

# 家族企业关键治理要素研究

李亚<sup>1</sup>

(1, 南开大学 公司治理研究中心, 天津 300071)

**摘要:** 目前国内外对于家族企业公司治理的各个方面均有所涉及,但在关键理论层面缺乏突破,尚没有形成具有普遍指导意义的模型。本研究在分析家族企业公司治理关键要素的基础上提出了家族企业治理的三要素模型,并分析了家族企业公司治理的演进,试图对家族企业公司治理理论有所扩展。

**关键词:** 家族企业; 公司治理; 三要素模型

**中图分类号:** F      **文献标识码:** A

家族企业是世界各国企业组织的主导模式,由家庭所有或经营的企业在全世界企业中占65%~80%之间,世界500强企业中有40%由家庭所有或经营。<sup>1</sup>在中国,民营企业占据了国民经济的半壁江山,而民营企业当中有90%是家族企业。<sup>2</sup>家族企业的公司治理因而也是一个热点问题,从内部治理的角度来分析家族企业的治理问题,可以从家族企业最为关键的治理要素着手,来分析家族企业发展中的公司治理演进。

目前关于民营企业公司治理的研究主要是围绕民营企业的家族制特征,从信任机制<sup>3</sup>、组织方式<sup>4</sup>等方面进行。关于家族治理模式的合理性问题主要存在三种观点,一种是认为家族治理模式是我国私营企业的必然选择(刘绵勇,2005)。另外一种观点认为家族治理模式存在很多弊端,应该逐渐消亡(钱特勒,1997)。第三种观点是一种折衷的观点,认为家族治理结构在企业创业初期有其存在的合理性和必要性,随着企业的发展,企业的家族制应该慢慢淡化,企业所有权也应该公众化,这也是多数学者所持有的观点(李亚,2006)。从公司治理角度看,吴敬琏认为民营企业也存在“一股独大”<sup>5</sup>,郭勇强调治理主体创新<sup>6</sup>,建议民营企业吸纳一些员工、债权人的代表进入董事会、监事会,白玉等人强调了侧重外部治理的民营企业治理模式<sup>7</sup>,并提出应多方监控,蔡继明等将民营企业治理模式分成两类<sup>8</sup>:一类是市场导向型,一类是网络导向型,强调家族企业不存在治理问题,只有规模较大的民营企业 and 集体企业才存在治理问题。陈凌的观点则是家族企业为了实现规模化,可能会利用人际关系向战略网络组织方向发展<sup>9</sup>。李维安则从公司治理的体系角度对治理模式进行了归纳与概括,如对家族治理模式的研究<sup>10</sup>。曹远征则指出,要进一步发展民营经济,必须改善其治理结构<sup>11</sup>。有的学者则从不同所有制企业比较的角度研究了民营企业治理问题<sup>12</sup>。有的学者研究了乡镇企业改制过程中的治理结构安排<sup>13</sup>。在公司治理中人力资本与货币资本关系处理上,有的学者指出不应该过分强调人力资本与货币资本所有者的某一方,对于双方利益的保证都必须纳入公司治理的范畴<sup>14</sup>。也有学者对民营科技企业<sup>15</sup>和中小企业<sup>16</sup>的治理问题进行了研

究。

苏启林和欧晓明（2003）对韩国的家族企业的研究也发现，其通过家族控制和交叉持股形成了一股独大的股权机构，这也是爆发韩国金融危机和主要原因，也正是由于这种虚弱的公司治理。匡霞（2004）也指出民营上市公司的法人治理结构存在一定的风险，其主要的根源是一股独大，特别是家族企业。第一大股东占据绝对控制地位，这就造成内部人控制现象同时内部股权往往不够明确等一系列的问题都会引起经营风险。Lee, P. S.（2000）认为大型财阀的管理集中于创始人家族手中，并由其任命董事，是造成虚弱的公司治理的主因，而虚弱的公司治理正式 1997-1998 年金融危机的主因之一。

这方面的研究课题也比较多（应焕红主持的社科项目：家族制与民营企业制度创新研究，2002；蔡继明主持的中国经济改革研究会项目：中国民营企业治理结构的现状、问题及发展趋势研究，1999；张军主持的自然科学基金项目：转型时期民营企业组织形式与治理结构的研究，2002；于立主持的自然科学基金项目：中国乡镇企业产权与治理结构研究，2000；杨义群主持的教育部专项基金项目：民营企业上市及公司治理研究，2004）。

## 一、家族企业公司治理三要素模型

三要素模式最早由盖尔西克在《家族企业的繁衍》<sup>17</sup>一书中提出，含所有权、家庭、企业三要素，有这三个子系统组成一种用于解释家族企业系统的三环模式，来解释家族中个人间冲突、指责矛盾、权力界限等产生原因，分析家族企业内部各系统间复杂的相互作用，为后人研究家族企业的治理问题提供了一种思路、一种工具。中国学者于立将其扩充应用到家族企业公司治理中，改为所有权、家族、董事会三要素。<sup>18</sup>本研究认为家族企业公司治理最关键的三要素应是资本、人才和产权，就此建立新的三要素模型。

### （一）资本要素

资本要素主要是指家族企业引入社会资本（例如风险投资和上市），加快自身发展。加入 WTO 之后，家族企业要发挥作为民营经济的效率优势，扩展其资本平台为当务之急。除了家族企业内部积累之外，外部的资本融合将能更快、更有效地满足其资本扩张之需。

长期以来，中国家族企业内部发展和外部资本支持之间存在一定的分隔状态，两者不能有效的对接。而通过资本对接这一突破口，有望使家族企业内部发展和外部支持之间达到优化平衡状态。大中型家族企业应大力吸引社会资本，增强资本包容度。在资本要素方面其发展趋势是引入社会资本，改变资本结构，实施资本部分社会化和公开化。资本社会化是引入社会股东，为家族企业的长期持续发展构造一个良性的体制基础。家族企业股票上市，就是资本社会化的一种重要方式。资本公开化即员工持股，包括技术入股及管理入股。家族企业只有资本社会化和公开化，才有可能整合最具价值的社会资源。

家族治理的改革是一个过程，其演进的道路基本上是：家族绝对控股→家族相对控股→股权完全社会化。最终家族成员所占股份比例很小。家族企业做大后，资本社会化是必然选择。但初期可选择创始人控股的社会化。需要注意的是，家族企业在进行资本运作过程中，适当利用公司治理优化资本运营效果也是一个重要方向，如构造合理的股权结构，并让被并购企业的管理层适当持股。另外，有相当一部分家族企业名义上实行了公司制，引入了多元投资主体，但实际上仍是家族制（引入的投资主体是虚的或关系单位），这与公司制的要求是背道而驰的，对于这些企业而言，规范运作才是资本社会化的关键。

### （二）人才要素

近几年来，家族企业家作为家族企业发展的主要促进者，得到了人们的日益重视。而伴随着现代公司体制的不断完善，职业经理人阶层也逐步在中国兴起。家族企业家和职业经理

人都属于家族企业的人才，它对家族企业公司治理影响重大，特别是直接涉及家族的用人机制。

家族企业家与家族企业老板有许多不同之处。简而言之，任何拥有一个企业的人均可以称之为老板，但是并不是每一个老板都可以称为企业家。企业家必须具备特殊的能力。<sup>19</sup>用【图 1】表示会更清晰（其中左半部可理解为职业经理人）。

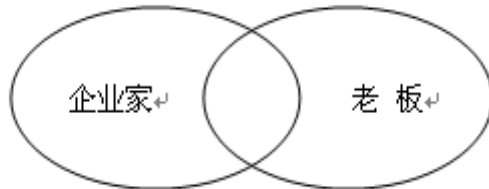


图 1 家族企业家与家族老板的关系

管理中的核心问题有两方面——用人和决策。中国的企业家（特别是家族企业家）更看重的是决策，而外国，特别是美国的企业家更看重的是用人。中国的企业家更注重企业家独当一面的素质，更强调企业家通过自己的努力来促进企业的发展，而不推崇与员工、与企业中的其他管理者合作，共同促进企业的发展。

在家族企业中，企业家的“英雄主义”情节、“一言堂”的情况更显突出。据 1997 年的调查资料显示，以家族企业为首的私营企业经营决策有 58.8% 由业主本人制定，一般管理决定的 54.7% 由业主本人制定。而董事会在决策制订中所占的比例则非常小。总之在家族企业内部治理决策机制中，老板一人决策和家族决策占据了主导地位。详见下表：

表 1 私营企业的重要决策和一般决策产生方式

决策主体	经营决策 (%)	一般决策 (%)
业主本人	58.8	54.7
业主和主要管理者	29.7	34.5
业主和其他人	0.3	0.4
董事会	11.0	10.0
其他人	0.2	0.4

资料来源：张厚义等：《中国私营企业发展报告（1987-1998）》，社会科学文献出版社。  
1999 年 1 月

在职业经理人方面，由于发展的时间较短，因此发展的程度、水平仍然处于初级状态。职业经理人存在两大问题：

工作不稳定，流动率高。职业经理人并不是企业的所有者，因此，他们同样面临着工作不稳定的问题。这也是许多职业经理人坚持要留在北京、上海、广州、深圳这些大城市的缘故。主要是因为大城市工作机会相对于中小城市要多很多，安全度也随着流动机会的增加而提高。

信任机制的缺失。不健全的经理人市场使得大权在握的家族企业老板不信任职业经理人的能力，不相信职业经理人对企业的忠诚，中国传统的“打虎亲兄弟，上阵父子兵”的思想也使得家族企业的老板们不愿意雇佣无法保证的职业经理人。相当一部分家族企业对职业经理人不信任，他们不愿意让外部资金介入企业，特别是不愿意让外人介入企业的核心管理层。另一方面，知识与资本相比，知识处于劣势地位。作为知识化身的职业经理人不得不服从资本的意志而处于一个相对从属的角色。有时，这也导致部分职业经理人对资本“刻意逢迎”，致使职业经理人立场丧失，从而进一步加剧了家族企业老板对职业经理人的不信任。

整体而言，大部分家族企业还是所有权与经营权合二为一的，引进职业经理人的企业比较少（即使引进了职业经理人，这些人才也绝大部分是处于辅助性的位置上，家族企业还是董事长总经理合二为一，只有极少数的家族企业主让出了总经理的位置），部分原因在于家族企业个体规模还不够大，引进职业经理人可能对于企业而言还过于超前。还有相当一部分家族企业在引进职业经理人后感觉效果不好转而放弃引进经理人。实际上，相当一部分家族企业对引进科技人才更为重视，对引进管理人才则相对忽视。

家族企业家和职业经理人对家族企业科学决策意义重大，而且也是企业激励和约束的主要对象。因此，人才因素是家族企业公司治理中的重要一环。

### （三）产权要素

从产权结构上看，家族企业中规模较大的家族企业大部分是公司制，个人独资只是在中小型企业中有所体现，在公司制中又以有限责任公司占主导地位。

家族企业的产权问题在不同时期成立的企业中并不相同。对于 90 年代中后期成立的家族企业，产权结构比较规范。但是在 80 年代成立的家族企业，则大多存在产权不清的问题，特别是乡镇企业。家族企业创业初期大多缺乏契约化的产权界定，家族企业股东之间缺乏契约关系，做大之后产权纠纷经常出现，严重的甚至直接导致企业解体。另外，相当一部分家族企业存在“红帽子”现象。这样就造成了天然的产权不清，为日后的产权纠纷留下了隐患。另外，还有一些家族企业存在“洋帽子”现象，即假合资。针对这一点，帕金斯就曾经提出：如果在可预见的时期内，市场的利润空间足够大，产权是不重要的。<sup>20</sup>制度环境的高度不确定与高的市场发展潜力形成的高的利润预期并存，非国有经济准确地抓住了这个制度特征并构建出其生产和贸易的比较优势。但模糊的产权不能满足组织长期发展的要求，无论是乡镇集体企业，还是非股份化的私人合伙企业，在组织获得初步的市场业绩之后，与人力资本尤其是企业家人力资本长期回报相对应的产权结构清晰化就提到议事日程。<sup>21</sup>

产权制度还的弊端阻碍了企业的进一步发展。明晰合理的产权制度和完善的产权保护体系是完善中国家族企业治理机制的基础。现存家族企业产权问题主要有：

#### 1. 产权模糊

由于历史的局限性，相当一部分家族企业存在着产权不明晰的问题。这主要表现在四个方面：与主管、挂靠部门的关系没有理清；初始投资主体不明确；对优惠政策形成的产权，其所有权归属的界定不明确；对企业无形资产，特别是管理股权和技术股权没有做出明确的界定。

模糊的产权是影响企业长远发展的重要因素。因为产权的归属和利益分配的问题，会引发一系列的问题。轻则延误企业的发展时机，重则造成企业的分裂与瓦解，阻碍企业的进一步发展。再者，这种模糊的产权造成企业行为的短期化，不注重积累，不求发展，容易出现“高分配、少积累、高费用、低利润”的情况，削弱了企业的竞争力和发展后劲。最后，产权的模糊会导致企业早期的虚化产权，政府在企业获得丰厚的利润情况下，对企业经营权强

加干预，随意撤换主要经营者，而使企业陷入成长的断裂带。

## 2. 产权结构封闭单一、家族性浓厚、透明度低

大部分家族企业的产权对于整个家族来说是明晰的，但没有明晰到个人，也存在一定程序的不清晰，而家族企业并非家族内部利益的“铁板一块”。这种单一的产权结构，与传统的家族制度相联系，所有权与控制权合二为一由家族拥有，剩余索取权（Residual Claim）也由家族独占，不存在剩余的分享。从历史背景看，家族制作为民营企业的一种企业产权制度有一定的历史必然性和合理性。但是随着这些家族企业进一步发展壮大，这种单一封闭的产权结构的不合理性日益显性化。

在产权封闭化的条件下，由于完备契约和关系专用投资导致的套牢问题（Hold-up Problem），是一种对缔约后机会主义的担心，它会造成事前投资不足的低效率；在产权单一化的条件下，投资风险过于集中，无法吸纳外部资源，投资主体的单一化与加快资本积累之间的矛盾呈现出不断激化的趋势，严重制约着企业的发展壮大。

## 3. 产权融合存在一定制度障碍

从中国经济发展历程来看，已经成长起来的家族企业要进一步做大做强存在着明显的制度障碍，最突出的障碍就是企业产权流动性不够，特别是国有产权的流动性不够，从而使包括家族企业在内的民营经济的产权扩张遇到制度阻力。未来民营经济的发展必然会与国有经济和三资经济的发展形成更深入地良性互动态势。即有人称之为“上下推进、多元互动”的经济发展模式。其关键在于三类企业有机结合、优势互补、整体发展。在产权外部融合方面，有实力的家族企业将积极参与国有企业的改革，用增量资本盘活国有资产存量，实现市场准入创新。在这种产权融合过程中，家族企业与其他经济成份相互渗透、相互融合，从而通过多种路径交叉、渗透而形成融合性质的产权，奠定中国混合经济的产权制度基础。但在此过程中出现了许多困难和问题，阻碍了产权融合的顺利进行，如人员、债务、历史负担（社会保障）、资产处置问题、产权界定和交易问题、资产评估问题、参与过程中政府的角色（政策）、定价问题等等。

### （四）基本模型

三要素模型是指由资本、人才、产权构成的三个独立又相互交叉的家族企业公司治理系统，可以用三个环把它表现出来。家族企业公司治理中的主要问题，都可以在这个图型中找到相应位置。参见下图：

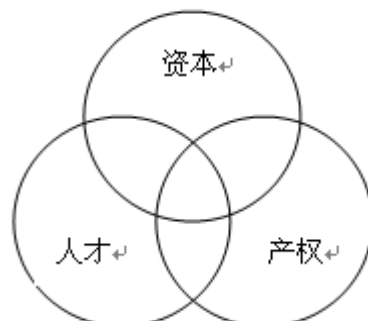


图 2 家族企业公司治理三要素模型

从【图 2】可以看出，资本、人才、产权三个子系统相互交叉构成了七个区域。显然，三环之间是有交叉的，例如，人才和产权之间的交叉可能包括员工持股（特别是核心员工持

股)，而人才和资本之间的交叉可能包括带资进入，即资本与人才的结合融入，资本与产权的交叉则可能包括风险投资。三环交叉的情况则可能比较少见，例如：某个职业经理人进入某家族企业，同时带入 100 万元的投资，而家族企业又赠送给他同比例的股份。

该模型是一个资本、人才、产权三要素既相互独立又相互交叉而组成的复杂系统。它隐含的前提是，三要素必须保持一定的均衡，如果失衡，则可能出现种种治理问题，如人才冲突、权力矛盾等。本模型有助于分析家族企业内部的相互作用，并为研究家族企业公司治理提供了一种工具和思路；有助于家族企业根据自身的情况，按照各个子系统的特点，设计相应的公司治理结构和塑造相应的公司治理机制。

## 二、家族企业公司治理的演进

### （一）资本维度的演进

家族企业资本维度的演进可以划分为三个阶段：资本封闭期、部分开放期和全面社会化期。在家族企业创立时，社会资本很难进入，即使家族企业吸引投资，此时也往往不是最佳时机（股权损失较大），因此，大部分家族企业在此阶段资本封闭，不对外开放。随着家族企业的发展，资金需求开始增加，部分家族企业开始出让部分股权，吸引社会资本进入。但在此时期，基本上还是部分开放，通常家族会保持绝对控股权。第三阶段，企业规模进一步增大，实力增强，资金需求量更大，此时，进入了全面社会化期。通常在此阶段，家族企业会选择上市，进行资本的社会化。即使不上市，其吸引社会资本的力度也会大大超过前一个阶段。

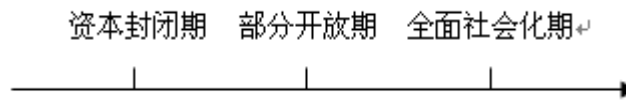


图 3 家族企业资本演进过程

### （二）人才维度的演进

很多家族企业在初创期和成长期阶段，都是靠亲戚、朋友或同学鼎力相助才发展起来，企业即在有了相当的规模以后，仍然带着很深的“家族化”烙印。这就是第一个阶段，广义的家族人才时期。随着家族企业的发展，企业对人才的需求也开始增加，于是，开始有相当比例的非家族成员的人才进入管理高层，但通常这些人才占据的岗位都不是企业最核心的岗位（如总经理、董事长、财务总监等），这一时期可称为非核心人才时期。到了第三个阶段，管理层次增多，管理跨度增大，管理难度增加，因此需要引入核心人才，这就进入核心人才时期。现在中国进入这一阶段的家族企业还很少，有些是为了上市而引入核心人才。

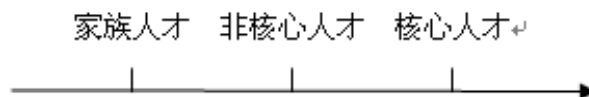


图 4 家族企业人才演进过程

### （三）产权维度的演进

在家族企业发展初期，由于不存在委托代理关系，决策机构单一，企业所有权和经营权合一，有助于减少企业中的内耗，降低企业控制难度和交易成本及监控成本，这一阶段为两权合一时期。随着企业的发展，企业开始引入人才，部分出让控制权，但仍然保留对企业的绝对控股权，此为第二个阶段。之后，企业开始引入社会资本，改变产权结构，实行两权分离，逐步向现代企业制度过渡。基本方向是实施产权部分社会化和公开化。即引入社会股东、家族企业股票上市和员工持股。引入社会股东可以为家族企业的长期持续发展构造一个良性的体制基础。这样做的主要优点有：融通资金多，分散风险，产权社会化一定程度上可以有效地制约家族企业常见的决策一言堂现象。员工持股包括技术入股及管理入股。家族企业只有产权社会化和公开化，才有可能整合最具价值的社会资源。

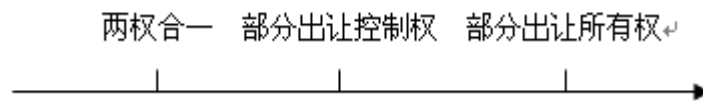


图 5 家族企业产权演进过程

当前中国家族企业较为普遍的产权维度演进模式是家族和经理人共同分割企业的控制权，这一模式可称为“折中治理”<sup>22</sup>。这里，企业的剩余控制权可以进一步分解为战略决策、控制决策和经营决策权，经理人拥有的控制权是残缺的，家族通过各种方式保持对经理人的直接控制，在一定意义上降低了代理成本。

将以上资本、人才、产权三个维度的演进过程进行综合，可以得到一个基本的三维演进过程，参见【图 6】

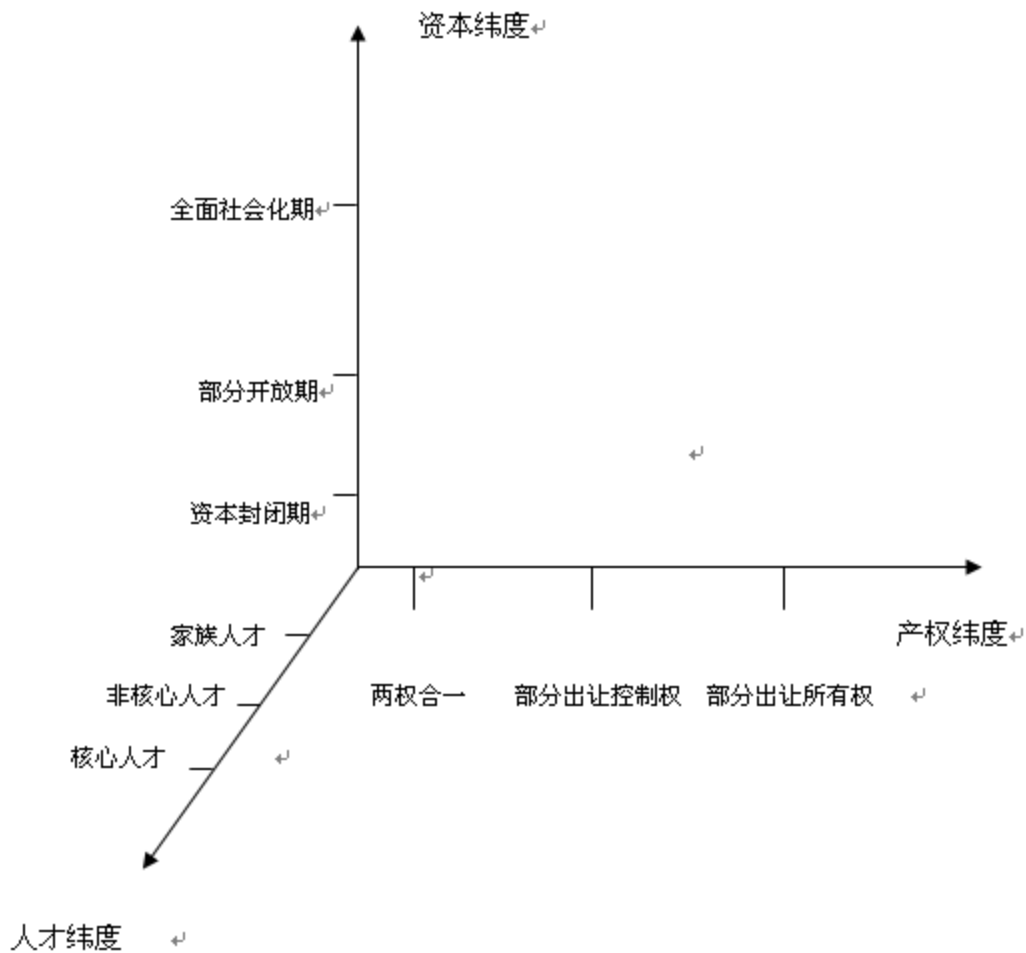


图 6 家族企业治理模型三维演进过程

需要说明的是，以上的三维演进所给出的各个阶段，都是一种总体态势，在家族企业个案中，还存在例外情况。而且，各个阶段也还可以进一步细分，这里不再赘述。

#### 参考文献：

- [1] Solomon et al, "The evolving role of institutional investors in South Korean corporate governance: some empirical evidence", corporate governance, 2002, Vol 10
- [2] 德怀特·帕金斯, "中国正在完成向市场的过渡", 《经济社会体制比较》, 2002 年第 4 期。
- [3] 苏启林、朱文, "上市公司家族控制与企业价值", 《经济研究》, 2003 年第 8 期。
- [4] 克林·盖尔西克, 《家族企业的繁衍》, 经济日报出版社, 1998 年。
- [5] 李新春, "经理人市场失灵与家族企业治理", 《管理世界》, 2003 年第 4 期。
- [6] 李亚, 《民营企业公司治理》, 机械工业出版社, 2006 年。
- [7] 李亚, 《民营企业公司治理》, 中国方正出版社, 2003 年。
- [8] 储小平, "职业经理与家族企业的成长", 《管理世界》, 2002 年第 4 期。
- [9] 邓建平、曾勇, "上市公司家族控制与激励决策研究", 《管理世界》, 2005 年第 7 期。
- [10] 苏琦、李新春, "内部治理、外部环境与中国家族企业生命周期", 《管理世界》, 2004 年 10 月。



# The research on the key elements of the corporate governance of family business

Li Ya1

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

**Abstract:** The current domestic and international academy have both touched upon various aspects of corporate governance of family business. However, there is a lack of breakthrough on the key theoretical level and a universal guiding model is needed. My paper brings forward a tri-elements model of family corporate governance on the basis of the key elements of the corporate governance of family business, and analyses the evolution of the family corporate governance, with hope of trying to extend the theory of family corporate governance.

**Key Words:** family business, corporate governance, tri-elements model

**收稿日期:** 2007-3-14;

**基金项目:** 教育部哲学社会科学研究重大课题攻关项目 (03JZD0018); 天津市 2005 年度社科研究规划项目 (TJ05-GL003);

**作者简介:** 李亚 (1972-), 男 (汉族), 湖南人, 南开大学商学院/公司治理研究中心副教授, 研究生导师

1金莉芝、江小毅,“家族制企业需要怎样的管理模式”,《新华网·浙江频道·浙江杂志秀·刊物动态》,2005年1月19日。(http://www.zj.xinhuanet.com/magazine/2005-01/19/content\_3593596.htm)

2陈焱、许晓辉,《家族力量》,第一版,杭州,浙江人民出版社,2003年,第3页。

3卢福财、刘满芝:“信任扩展与家族企业创新发展”,《中国工业经济》,2002年第9期。

4李新春:“中国的家族制度与企业组织”,《中国社会科学季刊》(香港),1998年秋季刊。

5吴敬琏:“民营企业也有‘一股独大’”,《北京青年报》,2001年6月25日。

6郭勇:“论民营企业治理结构的创新”,《青海社会科学》,2000年第2期。

7白玉等:“我国民营企业公司治理模式研究”,《武汉工业大学学报》,1999年第12期。

8蔡继明等:“公司治理结构国际比较:兼论我国民营企业治理结构与企业创新”,《南开经济研究》,2000年第2期。

解树江:“我国民营企业治理结构中存在的若干问题”,《天津社会科学》,2001年第2期。

9陈凌:“信息特征、交易成本和家族式组织”,《经济研究》1998年第7期。

10李维安等:《公司治理》,南开大学出版社,2001年。

11曹远征:“发展民营经济与改善治理结构”,《宏观经济研究》,2000年第6期。

12陈佳贵、黄群慧:“不同所有制企业治理结构的比较与改善”,《中国工业经济》,2001年第8期。

13梁彤纓、陆正华、黄建欢:“乡镇企业转制中的融资安排与治理结构的改善——维达公司案例研究”,《管理世界》,2001年第6期。

- 14杨继国：“人力资本产权：一个挑战公司治理理论的命题”，《经济科学》，2002年第1期。
- 15朱武祥、戚耀璇：“高科技企业法律所有权与价值驱动因素控制权分离及公司治理问题——W公司案例分析”，《管理世界》，2002年第4期。
- 16李骥、李麟：“中小企业生存与发展：竞争、治理机制与不完全优势”，《改革》，2001年第5期。
- 17克林·盖尔西克，《家族企业的繁衍》，经济日报出版社，1998年。
- 18于立等，“家族企业治理结构的三环模式”，《第二届公司治理国际研讨会论文》，2003年11月。
- 19斯蒂芬·P·罗宾斯，《管理学（第四版）》，中国人民大学出版社，1997年。
- 20 德怀特·帕金斯，“中国正在完成向市场的过渡”，《经济社会体制比较》，2002年第4期。
- 21李新春，“经理人市场失灵与家族企业治理”，《管理世界》，2003年第4期。
- 22李新春，“经理人市场失灵与家族企业治理”，《管理世界》，2003年第4期。