

# 公司治理、信任和民营企业的绩效关系研究

□ 孙建国 李文溥

**摘要:**外部人力资源引入、创新和公司治理是影响民营企业发展的三个重要因素。没有创新,企业难以保持竞争优势,而创新能力的发展在相当程度上取决于企业吸纳外部人力资源能力,后者又取决于民营企业公司治理的安排。

**关键词:**公司治理;信任;民营企业绩效

**中图分类号:** F270

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1671-8402(2006)09-0025-05

## 一、民营企业中外部人力资源、技术创新与公司治理能力相互关系的理论分析

所有权与控制权高度合一并集中在创业企业家及其家庭或家族手中,是中国民营企业两个重要特征。所有权和控制权高度合一,使民营企业有效地避免了国有企业因所有权和经营权分离而产生的委托代理问题,但是,企业的所有权和控制权集中在企业家或其家庭、家族之中,家族成员因血缘而形成的信任,虽有助于降低企业内部的管理成本和交易成本,却不利于企业吸收家族之外的社会资源。储小平、李怀祖(2003)认为,家族企业在成长过程中需要不断吸收三个方面的社会资本:(1)社会金融资本,(2)社会人力资源,(3)社会关系资本。因此,家族企业成长的核心问题就是如何不断突破家族关系的封闭性,与各种社会资本融合。王连娟等(2001)分析了民营企业的家族所有权对社会资本的吸纳和限制的利用以及对企业扩张的影响。除资金之外,家族企业的成长还需要吸收必要

的外部人力资源,特别是管理资源。彭罗斯(1959)认为,企业成长受其吸收新的管理能力的数量和速度的限制。储小平(2002)发现,相当多民营企业的成长瓶颈主要是管理资源短缺。李新春(2003)通过比较浙江和广东的民营企业发展差距认为,前者之所以能后来居上,远远超过后者,一个重要原因是前者较早开始引入外部管理能力。民营企业吸纳外部管理资源的一个主要障碍是缺乏社会信用资源,尽管民营企业家在主观上期待引入外部管理资源,但受制于信任、经理人市场不规范、企业内部控制成本很高等因素,很难顺利引入外部管理资源。李新春、胡骥(2002)发现,企业家型企业成长的主要约束主要不是吸纳和集成管理资源的能力,而是在吸纳新管理资源时,企业家必须授让部分控制权,在集成管理资源时,企业家要付出许多整合成本。一旦这种成本超出企业家承受能力,企业家就会停止吸纳外部管理资源。因此,企业家的个人经营能力和控制能力,就成为企业引进外部管理资源

**作者简介:**孙建国(1965-),男,江苏淮阴人,经济学博士,厦门大学企业管理系讲师;李文溥(1953-),男,福建福州人,经济学博士,厦门大学特聘教授,博士生导师,教育部文科重点研究基地——厦门大学宏观经济研究中心主任,厦门大学经济学院副院长。

的约束瓶颈。

正是基于此,民营企业更愿意吸纳专业管理人员和技术人员,而不是职业经理。因为专业管理人员和技术人员不会威胁企业家的控制权。但是,这并不意味着民营企业引入外部人力资源风险的减少。一种情况是,这些专业人员更愿意自己创业,只是由于创业条件——资金、技术或社会关系——不具备,不得不给他人打工。这些专业技术和管理人员,随时处于一种为老板打工和自己创业的相机选择中。他们甚至将打工作为创业的前期准备,一旦条件成熟,就跳出去自立门户。结果,不但使企业失去了关键业务骨干,而且增加新竞争对手。另一种情况是:民营企业吸纳的外部人力资源被竞争对手以更高价格挖走,或是自己转投企业的竞争对手,这也同样对企业造成伤害。最为严重的一种情况是:引入的外部人力资源在掌握了企业的内部“隐私”信息(如企业避税资料)之后,以此要挟企业,企业成为自己引进的外部人力资源的“人质”。

从创新角度来看,民营企业本身就是企业家创新精神的产物。这种创新既包括新技术发明,也包括对市场商机的挖掘和发现,或是新的营销技术和管理方法的发明或发现。它们本身就是民营企业家人力资本的产物。通过创立新企业,企业家将自己的发明创意内部化,独占创新收益。为了尽快收回创新收益,创业企业家会尽量发挥自己的先发优势,来形成市场认可的品牌和营销网络,以占据市场的垄断地位。可以说,民营企业是民营企业家保护自己创新活动的产物,但是,这并非意味着企业家的创新和发明因此就得到了绝对的安全保护。首先,随着市场的扩张,原先的创意或产品会被其他厂商模仿。另外,为了尽快抢占市场,企业需要不断扩大生产,因而需要引入外部人力资源。它使企业家的创新面临被内部人抄袭的威胁。和外部通过模仿产品来抄袭的模仿者相比,内部抄袭者的学习成本显然更低。这种情况下,为了保护自己的创新成果,创业企业家的最佳选择是将所有关键知识都掌握在自己手中,或者自己信任的人手里。因此,不难理解为什么家族企业一般都沿着企业家——家庭——家族的路径发展。当然,创业企业家也可以不依靠家庭和家族,通过企业内部复杂的专业化分工,使企业内除了企业家本人之外的任何一个人(或一部分人)都难以完全接触和掌握这些关键资源。但这无疑会加重企业家的内部协调负担,降低

企业管理效率。而且,过细分工也不利于生产的知识和经验在员工之间交流和分享,不利于企业进一步创新。过细的专业化分工,容易产生员工人力资源的过度专用性,产生“套牢”效应。当员工意识到这一点,而且预期其人力资源因此升值前景暗淡,可能会选择离开企业另谋发展。而对创业企业家来说,他从原先的创新者变成管理者后,已经没有太多精力投入新的创新工作,即使不是完全退出企业的创新活动,最多也只能充当创新指导者。企业规模越大,创业企业家花费在管理和协调活动上的时间也越多,对创新的关注也越少。这也是为什么人们认为大企业不善于创新的一个重要原因。此时,企业的创新活动将完全依赖企业内部的人力资源。由于创新的人力资源具有不可加性,如果企业创新的核心已经从创业企业家转移到少数具有创意的核心员工身上,当这些核心员工完成创新之后,他们自身就具备了创业企业家的基本条件,可以离开企业开创自己的事业。这样,企业家为了创新而创建的企业最终因为缺乏持续的创新能力而陷入困境。这也可以解释为什么在现实生活中我们常常可以看到许多看起来很有前途的企业最后只是“各领风骚三五天”,而从这些企业出走的员工创办的企业倒是风风火火。

当然,具有创新能力的核心员工的创业活动并不容易,要受许多条件的制约,其中之一是创业资本。没有资本,再好的创意也无法变成现实,因此,社会融资环境就成为创新者创业的重要制约条件。另一个制约条件是社会对知识产权的保护,如果新企业的产品侵犯了原有企业的知识产权,将面临着法律制裁。这类法律诉讼在现实中屡见不鲜。一旦新创企业突破这两方面的瓶颈约束,就会大大增加对老企业的威胁。

因此,在民营企业的成长过程中,不但面临着因引入外部人力资源而产生的内部抄袭风险,还面临着因此可能产生的企业家创新能力下降陷阱。如何避免是民营企业必须面对的重要问题。对这一问题的解决不可避免地涉及到民营企业的公司治理设计。企业的公司治理机制不是固定不变的,在企业发展的不同阶段都需要一个与之相适应的公司治理机制。已有研究(朱卫平 2004; 储小平、李怀祖 2003),分析了按照个体企业、家庭企业、家族企业、泛家族企业、准家族企业等标准分类的不同类型的家族企业相应的公司治理特征,但是,他们

只给出了一个大概描述,仅涉及到外部人力资源进入对企业控制权和所有权的影响(朱卫平,2004)。主要关注的是创业企业家如何与引进的职业经理人分享企业的控制权。但是,民营企业与现代股份制企业治理结构上的最大不同在于:后者直接建立在所有权和经营权分离的基础上,前者是创业企业家在保持对企业的所有权和控制权的前提下,向引进的职业经理人授让部分控制权。李新春(2003)区分了民营企业引进一般管理人员和职业经理人之间的差别,前者的引入只是影响企业管理能力,后者的进入则意味着创业者或家族成员剩余控制权的转移。但是,这些研究都没有从企业创新能力的角度考虑家族企业的治理安排。

任何一个创业企业家在安排企业的治理方式时,都需要在所有权、控制权和企业发展之间进行权衡,既要尽量保持所有权和控制权,又要兼顾企业的长远发展。后者取决于企业的核心能力,其中创新能力最重要。对创业企业家来说,最佳选择是所有权、控制权、创新能力同时集中在自己手中,其次是集中在家庭或家族成员手中。相应的治理方式是业主个人治理、家庭治理和家族治理。其可持续性主要取决于管理能力和创新能力能否在家族成员之间顺利地积累和传递下去。这需要相当长时间的积累和巩固。很大程度上取决于企业产品的市场定位和市场地位。如果企业的产品定位在竞争不太激烈的缝隙市场(niche-market)上,而且企业又在这一市场上占据了优势地位,就可以有足够的时间让创业企业家及其家族学习和积累创新能力和管理能力。如果企业进入的市场竞争非常激烈,为了在市场上尽快取得优势地位,将不得不面临着迅速引进外部人力资源以扩大生产规模的压力。另一方面,外部人力资源的引入,将使企业的内部分工日益细化,这就使创业企业家必须对自己在企业中的角色定位进行选择。一般来说,在企业起步阶段,由于企业的规模小,创业企业家可以同时承担着管理者和创新者的角色,然而随着市场竞争压力加大和企业规模扩大,企业家就面临着角色选择问题。由于企业家的创新角色在企业里无人替代,同时为了保护创新的知识产权,企业家在理性上会继续选择创新者的角色,引进外部人力资源分担他的管理负担,但是,企业家又不能放弃对企业的控制权,所以在开始阶段会尽量引进一般管理人员,因为他们分担他的管理负担却不会威胁到他对

企业的控制权。创业企业家只有到了最后才会考虑引进职业经理人,因为职业经理人必然会分享企业家对企业的控制权。另一方面,随着竞争的剧烈和企业的发展壮大,企业的创新活动也越来越复杂,企业家将不再是创新活动的主要承担者,创新主体已经变成从外部引进的少数核心员工,为了防止他们外出创业,企业家一般会向他们授让部分所有权。例如,高科技创新企业通常采用股票期权的方式激励核心员工。

因此,结论是:如果创新企业的产品属于竞争不太激烈的缝隙市场产品,企业家将尽量在家族内部积累管理能力和创新能力,企业治理将沿着家族化的路径发展。如果创新企业的产品市场竞争激烈,企业将不得不尽快引进外部人力资源,治理方式因此变化,企业家不得不向职业经理人和核心创意员工授让部分控制权和所有权。在我国目前的情况下,民营企业都面临着较大的成长压力,难以像国外的家族企业那样通过几代人的时间在家族内部积累管理能力和技术创新能力,只能通过引入外部人力资源来缓解管理和创新瓶颈,因此要求创业企业家适当授让部分所有权和控制权,并通过对公司治理机制的恰当安排来缓解瓶颈约束。

需要研究的是,创业企业家授让控制权和所有权会产生怎样的效果,以及可以在何种程度上授让。企业家向核心创意员工授让部分所有权纯粹是为了留住及激励员工,因此以保持自己对企业的控股地位为前提,根据核心创意员工的能力以及创新产品的市场前景就可以确定所有权的最大授让程度。但是,控制权的授让对企业的影响似乎远比所有权的授让复杂,控制权的授让不仅取决于职业经理人的能力,更重要的是企业家对职业经理人的信任程度以及企业内部的公司治理安排。为了进一步探讨这一问题,我们对福建省的部分民营企业进行了实地调查研究,并利用调查的结果进行实证分析,实证分析主要为了解决以下问题:民营企业公司治理中的权力安排状况如何?经理人员获得的授权和信任程度有多大?经理人员的引入是否对企业绩效的提升起到显著作用?对经理人员的信任差别是否引起了企业绩效的差别和创新能力的差别?

## 二、来自福建民营企业的实证分析

本文的作者在2004年夏主持和参加了“福建省百家民营企业调查”。<sup>[1]</sup>调查过程中,课题组成员走访了福建省9个设区市的106家民营企业,通过问

卷调查和现场座谈的方式完成了调研活动,收回了所有的调查问卷。

样本企业集中在制造业(占76.4%),少数分布其他行业。<sup>[2]</sup>样本企业的员工最多达11800人,最低的只有22人,众数为130人,45.3%的样本企业在100-500人之间。大部分样本企业的资产总额在1000万元至5亿元之间,有30.2%的样本企业在5000万元至1亿元之间,全部样本企业的人均资产额为16万元。84%的样本企业设立了董事会。样本企业的规模较为符合本文所讨论问题的研究要求。我们利用这次调查的数据进行实证分析。

民营企业的公司治理和现代公司治理的最大区别在于,民营企业引入外部经理人员,并不意味着创业企业家或其家庭(或家族)放松对公司的控制权,而对以两权分离为重要特征的现代企业来说,经理人员的引入往往意味着股东交出了企业的大部分控制权。这样,一个值得研究的问题是,在民营企业的公司治理结构设计上,企业创立者及其家庭(或家族)既要向从外部引入的经理人员授权,又必须尽量掌握企业的最终决策权。通过对外部经理人员的授权以及最终决策权的分布情况进行分析,才能明白民营企业公司治理制度中最为重要的权力分布关系,我们按照这两个维度对样本企业的权力分布情况整理如下:

表一 样本企业经理人的授权程度(用决策独立性来表示)与企业最终控制权分布情况

	经理人员 决策独立 性高	经理人员 决策独立 性较高	经理人员 决策独立 性较低	经理人员 决策受全面 制约	合计
最终决策权在 董事会	8	26	22	2	58
最终决策权在 总经理	1	0	0	0	1
最终决策权在 家族	5	9	8	1	23
最终决策权在 企业主个人	4	6	9	3	22
合计	18	41	39	6	104

从表一可以看出,大部分企业(56%)的董事会拥有企业的最终决策权,家族和企业家拥有企业最终决策权的比例差不多,而只有一个企业将最终决策权授予总经理。有17%的企业给经理人员高的授权,39%的企业给经理人员较高的授权,但也有37%的企业对经理人员的授权程度较低,还有7%的样本企业的经理人员根本没有决策权。对表一的数据进行列联分析后发现,企业对经理人员的授权

程度与企业的最终控制权的归宿没有密切的相关关系。我们的调查数据证明了前面的观点:民营企业对经理人员的引入,并不意味着对企业控制权的转移和放弃。

为了分析企业对经理人员的授权和信任程度与企业创新能力之间的关系,我们利用样本的研发投入占销售收入的比重作为企业创新能力的替代指标,以及样本企业经理人员决策的独立性作为企业对经理人员授权和信任程度的替代指标,利用样本企业在这两个指标上的分布情况,构造了表二。根据表二计算出来的卡方值为16.92,而在0.05的概率置信度上的临界值为16.91,指标值说明:企业对经理人员的授权和信任程度与企业创新能力之间存在一定关系,但是,仅仅依据卡方值本身还无法确定这个关系是正相关还是负相关。

表二 样本企业创新能力和经理人员授权情况关系表

	经理人员决策 独立性高	经理人员决策 独立性较高	经理人员决策 独立性较低	经理人员决策 受全面制约	合计
研发投入比重 小于1%	6	8	6	4	24
研发投入比重 在1%-3%之间	2	8	15	2	27
研发投入比重 在3%-5%之间	4	12	5	0	21
研发投入比重 在5%以上	4	7	10	0	21
合计	16	35	36	6	93

为了进一步探讨民营企业公司治理和企业绩效之间的关系,我们采用OLS方法研究样本企业的公司治理情况对企业利润的影响,基本模型为:

$$PBT = \alpha_0 + X_1\beta' + X_2\gamma' + \varepsilon$$

其中:PBT为税前利润,用于衡量企业业绩; $X_1$ 为基本控制变量向量,主要为企业的投入变量、规模变量; $X_2$ 为分析变量,主要包括企业的公司治理方面的变量,包括外部经理人员的决策独立性,以及企业最终控制权的分布情况。企业的投入变量包括企业的员工人数( $X_1$ )和企业的资产总额( $X_2$ ),企业规模以企业拥有的员工人数为标准来划分,并引入虚拟变量来表示,DSL表示企业员工人数在1000人以上,DSM表示企业员工人数在100-1000人之间。公司治理治理方面的变量主要包括经理人员的决策独立性和企业最终决策权的分布,也同样引入虚拟变量来表示, $A_1$ 表示经理人员的决策基本独立, $A_2$ 表示经理人员的决策自由度较高, $A_3$ 表示经理人员的决策自由度较低。 $L_1$ 表示企业的最终决策权在董事会, $L_2$ 表示企业的最高决策权在家族手中。回归结果如下:

$$Y = 2362 + 1.67X_1 + 0.1X_2 - 2655DSL - 4.88DSM - 3372A_1 - 3560A_2 - 3636A_3 + 782L_1 + 263L_2 + 1889L_3$$

( 2.29 ) ( 4.81 ) ( 7.7 ) ( -2.7 ) ( -0.73 ) ( -3.2 ) ( -3.7 ) ( 3.8 ) ( 1.32 ) ( 0.33 ) ( 2.1 )

回归方程的判定系数为89% , 具有较好的解释能力 , 下面括号里的数字为回归系数的T值 , 从T值可以看出DSM、L<sub>1</sub>、L<sub>2</sub>的系数没有通过检验。根据通过检验的回归方程系数 , 得到的结论是 :

1. A<sub>1</sub>、A<sub>2</sub>、A<sub>3</sub>的系数都为负数 , 这表明从总体上看 , 经理人员的引入并不有助于企业绩效的提升 , 但从三个系数的比较上看 , 我们还是可以发现对经理人员的授权和信任有助于企业绩效的提升。

2. 企业的规模对企业绩效起重要的影响 , 企业的规模越大越不利于企业绩效的提升。

3. 企业最终控制权的分布差异并不影响企业的利润。

### 三、结论和进一步的讨论

本文的实证研究结果有以下几方面 :

1. 民营企业引入外部经理人员 , 并不意味着对企业控制权的转移和放弃。

2. 企业对经理人员的授权和信任程度与企业创新能力之间存在一定的关系。但是 , 目前还无法确定这个关系是正相关还是负相关。

3. 尽管从总体上看 , 经理人员的引入并不能有助于企业绩效的提升 , 但另一方面我们却发现对经理人员的授权和信任有助于企业绩效的提升。

4. 企业的规模和企业绩效之间存在负相关关系 , 企业的规模越大越不利于企业绩效的提升。

5. 企业最终控制权的分布差异并不影响企业的利润。

实证研究的第一个结论与我们的理论分析预期是一致的 , 第二个结论部分证实了我们的猜测 , 但是 , 由于还无法确定这是正相关还是负相关 , 因此 , 还值得我们进一步研究。第三、四个结论似乎有些让人难以置信 , 但将它们联系起来分析 , 却可以得到一个合理的解释。第四个结论表明企业的规模越大越不利于企业绩效的提升 , 正好和本文前半部分所提到的民营企业在成长过程中所面临的引入外部人力资源困境、创新困境、治理困境一致 , 随着企业规模的扩张 , 企业所面临的这方面的困境越来越严重 , 最后对企业的绩效产生严重的不良影响。而第三个结论表明 , 外部经理人员的引入 , 并不能将民营企业从上述三方面的困境中解救出来 , 这方

面的原因是多方面的 , 可能是经理人市场的不成熟 , 也可能是创业企业家及其家族对引入的外部经理人员缺乏信任 , 或者两者兼而有之。这也表明民营企业并不容易跨越引入外部人力资源的困境 , 但有意义的是 , 从结论三我们发现了信任对民营企业绩效的积极意义 , 较高的授权和信任可以带来更好的绩效。结论三和结论四表明 , 公司治理、信任和民营企业的绩效之间存在着密切的联系 , 然而这三者之间的作用机制 , 还有待于进一步的研究。第五个实证结论是可以理解的 : 对民营企业来说 , 不管是否设立董事会 , 创业企业家及其家族都不愿放弃对企业的控制权 , 董事会的存在并不影响创业企业家及其家族对企业的控制权 , 因此企业最终控制权的分布差异仅仅是一种形式上的差异而非本质差异 , 所以对企业的绩效没有影响。从这一点出发 , 我们认为对民营企业来说 , 建立合理科学的公司治理机制 , 还需要漫长的过程。这一切都说明 : 本文仅仅是这一研究的开始而不是它的结论。

注释 :

[1] 本次调查的结果 , 见《民营经济的崛起与发展——福建百家民营企业调查》, 福建人民出版社2004年版。

[2] 其中 , 农林牧副渔业占7.5% , 社会服务业占6.6% , 批发贸易和餐饮业占5.7%。

参考文献 :

[1] 朱卫平 : 《论企业家和家族企业》, 《管理世界》2004年第7期。

[2] 苏琦、李新春 : 《内部治理、外部环境与中国家族企业生命周期》, 《管理世界》2004年第10期。

[3] 李新春 : 《经理人市场失灵与家族企业治理》, 《管理世界》2003年第4期。

[4] 储小平、李怀祖 : 《信任与家族企业的成长》, 《管理世界》2003年第6期。

[5] 李新春、胡骥 : 《企业成长的控制权约束》, 《南开管理评论》2000年第3期。

[6] 杨其静 : 《企业家的企业理论》, 中国人民大学出版社2005年版。

[7] 储小平 : 《家族企业的成长与社会资本的融合》, 经济科学出版社2004年版。

[8] 李文溥、龚敏 : 《福建百家民营企业调查总报告》, 《民营经济的崛起与发展——福建百家民营企业调查》, 福建人民出版社2004年版。

(作者单位 : 厦门大学企业管理系、宏观经济研究中心 , 福建 厦门 361005)

(责任编辑 : 陈燕)