

宁波大红鹰学院

蓝源家族财富管理研究院家族财富管理丛书

# 家族企业治理研究

The Family Enterprise Governance Research

项乐 李繁 / 著

THE FAMILY ENTERPRISE GOVERNANCE  
RESEARCH

家族企业



经济科学出版社  
Economic Science Press

宁波大红鹰学院

蓝源家族财富管理研究院家族财富管理丛书

# 家族企业治理研究

项 乐 李 繁 著

经济科学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

家族企业治理研究/项乐, 李繁著. —北京: 经济科学出版社, 2016. 5

ISBN 978 - 7 - 5141 - 6793 - 1

I. ①家… II. ①项…②李… III. ①家族 - 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 (2016) 第 067719 号

责任编辑: 王长廷 袁 激

责任校对: 郑淑艳

版式设计: 齐 杰

责任印制: 邱 天

## 家族企业治理研究

项 乐 李 繁 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http://jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京密兴印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 17.25 印张 300000 字

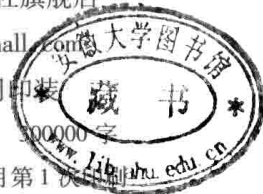
2016 年 5 月第 1 版 2016 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 6793 - 1 定价: 78.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))



## 专家指导委员会

主任委员：廖文剑

副主任委员：孙惠敏 孙 卫

委员会成员：李 羽 武 军 刘 莉 郭菊娥 沈晓燕

# 序

---

伴随着经济体制改革的逐步深入，中国经济已经走过了波澜壮阔的 30 年，社会财富快速积累，不仅使人均 GDP 增长了将近 60 倍，也使以家族企业为主的民营经济在地区经济发展中的作用不断增强。家族企业在增加社会财富、拉动经济增长、推动改革创新等方面发挥了重要的作用，已经成为中国社会主义市场经济的重要组成部分。

家族企业乃至整个民营经济的顺利传承和永续发展是中国经济社会体制改革的核心问题，关系到中国整体经济的健康发展。因此，研究家族财富管理中的思想和实践方法，探索家族财富管理在中国现今社会中的应用价值，对于我国以家族企业为代表的民营企业长远发展具有深刻的现实意义。

通过研究家族财富管理的实现路径，积极探索资本市场在民营经济发展中的多元作用，帮助民营企业建立健全的企业法人治理结构，从制度、结构、顶层设计等多个维度促进家族企业乃至整个民营经济稳步前行。

家族财富管理是围绕整个家族的所有资产的经营和规划，应用家族信托、家族基金、私人资产管理、第三方资产托管、家族办公室等多种金融工具和资产配置模式，对家族拥有的产业资本、金融资本和社会资本进行运营管理，以实现家族财富的保值增值和家族企业的永续传承。与一般大众的财富管理不同，其内容不仅包括一般意义的理财、金融投资以及不动产、收藏品等另类投资，还包括税务、法律、企业战略等一系列咨询服务。对于无形财富的管理，诸如对子女教育的投入、家族和谐关系的建立和维护，乃至整个家

族的传承，也是家族财富管理中重要且具有家族特色的内容。

在西方社会，伴随着家族企业发展和家族传承的演变，家族财富管理逐渐形成了一套全面、严谨、自成一体的财富规划服务，并以家族办公室这一服务形态最为典型。相较之下，我国目前家族财富管理的发展仍显幼稚，各家机构基于自身的业务能力从某一维度提供特定的家族财富管理服务，缺乏一种系统性、综合性的整体解决方案。具体表现为拥有财富的富裕家族，分别通过商业银行、投资银行、第三方财富管理、律师事务所、会计师事务所等商业服务机构完成相应的家族财富管理活动。

在中国经济转型升级和全面深化改革的背景下，中国的家族财富管理行业总体还处于发展初期阶段，缺乏一批良性、专业化的家族财富管理机构，民营企业家和相关从业人员对家族财富管理也缺乏足够的认识。中国的家族财富管理存在着家族资产配置混乱、家族财富投资渠道单一、家族财富风险隔离机制僵化、家族内部治理结构落后、家族企业转型路径不明、家族企业代际传承困难、家族企业人才流失严重等诸多难题。家族纠纷的传闻不绝于耳，家族企业败落的案例更是屡见不鲜，直接向家族财富管理与家族企业发展传承提出了新的要求和挑战。“真功夫创业者内乱”、“国美电器控制权之争”、“陈逸飞前妻遗孀争产”、“海鑫钢铁轰然崩塌”，如此家族败落的案例为中国家族企业乃至整个民营企业敲响了警钟。

鉴于家族财富管理的迫切需求和家族企业对国民经济的重大作用，研发具有中国特色的家族财富管理模式，发现和把握家族企业的成长特征、规律和发展中存在的问题，引导家族企业、家族资本进入资本市场，研究如何实现家族财富的保值增值和家族企业的基业长青，对中国经济未来的发展有着不可忽视的作用。长期以来，中国家族财富管理市场存在着产品服务同质化严重、投资工具缺乏、投资标的有限、专业人才不足、风险管控不严、创新动力不够等诸多问题，亟须一个智库和协作互动的平台，通过研究、教育和专业化服务满足企业、行业与社会的理念需求、人才需求和家族财富管

理需求。家族企业的传承与转型不能简单以培养子女领导力为主，必须构建一套基于金融资本顶层设计下的系统，将系统科学的金融资本与家族柔性结构相结合，才能实现有效的传承。

蓝源投资集团与宁波大红鹰学院在三年前成立了我国第一家家族财富管理研究院，并与西安交通大学管理学院共同成立蓝源家族财富管理研究中心，在北大金融创新中心、香港大学、香港金融管理学院、浙江大学企业家学院等支持下，致力于打造中国式家族企业传承模式，推动中国家族企业的财富管理，引导和规范民间资本，打造基于家族企业的金融资本生态系统。

本系列丛书是蓝源家族财富管理研究院、宁波大红鹰学院和西安交通大学管理学院三年以来通过对浙江近 500 多家家族企业的访谈和蓝源资本 12 家家族办公室（FO）运营实践的基础上，对国内外家族财富管理模式的总结、研究、借鉴与实践。可以相信，该系列丛书的出版将为中国家族企业解决长远发展和代际传承的难题提供新的思路，为中国家族财富管理事业献智献策。

汪应汉

2016 年 4 月

# 前言

---

家族企业是全球经济的重要组成部分。几百年来，家族企业在全球经济活动中一直发挥着无法替代的作用。美国著名学者克林·盖尔西克（1998）的研究显示，在全世界的范围内，由家族掌控的企业要占到 65% ~ 80%，世界 500 强中有 40% 是家族所有或经营，甚至诸如沃尔玛、宝马、家乐福等大型公司也是由家族所控制。在欧洲有 43% 的企业是家族企业，在亚洲，特别是东南亚华人地区，家族企业所占比重更大。

家族企业在中国经济格局中同样占据重要地位。自改革开放以来，民营经济高速发展，据全国工商联的调查数据显示，中国民营企业总数占全国企业总数 96%，对中国 GDP 的贡献超过 50%，所吸纳的就业人数占社会就业总人口的 75%，而中国 85.4% 的民营企业是家族企业。《福布斯》中文版发布的“中国现代家族企业调查报告”表明，截至 2014 年 7 月底，2 528 家 A 股上市公司中，民营企业为 1 485 家，其中家族企业有 747 家，占上市民营企业的比重超过 50%。尽管如此，中国家族企业依然面临着诸多的问题。

（1）所有权和治理结构不清晰，成为家族企业扩张的隐患。“整合、抱团、平台思维”等发展模式成为家族企业转型升级的突破点，而这些模式的背后都需要一套完整的顶层设计结构。大多数家族企业存在产权结构单一、原始产权模糊等弊端。随着企业的发展壮大，家族企业不可避免需要所有权和治理结构重组，这些企业股权和治理结构的问题，必将会成为制约企业转型发展的一道隐形障碍。

(2) 经济转型期, 家族企业面临巨大挑战。随着中国经济进入“三期叠加”的新常态, 供给侧结构性改革势在必行, 产业结构调整大势所趋, 企业面临着行业产能过剩、整体经济增长不足、经营成本持续上升、融资环境进一步收紧的艰难环境。在此背景下, 很多家族企业陷入“转型找死, 不转型等死”的尴尬境地。《2015 中国家族企业健康指数报告》的调查显示, 企业认为较差的经济形势将持续“1~3 年”的占 65.2%, “3~5 年”的占 26%, “5 年以上”的占 6%, “1 年及以下”的占 2.8%。在压力之下, 大多数家族企业选择主动求变, 以获得未来的发展空间。

(3) 风险隔离机制缺乏。家族企业尤其是中小家族企业, 通常将家族与家族企业财务混杂在一起, 普遍存在用个人资产作为抵押为家族企业进行融资的现象。一旦发生风险, 将会导致个人、家族的财产被强行处置, 甚至导致家族成员的基本生活得不到保障。

(4) 资产配置结构不合理。对于大部分家族而言, 其财富主要集中于家族企业的股权, 同时现金资产也是其不可或缺的部分, 但在现金资产配置方面, 绝大部分家族缺乏科学的规划。在股市好的时候, 股票资产配置的较多; 在房地产市场繁荣的时期, 纷纷投资于房地产。这种缺乏稳定结构与策略的资产配置会导致家族现金资产收益大幅波动, 影响其长期收益率。另外, 中国家族企业的 PE (私募股权) 投资比例平均不足 8%, 低于海外家族平均 15% 的 PE 投资配置比例。中国家族企业在进行 PE 投资时, 仅仅关注 PE 投资的财务收益, 而没有能够与自身企业的发展战略和产业发展方向相结合。

(5) 代际传承困难重重。家族企业创始人和接班人由于教育背景、成长环境、事业理念、管理风格和个人性格等诸多方面存在差异, 一代创始人和二代接班人在文化、管理、情感等方面存在巨大鸿沟, 具体表现为二代不愿意接班或者无力接班。中国家族企业第一代企业家所处的市场环境基本上属于早期的机会主义市场, 个人决策速度是企业制胜的关键。随着社会发展, 中国经济的市场化水

平已达到较高的程度，机会主义时代已经终结，新的市场竞争格局已经形成，现代企业制度基本确立，企业规模日益扩大，内部管理结构也变得更加复杂，这些内外部环境的变化对第二代继承人的企业家能力和素质都提出了更高的要求。然而，企业家是一种特殊人才，寄希望于所有的第二代都能迅速成长为高屋建瓴、运筹帷幄的企业家是不切实际的。

在蓝源家族财富管理研究院的实践中，我们发现在新常态下，家族企业需要面对更加复杂多变的外部环境，以及越来越大的经济下行压力。突破传统格局，进行家族企业结构调整，建立更加科学的家族企业治理结构，引入先进的家族企业治理模式，完善家族企业接班人培养制度，已经成为家族企业最为关心的问题。本书在梳理家族治理及家族企业治理基础理论的基础上，重点研究境外家族企业的治理模式，并深度剖析境外家族企业治理经典案例，再结合中国家族企业治理实践，提出适合中国家族企业发展生命周期的基于家族办公室和家族基金的创新型家族企业治理模式，并重点分析家族企业的传承和发展管理。

本著作的研究设计和撰写提纲由宁波大红鹰学院财富管理学院院长刘莉教授、副院长陈超副教授、马山水教授、张洪君教授和蓝源家族财富管理研究院武军副院长、毕宏波院长助理、金鑫主任等研究人员共同探讨拟定。研究团队由刘莉、马山水教授带队，参与人员有蓝源家族财富管理研究院许宁博士、任培政博士、吕昊研究员等。在本书初稿形成过程中，宁波大红鹰学院孙惠敏教授、李羽教授，西安交通大学管理学院孙卫教授、郭菊娥教授和浙江大学管理学院陈凌教授给予了很多的帮助，在此一并感谢他（她）们对本书所做的贡献。

我们深知，家族企业治理是一项繁杂的系统工程，涉及的问题多且复杂，不可能通过一本著作就能给出完美的答案，本著作也不可避免地存在一些不足和很多值得进一步拓展研究的问题。希望本著作能够引起更多的研究人员、企业家和决策者关注中国的家族企

业治理问题，集聚众人的智慧，共同推动中国家族企业乃至整个民营经济的持续健康发展。

项 乐 李 繁

2016年4月

# 目 录

---

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 第 1 章 家族与家族企业治理 .....        | 1  |
| 1.1 家族企业的特征与发展状况 .....       | 1  |
| 1.1.1 家族企业的概念界定 .....        | 1  |
| 1.1.2 家族企业的特征 .....          | 7  |
| 1.1.3 家族企业的优势和劣势 .....       | 9  |
| 1.1.4 中国家族企业发展现状 .....       | 13 |
| 1.2 家族治理 .....               | 16 |
| 1.2.1 家族治理概述 .....           | 16 |
| 1.2.2 家族治理模式 .....           | 22 |
| 1.3 家族企业治理的主要内容 .....        | 33 |
| 1.3.1 家族企业的内部治理 .....        | 33 |
| 1.3.2 家族企业的外部治理 .....        | 45 |
| 第 2 章 家族企业治理理论 .....         | 51 |
| 2.1 企业生命周期理论 .....           | 51 |
| 2.1.1 企业生命周期含义及理论研究分支 .....  | 51 |
| 2.1.2 外部环境与企业生命周期 .....      | 54 |
| 2.1.3 中国家族企业生命周期 .....       | 61 |
| 2.1.4 不同生命阶段家族企业治理模式特征 ..... | 64 |
| 2.2 动态演化博弈理论 .....           | 65 |
| 2.2.1 演化博弈理论的产生和发展 .....     | 65 |
| 2.2.2 演化博弈理论的含义 .....        | 68 |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 2.2.3 演化博弈理论的应用优势 .....     | 69         |
| 2.3 契约治理理论 .....            | 72         |
| 2.3.1 契约理论 .....            | 72         |
| 2.3.2 契约理论的发展历程 .....       | 77         |
| 2.3.3 家族企业契约 .....          | 82         |
| 2.3.4 家族企业不同时期契约治理 .....    | 86         |
| <b>第3章 境外家族企业治理模式 .....</b> | <b>91</b>  |
| 3.1 三权分立外部控制模式 .....        | 91         |
| 3.1.1 美国企业治理结构的变迁 .....     | 91         |
| 3.1.2 三权分立外部控制模式的主要内容 ..... | 92         |
| 3.1.3 典型案例一：美国杜邦家族 .....    | 94         |
| 3.1.4 典型案例二：法国穆里耶兹家族 .....  | 99         |
| 3.2 主银行治理模式 .....           | 102        |
| 3.2.1 主银行治理模式的主要内容 .....    | 102        |
| 3.2.2 典型案例一：日本金刚组 .....     | 103        |
| 3.2.3 典型案例二：瑞典瓦伦堡家族 .....   | 105        |
| 3.3 金字塔治理模式 .....           | 112        |
| 3.3.1 金字塔治理模式的主要内容 .....    | 112        |
| 3.3.2 典型案例一：韩国三星家族 .....    | 115        |
| 3.3.3 典型案例二：新加坡南益集团 .....   | 120        |
| 3.4 境外家族企业治理经验借鉴 .....      | 123        |
| 3.4.1 境外家族企业治理模式分析 .....    | 123        |
| 3.4.2 境外家族企业治理模式的借鉴 .....   | 125        |
| <b>第4章 中国家族企业治理 .....</b>   | <b>129</b> |
| 4.1 中国家族企业发展特点 .....        | 129        |
| 4.1.1 中国家族企业发展的基本特征 .....   | 129        |
| 4.1.2 中国家族企业主的社会特征 .....    | 134        |
| 4.1.3 公众视野中的企业主和第二代 .....   | 137        |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 4.2 中国家族企业治理模式 .....        | 139 |
| 4.2.1 传统式家族化治理模式 .....      | 140 |
| 4.2.2 混合式互信共治模式 .....       | 140 |
| 4.2.3 现代式职业治理模式 .....       | 141 |
| 4.2.4 典型案例：宁波方太厨具有限公司 ..... | 142 |
| 4.3 中国家族企业治理模式变迁 .....      | 144 |
| 4.3.1 家族企业的内外部治理环境 .....    | 144 |
| 4.3.2 中国家族企业治理维度的转变 .....   | 146 |
| 4.3.3 典型案例：国美电器治理纷争 .....   | 152 |
| <b>第5章 家族企业治理创新模式</b> ..... | 156 |
| 5.1 家族办公室与家族企业治理 .....      | 156 |
| 5.1.1 家族办公室概述 .....         | 156 |
| 5.1.2 家族办公室式治理模式 .....      | 163 |
| 5.1.3 典型案例 .....            | 168 |
| 5.2 家族基金与家族企业治理 .....       | 172 |
| 5.2.1 家族基金概述 .....          | 172 |
| 5.2.2 家族基金式治理模式 .....       | 174 |
| 5.2.3 典型案例 .....            | 177 |
| <b>第6章 家族企业传承</b> .....     | 182 |
| 6.1 家族企业传承需求 .....          | 182 |
| 6.1.1 中国家族企业面临的挑战 .....     | 182 |
| 6.1.2 中国家族企业代际传承的“瓶颈” ..... | 185 |
| 6.1.3 中国家族企业接班人培养 .....     | 187 |
| 6.2 家族企业传承之路 .....          | 191 |
| 6.2.1 家族企业的产业传承 .....       | 191 |
| 6.2.2 家族企业的文化传承 .....       | 202 |
| 6.2.3 家族企业的财产传承 .....       | 203 |
| 6.2.4 家族企业的权利传承 .....       | 208 |

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| 6.3 家族企业代际传承要素 .....       | 211     |
| 6.3.1 企业家精神 .....          | 212     |
| 6.3.2 企业家默会知识 .....        | 216     |
| 6.3.3 企业政商关系 .....         | 218     |
| 6.3.4 家族企业传承规划 .....       | 219     |
| 6.4 中国家族企业传承典型案例 .....     | 221     |
| 6.4.1 历史大家族传承典型案例 .....    | 221     |
| 6.4.2 李嘉诚“量身定做”的分家方案 ..... | 222     |
| <br>第7章 家族企业发展管理 .....     | <br>225 |
| 7.1 家族企业战略管理 .....         | 225     |
| 7.1.1 家族企业战略管理存在的问题 .....  | 225     |
| 7.1.2 家族企业战略分析工具 .....     | 227     |
| 7.1.3 家族企业战略管理对策 .....     | 229     |
| 7.2 家族企业品牌管理 .....         | 233     |
| 7.2.1 家族企业品牌优势 .....       | 234     |
| 7.2.2 家族企业品牌建设存在问题 .....   | 236     |
| 7.2.3 家族企业品牌建设措施 .....     | 239     |
| 7.3 家族企业人才资本管理 .....       | 241     |
| 7.3.1 家族企业的用人问题 .....      | 242     |
| 7.3.2 人力资本投资的重要性 .....     | 243     |
| 7.3.3 家族企业人力资本投资举措 .....   | 244     |
| 7.4 家族企业文化建设 .....         | 245     |
| 7.4.1 家族企业文化特征 .....       | 245     |
| 7.4.2 家族企业文化建设存在的问题 .....  | 247     |
| 7.4.3 家族企业文化建设策略 .....     | 248     |
| <br>参考文献 .....             | <br>253 |

# 第 1 章

## 家族与家族企业治理

家族企业的界定是家族企业研究的起点。家族企业不仅具有经济学和管理学层面的特征，还具有社会学和文化人类学层面的特征，不同国家的家族企业各具特色。

### 1.1 家族企业的特征与发展状况

#### 1.1.1 家族企业的概念界定

##### 1.1.1.1 家族的社会学含义

家族是一种荣耀，没有家族就没有未来。从中国的家族到世界的家族、从中国的家族企业到世界的家族企业，家族与家族企业为推动世界政治变革和经济发展提供了强有力的支撑。从前，现在，直至未来，中国家族（企业）在经济总量中所占的比重将逐渐增大，家族（企业）势必在中国整个政治、经济、文化中扮演越来越重要的角色<sup>①</sup>。

家族，是指有共同起源和共同遗传特征的人群，家族的基本属性是基于血亲与姻亲相结合的社会组织。家族企业是最古老的企业组织形态、最流行的企业形式，也是生命力最强的组织形式，伟大的家族企业经营模式是最成功的管

---

<sup>①</sup> 赵洁. 中国“家族办公室”的未来展望 [J]. 西部皮革, 2014 (5): 22-24.

理实践。

美、日、中三国家族企业中的“家族”往往被等同于“Family”这一概念，但其实这三者似是而非，各具不同内涵。三个国家不同的家族文化支撑着三种不同的家族企业模式，美、日、中三国家族成员的关系及贯穿其中的观念如图1-1所示。

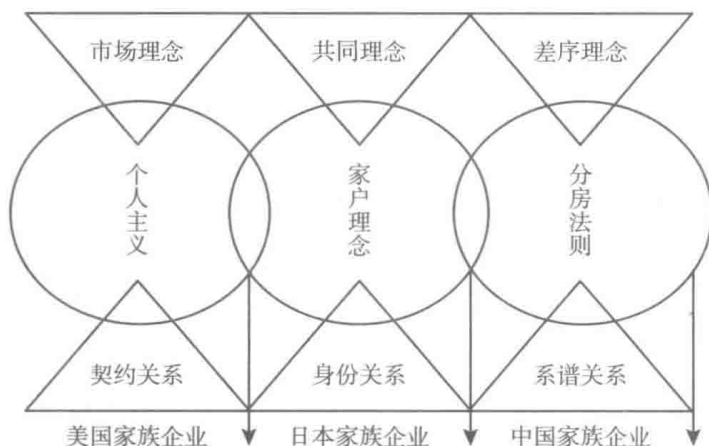


图1-1 美、日、中三国家族文化比较

资料来源：唐震．家族文化视角中的美、日、中三国家族企业比较[J]．软科学，2003（4）：36-38.

### 1. 美国的契约关系与个人主义

从西方人的角度来看，任何不同个人之间的社会关系都可以用“契约”来加以说明，即便是婚姻也是一种契约关系，因此，在婚姻基础上建立起来的家庭也是一种契约关系。

### 2. 日本的身份关系与家户观念

日本的家族是一种特殊形态下的家族关系，与其说它是家族，不如称为“家户”。它是建立在模拟血缘关系基础上的一种身份关系，即在日本的家族关系中，血缘关系不是第一条件，一些非血缘者，如长工或有能力的雇员，也可以在家族关系中获得一定的身份并成为家的成员，受到家的保护。

### 3. 中国的差序观念<sup>①</sup>与系谱关系

中国的家族是依赖父系族谱关系而存在的，在中国的传统文化中有一些纯

<sup>①</sup> 差序格局在家族企业的反映就是：企业主是这个企业的核心，环绕着这个核心的是与企业主有血缘关系的管理层，再往外推则是更低级的管理人员和具体工作人员。