

家族企业内部治理演进的

现实障碍

□周新德



家族管理是家族企业较普遍采用的一种管理模式。当企业规模不大时，家族企业实行家族管理有其合理性和必然性，其优势主要体现在能节约企业的交易成本、增强企业的自我组织能力以及增强企业的团队精神。随着企业规模扩大，管理层次的增加，代理“链条”的增长，当家族管理的家族特征成为企业进一步发展的“桎梏”时，企业就要突破亲情化的家族管理模式，进行内部治理演进，向现代的科层管理、职业化管理模式转变。但是，企业制度及相应的管理模式不仅代表了企业内部利益相关者之间的博弈均衡，而且还是外部环境选择的结果。因此，家族企业内部治理的演进，不仅涉及到其内部利益相关者之间利益和权力的重新配置，而且还取决于企业的外部环境。外部环境因素是影响家族企业内部治理演进的重要因素。然而，目前我国企业发展的外部环境还欠成熟，为我国家族企业内部治理的演进以及

企业的进一步做大做强设置了障碍。

一、信用环境缺失与我国家族企业的“家族制锁定”现象

信用是现代市场经济的一个基本的要素。在市场经济社会中为什么要信用？从主观上讲，是因为人都是自利的经济人，都具有机会主义的行为倾向；从客观上讲，是因为信息不对称普遍存在，契约不可能是完备的。这两个因素共同发生作用，就很容易导致道德风险和逆向选择问题。而信用的作用主要在于能大大克服和减少道德风险和逆向选择问题，为经济主体的理性选择提供稳定的预期，从而降低经济交易成本，维持和扩展经济秩序，进而促进经济的繁荣和发展。

自古以来，中国就是一个特殊主义大行其道的社会，社会人际交往往往缺乏一般的和通用的准则和标准，普遍主义

信用资源严重稀缺,失信行为广泛存在。在这样的信用环境中,经济人之间的不信任心理严重扩大,经济交往的交易成本急剧提升,经济生活的不确定性被人为增强,经济组织对其经营后果预期的稳定性显著减弱。在这样的环境中,企业要想尽量降低经营管理的交易成本并稳定自己的理性预期,就不得不退而求其次,选择其他的交往规划或标准。由于中国是一个家文化传统最为悠久和深厚的国度,在普遍主义信用资源还相当稀缺的情况下,有深厚历史积淀的家庭与家族规则自然就成为我国民营家族企业创建和发展的构件,这也是为什么在我国的民营企业中家族企业大量存在的重要原因。但随着企业规模的扩大,企业发展的逐渐成熟,家族管理却会暴露出许多内生的制度缺陷,必须进行内部治理演进,实行制度化的科层管理。然而从目前的实际情况看,我国民营家族企业成长中更愿意通过向社会开放和分享企业剩余索取权的方式融通社会财务资本,而不愿向具有专业知识的非家族成员开放并让他们分享对企业的部分控制权,普遍存在“家族制锁定”现象。这种“家族制锁定”现象的重要根源在于中国社会的特定信用环境状况。

二、经理人市场的缺失强化了家族企业的家族制锁定

信用环境的缺失使家族企业不愿意开放并与非家族成员分享企业的控制权,缺乏进行治理变革的动因,与此同时,我国经理人市场的缺失更强化了这种家族制锁定。

经理人市场是一个特殊的人力资本市场,其实质是提供了一种高级管理人员的竞争选聘机制。一个有效率的经理人市场能通过其竞争机制、声誉惩罚机制大大克服由于信息不对称而产生的“逆向选择”问题和经营者的“道德风险”问题。在社会信用缺失的情况下,一个有效的经理人市场能促使经理人遵守信用。但我国目前的经理人市场还刚起步,效率还非常低,对经理人的约束作用还非常小,突破家族制、聘用职业经理人而失败的案例屡被报道。1999年,兰州黄河集团差点被经理人颠覆,董事长杨继强又重新把他的几个儿子安排在高层管理岗位上。2001年,广东创维集团营销总经理陆强华与老板黄宏生翻脸,率营销队伍近百人出走。2001年,广西喷施宝公司职业经理人王惟尊因揭露企业主作假账,而他自己又被老板以职务侵占和商业受贿罪加以控告,并被拘留八个月后才被取保候审。大量事例充分说明,我国的职业经理人市场是很不成熟的。家族企业主聘请职业经理人担任企业的高级管理人员,说明市场确实存在对职业经理的迫切需求,但由于经理人市场的不完善,职业经理人中出现的大量道德风险问题,迫使家族企业更不敢交由外部

经理人员打理,进一步强化了企业的家族制锁定。难怪有的学者指出:“我们不需要担心缺少企业家,中国人充满了企业家冒险、创新意识,中国要担心的是没有具有足够的良好职业道德和职业行为的职业经理。”

三、法制环境缺失是导致我国家族企业家族锁定的重要因素

我国家族企业的家族制锁定现象还与我国特定的法制环境有极其重要的关系。

家族企业内部治理演进的过程是家族企业由家族管理向职业化管理逐步转化,企业控制权向家族以外的具有专业管理经验的职业经理人让渡的过程。其中的关键在于代理人(职业经理人)的信用问题。一般来说,促使理性行为人遵守信用的方式有三个方面:一是通过契约当事人相互制约的双边规制结构;二是通过法院介入其中的三方规制结构;三是通过固定社会网络的人格化声誉机制。由于家族企业作为财务资本的所有者在双边规制结构的实施中处于劣势,因此其控制权让渡的风险只能依靠后两种方式来规避。一般地,一个地区的法律越昌明,执法效率越高,人们对法律保护下的非人格化规范契约的有效性越有信心,家族企业内部治理演进越容易,反则反之。对我国家族企业而言,社会信用环境与经理人市场的缺失意味家族企业难以通过经理人市场的人格化声誉机制促使经理人守信,而我国目前法制环境的缺失也使家族企业难以从法院介入其中的三方规制结构来克服经理人的道德风险行为。如我国的法律目前虽然明确了私有财产的地位,但还无具体有效的保护措施,同时法治与公正执法之间也存在相当的距离。当家族企业的私有财产权受到机会主义行为侵害时,现有的立法体系和执法水平无法提供相应的维权保障机制。在这一特定的法律和政策环境下,创业家族一旦放弃对企业的控制,就不可能获取行使其剩余索取权的稳定渠道。在法制环境和经理市场两方面条件缺失的情况下,家族企业难以选择法律约束条件下的规范的公司制组织,而只能选择通过亲情、人情约束下的非规范的家族或泛家族网络组织,并导致其进一步成长中的家族制锁定。

总之,我国家族企业的家族制锁定现象在很大程度上是我国特定宏观环境下所内生的一种理性选择的结果,宏观的外部环境缺失是我国家族企业内部治理演进的重要障碍。以此来看,我国政府部门的职能不应是设定企业制度创新的方向和结果,而应当是主动消除宏观环境中阻碍家族企业发展的体制性因素,从而为家族企业在利益驱动下的自主制度创新行为提供更为公平和良好的外部环境。■

(作者单位:湖南理工学院)