

民营企业管理实务丛书
Governance Practice of Private Enterprise



民营企业 公司治理

实务与案例

李 亚 等 / 编著

the Practice and Case of
Company Governance about
Private Enterprise



中国发展出版社

民营企业管理实务丛书
Governance Practice of Private Enterprise



民营企业 **公司治理** 实务与案例

李 亚 等 / 编著

the Practice and Case of
Company Governance about
Private Enterprise



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

民营企业公司治理实务与案例/李亚等编著.

北京: 中国发展出版社, 2009. 2

(民营企业管理实务丛书)

ISBN 978-7-80234-323-8

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 (2009) 第 014907 号

书 名: 民营企业公司治理实务与案例

著作责任者: 李 亚等

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-323-8/F · 807

经 销 者: 各地新华书店

版 式 设 计: 北京飞亚景文化传播有限公司

印 刷 者: 北京源海印刷有限责任公司

开 本: 700 × 1000mm 1/16

印 张: 18

字 数: 230 千字

版 次: 2009 年 2 月第 1 版

印 次: 2009 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

定 价: 35.00 元

联系电话: (010) 68990630 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮箱: bianjibu16@vip.sohu.com

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

总序

一个国家是否足够强大，关键要看它有没有足够强大的企业。在历史转型期的中国，目前存在着两大类企业，一类是国有企业，一类是民营企业。由于众所周知的原因，从上世纪 50 年代中期到 80 年代初，国有企业在中国一统天下，这样的局面使我国经济不仅严重地落后于世界强国，而且也严重地落后于起点与我们相差无几的发展中国家和地区。

改革开放促生出新时期的第一批个体户，民营经济在经历了 30 年的严格限制后又一次开始萌芽。30 年后的今天，民营经济已经成为中国市场经济的重要基石和活力源泉，成为中国企业体系中最具创新性的增长极。尽管它占用社会资源的比重仅有三分之一，但对 GDP 增长、就业和出口的贡献已经占到三分之二，民营经济对全国经济的增量部分做出了十分重要的贡献。

我国的民营企业固然已经取得了长足的进步，但其发展也面临着全新的挑战，除外在环境方面的法律、政策等因素的制约之外，民营企业也存在着诸多亟待解决的内在问题。

其一，融资难。相当一部分民营企业的扩张是以融资为基础的，但在全球经济变冷的新阶段，民营企业融资的难度开始加大，特别是直接与国有经济争资源的民营企业，资金瓶颈日益狭窄。

其二，风险控制水平低。民营企业发展的主流仍然是机会导向，战略趋同化严重。而在当前的国际经济大势面前，低成本战略是难以在国际产业分工竞争中占得优势的。席卷全球的金融海啸已使我国为数众

多的此类民营企业步履维艰。

其三，人才误区。有些民营企业因为舍不得为人才花钱而很快就失去了竞争力，而又有一些民营企业却在为那些不是人才的人花着冤枉钱。民营企业在人才问题上可谓左右支绌。其实，民营企业人才培养方面面临的最大困境是企业成长与人才培养之间的抉择，缺乏人才基础的企业高速增长是非常危险的。

其四，家族制障碍。家族企业在组织管理方面存在很多问题，如：高度集权与人治问题、非家族高管缺乏信任问题、关系治理的适用性问题、跨国管控问题等等。这些问题不但制约了民营企业的进一步发展，甚至已经危及到企业自身的生存问题。

其五，集团管理不成熟。集团化已经成为了大型民营企业发展的一个潮流，但在集团管控、战略协同、集团治理等方面还相当薄弱。民营企业对于股权合作模式的选择、海外并购后的整合、直接管控与间接管控的组合、集团扩张与收缩都还有相当长的路要走。

针对以上五个方面的问题，我们精心编写了这套“民营企业管理实务”丛书，力图通过比较完整的理论阐述和丰富的案例分析为广大民营企业的健康发展贡献自己的绵薄之力。本丛书共五种，着力分析前面提到的五个方面的问题，并竭力从理论和实践两个方面提供解决方案。

真诚希望本套丛书能对我国民营企业的发展有所裨益，真诚希望中国大地能早日出现世界级的民营企业。

李亚

2009年2月于南开园



第一章 民营企业公司治理概况 1

第一节 两个治理故事 3

一、河南饭店..... 3

二、华为的内部创业 7

第二节 民营企业治理现状与难题 11

一、公司制民营企业的治理问题..... 12

1. 产权结构 12

2. 公司治理结构 13

3. 内部治理机制 14

4. 家族制与职业经理人及元老问题 14

5. 产权封闭 17

6. 董事会虚化 17

二、合作制企业的公司治理..... 18

三、合伙制企业的公司治理 19

1. 利润分配问题	20
2. 合伙人的选择问题	21
案例 1-1 大午集团的“私企君宪制”	23
案例 1-2 方太集团的家族治理及其变革	31
案例 1-3 万科的股权激励	37

第二章 企业成长与公司治理周期

45

第一节 我国民营企业生命周期分析

46

一、从企业生命周期角度分析民营企业的成长	46
二、当前我国民营企业所处的生命周期特点分析	51
三、民营企业成长中的产权界定问题	52

第二节 民营企业成长的公司治理周期分析

55

一、我国民营企业的成长模式	56
1. 基于技术创新的成长模式	58
2. 基于制度创新的成长模式	58
3. 基于管理创新的成长模式	59
4. 混合型成长模式	59
二、创业时期的公司治理	59
三、成长期的公司治理	61
四、成熟期的公司治理	62

第三节 集团治理与治理边界选择

64

一、集团子公司的治理边界	66
二、集团母公司的治理边界	67

三、网络经济中的治理边界	68
四、集团治理模式与操作	71
1. 职能控制型治理模式	71
2. 财务控制型治理模式	73
案例 2-1 安然的成长及其治理失败	74
案例 2-2 四通集团实施管理层收购	80
案例 2-3 制度创新促进远东成长	86

第三章 董事会建设与运作技巧 93

第一节 民营企业董事会概述 94

一、董事会的分类 94

二、董事会的职责 95

三、中国民营企业董事会演化进程 96

第二节 董事会建设操作要点 98

一、董事会成员的专业化 99

二、董事会建设的几个要点 102

三、董事会专业委员会的建设以及董秘职能的完善 103

1. 董事会专业委员会的操作 103

2. 董事会秘书 105

第三节 董事会运作技巧 106

一、在董事会合规建设的基础上履行咨询职能， 加强对董事的激励 106

二、强化董事会运作，防止董事会被操控 107

三、建立学习型董事会	110
四、民营企业董事会和董事评估	111
1. 考核标准与指标	111
2. 考核方法	112
3. 操作要点	114
案例 3-1 汉中嘉陵江水电实业有限公司股份制与 董事会操作方案	114
案例 3-2 从兴业银行“0 票反对”看董事会建设	120
 第四章 董事会争夺与控制	127
 第一节 民营企业董事会的现状与问题	128
一、民营企业董事会概况	128
二、民营企业中的委托代理问题	130
三、民营企业董事会独立性较差	131
 第二节 民营企业的董事会控制与董事会争夺 中的治理安排	132
一、董事会控制与利益冲突	132
二、董事会争夺中的治理安排	134
1. 改善股权结构	134
2. 完善董事会结构	135
3. 提升董事能力，减少董事会运作风险	135
三、跨国治理及其风险防范	135
 第三节 民营企业的反并购策略	138
一、中国民营企业并购现状和趋势	138

二、反并购策略	139
1. 公司接管防御	139
2. 公司应变	141
案例 4-1 联想并购 IBM 个人电脑事业部	144
案例 4-2 百度的融资与董事会安排	149
案例 4-3 国美三联的董事会控制权争夺	153

第五章 高管人员激励与约束 159

第一节 高管人员的激励机制 161

一、年薪制	162
二、股票期权激励	163
1. 股票期权基本介绍	163
2. 股票期权的基本操作	165
3. 微软的股票期权	166
三、工作激励	168
四、情感激励	169

第二节 高管人员的约束机制 171

一、绩效考核约束	172
二、董事会约束	173
1. 约束职能	174
2. 约束途径	174
三、监事会约束	176
四、家族的约束	177
五、内部控制约束	177
六、其他约束	178

七、对不同类型职业经理人的约束选择	179
案例 5-1 格兰仕的感情投资和激励	181
案例 5-2 山西豪洋公司高管的激励与约束	187
案例 5-3 华为的人才风险及其控制	192

第六章 融资运作与治理优化 199

第一节 民营企业的产权变迁与融资发展 200

一、过去的产权结构	200
二、现在的产权结构	201
三、未来的产权结构	203
四、民营企业的成长阶段与融资选择	204

第二节 融资经营与公司治理 208

一、资本运营的内容及其意义	208
二、民营企业的融资经营与公司治理	210
1. 公司治理对融资经营的影响	210
2. 融资经营对公司治理的影响	212
三、融资与公司治理优化	214

第三节 投资者关系管理 216

案例 6-1 深圳市研祥智能科技股份有限公司 香港上市及治理	219
案例 6-2 翰林汇公司股份制改造	223
案例 6-3 美的电器的融资结构与治理优化	228

第七章 治理风险及其防范	235
第一节 民营企业治理风险概述	236
一、什么是治理风险	236
二、治理风险与管理风险的区别和联系	236
三、民营企业治理风险的主要类型	237
1. 产权风险	238
2. 人才风险	238
3. 其他风险	239
第二节 民营企业治理风险的产生机理	239
一、产权风险产生的机理	239
1. 大股东资源侵占	241
2. 非公平性关联交易	241
3. 非效率投资行为	242
二、人才风险产生的机理	243
1. 委托代理问题的存在	243
2. 经理人激励与约束	244
3. 道德风险	245
第三节 民营企业治理风险的防范	245
一、产权风险防范对策	245
1. 股权主体多元化	245
2. 对非出资经营管理者实施股权激励	246
3. 引进战略投资者	248
二、人才风险防范对策	249
1. 提高董事和监事的个人能力	249

2. 重视企业继承人选择与培养	250
3. 渐进式地引进人才	251
三、企业文化——“大家”文化建设	252
1. 建立“以人为本”的人本文化	252
2. 建立“一视同仁”的平等文化	253
3. 建立“相互信任”的团队文化	254
案例 7-1 华立集团的产权变革	255
案例 7-2 联想的人才运作	261
案例 7-3 江苏琼花事件	267
参考文献	273
后记	275

CHAPTER

第一章

民营企业公司治理概况

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。中国民营企业的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科学化和现代化，从粗放型、家族式管理向内涵型科学治理模式转化。

从外部看，中国民营经济历经二十年快速扩张，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过程中，民营企业成长遇到治理障碍。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。

本章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。

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。随着中国加入世界贸易组织，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由国营企业向外国企业的转变，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的原有优势冲击，使得中国民营企业公司治理的科学决策功能重要性凸显，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须迎接的挑战。然而，中国民营企业的公司治理具有一定的复杂性：产权与现代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。

第一节 两个治理故事

我们先讲两个故事，一个是虚构的，一个是真实的，从中可以看出民营企业公司治理的主要脉络。

一 河南饭店

我本人是河南人，在深圳曾发现“要提防河南籍犯罪分子”的口号。为了给河南人正名，我打算开一家河南饭店。选址就在南开大学，因为大学生的钱比较好挣，高校都在扩招，市场在不断扩大。他们都是花父母的钱，不是花自己的钱，所以不太心疼。而且家长对独生子女通常比较关照，给的费用相对较多。此外，大学的后勤服务通常质量和价格都不能令人满意，因为它们是国有企业。于是，专门针对大学生推出河南饭菜，特点是价廉物美，适合学生的需要。

我成立的这个企业属于个人独资企业。它的最大特点就是业主要承担无限责任。如果这个饭店倒闭了，但是还欠菜贩老黄一部分钱，他一定会找到我要账的。由于风险太高，个人独资企业很难做大。

而后就出现了公司。假如饭馆发展很顺利，创业初步成功，需要进一步扩张，这时可能就要引入新的投资者，一方面是分担风险，另一方面是扩大规模。我就找到和我有交情的某个朋友王总，大家一起成立一个河南饭庄有限公司，共同经营。股权结构是我60%，王总40%。成立公司后，由我主管经营。王总太忙，只管分红，不参与经营。这时，就会出现公司治理问题，即合作与利益分配，因为公司中有了不同的股东。个人独资企业不管是赚钱还是赔钱都是一个人的问题，但公司就不是一个人的问题了，它涉及多个相互合作的股东。如果利益分配问题不解决，

合作也很难成功。

公司治理的基础是诚信。如果我不那么诚信，可能专门找一个亲戚来卖菜，饭店总是从他这里进货，但其价格总是比市场价高一些。如果价格不是高得离谱的话，王总也看不出来。这个时候就可能会出现侵害公司股东利益的问题。在出现公司以后会有这样的问题。这是公司治理需要研究的重要问题，即如何保证、保护股东的利益。

广东爱多公司就是在合作与利益分配上出了问题。创始人胡志标和好朋友陈天南共同创立爱多公司。他们一人占股45%，而后让农村的村委会用房子入股10%。开始经营之后，胡志标采用了轻资产战略，主打广告和市场，迅速打开局面。此时胡志标感觉不平衡了。陈天南只是投了一部分钱但并没有参加经营管理，利润要给他分一半，这不合理。于是，胡志标开始转移资产，让爱多公司变成空壳，从而让陈天南少分利润或不分利润。但随后被陈天南发现，于是二人产生严重矛盾。由于利益分配问题未得到合理解决，二人合作破裂。陈天南将胡志标转移资产的信息告诉了债权人、银行、代工商等，于是这些人纷纷来要债，企业资金链断裂，最后企业倒闭，胡志标入狱。

合作与利益分配这个问题单靠法律是无法完全得到解决的。那么应当如何处理？香港富豪李嘉诚曾经谈过一个经商要点：会做生意的，生意找人，不会做生意的，人找生意。按照我的理解，生意找人，本质上是一个利益分配问题。我们还拿河南饭店举例，年终赚了十万。我们分红，我拿六万，王总拿四万。可是，我觉得王总的贡献很大，介绍了好几拨客户来。于是提出五五分成。表面看利益分配我受损失，但如果今后王总再有合作项目，可能会优先考虑和我合作，因为我是最好的合作伙伴。这样，众多的合作机会会纷至沓来。这就是短期利益和长期利益的问题。公司治理中一定要解决好短期利益和长期利益问题，过于看重短期利益，可能会损失长期利益。

为了解决合作与利益分配，公司治理有四大机制：用人机制、决策机制、激励机制、约束机制。管理也有这些机制。但是，公司治理针对的是企业高层，管理针对的是企业中低层。在河南饭店创业的过程中，