

民营企业治理与经营中的问题及出路

剧锦文

【摘要】改革开放40年来，民营经济已经成为推动我国发展不可或缺的力量。当前，一些民营企业在经营发展中遇到不少困难，广大民营企业须直面企业内部问题，注重规范经营和基本制度建设，重视人才引进和信息化建设，树立正确的经营理念，在诚信意识、品牌意识、创新意识、契约精神的提升上不断发力，变压力为动力，让民营企业的创造活力充分迸发。

【关键词】民营企业 企业制度 经营管理 【中图分类号】F273.1 【文献标识码】A



当前，由于外部因素和内部因素、客观原因和主观原因等多重矛盾，一些民营企业在经营发展中遇到不少困难和问题。2018年11月1日，习近平总书记主持召开民营企业座谈会，会上总书记发出了从改善外部经营环境入手，支持民营经济发展的最强音。这次会议之后，相关政府部门、金融机构以及各级地方政府纷纷出台一系列鼓励、支持民营经济发展的政策措施，使民营企业又一次迎来大发展的机遇。在外部环境趋好的同时，广大民营企业也须直面企业内部的问题，要高度重视并积极采取应对措施。

中小型民营企业的“家族化”

“家族化”使中小型民营企业产权结构单一，并显示出“集权”趋势

出于资金、人力和企业家才能的需要，我国的民营企业在创办时多数采用家族模式。时至今日，目前我国大多数民营企业依然是以家族为主的“一股独大”。根据全国工商联2016年第十二次全国私营企业抽样调查数据显示，2016年，由本人或家族持有的企业权益资本的情况是：“一人企业”占到93.5%，“独资企业”占到92.9%，“合伙企业”占71%，“有限责任公司”占83.1%，“股份有限公司”占68.8%。《中国民营经济发展报告(2015-2016)》(以下简称《报告》)也指出，近些年来，民营企业的去“家族化”倾向并不明显，而是呈波动状态。

产权结构的单一性和僵滞性必然使更多家族成员担任企业的高级管理人员。我们不妨看一下设有“新三会”的民营企业公司治理情况。2016年民营企业设立股东会、董事会和监事会的比例分别为54.4%、42.6%和25.5%，这甚至比前些年有所下降。而担任企业董事长的人选则主要是出资人本人或家族成员。《报告》的数据显示，企业董事长由出资人本人担任的占到样本量的87.9%，出资人家族成员担任的达到10%，外聘人才出任的仅占1.3%。

上述《报告》就“企业重大决策”的统计数据显示，2016年，重大决策由“主要出资人本人”做出的占53.9%，“股东会”的占21.8%，“董事会”的占14.1%，“高层管理会议”的占8.8%，“职业经理人”的仅占1.13%。显然，目前民营企业的重大决策不仅更多地由出资人本人或家族成员做出，而且出资人本人或家族直接参与企业日常管理。《报告》的数据显示，2016年，“主要出资人本人”“高层管理会议”和“职业经理人”直接参与企业日常管理的比例分别为65.2%、17.6%和11.4%。与前些年的相同指标数据相比，均显示出“集权”而不是现代企业制度要求的“分权”趋势。

中小型民营企业家族制的封闭性与决策的非规范性

在竞争激烈和充满挑战的外部环境中，如果不能保证决策正确，那么企业的前景必然渺茫

民营企业创办时采取家族模式在于解决资金、劳动力乃



至企业家短缺等问题，然而，家族制的封闭性却又成为企业引入社会生产要素的障碍。

第一，家族制制约了优秀企业家的进入。上面的数据显示，大多数民营企业的主要决策者是由家族成员担当的，而掌控企业的家族成员未必是最好的决策者，这就意味着更优秀的外部企业家不可能被引入，从而形成了家族企业家自己对自己的“委托—代理成本”。在竞争日趋激烈和外部环境不理想的情况下，如果不能保证决策正确，那么企业的前景必然渺茫。

第二，家族制制约了要素的引入。由于企业不能引入优秀的决策者，外部的投资者就不会轻易投资，甚至高质量的劳动者也不会进入这样的企业。如此，企业只能进一步依赖家族和亲朋来解决这些问题，从而迫使企业走向更封闭的状态。

第三，失范的管理。家族制是按照家族理念治理企业的，它天然地会抵制以分权为特征的现代企业治理模式。所有者直接进行日常管理有时会按照家庭伦理而不是经济原则进行，这通常会致使企业管理混乱，不按规定行事甚至根本就没有系统的规章制度，这似乎已经成为许多中小型民营企业的常态。实践表明，这是十分不利于企业有效运行的，凡是企业内部管理混乱的，企业经营绩效通常也不好，特别是当企业遇到外部市场条件不利时，这类企业往往没有应对能力。时至今日，我国大多数民营企业的现代企业制度建设还停留在低水平，企业依然是所有权与经营权合二为一的古典企业。当然，这也不是说所有民营企业都应按照现代企业制度设置股东会、董事会和监事会，但制定相应的规章制度如财务制度等则对于所有企业都是十分必要的。

大型民营企业的股权多元化及其代理成本

股权多元化和资本的社会化是企业突破成长桎梏、不断壮大的必要条件，而当股权过于分散时就必然产生“代理成本”问题

大型民营企业已经突破家族制的桎梏，大多数实现了股份化和资本的社会化，有的甚至挂牌上市了。根据大成企业研究院编著的《民营经济改变中国——改革开放40年民营经济主要数据简明分析》显示，1990年我国股票市场创立时，只有7家上市公司，其中3家为民营性质的。2000年，全国A股上市公司976家，其中民营性质的上市公司296家，约占30%。2010年全国A股上市公司2018家，其中民营性质上市公司911家，占比45.1%。2017年全国A股上市公

司3459家，其中民营上市公司2118家，占比61.2%。此外，还有相当数量的中型民营公司在创业板、新三板以及境外资本市场上市。

股权多元化和资本的社会化是企业突破成长桎梏，走向不断壮大的必要条件。然而，中外企业发展的历史表明，当股权过于分散时就必然产生“代理成本”问题，即代理人在信息不对称的情况下，会利用自己“在位”的各种便利侵犯委托人的权益，甚至有时不惜采取违法的腐败手段。我们过去都将注意力集中在国有企业的腐败方面，现在看来，民营企业中的腐败问题也日益凸显出来了。有统计数据显示，从2010年到2017年上半年，在从事互联网的民营大企业中，共发生各类腐败事件29起，其中京东8起，阿里巴巴、百度各6起，腾讯3起，易果生鲜、去哪儿网、乐视、合一集团、360集团各1起，近日又爆出美团的内部腐败事件。当然，这只是先前暴露出来的一小部分，如果加上大量没有暴露出来和没有统计进去的那就会更多。之所以民营公司也会出现严重的腐败问题，一方面是企业规模越来越大，有的公司员工多达几万人，甚至十几、几十万人，在多层级的管理模式和监管不到位的情况下，一些员工出于私利进行贪腐就在所难免。除此之外，有些岗位有很大的资源配置的权力，当可以因此而获益超过其付出的代价时，就会有人铤而走险。

针对互联网公司腐败事件的分析，这类公司中的腐败主要采取这样一些方式：接受厂商的贿赂。在2009年时就有媒体曝光京东商城采购员工接受厂商贿赂，私自抬高进货价谋利。2012年7月，百度公布3名员工利用职务之便提供有偿删帖服务。“淘宝小二”曾长期存在受贿，甚至索贿的行为，在2012年“双十一”，受贿的价码为分会场15—30万一个坑位、主会场100—200万不等。更为使人惊讶的是，在这些互联网公司中，一些从业者使用了更“高明”的手段来非法获取“酬劳”，比如，要求行贿者用比特币、以太币等数字货币支付赃款，以免被抓住把柄；通过数据造假获利。知名共享单车ofo成立仅仅3年后，就爆料出公司的区域经理每月通过虚报修车数量套取公司资金，数额从几万到几十万元不等；此外，有些企业的职业经理人试图架空股东，攫取企业的经营控制权。如前些年发生在国美公司内部的职业经理人抢夺公司控制权的事件，其实这类事件在民营公司中并不鲜见。在其他行业中的大型民营企业里，也暴露出形形色色的腐败事件。而且，随着企业规模的扩大，腐败的问题也越多、越严重。

民营企业家经营理念存在的问题及优化企业治理结构的建议

企业家缺乏诚信经营、守法经营意识和契约精神，不利于企业的长远发展，民营企业家需要高度重视这些问题，并积极寻求解决之道。

我国市场经济的历史还很短，民营企业家的经营理念还很不成熟，这集中表现在一些民营企业家在经营时，急功近利，见利忘义，缺乏诚信意识、法律意识和契约精神。

一些民营企业家过分地看重短期赢利，而缺乏长期的经营战略。通常不是首先考虑其产品能不能满足客户、消费者的愿望，不是把客户的需求放在第一位，而是首先考虑定价、考虑能不能获取利润。这种经营理念一定不能把企业引向长远。再则，一些民营企业家缺乏诚信经营、守法经营意识和契约精神。在金钱第一的理念下，有时候就会采取坑蒙拐骗的手法，根本不考虑下一步会怎么办。一旦企业出现经营不下去的问题，企业首先不是选择依法破产或其他法律处置方式，而是选择“跑路”。此外，企业在经营过程中，恶意违约的事件可谓屡见不鲜，有数据显示，2013—2017年，民营企业家刑事犯罪占全部企业家刑事犯罪的比例从79%上升到86%。其犯罪主要集中在非法吸收公共存款、集资诈骗、合同诈骗、职务侵占、行贿和涉黑等。

无论是中小型民营企业的封闭性和大型民营企业的腐败问题，归根结底是企业治理结构安排上出了问题，而一些不正确的经营理念则反映了企业家的历练不够。民营企业家需要高度重视这些问题，并积极寻求解决之道。

第一，中小型民营企业要注重规范经营和基本制度建设。中小型民营企业必须重视企业内部的规范经营和制度建设，对于那些已经达到一定规模的“临界”企业，要努力创造条件建立完善的现代企业制度，努力构建规范的股东大会、董事会、监事会和管理层相配套的组织管理体制；要努力实现企业产权的社会化和多元化、控制权去“家族化”，以及企业文化的契约化。对于那些规模尚小的企业，也应当建立起比较规范的财务制度和决策制度。只有这样，企业才有可能突破家族的影响而走上正常的成长道路。

第二，中小型民营企业应当在战略上重视人才引进和信息化建设。中小型民营企业最缺乏优秀人才，因此，企业在优化制度安排的前提下，应高度重视引进人才，通过更强的激励机制让经营管理人才、技术人才在企业发挥出更大作用；此外，也应将企

业的信息建设作为企业的重要战略来安排，要紧紧跟上目前我国信息化的步伐，借助互联网等信息化手段为企业发展创造条件。只有这样，当外部环境改善时，企业才能够借势而发。

第三，大型民营企业要注重以降低代理成本为目的的治理结构安排。股权多元化的大型公司必然存在所有权与控制权的两权分离，也必然存在代理成本，尽管民营企业产权清晰但也无一例外。那么，这类民营企业如何才能减少这些腐败等代理成本问题呢？其一，根据阿里巴巴和百度公司的经验，在公司总部层面设立了廉政合规部，并在此基础上设立首席风险官，专门负责应对、处理发生在企业内部的各种腐败事件。百度公司则在董事会下设立了“职业道德委员会”，核心成员由企业内审、检察官、警察等职业的专业人士担任，他们可以直接向公司最高管理层汇报工作。其二，针对一些权力比较大的岗位，要加大专门监管力度，提高在职人员的保证金，以增加其腐败的成本；其三，在企业间建立反腐联盟。有资料显示，目前已经有腾讯、百度、京东、美团、沃尔玛中国等14家企业成立了“阳光诚信联盟”。在这些企业发生过腐败事件的员工，都会被列入黑名单，联合拒绝录用。迄今为止，已经有203家企业加入了“阳光诚信联盟”。

第四，企业家需要树立正确的经营理念。其一，广大民营企业首先应该把满足客户的需要放在第一位，要有长期的经营战略，要深入研究客户的真实需求，以及其需求的变化规律，然后设计、制造出最能够满足这些需求的产品，在这个基础上再考虑企业盈利。如果我们的企业家能够真正遵循这样的经营理念，我们的民营企业就一定能够越来越强大。其二，民营企业家应当有诚信经营、守法经营意识，杜绝采取坑蒙拐骗的经营手法。其三，民营企业应当树立品牌意识和质量意识，我国现在正处于转型升级阶段，消费也在升级，人们更追求品牌和质量，因此，只有那些有自己品牌和质量过关的企业才有可能生存下去。其四，民营企业家要有创新意识，在技术进步速度不断加快的时代背景下，民营企业只有不断创新才有可能获得赢利机会。最后，民营企业家需要逐步形成契约精神。市场经济是契约经济，如果企业家缺乏契约精神或者契约意识淡薄，最终就会被市场经济所淘汰。

（作者为中国社会科学院经济研究所研究员、博导）

【参考文献】

①王钦敏主编：《中国民营经济发展报告（2015—2016）》，北京：中华工商联合出版社，2017年。

责编/谷漩 美编/史航