

# 治理结构的模式选择:家族企业视角

张韵君

(广东培正学院, 广东 广州 510830)

**摘要:**本文在综述有关家族企业定义的基础上,根据家族成员对企业的所有权和经营权掌握状况的不同,把家族企业分为三种类型,并讨论了家族企业在生命周期的不同阶段,具有不同的治理结构。认为治理结构的选择有着很强的路径依赖性,每一个企业都应在特定约束条件下来寻找对其最为有效也最为划算的治理模式。

**关键词:**家族企业;治理结构;生命周期;经营权;所有权

## 一、有关家族企业的定义研究

多年来,由于对家族企业的理论研究滞后于实际发展,家族企业的内涵至今尚未形成一个确切的界定。关于家族企业的定义,主要代表性观点如下:

(一)外国学者的观点:1. 美国著名企业史学家钱德勒似乎是最早给家族企业下定义的学者。依照他的标准,传统的个人企业即两权合一的企业是家族企业,即使是合伙关系,只要资本股权为少数个人或家族掌握,这种企业还是归于家族企业的范围。就是说,家族企业不光存在于两权合一的古典企业之中,就是在一些两权分离的“现代企业”里,只要个人或家族掌握企业的财务政策、资源分配与经理选拔权等最高决策权,与经理人员保持亲密的私人关系也算是家族企业。2. 克林·盖尔西克等认为,不论企业是以家庭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,是家庭拥有企业所有权,也就是说所有权是否掌握在创办企业的家庭成员手上,是划分家族企业与非家族企业的分水岭。3. Rosenblatt, de Mik, Anderson, and Johnson 等人的定义是,一个企业的主要所有权或控制权,属于某一个家庭,而且这个家庭至少有一名以上的成员在实际经营管理这个企业才是家族企业。4. Hollander & Elma 等人认为,家族企业可被定义为由一个或两个以上的家庭成员拥有并管理的公司。5. Lansberg, Perrow 和 Roglosky 等将家族企业看成是由家庭成员合法拥有其所有权的企业。6. Barnes 与 Hershon 认为,家族企业是企业的所有权由一个人或一个家庭的成员所控制,而且家庭成员或其后代在管理的企业。

(二)中国学者的观点:1. 台湾学者叶银华根据以前学者的研究,提出以临界控制持股比率将个别公司的股权结构的差异性与家族的控制程度纳入家族控股集团的认定,于是,具备以下三个条件就可认定为家族企业:(1)家族的持股比率大于临界持股比率;(2)家族成员或具二等亲以内之亲属担任董事长或总经理;(3)家族成员或具三等亲以内之亲属担任公司董事席位超过公司全部董事席位的一半以上。2. 储小平教授赞成叶银华的观点。他进一步认为,应该从股权和经营控制权的角度把家族企业看成是一个连续分布的状况,从家族全部拥有两权到临界控制权的企业都是家族企业,一旦突破了临界控制权,家族企业就蜕变为公众公司。3. 刘小玄等对家族企业的定义是,家族制企业的特征是,单个企业主占有企业的大部分剩余收益权和控制权,承担企业的主要风险。

综合上述观点,我们可以把家族企业定义为:家族企业是以婚姻和血缘关系为纽带而形成的经济组织,企业资本的来源和积累或企业的经营建立在家族的背景之上,家族成员拥有部分或全部资产所有权并可能全部或部分掌握其经营权。

## 二、三种类型家族企业的简要比较

家族企业一般具有家族所有和家族经营两个方面条件,家族所有指企业所有权全部或部分归属于家族成员,家族经营则指企业经营权基本控制在创业者及其家族成员手中。根据家族成员对企业的所有权和经营权掌握状况的不同,可以把家族企业分为三种类型:(1)家族所有型。在这种类型的家族企业中,家族是企业的所有者,但不参与企业的经营。企业的具体运作由非家族成员进行。这种情况虽然存在,但不多见。(2)家族经营型。这种类型的家族企业中,家族成员不是企业的所有者,只负责对企业进行经营。例如,家族成员通过对某一企业的承包,在一定时期内和一定程度上拥有较大的经营权。这种情况在中国的集体乡镇企业中,曾比较常见。(3)混合型。这类家族企业的成员既拥有(全部或部分)所有权,又(完全或部分)控制经营权。根据对“两权”的拥有或控制比例,又可分为三种基本情况:家族企业的所有权和经营权完全一体化;家族有所有权但只有部分经营权;家族有经营权但只有部分所有权。

类 型	特 征			
	“两权” 关系	优 点	缺 点	
I 家族所有型	分离	易发挥职业经理人的优势	易失去对企业的控制	
II 家族经营型	分离	经营者之间较易协调、企业内信息传递成本较低	家族成员的经营易与所有者发生冲突	
III 混合型	所有权与经营权完全一体化	合一	较易实施有效的激励机制	企业发展受经营者素质限制
	全部所有权、部分经营权	部分分离	较易发挥职业经理人的优势	较易产生内部人控制
	全部经营权、部分所有权	部分分离	经营者之间比较容易协调	存在与非家族成员冲突的可能性,内部人控制较严重

### 三、家族企业的生命周期及其治理结构

一般的企业具有由小到大、由弱到强或者由盛到衰的生命周期,家族企业也不例外,但又有一些自己的特点。研究家族企业的生命周期,主要是对家族所有型和混合型这两种类型而言,因为家族经营型企业可能时间偏短,不能反映企业的实际生命周期。家族企业在生命周期的不同阶段,表现出不同的治理结构。

一般来说,家族企业在创业初期,虽然不排除合伙人或兄弟姐妹等家庭成员的联合体,但大多数家族都是维持家长权威,并按出资资本多少拥有相应的股权,或者就是单一股权时期。这一时期的企业治理结构特征是,所有权集中于少数家族成员,自任董事,家族通过集中的所有权可以较方便地控制经营权,所有者、董事与家族成员三位一体。

进入成长期之后,家族企业中通常由以创立者为中心结构演化成更正式的等级组织,并划分更为细致的职责结构。在以父子关系为核心的家族企业中,长子(或次子)开始越来越多地介入企业事务。传递领导权虽然是企业的问题,但也是家族的问题,老一代的创业者要考虑权利的过渡。在以其他关系为核心的家族企业中,随着企业规模不断扩大,更多的家族成员参股,一些所有者开始把他们的股权分配给后代,所有权从最初的单一股权走向产权多元化。产权的多元化导致家族成员全面进入企业。这时候的创业者或合伙人考虑给家族成员以锻炼的机会,家族成员进入分工协作阶段。通过分工协作,明确他们在企业中的职责。从这一时期开始,压力会促使所有者兼经营者们开始考虑把重大权利委托给非家族成员。这对于所有者兼经营者通常是不容易做到的,因此所有者、董事会、家族成员三位一体的模式并没有改变。

家族企业进入成熟期时,产权深度多元化,甚至引进外部的人力资本或者社会资本,家族内部也要考虑领导权的传递,甚至聘用职业经理人,部分家族成员退出董事会,家族可能只间接地影响企业的决策。家族虽然仍控制企业,但对企业的影响开始弱化。

经过成熟期的家族企业一般有两种前景。一些家族企业可能由于无法适应环境而衰退或从头开始,即“未老先衰”或“死而复生”。另一些家族企业的家族特色逐渐淡化,经过扩股或上市,成为标准的现代公司,即“修成正果”。从治理结构上看,后一种情况下的公司中,经营层主要由非家族人员所控制,在董事会中家族也不再占多数,甚至全部退出董事会,成立家族理事会就家族事物与董事会协商。高级经理层几乎控制企业的运行,董事会起监督作用并保证管理层与所有者目标相协调。

### 四、家族企业治理模式的路径依赖

家族所有与家族经营是家族企业中所有权归属与经营者选择的不同方面,其中所有权归属是基础。所有权结构是决定企业治理模式有效性的最重要因素,所有权结构如何将决定公司控制权的分布,决定所有者与经营者之间的委托代理关系的性质。

需要指出的是,家族企业治理模式的演变路径依赖于企业控制权的转移,即由企业主及其家族成员手中向非家族的外来经理人员转移。这种控制权一定是实际控制权,即能够掌握和控制企业有关经营管理方面的关键信息以及对资源使用拥有决策权。如果外来的经理人员不能获得与该岗位职责相匹配的信息权和决定权等控制权,那么,即使企业的所有部门包括总经理职位都向外来人员开放,企业在形态上变成了公

众公司(如,股权高度分散化、组建上市公司等),企业的内部治理模式仍然是家族式治理模式,企业离真正的职业经理管理的“多单位企业”还有很大的差距。当然,关键信息和企业实际控制权转移,必须建立在一整套对非家族的经理人员行之有效的激励—约束机制之上,必须保证有足够的约束力来规范非家族的经理人员或职业经理人的行为;否则,经理人的机会主义行为(失信和违约)将极大地伤害企业的成长壮大。

企业管理的实践和历史传统在治理模式的确立和演进中是至关重要的。不同的家族企业都有着自己的路径依赖,以此来寻找对其最为有效也最为划算的治理模式,也就是在特定约束条件下的最优治理模式。但同时,在治理模式的选择上,也要以科学的发展观看待治理结构的动态变化。按照所有权的安排我们可以将企业的发展分为三个阶段:两权合一、两权部分分离、两权完全分离。这种划分基本与麦迪思、钱德勒等对企业生命周期的划分相一致,只是从不同的角度。

两权合一的企业,家族经营通常坚持企业由主要投资人(产权人)代表担任经营负责人。企业创立者承担的风险和责任使其对企业比任何其他具有更强的爱心及控制欲。与此同时企业创立者为了企业的生存可以不顾回报地全身心地支出,这也是其他代理人难以做到的。此时的企业完全离不开创建它的企业家。这如同婴儿与母亲的关系。也正因为有了企业创立者的这种创业激情,才使得企业能顺利孕育与成长。当然,企业在初创期受资本与经验,或独掌所有权和经营权于一身的创立者本身经营素质的限制,失败的风险也较大。这一阶段的企业面临的治理问题主要是企业主人或家庭决策的问题,如何使企业家经营决策科学化、合理化,减少企业内部交易成本,以保证企业目标的实现。

两权部分分离的企业,从现阶段家族企业的发展实际来看,不一定必须选择家族所有与家族经营统一的方式才能保障其以后的生存与发展。一方面是一些企业在发展到一定规模之后,为了实现企业战略规划下的长远目标,已经开始或者完成了自外部聘任专业人才,改变原有家族经营模式的行为活动(选择职业经理人负责企业的日常运营);另一方面是在一些新兴产业的企业中,已经出现在企业创业阶段就引进外部专业人才负责企业整体运营的现象(如IT业中的一些企业)。事实证明,家族企业不一定必须沿用家族所有与家族经营统一的方式才能够存活。当企业规模扩大到仅凭借家族成员已难以保障企业良好运营时,所有者为争取较高的投资效益回报,可以转向选择并委托外部人才负责企业运营的经营模式,家族所有与家族经营即转为分离状态,形成委托代理关系的企业治理结构。在这一阶段,企业开始面临委托代理问题,如何减少代理成本,如何激励约束经营人员成为治理目标。

两权完全分离,改制先行的上市企业已经走到了这一阶段。对于这一阶段的企业来说,治理的主要问题是减少股权过度分散所造成的“弱所有者,强管理者”问题,我们可以从美国企业在这一方面的治理经验获得有用的借鉴。

### 参考文献:

- [1] [美]小艾尔弗雷德·D·钱德勒.看得见的手——美国企业的管理革命[M].商务印书馆,1987.
- [2] [美]克林·盖尔西克.家族企业的繁衍[M].北京:经济日报出版社,1998.
- [3] [美]伊查克·麦迪思.企业生命周期论[M].北京:中国社会科学出版社,1997.