

改良民营企业家族控制制度

■ 王桂玲 (暨南大学法学院 广州 510632)

内容摘要: 家族企业是当前备受关注的热门话题,大多讨论停留在家族企业利弊问题方面,较少关注其控制权存在的政治与经济背景。此文从这两方面论证为何民营企业难以突破家族制度以及如何促进家族企业的发展。

关键词: 家族企业 政府 职业经理人

民营企业难以突破家族制度的机理分析

一种企业制度总是与它所存在的那个社会的政治、经济和文化环境相联系的,在此笔者仅从政治与经济角度分析中国民营企业家族控制原因。

民营企业生存的政治环境。早期民营企业是从社会的夹缝里生长起来的,他们一方面受歧视、受排斥,一方面则不择手段寻求发展。此种特定历史背景造就我国大多民营企业以戴“红帽子”求得生存,并非以“私人企业”自居。后期随着我国产权制度变革,相继出现了国有民营企业和出资人主体模糊的集体企业,社团所有企业。至此,我国“民营企业”这一模糊的学术概念大致包括“国有民营制”企业、“社团所有制”企业和“个人业主制”企业。“国有民营制”即国有资产继续归国家所有,但经营权下放给民间,其中主要有承包、租赁、委托经营等形式;“社团所有制”即社团经济的资产所有权不属于国家所有,也不属于当地政府所有,更不属于社团经济领导层个人所有和企业员工个人所有,它属于社团范围内的成员共同所有(即共有)。这两种形态的民营企业在经济体制转轨过程中,实质的经营业主为了避免产权归属和剩余分割问题,为了能够长期的巩

固和保持他的“企业家权威”,利用手中的“绝对化”权力,通过对企业科层制的大范围“改造”,将内部的管理权力向家族成员转移,把家属亲属安插进企业中的各级管理层,形成“内部人控制”的“家天下”。

民营企业第一桶金的来源。鉴于特定的政策歧视性的社会环境,大多民营企业的第一桶金来源不正当,伴随一定程度的掠夺、欺诈、投机。很多民营企业钻经济转轨期大量的政策空隙,对政府官员采取贿赂办法获得原始积累;从事偷税漏税等违法经营活动积累“灰色资产”;在投融资过程中,非法占地、虚假投资、欺诈造假、借债不还、卷款外逃等等。这些行为共性是得不到法律的承认和保护,甚至部分行为一旦被揭露,企业家的资产或其人身自由将会面临被强制性剥夺的危险。例如,我们经常看到一旦民企做大,有的企业家就开始把亲属送出国,并通过合法或非法渠道将资金转移到国外投资,以备后用;有的采取观望态度,不愿意把更多的财产投资到企业当中,赚到足够的钱就收摊了;还有的企业已经办得很大了,但不敢声张。由此,企业家必定需要采用一种严格的“人格化”身份机制保全自己,而以家族忠诚为纽带的企业家族化经营正迎合此目的。

职业经理人市场发育水平低下。创业家族与职业经理之间要素交易关系的确立和维系,有赖于一套保障创业家族利益诉求在后合约时期的以及交易成本实现的要素市场交易体系。然而由于中国历来有着“宁为鸡头,勿为凤尾”的思想影响,缺少职业经理人传统,导致与世界经济发达国家相比较,我国经理人市场发展滞后。业主难以通过市场途径寻找、更替代理人,往

往依靠朋友熟人介绍,这种模式缺乏程序性和公正性。此外一方面由于业主没有与经理人相关专业知识和足够信息防止败德行为,造成监督成本高昂,另一方面经理人的信息没有公开化,经理人的败德行为不会在个人职业生涯留有记录,造成业主缺乏有效的途径了解经理人过去的败德行为,而且由于我国没有明确保护私有财产,职业经理人频频对民营企业的资产劣招也得不到有效制裁。这些正是我国信任稀缺环境的具体写照,在此种环境下,家族企业进行大规模公众化的积极性差,大多企业依然保持家族拥有和家族经营。

我国家族企业发展策略

鉴于以上情况,在既定宏观制度背景下最大限度伸展自己利益边界,是我国家族企业重中之重,并非只是空洞鼓吹现代企业制度。因此,笔者认为家族企业发展当前最迫切的任务是实行改良,淡化家族色彩。

政府提供相应的配套制度供给

政府作为社会的管理者,应当营造良好的制度环境。首先,造就公正、公平、公开竞争的法制环境。针对家族企业受歧视问题,要认真清理各种不利于民营经济发展的行政法规和政策规定,制定有利于民营企业发展的地方法规和政策性文件。此外,要落实对民营企业的优惠政策,在税收、收费、出口、技术改造以及信息化发展提供特别的优惠措施。宪法要明确保护家族企业的私有财产,不再上演私人企业的财产被一些部门以各种借口剥夺。其次,整顿市场秩序。行政部门要严肃立法和严格执法,要依法行政,杜绝以言代法和以政代法;要建立信用制度,在全社会建立健全可资查询的信用体系;要建立监督机制和惩罚机制,对失信者追究其民事责任,使受害人得到补偿,对欺诈者追究行政责任乃至刑事责任。再次,对待“原罪”应借鉴国外立法实践。欧美等一些国家在司法实践中,为了使企业能得到持续发展,从国家利益大局和经济长远考虑,对于过去企业在税收等方面的问题实行“特赦”。与我国国情相近的印度,也颁布过类似法令。因此,我国应借鉴国外经验,可以使我国的法令更趋完善和符合我国国情。具体而言对待“原罪”问题依照罪刑法定

的基本原则前提下采用“轻罪和解，重罪惩罚”。即法无明文规定不为罪，法无明文规定不处罚，同时根据刑法的溯及力，按照从旧兼从轻的原则处理。河北已经率先引用此种模式解决民营企业“原罪”。

营造职业经理人市场的制度

英国经济学家科斯曾提出：企业之所以诞生和存在，是因为企业内部的信任关系造成内部交易成本降低，低于市场上的交易成本。因为中间有了成本上的差别，企业才能生存。老板和职业经理人之间的相互信任关系是降低内部交易成本的主要制约因素。因此首当其冲是老板和职业经理人要增强诚信互动。其次，转变对职业经理人的认知。职业经理人自身应当改变旧日不甘“为人作嫁的”思想传统，同时老板要培育职业经理人激励性企业文化，即让企业全体员工在思想上认同职业经理人的地位和作用，使全体员工在心态观念上认同职业经理人能力，认可收入的差距，激励职业经理人努力工作，表现自己的能力和道德水平。再次，强化约束机制，尤以法律、经理市场的竞争以及收购兼并方面突现。目前，中国职业经理人的法制环境虽不算太糟糕，但也并不理想。职业经理人与老板之间的矛盾大多很难诉诸法律救济，只是旷日持久的口水仗。分析我国目前《公司法》基本没有建立职业经理人的约束机制，此法重点规制公司整体的运作行为，对企业内部利益主体诸如职业经理人尚未涉及。为此，我国应建立一部体现企业高管人员约束机制的有关法律体系。收购兼并是防止经营者损害股东利益的最后武器。资本市场充分约束具体表现是：企业经营者经营管理能力和效率低下最终必将反映为公司股票价格下跌，达到一定程度企业就会面临被收购兼并的威胁，对方一旦收购成功就可以接管该企业，从而撤换现任经理。

存在即是合理的。纵观全球大部分企业是家族企业，世界500强中家族企业占1/3。家族企业的数量即昭示有其发展生存的合理性。虽然家族企业由于其内在的规定性与自身限制，具有否定自身随其业务发展而向现代公众公司过渡的需求和趋势，但并不是每一个家族企业必须走出家族的控制，决定企业真正走出家族制企业的决定因素是来自市场的竞争压力。企业何时

走出家族制不是人们的主观意志决定的，更多地是在一定市场环境下的企业自主选择行为。因此，在我国特定国情下不需要

极力鼓吹“现代企业制度”，应当切实的在“家族所有制”前提下进行广泛的制度创新活动，更好促进家族企业发展。☞

◀ 上接 45 页

示结果说明B餐饮企业得分最低，总序数为1，最佳；其次为A餐饮企业，F餐饮企业分值最高，序位第6。

表1说明A餐饮企业的特色服务在6家餐饮企业中排列第四，在设备设施氛围项目中排列第一，在安全卫生项目中排列第二，在员工素质与服务质量中排列第六，在顾客层次与需求的一致性项目中排列第二，在价格与菜品质量项目中排列第三。因为是序列值，所以总分越小越好。最后A餐饮企业的总序位是第二，这说明在六个餐饮企业中A餐饮企业综合评比列第二位。从表1也可以得到对B、C、D、E、F餐饮企业的评价。

采用这种方法的前提条件是每种目标均为同等重要，但实际情况并非如此。在不同情况下，有些目标可能比较重要，有些目标则可能次之。这可通过常用的加权方法来解决。客人在评价餐饮企业时往往侧重于员工素质与服务质量、价格与菜品质量这类目标，而行业主管单位却把餐饮企业设备设施氛围、卫生安全、特色服务项目这类目标放在主要位置。我们从顾客价值出发把员工素质与服务质量为最重要，接下来依次为顾客层次与需求的一致性、价格与菜品质量、设施设备氛围、安全卫生和特色服务项目，这样对它们分别给以6、5、4、3、2、1的加权系数。这样就可将表1换算成表2。

表2结果说明B餐饮企业最佳，接下来依次为A、E、C、D、F，表2的权值用序位表达。当然，加权系数也可根据实际目标重要程度的比例值选取。在餐饮企业消费中，不同层次的消费者而言，对服务项目评价的权重是不相同的。根据实践经验，从顾客的心理需求出发所确定的加权系数是比较科学合理的。

对高层次消费者来说，在很大程度上把餐饮企业看成是一种高级的精神需求。对于那些具有突出的个性、反映高层次消费者主观嗜好、又符合时代的审美意识的服务项目和餐饮企业，他们愿意按比成本

高几倍的甚至几十倍的价格消费。这就表明了餐饮企业的功能层次与功能价值量成正比的规律性，是餐饮企业消费的一种升华。这时的顾客层次与需求的一致性的加权系数，就要在多个目标的加权系数中占重要地位。

中层次消费者，对餐饮企业的“精神需求”没有高层次消费者强烈，较注重多样化。这时各项目标的加权系数中餐饮企业的品牌和特色菜品就占主导地位的。

低层次消费者，仅注重餐饮企业所提供服务的实用性，要求菜品经济实惠，这时价格与菜品质量的加权系数占较重要的地位。

定量评价的服务质量基于顾客的评价信息，通过统计模型计算出各服务属性的得分及权重，对于餐饮企业来说，可以明确在哪些方面存在与顾客需求的差距以及需要努力的方向。

突出品质管理。加入WTO后，追求服务品质已逐渐成为餐饮业经营的重要理念。在服务质量管理过程中将顾客满意、环境气氛、服务方式和饮食风味以及企业形象等都纳入品质范畴，建立制度，讲究服务、增加气氛、提高休闲效果等以此来维持服务品质。

服务特色化。餐饮本身具有的多样性和地方性特征，餐饮企业不能简单的模仿，要注重经营中的特色服务和项目创新。企业的特色是参与竞争的一张王牌，是招徕顾客的重要手段。人们常因企业的一道有特色的菜品而成为回头客。餐饮企业既富有入人情味又健康的特色服务项目赋予企业文化的内容，以特色产品获得竞争优势。餐饮企业使产品表现出足够的差异性，以使消费者在众多的产品中易于识别，从而达到更高的购买概率。

餐饮服务服务质量涉及到餐饮企业员工的素质与顾客层次的关系。无论何档次的餐饮企业，员工的素质如果是第一流的，就能为客人创造一个良好的消费享受环境。随着餐饮业的规模、质量、层次上的进一步发展，急需一批高素质的餐饮从业人员。☞