

# 关于我国民营企业选择家族治理模式的思考

邢震<sup>1</sup>,袁继委<sup>2</sup>

(1. 广西师范大学法商学院, 广西 桂林 541004; 2. 台州市环境监测中心站, 浙江 台州 317700)

**[摘要]** 我国现有民营企业中很大一部分是以家族企业的形式存在的,而在家族企业中大多数又是采取家族治理这样一种治理模式。不可否认,家族治理模式对处于创业初期的民营企业是有很大帮助的,但随着企业的不断发展壮大,这种治理模式的不足也会逐渐显现出来,而此时的民营企业也应作出自身的调整,选择更合适的治理模式。

**[关键词]** 民营企业;家族治理模式;选择;思考

**[中图分类号]** F425

**[文献标识码]** A

**[文章编号]** 1672-2728(2005)12-0082-03

随着家族式民营企业的迅猛发展,民营企业家族制问题越来越受到广泛的关注。在很多政府和学术界的人士看来,家族企业是一种传统的落后的企业制度,民营企业的发展壮大有助于打破家族制,实现企业制度创新。然而由于我国的法制不健全、诚信缺失和特有的文化环境,以及考虑到自身的发展需要,大多数民营企业是以家族企业作为存在方式的,并选择了家族治理这样一种治理模式。这种选择对于我国民营企业来说并非是一时冲动或草率的行为,而是它们在我国特定的发展环境下结合自身的实力作出的,是一种理性的行为。然而,随着市场竞争的加剧,发展的加快,家族治理模式是否是我国民营企业最优的选择?民营企业是否应自始至终坚持家族治理模式?本文试图就这些问题展开一些探讨。

## 一、家族治理模式的合理性

对于家族治理模式,李维安教授认为,家族治理模式是指企业所有权与经营权没有实现分离,企业与家族合一,企业的主要控制权在家族成员中配置的一种治理模式。很明显,从以上的论述可以看

出,家族治理模式是一种“单边治理”。但换个角度说,正因为这种“单边治理”才使得家族治理具有一些特别的效率,并在一定程度上保证了家族企业自身的竞争力,这也是很多民营企业在创业初期选择家族治理模式的原因所在。可以肯定地说,家族治理模式是有一定合理性的,其合理性主要表现在:

### (一) 节约企业成本

实行家族治理的企业凭借着亲缘、血缘关系,使得企业中的家族成员对企业有着极大的忠诚感和认同感,并为企业创造出一个良好的诚信氛围。家族成员之间彼此相互信任,这也减少了由“不信任”而带来的内耗。另外,在企业里,家族利益至上,家族成员之间紧密合作,明显地存在着“利他行为”,这使企业内部形成良好的默契配合,为企业大大减少了监督、管理成本。

### (二) 决策迅速

在家族企业中,所有者数目较少,企业组织结构简单。家族企业的创办者或继承者,在家族企业中扮演着家长的角色。当企业和市场发生变化时,往往凭借家长的经验和眼光迅速作出决策。这种当机立断的决策,可以对市场作出迅速反应,从而把握住市场机会,从这点上说,家长式的决策有其

**[收稿日期]** 2005-10-25

**[作者简介]** 邢震(1974—),男,浙江台州人,广西师范大学法商学院国民经济学2003级硕士研究生,研究方向:微观投资与管理;袁继委(1973—),男,浙江台州人,浙江省台州市环境监测中心站工程师,研究方向:环境科学。

合理性。而由于企业内部的高度一致性,这种决策也能够很好地、迅速地被贯彻和执行,从而使企业更具竞争力。

### (三) 减少代理风险

由于企业所有者自身能力有限,聘请外来经理经营后,所有者退出生产经营管理,所有权和控制权实现分离。但进行两权分离后,企业所有者和经营者之间会出现信息不对称,而经营者的目标函数和企业所有者的目标函数可能并不完全重合。经营者为了追求自身的利益最大化,很可能会利用所有者的资产谋求私利。而实行家族治理模式,家族投资者直接参与生产经营管理,两权合一,不存在或很少聘请外来经理,从而在很大程度上减少了代理风险。

正如前文提到的,家族治理模式比较适合于我国民营企业的创业初期,随着民营企业的逐步成长、成熟,企业规模的不断扩大,家族治理这种模式的不足也就会渐渐显露出来。

## 二、家族治理模式面临的问题

### (一) 产权问题

从产权结构上说,采取家族治理的民营企业其总体产权是清晰的,企业的产权制度安排也比较有效,但仍存在着一些无法避免的问题。

1. 原始产权主体界定不清。在家族企业成立初期和发展初期,产权模糊的现象是极为普遍的。

家族企业原始产权主体界定不清主要表现在两方面。一是家族成员之间的产权界定不清。家族企业在创业之初,企业发展急需资金和人力,吸引家族成员进入企业是大多数家族的共同做法。但很少或几乎没有任何一家企业在创业之初,通过签署初始合约的形式对家族成员之间具体的产权进行明确界定,这也为以后家族成员之间的产权不清埋下了隐患。二是家族企业与外界相关产权主体关系不清。有些家族企业在发展过程中,为获得国家或地方政府的各种政策支持,往往挂靠国有或集体单位,由此就会产生一些产权关系不清的问题,如果企业要进行产权界定,就将失去各种政策优惠。不论是家族成员之间还是家族企业与外界之间的产权不清问题,都将导致产权纠纷,不仅会增加企业运作的交易费用,也将会影响到企业今后的生存和持续发展。

2. 产权结构的单一性和封闭性。我国家族式民营企业的所有权高度集中在家族手中。从表1中可以看出,无论是哪种组织形式的民营企业,企业主个人投资都占投资总额的一半以上,在民营独资企业中更是高达90%以上。也就是说,企业资本的社会程度较低,表现出产权的单一性和封闭性。这种单一性和封闭性的产权,在家族企业创业初期可能会促进企业的发展,但这种产权制度的安排在家族企业发展过程中,往往会产生如家族成员对企业的干涉、企业不能真正获得独立等问题,从而限制和制约了企业自身的发展。

表1 不同类型企业自有资本及企业主本人资本量

企业类型	企业自有资本(万元)	企业主本人拥有资本	
		占企业资本比例(%)	资本数量(万元)
独资	449.43	92.96	417.98
合伙	466.29	59.46	277.26
公司	1422.32	71.20	1012.69
合计	1082.03	76.65	829.38

[资料来源:中华全国工商经济联合会和中国民(私)营经济研究会主编《中国民营经济年鉴(2000-2001)》,中华工商联合出版社,2003]

### (二) 治理结构问题

1. 所有权和经营权合一。实行家族治理的民营企业单一的产权结构决定了所有权与经营权高度统一在所有者手中。在大多数家族制企业中,出

资者和企业的经营管理者在自然人上是统一为一体的,家族不仅是资本投入者,也是企业的经营管理者,产权链条极短,基本不存在或很少存在委托——代理关系。家族企业的经营决策大部分都

是由企业主作出的,决策权高度集中在企业主手中,所有者直接参与经营决策和管理。这种形式在企业的发展初期必然是有利于企业的发展的。但随着企业规模和经营范围的扩大,其缺点就会显现出来。企业所有者的能力是有限的,他(他们)做出的经营决策难免带有经验性和很大的随意性,从而可能导致决策失误,对企业造成不利的局面。

2. 治理结构虚化,缺乏有效的监督和约束机制。大多数的民营企业形式上设有股东会甚至是董事会和监事会,但是其实际效果并不理想。在家族治理的企业中,由于股权的高度集中,企业主(一般是企业的创立者)及其家族成员掌握了企业的几乎全部控制权。在大多数情况下,企业的董事长和总经理都是由企业主自己担任,而股东会、董事会、监事会的成员基本上都是由企业主的家族成员组成。在实际上,公司的经营控制权是由企业主(总经理)一人掌握,股东会、董事会和监事会的委托和监督功能被弱化,最终导致决策透明度低,缺乏良好的内部风险控制机制,如果决策发生重大失误,将很难被有效地纠正过来。

### (三)用人机制问题

家族治理的民营企业内部的重要职位基本上由家族成员所占据或控制,而且职位的重要性与任职人员在家族中的地位成正比。这种任人唯亲的方式,在企业创业初期有一种极强的“向心力”,并使企业具有很强的稳定性。另外,由于我国缺少职业经理人的市场组织体系和道德约束体系,诚信缺失的现象大量存在,这也使得企业在用人方面首先选择家族成员。

但是,随着企业规模的扩大,吸收大量专业人才进入企业是企业发展壮大的必由之路。但家族企业用人往往局限于家族血缘关系中,使得可用之人越来越少。另外,由于缺乏相应的约束机制和监督机制,使得一些家族成员在家族内部的权利分配问题上产生矛盾,而且由于这种用人机制上的排他性,也损害了家族以外员工的积极性,难以获得、留住真正的人才,这将最终导致企业竞争力的下降,

阻碍企业的发展。

## 三、结 论

从前文对家族治理的合理性分析来看,家族治理模式对于我国民营企业还是有一定的价值的,特别是在企业的创业初期,可以说家族治理模式是一种最小成本、最大效益的安排。但在企业进入自身的发展壮大时期,如仍旧选择家族治理这种模式,则势必会使企业的发展受到限制和影响。因此,这时的民营企业应当通过吸引社会资本,稀释股权,扩大企业规模,摒弃家族式管理,建立有效的监督、激励机制,任人唯贤,同时随着企业自身发展的需要,不断地调整与之相适应的最合理的治理模式,以使之得到持续、有效、健康的发展。

### [参考文献]

- [1][美]钱德勒.看得见的手——美国企业的管理革命[M].北京:商务印书馆,1987.
- [2]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).
- [3]张兵,章清.家族企业亟待解决的基本问题[J].财经论丛,2004,(1).
- [4]李维安,等.公司治理[M].天津:南开大学出版社,2004.
- [5]付文阁.中国家族企业面临的紧要问题[M].北京:经济日报出版社,2004.
- [6]李亚.民营企业公司治理[M].北京:中国方正出版社,2002.
- [7]刘迎秋,徐志祥.中国民营企业竞争力报告 No. 1[M].北京:中国社会科学出版社,2004.
- [8]瞿绍发,李怀祖.私营企业治理结构研究[J].财经理论与实践,2003,(5).

[责任编辑:何之洲]