

中国家族企业内部治理结构创新研究

吕天奇

〔摘要〕 中国家族企业的内部治理结构具有明显不同的特征，由此赢得了某些方面的特殊效率，在一定程度上保证了家族企业的竞争力。但是随着企业的发展，其家族管理的缺陷也日益明显。创新中国家族企业内部治理结构就是要对所有权与经营权进行合理安排，并使之制度化、系统化。

〔关键词〕 家族企业；内部治理结构；制度化；系统化

〔中图分类号〕 F121.23 〔文献标识码〕 A 〔文章编号〕 1000-4769 (2003) 06-0033-03

一、对家族企业的界定

家族企业作为一种普遍存在的企业组织形式，改革开放后在我国获得了巨大发展。目前中国私营企业中，90%以上是家族企业，可以说，家族企业对促进我国社会主义市场经济持续、快速、健康发展发挥了重要作用。然而对“家族企业”的内涵，学术界一直存有不同的看法。钱德勒（1977）认为，家族企业是指“企业创始人及其最亲密的合伙人和家族一直掌握有大部分股权，他们与经理人员维持紧密的私人关系，且保留高层管理的决策层，特别是在有关财务决策、资源分配和高层人员的选拔方面”。哈佛大学唐纳利教授认为，同一家族至少有两代参与这家公司的经营管理，并且这两代衔接的结果，使公司的政策和家族的利益与目标有相互影响的关系，且满足以下条件中的某一个或数个条件即可构成家族企业：（1）家族成员在公司的职务影响他在家族中的地位；（2）公司与家族的整体价值合而为一；（3）家族关系为继承经营管理权的关系。大陆学者曹德骏（2002）认为，“不论企业是以家族命名还是有好几位亲属在企业的高层领导机构里，都不能由此确定某一企业是家族企业。能确定家族企业的是家族拥有企业所有权，也就是说所有权是否掌握在创办企业的家族成员

手上，是划分家族企业与非家族企业的分水岭”。台湾学者叶银华（2000）则提出应以临界控制持股比例将个别公司股权结构的差异性与家族控制程度纳入家族控股集团的认定，他认为，具备以下三个条件的就可以被认定为家族企业：第一，家族的持股比例大于临界持股比例；第二，家族成员或具二等亲以内之亲属担任董事长或总经理；第三，家族成员或具三等亲以内之亲属担任公司董事席位的一半以上。综上所述，笔者认为，所谓“家族企业”主要是以血缘为基础，以亲情为纽带，家族成员掌握着所有权或企业法人财产的控制权，并且直接或间接掌握着企业经营权的一种企业组织形式。因此，研究中国家族企业内部治理结构就是要对以上两种权力进行合理安排，并将之制度化、系统化。

家族企业与民营企业既有区别，又有一定的联系。一般来说，民营企业主要是对个体、私营等非公有制企业、股份制企业、股份合作制企业以及各种形式的混合所有制企业的总称（张军，2001）。它既包括财产的组织形式，又涵盖了资产的一定经营方式，如国有民营、集体民营等，但我国学术界更多地将“民营企业”的概念视为一种财产组织形式。比较而言，家族企业则是一种纯粹的财产属私人所有的私营企业形式，是我国民营企业的一个重要组成部分。因此，二者在概念的外延上是一种包涵与被包涵的关系。

〔作者简介〕 吕天奇，四川大学经济学院博士研究生，四川 成都 610064。

二、中国家族企业内部治理结构的特征及缺陷

企业内部治理结构是公司治理结构中最重要的组成部分。从狭义上讲,公司治理结构实际上就是指企业内部治理结构。企业内部治理结构的本质是协调公司股东剩余索取权、董事会经营决策权、经理层经营管理权以及监事会监督权之间各种权利关系的一种制度安排体系。

目前,中国家族企业的内部治理结构具有一些明显特征:

第一,股权高度集中于家族成员手中。据有关统计资料表明,截止2001年7月,在我国境内上市的五大家族企业中,“一股独大”现象表现明显。其中,广东榕泰实业股份有限公司董事长杨启昭 and 妻子、女婿、女儿等控股达到67.19%;太太药业董事长朱保国一人间接控股47.54%,并与其母亲、妻子、兄弟共持有74.18%的股份;用友软件董事长王文京间接控股达55.2%;康美药业董事长马兴田与妻子、女儿间接控股达66.38%;浙江天通潘广通父子间接控股达21.48%。

第二,两权高度统一于所有者手中,并且所有者直接参与经营决策,企业委托—代理链条短。在企业内部产权结构序列中,从最终所有权到法人财产权再到经营管理权,其间构成了一个多环节的纵向产权链,并由此产生了委托—代理关系。但在我国大多数家族企业中,出资者和企业经营管理者在自然人身上往往是统一的,产权链条极短,基本上不存在或很少存在委托—代理关系。

第三,企业委托—代理关系具有强烈的私人色彩。即便在一些家族企业中存在委托—代理关系,但无论是对于委托方还是代理方而言,也多是出于特殊的私人关系。在此,委托方并不是仅仅追求经济收入,而更多强调的是对情感收入的需要。这既有保护自己的信誉以利于获取长期收益的考虑,也有代理方在私人关系中追求委托方的尊重、友爱和认同的本能反应。

与一般企业相比,中国家族企业内部治理结构在某些方面具有一定的特殊效率,如企业凝聚力强、管理稳定程度高,两权合一能有效降低委托—代理成本以及经营决策迅速等,这在一定程度上保证了家族企业的竞争力,但随着企业的进一步发展,家族管理的缺陷也就日益明显:

第一,经营者的选择面狭窄。所有者即经营者是我国家族企业的创业特征,这虽然解决了现代公司中所有权与经营权分离下存在的委托—代理问题,但由于选择管理人才的范围很窄,一般只局限于家族血缘关系中,不能在更大范围内选拔优秀人才,因而必然影响到企业经营效率和经营目标的实现。

第二,两权合一致使事前交易费用大大增加。两权合一虽然减少了企业的委托—代理成本、监督成本及由此引发的各种风险,但却大大增加了为建立认同感而产生的事前交易费用。这也意味着家族内的私人关系虽能降低企业内部交易费用,却增加了企业内、外部人员交流的交易费用,也使得非家族成员很容易感到被忽视或被排斥。

第三,家族意志边界具有无约束扩大的可能。在一个完善的内部治理结构中,股东会、董事会、监事会、经理层应该相互制约,共同遵守议事规则。而在家族企业中,由于董事会缺乏独立性,基本、甚至完全依附于家族的意志,同时,家族企业的监事会成员往往是由董事会(董事会的背后是家族)聘任,这就导致包括财务监督、审计监督等在内的职能发挥显得苍白无力,公司监管极易出现“黑洞”。另外,经理层与家族之间一般又存在着特殊的私人关系,这种关系使内部人控制转化为经营者家族控制,正是由于这三方无法对家族构成有效制约,使得家族企业的意志边界很容易无约束地扩大。

第四,信息高度集中于企业内部,增加了融资难度。由于家族企业市场监控程度小,而监控又主要来自家族内部,从而使企业运作缺乏必要的透明度。鉴于家族企业很善于同关联企业通过不规范的内部交易达成自利目的,并且家族企业中的内部管理人员多是以血缘关系为纽带的亲戚,外界投资者(如银行、证券公司等)一般很难及时、准确地了解到企业内部真实的财务状况,这就导致企业融资面临着极大困难。

三、中国家族企业内部治理结构的创新探索

首先,企业主要勇于进行自我革命,实现自我超越。

事实上,企业主的自我革命贯穿于家族企业变革的始终。企业主作为家族企业制度变迁的初级行动主体,既是制度变迁的首要推动者,又是家族制度的改革者和新制度的策划、实施者,他承担的使命和任务意义重大。企业主的自我革命主要包括突破自我权威,加速知识积累和更新、塑造自我诚信等三方面。

突破自我权威。对亲自创业并长期经营企业的业主来说,权力分享注定是一个痛苦的过程,企业的每一步发展都倾注了企业主大量的精力和心血,要突破家族主义的狭隘观念,树立企业社会化经营思想,把亲手创立的企业交给职业经理人去管理,并和他们共同分享所有权和控制权,这对企业主而言必定是一次激烈的自我否定和自我超越的挑战,但对于家族企业而言,这又是一个必然要经历的过程。只有企业主跳出“个人全能主

义”的虚幻假设，彻底否定“家长权威”，承认自己能力的缺陷和不足，承认职业经理人是平等的合作者和生产要素持有者，才能为职业经理人的创造性活动提供一个宽松环境，确保委托—代理机制在家族企业中的持久生命力。

加速知识积累和更新。知识存量是影响内部治理结构变迁成本的一个重要因素，企业主是否具备丰富的知识存量是能否设计出合理的内部治理结构的先决条件。目前，企业主在文化知识薄弱的情况下，必须努力加强以委托—代理知识为主的相关知识的积累和更新。尤其在知识经济时代，企业内部治理结构处于不断变动中，不同微观主体对不同环境的适应，使得内部治理结构表现出相当大的差异性。因此，企业主必须根据企业自身的特殊情况，在深入了解的基础上实现有所创新。

塑造自我诚信。企业主的诚信是培养职业经理人职业操守的前提，也是建立高效的企业内部治理结构的基础。企业主只有具备较高的道德修养，才能起到正面引导作用，强化对职业经理人的道德硬约束，提高职业经理人对长期激励的可信度和接纳度。当前，企业应当建立规范的财务制度，依法切实履行对社会和员工的承诺，同时企业也应当积极推行职业经理人的职业发展规划，让经理人可以有效地预见到自己的职业生涯前景，确信其才能和价值能得到充分发挥。

第二，调整产权结构。

首先应明晰产权关系。家族企业在创业之初就应该在家族成员间明确界定产权，而不能受传统思想观念的影响，认为亲情在家族中是大家齐心协力合作的纽带，因此无须界定原始产权。对产权的界定虽然要付出巨大成本，但对家族企业未来的发展意义深远。

其次要实现企业产权结构的多元化。这既是企业获得所需资金的主要方式，也是企业能够持续、稳定发展的外部环境保证。具体实施过程可以通过对高层经营管理人员实行股票期权制，鼓励企业经营管理人员、技术

骨干等购买企业股份，或对为企业做出突出贡献的员工实行奖励股份等方式来分散企业股权，从而形成一种企业内部股权激励和制衡机制，增强员工的凝聚力和责任感。

最后是努力实现企业资本来源社会化。通过吸纳其他股东入股或与其他企业进行资产重组形成企业集团，以实现家族企业资本来源的社会化。具备条件的企业也可以挂牌上市，积极拓宽直接融资渠道，从而使家族企业真正成为由多元化投资主体共同构成的现代企业。

第三，设计完善的委托—代理契约，构建相应的激励约束机制。

一个完善的委托—代理契约，能够对代理人产生足够的激励和约束。完善的委托—代理契约必须同时满足三个条件：(1)参与约束条件，即当委托人要求代理人接受委托时，代理人获得的预期收益至少应大于或等于他拒绝该委托所获得的预期收益；(2)激励相容条件，即当代理人根据委托人的要求选择某种努力水平时，代理人获得的预期收益至少应大于或等于他选择其他任何不同水平的努力所能获得的预期收益；(3)代理人在执行这个契约之后，委托人所能获得的收益达到最大化，即采用其他契约都不能使委托人的收益等于或大于执行该契约所得的收益。

最后，中国家族企业内部治理结构的完善也离不开外部治理环境的配合。为此，政府应积极培育有序竞争的职业经理人市场，改变代理人软约束的外部制度环境，减少代理人进行道德风险和逆向选择的可能性，同时还要健全和巩固良好的法律环境，尽早建立公正、可预见的独立司法体系与实施机制，全面检讨现有基本法律体系，修改其中不利于私营企业发展的条文，尤其要根据家族企业发展面临的新问题和新需要，特别是针对部分大型家族企业的上市要求和与公有经济融合发展的需要，及时制定与完善相应的法律规范。

〔参考文献〕

- [1] 姚贤涛，王连娟. 中国家族企业：现状、问题与对策 [M]. 企业管理出版社，2002.
- [2] 丁学智，赵栋. 关于我国民营企业治理结构的研究 [J]. 人大报刊复印资料·乡镇企业、民营企业，2002，(4).
- [3] 解树江. 我国民营企业治理结构中存在的若干问题 [J]. 天津社会科学，2001，(2).
- [4] 马丽波. 中国家族企业组织的合理性及其管理效率评价 [J]. 东北财经大学学报，2002，(3).
- [5] 徐康宁，夏辉. 论家族式企业的公司治理及其规范 [J]. 江苏社会科学，2002，(3).
- [6] 王明琳，薛永祥. 论家族制企业与委托代理机制的融合 [J]. 人大报刊复印资料·体制改革，2003，(3).
- [7] 张余华. 家族企业治理结构研究 [J]. 科技进步与对策，2002，(10).
- [8] 曹德骏. 家族企业研究的几个理论问题 [J]. 财经科学，2002，(6).
- [9] 储小平. 家族企业研究：一个具有现代意义的话题 [J]. 中国社会科学，2000，(5).

(责任编辑：张 琦)