

高等院校经济学管理学系列教材

# 公司治理

Corporate Governance

吴 炯◎著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

高等院校经济学管理学系列教材

# 公司治理

Corporate Governance

吴 炯◎著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

公司治理/吴炯著. —北京:北京大学出版社,2014.9

(高等院校经济学管理学系列教材)

ISBN 978 - 7 - 301 - 24610 - 8

I. ①公… II. ①吴… III. ①公司—企业管理—高等学校—教材 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 185365 号

书 名: 公司治理

著作责任者: 吴 炯 著

责任编辑: 杨丽明 王业龙

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 24610 - 8/F · 4013

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电 子 信 箱: [sdyy\\_2005@126.com](mailto:sdyy_2005@126.com)

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 021 - 62071998

出版部 62754962

印 刷 者: 三河市博文印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

730 毫米 × 980 毫米 16 开本 23 印张 413 千字

2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 52.00 元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010 - 62752024 电子信箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

## 前 言

“能攻心则反侧自消，自古知兵非好战；不审势即宽严皆误，后来治蜀要深思。”这幅“攻心联”，也称“宽严联”，悬挂于成都武侯祠，是后人对诸葛亮用兵、理政经验的总结。毛泽东对此联大为推崇。治国如斯，治理公司也概莫能外。在我们看来，“攻心”即是实现激励相容，是制度设计的基本准则，而“宽严”则强调定位，是制度设计的基本前提。本书从制度设计的视角讨论公司治理问题，遵从“攻心”和辨识“宽严”是串联全书的两条基本理念。在这两条理念的指引下，我们希望能够完成一本有思想、成体系的公司治理教材。

遵从“攻心”，是本书的第一项特点。本书所指公司治理是针对公司制度中对利益相关者保护的不完备之处，有关公司剩余控制权配置及行使的制度系统。公司治理，是利益相关者间达成的一套实现利益共赢的制度系统，其构建和运行要满足全体利益相关者的激励相容要求。“能攻心则反侧自消”应用在公司治理上就意味着，良好的公司治理制度设计能让有“反侧”之心的机会主义行为者（常常指的是经理和控制股东）出于自身利益的考虑维护公司的整体利益。

辨识“宽严”，是本书的第二项特点。十余年的公司治理研究和教学工作使我们体会到，没有什么“最优的”“规范的”或者“现代的”公司治理模式。公司治理的制度设计必须遵守权变原则，把定位作为公司治理的起点。具有不同股权结构、不同经理制度、不同外部环境等因素的公司，所建立的公司治理制度是不同的。“不审势即宽严皆误”对公司治理的启示是，不审时度势，轻信于市场机制的“宽”，或者盲从于政府监管的“严”，都是错的。目前一些教材的内容只适用于上市公司，甚至是上市公司中的一小部分，而大多数公司如果按照这样的思路去治理，将是张冠李戴，后果是灾难性的。

此外，本书在写作上作了以下几方面努力：第一，理论基础的夯实。本书从制度设计的观点出发讨论公司治理问题，现代企业理论提供了基本的研究工具。因而，本书在结构上安排了必要的企业理论知识的讲解。把握这些知识，才能对公司治理不仅知其然，而且能知其所以然。另外，本书在写作中也注重理论知识的更新，注意经典知识和最新科研成果的平衡，尽量稳健地引入最新研究成果。第二，知识结构的模型化。本书以图表形式描述的概念模型的数量，远远超过同类教材，其中绝大部分图表为首创。模型化的表述，有利于知识结构的系统化，能完整、有序地反映公司治理的运行逻辑。这种深入浅出的表

达方式,也有利于读者轻松掌握公司治理理论。第三,本土案例的开发。本书共设计了46篇案例,每章以引导案例开篇,以讨论案例结束,章节中还安排了若干小案例。其中多数是中国本土较新的案例,并且是本书首先开发的。第四,“小贴士”的嵌入。鉴于公司治理理论是一门综合学科,所涉及知识比较庞杂,为保持叙述主线的清晰,各章节中嵌入了若干“小贴士”,涉及法律常识、历史典故、公司实践、理论术语、学术基础等。

全书共分三篇,6章。第一篇讨论公司治理的基本制度系统。第1章涉及什么是公司治理(what)以及为什么要公司治理(why)两大问题,其中突出了公司治理的制度内涵。第2章讨论怎样构建和运行公司治理的制度架构(how),包括哪些利益相关者(who)在什么条件下(when)会成为公司治理的主体或客体,以及连接公司治理主、客体的渠道(where)等问题。第二篇讨论两大公司治理问题及相应治理系统。第3章和第4章分别讨论公司治理的两大问题——代理型和剥夺型公司治理问题,前者产生于股东与经理的委托—代理关系,后者产生于全体股东与控制股东的委托—代理关系。这两章都按照理论基础、问题表现、制度策略的结构展开。在这里,我们突出了经理制度是解决代理型公司治理问题的主要制度安排,股东大会制度主要处理剥夺型公司治理问题。但是,完全将其理解为一一对应的关系是不妥的,这样的章节安排主要出于叙述上的方便。第三篇讨论公司治理的运行枢纽与环境基础。所谓公司治理的运行枢纽指的是董事会制度,董事会是处置各类公司治理问题的专门机关。第5章不仅介绍了董事会的治理、董事的治理,以及独立董事制度,还重点讨论了董事会的定位问题。事实上,作为公司治理的运行枢纽,董事会的定位就反映了公司治理的整体制度定位。第6章从市场环境系统、监管环境系统和服务环境系统三方面全面介绍了各类外部公司治理机制,它们也是内部公司治理制度设计的外部因素。这里强调公司制度是社会文明的产物,是社会经济文化协同发展的内生物。

笔者长期从事公司治理理论的研究与教学工作。2001年起在西南交通大学攻读博士学位,研究领域即为公司治理理论。2004年获得管理学博士学位后,来到东华大学旭日工商管理学院,教授MBA以及学术型硕士、博士研究生的公司治理课程。其间曾在美国波士顿大学访学,专攻公司治理理论。近年来,在《管理科学学报》《南开管理评论》《管理学报》《中国工业经济》《管理工程学报》等期刊发表公司治理研究论文三十余篇,也主持、参与了国家社科基金、教育部规划项目等公司治理研究课题近十项。随着教学经验的增加,以及科研成果的积累,对公司治理的理解也逐渐系统化,而现有的教材已难以表达笔者的理论思想,这就是创作本书的初衷。当然,受到笔者学术水平限制,本书在认识上和表述上的不足在所难免,衷心地希望得到学界同仁、企业家以及广大读者的批评指正。

# 目 录

## 第一篇 公司治理的基本制度系统

<b>第 1 章 公司治理及其制度内涵</b> .....	(3)
章首语 .....	(3)
引导案例 落马 .....	(3)
1.1 公司治理初窥 .....	(4)
1.2 从企业的契约性质看公司治理的制度内涵 .....	(11)
1.3 从公司的制度特征再论公司治理的制度内涵 .....	(21)
讨论案例 王小宝的苦恼 .....	(30)
讨论问题 .....	(32)
参考文献 .....	(32)
<b>第 2 章 公司治理的制度架构</b> .....	(34)
章首语 .....	(34)
引导案例 通钢事件——改制不能承受之重 .....	(34)
2.1 公司治理制度系统的角色定位 .....	(35)
2.2 公司治理制度系统的结构搭建 .....	(54)
2.3 公司治理制度系统的模式比较 .....	(63)
讨论案例 大午集团治理——家族继承与“私企立宪制” .....	(75)
讨论问题 .....	(81)
参考文献 .....	(81)

## 第二篇 两大公司治理问题及相应治理系统

<b>第 3 章 代理型公司治理问题与经理制度</b> .....	(87)
章首语 .....	(87)
引导案例 黄代云:我给刘永好打工 14 年 .....	(87)
3.1 理论基础:委托—代理理论 .....	(90)
3.2 代理型公司治理问题 .....	(104)
3.3 经理制度 .....	(121)
讨论案例 分手 .....	(141)
讨论问题 .....	(148)

参考文献 .....	(148)
<b>第4章 剥夺型公司治理问题与股东保护 .....</b>	<b>(150)</b>
章首语 .....	(150)
引导案例 别了,股权分置! .....	(150)
4.1 理论基础:产权理论 .....	(152)
4.2 股权与股权结构 .....	(163)
4.3 剥夺型公司治理问题 .....	(184)
4.4 股东大会制度 .....	(208)
讨论案例 雷士风波 .....	(216)
讨论问题 .....	(219)
参考文献 .....	(219)

### 第三篇 公司治理的运行枢纽与环境基础

<b>第5章 董事会制度的定位与建构 .....</b>	<b>(225)</b>
章首语 .....	(225)
引导案例 央企董事会嬗变 .....	(225)
5.1 董事会的功能范畴与功能定位 .....	(229)
5.2 董事会治理 .....	(243)
5.3 董事治理 .....	(274)
5.4 独立董事制度 .....	(287)
讨论案例 国美夺权战 .....	(297)
讨论问题 .....	(302)
参考文献 .....	(302)
<b>第6章 公司治理的环境基础 .....</b>	<b>(306)</b>
章首语 .....	(306)
引导案例 为何来到中国就不安分? .....	(306)
6.1 市场环境系统 .....	(307)
6.2 监管环境系统 .....	(333)
6.3 服务环境系统 .....	(347)
讨论案例 安然事件:一场“完美风暴” .....	(357)
讨论问题 .....	(360)
参考文献 .....	(361)

# 第一篇



## 公司治理的 基本制度系统





# 第1章 公司治理及其制度内涵

## 》》 章首语

作为开篇第一章,本章重点解决两个问题:什么是公司治理?为什么要公司治理?

在“公司治理初窥”之后,本章从企业的契约性质出发,强调公司治理的目的是弥合公司制度的不完备之处。随后,针对现代公司制度的具体特点,从公司制度的演进规律中,挖掘出代理型和剥夺型两类公司治理问题。这两类问题构成了支撑本书内容的两个支柱。

在本章的学习中,请重点体会公司治理的制度内涵,以及公司治理的定位要求。

## 》》 引导案例

### 落 马

从2009年起,《法人》杂志每年都会发表一篇由王荣利先生撰稿的《中国企业家犯罪报告》,2012年起更名为《中国企业家犯罪媒体案例分析报告》,由北京师范大学中国企业家犯罪预防研究中心发布。以下是摘自2011年报告的信息:

■ 在76例基本确定犯罪罪名的国企企业家犯罪案例中,受贿罪45例、贪污罪24例、挪用公款罪11例、行贿罪7例、巨额财产来源不明罪5例、职务侵占罪5例、挪用资金罪3例、私分国有资产罪2例、内幕交易罪3例……

■ 在59例基本确定为存在贪污罪、受贿罪、职务侵占罪、私分国有资产罪等国企企业家犯罪贪腐案例中,这些罪名下的贪腐总额达19.9468多亿元,每案平均贪腐高达3380.82多万元。

■ 在109例基本确定犯罪罪名的民营企业企业家犯罪案例中,“涉黑”案件17例,其他案件92例。在这92例案件中,各类诈骗罪共41例、违反经营管理类22例、非法吸收公众存款罪10例、非法经营罪4例、虚报注册资本罪3例、抽逃出资罪3例、虚假出资罪1例、虚开增值税专用发票罪1例、各类行贿罪共18例……

■ 案例之一:侯行知,男,61岁,重庆市能源投资集团公司原董事长,曾获重庆市“国企贡献奖”、全国“五一劳动奖状”。2011年12月19日一审判决中,

法院认定,1996年至2011年4月,侯行知在担任重庆市经济工作委员会副主任、重庆市人民政府副秘书长、重庆市能源投资集团公司董事长期间,单独或者伙同其子索取及收受他人给予的财物共计625余万元,故以受贿罪判处无期徒刑,剥夺政治权利终身,并处没收个人全部财产。

■ 案例之二:蔡达标,男,40岁,广州市真功夫餐饮连锁有限公司董事长,曾获“优秀民营企业家”“东莞市十大杰出青年”称号。2011年3月17日广州市公安机关展开侦查,蔡达标一直潜逃,4月22日被抓捕归案。检方指控其涉嫌职务侵占罪、挪用资金罪、抽逃注册资本罪。

■ 案例之三:刘襄,男,生产“瘦肉精”的商户。3月15日,媒体报道了河南省某家食品企业把含有瘦肉精的猪肉加工成肉制品流入消费市场,随后刘襄等人被抓获。2011年7月25日,河南省焦作市中级人民法院开庭审理了本案,并判决刘襄构成以危险方法危害公共安全罪,判处死刑,缓期两年执行,剥夺政治权利终身。

资料来源:王荣利:《2011年度中国企业家犯罪报告》,载《法人》2012年第2期。

列出这些案例并非危言耸听,而是要强调:

第一,公司制度是不完美的,存在着滋生经理人贪腐、大股东掏空、侵害社会公益等不法或不良行为的空间。为了避免这些行为的发生,需要设计一套制度系统去填补原来的制度盲点。那么,这套制度系统的构建和运行活动,就是公司治理。

第二,以上三个小案例具有明显差异,案例一反映了经理人对公司的利益盗取,案例二涉及了股东之间的利益矛盾,案例三则是关于公司对其他利益相关者的利益侵害。这表明公司治理问题所具有的多样性。同时,该案例也显示了公司治理问题的表现与公司基本制度特性紧密相关。国企企业家的落马往往与贪腐案相联系,民营企业家的落马又更多地与其他各种经济犯罪相关。这强调了公司治理定位的重要性,即构建公司治理这套制度系统的前提是对公司制度本身的权变性分析。

## 1.1 公司治理初窥

通过多年的教学和实践经验发现,许多人在初次接触到公司治理这个概念的时候,总会困惑于“公司治理与公司管理的差别在哪里”?回答这一问题,还直接牵涉公司治理的两个十分重要而又常常被人忽视的前提。

### 1.1.1 公司治理与公司管理

对企业性质的研究是近些年来学术热点,然而早在经济学的奠基之作《国富论》里,亚当·斯密的至少两处重要论断已经涉及了制度性质问题:其一是关于劳动分工的讨论,其二是对公司制企业的委托—代理现象的发现。前者属于公司管理,后者才属于公司治理。

事实上,《国富论》开篇就是从劳动分工开始的。亚当·斯密通过对一家雇佣了10个人的扣针制造工厂的研究发现,一枚小小的扣针竟然需要18道工序,当这18道工序在这10个人间分配开来后,一人一天的产量可达到4800枚。但是,如果没有工厂,更没有分工,亚当·斯密估算的情况是,“如果他们各自独立工作,不专习一种特殊业务,那么他们不论是谁,绝对不能一日制造二十枚针,说不定一天连一枚也制造不出来”<sup>[1]</sup>。单论这种分工活动,就属于公司管理的范畴。

亚当·斯密还对当时形态初成的股份公司进行了讨论,不过他的观点是悲观的。他发现股份公司中的股东往往并不参与经营,而将公司的经营控制权交给了董事。但是,“这种公司的董事管理的不是他们自己的钱而是别人的钱,因此,我们不能期望他们会像私人合伙企业中的合伙人那样尽心尽力”<sup>[1]</sup>。这一段表述在整整200年后的1976年,被詹森和麦克林理论化为委托—代理问题。<sup>[2]</sup>这一问题及其处置就属于公司治理的范畴。

亚当·斯密对企业的探索是从企业的人员集合性开始的,那么,我们也先从“人”开始区分公司治理与公司管理。尽管目前组织结构变革出现了扁平化的趋势,但是从基本形态上看仍难以摆脱“金字塔形”的构架。这个金字塔的底层是支撑公司基本任务的一般操作性员工,然后受到管理幅度的限制,出现了一层一层的管理人员,到了顶层则是少数甚至唯一的高级经理人。这个金字塔内的人员就是公司管理所覆盖的范围;而公司治理所涉及的人员则囊括在图1-1所示的那个倒置的金字塔之内。刚刚还高高在上的公司高级经理在公司治理系统内却处于被治理的最底层。其上是直接控制他的控制股东,而在控制股东之上则是公司最广泛的非控制股东,一般是各种中小股东。这里需要增加几点说明:第一,高级经理、控制股东、非控制股东三种身份的人并不一定会全部存在。比如,控制股东常常本身就是公司的经理人。又比如,由于股权分散或股权制衡,公司可能根本就没有控制股东。第二,在许多其他著作中,人们往往认为公司高级经理之上是董事会,而后才是股东。这一说法没有错误,不过要清楚,董事会是为了解决他们之间的治理问题而后天塑造的。另外,现实中的董事会成员往往就包括经理人和股东本人,至少是他们的代表人。即便是所谓的独立董事,也是来自股东的选聘。第三,在更广泛的范畴,在利益相关者学派

看来,公司的主人翁不仅包括股东,还包括债权人、人力资本提供者、战略伙伴等利益相关者,他们是公司治理人员系统中的最高层。

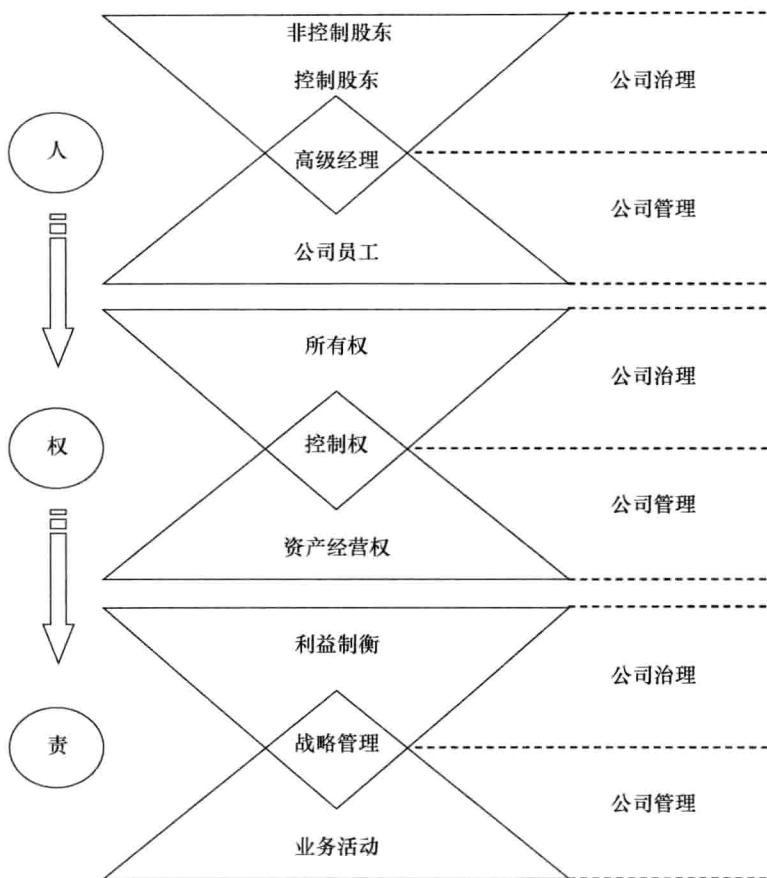


图 1-1 公司治理和公司管理的区别与联系

公司治理和公司管理在人员构成上存在的区别,直接导致了他们所拥有的公司权力具有区别。在公司治理理论的发展历程中,第一本公司治理专著是伯利和米恩斯在 1932 年出版的《现代公司与私有财产》。他们通过对当时美国最大的 200 家公司的观察发现了“两权分离”命题——伴随着现代公司规模扩大,公司股权越来越分散,股东对公司财产的控制越来越困难,从而导致了公司权力中心由股东向经理转移。公司所有权“名义”上保留在股东手中,但所有权上附着的实际控制权被经理获得了,或者至少获得了其中的一部分。<sup>[3]</sup> 这种权力的配置活动,以及对配置后出现问题的处置活动,就属于公司治理范畴;而在公司管理系统内发生的集权、分权等活动,并非直接来自公司所有权。公司所

有权是企业契约中没有特别规定的活动的决策权。<sup>[4]</sup>但是,对企业经营管理活动的决策权,包括对企业法人资产的经营权,是按事先规定赋予经理人的。这些经营管理决策权沿着管理层级进行的分权、授权工作,自然是公司管理的内容。

责、权是一对需要相互平衡的关系。平衡起来相对简单的是公司管理系统的责权匹配。公司的各级员工之所以可以获得对公司部分财产的经营管理权,是因为由此才能真正地承担起各类业务工作。当职业经理人获得大量控制权,而分散的股东的所有权看起来仅仅是“名义上”的时候,公司治理的职责就是要制衡经理,维护股东的利益。当存在一个强势的控制股东或控制股东群体的时候,公司控制权就在股东之间不平衡分配了,这时的公司治理职责是制衡控制股东,保护全体投资者的利益。

图 1-1 还反映出,公司管理的金字塔与公司治理的倒金字塔存在着重叠。重叠意味着关系的模糊,模糊就带来了问题。公司治理活动的难点就发生在重叠部分。“人”系统的重叠是高级经理,于是公司治理的核心任务就是解决高级经理以及可以控制经理的控制股东的代理问题;“权”系统的重叠是控制权,从而可以发现公司治理理论早期就是从权力制衡来界定的;“责”系统的重叠是战略管理,于是李维安等提出公司治理要从权利制衡走向决策科学。<sup>[5]</sup>

### 1.1.2 公司治理的两项前提

#### 一、法人独立

一般企业的组织形态有两种,一是自然人企业,二是法人企业。前者主要指的是个体业主企业和合伙制企业,后者主要指的就是公司。本书既然称为公司治理,自然讨论法人企业的事情。由于种种原因,大多数人至今其实对公司的法律性质不甚清楚,也就无法正确认识公司治理。

## 案例 1-1

### 盗取“自己”公司资金的老板

2004年11月底、12月初的几天,多家网站的新闻头条都被一篇类似“廉政公署追查创维黄宏生”标题的文章占据。创维彩电此时在国内市场的发展势头正如日中天。此条爆炸新闻立刻在网上引发了大讨论,网友们基本都猜测黄宏生事发是因为陷入了什么行贿案、什么诈骗案。其中一条网络传闻是,“指控的罪名涉及多项贪污,其中一项指称黄宏生涉嫌行贿一名曾受雇于执业会计师楼的前会计师,以伪造会计记录,协助公司在香港联合交易所上市”。然而,高效的香港廉政公署不久正式公布消息,黄宏生被控罪名只有一项——盗取公司资金罪。

立刻,网上的讨论又开始了。不曾料想的是,网友们都普遍同情黄宏生。

大概是因为当时创维彩电的经营佳绩的确有目共睹吧。一些网友想起了已经身陷囹圄的红塔集团的褚时健,他们认为,“国有企业对经理的激励不够,这算逼良为娼。如果是民营企业就不会出现这种情况”。但是,很快有人发言了,“创维就是民营,黄宏生就是私人老板,一起被抓的有一个是黄宏生的弟弟”。

网友们沉默了,私人老板怎么要盗取自家公司资金?人家自家左口袋出右口袋进,廉政公署为什么要抓人?

要回答案例 1-1 中网友的疑惑,必须理解“法人独立”的道理,必须读懂这句话——“公司是企业法人,有独立的法人财产,享有法人财产权”,即《公司法》第 3 条规定。

法人指的是具有民事权利能力和民事行为能力,依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织,是社会组织在法律上的人格化。所谓法人,字面的意思是法律上被当作人,是与真正的自然人相对应的。有些人常常炫耀自己是某某公司的法人,这是一个笑话,不仅不是炫耀,反而把自己放在了“非人”的一类。

而在公司法人含义中最重要的是“有独立的法人财产,享有法人财产权”。公司在独立的法人财产的基础上运营,具有独立的生命和市场主体资格。虽然法人财产来自股东所投入的资产,但一旦完成从资产到股本的转换,原来资产上的产权就产生了分离。股东仅保留股权,而公司则获得全部资产的主要支配权,所谓法人财产权。

可见,法人财产权的关键含义是“独立”二字。“独立”将公司与其股东区分开。股东从“独立”中获得的好处有:与法人独立相匹配的股东所担责任的“有限”,防止其他股东对公司事务的侵扰和对利益的攫取,以及法人制度运营中对交易成本的节约等。但是与此同时,股东也要尊重这个“独立”,不得侵犯法人财产权。

在案例 1-1 中,黄宏生与妻子共持股近四成,是创维的大股东、“大老板”。但是尽管如此,也不可以直接把公司的钱拿来自己用,否则就直接“盗取”了另外六成股权的利益,也直接“盗取”了债权人、工人等利益相关者的利益,侵犯了公司的法人财产权。以下“小贴士”说明,即使是只有一个股东的一人有限公司,也要把法人财产与股东个人财产区分开。

#### 小贴士 1-1

#### 一人有限公司的独立性

《公司法》关于一人有限责任公司的一些规定:

一人有限责任公司,是指只有一个自然人股东或者一个法人股东的有限责任公司。一人有限责任公司应当在每一会计年度终了时编制财务会计报告,并经会计师事务所审计。一人有限责任公司的股东不能证明公司财产独立于股东自己的财产的,应当对公司债务承担连带责任。

以上关于法人独立的解释从两个角度阐释了公司治理的一个前提:第一,公司与股东或者其他利益相关者在法律前面是平等的“人”,“人人平等”是公司治理制度构建和运行的基本原则。公司二字中的“公”,既体现了法人财产的一定范围内的“公共”属性,也体现了公司治理的“公平、公开、公正”原则。第二,法人财产由法人所有,但对其控制和使用的却是实实在在的人,比如大股东或者经理人。这个矛盾就是公司制度的弱点,也就是公司治理的着眼点。

## 二、经理革命

公司的法人制度,保障了独立的公司财产权,而公司财产的独立给予了职业经理发挥企业家才能的舞台,促成了专业的经理阶层的出现。也只有当职业经理制度引入公司制度体系后,才称得上现代公司制度。

### 小贴士 1-2

#### 经理革命的源头

1841年,在美国马萨诸塞——纽约西部的一条铁路上发生了一次撞车事故,死了1人,伤了17人。这次不太严重的车祸成了企业管理体制改革的一个重要契机。事故发生后,社会舆论纷纷抨击无能的铁路资本家管理不了现代高技术的企业组织。在州议会的推动下,该铁路公司实行改革,选拔一批有管理才能的专家担任领导,而资本家则成了只领取红利的股票持有者。世界著名的“经理革命”就这样诞生了。不久,经理革命风靡世界,成为资本主义企业管理的一种重要形式。

资料来源:张维迎、盛斌:《论企业家——经济增长的国王》,三联书店2004年版。

经理革命的起源来自于公司对企业家才能的需求,是经营管理活动专业化分工的结果。专职经营的经理与提供资本的股东分离后,也带来了问题。经理与股东不可能处处“一条心”,股东的目标是相对单一的“赚钱”,而经理的私人需求较多,甚至是“能歇就歇会儿”。问题的困难还在于,股东没有充分的信息了解经理的行为,甚至小股东们根本没有积极性去获取这些信息。这就是所谓的委托—代理问题。



所以,我们将经理革命作为公司治理的另一前提。第一,由职业经理人经营管理公司是社会经济发展的效率要求和基本规律;第二,经理人的代理问题是公司制度的薄弱环节,是公司治理的重要内容。

### 案例 1-2

#### 书上说的用不着?

张立强五年前在美国获得 MBA 学位后,就回国接手了他父亲创办的医疗器材公司。五年间,他买来最新的技术专利,贷款扩大生产规模,走南闯北将产品覆盖到全国。基本是自己一手一脚,将公司从百人小厂发展为拥有三大产品事业部、员工 1500 人的行业知名企业。完善了公司的组织结构后,他开始考虑公司治理问题。此前他是公司唯一的执行董事,现在公司规模大,于是他打算设立一个董事会。可是,董事会的职责是什么呢?他找出早年读 MBA 时的教材,翻看起来。但是,很快就糊涂了。

书上说,董事会的职责是监督经理。他想了想,这个经理就是他自己,自己还需要监督吗?他父亲的眼神就是最强大的监督。书上说,董事会还要保护股东的利益。他想了想,这个股东还是他。他和他父亲一共占了公司 90% 的股份。另外的股东是他的几个亲戚和地方上有关系的人物,他们是不想惹、也惹不起的。书上说,董事会要对公司重大决策进行批核和监督。他想了想,在这个地方还有谁有实力对他的决策指手画脚?

书上错了吗?

也许张立强和他看的那本书都错了。目前,一些教程非常强调“规范”公司治理机制,“健全”公司治理模式。这往往会误导读者,以为有所谓“最佳”公司治理制度。其实,公司治理也要坚持基本的权变原则,把定位作为公司治理的起点。本书将法人独立和经理革命作为公司治理的两项前提,也在于其定位功能。在案例 1-2 的企业中,完成经理革命了吗?在可预期的未来需要经理革命吗?如果答案都不是很坚决,那么就不需要在管制经理上下“猛药”了。同样,法人独立的价值主要体现在保护股东还是保护债权人?如果仅局限于后者,那么通常的多数公司治理手段也就不适用于该公司了。只有了解公司治理的定位前提,才能活学活用理论知识。这也是本书选择从制度设计的角度来认识公司治理的用意所在。