

文章编号:1002-980X(2006)09-0065-03

民营企业控制人需要强化职业化水平

徐金发, 谢宏, 常盛

(浙江大学 管理学院, 杭州 310027)

摘要:企业家精神和能力在民营企业创业初期具有十分重要的作用,主要体现在把握市场机遇和寻找、组织生产所需要的各类资源,实现创业成功。但随着企业竞争环境的变化和企业规模的发展,企业经营和战略管理的难度加大,民营企业家及其家族成员在新阶段企业科层组织中的领导危机越来越大。这个问题在以往一直没有受到应有的重视,主要原因在于经济学研究和管理体制设计中的股东至上主义心理定势,企业家职业化将改善民营企业公司治理效果。

关键词:企业家;民营企业;职业化;所有者;公司治理

中图分类号:F270.7 **文献标志码:**A

今年两会召开之际,关于代表如何提高参政效果的话题开始受到重视,而代表职业化问题则是核心,这个问题对于企业领域的公司治理也具有很大的借鉴意义。作为参考,选民和选民代表的关系可以看作是公司治理中的所有者(股东)及其代表(董事)的关系,而行政体系可以看作是职业经理层。本文通过借鉴西方代议制相关规则结合公司治理的比较和分析,来探讨民营企业在公司治理中如何解决股东和控制人职业化问题。由于民营企业在组织形式和企业形态方面基本上都是家族控制型,所以本文以家族企业作为贯穿前后的分析对象。

英美法系国家中关于选民及其代表的关系有一套制度,其中议员参政的职业化是最值得我们借鉴的。与我国的人大代表不同的是,美国的议员不能兼职,必须专职工作,这就为其全力做好工作提供了可能,并且这些议员为了做好立法和监督等事务还需要具备相关的专业知识。更进一步,议员们在遇到自身专业知识能力范围之外的问题时还可以利用相关资金来聘请专业顾问,为自己提出相关提案提供专业帮助。对于家族企业,所有者对于自己(家族)或者自己的代表如何行使所有者职责类似选民对其代表的要求。我们可以做两点设想:第一,作为企业所有者,家族(或其代表)需要职业化。一般而

言,投资和管理企业是件越来越复杂和专业化的工作,所有者必须要职业化;第二,当家族企业所有者的专业水平不足时,可以通过聘请外部专业顾问的形式来提高他在投资、战略管理和公司治理等工作上的控制力。

一、民营企业控制人作为投资人、所有者、经营者的复合主体分析深化

当前家族企业研究都是把所有者(家族)作为其他利益主体和制度变迁需要去适应的对象。很多文章都认为中国企业能否成长很大程度上取决于职业经理人的道德水平和经理人市场的发展,北京大学的张维迎教授指出“中国充满了合格的企业家而缺少具备职业道德的职业经理人”。实际上,我们应该从其他角度来看问题,企业家很多时候也是被动的、不能适应企业变革需要的,他们甚至可能出于自身利益的考虑而阻碍企业的制度建设。中山大学的储小平教授已经注意到了这个问题,他指出“中国当代也缺乏具有足够良好企业家道德和企业家行为的企业主”,只是他后来的研究没有在企业本身道德及行为方式问题方面深入下去。近年来兴起的企业家理论较好地解释了企业家对于企业发展和创新具有重要作用,但是却也掩盖了所有者职业化问题,原

收稿日期:2006-04-12

作者简介:徐金发(1946—),男,浙江绍兴人,浙江大学管理学院教授、博导,研究方向为公司治理;谢宏(1973—),男,湖南沅江人,浙江大学管理学院企业管理专业博士生,研究方向为企业战略;常盛(1974—),男,浙江杭州人,浙江大学管理学院企业管理专业博士生,研究方向为公司治理。

因就在于其分析对象的模糊性。所谓“企业家”既指所有者也指经理人,企业家在委托人和代理人身份间摇摆不定造成了公司治理和企业管理的混乱。

我们的公司治理已经陷入到一个怪圈,就是有问题总在经理人身上找原因。其实,公司治理主要就是关于委托人与代理人的合作问题,我们对委托人的分析实在是太少了。股东及其代表(董事)是一种职业,它要求特定的职业能力和职业规范,缺乏这样的能力和规范就有了中国企业界常见的“董事不懂事”的问题,所有者不具备相应职业素质或不按相应规则工作的话是不能真正发挥作用的。

行业在发展,企业要成长,所以我们对经理人的职业化水平提出越来越高的要求。但我们也要意识到,这对所有者的要求也是越来越高的。经理人与股东及董事会的合作需要在一定的专业水平上展开,但我们不难发现企业里高素质经理人与低素质委托人之间存在严重沟通障碍的情况很常见。另外,随着企业两权分离的加大,信息的全面性和复杂性都对所有者提出了更高的要求,所有者的信息分析和判别(比如财务报表包含的企业战略问题)能力十分重要,这也需要所有者提高相应的职业水平。

二、一个新视角——企业需要合格的“职业化老板”

所谓“职业化老板”严格意义上指的是“职业所有者”,与“职业经理人”概念相对应。所有者职业化是指所有者在一系列工作如投融资、战略管理、经理人激励与监督等复杂问题时具备专业技能,并按照公司治理规范来开展工作。

家族企业创业者作为企业控制人实际上在行使两种身份,即企业的产权所有者和企业运营者。随着企业的发展,“老板”们作为所有者的能力结构与水平是越来越不能满足企业需要的。相对于其他形式的企业,家族企业的问题非常突出,因为掌握控制权的老板及其家族通常都难以适应制度变迁的要求。

许多研究都表明家族难以和外部经理人分享企业控制权,但大多把原因归结为信任不足。不同的是,我们认为家族企业家不能够以足够好的所有者职业化水平与职业经理人合作也是家族企业演化的关键阻碍因素之一。我们认为随着家族企业的发展 and 两权分离过程,创业者在经理人职能和所有者职能两方面付出的工作权重是不同的。一般情况是:企业家在早期更多地扮演经营者(两权合一的表面

现象掩盖了这个事实),后期则更多地扮演所有者,这是一种比较合理的情况。但家族权威往往不能处理好两种职能的分配,主要原因在于两点,一是所有者职业化程度较低,二是组织和授权体系不完善。随着企业规模扩大和技术复杂性提高,引进外部经理人越来越重要,所有者的工作重心发生变化,需要提高所有者职业化程度,并通过制度建设实现有效的授权。

根据家族企业创业和发展阶段的特点,企业家作为所有者的职能权重越来越高,作为经营者的职能权重越来越低。

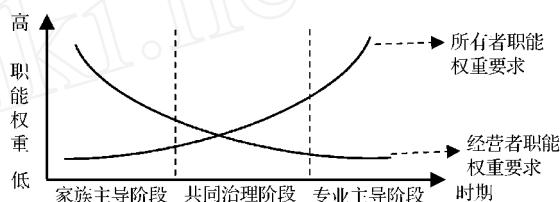


图1 经营者和所有者职能在家族企业不同演化阶段的合理分配

随着家族企业的发展和演化,创业者及家族成员需要逐渐将日常运营的控制权交给经理人,而更多地扮演好所有者角色。

家族企业所有者职业化程度变迁的过程与家族企业控制权演化的过程是相伴而行的。随着企业不断发展,家族的控制权形式和行为模式(受职业化程度影响)会发生相应变化,我们归结为几个阶段:

阶段1——老板专权阶段:两权合一情况下,家族企业创业者身兼所有者和经理人两职,将绝大部分精力放在企业日常运营上,所有者职业化水平很低。但这种低水平能够满足公司治理的需要,因为企业实际情况并不要求高的所有者职业化水平。

阶段2——所有者职能调整阶段:随着企业进入发展阶段,企业家逐渐被管理幅度过大和信息过量的组织问题所困扰,开始意识到要将企业事务进行分类,并把自身的职能加以调整。但是,由于企业的组织建设效果低下,所有者职业化意识缺乏、水平也难以提高。

阶段3——所有者职业化水平提高阶段:通过前期正式或非正式的组织建设,家族成员进入到企业内,承担一部分企业控制权。到阶段3时,家族成员对于企业日常运营的能力增强,使得家族权威有时机和精力提高其所有者职业化水平。因此,在这个阶段,所有者职业化水平会得到持续提高,家族权威逐渐开始培育接班人,并把自己塑造成战略型的

幕后控制者。这个阶段也是公司治理改善和实现家族企业与社会资本融合的时期。此时的家族企业已经进入到家族与外部利益集团共同治理的阶段,所有者职业化水平会强烈影响到公司治理效果。

阶段4——所有者职业化水平稳定与均衡阶段:通过前面两个阶段的提高后,所有者职业化水平通常会达到较高的水平,特别是如果在阶段3的家族企业代际传承能够顺利进行,那么家族企业在公司治理结构和企业制度建设方面取得较大进步,家族企业可以顺利转型到专业主导的治理模式。加上第一代创业者的经验传递和幕后扶持,第二代家族成员通常都会表现出较高的所有者职业化水平,也更善于以现代企业的相关理念和行为方式与经理人合作。因此,公司治理的要求和实际的所有者职业化水平能在高水平上均衡。

三、提高所有者职业化水平、改善家族企业治理的建议

(一)制度设计注意权变概念:公司治理模式与企业发展阶段要匹配

在家族企业创业的发展初期,家族化相对而言还具备一定的优点,就此时的企业特点而言,老板的职业化水平低下是比较正常的现象,而且也不会对企业的治理(甚至都谈不上治理)造成障碍。不顾企业实际情况和所有者职业化水平来谈引进外部经理人、建设现代企业制度则是盲目的。

当企业发展到比较成熟的阶段,家族企业应该在所有者行为上采取职业化形式,建立规范的公司治理机制,这在许多国家和地区都已经有了实践的成功案例。根据 McKinsey 公司对发达和新兴市场中 11 家大型家族企业进行的调查表明,新兴市场的许多企业仍然由创始人所控制,他们不希望将权利移交给专业的董事会。不过,当第二代接班后,由于这些人通常熟悉公司治理的方法,因此会比较支持专业的董事会。另外,这些企业历经数代而不衰,最短

的传到第4代,最长的则到第11代。他们共同的特点之一是都建立了专业的董事会,还包括相当数量的外部独立董事。

(二)工作职能要明确:控制人的多重身份与行为模式要匹配

民营企业和家族企业最常见的现象之一就是:尽管建立了董事会,聘请了职业经理人,但老板却经常越权处理经理人的事务,这是民营企业的一个非常严重的通病。我们认为应该强调企业所有者的身份—行为匹配意识。也就是说,所有者应该有明确的职责,哪些该管、哪些不该管应该向自己和经理人明确。企业家兼顾所有者和经理人两方面职责有其实际原因,但职业化水平低下的企业家身兼数职很容易出现自身行为的定位模糊。

(三)促进职业水平提高:借用外部资源提高所有者职业化水平

对于民营企业而言,老板在企业内天然就具有强势地位,如果不加强职业化意识,其行为方式上的非职业化将极大地阻碍企业制度建设和公司治理水平提高。在公司治理的制度建设之外,还可以通过外部途径比如培训和聘请管理顾问来提高企业控制人在决策和管理中的职业化水平。

参考文献

- [1] 贾生华,陈宏辉. 全球化背景下公司治理模式的演进趋势分析. 中国工业经济, 2003(1).
- [2] 李兰,彭泗清. 中国企业家的职业化进程:回顾与展望. 管理世界, 2004(9).
- [3] 李新春. 中国的家族制度与企业组织. 中国社会科学季刊(香港), 1998 秋季卷.
- [4] Hannu Littunen. Management capabilities and environmental characteristics in the critical operational phase of entrepreneurship: A comparison of Finnish family and nonfamily firms. Family Business Review; Sep 2003; 16, 3; ABI/INFORM Global pg. 183.
- [5] OECD working paper. <http://www.cg.org.cn/theory/zlyz/ggsgzlyz-OECD.asp>.

A Discuss on the Professionalization of Controllers in Private Enterprises

XU Jin-fa, XIE Hong, CHANG Shen

(Management School Zhejiang University, Hangzhou 310027, China)

Abstract: Entrepreneurship plays an important role in the early stage of private enterprises, but in the coming phases of Corporation Strategy, hierarchy failure will appear if the entrepreneur can not professionalize. In modern firm theory, capital ownership is regarded as the most important factor, which is the reason why the deeper researching of ownership and principals had not been emphasized. In fact, Professionalization of Entrepreneurs will be the urgency and linchpin of Private corporation governance.

Key words: entrepreneurship; governance; principal; hierarchy failure