

公司治理结构的 理论与案例

主编 何维达 副主编 宋胜洲 徐 鸣



经济科学出版社





中财 B0107005

公司治理结构的 理论与案例

主 编：何维达

副主编：宋胜洲

徐 鸣

C039/05

中央财经大学图书馆藏书章

登录号 469652

分类号 F276.6/606

经济科学出版社

责任编辑：刘殿和

责任校对：杨晓莹

版式设计：代小卫

技术编辑：董永亭

公司治理结构的理论与案例

主 编 何维达

宋胜洲

副主编 徐 鸣

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

中国铁道出版社印刷厂印刷

出版社电话：62541886 发行部电话：62568479

经济科学出版社暨发行部地址：北京海淀区万泉河路66号

邮编：100086

*

850×1168毫米 32开 9.75印张 260000字

1999年1月第一版 1999年1月第一次印刷

印数：0001-5000册

ISBN 7-5058-1605-5/F·1132 定价：14.30元

图书在版编目 (CIP) 数据

公司治理结构的理论与案例/何维达主编. - 北京: 经济科学出版社, 1999.1

ISBN 7-5058-1605-5

I. 公… II. 何… III. 公司-企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 35837 号

前 言

近些年来，公司治理结构问题已成为国际上关注的热点问题。在我国，随着现代企业制度的推进和公司制改造的深化，公司治理结构这个过去几乎闻所未闻的概念，现在越来越受到社会各界的关注，尤其是受到政府和企业界人士的关注。国内学术界也对这一问题表现出极大的兴趣，发表了许多理论性的文章。但根据我们掌握的材料，专门论述公司治理结构的著作并不多见，尤其这一专题的案例研究更是少见。而这方面的理论与案例研究对实际工作有很强的借鉴作用，正是基于这种考虑，我们组织有关科研人员编撰了这本书。应该说，该书是第一部较为系统地论述公司治理结构理论与案例的著作。

在这本书写作的过程中，我们收集了大量的理论和实践材料，并集中大家的智慧，进行疏理、归类、分项研究。该书能够顺利完成并得以正式出版，首先要归于全体写作人员的刻苦攻关。其次，我们要感谢理论工作者和实际工作者的帮助及提供的信息，若没有他们著作的启迪和实践素材，就不可能顺利地完成任务。

本书由何维达任主编，宋胜洲、徐鸣任副主编。具体写作分工是：何维达，第一章；何昌，第二章；徐鸣，第三章及第十章第一节；宋胜洲，第四章和第五章；梁志爱，第六章；吴平喜，第七章；曹政，第八章；刘镇，第九章；徐鸣、何望、王红，第十章。最后由何维达负责总纂。

由于时间仓促，本书的错误和缺点在所难免，敬请读者批评指正。

作 者

一九九八年七月

目 录

第一篇 公司治理结构的一般理论

第一章 现代公司与公司治理结构	1
第一节 现代公司的起源、发展及产权特征	1
第二节 公司法人制度、法人产权与公司治理结构	10
第三节 企业委托代理制与公司治理结构	15
第四节 市场制度与公司治理结构	19
第二章 公司治理结构的基本涵义	26
第一节 公司治理结构的定义和特征	26
第二节 公司治理结构的本质与功能	31
第三节 公司治理结构的基本构成	37
第三章 公司治理结构的主要模式	52
第一节 按不同标准划分的公司治理结构类型	52
第二节 美、日、德公司治理结构的演化及其 现实特征	56
第三节 比较与评论	66
第四章 中国国有企业治理结构的问题与改革	74
第一节 国有企业治理结构的演变	74
第二节 现代企业制度改革中国有企业治理结构问题	80
第三节 国有企业治理结构的改革与完善	92

第二篇 国外公司治理结构的案例分析

第五章 英美公司治理结构模式	101
第一节 美国通用汽车公司的治理结构	101
第二节 美国惠普公司的治理结构	110
第三节 美国杜邦公司的治理结构	117
第四节 英国罗-罗公司的治理结构	125
附录：美国标准公司法（节选）	132
第六章 日本公司治理结构模式	141
第一节 日本松下电器公司的治理结构	141
第二节 日本电气公司（NEC）的治理结构	151
第三节 日立公司的治理结构	159
第七章 德国公司治理结构模式	168
第一节 西门子公司的治理结构	168
第二节 戴姆勒——奔驰公司的治理结构	175
第三节 拜耳公司的治理结构	180
附录：德国有限责任公司法（节选）	183
第八章 其他国家公司治理结构模式	198
第一节 西班牙蒙德拉贡合作企业的治理结构	198
第二节 意大利伊利控股集团的治理结构	207
第三节 新加坡淡马锡股份有限公司的治理结构	216
第四节 奥地利工业控股公司的治理结构	223

第三篇 中国公司治理结构的案例分析

第九章 股份有限公司的治理结构	231
第一节 扬子石油化工股份有限公司的治理结构	231
第二节 四川新希望农业股份有限公司的治理结构	239

第三节	福建实达电脑股份有限公司的治理结构	246
第四节	长春一汽四环汽车股份有限公司的治理 结构	255
第十章	其他企业的公司治理结构	262
第一节	江安化工有限责任公司的治理结构	262
第二节	四达公司的治理结构	275
第三节	浙江横店集团公司的治理结构	283
第四节	集体所有制企业实行股份合作制的治理 结构	286
第五节	国有企业实行股份合作制的治理结构	292
	本书主要参考文献	297

| 第 | 一 | 篇 |

公司治理结构的 一般理论

第一章 现代公司与公司治理结构

在我国，随着现代企业制度的推进和公司制改造的深化，公司治理结构（Corporate governance）这个过去几乎闻所未闻的概念，现在逐渐被人们所认识。然而，公司治理结构究竟是如何产生的？它与现代公司究竟有什么关系？何谓公司治理结构？它究竟要解决什么问题？它的主要形式有哪些？公司治理结构有哪些成功的案例等等。人们对这些问题却知之甚少，大有“打破沙锅问到底”之必要。

本章的目的主要是阐释前两个问题，即公司治理结构究竟是如何产生的？它与现代公司究竟有什么关系？至于其他问题，将在以后的章节中进一步讨论。

第一节 现代公司的起源、发展及产权特征

毫无疑问，公司治理结构是与现代公司相联系的，尽管公司治理结构这一概念的使用已不限于公司制企业，而是已经拓展到

非公司制企业（如合作制企业）。因此，本章第一节先考察现代公司的起源及其产权特征。

一、现代公司的起源与发展

（一）什么是现代公司

从资本结构和企业制度的演化看，企业组织形式分为个人业主制企业、合伙制企业和公司制企业。只有公司制企业才是现代企业的标准形式，它包括有限责任公司和股份有限公司两种基本形式。

何谓现代企业或现代公司？这是一个众说纷纭的问题。比较有代表性的解释是美国学者钱德勒的定义，即现代企业是“由一组支薪的中、高层经理人员所管理的多单位企业”。^①由这一定义可以看出现代企业有两个特点：一是它有许多独立运转的营业单位，二是它由各层级支薪的经理人员所管理。为了进一步分析现代企业，钱德勒用图描述了现代企业的基本框架：^②

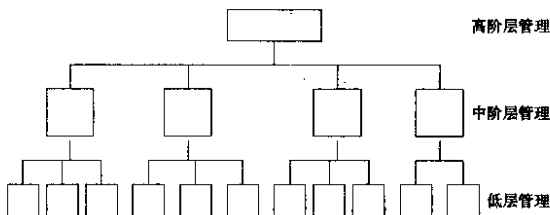


图 1—1 现代公司的基本结构图

钱德勒继续分析道：“美国传统的公司是单一单位的企业。

①② 小艾尔弗雷德·D·钱德勒：《看得见的手——美国企业的管理革命》，商务印书馆 1987 年版，第 2~3 页。

在此种公司内一个或少数所有者是在一个办事处内经营其商店、工厂、银行或运输公司的。通常此种类型的公司只掌管一种经济职能，经营单一的产品系列，且仅在一个地区内经营。在现代公司兴起之前，这种小规模、由个人拥有和经营的企业的各项活动是由市场和价格机制来协调和控制的。现代企业则将许多单位置于其控制之下，经营于不同类型、不同地点，通常进行不同类型的经济活动，处理不同类型的产品和服务。这些单位的活动和它们之间的交易因而被内部化，它们是由支薪雇员而非市场机制所控制并协调的。”^① 因此，现代公司管理层级制一旦形成，它就可借助公司内部行政力量这只“看得见的手”取代市场机制来配置企业内部的资源，即现代公司可有效地实现其协调功能，从此，公司层级组织结构变成了持久性权力和公司持续成长的源泉和基础。与此同时，股东与管理者的相互分离（即所有权与控制权分离）就成为不可避免之事。

（二）现代公司的起源与发展

现代公司制度是在 16 世纪诞生的西欧特许贸易公司的基础上，经过几百年的演变才逐渐形成和发展起来的，到了本世纪 40 年代，现代公司已进入了它的成熟期。大体言之，公司发展经历了原始公司、近代公司和现代公司三个阶段。

1. 原始公司

从历史上看，公司起源于中世纪前的地中海地区。当时，地中海沿岸各城市商业发展迅速，都市兴旺，商人在社会经济生活中占有十分重要的地位。美国著名的管理学家丹尼尔·雷恩曾经写道：“现在我们还可以看到那些流传下来的关于第三和第四世纪船夫行会的重要文献；当时这些团体在帝国（指罗马帝国——

^① 小艾尔弗雷德·D·钱德勒：《看得见的手——美国企业的管理革命》，商务印书馆 1987 年版，第 2～3 页。

引者注)的大部分沿海城市中都可以找到。”^①

最初的公司一般以家族营业团体或家族企业为起点。个体商人一般都把自己的商号传给子女。子女们在得到祖传产业后要分家析产,但又不愿歇业,于是便共同继承、共同经营前辈遗留下来的商业企业,利益共享,风险共担,从而形成家族产业。这种家族产业实质上是一种合伙组织,也曾盛行于法国,成为后来的无限公司、有限公司的前身。

合伙制企业虽然比个人业主制企业组织形式进了一步,但与现代意义上的公司相去甚远,所以我们将这一时期的企业称为“原始公司发展时期”。其特点表现为:没有明确的公司法律规范,投资上的短期性,组织上的不稳定性,规模上的局限性,等等。尽管如此,原始公司仍然是公司发展历程中的一个必经阶段和一个特定的历史形态。

2. 近代公司

从16世纪末到19世纪中叶,是原始公司向现代公司的过渡时期,我们称这一时期的公司为近代公司。

近代公司分别经历了三种形式,即特许贸易公司(Chartered trading companies)、特许专营公司(Franchised corporations)和合股公司(Joint-stock companies)。^②随着航海事业的发展,人们开辟了远洋贸易大发展的时期。到了16世纪,国际贸易中心逐渐由地中海转到大西洋,英格兰成为重要的贸易中心。为了实现对外殖民扩张的政策,当时的英、法、荷、葡等西方资本主义国家先后出现了一批由政府特许的“特许贸易公司”。

特许贸易公司问世后,确立了法人的地位。以英国为例,从

^① 丹尼尔·A·雷恩:《管理思想的演变》,中国社会科学出版社1986年版,第21页。

^② 梅慎实:《现代公司机关权力构造论》,中国政法大学出版社1996年版,第1、2章。

1553~1680年,先后有49家这种类型的公司成立。其中,最为著名的是1600年获得英国女王伊丽莎白的特许建立的东印度公司。特许状中规定只许东印度公司与印度进行贸易,严禁其他公司与印度直接或间接地进行贸易,违者罚款。历史资料表明,仅在1601~1617年间,东印度公司从英国到印度共进行了12次航海贸易,每次都获得高额利润。

特许贸易公司不仅在公司法人资格方面具有近代公司的某些特征,而且在公司治理结构方面接近现代意义的公司,即它通常是由董事会领导下的经理人员来从事经营。以荷兰东印度公司为例。该公司在组建时,资本金总额为650万荷兰盾,共2153股。其中,56.9%的股份为阿姆斯特丹商会拥有,其余的面向全国招募。公司设立股东大会作为最高权力机构,再由股东大会选举出60名董事组成董事会,作为公司的决策机构;另选17人组成经理会,作为执行机构,主持日常事务。由此可见,当时这类公司已初步接近近代意义上的公司治理结构了。^①

特许贸易公司出台之后,扩大了公司的活动领域,并为正在发展的工场手工业积累了巨额货币资本。但是,由于特许贸易的范围限制,而且任意操纵价格,引起国内各个阶层的反对。因此,到18世纪末,那些特许贸易公司的重要性下降了,继而出现了作为特许贸易公司直接衍生物的特许专营公司。

特许专营公司与特许贸易公司的组织形式类似,但营业范围不同,不是从事航海贸易,而是从事建筑公路、桥梁、运河、铁路以及某些公用事业。截至1800年,美国总共有335家特许专营公司,而这些公司几乎全部都是在18世纪的最后10年内组成的。从本质上说,特许专营公司和特许贸易公司一样,都必须获得以政府权力为基础的特许经营权,没有这种权力,便无法经

^① 梅慎实:《现代公司机关权力构造论》,中国政法大学出版社1996年版,第1、2章。

营。

合股公司起源于 18 世纪，它是现代公司的直接祖先。它不同于特许贸易公司，因为它没有皇家的特许状和垄断权；它也不同于合伙企业，因为它的股票可以自由转让，股东只负有限责任；股票的持有者也不像合伙企业中的合伙人那样有权代表其他合伙人签署对所有合伙人都有约束力的合约，而是由其代理人——经理人员来经营。由于合股公司有上述优点，就推动了法律制度向赋予合股公司的法人地位的方向变化。1834 年英国议会授权君主向合股公司发放特许证，第一次承认合股公司的法人地位。1837 年，美国的康涅狄克州颁布了第一部一般公司法，这项法律规定了标准的公司注册程序。英国议会也在 1844 年通过了公司法，规定建立公司不必事先获得特许，只要通过简单程序，就可以建立公司。尽管当时的合股公司只属于近代意义上的公司，但它与现代公司更加接近了，它被认为是现代股份公司的前身。

3. 现代公司

现代公司以及与其相适应的现代公司制度始于 19 世纪 30 ~ 40 年代。1837 年，美国康涅狄克州颁布了第一部《一般公司法》，随后的 1844 年，英国颁布了《股份公司法》。这两部法律的问世，既是近代公司成熟的标志，又是现代公司制度开始诞生的标志。

19 世纪上半叶，欧美国家的工业生产开始从工场手工业向机器工厂制度过渡。技术的采用和企业规模的扩大，使得资本有机构成大为提高，这就使仅靠个人独资和合伙兴办一个新企业成为不可能。于是，股份公司这一企业组织形式在铁路、水运、矿山、电力和煤炭等部门得到了广泛的发展。在英国，1834 ~ 1836 年共有 300 家公司，其中，铁路公司是第一位的，其次是运河、矿山、银行和保险公司。股份公司法颁布之后，在 1844 ~ 1856 年的 12 年间，成立了 956 家公司。在美国，自从 1828 年建成第

一套铁路之后，铁路公司纷纷兴起。到 1860 年前后，大铁路公司有 31 家，它们是当时美国大企业的代表。同时，美国的纺织、石油、制造等部门的股份公司也得到了大发展。

根据美国企业史学家钱德勒的考察，现代公司的组织形式从 19 世纪 40 年代末在铁路企业中萌生，随后渗透到金融业、通讯业特别是现代工业企业中，到本世纪 50 年代已成为现代工商企业的标准形式。期间不过 100 年的时间，其发展规模和速度是史无前例的、令人吃惊的。

（三）现代公司的产权特征

与古典企业及其他形式的企业组织形式相比，现代公司具有如下几个重要的产权特征：

1. 所有权与控制权相分离

对现代公司“两权”分离的最初实证研究应归功于美国的法学家伯利（A. Berle）和米恩斯（G. Means）。他们将其考察的结果发表在其著作《现代公司和私有财产》一书之中。在伯利和米恩斯所调查的美国 200 家大公司中，绝大部分不是由股东控制的。其中占公司数量 44%，占财产 58% 的公司是由并未掌握公司股份的经理人员所控制。由此他们得出了所有权与控制相分离（Seperation between ownership and control）的结论。^①

显然，现代公司与古典企业不同，它不再由股东所控制和经营，而由股东大会选举产生的董事会授权总经理去经营管理，因此，股东与公司的生产过程、资本的运用过程相脱离，即使在掌握投票权的情况下，也只能通过选举董事会等方式间接地影响公司资产的营运。这便是所有权与控制权分离的制度。它是现代公司结构的首要特征。所有权与控制权相分离是企业从“人治”到

^① 伯利和米恩斯合著：《现代公司和私有财产》中译本，台湾银行出版社 1982 年版，第 60—61 页。

“法治”的一个最重要的分野。从此，所有者制定成文的章程，选举管理者，将经营权、控制权交给非所有者的“外人”，嘱其依照章程和其他规章制度经营管理企业。

2. 财产权的可分解性

现代公司是社会化大企业，它是由众多的股东分别以各自的财产投资组建的。因此，其财产权不再是完整地归于单一主体——企业主，而是体现在股票所有权上，数量明确，完全可以由个人自由支配，每个股东在公司里都有自己的一部分股票所有权，它们分别记在股东名下，由股东自己掌握和支配。财产权结构分散性导致公司内部出现了众多的具有不同利益的主体。与此相适应，提供生产要素的主体即投资者、生产者和管理者三方达成协议（初步划分各自的权力、收益和义务）后投入营运，各要素所有者的所有权转化为三大权利（力）主体享有相应的产权。但产权的对象物已不是原先各自的所有物，而是连成整体的运动中的财产。这种产权的肢解和分离特征致使财产的运行需要各权利（力）主体从不同角度给予关注。不难看出，财产权被肢解为一“权力束”，它包括诸如经营权、剩余索取权和控制权等等，这一束权力正在被分解到不同的持股人或机构上。

从公司组建及运营过程看，原始的投资人作为股票的持有者一开始便同公司的实际运营相对脱离，且股东已通过公开证券交易场所变现，而公司作为法人主体独立运作。产权本身也因而发生了最根本的分解，即分化为原始产权（投资所有权已转化为股票所有权）与法人产权（作为原始产权的衍生物而成为独立客体），从而形成了双重产权结构。原始产权与法人产权二者分别有其独立的运动形态和规律，二者分立是其主要特征。公司资产的运营既受原始产权主体或继受主体一定的影响，又受股东大会、董事会、经理层、职工（可以分别称为决策者集团、支配者集团、经营者集团和生产者集团）的直接作用的影响。这些具有不同利益的集团之间，存在相互依存、相互制约的关系。

3. 产权可以自由转让

在市场经济条件下，公司产权具有非超经济性、排他性和界定性，因而也就具备市场的可交易性。公司产权的这一特征非常重要，如果它不具备这种特征，交易就无法完成，效率就无法实现。如果没有人明确地拥有一项有价值的财产，也就没有人会去保护它的价值。如果公司产权不可交易，财产就无法转至那些能最好利用它并产生最好效益的人手中。如果产权不具有安全保障，所有者就不会大规模进行那些可能遭受损失而又没有补偿的投资。由此可见，未界定的、界定不完善的和不稳定的以及难以交易的产权是妨碍效率的。

4. 产权的有限责任性

在现代公司里，公司对股东投资形成的法人财产拥有法人财产权，这是其对外承担有限责任的基础。因此，对现代公司的每一个股东乃至公司实体而言，他（它）不必像古典企业中的企业主那样惧怕负连带无限偿债责任，股东仅以股票票面金额的投资义务为限度（即有限责任制），公司以全部财产对外承担有限责任，若资不抵债，或整顿或破产，与公司股东无任何义务关系。公司有限责任制度的确立，为现代公司的发展和大规模筹资开辟了广阔的通道，因而是一次重要的制度创新。

5. 产权的法人性

现代企业与古典企业组织机制的重要区别之一是公司为一个法人团体，具有法人地位。因此，公司以它的法人财产为基础，在法律地位上享有与自然人相同的地位，即公司作为具有法人资格的法人，在法律上实现公司民事权利能力和行为能力的统一，使公司真正成为能够自负盈亏的法人实体。