

工程学术出版资助项目

重点课题成果



民营家族企业制度变革研究

Chinese Private Family Enterprise
Institution Reform Research

— 沈志渔 刘兴国 / 著 —



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/社/会/科/学/院/重/点/课/题/成/果



民营家族企业制度变革研究

Chinese Private Family Enterprise Institution
Reform Research

沈志渔 刘兴国 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

民营家族企业制度变革研究/沈志渔, 刘兴国著.
—北京: 经济管理出版社, 2012.5

ISBN 978-7-5096-1845-5

I. ①民… II. ①沈… ②刘… III. ①家族—民
营企业—企业制度—经济体制改革—研究—中国
IV. ①F279.242

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 049262 号

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 11 层

电话: (010) 51915602

邮编: 100038

印刷: 三河市延风印装厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 陈 力

责任编辑: 陈 力 李晓亮

责任印制: 杨国强

责任校对: 陈 颖

720mm×1000mm/16

12.75 印张 201 千字

2012 年 6 月第 1 版

2012 年 6 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1845-5

·**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

目 录

1 概论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究的意义	2
1.3 主要概念界定	4
2 相关文献综述	9
2.1 企业制度变革研究综述	9
2.2 家族企业研究综述	14
2.3 家族企业制度变革研究综述	27
2.4 本章小结	35
3 家族企业制度变革的一般性分析	37
3.1 企业制度变革的影响因素分析	37
3.2 家族企业的组织演进路径	46
3.3 企业制度变革的基本模型	51
3.4 本章小结	55
4 外国家族企业制度变革的经验研究	57
4.1 美国家族企业的制度变革	57
4.2 日本家族企业的制度变革	61



4.3	欧美家族企业管理与制度创新	65
4.4	国外家族企业的继承特点	68
4.5	国外家族企业的专业化管理模式	71
4.6	外国家族企业制度变革的成功经验	72
4.7	本章小结	75
5	我国民营家族企业发展与企业制度现状研究	77
5.1	我国民营家族企业的产生与发展	77
5.2	我国民营家族企业发展过程中存在的主要问题	82
5.3	我国民营家族企业生命周期阶段及其影响因素	89
5.4	我国民营家族企业制度的现状	92
5.5	现阶段我国民营家族企业制度变革的迫切性	94
5.6	本章小结	96
6	我国民营家族企业制度变革内容研究	99
6.1	我国民营家族企业制度变革的目标	99
6.2	我国民营家族企业的产权结构变革	103
6.3	我国家族企业职业经理人的引入	111
6.4	我国民营家族企业的内部治理结构	122
6.5	我国民营家族企业制度变革中的问题分析	127
6.6	本章小结	128
7	我国政府在民营家族企业制度变革中的 作用研究	131
7.1	政府经济职能中包含了推动民营家族企业制度 变革的责任	131
7.2	民营家族企业的先天局限性需要政府积极发挥 作用	132

7.3 我国政府在民营家族企业制度变革中的主要作用	136
7.4 本章小结	142
8 我国民营家族企业制度变革案例研究	143
8.1 江苏大宏集团概况	143
8.2 江苏大宏集团的发展历程	148
8.3 江苏大宏集团的制度变革	153
8.4 江苏大宏集团制度变革的成功经验	159
8.5 江苏大宏集团制度变革中存在的主要问题	164
8.6 本章小结	166
9 结论与建议	169
9.1 主要研究内容与结论	169
9.2 促进我国民营家族企业制度变革的建议	175
9.3 研究的不足与展望	180
参考文献	183
后 记	195

1 概论

1.1 研究背景

改革开放以来，我国民营家族企业成长环境不断优化，企业规模快速扩张，经营效益持续增长。经过 30 多年的健康成长，我国民营家族企业在国民经济体系中的地位显著上升，已经发展成为我国国民经济的一支重要力量。据统计，我国 GDP 总量中民营经济已经占到 66%，民营经济税收贡献率为 71%，全社会投资中民营经济占 45%，全社会就业人口中民营经济占 90%，解决了社会新增的非农就业人员的 80% 以上，拥有全国 66% 的专利、74% 的技术创新以及 82% 的新产品开发。中华民营企业联合会会长保育钧称，在现有的超过 810 万户民营企业中，98% 是家族企业。^① 显然，民营经济对我国国民经济的贡献，事实上基本来自我国民营家族企业。

尽管我国民营家族企业的经济地位在提高，对我国经济和社会的贡献在增加，但我国民营家族企业的管理水平却并没有取得

^① 中华民营企业联合会会长保育钧在 2010 年搜狐企业家论坛上称，在中国超过 810 万家民营企业中，真正属于股份有限公司和合伙企业的不到 2%，其他 98% 都是独资企业和有限责任公司，也就是民营家族企业。



与经济地位相对应的提升。总体上看，我国民营家族企业的管理水平依然停留在 20 世纪末的传统经验管理阶段；企业基础管理十分薄弱，现代管理理念严重缺失。在民营家族企业组织机构集团化和业务领域多元化的作用下，民营家族企业的管理越来越复杂，原来创业期的管理模式已经越来越不能适应企业的发展。民营家族企业自身成长对企业管理所提出的挑战，使得我们有必要去更多地关注和研究我国民营家族企业的管理提升问题，而其中一个非常关键的问题，就是我国民营家族企业的制度变革。

1.2 研究的意义

1.2.1 为民营家族企业顺利完成制度变革提供指导

当前我国民营家族企业已经发展到需要整体进行企业制度变革的阶段，一些先知先觉的优秀民营企业已经领导企业在制度变革的道路上进行了积极探索，取得了显著的制度变革成果，在民营家族企业内部初步建立了现代企业制度。但总体上看，我国民营家族企业的制度变革过程进行得并不顺利，大量民营家族企业在制度变革过程中走了很多弯路。加强对民营家族企业制度变革的研究，总结成功企业的优秀经验，寻找民营家族企业制度变革的科学道路，可以为我国民营家族企业整体的制度变革提供科学引导，进一步推动我国民营家族企业顺利完成企业制度变革。

1.2.2 为推动民营家族企业二次创业做出积极贡献

二次创业是已经完成了原始积累、有了一定规模的民营企业向更高层次的过渡。民营企业从一次创业进入二次创业的关键是



要解决二次创业的内在推动力和再次激活管理机制。民营企业二次创业在于利益和权力的分配，企业要通过组织结构的调整与变革，使创业者将足够的权力移交给新的创业者。二次创业主要要解决三个问题：集权与分权管理模式的选择；管理者队伍的培育和建设；企业内部管理制度的建立与创新。民营家族企业的二次创业既是企业持续发展的需要，也是家族企业推进企业制度变革的具体实施。因此，加强民营家族企业制度变革研究，也将对进一步推动我国民营家族企业的二次创业做出积极贡献。

1.2.3 为完善民营家族企业理论研究做出积极贡献

目前企业理论研究已经有了成熟的体系，对家族企业的研究也有了较深入的分析。但总体来看，家族企业的研究主要还是停留在家族企业的一般管制、企业内部关系分析、家族企业合法性层面，对家族企业的制度变革虽然也有一些研究，但研究一方面缺乏系统性，另一方面也缺乏对个案的深入剖析。理论界尚需对我国民营家族企业的制度变革问题进行更为深入与具体的研究，在全面总结我国民营家族企业制度变革运行现状的基础上，总结成功经验与失败教训，进一步探索我国民营家族企业制度变革的新理论、新实践，为丰富我国民营家族企业理论研究做出积极贡献。

1.2.4 为政府制定民营经济政策提供参考

新时期民营经济的发展及其对经济的贡献实践表明：民营经济已成为当前中国经济发展的一支重要力量，民营经济已经成为我国社会主义市场经济的重要组成部分，但民营企业本身的局限性决定了其在市场竞争中必然处于弱势地位，促进民营企业的健康发展离不开政府政策的扶持。政府除了继续出台完善民营企业公平的竞争环境、有效降低民营企业税费负担、进一步鼓励民营企业进行技术创新的政策外，还必须制定有关政策，推动与规范



我国民营家族企业的制度变革。加强对我国民营家族企业制度变革的研究，明确政府在民营家族企业制度变革中的作用，提出政府参与民营家族企业制度变革的科学建议，对帮助政府制定相关政策具有重要意义。

1.3 主要概念界定

1.3.1 企业制度

企业制度是指在一定的历史条件下所形成的企业经济关系，是维系企业作为独立组织存在的各种社会关系的总和，是关于企业组织、运营、管理等一系列行为的规范和模式的总称。企业制度体系是企业全体员工在企业生产经营活动中须共同遵守的规定和准则的总称，其表现形式或组成包括法律与政策、企业组织结构（部门划分及职责分工）、岗位工作说明，专业管理制度、工作流程、管理表单等各类规范文件。

企业制度通常而言包括以下六个方面：①企业的契约制度，即当事者之间的共同意愿，如公司章程等；②企业产权制度，规定产权所有者对企业的约束力以及产权的责权利，以规定企业的产权结构和产权变动，它构筑成企业运行的基础平台；③企业的智力结构，主要界定出资人与经营者的关系，也是界定货币资本和人力资本之间的关系，其核心是确定对人力资本的激励和约束方式，保证企业的稳定运行；④企业组织机构，也就是确定企业制度的实体形式；⑤企业的管理制度，主要应解决管理模式选择、管理轴心选择、管理目标选择、管理体制选择、管理手段选择等问题，这些制度往往非常具体，是企业日常经营的重要保障；⑥企业的



人格化制度，指人在企业中地位、相互关系的界定，包括企业家、管理者与企业的关系，人际关系制度化、人际关系目标化、人际关系契约化、人际关系人性化等。

企业制度对企业的长远、有序发展起着不可或缺的作用，不管企业规模的大小，都拥有各自的企业制度。企业的发展一刻也离不开企业制度的建设；企业制度及其相应实施效果，决定了企业发展成效。具体而言，企业制度的作用主要表现在以下几个方面：企业制度是企业赖以生存的体制基础；企业制度是企业及其构成机构的行为准则；企业制度是企业员工的行为准则；企业制度是对企业功能的规定，是企业的活力之源；企业制度是企业有序化运行的体制框架；企业制度是企业经营活动的体制保证。

1.3.2 现代企业制度

建立现代企业制度是企业改革的核心。现代企业制度是指建立在现代生产关系的基础上，以完善的企业法人制度为基础，以有限责任制度为保证，以公司企业为主要形式，以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为要求的各种规定、规则和行动规程的统称。其主要内容包括：企业法人制度、企业自负盈亏制度、出资者有限责任制度、科学的领导体制与组织管理制度。具体层面上，现代企业制度大体可包括以下内容：①企业资产具有明确的实物边界和价值边界，具有确定的政府机构代表国家行使所有者职能，切实承担起相应的出资者责任；②企业通常实行公司制度，即有限责任公司和股份有限公司制度，按照《公司法》的要求，形成由股东代表大会、董事会、监事会和高级经理人员组成的相互依赖又相互制衡的公司治理结构，并有效运转；③企业以生产经营为主要职能，有明确的盈利目标，各级管理人员和一般职工按经营业绩和劳动贡献获取收益，住房分配、养老、医疗及其他福利事业由市场、社会或政府机构承担；④企业具有合理的



组织结构,在生产、供销、财务、研究开发、质量控制、劳动人事等方面形成了行之有效的企业内部管理制度和机制;⑤企业有着刚性的预算约束和合理的财务结构,可以通过收购、兼并、联合等方式谋求企业的扩展,经营不善难以为继时,可通过破产、被兼并等方式寻求资产和其他生产要素的再配置。

从企业制度演变的过程看,现代企业制度是指适应现代化大生产和市场经济体制要求的一种企业制度,也是具有中国特色的一种企业制度。从总体上看,现代企业制度是产权关系明晰的企业制度,是法人权责健全的企业制度,是承担有限责任的企业制度,是政企职责分开的企业制度,是一种组织管理科学的企业制度。十四届三中全会把现代企业制度的基本特征概括为“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”十六个字;1999年9月,党的十五届四中全会再次强调要建立和完善现代企业制度,并重申了对现代企业制度基本特征“十六字”的总体要求。

1.3.3 企业制度与制度变革

企业制度又称企业体制,是企业的组织结构、经营方式、管理体系(包括决策体制)、分配方式等方面的统称,它是经济体制的重要组成部分和微观基础。使不同企业制度区别开的主要因素,是企业资产的所有权、控制权、经营决策权、组织管理权等在企业的所有者与经营者之间的不同安排。企业制度与社会意识形态、社会经济发展水平等因素存在密切关系,并随着这些变量的改变而演变。总体上看,企业制度的演变过程,实际上是企业的所有权逐步独立化和精确化的过程。企业制度变革是一个渐进式的过程,同时在空间上,各种企业制度也是并存的。各国经济发展水平和法律规定不同,其企业制度的变迁轨迹及其所有者和经营者之间的权力安排也不同。

纵观发达市场经济国家的企业制度变迁历史,企业制度大抵



经历了如下几个阶段：

第一阶段：在资本主义经济中，最早的企业制度是以企业资产所有者即企业的出资者同时掌握企业资产的所有权、企业资产的控制权、企业经营决策权和企业经济活动的组织管理权为特征的。企业资产的所有者与企业的经营者是一体化的，有关企业制度的各项权力作为企业资产所有者的权力也是一体化的。这种企业制度被称为企业资产所有者控制型的企业制度。

第二阶段：随着资本主义产业革命的完成，机器生产取代了手工劳动。这一方面使企业的生产规模日益扩大，另一方面使企业的生产过程的连续性日益加强。在这种情况下，企业资产的所有者不得不雇用一些专门的企管人员，代替其行使企业经济活动的组织管理职能。这意味着有关企业的权力安排上产生了变化，即企业资产的所有者这时只掌握企业资产的所有权、企业资产的控制权和企业的经营决策权，企业经济活动的组织管理权已从企业资产所有者的权力中分离出来。这时的企业制度形式是企业资产的所有权、企业资产的控制权与企业经营决策权“三权合一”，企业资产所有者的权力与企业经济活动的组织管理权相分离的非典型的早期企业制度形式。

第三阶段：19世纪后期，一方面随着生产的集中，企业的规模进一步扩大；另一方面，市场竞争日趋激烈，企业的风险日益扩大。在这种情况下，企业资产的所有者为了分散风险，逐步选择了多样化经营战略。多样化经营战略使企业资产所有者的精力与能力都感到不足，他们不得不聘请一些具有各方面经营活动专门知识的经理人员，委托他们代替企业资产的所有者进行不同方面的经济活动的经营决策。而他们自己则主要控制企业资产和对企业总体发展的大政方针做出决策。这时企业权力安排的最突出特征，是企业经营权的分化和企业经营决策主体的二元化。虽然这时从企业资产所有者的权力来看，仍保持着企业资产所有权、



企业资产控制权和企业经营决策权“三权合一”的基本框架，但这时企业资产所有者所掌握的企业经营决策权已经不完整了，一部分企业经营决策权，已经委托给了同样不属于企业资产所有者范畴的企业经理人员。这种由企业的资产所有者和企业经理人员分享企业经营决策权的企业制度形式，被称为“经营决策主体二元化”的企业制度形式。

第四阶段：起始于 19 世纪末 20 世纪初，完成于 20 世纪 30~60 年代的现代法人企业制度，完成了资本主义企业制度形式根本性转变。在这种企业制度下，包括企业总体的经营性决策权和企业资产控制权在内的企业控制权，逐步从企业资产所有者手中，转移到企业的经理人员手中。企业控制权在企业资产所有者和企业经营者之间的这种重新安排，被称为“经理革命”。这种由企业的经理人员实际控制的企业，被称为非企业资产所有者控制型企业。

2 相关文献综述

文献回顾是进一步开展研究的基础。目前国内外学者，已经先后围绕企业制度、家族企业与家族企业制度变革这三个主题，开展了比较全面的研究，发表了大量的研究成果。本章将以企业制度、家族企业与家族企业制度变革作为关键词，分别对相关领域所发表的国内外研究成果进行比较全面系统的回顾，以大致把握相关领域的主要学术观点与学术研究的发展脉络。

2.1 企业制度变革研究综述

企业的制度变革不是一件容易的事情。其变革必须从企业的现实情况出发，企业内部的管理现状及配套改革、企业本身的设备装备、企业的人员素质等，都是必须考虑的内部条件。在进行变革时，应结合自身情况，从企业的长远发展前景着手，进行各方面的配套改革。

刘建军（2008）对美国、日本、德国的企业制度进行了比较。刘建军指出，美国企业制度主要表现为公司制度，机构投资者是公司的主要持股者。从融资方式看，美国公司以直接融资为主。从内部治理结构看，美国公司内部主要有股东大会、董事会、日常业务的最高责任者即公司总经理，三者依据一定的法律关系组



成。日本企业制度的基本特征是：法人相互持股的企业制度，以银行直接持股为基础的主银行体制。日本公司内部的组织结构包括股东大会、董事会与日常业务的最高责任者，形式上类似于美国公司，但实行颇具特色的诸种激励制度。德国企业从其数量上看，以个体独资企业及合伙企业为多，但从其所起作用及地位来看，则以股份制企业为主。德国公司一般比较重视外部融资，其中银行借款占整个外部融资的 90% 以上。德国公司在组织管理机构上，一般设有股东大会、监事会和董事会三个机构；职工参与决定制度是德国企业的一个突出特征，也是在公司治理结构上德国公司与其他国家公司的主要区别。

谢洪波（2005）研究了政府领导与企业制度变革的关系，研究指出，我国坚持以生产资料公有制为基础的社会主义制度，必然强调政府的领导性作用。我国企业制度发生过若干次变革，每一次变革都离不开政府的有力领导。我国现行的企业制度既继承了新中国成立以来我国社会主义企业制度的精华，又在具体形式上根本不同于旧的计划经济体制下的企业制度和西方企业制度，而这样的企业制度正在指引着我国国有企业和民营企业健康发展，并取得了巨大的成就。因此，我们应该旗帜鲜明地坚持我国企业管理体制的社会主义本质不动摇，在综合平衡中稳步改变我国现行企业制度，在政府的统筹安排下，建立适合我国国情以及能确保国家稳定持续快速发展的现代企业制度。

陈真、谢蕴秋（2005）研究社会主义市场经济条件下的企业制度变革，研究认为，就传统国营企业制度本身而言，它实际上是通过政府代替企业进行微观决策，来达到贯彻宏观经济目标和控制企业经济活动双重目的的一种企业制度。我国的国有大中型企业的制度变革，正是在我国市场经济体制条件下提出的，为了使国有企业顺应市场经济体制的需要，国有企业必须对传统的企业制度进行一次大的革命，这就是国有企业必须建立现代企业模



式的一套完整的企业制度。研究指出，现代企业制度的建立是对国有大中型企业而言的，而对国有企业来讲，“改革最主要的和最恰当的目标，只能是有限责任公司和股份公司”，“公司制是企业组织形式演变的较高级阶段，是现代市场经济中最为重要的企业组织形式”。

管淑珍（2003）指出，我国现行的企业法与国际性的公司法相比在企业性质、企业资产、企业治理等方面都存在一定的差距；我国国有企业制度改革迫切要求构建新的国企法理念，主要包括国有企业法的自治权利保障理念、人力资本所有权理念、特殊企业形态理念以及经济责任制理念等现代国企法理念，以适应我国国有企业制度改革及社会主义市场经济的需要。徐丽萍（2005）研究了国有企业制度变迁过程中的路径依赖现象，认为国有企业在公司治理结构、政府管理、企业经营中存在路径依赖，必须明确国有企业的定位与职能，打破国有企业制度变革过程中的路径依赖，才能使国有企业制度变革沿着正确的路径发展。周官强（2007）研究了国有企业改革与构建现代企业制度问题，认为规范国有企业改制中出现的的问题是构建现代企业制度的重中之重；研究指出，国有企业改制实现股权多元化，必须从国有经济内部实行独资多股的股权多元化和在全社会范围内实行混合所有的股权多元化两个层面上实现。

秦志华（2003）研究了企业制度变革过程中的博弈与均衡问题，研究指出，企业制度运行以利益相关者之间的共有理念为心理依托，这种共有理念体现在人们的博弈均衡之中，是人们行为选择的默认前提，其形成和发展具有不以个人意志为转移的客观规律；企业制度变革的任务，是通过企业利益相关者之间的博弈和信任，在适应和调整共有理念的基础上，塑造合理的企业控制权主体；企业制度演变过程也就是共有理念的更替过程，关键在于利益相关者之间信任关系的重塑；这一过程离不开理性博弈，