

所有权、控制权与治理结构

——家族企业制度变迁研究

□ 卓越 张珉

一、家族制企业变迁的模式

美国家族企业研究的权威克林·盖尔希克等(1998)在

《家族企业的繁衍》一书中,提出了一个三极发展模式,以企业生命周期为中心,从所有权、家庭和企业三个轴线描述了家族企业随时间的变迁。

从所有权、控制权和治理结构三个维度考察家族企业变迁的路径和模式,我们将这三个维度描述在表1,以便更清晰地观察这一变迁的概貌:

表1 家族企业的变迁

	创业期(古典家族企业)	成长期(准古典家庭企业)	成熟期(现代家族企业)
所有权结构	所有权结构单一	所有权向家庭成员开放	所有权向社会开放
控制权	控制权集中于创业者手中	控制权在家族成员中分配,重大控制权集中于创业者	控制权向职业经理开放,家族保留重大控制权
治理结构	两权合一,无正式的治理结构	两权集中于家庭,形成科层式治理,依靠非正式规则协调	两权有较大分离,科层式治理更完善,依靠正式和非正式规则

二、中国家族制企业变迁分析

运用上述分析框架从企业股权结构、控制权分配、企业治理结构三个方面对中国的家族企业进行分析,可以得出中国家族企业从整体上说正处于准家族企业阶段的结论。具体分析如下:

1. 私营家族企业的股权结构

根据《中国私营企业发展报告(1978—1998年)》,私营企业的资金构成情况在1996年底时,业主个人占有企业股份的82.7%,其他私人投资者(主要是业主的同姓弟兄和异性弟兄)占有企业股份的13.1%。两者合起来即是创业家族拥有的股份,达到95.8%。其它投资者,

包括群众集资、集体组织投资、各级政府部门、海外投资等总共拥有不到5%的股份。这说明在我国私营企业中,创业家族拥有控制性股份,掌握着企业主要的剩余索取权,是企业经营风险的主要承担者。

2. 私营家族企业的控制权分配

企业的控制权主要包括两个方面:一是经营决策权;二是选择和监督经营成员的权力。从企业经营决策权来看,创业家族可谓大权独揽。根据《中国私营企业发展报告(1978—1998年)》显示,重大决策由业主本人单独做出的占58.8%,和主要管理者(多是业主的弟兄、亲友)协商决策的占30%左右;一般管理决定由业主本人单独做出的占

54.7%,和主要管理者(主要是家族成员)协商决策的占34.5%(见表2)。这表明越是重要决策(如投资、财务、营销等),决策权越集中,而在一般管理问题上,如工资制度的制订和执行、奖惩决定和实施等方面,权力要相对分散一些,一般管理人员发言权要稍大一些。

从私营企业经理人员的来源渠道来看,主要有社会招聘、与企业主有亲友关系和亲友等介绍几种形式。根据《中国私营经济年鉴(1996)》显示,社会招聘是私营企业员工进入企业的主要渠道。其中管理人员社会招聘比例为45%左右,低于技术人员和工人由社会招聘的比例(60%以上)。对高层管理人员而言,由社会招聘、基层提拔和企

业亲友三种方式的比例基本上各为三分之一。在管理人员中与企业主是亲属或朋友的有近40%，高于技术人员中与企业主有亲友关系的所占的比重(26.1%)，当然也远远高于工人中与企业主有亲友关系的人所占比例(21.5%)。这说明在企业中更重要的、更难以监督的管理人员与企业主的关系比技术人员和工人密切得多。

3. 私营家族企业的治理结构

企业的治理结构主要是通过显性和隐性的合同对剩余索取权和控制权进行分配以解决企业内部各种代理问题。有效的治理结构应当使承担风险的人拥有控制权或者反之，拥有控制权的人承担风险。据上文分析，在我国的私营企业中企业主是主要的风险承担者(拥有高达80%的股份)，也是控制权的主要拥有者(重大决策中独自决策和与其他管理人员讨论决策的占88.5%)。对企业主而言，剩余索取权和控制权基本上是对称的，避免了“廉价投票权”问题。私营企业主要管理人员对企业经营决策拥有一定的控制权，可分为以下几种情况对之进行分析。第一种情况，主要管理人员本身是企业的股东，要承担自己行动的后果。如果说这还不足以避免“道德风险”的话，主要管理人员与企业主密切的私人关系也在很大程度上制约了他们的机会主义行为。第二种情况是通过社会招聘进入企业。大多数私营企业通过报酬机制(报酬与企业绩效挂钩、赠予无投票权的股票等)、声誉机制(用精神激励的

手段来激发经理)、提供晋升机会和市场竞争机制来激励管理人员。考虑到经理在企业中的控制权非常有限，经理进行机会主义行为的空间也很有限，通过上述激励约束机制能较好的解决代理问题。

通过从股权结构、控制权分配和企业治理结构三个方面对我国私营企业进行分析，可以看出(1)创业家族拥有企业的绝大多数股份，是企业经营风险的主要承担者。(2)创业家族将企业经营决策权牢牢地掌握在自己手中，越是重大的决策越倾向于专权。(3)在管理人员的选择上，指派产生和竞争选聘同时发挥作用，但主要管理人员大都是家族成员或准家族成员，他们由企业主指派并与企业主保持着密切的私人关系。(4)企业治理结构是以企业主为核心的家长式的治理结构，家族成员长期共同生活形成的一系列非正式规则、家族成员之间的共同“知识”和“家长权威”在协调企业运营中起到了主导性的作用。因此，可以得出以下结论：我国私营企业绝大多数采取的是家族制，并且是处于家族企业变迁的第二个阶段，即准古典家族制企业阶段。

三、简要的结论和政策含义

本文对应家族企业生命周期的三个阶段，从所有权结构、控制权分配和治理结构三个维度一般性地分析家族制企业的变迁。通过对中国家族企业的分析，得出其从整体上来讲正处于准古典家族企业阶段

的结论。这是中国私营企业在当前特定政治经济和历史文化等约束条件下的理性选择。随着中国市场经济的不断完善，约束条件的逐渐改变，家族企业也必须不断地做适应性的调整才能生存、发展。这也是家族企业制度不断创新的过程。这一过程必然是家族企业不断地向外部投资者和职业经理开放、非家族成员逐渐分享企业剩余索取权和控制权的过程。至于权利的分享能达到什么程度，是达到家族制企业发展的高级阶段，还是家族放松对企业的控制使之更加接近经理式企业，这就取决于家族企业将来所面临的约束条件了。可以预期的是不同行业的家族企业、同一行业不同规模的家族企业内部家族成员与非家族成员之间的权利分享程度将呈现出多样化态势。

家族企业在中国经济中已经占据了非常重要的地位，政府对于家族企业的发展不可能采取漠视的态度。但关心家族的企业发展并不等于政府可以代替家族企业进行制度选择。家族企业制度创新的主体始终应该是企业本身。政府所能够做的是向家族企业提供个体自由市场交易无法充分供给的公共制度产品，消除宏观制度环境中阻碍家族企业产权开放的制度因素，从而为家族企业在利益驱动下自主地进行制度创新提供更宽松的空间。

本文作者：卓越 南京大学
商学院博士

张珉 湘潭大学
商学院

责任编辑：王云峰