



21世纪

中国民营企业管理与
发展系列丛书 (第一辑)

丛书总顾问 李维安 常修泽

民营企业 公司治理

主 编 / 李 亚

中国方正出版社

21 世纪中国民营企业管理与发展系列丛书（第一辑）

丛书总顾问：李维安 常修泽

民营企业公司治理

李 亚 主 编

刘 磊 解树江 吴荣学 陈 利 编著

中国方正出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

民营企业公司治理/李亚主编. - 北京: 中国方正出版社, 2002.12

(21 世纪中国民营企业管理与发展系列丛书·第 1 辑)

ISBN 7-80107-623-0

I. 民… II. 李… III. 私营企业-企业管理-中国 IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 104680 号

21 世纪中国民营企业管理与发展系列丛书 (第一辑)

民营企业公司治理

李 亚 主 编

责任编辑: 康 弘

责任校对: 张 蓉

责任印制: 郑 新

出版发行: 中国方正出版社

(北京市西城区平安里西大街 41 号 邮编: 100813)

发行部: (010) 66124758 门市部: (010) 63094573

编辑部: (010) 83085204 出版部: (010) 66510958

网址: www.FZPress.com

责编 E-mail: khong@btamail.net.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 北京地质印刷厂

开 本: 890×1240 毫米 1/32

印 张: 9.25

字 数: 204 千字

版 次: 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月北京第 1 次印刷

(版权所有 侵权必究)

ISBN 7-80107-623-0 定价: 60.00 元 (全四册) 15.00 元 (册)

(本书如有印装质量问题, 请与本社出版部联系退换)

丛书序一

李维安^①

在过去的 20 多年里，中国经济迅速增长的同时，也经历了根本性的变化，从完全依赖于国有企业转向混合经济，民营企业在其中发挥着重要的作用，民营经济已经成为中国经济新的增长点、活力源、生力军。据有关资料统计，仅是中国的私营企业就超过了 200 万家。今天，民营企业已经发展得非常富有活力，数量众多、规模宏大，在整个国民经济体系中扮演着越来越重要的角色。

2002 年，中国经济增长率超过了预期，除了进出口有较大发展之外，民间投资的启动，也是一个不可忽视的因素。可以预料，民营企业的发展将对中国经济增长产生越来越大的影响。

但是，尽管民营企业已经取得了长足的进步，民营企业的发展也面临着严峻的挑战。一方面，世界经济在通过诸如 WTO、IMF 等国际组织把越来越多的国家和地区卷入经济全球化，各大跨国公司均看好中国的市场潜力，纷纷登陆，在中国出现了全球竞争本地化的局面。加入 WTO 之后，面对日趋激烈和复杂的竞争形势，很多民营企业家感到力不从心，自己的能力不足以应对目前的状况。另一方面，世界范围内科技革命突飞猛进，知识经济的浪潮也在开始涌动。与此相适应，世界范围内将出现大规模的产业结构重组。中国民营企业在其中如何定位，也十分值得深思。

本书主编李亚博士后就是在这样一个宏观背景下，对中国民营

^① 本序作者为南开大学管理学教授、博士生导师，管理学博士、经济学博士，现任南开大学国际商学院院长、南开大学现代管理研究所所长、公司治理研究中心主任、《南开管理评论》杂志主编，兼任教育部工商管理类学科专业教学指导委员会委员、天津市管理学会会长、中国发展战略研究会常务理事，享受政府特殊津贴。

企业 21 世纪的管理与发展进行探讨的。

一年前，李亚同志从南开大学获得经济学博士学位，转入工商管理专业从事博士后研究工作。从那时起，我们师生之间就结下了不解之缘。在博士后工作期间，我就提醒他有意识地关注民营企业发展，并提名由他担任南开大学公司治理研究中心民营企业研究室主任。经过比较长的一个时期的积累和近一年的努力，他的一些成果终于出版了。现在由李亚博士主编的《21 世纪中国民营企业管理与发展系列丛书（第一辑）》由中国方正出版社正式出版，作为合作指导老师，我心中自然是颇感欣慰的。

从八十年代初期始，我就开始关注并研究企业管理问题，经过十几年的潜心研究，在同学和同仁的帮助下，先后出版了十几部与企业相关的理论著作。在博士后研究期间，李亚同志参与了我主持的《公司治理》（再版）和《美国的公司治理：马奇诺防线？》两书的撰写工作，并在其中发挥了比较重要的作用。

我在研究的过程中，发现民营企业的管理问题值得深入探讨，从四通到联想，从华为到希望，许多民营企业的发展之路需要研究。但由于工作繁忙，我本人不可能对其进行真正地深入研究，于是委托我的博士、博士后等对其进行关注和跟踪。现在李亚同志对此问题进行了理论研究，也算是我们在这个方面的一个进步。

随着中国改革开放的深入和民营经济的兴起，民营企业的管理和发展越来越成为人们关注的热点问题。本套丛书在对我国经济实践中这一新的经济现象作出深入分析的基础上，针对民营企业实际情况，系统地提出了民营企业管理与发展的理论框架，对民营企业的公司治理、资本运作、市场营销、人力资源管理等问题进行了较全面的研究，并结合民营企业实务操作作了大量的企业案例分析。

民营企业的崛起意味着我国生产关系的重大跃升。可以说，民营企业是新型的所有制关系的代表之一，它处于我国经济发展的前沿地位，是中国 21 世纪实现新跨越的重要力量。从这个意义上说，本套丛书涉足了我工商管理学科中的一个极富前景的领域。当

然，在此之前，关于中国民营企业的研究成果也非常之多，但是对民营企业管理与发展进行系统研究的成套丛书尚不多见。如此系统地对中国民营企业发展问题进行研究与阐述，这套丛书应该说是比较有特色的。我们将会看到，丛书不仅全面分析了中国民营企业管理与发展的理论基础、运作规范及实施方法，而且对许多民营企业发展过程中的运作难点给出了较为明确的解决思路。

该套丛书以市场经济中民营企业管理与发展为核心，把中国民营企业发展的理论依据、总体设计、运作方略以及具体操作融为一体，分别从公司治理、资本运作、市场营销、人力资源管理四个方面展开论述，由此形成了一个比较完整的民营企业发展的运作体系。

整体来看，本套丛书强调制度创新，对民营企业发展的运作机理作了一定的扩展，并对其运作机制、基本特征和操作要点作了较为深入的探讨，并针对民营企业发展过程中的难点问题，如人才汇聚问题、市场开拓问题、家族制问题、资本扩张问题等，提出了较为明确的解决思路和相应的政策措施，应该说，这些论述不乏新意，有些方面是富有创见性的。

本书的特色还表现在理论与实践的结合方面，既有理论深度，又有实践方面的可操作性，强调运作规范和实施方法。丛书对民营企业的公司治理、资本运营、市场营销、人力资源管理提出了相应的运作措施和为我国民营企业进一步发展提出了解决思路，具有针对性和应用性，有助于推进我国民营经济理论的深化和我国民营企业的发展。

总之，李亚同志主持编写的这套丛书，具有较强的时代感和实践性。它对民营企业的经营管理人员、财经类的大学生和研究生、各类经济研究机构、政府相关部门领导都具有一定的参考价值。

当然，由于作者受经验、理论水平和客观条件的限制，该套丛书尚有一些不足，如民营企业的发展战略、技术创新、企业文化、跨国运营等问题的分析还有待进一步深入，这些都是今后李亚同志

需要继续深化研究的重点。好在李亚同志出站后还将从事管理学教学研究工作，“路漫漫其修远兮”，希望李亚博士在今后的岁月中“上下而求索”，为中国企业管理理论的发展提供智力支持。

2002 年 11 月 31 日

于南开园

丛书序二

常修泽^①

摆在读者面前的这套《21 世纪中国民营企业管理与发展系列丛书（第一辑）》，是一套探讨民营企业管理与发展理论和实务的著作，是李亚同志倾数年之力潜心攻读和研究的初步成果。

形成于 20 世纪末的中国经济长期稳定增长现象为我国的经济理论界提供了重要的研究课题。李亚同志主持编写的这套丛书正是从中国经济发展中的核心企业群体之一——民营企业出发，抓住我国经济所面临的迫切问题，对 21 世纪民营企业的管理与发展问题做出了较为系统和深入的探讨，并力图将所形成的理论应用于指导我国经济实践。

6 年前，李亚同志从郑州工业大学毕业后，以第一名的成绩考入南开大学经济研究所攻读经济学硕士学位。从那时起，我们师生之间就结下了不解之缘。在硕士毕业后，他又于 1998 年开始继续在我的指导下攻读经济学博士学位。在攻读硕士期间，我就提醒他有意识地关注民营经济，其博士论文选题即为《中国民营科技企业产权运营研究》（根据此论文编写的《民营科技企业产权运营——战略、操作与案例》一书已于 2002 年 1 月份由中国方正出版社出版）。经过几年的努力，李亚同志在民营经济方面的研究更加深入和广泛了。这套丛书的出版就是一个例证。

^① 作序者常修泽先生系著名经济学家，国家发展计划委员会学术委员会委员、宏观经济研究院教授，博士生导师、中外企业集团发展研究中心专家组长、清华大学中国企业研究中心特聘专家，并应邀担任中华现代经济研究院（香港）院长、香港政策研究所特邀顾问、中国经济学术基金学术委员会副秘书长、香港中小企业国际交流协会名誉会长、台湾社会大学台商学院兼职教授等职。

从八十年代初期始,我就开始关注并研究产权理论问题,经过十几年的潜心研究,在同学和同仁的帮助下,先后出版了“产权经济理论研究系列”的四部著作:《资产重组:中国企业兼并研究》(陕西人民出版社,1992年1月)、《现代企业创新论——中国企业制度创新研究》(天津人民出版社,1994年11月)、《产权交易——理论与运作》(经济日报出版社,1995年2月,1998年9月第二版)、《中国企业产权界定》(南开大学出版社,1998年12月)。李亚同志曾参与了《中国企业产权界定》一书的撰写工作。我很高兴的看到,在李亚博士主持编写的这套丛书中,对产权问题给予了足够的关注,如《民营企业资本运作》一书,又如《民营企业公司治理》一书等。

在中国,由于民营企业发展迅速以及中国经济转型期的复杂性和多变性,它的许多重要方面尚未能被充分地研究,如公司治理等。整体来看,理论界对民营企业的研究处于深化阶段。因此本丛书力求在此方面进行新的理论探讨,以便揭示民营企业发展过程中的深层问题。同时,通过大量的生动案例和实证分析,对民营企业的管理与发展做出评价、探求成因、预测趋势,在综合分析民营企业优劣势的基础上,为其下一步发展提供了重要的制度创新思路和相关对策建议。

与现有的同类图书相比,丛书有三个明显特点:

1. 针对性。本丛书是为中国民营企业量身定做的,充分考虑民营企业的实际环境和需要。丛书在系统介绍国内外相关理论与观点的基础上,帮助民营企业家建立起相应知识背景,并结合我国民营企业发展的实际,探讨民营企业进行管理创新的途径与手段,并对民营企业创新运营的运作机理和基本特征做出比较深入的探讨。民营企业可以有选择地进行实践,对企业运营中的主要方面进行针对性的重点提升,以使企业适应目前复杂多变的环境。

2. 实用性。本丛书注重实务性和可操作性。丛书提供了大量翔实的有针对性的案例,既有创业企业的成功经验,也有知名企业

的失败教训，有机地将生动的现实案例与管理学规律结合起来，深入浅出地介绍了企业运作精髓，强调制度规范和运作科学，为民营企业企业家提供了经营原则和运作指南，力争使其具备一定的实战能力，同时对新的经济背景下民营企业的战略选择进行了深入探讨。因此，丛书内容对民营企业的进一步发展有较明显的参考指导作用。

3. 全面性。本丛书的论述比较全面，架构清晰，对民营企业经营管理的各个方面，都进行了系统的介绍，并且指出了各种经营管理形式的联系和特点，使读者能高屋建瓴地了解民营企业经营的全貌，并对民营企业全面改善其管理水平具有较高的参考价值。对民营企业的 MBO、股票上市、风险投资、人力资本、知识管理、网络营销、服务营销、整合营销、家族治理、职业经理人、多元化经营等诸多热点问题和焦点问题提出了自己的独特见解。本套丛书的出版，将对解决我国民营企业管理与发展中的不足、规范民营企业的具体运作、提高其核心竞争力具有针对性的指导意义，并对民营企业经营者转变观念、开拓思路、提高经营管理水平有很大的启发作用。因此，这是一套好书，我郑重地向广大读者推荐这套丛书。

2002 年 12 月 5 日

内容简介

公司治理是当前国内外理论与实践部门都给予了极大关注的热门课题。国外自上世纪 30 年代起就开始了这方面的研究。国内则是在 20 世纪 90 年代开始起步。国有企业改革实践中出现的问题，在客观上对国内学者开展这方面工作提出了客观要求。经过十几年的努力，现已取得了大量丰硕的成果，出版了一些有关专著与论文。但国内学者当前的研究主要着眼点还是放在国有企业上，对在建设社会主义市场经济中越来越发挥重要作用的民营企业给予的关注不多。而经过二十多年的改革开放，民营企业和民营经济已在我国国民经济中占有不小的比重，随着改革开放的发展，国有经济战略性调整和国有企业改革深化，在可以预见的未来，民营经济会得到进一步长足发展。另一方面，经过这些年的发展，不少民营企业完成了资本原始积累，已开始或正要开始告别早期小作坊式的生产模式和组织模式，向现代企业制度和公司结构转轨。在这一过程中，广大民营企业企业家受知识结构的局限，仍自觉不自觉地沿袭以往的管理思想与手段，结果往往就将自己陷入事与愿违的尴尬境地。

正是在这一背景下，我们着手编写针对民营企业家的《民营企业公司治理》一书，为的是给广大民营企业企业家以理论帮助和指导，为中国民营企业与民营经济的发展尽我们菲薄之力。

本书在系统介绍国内外有关公司治理理论与观点的基础上，帮助民营企业企业家建立起相应的知识背景之后，深入地分析了民营企业进行公司治理的意义与必要性，结合我国民营企业发展的实际，探讨民营企业进行公司治理的途径与手段，重点剖析了民营企业家族治理、非家族治理和股份制治理，提出了民营企业应在机制灵活的基础上构筑新的制度优势，并适时地实行部分产权社会化、公开化

的治理观点，强调民营企业公司治理过程中应着重塑造新的决策机制、激励机制和约束机制等三大治理机制，在本书的最后，则在对民营企业产权演变研究的基础预测了民营企业公司治理的未来发展趋势。

本书中涉及了多个民营企业公司治理的热点问题和焦点问题，如家族治理、网络治理、集团治理、民营产权、职业经理人、产权公开化、董事会战略管理等，并提出了作者自己鲜明的观点。

目 录

第一章 产权理论与公司治理 /1

第一节 产权基本理论 /1

- 一、现代产权理论 /1
- 二、中国民营企业产权问题 /7
- 三、中国民营企业的产权改革 /10

第二节 现代公司中两权分离与委托代理问题 /10

- 一、两权分离的产生 /11
- 二、委托代理理论 /11

第三节 公司治理的基本内容 /15

- 一、公司治理的涵义 /15
- 二、公司治理的目标和内容 /16
- 三、公司治理在国际范围内引起重视的原因 /17
- 四、公司治理原则国际趋同化和协调的体现 /18
- 案例 1-1 华帝的“两权分离”革命 /19
- 案例 1-2 成功的华峰改制 /22
- 案例 1-3 成都王安产业有限责任公司的公司治理 /24
- 案例 1-4 华为公司的公司治理 /27
- 案例 1-5 万鼎企业集团的公司治理 /31

第二章 全球主流公司治理体系 /35

第一节 公司治理中的英美模式 /35

- 一、公司治理中的英美模式 /35
- 二、英美公司治理模式的主要弊端 /40

三、美国公司治理改革/41

第二节 公司治理的德日模式/43

一、公司治理的德日模式/43

二、德日模式的有效性/49

三、德日模式的弊端/49

案例 2-1 从家族管理到现代企业——回望杜邦百年/50

案例 2-2 知名民营企业家急流勇退/53

案例 2-3 爱多公司为什么会失败?/56

案例 2-4 天津海德广告有限公司的公司治理/59

案例 2-5 天津德利得股份有限公司的公司治理/61

第三章 中国民营企业发展及其公司治理产生/65

第一节 民营企业的概念界定/65

一、对民营企业性质的认识/65

二、民营企业的界定/68

第二节 中国民营企业的发展历程与产权演进/70

一、中国民营企业的发展历程/70

二、中国民营企业的发展现状/71

三、民营企业目前存在的主要问题/73

四、中国民营企业产权结构变迁/75

第三节 中国民营企业公司治理模式/78

一、对家族企业与家族制企业制度的认识/78

二、中国民营企业公司治理的意义与必要性/83

三、中国民营企业的家族治理模式/84

四、中国民营企业的非家族式治理模式：个人产权为主体的
公司治理模式/86

五、中国民营企业的股份制治理模式：产权多元化的现代法
人治理模式/86

案例 3-1 家族企业没什么不好/87

案例 3-2 大荣公司的产权演变/89

案例 3-3 天津安颐实业有限公司的公司治理/93

第四章 中国民营企业公司治理结构/97

第一节 民营企业治理结构的理论分析/97

一、民营企业家族治理结构的理性选择/98

二、民营企业成长过程中的委托——代理关系/101

第二节 中国民营企业内部治理机制/105

一、民营企业内部治理的激励机制/105

二、民营企业内部治理的监督机制/108

三、民营企业内部治理的决策机制/111

四、民营企业内部治理机制的重大不足/114

第三节 民营企业外部治理机制/115

一、利益相关者制衡机制/116

二、经理人市场的约束机制/117

三、证券市场的监督机制/120

第四节 中国民营企业治理结构的发展趋势/122

一、民营企业整体的家族制治理结构演化趋势/122

二、乡镇企业的家族制治理结构演化趋势/125

案例 4-1 大天诚科技产业(集团)有限公司
公司治理/126

案例 4-2 黑龙江龙安集团有限公司的公司治理/129

案例 4-3 红桃 K 集团的产权激励/134

案例 4-4 陆强华倒戈创维和高路华危机/136

案例 4-5 天津市住友工程有限公司的公司治理/139

第五章 中国民营企业公司治理模式/143

第一节 家族式治理模式：个人或家族产权为主体的
家族控制/143

一、家族式治理模式的界定/143

二、民营企业的家族治理模式具体分析/150

第二节 非家族式治理模式：个人产权为主体的公司治理模式/152

一、非家族治理模式的界定/152

二、民营企业非家族式治理模式分析/153

第三节 治理机制完善的股份制治理模式：产权多元化的现代法人治理模式/155

一、民营企业股份制治理模式/155

二、治理机制完善的股份制治理模式分析/156

第四节 民营企业三种治理模式比较/158

一、股权与权利结构/159

二、用人机制和激励机制/159

三、决策机制/159

案例 5-1 中洲建筑材料公司的公司治理/161

案例 5-2 天津某建筑装饰有限公司的公司治理/163

案例 5-3 雅戈尔集团的公司治理/166

案例 5-4 翰林汇公司股份制改造/169

案例 5-5 奥瑞特集团（天津）有限公司的公司治理/173

第六章 中国民营企业公司治理目标选择和治理结构的完善/179

第一节 民营企业公司治理的目标模式/179

一、公司治理模式的一般构架/179

二、民营企业公司治理模式的现实背景/180

三、民营企业公司治理模式的目标选择/182

第二节 民营企业公司治理模式存在的问题/185

一、治理上存在的问题/186

二、管理上存在的问题/186

第三节 民营企业公司治理目标模式的优化/188

一、突出控制机制的公司治理模式的建立/190

二、突出决策机制的公司治理模式的建立/192

第四节 中国民营企业公司治理未来发展趋势/193

一、家族治理发展趋势/193

二、民营企业老板与职业经理人员关系的未来发展/195

三、强化董事会的战略管理/197

四、民营企业集团治理将会受到重视/199

五、网络治理和跨国治理/199

六、民营企业资本运营与公司治理优化/200

案例 6-1 宏利特种珍禽场的公司治理/200

案例 6-2 天津市金章医用新技术研究所的公司治理/202

案例 6-3 天正集团的公司治理/204

案例 6-4 金裕兴公司的公司治理/206

案例 6-5 联想集团的产权演变/209

案例 6-6 四通的产权改制/212

第七章 国际经验与借鉴：家族治理模式/217

第一节 家族治理模式的形成与发展过程/218

一、家族治理模式的含义/218

二、家族治理模式的形成与发展过程/219

三、家族治理模式形成原因/225

第二节 家族治理模式的特征/228

一、韩国与东南亚家族治理模式的共性/228

二、韩国与东南亚家族治理模式的差别/236

三、拉美国家家族治理模式的特征/239

第三节 家族治理模式的有效性与发展趋势/242

一、家族治理模式的有效性/243

二、家族治理模式的负面作用/246