

# 中韩家族企业治理模式的比较分析

龚 振, 钟爱群

(华南理工大学工商管理学院, 广东 广州 510640)

**[摘要]** 家族企业是世界各国或地区普遍存在的一种企业组织形式。本文从中国家族企业治理现状出发, 重点分析韩国家族企业治理模式的现状及其治理对策, 并通过对比, 找出了有益于中国家族企业发展的启示。

**[关键词]** 家族企业; 治理模式; 控制权; 比较分析

**[中图分类号]** F276.6 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1006-5024(2005)08-0073-03

## 一、引言

家族企业是世界各国企业组织的主要形式, 世界500强企业, 家族制企业占了1/3。在北美地区, 家族企业约占该地区企业总数的80%~90%, 美国60%的上市公司为家族所控制; 在东亚和欧洲, 家族企业更是深深扎根于所在国家的经济之中。例如, 美国的中小企业80%是家族制, 美国的家族企业占了该国新增就业率的78%; 从家族企业在本国GDP中的占有率来看: 美国占50%、韩国占48.2%、马来西亚占67.2%, 而菲律宾和印尼, 最大的10个家族企业占了本国GDP值的一半, 享誉亚洲的中国香港“李锦记”已传至第四代。从这些数据可以看出, 在全世界范围内, 家族企业治理模式依然受到各国的欢迎。因此, 本文选择在地理位置上相近, 文化上相似且家族式企业或财阀占主导地位的韩国作为研究分析的对象, 目的是通过研究对比韩国家族企业治理模式现状和治理对策, 以期对中国家族制企业的成长与发展提供一些有益启示。

## 二、中国家族企业治理现状

改革开放20多年来, 以中国家族企业为代表的民营经济迅猛发展, 家族企业实际上已成为新办企业中最主要的企业模式, 目前, 在中国所有的民营企业中, 实行家族治理模式的企业约占企业总数的90%。在这些企业里, 40%以上的管理人员是家族或准家族成员, 而且基本上都处于企业的重要岗位, 控制着决策、生产、经销等活动。然而, 家族企业的发展受其所处的特定历史条件的影响, 决定了中国家族企业目前的管理现状, 绝大多数民营企业在创业和初步发展阶段都采用家族式管理。这种家族企业治理模式的出现有其历史的必然性的。在国有企业占主导地位的经济背景下, 这些企业生存和发展所需要的绝大部分生产要素都必须依靠家族渠道来获取。因此, 出现了资金筹措家族化、管理模式家族化、创业人员家族化、企业文化家族化等现象, 从而导致企业经营和管理观念带有浓厚的家族主义色彩。但是, 正是由于特定的历史条件促使

这些企业走向家族治理模式, 推动着中国的民营经济走向繁荣。这种家族治理模式在现在看来有以下几大好处: 一是企业凝聚力强, 二是管理稳定程度高, 三是企业决策迅速。

然而, 随着中国社会主义市场经济的完善和发展, 家族制的企业治理模式受到了理论界和实业界很多人的怀疑和反对。许多主流经济学家往往把家族企业视为一种落后的经济组织形式, 甚至断言家族企业必将消失, 而且一提到建立现代企业制度, 就把家族企业作为“典型反面教材”进行批判。这种家族企业治理模式是落后的经济组织形式的认识太过于简单化了, 从现实情况来看, 家族企业的经营却显得格外有活力。政府已经把“国有股减持”、“国退民进”、“大力发展民营经济”等作为明确的战略提出来, 且已经实施相应政策。但是, 中国的家族企业经过几十年发展, 也呈现出了许多问题, 如产权不清, 经营权与所有权集中在家族成员手里; 经营管理人员素质普遍不高; 人力资源管理思想落后, 用人制度任人唯亲; 企业规模小, 抗风险能力不强; 缺乏明确的经营理念 and 经营思想, 企业没有长远的战略规划和战略目标, 没有形成自己的核心竞争力等。这些现状和问题是中国家族企业二次创业走向成功的瓶颈, 是阻碍中国所有家族企业进一步发展壮大问题所在。

## 三、韩国家族企业治理模式现状

韩国经济实际上是一种商社主导的经济形态。大型商社在韩国国民经济中占据着主导性的地位。从1980年开始, 列前30家商社占韩国采矿与制造业产值的比重一直维持在40%左右, 其贡献的增加值占GNP的比重自1980年突破30%以来, 一直维持在三分之一的比例。这些大型商社都是被创始人及其家族成员所控制。1997年7月, 韩国前30家大型商社被家族控股的平均比例是43.0%, 被家族直接控股的比例是9.3%, 已达到相对控股的水平, 因此, 这些大型商社也称之为家族性商社。对于家族企业控股水平问题, 学术界对单一

**[收稿日期]** 2005-04-22

**[作者简介]** 龚 振, 华南理工大学工商管理学院教授, 研究领域: 市场营销、消费者行为和市场研究;

钟爱群, 华南理工大学工商管理学院硕士研究生, 研究方向: 营销管理、消费者行为与企业国际化。

家族持有一家股份公司的股权达到多大份额才算控制了该公司,至今还没有一个明确的数量标准。家族企业研究中应用最广的界定标准是以单一家族持有一家上市公司20%(或10%)以上的股权份额。因此,依据这个标准,韩国大多数家族式商社都被家族牢牢地控制着企业的经营管理权。在韩国的许多家族企业集团中,主要通过发行多种股票、交叉持股、金字塔式控股等方式来提高对家族企业的控股水平。

韩国家族企业经历了几个阶段的发展,其家族治理模式的主要特征有如下三点:一是韩国的大型财阀都是被创始人及其家族成员所控制。韩国最大的几家家族性财阀如三星、现代、大宇、LG等集团,其CEO都是创始人或其家族成员所担任,而且高层管理人员基本也是其家族成员所占据。Nam(2001)对韩国现代财阀的研究也发现,会长/社长中家族成员的比重高达76.9%,在副会长/社长中家族成员的比重则仅为7.5%。二是韩国的家族企业偏向交叉持股来提高家族的控制程度。交叉持股就是控股家族作为核心控股人,可以通过组建企业集团并让集团内的企业相互持股的方式来掌握大于其股权份额的控制权。交叉持股的一个主要作用便是能把集团内某一公司控制权保留在控股家族手中。三是韩国的家族企业有许多子公司,企业多以集团形式存在。一般来说,子公司越多,说明家族对企业的控制程度越高,家族性特征就越明显。韩国的家族企业发展到现在,大多数规模都很大,子公司众多,企业以集团形式存在,例如三星、大宇、现代、LG、鲜京等家族企业,它们都是在韩国排在前列的大企业集团,企业从事多元化经营,子公司很多,而且数量不断增多。

韩国的家族企业治理模式虽然在企业增长和发展过程中发挥了积极作用,但其不完善的公司治理结构对企业的健康发展也产生了一定的消极影响,从而造成了家族企业的治理危机。

1. 韩国家族性财阀利用其子公司众多的特点,大量进行内部交易。韩国家族企业规模巨大,根据美国《幸福》(Family Business)杂志2003年第一季度发布的世界最大200家家族企业排行榜,韩国的三星与乐喜金星财团以年收入987亿美元和810亿美元分别位居第3和第4位。韩国的家族性财阀虽然年销售收入很大,但是约有1/3来自子公司之间的销售收入,即集团内部交易。这种现象的存在使得韩国政府很难对这些公司进行正常的监督与管理,从而给国家带来损失和 risk,亚洲金融危机的爆发就证明了这一点。

2. 家族性财阀内交叉补贴现象严重。家族控制下的子公司一旦遭遇损失,控制性家族会从其他下属子公司抽调利润来填补,使之账面出现盈利。一项调查显示,从控制性家族获益的21家子公司,有17家在过去3年中至少有1年是亏损的,有4家资不抵债。这些财阀的控制性家族为了保持对这些子公司的控制而进行巨额的交叉补贴。

3. 企业领导权进行代际传递时出现经营风险。由于韩国多数家族企业规模庞大,负债沉重,母子公司间关系复杂,企业的领导权在传递给第二代或第三代时可能导致企业出现分裂、解散和破产的风险。亚洲金融危机以来,韩国的起亚、

韩宝等8大家族企业,由于第二代对企业环境、自己的经营经验和管理能力缺乏正确的认识,采取攻击式经营,从而导致企业的破产。

4. 家族企业的社会化程度低约束了企业的发展。在韩国,由于家族企业的高层经营管理人才的家族化,家族企业财团在经济中的社会化和公开化的程度低,使公众反垄断的呼声日益高涨,企业的融资渠道狭窄,主要通过向银行借款获得,企业的运营只能通过高负债率来维持,风险很大。

#### 四、韩国家族企业的治理对策

亚洲金融危机爆发后,韩国政府和企业受到重创,这在很大程度上是家族企业对控制权的滥用而造成的。韩国政府于1998年开始实施了以改革大财团经营结构、规范大财团经营管理为重点的经济政策,推出以降低家族企业控制程度为中心的治理对策,使韩国家族企业的治理模式发生了一些新的变化。

##### (一)家族企业内部治理方面

1. 限制家族企业规模。韩国政府吸收金融危机的教训,认为家族企业日益扩张的大集团和大财阀会带来很多经济和管理风险,因此,采用法律手段,只允许大财团保留3-6个子分公司。这一做法限制了韩国家族财团的势力,使家族内部治理的范围由无限的扩张向集中化转变。

2. 建立提升和保护中小股东权益的机制。为了保护中小股东的权利,政府降低了股东参与企业治理最少股份的要求,实施董事会累积投票制和受理股东诉案。新的《证券交易法》规定:任何只有0.01%企业股份的股东都能提出派生诉讼;拥有0.5%股权的股东就可要求撤换董事、破产清算、提出直接诉讼;拥有1%股权的股东就可查阅会计账簿;拥有3%股权的股东可要求召开股东大会。

3. 提高管理透明度。韩国政府为了加强对家族企业的管理,要求这些企业必须明晰产权,把经营权与所有权分离,要求吸收家族外优秀的经营管理人员参与企业管理。

4. 引进外部董事制度,维护股东权益。在东南亚金融危机爆发后,针对家族财团的经济垄断问题,韩国出现了要求家族财团建立外部董事的呼声。在股东大会上,外部董事能代表股东和公众的总体利益。韩国《公司治理的良好行为准则》要求大公司外部董事所占比例由目前的1/4提高到1/2,引进一种由外部董事发挥重要作用的董事会提名制度,强化机构投资者的投票权,由外部董事组成的审计委员会将取代现有的法定审计机构。

##### (二)家族企业外部治理方面

1. 增强市场对家族企业的约束力。随着经济体制的改革,市场将会对韩国家族企业发挥更大的制约作用。1998年2月,韩国对公司《破产法》做了相关的修改之后,简化了企业重组与破产立案的法律过程。同时,韩国又修正了外国人投资法,开放公司产权市场,将各种形式的并购包括敌意接管和外资接管合法化。

2. 强化银行机构对家族企业的监督力度。金融危机爆发

之后,韩国政府采取了彻底根除政经不分的官本位金融制度,实行金融自由化、民营化,取消政府在贷款、融资等方面给予大企业的优惠政策。以市场为导向的金融机构必然会从自身的利益出发,在对家族企业的融资过程中发挥更大的监督作用。

3. 启动内部交易法律诉讼程序。为了更有效地杜绝内部交易等非法交易的发生,韩国政府加强了企业交易法律诉讼的管理,引入司法程序,对从事违法交易的家族商社会长追究法律责任。例如,2003年韩国检察机关认为SK集团会长的换股行为属于不当行为,汉城地方检察院随即讯讯会长崔泰源,并进行司法处理。

### 五、韩国家族企业治理模式对我国家族企业的启示

对比韩国家族企业治理模式,我们发现,中国的家族企业与韩国的家族企业处在不同的发展阶段,呈现不同的发展特点,且家族企业治理模式所表现出来的问题也有所差异。主要表现在有如下几点:一是企业规模没有韩国家族企业大,大多数还是单体公司,子公司数量少;二是家族化程度比韩国家族企业更高,而且所有权与经营权很难分离;三是创始人的综合素质普遍不高,经营意识不是很强;四是企业业务比较单一,内部交易现象并没有韩国家族企业那样严重,甚至不存在。对比中韩两国家族企业治理模式,两者存在一些差异,这是由于两国的家族企业处于不同的发展阶段,从而呈现出不同的发展形态。处于发展初期的中国家族企业,有必要从韩国的家族企业治理模式的发展过程中吸收一些有益的经验。

#### (一)内部治理机制方面

1. 加快企业股权多元化的进程。如果家族在家族式企业中持股过大,规范的公司治理结构是极难建立起来的,这就要求加快家族式企业股权多元化的进程。家族企业可以采取引入外部投资者的办法,构造一个配合经营业务的多元化股权结构,从而优化家族式企业的治理结构。

2. 实行所有权与经营权的分离,聘请外部经理人员。在家族式企业中推广所有权与经营权的分离具有特别的意义,西方国家的家族企业大多数是所有权与经营权分离的家族治理模式。在中国家族式企业中,也应强调企业由家族成员的单独控制向由家族成员和非家族成员共同控制转化。在这一转化的过程中,应注重将“家族成员+个人能力”的家族成员选用原则与“量才为用”的外部聘用人才的制度相结合,在一些重要的职位上要大量任用非家族成员的高级管理人才,从而打破家族企业封闭式的权力组合。

3. 引入独立董事制度,增强对企业经营管理的监督力度。由于家族通常是通过控制董事会来实现家族意志的,因此引入独立董事制度,加强对家族企业的经营管理的监督力度,可以在一定程度上防止家族意志的扩大。

#### (二)外部治理机制方面

外部治理机制主要是市场对企业经营者的激励和约束,包括市场准入、经理人市场、资本市场。在家族式企业中,一个普遍的现象是外部市场监督弱化,因此,完善家族企业的

市场环境对健全公司治理结构有着重要的意义。

1. 规范市场准入。在我国的市场准入方面,国家政策对家族企业要求过严,歧视现象明显,相比公有制企业,家族企业等非公有制企业的生存空间就狭小很多。因此,在我国加入WTO后,对外商实行国民待遇之时,更应该对家族式企业实行国民待遇,打破行业封锁和垄断,允许国有、集体、外资企业经营的领域如金融业、保险业、电信业和电力业等,也应该让家族式企业介入,使市场机会均等。在外贸经营方面,国家应允许家族企业享有外贸进出口权,在办理手续方面应更简便一些。在税收政策上,家族企业只要账册健全、建立财务会计制度即可取得一般纳税人资格。

2. 健全经理人市场。随着家族企业经营规模的扩大,人力资本的作用超过了物质资本的作用,急需一批高素质的企业高层管理人员,而家族企业要聘用到复合型的管理人才,必须有成熟的经理人市场。因此,我国各大城市都应建立社会信用评估机构、咨询机构,对经理人的经营业绩做出客观公正的评价;建立中高级经理人员档案,对中高级经理人员的年龄、性别、健康状况、经营业绩加以储存和测评。

3. 完善资本市场。长期以来,制约家族企业成长发展的一个重要因素就是融资困难。国家政策在贷款方面不支持家族企业,社会缺乏对家族企业的担保机构,家族企业又没有足够的能力进行抵押,使其难以从银行获得贷款。因此,为了实施“国退民进”的战略,我们必须加快金融体制的改革,实施家族企业抵押贷款的新办法,为其贷款提供便利条件。国家的有关法律应允许家族企业进入资本市场直接融资,通过银行发行企业债券,通过初次公开的发行或买进上市公司股份而进入股票市场。这样,银行作为债权人可以发挥对家族式企业的监督作用,证券市场行情也可以反映经营者的业绩,改进公司治理结构。

4. 家族管理模式向现代企业制度转变。家族企业上市无疑是家族企业向现代企业转化的最好途径。利用股市,使具备条件的家族企业成为公众公司,并从资本市场获得资金支持和有效监督,为企业持续成长创造条件,国际上几乎所有的大企业都经历了这个过程。家族企业治理模式并非不好,但随着经济环境和企业治理结构的变化,客观上需要家族企业逐步走向现代企业制度经营模式。

#### 参考文献:

- [1] 苏启林等. 家族控制权与家族企业治理的国际比较[J]. 外国经济与管理, 2003, (5).
- [2] 苏启林, 欧晓明. 家族性企业集团治理: 以韩国财阀为例[J]. 改革, 2003, (4).
- [3] 金富盛. 我国家族企业管理问题研究[J]. 浙江统计, 2004, (5).
- [4] 苏启林. 韩国家族性商社治理过程及其经验教训[J]. 亚太经济, 2003, (4).

[责任编辑: 昱 文]