

乡镇企业的权力家族化和股份制改造

吕绍清

有人以“野孩子”喻称乡镇企业。的确,这个“孩子”的野性有诸多令人赞叹的表观。一是孕育成长的出乎意外。改革之初,并未设想这样的发展目标。在某种意义上它是家庭承包为核心的农村经济微观构造变革的伴生物,但又是这种变革所推动的经济增长的必然产物。二是运行机制的不循“规矩”。过去的企业都是在计划的“方园”中运行,它却在计划经济的一统天下之外闯荡江湖。三是发展壮大的乡土背景。它依托的不是现代都市,而是经济社会发展相对落后的农村。不管它的发展规模多大,现代化程度多高,追根溯源,无不是从农民手中脱颖而出。乡镇企业通身散发着的这种种野性,正是它的不可思议的强大生命力所在。

然而,乡镇企业的野性所蕴含的并不都是改革创新的锐气,并不都是精华。乡镇企业体现的工业文明,在某些方面透着小农的价值观和行为习惯,挂着一些与现代工业文明相悖的小生产的尘埃。我们不能不加分析地称颂这一切。

从资产所有和管理的角度看,乡镇企业可分为乡镇集体和户办联户办两大类,一般将前者称为乡镇企业。一些乡镇企业有这样的情况:老子做董事长,儿子做经理,女婿外甥各挡一面;丈夫做了厂长,妻子做财务主管,堂兄内弟各领一班人马。有一些乡镇企业,主要领导人的内亲外戚都分据在不同的重要位置上,这就在企业中形成了一种以家族关系为纽带的权力体系。这种情况不仅存在于规模尚小、技术层次不高的中小企业中,也存在于规模可观、技术层次较高的大企业或企业集团中。有的著名的农民企业家,也未能脱“俗”,更有个别者,似乎意欲建立家族的统一江山。我们把这种内部权力构造的家族化现象,称为乡镇企业中的家族权力。

传统中国社会是比较典型的宗法社会。宗法社会的基本特点是权力分配以血缘家族关系为核心。血缘家族关系基础上建立起来的宗法组织是社会权力构造的基本依托。传统中国社会的组织结构是一种两极构造。中央的集权政府和基层的血缘家族,构成社会组织结构的两极。但是,这两极贯穿着一个共同的基本特征——宗法关系。中央政府的权力实质上也是集中在家族集团之内,只不过以正式的权力组织的形式表现出来;基层的血缘家族是中央集权的微观基础,权力的组织化程度低,因而以更直观的家族、宗族形式表现出来。在农村,家族宗族权力体系以小农生产方式为社会基础,庞大而且细密,在社会生活中有很强的管理调控功能。这种权力体系成为传统农村社会政治结构的重要部分,历史惯性大,沉淀程度高。现在,虽然时代变了,国家政权不再是封建皇权,农民不再是传统小农,但是,在农村生产生活方式的某些领域,在农民政治伦理观念的某些层面,仍然残留着宗法权力的土壤,宗法的权力意志还在影响着农民。在这样的条件下,农民自己发动了农村的工业化,创造了与原来国家工业化机制不同的工业发展方式。这种新的发展方式就难以避免地带有宗法权力的色彩。

家族权力的消极作用不容忽视。其一,家族关系实际上成为一种权力资源,企业组织内部正常的权力运行就会受到扭曲。家族权力的存在,势必要干扰企业按照现代化要求建立制度

规范,企业的运行往往被迫偏离轨道或既定目标。这种消极影响是全方位的。其二,家族统治直接导致企业权力结构的封闭性。以家族关系论亲疏,权力分配向家族集团倾斜,既压制企业内非本家族集团的优秀人才成长,又排斥企业外非本家族集团的优秀人才导入。这就容易使企业的管理层成为梁山泊上的“王伦”群体。其三,家族统治实际上在企业中形成了一个特殊的利益集团,集团成员往往要利用掌握的权力为自己谋取私利。反过来,家族化的权力格局又成为家族成员谋取私利的保护伞。当然,并不是说这种家族权力没有任何积极作用。家族成员之间亲和力强,易于建立高度信任,会形成较强的内部凝聚力,因此,可能成为合力开拓企业局面的重要因素。在这方面,有不少值得称道的事例。我们也并不是说,家族成员不能在同一企业拥有重要位置。如果是真正的“贤才”,举贤不避亲,是应当提倡的。在这方面也有不少值得称道的事例。非常重要是要对家族权力的消极作用保持清醒的认识。在企业管理比较落后的情况下,家族权力更容易表现为企业发展的破坏因素。实际中已有不少反面典型给了我们深刻的启示,应设法避免教训的重复。乡镇企业中的权力分配不应当是天经地义的“老子掌权儿接班”。如果有了合理的制度来作权力安排,儿子的位置无论怎样显要也是无可非议的。

乡镇企业内部的家族权力,根本上是文化问题。这里的文化不是指知识技术方面的狭义文化,而是指传统的政治经济要素在现代农民身上的积淀。因此,从农民的角度看,要解决这个问题需要一个较长时期文化更新的过程,主要是现代化过程中农民自身的现代化。从企业组织管理的角度看,当前解决这个问题要从外部组织控制和内部制度创新两方面入手。外部组织是指在乡镇企业之外对乡镇企业负有管理调控职能的社区组织。乡镇企业是社区兴办、社区所有,一般是由社区组织(乡镇行政组织或集体经济组织)决定企业的主要管理人员。社区组织能够采取必要的制度和组织措施来防止企业管理的家族化,或者抑制企业家族化的消极作用。因此,作为乡镇企业所有者的代表,社区组织应该在这个问题上保持清醒的头脑。但是,由于目前广泛存在的乡镇企业和社区组织的“行政式”领导关系本身也需要改造,用外部组织加以控制的作用是外在的、表面化的,难以解决深层问题。解决问题的办法应当主要着眼于从企业内部寻找,即要着眼于乡镇企业内部制度的创新。这种创新在实践中已经有了重要突破,即进行股份制改造。现在看来,股份制是改造原有集体经济的主要途径。

首先它能够解决企业产权模糊问题,使企业的所有权和经营管理权落在实处。原来的集体经济,说起来你有我有,实际上大家都没有。集体所有悬在空中,以至出现“厂子垮了,厂长发了”的现象。其次,它增加了企业的发展活力,使企业既能够集中投资力量,又能分散投资风险。原来的集体经济,单靠自己投资,投资量太小,完全自己承担风险,风险又太大,发展潜力受到制约。与此同时,股份制还能促进企业管理规范化,完善企业的组织运行体制,包括消除家族权力在企业中的膨胀。股份制实现了产权清晰和产权的社会化,企业的组织管理就有了切实有力的监督,企业的权力构造就会从封闭状态进入开放状态。在股份制条件下,如果企业的重要管理者搞家族统治,恶化了企业的经营状况,甚至借助家族权力谋私,损害了股东利益,股东就会直接干预,直至撤换主要管理者,改组管理层。

另外,发育企业家市场,也是消除企业家族化,改善企业经营的重要途径,企业家市场是一种特殊的劳动力市场,它在企业外部形成企业经营管理人员的竞争局面,企业可以从市场上选择适宜本企业的最佳管理人才。企业产权明晰,内部制度规则逐步健全,外部企业家市场逐步发育,企业的家族权力现象就会失去存在条件。

(责任编辑 程镇岳)