

基于利益相关者的家族企业治理创新与代际传承

——大午集团的案例研究

李亚¹, 郑玲¹

(1 天津南开大学 公司治理研究中心, 天津 300071)

摘要: 利益相关者理论是公司治理研究的一项假设, 但目前缺乏家族企业治理与利益相关者的研究。本文在已有研究的基础上, 首先整合了利益相关者理论, 提出利益相关者和家族企业的代际传承的关系; 其后运用理论驱动型案例研究方法, 有针对性地选取成功实行君主立宪制的大午集团作为研究对象, 通过案例事实来阐述家族企业如何基于利益相关者理论而把部分剩余所有权让渡给利益相关者, 从而建立完善的公司治理体系, 以实现企业的代际传承。

关键词: 利益相关者; 代际传承; 家族企业; 理论驱动型案例

中图分类号: F **文献标识码:** A

1 引言

利益相关者理论(stakeholder theory)是20世纪60年代左右在西方国家逐步发展起来的, 进入80年代以后其影响迅速扩大, 并开始影响英美等国的公司治理模式的选择, 并促进了企业管理方式的转变(张立君, 2002; 陈昆玉, 2002; 贾生华、陈宏辉, 2002b)。目前, 利益相关者已成为西方学术界的研究热点, 并在理论上得到了一定的发展。

对家族企业而言, 利益相关者对其存续和成长也有着非常重要的作用。家族企业的创业者将家族企业的持续发展及代际传承作为其成长的主要目标, 但现实中存在大量家族企业“短寿”及在代际传承中导致家族分裂的案例。利益相关者的理论, 为家族企业代际传承这个古老的命题提供了一个有力的参考和分析工具。我们认为, 家族企业要在跨代之间实现长期可持续发展, 并不取决于权力的简单交接, 而源于企业建立基于利益相关者的完善的治理结构。这里所指的利益相关者包括股东、管理人员和员工, 供应商、消费者、债权人、分销商和政府, 特殊利益团体和社区等。在企业建立基于利益相关者的完善的治理结构后, 就能打破家族企业内外部制度的约束, 打破家族的智力制约, 利用外部的优势人力资源实现企业的持续发展, 同时保持家族对企业的间接控制和法律上的所有权。因此, 选取成功的家族企业进行深入的案例分析, 探讨企业得以成功持续发展的原因与过程, 对于中国现代家族企业的发展具有重要的意义。大午集团作为一家优秀的民营企业, 已成功建立一套完整的“企业宪法”, 建立一套特殊的基于利益相关者的治理结构, 成为一个良好的案例研究对象。我们在理论驱动型案例研究方法的基础上, 通过建立明确的研究框架对大午集团进行个案研究, 结果印证了我们的理论假设, 并为后续研究提供了极具价值的参考。

2 家族企业代际传承与利益相关者、治理结构创新

2.1 利益相关者——家族企业代际传承的重要保证

2.1.1 家族企业的发展目标——家族企业的跨代际持续成长

家族企业作为家族与企业的契合体，不仅将企业的盈利、经济利益最大化作为其目标，还具备跨代际发展的目标需要。对于华人家族企业而言，是否能在家族不同代际的成员之间将企业成功的传承下去，往往超越了企业本身经营的目标需要。(李新春, 2008)可以说，家族企业的存在更多的强调家族的特点。以往的研究更多的强调，家族企业跨代际发展的关键在于权力在家族内部的顺利交接和职位的成功传承，从而使得家族的继承人能够真正控制整个家族企业，使得权力始终在家族内延续。而事实上，家族企业的跨代际成长关键并不仅仅在于权力和职位的成功交接，更在于建立一套完善的基于利益相关者的公司治理结构以保证企业跨代际传承的成功，进而实现企业的持续发展。我们研究的大午集团正是具备这样的特征，通过对它的分析，我们可以更明确的认识：家族通过建立完善的基于利益相关者的公司治理结构，打破家族的智力制约，打破现有的家族企业内、外部制度的约束，把部分的剩余所有权让渡给利益相关者，以实现企业的跨代际持续成长。

2.1.2 利益相关者与家族企业代际传承

家族企业权力的代际传递是指企业的所有权和经营权由家族的掌门人传递给继承人的过程，这个过程实际上是家族的财产、声望和社会地位的传递过程，这个过程以继承人进入家族企业为开始点，以老掌门人完全退出企业、继承人接掌企业大权为终点。¹有数据表明：只有 30%的家族企业能够延续到第二代，而能够成功地传递至第三代手中的仅为 10%~15%。在传承完成后，一些公司在新领导人手里破产，还有一些公司被迫卖给了竞争对手，剩下的一些则关门大吉。可见，成功实现家族权力的代际传递，是家族企业延续和兴旺的关键。大多数的家族企业跨代际持续发展不仅面临家族企业规模、资金、技术、人员等一系列条件的制约，还面临着家族内部和企业内部的重大环境变化，企业的利益相关者的关系有重要的调整，在传承过程中，如果没有处理好利益相关者之间的关系，常会在新领导人上任后出现各种问题，导致其发展遇到瓶颈。家族企业要想成功实现代际传承获得持续发展，单单依靠家族的力量是很难实现的，所以不可避免要得到利益相关者的支持，尤其是家族成员，员工，资深管理者的支持。从这个角度看，利益相关者应成为家族企业代际传承的一个重要的组成部分。

在讨论这个问题之前，先定义利益相关者，从而指出家族企业的利益相关者。迄今为止，对利益相关者的定义很多，比较国外有代表性的有克拉克森(1994)，国内有贾生华、陈宏辉(2002)的定义。卡拉克森(1994)认为“利益相关者是在企业中投入了一些实物资本、人力资本、财务资本或一些有价值的东西，并由此而承担了某些形式的风险；或者说，他们因企业活动而承受风险”。贾生华、陈宏辉(2002)则认为“利益相关者是指那些在企业中进行了一定的专用性投资，并承担了一定风险的个体和群体，其活动能够影响该企业目标的实现，或者受到该企业实现其目标过程的影响”。¹¹这两个概念既强调专用性投资，又强调利益相关者与企业的关联性。从以上定义，可看出对于家族企业来说，拥有股权的家族成员、不拥有股权的家族成员、家族企业的管理者、企业员工、供应商、消费者、债权人、分销商、政府、特殊利益团体和社区等都对企业投入了一定的专用性资产，尤其是拥有股权的家族成员、不拥有股权的家族成员、家族企业的管理者、企业员工都向企业投入了具有较高专用性的资产，他们的利益与企业息息相关，是企业的关键利益相关者。本文主要考虑企业的关键利益相关者。

利益相关者理论的核心观点是：任何一个企业都有许多利益相关者，如投资者、管理人员、供应商、分销商、员工、顾客、政府部门、特殊利益团体、社区等等，他们都对公司进行了专用性投资并承担由此所带来的风险，企业的生存和发展取决于它能否有效

地处理与各种利益相关者的关系,而股东只是其中之一罢了。(陈宏辉,2003)在主张利益相关者理论的经济学者中,布莱尔女士的观点最有代表性。她认为“企业不是股东们实物资产的集合,而是一种具有治理所有在企业创造财富活动中作了专业化投资的主体的相互关系功能的法律框架结构”。(布莱尔,1999)按照利益相关者理论的观点,企业是其利益相关者相互关系的联结(anexus of relationship among stakeholders),它通过协商的方式来执行各种显性契约和隐性契约,由此规范其利益相关者的责任和义务。(陈宏辉,2003)。与之相对应的是,利益相关者理论的核心思想是认为剩余索取权和剩余控制权应该分散对称分布于人力资本所有者和非人力资本所有者。何谓剩余控制权和剩余索取权呢?现代产权理论认为,企业所有权就是在合同对决策权没有规定的时间和地方实施剩余控制权的权利,和在合同履行之后取得剩余收益索取权和剩余控制权的结合。企业剩余权包括剩余索取权和剩余控制权,二者的结合是准确地理解企业所有权归属的关键(张维迎,1996)。其中剩余控制权指的是在契约中没有特别规定的活动的决策权。剩余索取权是相对于合同收益权而言的,指的是对企业收入在扣除所有固定的合同支付(如原材料成本、固定工资利息等)的余额的要求权。目前研究企业理论的经济学家普遍认为剩余索取权和剩余控制权满足对称分布即“谁拥有剩余控制权,谁就应该拥有相应的剩余索取权”,而关于二者的分布,不同的学者基于利益相关者理论提出二者集中对称分布于人力资本所有者和二者分散对称分布于人力资本所有者和非人力资本所有者这两种观点。

以多纳德逊(Donaldson T.)和布莱尔(Blair M.M.)为代表的利益相关者学派提出企业所有权的安排应是剩余索取权和剩余控制权分散对称分布于企业的主要利益相关者之中。玛格瑞特·布莱尔(Margaret M·Blair 1995)研究认为股东并不是现代企业唯一的剩余索取者,人力资本投资所产生的价值对企业来说是专用性的,因而人力资本所有者与股东一样承担剩余风险,应该作为剩余索取者享有剩余索取权,以此来激励雇员实现企业利益最大化。郑立群等(2004)吸收了利益相关者学派的观点,提出了按各方对剩余索取权的贡献分配剩余索取权的思想,并以公理化分配决策理论为基础,提出公平有效的两阶段剩余索取权分配思路。ⁱⁱⁱ杨瑞龙教授认为剩余索取权和剩余控制权是分散对称分布于不同的参与主体之间,而每个主体所拥有的企业剩余权的份额取决于他们之间的谈判力量对比。随着谈判力量的对比,初始的合约可能会作边际调整,剩余索取权和剩余控制权会由集中对称分布走向分散对称分布(杨瑞龙,1997;杨瑞龙、刘刚,2002)。杨小凯和黄有光认为企业的剩余索取权最好由经营者获得(杨小凯和黄有光,1994)。何新明通过研究认为在剩余索取权中让渡一部分给顾客(比如高效的售后服务等)会使顾客的忠诚度更高,使企业有更长远的发展。陈宏辉认为随着时代的变化,现代企业中的剩余权安排不再是集中对称地分布于物质资本所有者之中了,剩余索取权和剩余控制权在更大范围内的分享和让渡已经是不可逆转的趋势了。为了保证企业的持续发展,企业应该将剩余索取权和剩余控制权在其主要利益相关者之中进行分配。(陈宏辉,2003)。美国经济学家马科思·克拉克森于1993年5月在多伦多大学专门组织了一次关于利益相关者管理问题的国际学术会议,与会学者研究认为这种基于利益相关者共同参与的企业运作模式显示出不可逆转的趋势,剩余索取权和剩余控制权在众多利益相关者中进行分享已经不是理论上的假设,而是现实的集中体现。

我们认为利益相关者理论是研究家族企业跨代际传承和持续成长的有效分析工具。利益相关者理论最终体现的是将企业的剩余所有权在利益相关者中间进行分享与让渡,实现利益相关者利益的同时促使利益相关者实现企业的发展。在家族企业代际传承的过程中,要想实现企业的跨代际传承和持续成长,就必须协调好各利益相关者的关系,尤其是关键的利益相关者之间的关系,以往的研究更多关注的是权力的交接和继承人的培养,而忽视了代际传承过程中的利益相关者。因此,我们从代际传承中的利益相关者入手,研究企业的代际传承,从协调利益相关者的关系出发进行研究。

2.2 协调利益相关者利益的途径——治理结构创新

我们认为,从根本上来理解,公司治理制度就是用于协调利益冲突的机制,通过运用多种手段和方式,订立各种协议和制定制度来整合企业内外部资源,通过对企业内外部资源的有效分配来协调企业所面对的各种利益相关者。在任何一个企业中,公司治理都是一系列的激励、保障、争议解决过程和制度的安排,它被用来规定和协调公司中各种利益相关者的行为和它们相互之间的利益关系,最大化满足各种利益相关者的利益要求。公司治理不但是股东实现利益的主要方式,而且是企业各利益相关者实现利益要求的重要途径。在许多重新构架的公司治理安排中,已经开始包括了利益相关者,并把承担社会责任、满足所有者和利益相关者的利益作为企业重要的目标(李维安,2002)。^{iv}

在家族企业中,家族企业治理是规范和处理家族企业所有者、外部所有者、家族经理、职业经理人等利益主体之间关系的一套正式的或非正式的制度安排,并随着时间、企业生命周期、家族生命周期、所有权分配的变化而调整。家族企业治理主体分别来自企业和家族两个系统,每个利益主体可能扮演多重角色,增大了家族企业治理复杂性。尤其是在企业传承过程中,利益相关者之间的关系发生重大变化,家族企业治理更加复杂。好的治理活动有助于家族企业抵御风险,并在激烈竞争环境中获得生存和发展。在我国,公司治理的外部市场不发达,将会有更多的利益相关者寻求通过企业的内部治理结构安排来实现其利益要求。(陈宏辉,2003)对家族企业的治理结构进行创新,发挥公司治理的协调作用,在传承过程中引入利益相关者,更好地协调与利益相关者的关系是有现实意义的。

协调利益相关者之间关系的最有效的方法之一就是实现各利益相关者的利益要求,家族企业的利益相关者的利益要求各不相同,家族的利益要求是追求利润实现家族财富的增加及家族的稳定和企业的持续成长;管理者追求更高薪酬、在职消费、职业发展以及职业声誉;雇员追求工资收入、各种福利和晋升机会。其他的非核心利益相关者的利益要求也是各不相同。通过对公司治理结构的安排来实现利益相关者的利益。家族企业治理模式的特征决定了家族企业治理过程中更容易以家族利益为上,忽略利益相关者的利益,这时就需要家族企业的家族自身改革阻碍利益相关者利益实现的治理结构,通过对内部治理的改革来实现利益相关者的利益。而内部治理的改革就是实现内部的制度创新,运用企业的现有资源,创立新的制度,利用新的制度寻求响应配合,最终实现组织的目的。因此家族企业需要通过创新治理结构来实现利益相关者的利益。

家族企业的治理结构创新一直以来都是众多学者和家族企业探讨的问题,而且有一部分企业已经进行了治理结构的变革,如香港的李锦记设立家族委员会,确立家族宪法等就是对于家族企业治理结构创新的有益尝试。越来越多的学者的研究表明企业应该将剩余索取权和剩余控制权在其主要利益相关者之中进行分配。而对于家族企业来说便是在它的治理结构中实现剩余索取权和剩余控制权的分享与让渡。对于产权相对封闭的家族企业来说,只有实现剩余索取权和剩余控制权的分享和让渡,才能结合家族企业的特点在一定程度上引入、实现现代企业制度,发挥家族企业和现代企业制度的优势,同时尽可能避免现代企业制度和家族企业的缺点。

2.3 研究方法与研究模型

案例研究专家 Eisenhardt 和 Graebner(2007)在 AMJ 指出案例研究是一种客观的方法,更贴近遵从于事实,也是一种严谨的实证方法。他们详细介绍了两种不同的案例分析路径,分别是现象驱动型和理论驱动型。现象驱动型是在缺乏可行性理论的情况下,从现象中尝试建立理论。理论驱动型案例研究要求作者必须紧扣已有的理论建立框架,

然后发掘有力的定性数据去验证和发展理论，利于进行一些复杂的、无法定量分析的，还不是很成熟框架的理论研究。

综合分析利益相关者、家族企业传承和家族企业治理的已有研究，我们发现尚存在 3 个值得深入的方向。(1) 已有的利益相关者研究停留在理论构建与描述、定义分类的层面，尽管利益相关者已经被部分学者引入对公司治理进行研究，但很少有学者说明利益相关者理论对公司治理的影响。(2) 对于具有不同特征的各种类型企业的利益相关者深入研究比较缺乏，尤其缺少家族企业的利益相关者的研究。(3) 尽管理论上已证实在公司治理中引入利益相关者，但缺乏利益相关者理论在公司治理中的运用的研究。根据以上 3 点分析，结合案例研究方法，我们认为大午集团的案例是进行这方面研究的合适的对象。我们希望通过案例分析回答以下几个问题：家族企业代际传承与利益相关者的关系？家族企业代际传承过程中要怎样协调利益相关者之间的关系？家族企业代际传承过程中通过何种方式协调利益相关者的关系，实现利益相关者的利益？家族企业治理结构如何创新以实现利益相关者的利益，进而实现企业的持续成长？

鉴于此，我们采用理论驱动型方法建立了本文的研究框架。基本的理论思路是，家族企业传承需要协调利益相关者的关系，能否有效协调利益相关者关系取决于能否有效实现利益相关者的利益，通过公司治理结构的创新建立不同于以往的基于利益相关者的制度结构，是实现利益相关者利益的重要手段。治理结构创新又是通过剩余所有权和剩余控制权与利益相关者进行分享和让渡的方式，实现利益相关者的利益，协调各利益相关者的关系。

3 家族企业与利益相关者：案例分析

3.1 大午集团简介

河北大午农牧集团有限公司（下文简称“大午集团”）位于河北省保定市徐水县大午独立工业区，始建于1985年。1985年时，孙大午还是徐水县农业银行的一名职员，他和妻子刘会茹用自己的2万元起家，种果树、向日葵，养了1000只鸡、50头猪，建了一个小型饲料厂。由于生意做得不错，1989年，孙大午辞去工作，组建河北大午农牧集团有限公司。经过二十多年的自我积累，滚动发展，现已成为集养殖业、种植业、加工业、工业、教育业、旅游业为一体的大型家族企业。

时至今日，大午集团占地面积达 133 万平方米，员工 1600 余人，其中，大中专生、技术人员 310 名，固定资产 1.2 亿元，年产值达 1.5 亿元。集团下辖大午饲料有限公司、大午种禽有限公司、大午食品有限公司、大午肥业有限公司、大午水业公司、大午农业育种公司和大午中学、大午技校，温泉度假中心。1995 年被国家工商局评为全国 500 家最大私营企业之一；1996 年被河北省政府评为河北省骨干乡镇企业；2005 年被中国工商联等四家权威机构评为“中国最具生命力百强企业”第 66 位；2005 年集团全面通过 ISO9001:2000 质量管理体系认证；大午产品连续两次被评为“河北名牌产品”，2005 年大午牌商标被河北省工商局认定为“河北省著名商标”。

3.2 私企君主立宪制

3.2.1 建立“私企立宪制”的直接原因

2003 年，孙大午及企业高管因“非法融资罪”被抓，在狱中，孙大午就在思考，企业以后交给谁？

孙大午因为非法融资罪被关进死囚牢的时候，儿子孙萌刚刚大学毕业，孙萌临危受命，做代理董事长，孙大午出狱后没有选择自己重新担任董事长，而是让儿子接着做，但是孙萌两次提出辞职，因为他觉得没有任何经验，没有在基层锻炼过，自己根本驾驭不了这么大的企业。这就使得孙大午开始思考这种继承的方式的可行性。

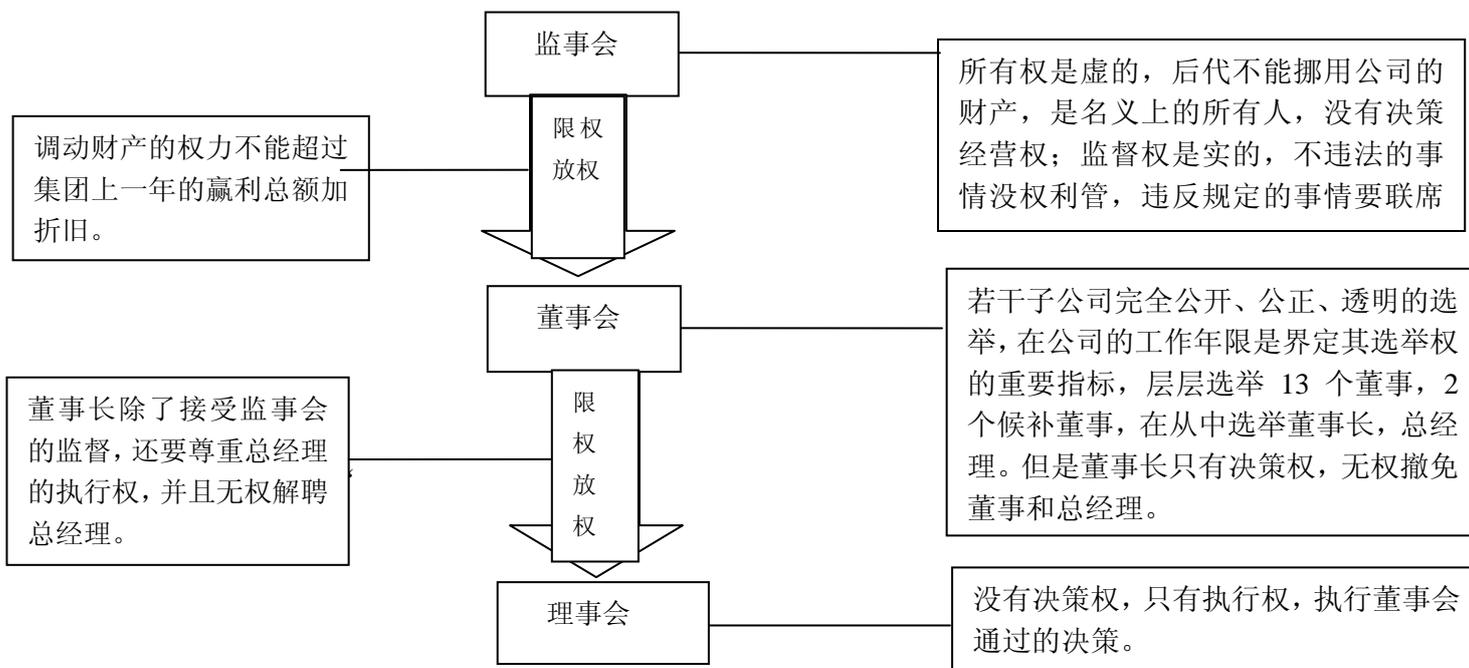
中国的民营企业是从 20 世纪 80 年代开始的，到现在，很多民企都面临着如何选择接班人的问题。从法律上来说，让自己的孩子继承是合法的，但是创业者具有的创业精神和经营管理能力是不可能像血缘一样传承给后代的。后代没有能力或者没有兴趣，这怎么办？

经过 03 年的事件，企业挺过来了，孙大午很感动，同时也进一步引发了他的思考：企业不仅仅是资本的象征，不仅仅有产权的概念，更是企业内一群人甚至几代人的心血。搞股份制行不行？搞什么样的股份制呢？这个企业从法律上来说其所有权是孙大午的，但是他的两个弟弟和财务人员跟着他蹲了半年的监狱，在企业领导人不在的时候，所有的干部员工守住企业，不离不弃，使得孙大午更加关注他们的利益，如果搞家族股份制和高层股份制都是不公平的，那全员股份制呢？孙大午说自己的朋友搞股份制，结果使企业四分五裂，他告诉孙大午，搞股份制就是分家。

孙大午认为中国的资本市场还在初级阶段，只要能找到一种更好的机制，没有必要照搬外国的经验。他希望设置一种制度可以保证组织永远平稳运行下去，还能让创始人的子孙后代也体面的生活下去，并且有自由选择的空间。于是在借鉴隋朝的三省六部制和英国的君主立宪制的基础上，孙大午首创“私营企业君主立宪制”。

3.2.2 “私企立宪制”的运行机制

按照孙大午的设计，“私营企业君主立宪制”中，监督权是实的，所有权是虚的，执行权不受干涉，人权和财权均被做了合理的限制。他说：“君主立宪制的‘君’必须是虚君，实君是靠不住的，也就是说道德是靠不住的，但是制度设计的人格可以让后来人做到，制度有这个力量。”



“私营企业君主立宪制”的主要内容如下：

企业的所有权、决策权、经营权三权分离，并立并行，互相制约。

集团设董事会、理事会和监事会。

董事会由企业内部人员选举产生的董事组成，行使决策权，但无权干涉经营，董事长也由选举产生。企业对于掌控企业生死命脉的董事会做了“限权”：一是调动财产的权力不能超过集团上一年的赢利总额加折旧；二是董事长除了接受监事会的监督，还要尊重总经理的执行权，并且无权解聘总经理。

理事会由单位一把手和子公司办公室主任组成，执行董事会的决策，行使执行权。理事长也即总经理，由选举产生。

监事会主要由家族成员组成，所有权作为一个整体存在，由后代继承，不进行财产分割；监事会可聘用会计、律师等专业人士对董事会、理事会实行监督；监事会无权决策，也无权任免董事长、总经理，但是有监督权、组织选举权以及弹劾权；监事会世代继承，监事长由家族内部选举产生；家族成员除了每月的工资外，可以拿相当于工人平均工资的1~3倍的补贴，这是产权所有者象征性的收益。

“君主立宪”的“宪”就是对三权的限制。三项权力不能并存。拥有所有权就不能参与决策，也不能调动自己的财产，而拥有了决策权就没有所有权和执行权。

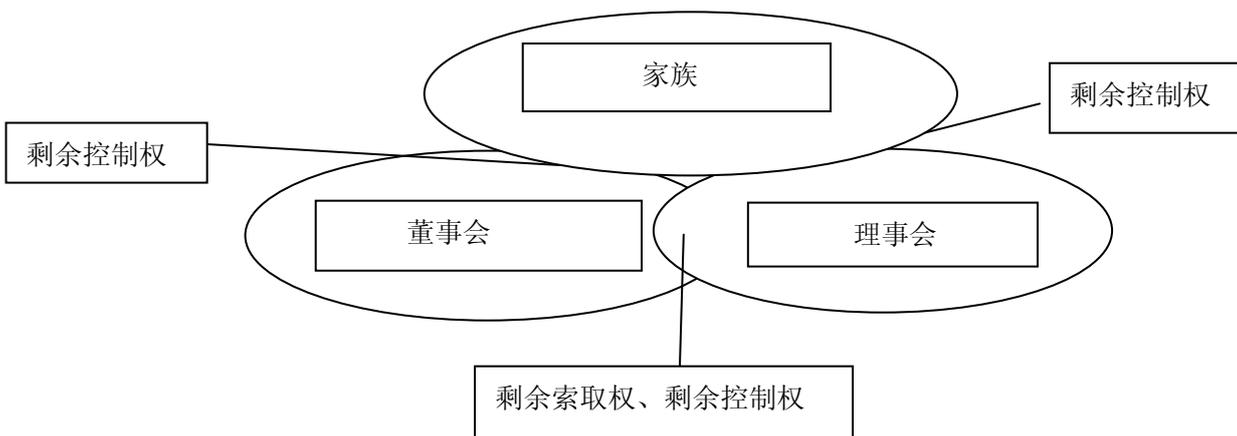
按照规则，董事任期2年，董事长和总经理任期4年，均可连选连任，董事长和总经理还可以分别提名配备若干名副手。所以，董事会、理事会和监事会三会是并立并行，相互制约。三会对集团的员工负责，对集团负责，对社会负责。

这种制度建立的初衷不是为了创造最大的效益，而是尽可能的减少失误，保证企业长期健康的发展。

调研的过程中，我们问孙大午：“你觉得自己的制度设计完美吗？还有什么缺陷吗？”

孙大午回答说：“出现什么问题解决什么问题，只能在实践中完善，我曾经说过象这种私企立宪制度要10年的时间来完善，所谓10年的概念就是要两届董事长，一届四年，才能发现一些问题，现在来看运作都很好，看不出有什么不足的地方。”孙大午认为思想是超前的，制度是滞后的。他说，还要探讨退出机制，除了制度上的退出机制，还要有人性和道德层面的退出机制，董事长和总经理连选连任两届以上的，可以享受终身的生活保障。监事会的监事长是继承的，有家族成员推举。从第二届开始选举不再提名，但是换人不能超过1/3，这是为了保持权力交接的稳定性和连贯性。

在君主立宪制下，企业的产权分配如图所示：



君主立宪制是对家族企业的治理结构和产权结构的一个创新，通过对企业产权的分权和限权来实现共同治理，实现利益相关者的利益。董事会的决策权和理事会的执行权是执行企业的剩余控制权和剩余索取权，而家族只保留小部分的剩余控制权，充分实现企业的剩余索取权和剩余控制权的分享与让渡。君主立宪制不仅对企业的公司治理产生深远的影响，而且对实现企业的利益相关者的利益有重要的作用。

首先，三权分离，环环相扣，相互制约，决策更能体现各利益相关者的利益要求。董事长有决策权，但是有权无钱，总经理有执行权，但是有钱无权。决策是民主的，执行是独裁的，监事会是决策后的监督，如果决策的程序完全合法的时候，出现决策失误，监事会也无权弹劾，只有等下届选举的时候予以通报。还有决策前和决策过程中的民主监督，董事可以充分自由的发表自己的意见，同时还有工会的下位监督，法监部的上位监督。三长的三权都有限制，超过权限的决策，要三会联席、三长一起签署才有效。“私企立宪制”在公司治理上也是很有创造意义的，它是一种全新的权力架构，实现权利的相互制衡。只有权利相互制衡，才能有效的防范风险。而且在三权分离的情况下，各个利益相关者都有表达自己利益需求的机会，在企业做决策的时候更可能体现各个利益相关者的利益要求。

其次，君主立宪制中监事会的监督权实现家族对企业的部分剩余控制权，另一方面监事会协调家族成员之间的关系，实现家族的利益。家族企业的首要目的是实现家族的利益，而要实现家族的利益，家族的稳定是重中之重。监事会就是解决和协商家族内部矛盾的场所。而且监事会可以把家族和企业隔离开来，减小家族内部问题对企业产生的影响。这样一方面使企业尽量摆脱家族的控制，把家族对企业的影响降到最低，充分激发管理者的积极性；另一方面“君主立宪制”充分地放权，以与企业的经济效益挂钩的薪酬激励和以选拔机制为主的精神激励来充分地激励企业的员工以实现企业的发展，进而实现企业和家族的利益。

再次，君主立宪制中的决策权实现企业的剩余索取权和剩余控制权的统一，另一方面协调与资深经理人、员工之间的关系，实现经理人、员工的利益。首先，企业的剩余索取权和大部分的剩余控制权均归属于企业的董事会，使董事会有很大的权利做决策，决策由董事会集体决策做出，有利于提高决策的科学性。其次，董事会由企业员工选举产生，能够在很大的程度上代表企业的管理层和员工的利益，从而能够更好的实现员工和管理层的利益。

最后，君主立宪制中的执行权既保障经理人员的权利又限制了经理人员的权利。给予经理人员执行董事会决策的权利，但同时限制经理人员自身的决策权。既给经理人员实现自己利益的机会，又能有效防范经理人道德风险，防止发生“内部控制”。经理人员也由选举产生，为员工提供一个很好的职业晋升通道，能够在很大程度上激励企业的员工，而且可以保证经理人员的利益与企业员工的利益一致，促使经理人员为企业的员工及企业的发展做贡献。

综上所述，君主立宪制实现了共同治理。监督权实现家族对企业的部分控制实现家族对企业的利益要求；决策权实现企业的剩余索取权和剩余控制权的统一，解决企业的代理问题，实现员工和经理人员的利益要求；执行权既保障经理人员的权利又限制了经理人员的权利，实现员工和经理人员的利益要求。

3.2.3 “私企立宪制”的执行历程：

2004年11月，大午集团试行了“私营企业君主立宪制”

2005年2月28日，大午集团举行了第一届换届选举，“私营企业君主立宪制”正式实施。

2006年12月16日，大午集团举行第二届董事会成员选举大会。在长达5个小时的现场选举中，最终脱颖而出出了集团的13名董事，2名候补董事，以及集团7个子公司的一把手，他们组成了集团接下来两年掌管集团机要的“内阁班子”。

这次选举是大众选举+精英选举

大众选举：包括两次预选和正式的选举。第一次预选是：不分工作时间长短，集团所有员工参加，以五人以上联名推荐候选人；第二次预选是由工作时间3个月以上的员工，以无记名投票的形式按所限名额票决候选人，包括上一届董事会成员在内，共选出26名候选人，以进入12月16日的正式选举。

正式选举前的数日，集团所有享有选举权和被选举权（这些人包括：工作3年以上的员工，工作两年以上的技术人员和中小学教师、工作一年以上的业务员、公司班组长以上的干部和学校处室以上干部），每人都拿到一本印有26名候选人简况的小册子，以熟悉竞选人员的情况。正式选举中，每个候选人进行15分钟以内的竞选演说后，507名选举人当场投票选举出新的“内阁班子”。考虑到保持集团内部的稳定性，上一届的董事会的13名董事在新一届董事会选举中留任三分之二；上一届董事会得票最低的4名人选“下”，非上一届董事会得票最高的4名人选“上”。第五、第六名人选为候补董事，可以列席董事会，但是没有投票权。

精英选举：对集团7个子公司的一把手的具体安排是从当选的13名董事，包括董事长，总经理，正副监事长共17人中进行精英选举，其中对董事长和总经理的票数进行加权，他们分别享有两票的权力。

3.3 治理创新——大午实现利益相关者利益的路径

家族企业是家族和企业的契合体，家族企业相对于公众公司来说更容易忽视管理者、员工等核心利益相关者的利益。但家族企业的代际传承与持续发展必须依靠这些核心利益相关者，家族企业如何处理与核心利益相关者的关系实现代际传承就是一个很重要的问题。

随着大午集团的发展建立现代家族企业管理模式，用公众公司中正常的管理关系代替家族企业管理中“家”的观念，通过对家族治理结构的改造，淡化家族制。在所有权保持不变的前提下，为家族企业嫁接现代化的管理。大午集团的特点就在于它完善正式的治理结构，把家族从企业剥离出来，尽量减少家族对企业的影响，把家族的剩余索取权和部分剩余控制权让渡给企业的利益相关者，尤其是核心利益相关者，以实现利益相关者的利益来促使非家族雇员发挥最优效率，向更为开放的家族企业迈进。在大午实现企业的利益相关者利益的同时，也为大午今后的代际传承打下坚实的基础。

首先，协调家族成员之间的关系，保障代际传承顺利实行。不可否认，家族企业的首要目的是实现家族的利益，而要实现家族的利益，家族的稳定是重中之重。有很多的家族企业都因家族内部的分裂而导致企业的失败。家族企业首先是关系的企业。所以，家族企业成败最大的因素是家族成员之间的关系。家庭的稳定是企业增长的源泉，妥善解决家庭冲突，是保证家族企业持续发展的不容忽视的问题。当关系进展顺利时，家族

企业将有发展的大好机会；当关系发生问题时，其后果又是非常可怕的。对于家族成员来说，权力和利益是引起家族成员间纷争的主要导火线。如果权力和利益问题不能得到妥善解决，则极有可能给家族企业带来毁灭性的灾难。另一方面，在企业中，兄弟姐妹们也会因职位的安排、报酬的分配感到不满意而产生矛盾，这一冲突严重影响了家族企业的形象和运作效率。家族企业的传承必然涉及到权力的重新分配，稍有不慎就会导致家族分裂，因此在传承的过程中首先要注意的应是维护家族内部关系。在大午案例中，“大午事件”使孙大午认识到放手企业、培养接班人、不一味的依靠家族内部传承的重要性。“君主立宪制”中三权分立的规定正显示出孙大午放手企业的思想理念，把传承放到企业中去，而不局限于家族，成功消除家族内部在传承中可能引起的摩擦和分裂，从而维护家族的稳定。

其次，协调非家族成员尤其是资深经理人之间的关系，获得非家族成员对于继任者的认可和支持。非家族成员的企业员工所表现的对继任者的支持和忠诚度，表明了他们的完全传递知识、帮助继承者面对危机的愿望。他们在支持或阻碍继承者顺利继承的问题上扮演着非常重要的角色。他们对代际传承后与创业者长期积累起来的私人关系，以及在家族企业中地位的改变所产生的忧虑有可能影响大午企业的决策乃至发展。无论资深经理人在继任中利益受到触动还是利益产生分化，都将造成继任者与其关系紧张，危及家族企业的传承。因此，协调好非家族成员之间的关系，对实现顺利传承是很重要的。案例中，“君主立宪制”一方面使得资深经理人能够有更多的机会，掌握更大的权利和利益，另一方面，即使企业的产权进行了交接，他们的权利和利益也不受影响，这样他们就更容易认可这种制度，继而认可继任者，培养继任者。而且由于企业的董事会是由企业员工选举产生的，董事会更多地体现、代表员工的利益，也更容易得到员工和资深经理人的支持。

最后，协调家族企业外部利益相关者的关系，帮助继任者获得外部的认可。

任何家族企业都不是单纯的存在，它们必定存在于社会这个大系统之中。所以，它们必定要与社会大系统的其他系统—家族企业外部利益相关者发生一定的关系。家族企业外部“利益相关者”包括政府、供应商和客户，它们独立于家族企业，但和家族企业有着紧密的协作。处理好与家族企业外部利益相关者关系同等重要。当企业经营者发生了变化势必会影响到他们的利益，继任不可避免使这些外部力量对家族企业前景产生顾虑。而案例中，企业的产权即使进行了交接，企业内部依旧很稳定，企业产权交接对企业产生的影响相对较小，能够有效消除或减少外部力量对企业前景的疑虑，取得他们的支持，重新建立或确认合作伙伴关系。

4 简要评价及进一步讨论的问题

通过对大午的案例研究分析，我们看到大午集团的君主立宪制。大午的案例很典型，是中国企业制度创新的范本，这种私企君主立宪制在一定程度上甚至会有一种里程碑的意义。但我们必须注意到这项治理创新所存在的问题：

4.1 这套制度的持续问题

大午集团目前能很好的运行这套制度，和企业的创始人孙大午先生的个人威望不无关系。如果不是孙大午先生，这套制度是否也能顺利的运行下去？孙大午自己设置的虚置所有权的这种模式只是适用于目前的大午集团，它不受国家法律的保护，也就是说，如果将来大午的后代要颠覆企业宪法，真的要争夺实际的所有权时，按照国家法律，这套制度可能不受到法律保护，那这个时候，私企立宪制可能就要破产。

4.2 混同了家族产权与公司产权的概念

显然，后代继承的只是家族产权，这与公司产权是两个概念。公司产权中有可能融入外部产权成份，如果出现这种情况，君主立宪将何以应对？

4.3 完全由企业高管组成的董事会存在道德风险，监控成本高。

家族成员没有剩余索取权的同时，企业的剩余控制权也是在经营管理者手中，这种安排首先会增加监控成本，在监事会不参与决策的情况下，监控的难度很大。有可能出现信息不对称情况。另外，在监管不到位时，董事会或部分董事会成员可能会出现道德风险，甚至掏空企业。

4.4 董事会成员不干涉经营运作起来有难度。

在民营企业中，要求董事会只能决策，不能干涉经营，存在实际困难。根据相关报道，很可能出现董事会干预具体经营的情况，例如以检查决策执行为由。

4.5 这套制度的可推广性

这套制度虽然有着各种优点，但它是否能直接被其他企业采用就是一个很大的问题。这套制度要求企业主愿意让渡自己的利益与企业员工共同分享，放弃对企业的完全控制，这需要企业主极大的勇气。在我国目前的情况下，很难在其他的私营企业推行这套制度。

4.6 大午的产权依然存在隐患

大午集团的产权属于孙大午一人。随着大午集团经营范围的扩展、规模的扩大、经营领域的扩张，单一的产权结构不仅会造成大午企业缺乏社会化的监督机制，还会制约企业广泛筹集资金用于企业再发展。同时在大午集团中有很多的家族成员，在孙大午去世之后，家族内部可能会出现纷争，发生分裂，从而导致“君主立宪制”的破产。

尽管君主立宪制存在各种各样的问题，但不可否认君主立宪制是我国民营企业的一项有益的尝试，为我国的家族企业实现跨代际传承和持续成长提供了一个有益的参考和范本。

参考文献

- [1]BLAIRM.M., 1998.For whom should corporations be run:an economic rationale for Stakeholder management.*Long Range planning*31(2):195 — 200.
- [2]BUHNER, R., RASHEED, A., ROSENSTEIN, J., &YOSHIKAWA, T.1998.Research on corporate governance:A comparison of Germany, Japan, and the United States .*Advances in International Comparative Management*12:121 — 155.
- [3]BURTON, B.K.&DUNN, C.P.1996.Stakeholder interests and eommunity groups:A new view. *International Association for Buiness and Society Annual Meetings*110 — 122.
- [4]MILGORM. J AND J. ROBERTS, Economics, *Organization and Management*[M], Englewood Cliffs, NJ: Prentcie Hal,1992.
- [5]DONALDSON, T., AND PRESTON, L. E.The StakeholderTheory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications[J], *Academy ofManagementReview*, 1995, Vo.120(1).
- [6]JENSEN, MICHAEL C., VALUE MAXIMIZATION, StakeholderTheory and the Corporation Objective Function[M],*Unfolding Stakeholder Thinking*, Green leaf Publishing Limited, 2002.

- [7] FREEMAN, R. EDWARD, 1994, The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions[J], *Business Ethics Quarterly*, Vo.l 4, 133.
- [8] SHANKMAN, N. A. 1999, Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm[J], *Journal of Business Ethics*, Vo.l 19(4), 319-334.
- [9] GOODPASTER, K. E., Business Ethics and stakeholder analysis[J], *Business Ethics Quarterly*, 1991(1), 53-57.
- [10] FREEMAN, R. EDWARD, AND EVAN, W ILLIAM, 1990, Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation[J], *Journal of Behavioral Economics*, Vo.l 19(4), p. 354.
- [11] BLAIR M.M.&LYNN A.STOUT.A team production theory of corporate law[J].*The Journal of Corporation Law*,1999,24(4):751-806.
- [12] FREEMAN,R.E.Strategic management:A stakeholder approach[M].Boston:Pitman.1984.
- [13] MARGARET,M.BLAIR,“Stakeholders as Shareholders”,*Harvard Law Review*,Volumn 109,No.5(May,1996),pp.1150-1155.
- [14] R. SRINIVASAN AND S.J. PHANSALKAR,“Residual Claims In Cooperatives: Design Issues”,*Annals of Public and Cooperation Economics*74:3,pp.365-395,2003.
- [15] BLAIR,MARGARET M-Wealth creation and wealth sharing:A colloquium on corporate governance and investments in human capital[M]-Washington,D C:Brookings Institute,1996.
- [16] MITCHELL,RONALD K,AGLE,BRADLEY R,AND WOOD,DONNA J-Toward a theory of stakeholder identification and salience:Defining the principle of who and what really counts[J].*Academy of Management Review*,1997,22(4):853-886.
- [17] BRUNO DYCK,MICHAEL MAUWS,FREDERICK A.STARKEA,GARY A.MISCHKE 2002,“Passing the Baton:The Importance of Sequence,Timing,Technique and Communication in Executive Succession”,*Journal of Business Venturing*,17(2002):143~162.
- [18] IVAN LANSBERG 1999,Succeeding Generations,Realizing the Dreams of Families in Business Boston,Harvard Business School Press 1999.
- [19] 叶正茂. 企业制度的演变与创新: 共享利益制度的提出[J]. 管理世界: 2000 (5)
- [20] 陈宏辉. 企业的利益相关者理论与实证研究. 浙江大学博士毕业论文[D]: 2003
- [21] 晁上. 论家族企业权力的代际传递[J]. 南开管理评论: 2002 (5)
- [22] 李新春, 何轩, 陈文婷. 战略创业与家族企业创业精神的传承——基于百年老字号李锦记的案例研究[J]. 管理世界: 2008 (10)
- [23] 李新春, 陈 灿. 家族企业的关系治理: 一个探索性研究[J]. 中山大学学报(社会科学版): 2005 (6)
- [24] 张维迎. 所有制、治理结构及委托-代理关系——兼评崔之元和周其仁的一些观点[J]. 经济研究: 1996, (9)
- [25] 杨瑞龙, 杨其静. 对“资本雇佣劳动”命题的反思[J]. 经济科学: 2000 (6)
- [26] 付俊文, 赵红. 利益相关者理论综述[J]. 首都经济贸易大学学报: 2006 (2)
- [27] 张国芝. 关于剩余索取权的综述[J]. 世界经济情况: 2007 (5)

[28] 贾生华, 陈宏辉. 利益相关者的界定方法述评[J]. 外国经济与管理: 2002 (5)

[29] 陈宏辉. 企业剩余权的分布: 基于利益相关者理论的重新思考[J]. 当代经济管理: 2006 (8)

[30] 布莱尔: 《所有权与控制: 面向 21 世纪的公司治理探索》[M], 张荣刚译, 中国社会科学出版社, 1999 年版, 第 212-213 页。

Innovation and future generation succession of family firm governance based on stakeholders

Li Ya1, ZHENG Ling1

(1. Center of Studies of Corporate Governance Nankai University, Tianjin 300071, China)

Abstract: Theory of stakeholder belongs to one of the assumptions on research of corporate governance. At present there is lack of research on family company governance and stakeholders. On the basis of existing research, the article integrated theory of stakeholders and addressed the relationship between stakeholders and future generation inheritance of family company governance.

Key words: stakeholder; future generation inheritance; family company; theory oriented case study

收稿日期: 2010-03-19;

基金项目: 无

作者简介: 李亚 (1972-), 男, 河南人, 南开大学公司治理研究中心, 研究方向: 民营企业公司治理, Email: yhg@vip.sina.com。郑玲 (1986-), 女, 江西抚州人, 南开大学公司治理研究中心硕士研究生, 研究方向: 民营企业公司治理, Email: henlen86@163.com。

1 晁上. 论家族企业权力的代际传递. 南开管理评论: 2002 (5)

2 付俊文, 赵红. 利益相关者理论综述. 首都经济贸易大学学报: 2006 (2)

3 张国芝. 关于剩余索取权的综述. 世界经济情况: 2007 (5)

4 陈宏辉. 企业的利益相关者理论与实证研究. 浙江大学博士毕业论文: 2003