

# 现代公司治理结构与家族企业

文 / 张志宏

1992年,王安电脑公司申请破产。这个曾经是年营业额达20亿美元,有3万雇员的全美第二大电脑公司由于家族化的管理模式及独裁型决策机制而导致破产。而三株集团、沈阳飞龙的衰落以及“巨人”的倒下也同样暴露出了中国家族企业治理结构的严重弊端。虽然借助亲情,企业在最艰苦的创业期可保持凝聚力;家族关系还有助于减少企业的委托代理成本;信任和忠诚可以减少市场交易成本等等,这些促进了家族企业的发展,然而,家族企业一旦做大做强后,仅有这些是不够的,必须借鉴现代公司制的经验,推动家族公司的社会化,尤其是要采用现代公司治理结构。

## 一、现代公司“三足鼎立”的制衡机制优于家族企业的独裁治理

家族式企业最明显的标志就是经营管理的最终决策权集中在“家长”一人手中,实行“人治”管理模式。所以,当代家族企业决策权与经营权、主要投资者与主要管理者的身份大多数都呈高度的二者合一。虽然做大了的家族企业也基本都有董事会、监事会、经理办公会等等,但家族企业的重要决策仍是以企业家个人决策方式为主,企业主大权独揽,“吾即企业”,想怎么决策,就怎么决策,而董事会决策功能和监事会的监督制约机制却不能得到有效的发挥。

当年秦池酒厂在中央电视台广告权竞标上,为了压倒竞争对手,竟然异想天开地将厂长手机号码作为标价。然而整个秦池酒厂的家产也不值这个数字。这是何等的荒唐、刚愎自用和独断专行,而他本人却认为这是“正确的”、“科学的”,因为他“赢”了。结果,秦池酒厂从此走上了不归之路。至于前文提



到的王安电脑公司、“巨人”等企业决策随意、用人随意等弊端造成的结果更是发人深省,这里就毋庸赘述了。显然,这种独裁治理模式成为了家族企业生存与发展的致命障碍。

现代公司制实现了股东会的所有权、董

事会及经理的经营权和监事会的监督权的三权分离,即“三足鼎立”。它能够有效的防止和克服家族企业独裁治理的弊端。《公司法》特别注重权力的制衡,明确了股东大会、董事会、监事会和企业高层各自的职权范围,以及

相互协调、相互配合,尤其是相互制衡的关系。在所有权和经营权分离的产权结构下,所有者不能随意决策和用人。所有者重点考虑和处理战略性问题,同时,按照企业发展要求,从更大范围内选择最有经验的专业经理人员,从而使企业的决策更加科学,降低企业重大决策失误的概率;董事会必须由股东大会选举产生,对公司的发展目标和重大经营活动作出决策,同时,一定要维护出资人的权益;而监事会是设在股东会之下、与董事会平行的公司监督机构,主要是对公司的财务和董事、经营者的行为发挥监督制约作用。这样,公司的“三足”都能有效地发挥其应有的职能,彼此之间能够相互监督与制约,从而既保护了股东利益,又促进了公司的健康发展。

譬如,国内A股市场第一家由自然人发起并握有控制权的上市公司——天通股份(600330),就是当代家族企业采用现代公司治理结构的最好案例。该公司成功的经验在于制度创新并转型为股份有限公司。在改制过程中,曾有董事会成员提议,董事长可以拥有两票投票权,但被董事长潘广通本人拒绝了。在天通股份的董事会上,经常出现董事们“脸红脖子粗”地争论的现象,议案被否定是常有的事。在天通股份所有的参股公司中,上海天盈投资发展有限公司贡献的利润最大。但就是这家公司,成立之初,却因提议不完备而险些被董事会否决。天通股份的创始者之一、镀锌部总监段金柱回忆说:“尽管不少人认为总经理的建议具有战略眼光,但部分股东感觉可行性依据不充分、风险考虑不足,建议重新调研论证。后来,项目组从投资规模、市场状况到盈利前景再次作了几个月的详实调查与论证之后才获得认可。”可见,股东发挥着重要作用。天通股份公司的重大决策会议,都邀请监事们参加,并充分听取他们的意见,他们也经常否决会上的议题。到过天通的专家们都认为,天通的监事会不是摆设,有他们在,天通的大股东要想侵害小股东利益就多一道防护墙,还能克服盲目决策。由此可见,合理的治理结构不仅造就了合理的决策机制,也保证了监督机制的有效性。

## 二、现代公司的契约关系好于家族企业的家族关系

现实中,家族企业是以血缘、姻缘为纽带的家族关系来维系的,使得董事会成员、经营管理人员的来源具有封闭性和家族化的特征。据1998年第三次全国私营企业普查资料,私营企业中已婚企业主的配偶50.5%在本企业中从事管理工作,9.8%负责购销,企业主的已成子女20.3%在本企业中从事管理工作,13.8%负责购销。然而,当企业有一定规模之后,家族关系就会发生破裂,内讧甚至反目成仇。

浙江省东阳市龙威实业有限公司就是一个典型的例证。这家年纳税超过200万元、产值上亿元的科技型企业,拥有3项专利,是东阳市38家优势企业之一,也是东阳市百家纳税大户之一。然而,这个家族企业治理结构不是建立在契约关系基础上,而是用家族关系来维系的,于是,公司成了家庭,公司财务成了家庭财务,公司事务成了家庭事务。矛盾与冲突随之而来。2003年8月6日,董事长兼总经理虞龙海签发通知,分别罢免小儿子虞晋平副总经理职务,妻子金菊芳财务部长职务;并于8月10日派人抢了自己办公室里的保险柜;翌日凌晨,又纠集20多名无业人员,分乘4辆汽车,冲进工厂强行控制了厂保安人员,将财务室里的保险柜和财务帐本抢走;8月12日,虞龙海将公司的帐户冻结,并发函要求公司所有的业务单位断绝与其妻子、儿子的业务往来。而其妻金菊芳也不甘示弱,既向公安局报了案,又于8月23日与小儿子虞晋平、大儿子虞越平以及女儿联名手签公司罢免书,对外宣称罢免虞龙海董事长职务。一家人反目成仇竟然到了如此剑拔弩张的地步,致使好端端的公司生意一落千丈。

现代公司治理结构的契约关系大大优于这种家族关系,能够避免上述类似现象发生。因为现代公司严格按照《公司法》和企业规章制度经营与管理企业,能够使家族企业的人治转变为制度化的法治,做到产权明晰、

权责分明、管理科学、激励与约束相结合。例如,采用现代公司治理结构的浙江金义集团在这方面就给了我们一个很好的例证。当初,在这个家族企业工作的直系亲属就达30多人,而且半数以上担任了包括副总裁在内的中层以上领导职务,是典型的以血缘、姻缘等为纽带的家族关系下的企业治理结构。但是,当企业做大后,董事长陈金义为了企业的长远发展,能够及时的进行改革,打破家族制管理,向现代公司制迈进。他实行企业经营社会化,公开向社会招聘,竞争上岗,任人唯贤而不是任人唯亲,使企业发生了脱胎换骨的变化,走上了持续发展之路。比如,聘任了一位具有丰富市场营销经验、曾任某企业厂长的新经理,来接管原由陈金义的兄弟负责的集团销售公司,使市场销售量当年上升了300%;集团原有200多辆运输车,因管理不善,费用一直高居不下。改革之后,系统的管理制度、管理规范制定出来,严格照章办事,法不容情,结果很快取得成效;原采购部门经理是陈金义之妻,因能力所限导致采购成本总是过高,但无人敢言。采用竞争上岗后,外来的经理在竞争的压力之下,努力工作,从而大大降低了采购成本。现代公司对产权、权利义务等都以法律和契约的形式清晰地予以规定,规范和约束公司所有成员的行为,更可信、更安全和更公道。因此,契约关系之于家族关系的优越性可见一斑。

## 三、现代公司的“三会”强于家族企业的“三会”

尽管一些家族企业设置了“三会”即股东会、董事会和监事会,但大多是半真半假的“三会”。据《中国私营企业研究》课题组的《2002年中国私营企业调查报告》显示,一些私营企业设立各种监督制衡机制,并非完全出于建立、健全企业治理结构的考虑,而在一定程度上是为了改变企业自身形象,并与外界建立一种相互融通的渠道。中国家族企业设董事会的比例2002年提高到47.5%,设监事会的有26.6%,设股东大会的33.9%。问题是董事会在家族企业管理中的核心作用

并未发挥,重大经营决策由董事会决定的比例仅为 30.1%;监事会成员基本是由家族成员组成,根本起不到监督制约作用;而股东会也是“一股独大”,完全由家族垄断。相比之下,现代公司的“三会”具有以下优越性。

### 1. 现代公司平等的股东会优于家族企业“一股独大”的股东会

现代公司的股东会执行股东平等原则。《公司法》第 130 条规定:“股份的发行,实行公开、公平、公正的原则,必须同股同权,同股同利”;第 106 条规定的“一股一权”的原则也是股东平等原则的体现;第 195 条第 3 款规定:“公司财产按前款规定清偿后的剩余财产,有限责任公司按照股东的出资比例分配,股份有限公司按照股东持有的股份比例分配”。而家族企业的股东会是“一股独大”,完全由家族控股,其他股东根本没有公平、平等的待遇,甚至其利益受到严重的侵害。现代公司平等的股东会有利于保护股东的财产利益和参与公司经营管理的利益,避免了家族企业对非家族股东利益的侵害,有利于预防和救济资本多数决的滥用,制止“一股独大”的个人专断。比如,如果公司的利益分配方案中存在着股东之间不平等待遇,即使该决议依照资本多数决的原则在股东会上予以通过,该决议也不具有法律效力;有利于制约和规范公司经营者处理股东间关系,以及公司与股东间关系的行为,显然,这是家族企业“一股独大”的股东会所不能及的。正如天通股份公司董事会秘书许丽秀评价公司决策机制时所言,“股权结构比较合理是形成这种合理决策机制的关键”。她说:“天通股份的大股东没有绝对的控股权,国家法人股、集体法人股、自然人股等各种形式的股权相对平衡,起到权力的制衡。”所以,天通股份公司能够有效避免“一股独大”的弊端。

### 2. 现代公司民主选出的董事长素质好于家族接班的董事长

所谓家族企业“富不过三代”的现象,主要是因为家族企业的继承人素质能力太差而断送了创业者辛苦创下的伟业。香港最古老的华人商行一元发行就败于第三代继承者身

上。当年,公司面临危机、陷入困境之时,董事长高承烈惊慌失措,携款潜逃,结果,拥有 80 多年历史的老牌商号就此葬送了。曾一度闻名于世的王安电脑公司直接毁于无能力的继承人手中,等等。尽管一些家族企业为了弥补作为接班人的新族长的不足,煞费苦心的培养和锻炼他们,但毕竟囿于家族成员的选择范围局限,总体上远不如现代公司民主选出的董事长素质好。西方一些著名的家族企业之所以能顺利解决家族企业控制权交接的难题,就在于其能够面向非家族成员进行民主选举接班人。美国的杜邦公司和日本的丰田公司就是典型的例证。

### 3. 社会遴选职工选出的监事会成员强于家族小弟子为主体的监事会成员

在现代公司,特别是大型的股份有限公司,为防止董事会滥用职权、谋取私利,股东会选出专门监督机关——监事会,作为全体股东的代表,对公司的财务、经营决策及业务执行等各方面行使监督职权。根据我国《公司法》规定,监事会由股东代表和适当比例的公司职工代表组成,具体比例由公司章程规定,总数不得少于 3 人。而监事会中的职工代表必须由公司职工民主选举产生。那么,这种由社会遴选职工选出的监事会成员就会真正能够维护全体股东和公司职工的利益,而不是单纯的家族利益。就像前文提到的天通股份公司那样,天通的监事会不是摆设,有他们在,天通的大股东要想侵害小股东利益就多一道防护墙,还能克服盲目决策。这是因为,其监事会成员全部由法人股东和自然人股东而且是中小股东组成,他们经常在重大决策会议上否决那些不利于全体股东和公司职工的利益议题。相反,家族企业的监事会大多是以家族小弟子为主体,当家族利益与其他股东和公司职工的利益不一致甚至相对立时,只能牺牲他人利益来维护家族自己的利益。所以,根本起不到监督制约的作用。

### 4. “三公”产生的治理群优于族群中佼佼者聚集的治理群

从前面的论述中,我们可以知道,现代公



司的治理群是通过“公开、公平、公正”即所谓的“三公”遴选产生。很显然,它完全优于族群中佼佼者聚集的治理群。一家做大了的家族企业,准备高薪聘请一位总经理,结果几位应聘者先后到企业一看,都吓跑了,并留下话说:这个企业,他们不敢来,来了也搞不好。因为这里的“爷”——老板的亲朋好友太多。尽管家族企业的治理群中都是族群里相对的佼佼者,但终究还是以血缘、姻缘等为纽带的家族关系下的家族制治理结构,因此,无法达到产权清晰、权责分明、管理科学、激励和约束相结合的现代企业制度的要求。

综上所述,通过比较分析,我们可以看出现代公司治理结构比家族企业治理结构具有更大的优势,并能有效避免和克服家族式经营与管理所暴露的弊端,是家族企业持续发展的最好选择。诚然,我们不能简单地将家族企业与落后的治理结构划等号。任何一种治理结构都有其内在合理性和各自的优点,不同的企业需要有不同的治理结构。一些大型民营企业包括家族企业比较适合运用现代企业制度,而大部分中小传统家族式企业就不一定完全适合于运用这种制度。然而,从长远发展的角度看,特别是从长期提高企业竞争力和成长力的角度看,家族企业也要与时俱进,一旦做大、做强了以后,就必须尽早尽快向股份有限公司转变,摒弃家族制,建立现代公司治理结构,走上持续发展之路。 (P)

(作者单位:广州培正商学院)