

 中国社会科学院创新工程学术出版资助项目

Governance



中 / 国 / 管 / 理 / 模 / 式 / 案 / 例 / 丛 / 书

中国企业 公司治理案例

主 编：高 闯
副主编：刘 涛

Corporate Governance:

The Case From Chinese Enterprises



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

 中国社会科学院创新工程学术出版资助项目

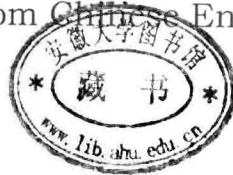


中 / 国 / 管 / 理 / 模 / 式 / 案 / 例 / 丛 / 书

中国企业 公司治理案例

主 编：高 闯
副主编：刘 涛

Corporate Governance:
The Case From Chinese Enterprises



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业公司治理案例/高闯主编. —北京: 经济管理出版社, 2013.3
ISBN 978-7-5096-2378-7

I. ①中… II. ①高… III. ①公司—企业管理—案例 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 057299 号

组稿编辑: 陈 力
责任编辑: 张瑞军
责任印制: 杨国强
责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 19

字 数: 370 千字

版 次: 2013 年 8 月第 1 版 2013 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2378-7

定 价: 42.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

《中国管理模式案例》丛书编委会

主 任 陈佳贵

委 员 (按姓氏笔画为序)

王 钦	王伟光	王关义	刘兴国	何 璞	余 菁
张世贤	杜莹芬	来尧静	杨世伟	沈志渔	陈 力
周小虎	勇 生	洪 涛	赵顺龙	钟宏武	唐晓华
高 闯	曹 靖	黄速建	黄群慧		

编写说明

为了系统研究和总结中国 30 多年来的企业管理成功经验，特别是通过对中国企业管理新环境、新视野、新理念、新思维、新方法、新工具进行案例研究，总结和归纳中国式管理模式理论和实践，中国企业管理研究会特别成立了中国管理案例研究中心。该中心以“根植中国管理实践、繁荣管理案例研究”为宗旨，以我国丰富的企业管理、政府管理、社会管理实践为研究对象，深入开展高水平的管理案例研究，积极拓展与国内外知名学府等组织的合作，构建中国管理案例研究的信息交流平台，为我国管理案例研究的繁荣和中国管理的发展贡献力量。

《中国管理模式案例研究》系列丛书是作为中国管理案例研究中心成立后组织编写的首套丛书。该丛书第一辑是在中国社会科学院经济学部组织的中国企业国情调研项目的基础上，选取了部分在管理实践中具有典型特征的企业，邀请了国内知名的管理学家和部分管理学院院长再次调研整理，按照管理案例形式重新撰写，并添加部分案例后集结成册。中国企业国情调研项目始于 2006 年，由陈佳贵研究员和黄群慧研究员主持，项目通过对我国典型企业生产经营的基本情况和各种企业经营行为分析，研究我国企业在管理中面临的问题，对于科学制定国家经济发展战略和宏观调控经济政策，提高宏观调控经济政策的科学性、针对性和可操作性，具有重要的意义。同时，通过“解剖麻雀”的典型调查，长期跟踪调查企业的发展，详尽反映企业的经营状况、改革与发展情况、各类行为和问题等。迄今为止，该项目已经针对 50 多家企业开展了调查研究，这些企业调查成果也为管理学科研究积累了很好的案例研究资料。

我们希望丛书的出版能够系统研究和总结中国改革开放 30 多年来的企业管理成功经验，特别是通过对中国企业管理模式进行案例研究，推进对中国式管理模式理论进行总结和归纳，为中国管理理论研究提供实例参考，为中国管理科学的发展做出贡献！

中国管理案例研究中心

主任 黄群慧 黄速建

2013 年 7 月

总 序

——把握世界发展趋势 加快中国管理学创新

一百年前，以泰勒制为代表的古典科学管理理论的出现具有划时代的意义，从此理性开始代替经验，管理学作为一门科学开始登上历史舞台。此后，管理科学随着时代而不断发展，新观点、新方法、新工具不断出现，逐渐形成了“管理理论丛林”。于是，管理思想和管理理论在不断演变中逐渐得以丰富和发展。

管理学经过百年发展形成了巨大的知识积累，这些管理知识如何为中国管理学创新提供有效的经验和借鉴，中国管理学又如何结合中国文化和情景进行创新发展，这是中国管理学者所关注的焦点。在此，我有几点不成熟的想法与大家分享：

第一，“持续创新”是管理学百年发展的主要特征。

回顾管理学百年发展历程，有研究者认为，整个管理学的百年发展史可以分为四个阶段：科学管理阶段；人际关系与行为科学理论阶段；“管理丛林”阶段；以企业文化理论等为标志的“软管理阶段”。这四个阶段的划分虽可商榷，但基本反映了百年管理学从“以物为本”到“以人为本”的基本路径。

在“科学管理阶段”，管理理论的着重点主要放在通过对工人动作、行为的规范，以科学的工具和科学的方法来提高劳动效率。

在“人际关系和行为科学理论”阶段，更偏重于对管理行为本质的思考，并将工作场所视为一个社会系统。管理者为追求效率而使用的管理方法，均与组织中对人的关心相联系。

在“管理丛林”阶段，各种管理理论纷呈，美国管理学家哈罗德·孔茨就提出了“十大流派”。

20世纪80年代，以“企业文化理论”、“学习型组织”理论等为代表的“软管理阶段”，是与技术和社会变化密切相关的。随着互联网兴起和知识经济的产生，人力资本在企业竞争中的作用日益凸现，管理学的发展趋势转向更侧重于无形的组织文化氛围、组织框架内的成员学习以及更深层次的价值观塑造。

概括讲，管理学百年发展的主要特征是“现实不断发展，理论持续创新”。

第二，中国管理学百年发展经历了三个阶段。

第一阶段是1949年前的“管理学萌芽”阶段。在这一阶段，随着国内民族企业发展，很多企业开始引进西方企业管理的思想，但是还保留了一些东方传统。例如，民国时期的棉纺专家穆藕初，曾几次拜访过被后人尊称为“科学管理之父”的泰勒。1916年，中华书局出版了由穆藕初翻译的泰勒著作《科学管理原理》。此外，还有张謇在南通、荣氏兄弟在无锡创建民族企业，卢作孚创办民生公司、侯德榜等人创建纯碱厂，等等。这些人大都抱有“实业救国”的思想，强调“洋为中用”、“中学为体，西学为用”。

第二阶段是1949~1978年的“管理学初步形成”阶段。在这一阶段，我国社会主义企业管理学初步形成，并建成了独立的、比较完整的社会主义工业体系和国民经济体系。20世纪50年代，我国企业管理主要以学习借鉴苏联模式为主，在全国范围内系统引进了苏联的整套企业管理制度和办法，强调集中统一领导，推行苏联的“一长制”模式和“马钢宪法”，在计划管理、技术管理、经济核算制等方面奠定了生产导向型管理的基础。20世纪60年代初开始，为克服照抄、照搬苏联管理方法的缺点，针对管理学存在的问题，结合国情，我国开始探索与建立社会主义企业管理模式，“鞍钢宪法”、《工业七十条》就是当时具有代表性的成果。

第三阶段是1979年至今的“融合发展”阶段。1979~1992年，我国企业管理模式开始从生产型转向生产经营型，学习国外管理学知识的重点从苏联转向美、日、欧等发达国家，管理学在学科建设、学术研究、教育培训等方面都有很大发展，我国管理学进入全面“恢复转型”阶段。1983年，袁宝华提出我国企业管理理论发展的16字方针——“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”，为建立有中国特色的管理理论和管理模式指明了方向。在1992年之前，主要是以引进和学习国外先进经验和办法为主。1992年以后，在社会主义市场经济条件下中国管理学发展更加强调“两个注重”，即注重对先进理论的引进，注重中国经济体制改革的特殊国情。在管理学研究方面，我国学者开始追踪国外管理学研究前沿，国际管理学权威期刊逐渐为国内学者所熟悉。中国管理学研究的规范性得以增强，实证研究方法受到重视，越来越多的管理学研究成果发表于国外顶级学术期刊。总体上，这是一个管理学学科体系不断完善、研究水平不断提高的阶段。

第三，未来中国管理学发展面临新的挑战。

从外部环境看，中国管理学创新面临着市场环境和技术环境的双重不确定性。当前，国际金融危机深层次影响持续显现，世界经济的不确定性明显增强。欧洲主权债务危机还在蔓延，美国经济延续弱势复苏势头，新兴经济体经济增速明显放缓，贸易保护主义

抬头。世界经济增长方式、全球产业结构和工业生产方式都在发生深刻变革。

同时,信息网络、生物、可再生能源等一些重要科技领域显现革命性突破的先兆。人工智能、机器人和数字制造等新技术在工业生产领域的应用推广提速。“第三次工业革命”成为人们热议的话题。数字化、智能化、定制化和柔性化成为世界工业生产方式变革的发展方向。伴随着工业生产方式的变革,还将带来企业发展战略、组织结构和业务流程颠覆性变化。

第四,中国管理学创新需要正确处理的三个关系。

一是正确处理理论引进和本土现实的关系。西方的管理学思想和方法为中国管理学提供了研究基础,中国的企业家和管理研究学者从中学习了很多。但是,单纯的理论引进还不能满足本土现实的需要。中国是制造业大国,但是我国制造业面临着产业创新不足、劳动力成本提高等问题,传统制造业发展模式已愈来愈难支持制造业的发展。因此,需要实现具有中国本土特征的管理理论和实践创新,从而提升中国企业的创造力和竞争力。在中国管理学未来的发展中,既要立足区域特征和制度特点,也要辅以严谨的方法论支撑大规模的经验研究,使中国管理学研究在国际上受到认可,同时具有强有力的解释和解决问题的能力。

二是正确处理基础理论研究和现实热点研究的关系。现有基础理论研究重视不够,其中一个典型现象是,在商学院的教学、研究中,战略、组织、文化一类课程较为受到重视,而对于生产运营、技术创新等课程的关注程度不高。一些新的管理概念,例如蓝海战略、长尾战略、基业长青等迅速受到业界和学者的关注,但是人们在关注这些热点的同时,还需要重视基础理论层面的研究,还应该进一步强调加强企业基础管理工作。

三是正确处理学院型教育和实践型教育的关系。1990年,MBA教育获得国务院学位委员会批准,我国九所大学开始试办MBA。经过20多年的发展,MBA教育有了长足发展,为经济发展做出了贡献。但在实际发展中,“学院型”教育的色彩较为浓厚,“实践型”教育的特色还显不足。作为专业学位教育,强调的是如何以解决实际问题为中心开展教育。MBA教育如何做到真正面向企业、贴近实践将是未来必须思考和回答的一个问题。

中国经济快速发展的背后是中国企业丰富的实践,这为管理学理论研究提供了广袤和肥沃的土壤,为国际学术话语体系中“中国元素”的丰富提供了历史机遇。可以预见,未来的中国管理学研究将会更加丰富多彩,也将会更加国际化。

中国企业管理研究会会长 陈佳贵

2012年12月26日

目录

第一章	股权结构与投融资行为 / 001
案例一	希望集团的股权结构变革 / 003
案例二	明天科技：内部资本市场与投融资行为异化 / 020
第二章	控制权争夺 / 041
案例一	国美之争——家庭企业何去何从 / 043
案例二	阿里巴巴：控制权争夺 / 063
第三章	终极股东控制与剥夺 / 087
案例一	飞天系的陨落——掏空悲剧始末 / 089
案例二	上海复星系——掏空还是支持 / 105
案例三	五粮液关联交易 / 125
第四章	高管股权激励与长期激励性报酬 / 141
案例一	万科限制性股权激励方案 / 145
案例二	慧聪独特的全员劳动股份制 / 167
案例三	宝钢股份高管人员股权激励 / 188
案例四	蒙牛股权激励 / 213
第五章	收购与兼并 / 229
案例一	“毒丸计划”——新浪案例分析 / 231
案例二	科龙，一条被蓄意屠杀的大龙 / 254
第六章	家族企业公司治理与财富传承 / 273
案例	李锦记家族治理：财富的代际传承 / 275

第一章

股权结构与投融资行为



案例一 希望集团的股权结构变革^{*}

希望集团创建于中国西部四川省的新津县古田村，自 1982 年从“育新良种厂”起步。在 30 多年的发展历程中，希望集团获得过无数殊荣，如今已成为中国民营企业的代表之一：曾三度被美国《福布斯》杂志“百富榜”列为中国首富；在饲料行业的市场份额和营业收入超过泰国正大集团稳居中国饲料行业榜首；2007 年，饲料产销量位居全球第二；多次排名中国民营企业 500 强之首。从 2006 年开始，新希望集团先后成为北京千喜鹤集团、陕西石羊集团、山西大象集团的最大股东，新希望集团是中国民生银行的主要发起者和第一大股东，是民生保险的主要发起股东之一，并投资组建了新希望投资公司；新希望集团是福建联华信托投资公司的大股东。由新希望集团控股的四川新希望农业股份有限公司，被中国权威的中证亚商机构评选为中国最有潜力的上市公司 50 强第 23 位，现已走出国门，将新希望集团成熟的饲料生产、开发、技术、品牌和资金带出国门，在越南投资兴建了两家饲料企业；在菲律宾的饲料工厂也已投产。这既是中国饲料工业首次把国内知名品牌打出国门，在海外投资办厂的尝试，也是新希望集团开拓国际市场、实施跨国经营战略的重要一步。通过延长产业链，新希望农业产业向饲料业的上下游延伸至种植业、养殖业、食品加工业。目前，新希望已成为中国最大的饲料企业之一，中国西部最大的乳制品、肉食品企业，同时在房地产开发和化工产业也有相当的规模。在国内和东南亚共拥有 170 家各种类型企业，聘有 3.5 万余名员工。纵观集团的发展历史，希望集团的成功离不开集团创始家族审时度势的战略选择，离不开不断的技术创新、管理创新、商业模式创新和制度创新，完善的内外部利益分配机制，制度建设与企业文化的相得益彰等，同时也是新希望集团积极、主动、友善地处理内部股权关系的结果。

^{*} 本章内容主要是根据“姚宏，王范，张晓红. 家族企业股权结构的影响因素研究——以希望集团为例 [J]. 管理案例研究与评论，2011，4（3）：192-213”整理的结果，在此进行说明并对作者表示感谢。

➤ 一、案例背景

股权结构是公司治理结构的基础，公司治理结构则是股权结构的具体运行形式。不同的股权结构决定了不同的企业组织结构，从而决定了不同的企业治理结构，并最终决定了企业的行为和绩效。在中国公司治理从行政型治理向经济型治理转型的情况下，希望集团经历了三次具有重要意义的股权结构变革。希望集团正式成立于1994年，以1983年育新良种厂成立为起点，历经了公司创业、成长、稳定的发展阶段。近30年来，经历了两次大规模的股权结构变革，即通常所谓的“分家”。不同于其他民营企业，希望集团分家不分心，股权结构的变革没有造成家族内耗，使企业一蹶不振，反而推动希望集团向多元化发展，在多个行业领域取得了令人瞩目的成绩。

（一）创业阶段

1983年，刘氏四兄弟刘永言、刘永行、陈育新、刘永好凑足了1000元，成立了育新良种厂，从卖鸡苗做起，挖到了人生的“第一桶金”。之后，转入饲料行业。1989年，他们研发的饲料通过了饲料行业的权威认证，取名为“希望1号”，成为我国第一个具有自主知识产权的饲料配方。1994年，希望集团成立，同年登上了中国饲料行业百强企业之首。从创业的第一天起，刘氏兄弟就默契配合。20世纪80年代由于商业知识贫乏，刘氏兄弟根本没有“股权”这个概念。当时考虑到在创业初期，老三陈育新和老二刘永行付出最多，便口头约定“老二和老三占大股东”，但股权结构上仍然处于模糊状态。

（二）成长阶段

1992年，对刘氏兄弟来说意义重大。这一年，刘氏兄弟的产业出现第一次分化。当希望牌饲料把古家村变成古家镇后，老二刘永行提出一个大胆的设想，应该变企业经营为经营企业，按新津县饲料场的成功模式，复制出一批企业，到各地办分公司，拓展全国市场。这一设想得到老大刘永言的支持，刘永言的想法更大胆：刘氏产业不仅要跨区域扩张，而且要跨行业发展，进军高科技领域，实现产业多元化。老大、老二的发展战略在董事会上得到一致认同，按照兄弟四人的价值取向与各自特长，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（包括新津饲料场和饲料研究所），并且开拓房地产；老四刘永好跟随二哥到各地发展分公司，建饲料

场。刘氏兄弟的第一次明确分工，带来刘氏产业的一次根本性变化——产权明晰。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，平均划分资产，兄弟四人各占刘氏产业 25% 的股份。原来模糊的产权第一次明确划分时，兄弟四人并不是按创业时期各自作用大小和出资多少衡量，手足亲情起了关键作用。由于老三陈育新与老二刘永行的谦让，划分资产没有出现任何争执。产权明晰加上分工明确后，刘氏兄弟的共有资金也自然而然地出现分流。通过这次产权变革，希望集团从单一企业调整成为以四个企业集团为主的企业群，形成了一种新型的家族企业模式，这种联网企业，相互间有分有合，各自独立运作，又有资本、品牌和企业无形资产可共享。

（三）成熟阶段

1994 年年底，希望集团在全国各地的分公司已发展到 26 家。但此时的希望集团，内忧外患，腹背受敌，不但被国外饲料巨头视为最大的竞争对手，而且不少国内的企业瞄准了饲料市场，大打价格战。由于竞争激烈，在 1995 年 3 月的董事会上，老二与老四各自挂帅之事端上桌面。经董事会通过，以 1995 年 4 月 13 日为界，总部所有下属分公司的资金与资产全部冻结，不许公司间流动，也不许总部调拨。根据“资产基本平分”的原则，将各地的 27 家分公司（26 个饲料场加 1 个面粉厂）一分为二，划为东北与西南两个区域。经过估算，老二刘永行与老四刘永好共同创造的财富约值 2 亿元。老四刘永好得到西南片区，老二刘永行得到东北片区。1995 年 5 月 15 日，刘氏兄弟在董事会文件上正式签字，仪式是在坦诚友好气氛中进行的。在这份文件中严格规定：两个片区禁止跨区域开拓；管理人员在片区间流动必须双方共同认可；董事会成员今后的一切开支均不在集团报销。老大刘永言创立希望大陆公司，老二刘永行成立希望东方公司，老三陈育新建立希望华西公司，老四刘永好办起希望南方公司。兄弟四人共同拥有创业时期的老家底——新津饲料场和科研场，产权平均。由此，母体小子体大的格局形成，兄弟之间既分又合。同时老大建议老五刘永红也应该拥有部分资产，于是成立希望装饰公司，由老五掌管。此后，兄弟间的合作与从前大有不同，严格按各自出资多少来确定股份比例，合作完全建立在明确的资产关系上，这种新型合作关系完全按商业规则运作。这次“分家”提前解决了日后可能存在的家族财产分配隐患，也完全解决了创业者们在公司未来发展方向上的分歧问题，同时也为每个创业者在不同的发展方向上融合更多的战略投资者优化股权结构、完善治理结构、优化资源配置、进行企业制度化建设提供了更大的空间。

(四) 新希望集团的上市与重组

东方公司与南方公司分立后，老二刘永行与老四刘永好的总部各自分设，二人发展思路迥异：刘永行试图走一条自我积累自我发展的道路，战略核心是实业稳步扩张为主，资产运作为辅；刘永好想探索资本经营的新途径，快速聚合资本以迅猛扩张。刘永行的东方公司通过资产运作，与 30 多家亏损的国有企业建立资产纽带。其中，1/3 的企业采取兼并收购形式，2/3 的企业采取合资控股形式。这种大规模的扩张，使东方公司下属企业的数目从 14 家增加到 53 家，资产规模增加 4 倍，所创利润占据集团利润总额的一半。刘永好的南方公司的下属公司也达到 30 多家，同时向多领域四面出击。南方公司已涉足房地产、制药、金融、外贸、印刷、化工、广告等八大行业，产业跨度之广实属罕见。刘氏兄弟各自挂帅带来的第一大好处是，外来人才进入决策高层。老大引进一名博士任大陆公司总裁，老二欲出百万元高薪聘请东方公司总经理，老四则想建一条“人才高速公路”。

饲料行业的残酷竞争让希望集团的领导者意识到，一旦打起恶性的价格战，越来越薄的利润空间会使企业难以为继，鸡蛋最好还是不要放在一个篮子里，于是开始寻求进入其他行业的契机（见图 1）。自此，希望集团的多元化经营战略正式拉开序幕，其代表人物是后来建立了新希望集团的企业家刘永好。

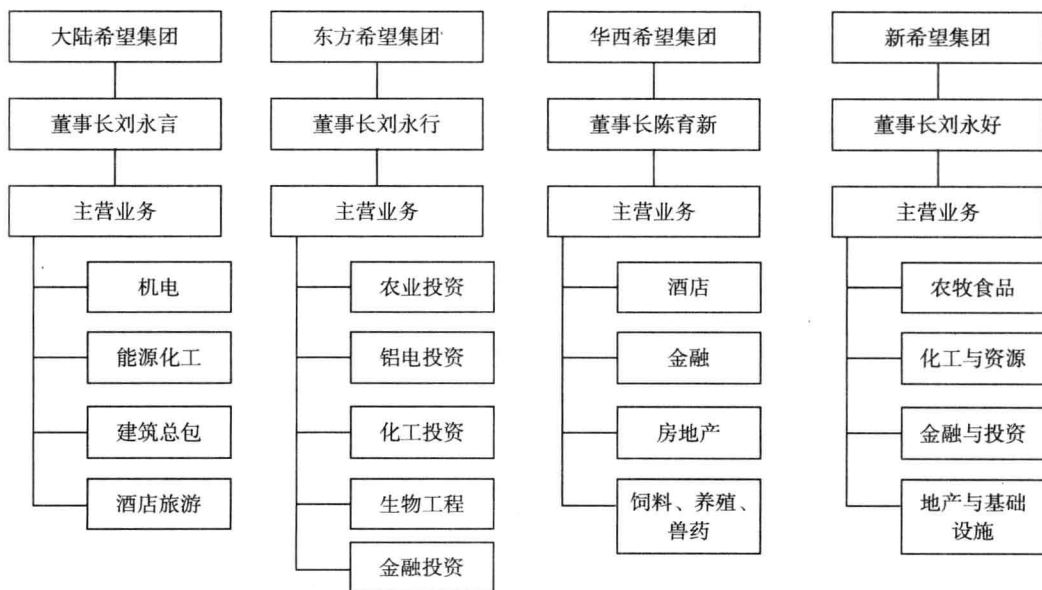


图 1 希望集团事业群

1996 年，刘永好参与成立了中国第一家民营银行——中国民生银行。金融和资本力量的强大让刘永好有了让公司上市的想法。经过反复思考和与三位兄长商量之后，经过

周密的筹备工作，新希望集团旗下的四川新希望农业股份有限公司在 1998 年上市。根据民生银行 2010 年上半年年报披露，刘永好在新希望集团所占股份为 7.08%。这 7.08%的股份中，有 4.99%是由新希望集团旗下新希望投资有限公司所持，另外 2.09%由四川南方希望实业有限公司持有，而新希望投资有限公司由新希望集团及四川新希望农业股份有限公司（其 45.70%已发行股本由新希望集团有限公司持有）分别持有其 25%及 75%已发行股本。四川南方希望实业有限公司亦为新希望集团全资所有。据新希望（000876）2010 年上半年年报披露，新希望（000876）总股数为 756701400 股。表 1 为四川新希望农业股份有限公司（简称“新希望”）各股东持股比例。

表 1 新希望（000876）各股东的持股比例

持股人或机构	持股比例 (%)	持股人或机构	持股比例 (%)
新希望集团	45.70	中国光大银行——摩根士丹利华鑫资源优选混合型证券投资基金	0.66
成都美好房屋开发有限公司	4.99	柯向峰	0.60
成都希望大陆实业有限公司	2.50	中意人寿保险有限公司	0.59
中国银行——易方达深证 100 交易型开放式指数证券投资基金	1.72	柯向阳	0.50
中国人寿保险股份有限公司	0.93	其他中小股东	41.01
中国工商银行——融通深证 100 指数证券投资基金	0.80	总计	100.00

如表 1 所示，以刘永好为法人代表的新希望集团持有新希望 45.70%的股权，华西希望集团旗下的成都美好房屋开发有限公司持有新希望 4.99%的股权，2.50%为大陆希望集团旗下的成都希望大陆实业有限公司所有。此外，7 个机构持股者共持股 5.80%，其余 41.01%的股权由其他中小股东持有。据分析可知，新希望的前三大股东均为刘氏兄弟的公司，刘氏家族合计对新希望持股 53.19%，属于绝对控股。

2005 年 4 月，新希望集团通过其控股的四川南方希望实业有限公司（以下简称“南方希望”）出资 2933 万元并购山东六和集团，取得山东六和集团 36%的股权，并接管其管理权，改善了自身的股权结构，达到了降低多元化经营程度的目的，提升了农牧业在行业中的竞争力。山东六和集团是一家有限公司，主营业务涉及饲料生产、食品加工、种畜禽繁育、生物制品及兽药制造等农牧产业。一直以来，刘永好都致力于将农牧板块做好做大，解决同业竞争问题。2010 年 9 月，新希望（000876）公布了资产重组预案。此次重组注入上市公司的是山东六和集团 100%股权、六和股份（六和饲料股份有限公司）24%股权、新希望农牧 100%股权、枫澜科技 75%股权，上述公司的资产合计约 78 亿元。与此同时，新希望旗下持续亏损的新希望乳业、非主业资产成都新希望实业及四