



丛书总顾问 常修泽

民营企业 管理实务 丛书

NON-GOVERNMENTAL
ENTERPRISES MANAGERIAL
PRACTICE SERIES

民 营 企 业
管 理 实 务
丛 书

民营企业公司治理

CORPORATE GOVERNANCE OF NON-GOVERNMENTAL ENTERPRISES

帮助民营企业建立制度规范，做出理性的决策

李 亚 著



机械工业出版社
China Machine Press

民 营 企 业

管 理 实 务

从 书

丛书总顾问 常修泽

民营企业公司治理

CORPORATE GOVERNANCE OF NON-GOVERNMENTAL ENTERPRISES

李 亚 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书结合我国民营企业发展的实际,探讨了民营企业公司治理的途径,重点剖析了民营企业的家族治理、人才治理和产权治理,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三大治理机制。本书还提供了大量民营企业公司治理案例,这些案例对民营企业优化治理机制具有一定的借鉴意义。

本书为民营企业企业家提供了理论帮助和指导,是民营企业企业家和管理学者的案头必备书籍。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

民营企业公司治理 / 李亚著. —北京: 机械工业出版社, 2006.1

(民营企业实务丛书)

ISBN 7-111-17446-1

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第111602号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 刘照地 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 18.75印张

定价: 35.00元

凡购本书,如有倒页、脱页、缺页,由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

李亚



南开大学经济研究所博士，南开大学国际商学院工商管理博士后，副教授。现

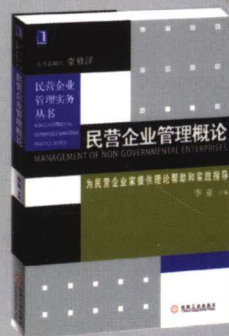
任南开大学公司治理研究中心民营企业研究室主任，并兼任多家民营企业长期管理顾问。

长期从事产权理论、创业管理和民营企业理论领域的研究工作，先后为多家民营、国有、三资企业集团完成大型咨询课题。

撰写、翻译数十部民营企业方面的学术著作，先后主持和参与国家及省部级研究课题十余项，发表多篇学术论文。



7-111-17807-6
定价: 32.00元



7-111-17881-5
定价: 38.00元



7-111-17942-0
定价: 38.00元



7-111-17446-1
定价: 35.00元

民营企业管理实务丛书以民营企业的最新实践进展为基础，将民营企业管理的总体设计、运作方略以及具体操作融为一体，针对民营企业管理实务中的核心问题，进行了体系化的前沿分析，并对主要运作难点给出了针对性的解决方案。

封面设计:周周設計
010-81125522

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com



本书相关研究得到了如下资助：

教育部哲学社会科学研究重大课题攻关项目“中国民营经济制度创新与发展问题研究”（项目批准号为03JZD0018）的资助。

南开大学科研启动项目“民营企业公司治理实证研究”的资助。

南开大学亚洲研究中心课题“中韩民营中小企业公司治理比较研究”的资助（The Research Project is Funded by Asia Research Center in Nankai University）。

天津市2005年度社科研究项目“民营企业公司治理框架与实证研究（TJ05-GL003）”的资助。

南开大学211工程的资助。

丛书序

摆在读者面前的这套“民营企业管理实务丛书”，是一套探讨民营企业管理与发展理论和实务的著作，是李亚博士及其合作者倾十年之力潜心研究民营企业问题的初步成果。作者邀请我担任这套丛书的总顾问，给我提供了一个研究民营企业管理和发展的机会。

20世纪80年代至21世纪初，中国经济的长期稳定增长为我国经济理论界提供了极为广阔的研究领域。中共十六大报告明确提出：“必须毫不动摇地支持、鼓励和引导非公有制经济的发展。”中共十六届三中全会指出：“允许非公有资本进入法律法规未禁入的基础设施、公用事业及其他行业和领域。”这给民营企业带来了“发展的春天”。李亚同志主持编写的这套丛书正是从中国经济发展中的骨干企业群体之一——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的经济实践。

1995年，李亚同志大学毕业后，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系统。这套丛书的出版就是一个明显的标志。

自1979年春天以来,中国开始进入历史性的变动之中,其中产权变革就是一个极其重要的内容。从20世纪80年代初期开始,我就开始关注并研究产权理论问题,经过十几年的研究,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。李亚同志曾参与了《中国企业产权界定》一书的撰写工作。我很高兴地看到,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《民营企业产权融合》和《民营企业公司治理》等,掩卷思之,使我颇感欣慰。

随着中国民营经济的兴起,民营企业的管理和发展越来越成为人们关注的焦点问题,同时在理论上也有诸多探讨之处。本套丛书在对我国经济实践中这一新的经济现象做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,对民营企业管理实务、公司治理、财务管理、产权融合等方面的一般运作规律进行了较全面的研究,并结合民营企业实务操作做了大量的企业案例分析。

与现有的同类著作相比,丛书有三个明显特点:

1. 针对性。这套丛书是为中国民营企业家“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,并对民营企业创新发展的运作机理和基本特征做出了比较深入的探讨。民营企业可以借鉴此书有选择地进行实践,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。丛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。丛书提供了大量翔实的有针对性的案例(并且几乎全部是本土民营企业的鲜活管理案例),既有创业

企业的成功经验，也有知名企业的失败教训，将生动的现实案例与管理学规律有机地结合起来，深入浅出地介绍了企业运作精髓，强调“学以致用”，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。**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也给出了较为明确的解决思路。**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. 系统性。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，使读者能了解到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。针对民营企业的战略决策问题、产业整合问题、企业集群问题、企业上市问题、家族文化问题、企业诚信问题、资源外取问题、跨国运营模式选择问题、人力资本问题、整合营销问题、家族治理问题、职业经理人问题、多元化经营问题等诸多热点问题和焦点问题，作者提出了较为前沿的理念和相应的对策措施。

整体来看，本套丛书强调实务操作，对民营企业发展的运作机制和操作要点作了较为深入的探讨，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，力求为其下一步发展提供重要的制度创新思路和相关对策建议，应该说，这些论述不乏新意，对民营企业管理运作能力的提升有一定的助益。

总之，李亚同志主持编写的这套丛书，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，切合中国实际，直面民营企业，体系设计先进实用（从管理到治理，从治理到融合，从融合到财务），有助于民营企业核心竞争力的打造，有助于民营企业管理层顺利渡过“管理拐点”，进而实现其管理体系的本土化。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。

本套丛书的出版，将对解决我国民营企业管理与发展中的矛盾、规范民营

VII

企业的具体运作、提高其核心竞争力具有重要的应用价值，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，我郑重地为这套丛书作序，希望李亚博士继续努力，进一步加强与民营企业的联系，为中国民营企业管理理论的发展提供不懈的智力支持。

常修泽^①

于北京世纪城

2005年7月5日

① 常修泽先生系著名经济学家，国家发展与改革委员会学术委员会委员、宏观经济研究院教授，博士生导师、清华大学中国企业研究中心特聘专家，并应邀担任香港政策研究所特邀顾问、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。

前言

民营企业的出现意味着我国企业结构的重大改变。它处于我国经济发展的前沿地位，对中国的经济增长发挥着重要作用。民营企业是在改革开放条件下产生的新生事物，它以其灵活的运行机制在中国经济发展和经济结构调整中发挥着越来越重要的作用，显示出旺盛的生命力。在改革开放的20多年里民营企业呈现出高速发展的态势，企业数量和经济效益均有较大幅度的增长（截至2002年底，全国民营企业共432.12万户^①）。同时，企业的规模化程度进一步提高。

20世纪80年代以来，随着中国改革开放的发展和深入，民营企业开始在中国兴起。在我国，民营企业具有很强的发展潜力和竞争能力。随着中国企业的发展，民营企业的公司治理问题越来越受到人们的重视。中国民营企业公司治理方面还存在多方面的问题，如治理机制不完善、企业战略不清晰、企业组织缺乏弹性、公司治理家族化等。未来的发展方向是实现公司治理的科学化和现代化，从粗放

① 张厚义等，中国私营企业发展报告（2003），北京：社会科学文献出版社，2004

型、家族式管理向内涵型科学治理模式转化。^①

从外部看,中国民营经济历经20年快速扩张,机制优势是其主要特色,但随着跨国公司的进入,其制度劣势开始显现。面对加入WTO后国际竞争者的进入,在相对封闭市场环境下成长起来的民营企业遭遇到新的竞争挑战,其中更为关键的是制度环境的巨大反差。如何从原有的相对于国企的机制灵活的优势,跃迁为适应现代市场竞争中的企业制度先进的优势,是新时期民营企业面临的最大挑战。实现灵活的机制与规范的制度的“双翼齐飞”是民营企业治理追求的迫切而现实的目标。

从内部看,在外部发展环境日益改善的今天,民营经济自身发展遇到诸多挑战,大批民营企业进入二次创业期,在从生存机制向发展机制转变的过程中,民营企业成长遇到了治理障碍。这与民营企业发展已进入产权约束新阶段有关,因而需要通过企业治理层面的研究找到其中的制度根源,并提出相应的改进对策。

但是由于民营企业公司治理的复杂性和结构变动较快,在理论上缺乏相应的研究,因此需要在理论上有所创新,以便揭示民营企业公司治理的深层问题。另一方面,在我国的主流管理理论中,也存在对民营企业公司治理研究重视不够的问题。

本书在对我国经济实践中民营企业公司治理这一新的经济现象做出深入分析的基础上,系统地提出了民营企业公司治理的基本分析框架,并对民营企业的公司治理问题进行较全面的研究,从而得出民营企业公司治理优化的基本方向。

我们认为,民营企业的公司治理障碍是影响民营企业发展的结构性内因。随着中国加入WTO,商业环境的动荡性和不确定性不断增强;中国民营企业参照系开始由国有企业向外国企业转变,使得原有经营机制灵活的优势被相对削弱。外部环境的变化及其对民营企业原有优势的冲击,使得中国民营企业公

① 本书将民营企业的治理称为公司治理,有的学者称为企业治理。由于在民营企业中占主流地位的组织形式是公司制,因此本书主要研究公司制民营企业的治理,兼顾其他形式(如个人独资企业),但仍沿用公司治理一词,可理解为广义的公司治理。

公司治理的科学决策功能的重要性日益凸显，如何通过公司治理的组织机制和制度安排更有效地保证决策科学是每一个民营企业必需迎接的挑战。然而，中国民营企业的公司治理具有一定的复杂性：产权与企业制度层面仍然存在问题；多种所有制的民营企业公司治理状况存在较大差别；在民营企业成长中，公司治理的演进性使每种所有制民营企业在不同的发展阶段表现出不同的公司治理特性。

本书写作思路和逻辑关系：企业不同的公司治理安排（包括内部治理、外部治理等）会导致不同的治理实践，并相应产生不同的治理绩效。我们认为，民营企业外部管理制度的健全，最终应基于企业内部治理机制的需要；而企业内部管理行为的改进，日益受制于企业治理机制的完善。

本书重点研究内容包括（见图0-1）：民营企业的治理模型、民营企业的家族治理、民营企业的治理机制、民营企业的公司治理与资本运营的关系、民营企业上市公司治理评估等。

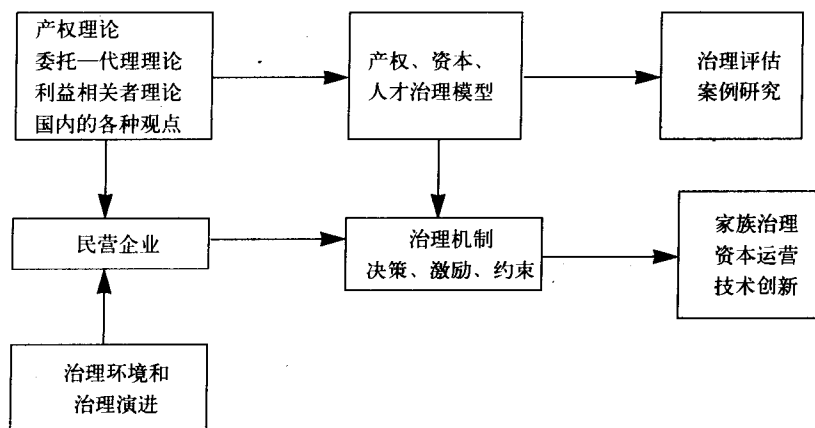


图0-1 本书基本结构

目 录

丛书序 (常修泽)

前 言

第一章 中国民营企业公司治理概述1

第一节 民营企业的范围与典型特征2

第二节 中国民营企业的发展历程与产权演进8

第三节 中国民营企业公司治理现状、问题及其
发展趋势14

案例1-1 金裕兴公司的公司治理34

案例1-2 新希望集团的控制机制37

案例1-3 家世界集团的董事会治理43

案例1-4 华帝的“两权分离”革命49

案例1-5 雅戈尔集团的公司治理52

第二章 民营企业公司治理的理论基础 和3要素模型55

第一节 理论基础56

第二节 国内关于民营企业公司治理的各种观点65

第三节 民营企业公司治理3要素模型77

案例2-1 正泰集团的治理变革93

案例2-2 亚信集团的制度化建设97

案例2-3 某控股公司的集团治理	100
案例2-4 爱多公司为什么会失败	104
案例2-5 大荣公司的产权纠纷	107

第三章 民营企业的公司治理机制分析

第一节 决策机制	112
第二节 激励机制	122
第三节 约束机制	132
案例3-1 华为公司的股权激励	139
案例3-2 陆强华倒戈创维和高路华危机	144
案例3-3 慧聪公司的全员劳动股份制	147
案例3-4 天津市某民营企业的虚拟股份制	152
案例3-5 联想集团的股权安排	159
案例3-6 TCL的增量产权激励	164
案例3-7 红桃K集团的激励机制组合	169

第四章 民营企业公司治理中的几个重点问题

第一节 家族治理	176
第二节 资本运营与公司治理	193
第三节 技术创新与公司治理	197
案例4-1 翰林汇公司股份制改造	203
案例4-2 方太公司的家族治理	207
案例4-3 蒙牛集团的资本运作与公司治理	210
案例4-4 天正集团的创新性改制	216
案例4-5 华立集团的产权改革之路	220

第五章 民营企业公司治理评估

第一节 民营企业公司治理评估操作	228
第二节 民营企业公司治理评估分析	247

XIII

案例5-1 四通集团的MBO	260
案例5-2 江苏琼花公司的信息披露事件	262
案例5-3 帕玛拉特公司的家族治理	266
案例5-4 粤美的和TCL集团的MBO模式	271
参考文献	275
后记	283
作者简介	285

第一章

中国民营企业公司治理概述

中国二十多年改革开放的一个巨大成果就是在国民经济中萌生和发展了一种新型的经济形式——民营经济。通常民营经济包含个体和私营经济、乡镇企业以及非传统或新型的集体经济等。这几类经济成分虽然与传统国有经济相比有着不同的运行方式，但是由于其在市场经济中的先天适应性，使其在不太长的时间内逐渐成为国民经济的另一只翅膀，与国有经济共同支撑和推动着中国经济的快速发展。因此，我们在本章的前面首先分析了民营企业的范围、3大战略发展阶段及其发展趋势。而后重点分析了民营企业的产权结构变革过程。最后，对中国民营企业公司治理的主要问题和相关对策进行了系统讨论。我们认为，在新的形势下，民营企业已经进入跨国竞争（国际竞争本土化）的新阶段，有必要在公司治理方面取得新的突破，以便迎接跨国公司的制度化挑战。

本章要点

- 我国民营企业已经进入第三个战略发展期
- 民营企业的5大特征
- 民营企业的6大发展趋势
- 民营企业应在机制灵活的基础上构筑新的制度优势
- 民营企业应适时地实行部分产权社会化、公开化
- 民营企业产权改革的3大方向
- 民营企业发展中的7大问题
- 民营企业产权结构的变革过程及趋势
- 民营企业公司治理的5大问题
- 民营企业公司治理的6大对策