



中大管理论丛

公司治理、企业绩效 与经济增长

苏 琦 李新春 主编



经济科学出版社



中大管理论丛

公司治理、企业绩效 与经济增长

苏琦 李新春 主编



经济科学出版社

责任编辑:卢元孝

技术编辑:潘泽新

公司治理、企业绩效与经济增长

苏琦 李新春 主编

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 邮政编码:100036

总编室电话:88191217 发行部电话:88191540

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

北京密兴印刷厂印装

787 × 1092 毫米 16 开 17 印张 330 000 字

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-5058-5595-6/F · 4854 定价: 32.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

公司治理学科在西方学术界的发展已经十分成熟，理论、经验文献层出不穷；总体看来，当前该学科的关注点集中于对公司治理技术层面的讨论，例如首席执行官（CEO）的薪酬、董事会结构、所有权结构、财务结构、对内部人交易的监管，等等。有关公司治理的理论至少可追溯到伯利与米恩斯（Berle and Means, 1932）的企业所有权与控制权分离说，大半个世纪以来，国外对公司治理理论的认识基本趋同，套用史莱弗与韦什尼（Shleifer and Vishny, 1997）在其经典的公司治理文献回顾给出的定义，公司治理可概括为“保障企业融资提供者回报的方式”。这样的理念在众多西方企业的实践中普遍得到了体现，企业之间公司治理运作效果的差别则主要是一些技术上的差别。

在我国，公司治理目前也得到了广泛关注，但这份关注大致局限为对西方理论的生硬沿展——照搬国外理论来解释中国的经济现象或数据——经济管理学界缺乏自主创新理论已是不争的事实。尽管有不少西方学者（包括海外华人学者）也极为重视中国的公司治理，但我不得不指出，这些学者中的大多数未能尽晓中国的国情，他（她）们在给包括现代企业制度改革在内的经济体制改革开出的“药方”中事实上还是在生搬硬套西方的理论模型，其结局自然会引致错误的结论与观点，且无可避免会误导中国相当部分的宏观经济政策制定者及企业高层管理人员。

正因为我国在过去很长一段时间里没有自主开发的公司治理理论，加之受到西方未经提炼的理论的影响，学术界、企业界乃至政府有关部门对公司治理的理解是比较含糊的。据我所知，能将公司治理

解释得非常到位的我国本土学者或著作甚为少见，各界普遍认为公司治理是为了提高企业效率、企业（尤其是国有企业）转制或民营化是其实现的必由方式。当然，这样的观点是不正确的。我认为，公司治理的宗旨在于保障投资者（或利益相关者）的权益，任何背离这一基准的做法都不能算是真正的公司治理。提高企业效率固然重要，但它不必然保障投资者的权益，甚至有可能成为破坏投资者权益的假道学及“挡箭牌”。简言之，忽略投资者权益的效率提升不可能是永久性的——不懂公司治理的中国企业难以有所作为，中国经济的可持续增长终究会无法维继。

遗憾的是，我国目前正在推进的国有企业公司治理改革（或称为“现代企业制度改革”）并没有旗帜鲜明地贯彻公司治理的精神。为提高国有企业的绩效，受大多数国内外学者持有“国有企业要搞活就需民营化（私有化）”的观点影响，因此有了“国退民进”、管理层收购（MBO）、“冰棍理论”等等的国有产权变更现象及为之辩护的各种“理论”。须知，为了效率而转变国有企业的所有制性质带来的只能是国有企业公司治理改革的失败。对于企业来说，如何提高效率属于细节性问题，而所有制性质转换则属于原则性问题，为了细节而放弃原则是荒诞不经的，对中国经济制度的基础构成了实质性的威胁。

综上所述，已毫无任何悬念，国内外学者及其文献时至今日仍未能告诉世人如何才能根本提高国有企业的竞争力且同时又能遏制国有资产流失。进一步地，不管从理论还是从实践上看，私有化理论完全不符合中国的具体国情，所谓“私有制要比公有制更有效率”不过是似是而非的命题。这说明了在中国社会主义市场经济体制深化改革的过程当中，学术界（无论是国内的还是国外的）还没有能力为国有企业公司治理改革提供恰如其分的理论指导。

基于这样的背景，中山大学管理学院、中山大学中德公司治理研究中心、南方日报社于2005年9月29日联合举办了“公司治理、企业绩效与经济增长：中国的实践”中德论坛。该论坛就公司治理的内

涵、公司治理在国有、私营（家族）企业中的作用、如何完善公司治理制度、国家如何对国有资产进行有效监管等课题展开了深入探讨。书中呈现给读者的是从论坛所有投稿中有选择录用的 14 篇论文，文章的贡献者包括：中山大学管理学院李新春教授、唐清泉教授、王永丽副教授，德国柏林洪堡大学经济与管理科学学院 Joachim Schwalbach 教授，中国社会科学院世界经济与政治所鲁桐教授，东北财经大学管理学院卢昌崇教授、广东商学院何东霞教授以及我自己。他（她）们分别对中国家族企业的生命周期、国有资产的 S-私有化、德国的企业重组实践、DOHC 模型、企业家精神、独立董事的行为动机、上市企业的公司治理、国有企业改革的肇庆模式等学术专题发表了创新的理论和独到的见解。

中德论坛得到了中山大学管理学院、中山大学 985 “区域发展与产业组织”创新平台、中山大学重点学科建设项目（14000-3153180）的资助，并得到了南方日报社的鼎力支持，我在此表示深深的谢意。我还要感谢为论坛举办而付出辛勤劳动的人们，其中包括彭志刚、刘午巧、兰宇、陈智、樊峰会、严丹红、余敏杰、邓江、曾青青等同事以及黄启诗、赵卫华、区结莲、刘蓉蓉、董文卓、许荣宗、胡晓慧、刘畅、杨昌胜、贺巾杰、杨立华、傅冠南、吕展宇等同学，没有他（她）们的支持和付出，本次论坛是无法取得成功的。

苏 琦

中山大学中德公司治理研究中心

2005 年 11 月于广州

目 录

第一篇 家族企业理论与实证研究

内部治理、外部环境与中国家族企业生命周期

..... 苏 琦 李新春 (3)

中国家族企业的可持续性与治理结构研究

..... 苏 琦 (22)

家族企业关系治理模式选择：一个探索性研究

..... 李新春 陈 灿 (39)

第二篇 国有企业改革理论研究

关于国有企业公司治理改革的 S - 私有化

..... 苏 琦 (57)

Supporting companies capable of being restructured
on their way to privatisation

..... by Joachim Schwalbach, with the assistance of Sven-E. Gless (73)

第三篇 企业高层管理的有效性的理论与实证研究

如何使董事会聪慧起来

..... 苏 琦 (115)

公司治理与企业家精神

..... 李新春 苏 琦 董文卓 (128)

连锁董事理论：来自中国企业的实证检验

..... 卢昌崇 陈仕华 (143)

绩效反馈对员工的激励作用
..... 王永丽 (155)

第四篇 独立董事实证研究

独立董事对报酬与风险的取向
..... 唐清泉 (167)

独立董事制度实施效果分析——基于上市公司关联交易的证据
..... 罗党论 唐清泉 (180)

独立董事的相对独立性与发挥作用的途径挖掘
..... 唐清泉 (190)

第五篇 中国上市公司治理评价

2004 年中国上市公司 100 强公司治理评价
..... 鲁桐 孔杰 (201)

第六篇 案例研究

肇庆模式：国有小企业改革的追踪调查
..... 何东霞 冯灿仪 (215)

第七篇 其他

Procurement of Goods and Services: Scope and Government
..... Elmar Wolfstetter (245)

第一篇 家族企业理论与实证研究

内部治理、外部环境与中国家族企业生命周期

..... 苏 琦 李新春 (3)

中国家族企业的可持续性与治理结构研究

..... 苏 琦 (22)

家族企业关系治理模式选择：一个探索性研究

..... 李新春 陈 灿 (39)

内部治理、外部环境与中国家族企业生命周期*

苏 琦 李新春

中山大学管理学院 中山大学中德公司治理研究中心

摘 要：为什么会有关于中国家族企业的“三代消亡”论？文章分析了中国家族企业生命周期短暂的内因与外因。受内因制约，家族企业对外部环境的变化反应程度过大或过小都容易产生对企业生存与发展的负面影响。外部因素有时也能对中国家族企业的存续与发展起决定性作用。在新的时代背景下，中国家族企业需要在一定程度上按照现代公司治理的模式改进其内部治理结构。文章还提出了适用于经验检验中国家族企业可持续性的理论模型。

关键词：家族企业 企业治理 关系治理 外部环境

美国《家族企业》(Family Business)杂志的研究表明，现存世界最古老的家族企业是日本的古米(Gumi)建筑公司，成立于 578 年，历经 40 代；美国最古老的家族企业是西迪安(Zildjian)锣公司，成立于 1623 年，历经 14 代；其他成立于 19 世纪以前的家族企业主要集中在意大利、德国、法国、英国等西欧国家，墨西哥、智利也都拥有超过 200 年历史的家族企业。作为人类文化发祥地之一的中国以及海外华人聚集区却鲜有超过 100 年历史的家族企业。绝大多数在东南亚、西欧、北美的华人家族企业是在 19 世纪末 20 世纪初以后由来自中国大陆的移民建立起来的：其中规模大、历史相对较长的华人家族企业主要集中在中国香港、台湾地区及东南亚地区，例如李嘉诚家族(1940 年从广东移居香港)的长江实业、蔡万霖家族(台湾)的霖园集团、郭钦鉴家族(20 世纪初从福建移民马来西亚)的郭氏兄弟有限公司、郭芳枫家族(1928 年从福建移民新加坡)的丰隆集团、林绍良家族(1938 年从福建移民印度尼西亚)的林氏集团、谢易初家族(1922 年从广东移民泰国)的正大集团等。西欧的代表性华人家族企业包括叶焕荣(1959

* 本文写作得到了教育部优秀青年教师资助计划项目“家族制度对我国非国有企业治理结构的影响”以及广东省自然科学基金(项目编号 011180)的支持，特此表示感谢。

① 苏琦，男，广东湛江人，中山大学管理学院副教授，中山大学中德公司治理研究中心秘书长。

② 李新春，男，安徽桐城人，中山大学管理学院教授、博士生导师。

年从香港移民英国)的荣业行超级市场、陈克威与陈克光(1975年从老挝移民法国)的陈氏兄弟公司。北美知名的华人家族企业并不多,曾在《财富》杂志500家企业中排行第146位的王安公司由于经营不善,在1992年申请破产。中国大陆的代表性家族企业,如刘永好家族的新希望集团、唐氏家族的新疆德隆、朱氏家族的太太药业等,历史最长的不过只有短暂的20多年。以上事实似乎可以应验中国家族企业^①逃不过“三代消亡”(即“一代创业、二代守业、三代衰亡”)的诅咒。不过,用“富不过三代”定式化中国家族企业不免有失偏颇,其实,世界上大多数不同类型的企业都在其创立后的20年内倒闭。根据《家族企业》杂志,只有不到30%的家族企业能进入第二代,不到10%能进入第三代,而进入第四代的只有大约4%;但是,许多存活下来的家族企业因为其规模小、没有上市交易、远离都市且始终掌握在家族手中,具有比一般非家族企业更强的生命力。上述中国家族企业大多处在第二、三代,其短暂的历史应归咎于家族企业自身还是外部因素应当成为一个受关注的学术问题。

过去的文献一般将中国家族企业的“三代消亡”视为当然定律,并没有对其原因进行较深入地探讨,而只是在某一方面或某几个方面进行相关的论述。例如,李新春(1998)指出建立在血亲关系上的低信任度社会造成家族企业成长的困境。张长立与崔绪治(2003)提到文化的失败是促使许多家族企业失败的主要因素。申向明与盖志毅(2003)将家族企业发展桎梏归结为其用人、融资与剩余分配的封闭性。马丽波(2002)认为家族企业的家长集权制、家族内部的人际关系等会导致企业消亡。曹详涛(2002)言及家族化管理有利于创业阶段,但不利于发展阶段。李欲晓(2003)试图解释为什么世界500强企业中沒有中国家族企业的身影,将其归结为中国的家族企业任人唯亲、产权模糊与排斥人才。麦吉-艾根(Magee-Egan, 1991)论述了所有权承接不当会促使家族企业倒闭,这一观点在年(Nam, 2001)中也得到反映。敦腓与沃荏(Dunfee and Warren, 2001)分析了关系以损害大部分人或企业的利益为代价而对少数人或企业有利,在某种程度上暗示了大多数中国家族企业生命周期短暂的原因。

本文认为中国家族企业生命周期短暂既有家族企业内部的原因,也有企业外部的原因。前者主要指家族企业的内部治理;后者主要指社会、经济与道德环境。内部治理包括一般意义上的企业(公司)治理(enterprises/corporate governance)以及家族企业所特有的关系治理(relational governance)。关系治理涉及家族成员关系、家族成员与家族企业的关系与企业文化。社会、经济与道德环境是家族企业无时无刻所必须面对的。与其他类型企业一样,家族企业的内部治理是否有效很大程度上决定家族企业的经营稳健性。文章的主要结论包括:受内因制约,家族企业对于外部环境发生的变化反应弹性过大或过小都容易对企业的延续产

^① 除非特别说明,文中的“中国家族企业”指的是中国的家族企业以及海外华人家族企业。

生负面影响；外部因素有时也能对中国家族企业存续起决定性作用；中国家族企业在保持企业性质不变的前提下，需要在一定程度上按照现代公司治理的模式改进其内部治理结构。我们还提出了适合经验检验中国家族企业可持续性的理论模型。下面第一、二部分论述影响中国家族企业生命周期的内因与外因；第三部分是讨论；第四部分是结论与研究展望。

一、中国家族企业生命周期短暂的内因

德国历史学派先驱之一弗利德里希·李斯特（Friedrich List）在其代表作《政治经济学的国民系统》（*The National System of Political Economy*, 1909）中描述了初始条件相同的两个家庭，在两位父亲〔年储蓄额 1000 塔勒（Thaler）^①，各有五个儿子〕的分别带领下，一个家族逐渐没落，另一个家族却逐渐兴旺的例子。原因是前者的储蓄只是用来赚取利息，他的五个儿子从事的是和他同样的艰苦劳动；后者将储蓄用来培养他的其中两个儿子，使他们成为智慧型的土地所有者，还使另外三个儿子学会各自喜欢的其他职业技能。前者家庭在其去世之时也许比后者的家庭在交换价值上更加富有，但是在生产力的积累上却开始落后了。前者的地产随后被分为五块，并延续过去的耕作方式；后者的地产分为两块（另外三个儿子已经拥有了自己的生存能力），由于耕作方式得到改进，因此带来比以往更大的总产量。随着代际更迭，后者家族的财富积聚一代胜过一代，而前者家族的愚昧与贫穷因土地份额的稀释愈加恶化。李斯特当然并不是在阐述一部家族演变史^②，但出乎他本人意料之外的是，这本身涉及到家族（企业）治理与家族（企业）兴衰的相关性。

1. 企业治理

家族企业的内部治理包含通常所讲的企业（公司）治理与关系治理。主流管理与组织理论将企业治理归为契约化治理，突出理性思维在治理中的重要地位〔见牟斯塔卡里奥（Mustakallio, 2002）〕。家族企业的企业治理与现代企业的公司治理同属契约化治理，但两者间也存在显著差异：简单说来就是前者的所有权与管理控制权（“两权”）集中于单一家族；后者强调企业所有权与管理权分离，代表的是一种新的生产关系。一些国家的公司治理原则或法规清晰地建议非上市公司（其中大部分都是家族企业）采取或尊重适用于上市公司的公司治理模式，明确了对现代公司治理结构的偏好〔例如，韩国与德国的公司治理法则（分别为

① 15~19 世纪流通的一种德国银币。

② 李斯特用这个例子来说明生产力理论（theory of productive powers）与亚当·斯密的价值理论（theory of values）的区别，认为斯密的价值理论仅局限于创造物质价值的人类行为，而没有对“维持法治、培养与促进学习指导、宗教、科学与艺术”的脑力劳动付诸足够的重视。

Code of Best Practice for Corporate Governance, 1999; *Deutscher Corporate Governance Kodex*, 2002)]。欧洲经济合作与开发组织 (OECD) 甚至希望有关各国及企业界能熟知其制定的公司治理原则 (*OECD Principles of Corporate Governance*, 1999), 借此推动透明度、法治, 以及国际社会对构成好的公司治理框架的要素的共识, 似乎要确立标准化的公司治理准则, 摒弃标准化以外的企业治理体系。

尽管家族企业治理不符合现代公司治理的定义, 但是家族企业在世界范围内是普遍存在的。例如, 许多以家族企业形式存在的中国私营企业 (包括海外华人企业) 构成了世界第四大经济实体, 仅次于北美、日本与欧洲 [见曾 (Tsang, 2002)]; 美国 90%~95% 的企业由家族拥有或控制 [见麦坎等 (McCann, Leon-Guerrero and Haley, 2001)], 60% 的国内生产总值是由家族控制的企业创造的 [见麦克诺非等 (McConaughy, Matthews and Fialko, 2001)]。这表明, 不管是在发展中国家还是在发达国家, 家族企业治理方式仍然对企业具有强大的吸引力。换句话说, 家族企业的治理结构相对于非家族企业具有一定的优势。不幸的是, 家族企业的优势本身也可能是缺陷。从企业治理的角度来看, 代理成本减少与所有权高度集中就是这样的利弊统一体。

(1) 代理成本减少

代理理论认为家族企业的两权重叠撮合了所有权人与管理层的利益, 避免了两权分离所遇到的监督、激励补偿、剩余控制权 (residual control rights) 流失等交易成本。因为所有权人与管理层是同一个家族的成员, 所有权人不需要像监督外来经理人那样去监督由家庭成员构成的管理层; 也不需要正式或非正式的合同中设计激励条款 (或专门设计激励合同), 进而可以有效避免剩余控制权在所有权人与管理层间分配的风险。但有学者提出, 家族成员间的利他主义使得家族企业仍然存在代理成本 [舒尔茨等 (Schulze, Lubatkin and Dino, 2003)], 我们会在下面予以详述。

(2) 所有权高度集中

所有权适当集中与对投资者权益的法律保护相结合是好的公司治理的关键要素 [许莱弗与威什尼 (Shleifer and Vishny, 1997)]。所有权集中可以使大投资者增加对管理层监督的力度及谈判的筹码。但是所有权集中容易导致大投资者对企业剩余控制权的滥用, 如对小投资者、经理及一般员工等的应得收入或劳动进行剥削。所有权高度集中的中国家族企业 (特别是未上市交易的) 在这一点上表现尤为突出。众多中国大陆的家族企业聘用的员工合同权益得不到切实保障, 或者从事超长时间、高危险度的工作; 企业非法使用童工、非法拖欠工资、对员工实施非人道待遇等现象并不少见。家族企业的剥削必然会伤害企业雇员的工作积极性, 员工对企业的人力资本投入必然会减少, 社会对家族企业的偏见或歧视必然就难免。

大多数中国家族企业的创建者既是所有者，又是管理者，同时也是生产、销售的直接参与者。在企业的创业阶段，管理层的扁平化可以使企业内部信息传递畅通，有利于企业对市场变化作出及时反应。在企业成长阶段，专业知识、管理技能、实干加巧干越发变得重要；因循守旧、缺乏创新、不具备精益求精的企业家精神都会使“创业容易守业难”变成现实。这也正是李斯特所述的两个家族中的一个没落的根本原因。因此，家族企业的壮大，除了家族成员自身知识水平需要提高以外，在管理层（或董事会）中引进外部人（outsider），如职业经理人（或独立董事）是不可避免的。使外部人的利益不与家族企业的利益发生冲突，订立激励合同是家族企业的通常做法之一。但是激励合同并不是在任何情况下都能够增加企业的绩效。当外部人的补偿与企业绩效存在高敏感度时，补偿风险的增加会对企业产生负面作用 [米什拉等（Mishra, McConaughy and Gobeli, 2000）]，因为外部人宁愿放弃高额补偿，也不愿为企业去冒风险。

外部人的引入原本是为了解决企业发展的智库“瓶颈”，但是外部人在许多中国家族企业，尤其是那些在中国上市的家族企业中，并不能充分发挥应有的作用。以外部（独立）董事为例，中国的《中华人民共和国公司法》（1994年7月1日生效）以及上海、深圳证券交易所股票上市规则对上市公司的董事会组成中是否设置外部董事没有明确规定，这与当今主要市场经济国家的做法有明显的区别^①。加之社会及企业对外部董事的认识存在偏差——将企业中不持股的董事称为“外部”或“独立”董事（现实中这些“外部”董事往往是企业的高层雇员，以董事身份参与董事会决策）。因此，家族企业的董事会中几乎不拥有在学术上严格特征化的外部董事（与企业不存在任何利益冲突）。即便是拥有，董事会中只占少数的独立董事并不足以使董事会具有相对独立性，如新希望、太太药业的董事会成员都是9个，独立董事各占3人；东方集团董事会成员6人，外部董事2人；广东榕泰董事会成员11人，外部董事4人，等等。家族企业内本应拥有的外部董事的权责实际被削弱，其职能交由监事会（《公司法》规定股份有限公司及规模较大的有限责任公司需设立监事会）完成，而监事会是不能决定管理层的任命、罢免、补偿的。与德国上市公司中的监管董事会（Der Aufsichtsrat），或者英美等国上市公司中董事会下设的主要由外部董事构成的任命、审计、补偿委员会相比，在中国上市的家族企业设置外部董事只是流于形式的一种做法。

近乎苛刻的财务管理也会给中国家族企业带来了利弊兼有的后果。开源节流固然对融资渠道有限的家族企业至关重要，但如果企业的财务部门对经理人员和其他雇员的开支状况管理过严，有可能导致企业雇员的怠工情绪（见许莱弗与威什尼，1997）。

2. 关系治理

^① 例如，纽约证券交易所公司治理规则（NYSE Corporate Governance Rules）规定在该交易所上市的公司的董事会独立董事必须占大多数席位。

关系治理是家族企业内部治理的一个独特的维度，与更为正式的企业治理相互补〔见牟斯塔卡里奥等（Mustakallio, Autio and Zahra, 2002）〕。关系治理主要处理家族成员关系、家族成员与家族企业的关系以及企业文化等情感性问题，这些因素也能够直接影响家族企业的生存与发展。

（1）家族成员关系

家族成员是靠血缘、婚姻或领养关系联结在一起的，成员之间的关系是融洽还是紧张会给家族和企业带来不同的结果。显然，前者有利于家族企业的健康发展，后者会压抑家族和企业的成长。上面提到的代理理论预测家族企业治理不存在代理成本是基于家族成员“同心同德”的基本假设。家族成员因为受教育、思维、行为方式的不同实际上是不同质的，代理理论关于家族企业所有权人与管理层利益一致的命题在现实中不可能一般化。

查米与富仑坎普（Chami and Fullenkamp, 1997）指出家族收入（以礼物、遗产等形式）的转移也许会对后代以及市场带来正的或者负的外部效应，市场反过来也会通过改变均衡价格以及劳动力需求量影响到家族的福利。一方面，如果家族收入转移状态依存于其子女行为，则收入转移能够增进后者的工作努力程度，从而引致市场的效率与产量上升。另一方面，如果家族收入转移是纯粹为子女的福利着想，即利他的，其子女的在企业中劳动就有可能缩减；相应地，企业会采取对策（如实施绩效工资、增加解雇率），增加员工的补偿风险度，将风险转移到风险规避的员工（乃至其家族）身上，市场效率因风险上升而递减。这说明市场机制同样在家族的商业行为上发生作用，即奖励价值创造与高效率、惩罚价值流失与低效率。查米与富仑坎普（1997）包含家族中存在类似于委托代理关系的概念，只是没有明确表达出来。舒尔茨等（2003）则明确提出利他主义使家族企业中产生代理问题：长辈的照顾与慷慨会使后代“搭便车”、推诿责任以及保持对长辈的依赖。

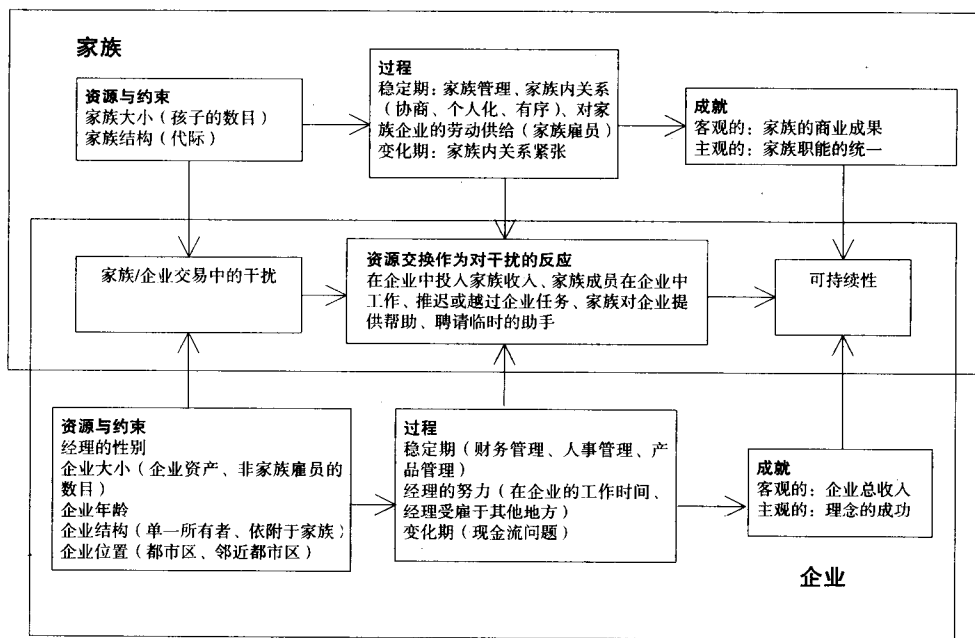
查米与富仑坎普（1997）及舒尔茨等（2003）叙述了即使是最核心的家族成员关系（直系亲属中的父母与子女关系）也不能保证利益的完全一致，更不要说延伸了的家族成员关系以及所谓的“泛家族”（pan-family）成员关系（如家族成员与非家族雇员的关系）。基于这样的考虑，家族成员的血缘、亲戚或结拜关系即使在家族内部也难以维系相互之间的信任^①，而建立在家族成员间不完全信任基础上的关系契约必然是不完全的。家族成员间不完全的关系契约又往往视家族成员关系的价值高于交易带来的经济价值〔见戈沫兹—沫吉尔与努涅兹—尼科（Gomez-Mejia and Nuñez-Nickel, 2001）〕，因此，企业在经营过程中就必然会产生非理性结果，这为企业的生存与发展埋下了危机的伏笔。

^① 确切地说，家族成员间的信任是一种“私人信任”，与“社会信任”并不完全相同（见李新春，2002）。前者是“情感性信任”，后者是“计算性信任”（calculative trust）（见戈沫兹—沫吉尔与努涅兹—尼科，2001）。

（2）家族成员与家族企业的关系

家族成员对家族企业的影响是显著的。所谓“家和万事兴”、“和气生财”，中国家族企业因家族成员不团结、内部利益纷争破败的例子不胜枚举。奥申等 [(Olson, Zuiker, Danes, Stafford, Heck and Duncan, 2003)] 作了一个估计，一个家族企业减少 4%^① 的家族紧张度会增加 0.04% 或 400 美元的年收入。按照这样的换算比率，如果一国中的每个家族企业都能因家族矛盾递减而增加企业收入，那么该国的国民收入就会有非常可观的增长。

当然，家族企业对家族成员具有凝聚力，家族成员对家族企业的奉献精神因而较强。例如，家族成员不过于计较个人回报：家族成员充当经理要比非家族成员充当经理要求的补偿少（麦克诺非，2000）。家族成员可以减少个人的休息时间、贡献自己的财力、物力，在企业经营发生波动的时候，与企业共渡难关。这一点可以从图 1 给出的家族企业可持续（SFB）模型（见奥申等，2003）反映出来。



出处：奥申等（2003）（略作改动）

图 1 家族企业可持续模型

图 1 显示，家族企业的可持续性是企业成就与家族成就的函数；两者都划分

① 疑为 1%——作者注。