed family enterprises. Firstly, it investigates the situation of Chinese listed family enterprises governance mode. Secondly, it empirical analyses correlation between Chinese family enterprises governance mode and operate performance with certain dates of Chinese listed family enterprises. Thirdly, it summarizes concrete conditions of Chinese family enterprises governance combined with typical case analysis.

In a word, the book researching on China's family enterprise governance mode has the following features. The first, it gets the reasons of different

evolutionary path stable state of compact governance mode with dynamic evolutionary game theory, mode and equilibrium analysis. The second, it compares and analyzes the advantage and disadvantage of the southeast Asia and south Korean family enterprise governance mode, British and American family enterprise governance mode, Japanese and German family enterprise governance mode, and empirical analyses the compact governance mode and the correlation between Chinese family enterprises governance mode and operate performance. At the same time, it researches the most reasonable governance mode for Chinese family enterprises. The third, the research selects certain family businesses of the Chang – Zhu – Tan and the Pearl River delta region as the research object, and obtain certain concrete dates with questionnaire. Finally, the book systematically analyses the influence factors of family enterprises, and provides certain references for governance mode choice of family enterprise.

**Keywords:** family enterprise; dynamic evolutionary game; contract theory; governance mode

# 目 录

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 中文摘要 .....                | 1  |
| Abstract .....            | 1  |
| <br>                      |    |
| 第1章 导论 .....              | 1  |
| 1.1 选题意义 .....            | 1  |
| 1.2 国内外研究现状 .....         | 3  |
| 1.2.1 国外研究现状述评 .....      | 3  |
| 1.2.2 国内研究现状述评 .....      | 9  |
| 1.3 研究思路与结构安排 .....       | 13 |
| 1.3.1 研究思路 .....          | 13 |
| 1.3.2 结构布局 .....          | 14 |
| 1.4 研究方法和创新之处 .....       | 15 |
| 1.4.1 研究方法 .....          | 15 |
| 1.4.2 创新之处 .....          | 16 |
| <br>                      |    |
| 第2章 中国家族企业治理模式的理论研究 ..... | 18 |
| 2.1 相关概念的界定 .....         | 18 |
| 2.1.1 家族和家族企业 .....       | 18 |
| 2.1.2 家族企业与家族两者的关系 .....  | 21 |
| 2.1.3 中国家族企业的特点 .....     | 23 |

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| 2.2 家族企业治理模式分析 .....             | 26        |
| 2.2.1 家族企业治理模式定义 .....           | 26        |
| 2.2.2 家族企业治理模式发展 .....           | 27        |
| 2.2.3 家族企业治理模式类型 .....           | 29        |
| 2.3 家族企业治理理论基础 .....             | 32        |
| 2.3.1 企业生命周期理论 .....             | 32        |
| 2.3.2 动态演化博弈理论 .....             | 33        |
| 2.3.3 契约治理理论 .....               | 37        |
| 本章小结 .....                       | 42        |
| <b>第3章 中国家族企业治理模式的海外借鉴 .....</b> | <b>43</b> |
| 3.1 东南亚及韩国家族企业治理模式分析 .....       | 43        |
| 3.1.1 东南亚及韩国家族企业治理模式特征 .....     | 43        |
| 3.1.2 东南亚及韩国家族企业治理模式优劣势 .....    | 45        |
| 3.1.3 东南亚家族企业治理模式的发展历程 .....     | 47        |
| 3.2 英美家族企业治理模式分析 .....           | 49        |
| 3.2.1 英美家族企业治理模式特点 .....         | 49        |
| 3.2.2 美国家族企业治理模式发展历程 .....       | 53        |
| 3.3 日德家族企业治理模式分析 .....           | 57        |
| 3.3.1 日德家族企业治理模式特征 .....         | 57        |
| 3.3.2 日本家族企业治理模式发展历程 .....       | 60        |
| 3.4 经验与借鉴 .....                  | 61        |
| 3.4.1 国外家族企业治理模式的不同点 .....       | 62        |
| 3.4.2 国外家族企业治理模式的相同点 .....       | 63        |
| 3.4.3 国外家族企业治理模式的启示 .....        | 64        |
| 本章小结 .....                       | 66        |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| <b>第4章 中国家族企业治理的模式演变</b> | 68  |
| 4.1 中国家族企业治理的现状分析        | 68  |
| 4.1.1 中国家族企业治理的现状        | 68  |
| 4.1.2 中国家族企业治理的特征        | 71  |
| 4.1.3 中国家族企业治理的问题        | 73  |
| 4.2 中国家族企业治理的影响因素分析      | 75  |
| 4.2.1 家族企业治理的影响因素        | 75  |
| 4.2.2 影响因素的模型分析          | 77  |
| 4.2.3 影响因素的六维分析图         | 81  |
| 4.3 中国家族企业治理模式的演变趋势      | 83  |
| 4.3.1 生命周期内的不同阶段演变       | 83  |
| 4.3.2 企业组织形式相适应的演变       | 86  |
| 4.3.3 内部治理模式的演变          | 90  |
| 本章小结                     | 94  |
| <b>第5章 中国家族企业的契约治理</b>   | 96  |
| 5.1 中国家族企业的契约分析          | 96  |
| 5.1.1 家族企业契约性质           | 96  |
| 5.1.2 隐性契约与家族企业价值        | 99  |
| 5.1.3 公司契约治理发展沿革         | 101 |
| 5.2 基于契约治理的家族企业动态演化博弈模型  | 107 |
| 5.2.1 模型构建               | 108 |
| 5.2.2 模型推导与均衡            | 110 |
| 5.2.3 结论                 | 114 |
| 5.3 研究对象与数据处理            | 115 |
| 5.3.1 研究对象               | 115 |
| 5.3.2 问卷发放与回收            | 115 |



|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| 5.3.3 数据处理 .....                   | 116        |
| 5.4 家族企业契约治理模式的检验 .....            | 116        |
| 5.4.1 效度分析 .....                   | 116        |
| 5.4.2 相关性分析 .....                  | 121        |
| 5.4.3 回归分析 .....                   | 122        |
| 本章小结 .....                         | 124        |
| <b>第6章 中国上市家族企业治理模式的实证分析 .....</b> | <b>125</b> |
| 6.1 中国上市家族企业治理模式的现状 .....          | 125        |
| 6.2 中国上市家族企业治理模式与经营绩效研究 .....      | 127        |
| 6.2.1 模型构建 .....                   | 128        |
| 6.2.2 实证分析 .....                   | 130        |
| 6.2.3 结论 .....                     | 134        |
| 6.3 典型案例分析 .....                   | 135        |
| 6.3.1 国美电器 .....                   | 135        |
| 6.3.2 浙江鲁镇化工股份有限公司 .....           | 138        |
| 本章小结 .....                         | 140        |
| <b>第7章 研究结论与启示 .....</b>           | <b>142</b> |
| 7.1 结论 .....                       | 142        |
| 7.2 启示 .....                       | 145        |
| <b>附录 关于家族企业契约治理的调查问卷 .....</b>    | <b>150</b> |
| <b>参考文献 .....</b>                  | <b>156</b> |
| <b>人名索引表 .....</b>                 | <b>180</b> |
| <b>重要术语索引表 .....</b>               | <b>183</b> |
| <b>后记 .....</b>                    | <b>185</b> |

## 第1章

# 导 论

### 1.1 选题意义

经济学家克林·盖尔西克<sup>①</sup>研究指出,家族企业经历300多年的发展,作为最古老的企业存在的组织形式,已经发展成为全球企业界最普遍的一种结构形态。管理学大师彼得·德鲁克<sup>②</sup>说:“包括美国及其他发达国家在内的大部分企业都是由家族操作和经营管理的。”杂志《财富》评出的世界企业500强中,家族企业约有1/3;而我国港台地区的中小企业几乎全部为家族企业。据统计,目前除了少数几家大的民营企业外,家族企业在中国大陆的非公有制经济中至少占到了90%。这些企业形式有单一业主制、家庭式,还有共有制、合伙制,甚至还有家族成员临界控制形式的大集团企业。全球有64%~81%的企业为家族所有或控制。世界各主要国家的家族企业的状况如下:美国的家族企业控制美国90%的企业,创造了全美国78%的就业机会和50%的GDP;英国大企业中的家族企业占76%;德国企业中的80%是家族企业;澳大利亚非上市公司的80%是家族企业,上市公司的25%是家族企业;韩

---

① 克林·盖尔西克. 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: 8.

② 彼得·德鲁克. 家族企业管理 [M]. 北京: 机械工业出版社, 1999: 20.

国家族控制的企业占 48.2%；印度 500 家大企业的 75% 是家族控制的企业，99% 的注册公司是家族控制的企业；拉美 80% ~ 98% 的非国有公司是家族控制的企业。

我国家族企业在明清时期萌芽，其后得以发展。1978 年改革开放以来得到了前所未有的快速发展。家族企业凭借其天然的亲缘、血缘、地缘、姻亲等优势，及具有的强大凝聚力和灵活运行机制，有利于抓住转瞬即逝的创业机遇，在较短时间内使企业获得迅速发展。我国的家族企业目前正由初始的粗放累积阶段进入密集发展阶段，这其中不乏有大集团、大规模企业，它们各自成长为行业的中流砥柱，如四川希望集团、格兰仕集团、湖南的三一重工集团等已成为相关行业非常重要的组成部分。

综上可知，在世界上众多国家家族企业对其经济发展都作出了不可磨灭的贡献。但是在固有观念上一提到家族企业，当代人仍把它理解为比较落后的一种企业形式，认为家族管理是一种非常滞后的管理模式。人们普遍认为家族企业存在寿命短、生产管理方式落后、效率低、裙带姻亲等种种弊端。近年来有学者指出，家族管理是一种落后的管理模式，随着企业组织的进化和经济的发展，不仅阻碍了家族企业的持续发展，它自身也会逐渐从历史舞台中退出；家族企业要想获得长久发展，必须建立现代企业管理制度，摒弃以前的家族经营管理方法，不再固守两权合一而实现两权分离。

目前为止，这些对家族企业的看法还比较片面，只看到了不足，从而忽略了它的贡献，忽略了家族企业在这些年的稳步发展和进步。在传统文化及现代经济环境影响下，我国家族企业具有双重特征：“家族稳定性”与“开放性”。可能也是如此特点才会有我国家族企业的繁荣。众多海外华人家族企业的成功也说明家族企业并不是没有活力和适应力的，相反它具有强大的生命力。

据此我们可以得知,解决问题的根本并不在于企业所有权与经营权的分离。许多家族企业里虽然建立了现代企业制度但也面临很多问题,甚至改制后有的运行效率更低。本质上,企业是一个有生命的有机体,有着自身的生存规律和发展规律。在其动态发展的不同阶段呈现出不同的特征,具有不同的发展要求。初期,家族企业生命力顽强、效率高,此时对治理模式不宜进行改造;当企业规模较大、技术层次较高、组织制度较规范时,家族企业可以选择与时俱进的新的治理模式,重视家族企业对制度变迁的内在要求,从而使企业迈向另一个新的发展阶段。家族企业治理模式的发展应是一个不断演化的过程,即从低级到高级、从单一到多样、从粗放到精细的过程。因此,家族企业想要实现其持续长久、辉煌永存的发展,关键是要构建起与其发展阶段相适应的治理模式,推动其不断地发展下去。

## 1.2 国内外研究现状

1978年改革开放以来,我国家族企业已经成长为国民经济中的中坚力量,成为经济组织中的重要组成成员,在经济发展贡献上充当着非常重要的角色。在世界经济贡献上,家族企业更是功不可没。然而,与其贡献不协调的是国内外对家族企业的研究仍停留在一些基础性方面。诸如国外研究对家族企业的定义、家族企业治理结构、家族企业的治理模式与企业绩效相关性研究等方面。另外,国内研究主要表现在三方面,如家族企业治理模式效率评价、家族企业治理模式的影响因素及治理模式研究。

### 1.2.1 国外研究现状述评

企业治理(Corporate Governance)是一个国际上的关注课题,它的