

从国美黄陈之争谈完善家族企业委托代理机制

宋艳敏(教授)¹ 李 喆² 张晓茜¹

(1.河北金融学院 河北保定 071000 2.河北师范大学 石家庄 050016)

【摘要】 本文以国美“陈黄之争”为例,对我国家族企业委托代理的现状及其局限性进行了分析,并分别从优化治理结构、提高家族企业主综合素质及能力、完善职业经理人的引入、激励及约束机制三个方面提出对策及建议。

【关键词】 家族企业 委托代理 职业经理人 公司治理结构

一、国美黄陈之争回顾

国美电器成立于1987年1月1日,并于2004年6月在中国香港成功上市。2008年底,国美电器原董事会主席黄光裕涉嫌经济犯罪被拘留调查;一个月后,黄光裕辞去董事职务,并终止董事会主席身份,陈晓接任董事会主席职务,并兼任国美电器行政总裁;随后的半年里,以陈晓为首的董事会在引入贝恩资本、推出股权激励方案、委任贝恩投资董事总经理竺稼等三人非执行董事等一系列事件上与大股东黄光裕发生争执;2010年8月,黄光裕以一封要求召开股东大会罢免陈晓等人职位的函件,正式拉开国美控制权之争的大幕。

2010年9月28日,国美特别股东大会在香港铜锣湾富豪酒店举行。国美大股东黄光裕罢免陈晓董事会主席一职提议未获通过,黄光裕胞妹黄燕虹及私人律师邹晓春未能当选执行董事,陈晓继续掌舵国美;而在经过此后半年多的彼此妥协和磨合后,国美事件终于暂时落下帷幕。2010年12月17日,在国美电器控股有限公司特别股东大会上,通过了国美董事会提交的委任董事、增加许可的董事最高人数议案,任命邹晓春为执行董事、黄燕虹为非执行董事。国美董事会在2011年3月9日的公告中宣布,自2011年3月10日起,陈晓先生辞去国美董事会主席、执行董事、执行委员会成员兼主席及授权代表职务,同时委任张大中先生为本公司非执行董事及董事会主席。至此,陈晓正式退出国美董事会。

二、我国家族企业委托代理存在的问题:结合国美事件的分析

1. 董事会权限过大。现代企业治理中,董事会是公司治理的核心。然而,董事会架构中的法律风险让很多家族企业主聘用职业经理人进入企业管理核心这一方案望而却步。一方面,股东大会应适当授予董事会一定的权力,否则会导致董事会陷入效率低下的境地;另一方面,放权过大则可能导致董事会偏离或背离股东大会(或股东)行事。可见,适度设定董事会权限非常有必要。

2004年7月国美电器成功借壳上市后,大股东黄光裕为了更为便利地进行资本运作,使股东大会授予了董事会绝对的权利,这在一定程度上为后来的“陈黄之争”埋下了伏笔。此

时的黄光裕无法想到有一天自己会锒铛入狱。2008年底,黄光裕被警方逮捕,其在董事会的一切权利被迫交予接任董事会主席陈晓,造成了今日众所周知的“特权董事会”。国美2010年9月28日特别股东大会之前的章程显示:董事会可无需股东大会批准,随时调整董事会结构,包括随时任免、增减董事,可以各种方式增发、回购股份。引入贝恩资本、推出股权激励政策等一系列事件因此接连发生。

2. 监督机构成了摆设。现代企业所有权和经营权分离,要做到股东和经营者之间的利益均衡,就需要一个监督部门对股东大会授权的董事会进行有效的监督。公司监事会作为公司内部专门的监督机构,其职权的充分发挥对公司的正常运作起着重要的作用,根据相关法律规定,监事有权列席董事会,并对董事会的决议事项提出质询或建议。然而一些公司的监事会并没有发挥应有的作用。

以国美电器为例,2010年9月15日,贝恩资本实施了15.9亿元的“债转股”,国美股权结构发生了变化:黄光裕家族32.47%、贝恩9.98%、大摩6.31%、摩根大通6%、永乐高管5%、富达4.37%、陈晓1.47%、其他34.4%。面对如此分散的股权,监事会应该本着对股东负责的态度,然而国美电器监事会作为企业重要的监督机构并没有这样做,无论是在引入贝恩资本时还是推出股权激励方案等一系列决策之际,其始终未能提出任何质疑。监事会失去了独立性,陈晓通过拉拢管理层、捆绑投资机构对抗大股东,从而出现了控制权之争的混战局面。

3. 缺乏完善的管理制度。在我国,包括国美在内的很多家族企业遵循的是英美公司体系所奉行的“董事会中心主义”,即董事会被赋予很高的权利和责任。“董事会中心主义”避免了公司大股东经营能力欠缺以及单方面维护大股东权益的弊病,其在英美盛行一方面是由于西方对“公司社会责任”的重视,另一方面则是由于在公司规模越来越大,股权越来越分散的情况下,创始者的经营能力已经难以驾驭公司的运营。因此,要引入专业管理团队来优化企业的管理,“董事会中心主义”则可以保证董事会的办事效率。

但是,我们既要看到英美“董事会中心主义”有利的一面,

也要看到其不利的一面,应结合我国国情运用这一体制。在儒家思想的影响下,大股东作为公司的创立者,其地位是无法磨灭的,无论公司发展何等规模,大家还是认为公司是创始人的公司,这也是为什么此次“陈黄之争”中陈晓会背负“背主求荣”的骂名。因此,我们引用西方优秀管理理念的同时应建立更加符合我国家族企业需要的管理制度。

4. 缺乏长期激励机制。家族企业在发展到一定时期后,不可避免地从外部引入部分高级管理人才,成功的人才引入在企业的长远发展规划中发挥着重要的作用。而在如何留住贤才的问题上,众多企业家选择给予高额的报酬,而缺少长期激励机制。这一问题也间接造成了职业经理人归属感偏低,当其无法从企业中取得应有的回报时,人才外流、“叛变”等问题接踵而至,从而对家族企业造成巨大的打击。

国美电器于2009年7月7日晚间在香港证券交易所发布公告,公布了股权激励方案的细节。根据公告,作为公司股权激励方案的受益者,陈晓等公司管理层和公司其他员工将获得总计3.83亿股的股份,约占现有已发行股本的3%。此次国美拿出的具体方案中所涵盖的参与人士总共105人,覆盖面广,包括了国美管理层的大部分成员。按照国美发布公告的7月7日收盘价为每股1.9港元来计算,本次国美的股权激励方案的总金额近7.3亿港元,是目前为止我国家族电器企业金额最大的股权激励方案。

我们暂且不管以陈晓为首的董事会的股权激励方案是在什么情况下推出的,此方案的推出确实一定程度上充分调动了高层管理人员的主动性,但这也是造成大股东黄光裕彻底失去国美控制权的根本原因。因此,作为家族企业的创立者,应当本着宽容和顾全大局的精神,将企业的长远发展放在首位,在客观条件允许的情况下,适时、适度推出激励措施,从而实现家族企业主与职业经理人的共赢。

5. 缺乏规范的用人体系。目前,我国家族企业普遍存在“任人唯亲”现象,企业的主要经营岗位基本都是由本家族成员担任,即使有专业非家族人员加入,也很难得到重用,这大大浪费了企业的人力资本,严重阻碍了家族企业的发展。

在国美电器二十余年的发展历程中,有三个人功不可没:杜鹃、黄燕虹和张志铭。三人分别是黄光裕的妻子、妹妹以及妹夫。他们分别于1996年、1994年和1993年加入国美电器,并逐渐被委以重任。虽然随着国美发展壮大其家族色彩逐渐淡化,但其“人治”模式始终存在,而大股东黄光裕在“陈黄之争”爆发后要求原本已经退出国美董事会的黄燕虹回归也印证了这一点。然而,我们必须看到规范完整的用人体系是企业得以长远发展的基础。随着市场竞争的不断加剧,对人才的要求日益提高,只有拥有一支专业、团结的管理团队,才能进一步将企业做大做强。

三、完善家族投资者与职业经理人之间委托代理关系的对策分析

1. 健全治理结构,优化管理体制。

(1)完善企业规范化管理制度。正所谓“国有国法,家有家规”,企业作为一个组织庞大、结构复杂的大家庭,一套完整、

规范的管理制度是必不可少的。没有完善的公司制度,在公司股东大会、董事会和管理层三重治理下,职业经理人、公司创始人和投资者之间容易产生隔阂。制度化管理不仅对企业的经营效益和社会形象起着积极的作用,而且对企业的生存和可持续发展会产生深远的影响。

国美电器的管理理念基本上遵循了英美公司所奉行的“董事会中心主义”,即董事会被赋予很高的权力和责任。在大股东黄光裕入狱前,国美电器的所有权和经营权高度统一,董事会实际上掌握在大股东黄光裕手中,当时,黄光裕作为国美第一大股东和董事会主席,赋予董事会(实际上是黄光裕本人)极大的权力和责任,这在很大程度上增加了企业的运营风险。当陈晓接任董事会主席后,很自然地沿袭了董事会过大的权力,这为其背离股东意愿行使权力、操控董事会追求自身短期利益最大化、损害广大股东利益创造了条件。因此,企业应当根据自身所处行业以及企业的实际情况“对症下药”,建立规范的管理制度,使其更符合现代化企业的运营需要。

(2)建立现代化人才管理体系。企业要做大做强,离不开人的支持。家族企业应当建立完善的人才引入和管理体系。以国美为例,据其内部人士称,黄光裕在任职董事会主席期间,何炬、华天等得力干将曾因不满其人事调动等而另谋高就。试想,如果大股东黄光裕曾赋予其属下更多的鼓励和激励,也许就不会出现今日管理层集体倒戈的事件。

首先,企业应彻底摆脱“任人唯亲”的用人模式,从外部引进专家或资深经理,提高管理人员的综合水平。其次,企业应完善人才引入机制,可以采用内部竞聘方式选拔人才,这样不仅可以提高员工的主观能动性,而且可以大大降低人力资源成本。最后,企业应规范对员工的管理,建立详细的人力资源备查系统,对员工在职期间的各项表现进行详细、客观的记录,并对其中表现突出的员工予以提拔或奖励,提高员工的工作积极性,增强他们对企业的归属感。

(3)强化内部制衡机制。公司治理结构的组织机构建设是指企业股东大会、董事会、监事会、经理执行机构的设置、人员及人数构成等情况,其中包括股东大会、董事会、监事会以及经理执行机构之间的职权划分、权利制衡关系、决策程序等问题。监事会作为上市公司重要的监督部门,应对董事、经理等执行公司职务的过程进行有效监督。

在德国的公司治理制度中,董事会属于监事会下属的执行机构,董事和董事长由监事会任命,董事会在很大程度上扮演的是经理人的角色。这一制度虽然可能导致董事会决策效率有所下降,但另一方面则将有效提高监事会的独立性。监事会监督职能的发挥首先要真正摆正和董事会的关系,不受董事会或经营者的干扰;其次要引进专业、独立的经营管理专家,这有利于监事会功能的发挥。

试想,在国美的组织构架中,如果监事会能够更加独立地行使其对董事会的监督职责,也许国美“陈黄之争”就不会发展到难以收场的地步,也不会造成如此大的内耗,其最终受损的将是国美这个品牌。

(4)强化董事会监督职能。董事会在公司治理结构中处于

中枢地位,也是内部控制系统的核心,它负责监督和控制经营者及高级管理人员的经营行为,是保证内部控制向正确方向运转的关键。一方面,应有效实现董事会和经理层的职责分离,增强董事会的监督职能,提高对高级管理人员监督的有效性。另一方面,上市公司董事会一般由内部董事和外部董事构成。外部董事中一部分是非独立董事,另一部分是独立董事。为提高独立董事的客观性和监督性,我们可以聘请部分社会上的专家学者或资深人士。这部分人员不仅具有较高的专业水平,而且与企业及主要股东之间存在较少的可能妨碍其独立客观判断的利益关系,能够有效提高董事会的决策独立性,有效保护中小股东的利益。

2. 提高家族企业主综合能力及素质。

(1)突破业主权威及陈旧的思维模式。对亲自创业并长期经营企业的家族企业主而言,权利的分享注定是一个艰难而痛苦的过程。对于多数家族企业主而言,企业就好像自己辛苦养大的孩子,其意义之重大不言而喻。

然而,我们必须认识到,随着市场竞争的不断加剧,社会分工的形成是必然的趋势。当家族企业发展到一定时期时,企业内部的部门和机构日益繁杂,单靠家族企业个人的力量已然是力不从心。因此,家族企业主应当超越自我、突破陈旧的思维模式,敢于承认自身的不足,承认职业经理人的平等合作地位,促进企业实行分层分权管理,建立纵向授权、权责分明的现代企业管理模式。

(2)提高对现代化企业管理的认识。据调查显示,在我国家族企业中,普遍存在家族企业主缺乏现代企业经营管理知识、文化水平较低的情况。不可否认的是,家族企业主在数年残酷的商业竞争中积累了丰富的实践经验。然而,当实践经验增加到一定程度后,亦需要理论作为支持,因此,家族企业主应腾出更多的时间来提高自身管理水平和法制观念,为日后能够带领企业谋求更为长远的发展打下坚实的基础。

国美事件中,大股东黄光裕任董事会主席期间,常常是依赖信任来经营国美,这无疑是危险的做法。家族企业主应认识到完善、规范化的管理对企业的重要性,重新看待现代企业的管理构架和制度,彻底改变家族企业“人治”的管理模式。

(3)顾全大局,以发展的眼光看待企业。企业的发展离不开稳固的后盾,整体优先、共同努力以求换得企业的长远发展应成为企业上下的共同信念。无论是大股东黄光裕,还是以陈晓为首的国美董事会,都应从企业的根本利益出发,表现出顾全大局的高尚品德和风度。

在过去一年多的时间里,受内部纷争不断和外部激烈竞争的双重打击,国美电器被曾经规模大不如它的苏宁电器远远赶超过去。而随着国美之争的不断升温,国美股价持续震荡不稳,陈黄双方也在此次的争斗中耗费了大量的人力和物力,成为业内的笑柄,损失颇大。根据国美发布的公告,证实国美电器与大股东黄光裕持有的 Shinning Crown 已经在 2010 年 11 月 10 日达成谅解备忘录,即国美对黄光裕方面提出的两名新入董事会人选作出让步,而黄光裕方面对陈晓出局一事也不再提及,其后国美股价一路走高,显示出一片大好的局

面,可见稳定对企业发展的意义。

3. 完善职业经理人的引入、激励及约束机制。

(1)建立更为完善的经理人市场。企业的成败,一定程度上取决于企业所有者、职业经理人、外部环境三方的博弈关系及其力量的制衡。职业经理人的观念和能力直接影响着企业未来的战略选择和市场地位。企业应从战略和竞争的要求出发,选拔、培养职业经理人,建设好职业经理人队伍,尤其是要培养职业经理人对企业的归属感和忠诚度。一方面,职业经理人市场应当为职业经理人建立完善的个人档案,对职业经理人在从业期间的业绩、能力、道德等方面进行详细记载,以便企业在吸纳人才时参考查阅;另一方面,职业经理人市场应建立完善的聘任和解聘程序,对职业经理人从业过程中的作为建立规范制度,完善对职业经理人的奖惩机制。

(2)建立长效的激励机制。一个有效的激励机制对公司委托代理关系的健康发展起着重要的作用。它不仅能够有效提高职业经理人的忠诚度,而且能够使职业经理人与所有者的利益结合起来,从而有效实现家族企业主与职业经理人的共赢,进而实现企业利益的最大化。

家族企业主应当给予职业经理人一定的剩余索取权,应在完善职业经理人监督的同时,建立一种风险共担、利益分享的机制,鼓励员工持股,这将有效提高高层管理人员的工作热情。另外,我们应当认识到,人对生活的需求不仅仅表现在物质层面,马斯洛需求层次理论把人的需求划分为五个层次:生理上的需求、安全上的需求、社交上的需求、尊重上的需求、自我实现上的需求。声誉或荣誉的激励也可以有效提高职业经理人对企业的认同感,激励职业经理人发挥更大潜力。

(3)加强社会对职业经理人的监督。社会监督主要是指通过政府部门、新闻媒体、公众舆论等职业经理人进行监督。首先,任何市场竞争、经营行为都应当在法律允许的范围内进行,工商、税务等政府部门应加强对企业的监管,及时引导企业在法律范围内进行经营管理活动。其次,会计师事务所、评估机构等应加强对企业的审计,及时纠正企业经营活动中出现的问题,从而尽可能降低中小投资者的投资风险。最后,公众舆论从道德方面的评价对职业经理人具有一定的激励和约束作用,也可以起到有效监督职业经理人的作用。

综上所述,完善家族企业的委托代理制度,首先应建立合适的家族企业治理结构和运作机制,这些机制将直接影响家族企业主与职业经理人之间的有效沟通与协调;企业的成败在一定程度上取决于企业所有者、职业经理人、外部环境三方的博弈关系及其力量的制衡。最重要的一点,企业的发展离不开相关利益主体的共同努力。

主要参考文献

1. 李斌.上市家族企业的双重委托代理关系与企业绩效.财经问题研究,2010;11
2. 王春杰.委托代理机制的博弈分析.东方企业文化,2010;1
3. 吕秀芝.公司治理框架下的内部控制研究.当代经济研究,2010;7