

企业信用与我国家族企业的治理结构

文·张平 蓝海林 姚康

一、企业信用

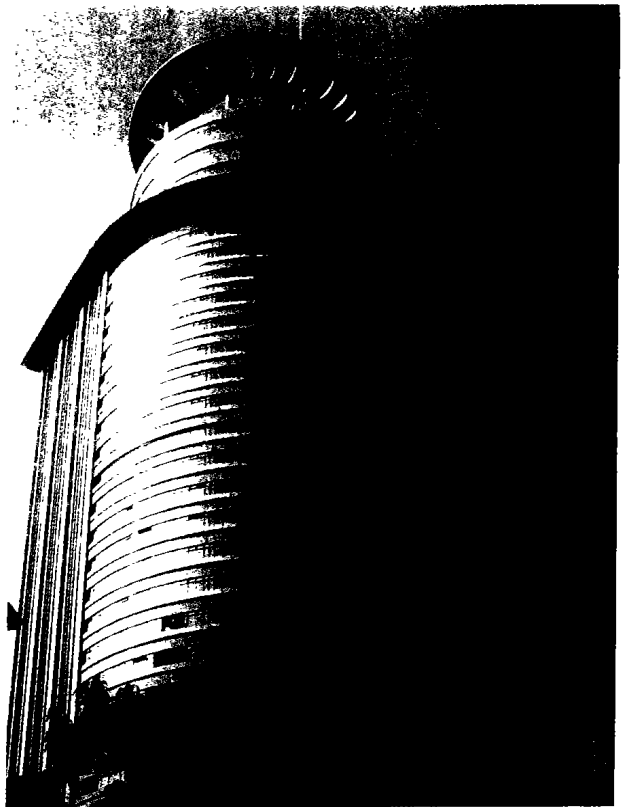
交易行为是市场经济的核心。信用随着交易的产生而产生,并随其发展而发展。交易的双方在交易的过程中有的获利较多、有的较少,这与它们各自具有的资源、拥有的能力的多寡有关,这些资源、能力整合起来以有序的信息表现出来,经过外在的评价就构成了不同企业的信用。企业信用就是企业内部不同成员之间、企业与其外部利益相关者之间的反复博弈所形成的有形和无形的自我实施均衡,它的推动机制是参与约束和激励相融,是企业为了获得长期收益,以消除不确定性为出发点而形成的有序的信息和网络性正反馈式的评价。

市场成熟是在人们的相互博弈中得到经验,其本质是一个在实践中学习的过程,信用也同时在市场内部不断被培育起来,固化为文化和伦理观念。市场中交易主体的理性程度越高,越具有长期的预期能力和要求,越能意识到失信行为必然遭受对方的惩罚,企业信用越容易被培育。信用是信誉在经济活动中的应用,信誉是信任的集中化,是广泛的信任,也就是说,信任、信誉、信用构成一个递进的体系,信任是基础,信用是信任的高级形式和商业形式。

二、我国家族企业的治理结构:企业信用视角解读

企业信用的载体是公司这种组织或公司中的人。在家族企业中,股东是理所当然的所有者,但并不是所有股东都有相同的信用分布。因为控股的个人或家族股东拥有公司的控制权,董事会主要由控股股东组成,两者的利益取向有着相当大的一致性,家族企业中的核心岗位的经营者也是家族成员,这三者共同分享着企业的大多数权利。家族企业中支薪的非核心岗位上的职业经理人具有经营才能,是股东的代理人,他们与中小股东以及其他利益相关者一般是附着在控股股东、董事会和经营者中的家族成员的集合上。由此,家族企业的信用可以分成两类,首先是控股股东、董事会和经营者中的家族成员对职业经理人的信用,或者简称为家族成员对非家族成员的信用;其次是控股股东、董事会和经营者的集合对中小股东和其他利益相关者的信用。

公司治理结构是现代企业制度的核心,是由所有者、董事会和高级经理人员三者组成的一种组织结构,其要旨在于明确划分所有者、董事会和高级经理人员各自的权力、责任和利益,



形成三者之间的制衡关系。公司治理结构的目的是保证企业决策的科学化,保持企业长期稳定的增长,这有赖于企业信用的固化和扩展。外在的评价及其升华是企业信用固化和扩展的必然过程,而外在评价和升华是基于企业自身内在的、有序的信用信息维数。家族企业信用分成两类,每一类信用的载体都分别处在提供抵押和评价信任对方的地位上,如非家族成员的经营者为了取信于家族股东、董事会需要付出信号成本。而企业的股东、董事会、经营者同时负有向整个外部市场提供信任信号的重任。外部市场对企业信用的要求和相互间的评价信任是企业信用载体的自我约束机制。家族企业的治理结构从信用角度上来说

【诚信天地】

就是为企业的信用载体提供一个行为和不为行为的框架,以期在外部市场信用压力和内部相互评价之间寻求一种平衡。由此,从企业信用视角可以较好地解释我国家族企业治理结构的现状。

(1) 股权结构

股权结构与公司的控制权掌握在谁手上密切相关,同时它也是公司治理结构产生的基础和前提。由于投资主体的独特性,我国家族企业的股权结构表现为产权清晰、股权高度集中和内部增量股权的模糊。

家族企业创办时创业主只能依赖自身及其家族的资本,由于国有金融机构与家族企业之间信用链条的断裂,企业资本只能保持家族制状态。我国家族企业成员之间的信任是建立在血缘共同体之上,在家族圈内互相之间拥有较高的信任,家族企业很少对家族成员之间的产权进行界定,在企业规模不断扩大的情况下,致使家族企业的股权结构的另一特点是初始资本存量的结构是清晰的,但增量产权划分不清,产权的激励作用逐渐弱化。

(2) 控制权结构

与国有企业所有者“缺位”不同,家族企业的所有者非常到位,处于绝对控股地位的家族对家族企业拥有绝对的控制权。首先表现在,我国家族企业按《公司法》设置股东大会、董事会和监事会的比例逐年提高,其中股东大会自然由绝对控股的家族成员组成;董事会成员的来源封闭,一般只是由投资人和企业内部管理人员担任,外部董事或独立董事非常少,董事会成员与股东大会成员大部分是重叠的;家族企业的监事会成员一般是从管理人员和职工中挑选一至两名,其中往往还有一名是家族成员,监事没有动力也没有机会去行使监督职能,在私营(家族)企业里监事或监事会纯粹只是个摆设。家族企业治理结构中的“三会”只是体现了处于控股地位的家族的决策意志,家族拥有绝对的控制权。其次表现在,家族企业的所有



者或家族成员兼任总经理、副总经理。我国家族总经理和副总经理多由股东会、董事和和监事会成员兼任,而“三会”人员绝大部分就是家族成员,这保证了家族对企业的绝对控制。第三就是家族企业的控制权结构直观地显示了家族对企业的绝对控制。企业的重大经营决策和一般管理决定完全由投资人决定的比例虽然在逐年减少,但主要还是由主要投资人和董事会、主要管理员决定;专职经理几乎不参与重大经营决策,只是近两年才参与了一般管理决定,比例仍然很少。主要投资人、董事会、主要管理人员如前所述都是家族成员,专职经理是外来人员。家族企业控制权结构完全表明,处于绝对控股地位的家族同时拥有绝对的企业控制权。

三、信用与我国家族企业治理结构优化的路径选择

建立在家族信任和泛家族信任基础上的我国家族企业的治理结构,家族拥有企业的所有权和控制权,家族成员或与其具有亲密关系的所谓“自己人”都能得到高度信任,分享企业的剩余所有权或者剩余控制权;而对外人则存在着极度的不信任。这种企业治理结构致使家族企业不能有效的融合社会资本,更难以融合社会人力资本。治理结构的问题成为制约我国家族企业成长的一个不可逾越的障碍。并不存在一个能为所有家族企业套用的标准的治理结构,我国的家族企业

应基于外部的现实环境,根据自身发展的实际需求,优化企业治理结构,从而有效参与市场竞争。我国家族企业在选择优化治理结构的路径时先要明确以下问题:

第一,家族企业治理结构的复杂性。研究表明,由于增加了家族因素,家族企业面临比非家族企业更加复杂的公司治理结构。非家族企业仅面临由所有者、董事会与管理者3个治理机构所组合成的7种角色定位;而家族企业要面临15种复杂的角色定位。

第二,企业制度安排受到宏观外部环境的制约与影响。因为在一个要素市场发达、法治完善、信用体系健全的市场环境下,可以通过一系列诸如专业化的信用评级机构、经理人市场的专业化服务和讲求“诚信”的文化环境来降低家族企业的治理结构优化的制度变迁成本。但在一个信用缺失的社会里,由于社会交易成本过于高昂,家族企业不得不依靠以血缘、亲缘等形成的可靠的信用关系网络来维持企业的运行,在这种环境下,家族企业的治理结构向现代化公司治理结构的制度转换难以取得有效的实质性的进展。

第三,我国的社会信任是家族信任和泛家族信任,制度信任机制还非常不完善,建立在传统伦理道德基础上的道义信用规则由于近年来的政治、经济体制改革和急剧的社会动荡,遭到了极大程度的破坏,因而影响了我国社会信任机制的建立和完善。研究表明,56.9%的我国家族企业主认为社会信用状况不好,32.76%的认为社会信用一般。家族企业治理结构由相对封闭转向开放的过程,也是一个企业机密资源和机密信息与外部投资者、职业经理人分享的过程,在社会信用缺失,特别是职业经理人市场发育不完善的情况下,完全抛弃家族制具有很大的风险。

由上可知,由于我国家族企业治理结构的复杂性、所依赖的社会信用

【诚信天地】

缺失,理想化地向现代公司治理结构的转化是不现实的。研究表明,家族在企业发展中的现在和未来作用与企业主、董事会以及管理者三者之间能否整合,能否构建一个优化的公司治理结构是家族企业成长的关键所在。因此,本文认为我国家族企业治理结构优化路径的现实选择是在保持家族所有权、控制权基础上的家族监控式法人治理。家族保持一定比例的控制权是合理和必要的,这将有利于家族企业的长期发展和稳健成长。所谓在保持家族所有权、控制权基础上的家族监控式法人治理,是指保持家族对企业的控制的基础上吸收现代公司法人治理的优点,强化监督控制职能,是一种家族企业治理结构的帕累托改进。具体来说,可通过以下几种路径对家族企业治理结构进行改进。

(1) 家族控股前提下的股权结构优化

规范的公司治理结构强调公司治理机制的开放性,前提和基础就是股权的多元化,治理结构的有效性表现在各权利方的利益都得到适当保护,因此外部治理监控的重要性在公司制度设计中占据了举足轻重的位置。而我国家族企业股权高度集中,致使非家族股东和其他外部利益相关者难以对其内部控制权的安排施加影响,也就是说,对现代公司治理结构具有重大影响的外部治理,暂时无法对家族企业的治理结构的设计施加影响力。这种封闭的治理结构影响了家族企业融合社会金融资本和社会人力资本,我国家族企业需要优化股权结构。基于我国现实的信用环境,这种优化应该是在保持家族控股地位的前提下进行。

优化股权结构的第一步是清晰内部增量产权。产权明晰是建立完善的企业治理机制的基础,因为只有产权清晰,才能明确投资主体,才能形成有效的决策机制、长久的激励和约束机制。同时,家族企业增量产权明晰后,为家族成员退出企业的管理层,甚至

为稀释企业股权,融合社会金融资本,整合人力资本做好准备。在明晰产权后,需要做的是在保持家族控股的前提下家族企业的产权由一元化向多元化的转变。家族企业股权的单一化,使得企业不能有效利用外界资金为自身的发展服务,同时决策失误带来的风险也会加大,也很难对外来的经营者以较强的激励,从而成为企业进一步发展的障碍。家族企业股权结构的多元化可通过引入战略投资者、经营者持股、员工持股等方式来完成。

(2) 家族控制下董事会结构的完善
董事会是现代化公司治理结构中的核心,是实现企业所有权和经营权分离的组织载体。规范的董事会同时也是企业为外部市场提供信用抵押的载体。我国家族企业的董事会由于董事会成员来源的封闭,功能是协调家族内部的矛盾,而不是努力去设计一套防止出现“内部人控制”和代理人发生背德行为的机制,由此不具有企业信用载体的作用,降低了家族公司的社会信任度。为此,需扩大家庭企业董事会成员的来源,引入外部董事,完善董事会的结构。

外部董事往往是经济理论专家、大学教授,权威技术人员等等,与家族成员的关系是一种平等的信任关系,在家族企业中具有独立的专家意志,因此,外部董事能对家族企业权力决策层形成有效的指导和制约,弥补家族成员管理能力的不足,解决很多家族企业的董事不“懂事”的问题。同时,外部董事与家族成员的信任关系,类似于家族公司内部股东之间的信任关系,两者具有一定的包容性,是家族企业内部信任关系的向外扩展,为家族信任扩展为社会信任提供了有效的途径。

(3) 建立对职业经理人的长期激励机制

家族企业在发展过程中必然伴随着与社会人力资本的融合,能否有效地融合社会人力资本,特别是经营管理资源是当前我国家族企业成长的关

键问题。我国家族企业不断出现聘用职业经理人失败的案例的原因,一方面是我国缺乏具有良好职业道德的职业经理人,另一方面是我国同样缺乏具有良好企业家道德的企业家,以及家族企业对职业经理人的激励不够,特别是缺乏长期激励机制。

人力资本的产权只属于个人,其产出与外部的激励的强度、类型紧密相关。激励不当,经理人不仅会减少自己的人力资本产出,而且会影响其他人力资本的作用发挥,更有甚者,会带走企业的商业秘密和资产。在社会信任程度低、职业经理人信用普遍缺失的市场环境下,我国家族企业的企业主对非常信任的非家族成员宁愿采取给更高的福利待遇特质收入、升迁等短期激励方式,而不太愿意出让部分股权。这就无法消除职业经理人打工者的心态,没有安全感、归属感和认同感,即使给予高薪也难以激发其人力资本的产出。家族企业治理结构所要解决的核心问题,直接表现为,企业主及其家族成员与各级职业经理人之间的委托代理关系最优安排的问题。故此,制订对职业经理人的长期激励机制,以融合社会人力资本,降低委托代理成本,不失为优化家族企业治理结构的一个基本途径。股票期权作为一种国外已长期实行的富有成效的经营者长期激励制度,能在一定程度上解决家族企业对人力资本的长期激励的问题。股票期权对职业经理人的激励约束作用,主要体现在利用职业经理人持股的方式使他们与企业所有者的利益趋同,弱化内部人控制,降低委托代理成本,矫正经理人的短视心理,减少短期行为,从而保证企业长远利益。□

(作者:张平,华南理工大学工商管理学院博士研究生;蓝海林,华南理工大学工商管理学院院长,博导;姚康,华南理工大学工商管理学院博士研究生)