



中国企业家调查系统 编著

中国企业家白皮书

中国企业家 成长与发展报告(上)

1993 - 2003
调查报告专辑



经济科学出版社

中国企业家成长与发展报告 (上)

1993 – 2003 调查报告专辑

中国企业家调查系统 编著

经济科学出版社

责任编辑：闫建平
责任校对：王肖楠
版式设计：代小卫
技术编辑：董永亭

中国企业家成长与发展报告（上）

1993—2003 调查报告专辑

中国企业家调查系统 编著

经济科学出版社出版

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

中国科学院印刷厂印刷

河北三佳集团装订厂装订

690×990 16 开 50.75 印张 800000 字

2003 年 9 月第一版 2003 年 9 月第一次印刷

印数：0001—3000 册

ISBN 7-5058-3748-6 / F·3053 定价：298.00 元

（版权所有 翻印必究）

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业家成长与发展报告 (上) 1993 - 2003 调查报告专辑 / 中国企业家调查系统编著. —北京: 经济科学出版社, 2003. 8

ISBN 7 - 5058 - 3748 - 6

I. 中... II. 中... III. 企业家 - 调查报告 - 中国 - 1993 - 2003 IV. K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 076344 号

中国企业家调查系统成立十周年

研究企业家
理解企业家
关怀企业家
培育企业家

袁宝华敬贺
二〇〇三年一月八日



袁宝华（中国企业联合会、中国企业家协会名誉会长）

再接再厲

中國企業家調查系統十周年

王夢奎



恭賀企業家調查系統成立十周年

伴企業家走過
系企業家情懷
傳企業家心聲
助企業家成長

陳清泰
2003年夏

陳清泰（國務院發展研究中心黨組書記、副主任）

十手探索结硕果
一往无前创佳绩

——祝中国企业家调查系统成立十周年

魏礼群

二〇〇三年八月

联系企业家与政府 的桥梁和纽带

李德水

李德水（国家统计局局长）

十年砺一剑

鲁志强
2003年8月6日

鲁志强（国务院发展研究中心副主任）

更上一层楼

祝贺中国金保来调查系统
成立十周年

李克穆
二〇〇三年七月

李克穆（中国保险监督管理委员会副主席）

以调查研究之风
走求真务实之路

视察中国网络调查系统创建十周年

谢伏瞻

2003年8月12日

谢伏瞻（国务院发展研究中心副主任）

真正服务企业家
再创调查新辉煌

——网络调查系统创建十周年

邱晓华
2003年8月11日

邱晓华（国家统计局副局长）

《中国企业家成长与发展报告》（上）

1993 - 2003 调查报告专辑编委会

顾 问：陈锦华 袁宝华 马 洪 王梦奎 陈清泰
 魏礼群 李德水 张彦宁 鲁志强 李克穆
 谢伏瞻 侯云春 邵 宁 邱晓华 许善达
 丁俊发 任泽民

执行主编：李 兰

副 主 编：朱继民 钱本源 王治安 张洪恩
编 委：王佩亨 陈全生 陈 重 熊志军 郑京平
 于 武 卫 东 唐 军 余明勤 杨元伟
 李培育 卢中原 金磊夫 李京文 赵纯均
 张维迎 蒲 淳 张文魁 汪利娟 范群喜
 罗德勇 王 源 姜鹏明 刘卫民 张双儒
 张和平 项建忠 丁光华 姜景惠 李国和
 石 峰 李育兴 张玉成 叶国雄 田奎相
 彭顺铭 韩岫岚 郑明身 郝大海 杨志民

建立有效的公司治理结构、 为企业家搭建施展 才华的舞台

(代序)

陈清泰

决定一国经济实力的因素是多方面的，但是否有一批优秀企业却具有决定意义。优秀企业群的背后是优秀企业家队伍。从某种意义上说，企业家队伍的成长直接影响综合国力。

在市场经济条件下，企业家是经济资源配置的主角、是一个特殊的社会阶层。优秀企业家是一种稀缺社会资源，其稀缺程度远远超过资金和技术。如果说融通资金在境内外可以有多种渠道，技术落后可以开发、购买也可以引进的话，而我国大量的企业绝不可能靠大批国外经营管理者来支撑。精心培育企业家队伍，为他们搭建施展才华的舞台，使他们在市场竞争中锻炼、筛选和成长，这是富国兴邦的大计。

一、给经营管理者搭建施展才华的舞台

对国有企业而言，在政企不分情况下，所有权与经营权混为一谈，在发现企业没有经营权就缺乏

活力时，政府就倾向于向企业放权，而在下放经营权时，往往把部分所有权同时下放；当发现企业失控时，政府又倾向于收权，而在上收所有权时，往往也把经营权同时上收，最后把企业管死。在这个怪圈中我们已循环了多次。由于经营权的收放放而导致经营管理者的权责具有不确定性；由于政企职能错位而导致经营管理者的角色也具有不确定性；加上政府在企业外大量随意性极强的直接干预，使经营管理者无所适从，才能难以发挥。

尽管不排除一些家族式企业一段时期可以办得很好，但总体来说，所有权与经营权分离，才能为投资者、经营者、管理者搭建施展才华的舞台，对国有企业尤其如此。

二、公司是实现两权分离最有效的制度安排

所有权、经营权分离是当代大型经营机构普遍采用的运营方式。为什么要实行“两权分离”？一个大型现代化生产经营组织涉及多个不同的利益主体，在市场竞争中要承受巨大的风险，它的经营、管理和控制都属高度专业化的领域。投资家的特长是选择项目、选择业主。他们投入资源组建公司，但无意直接经营管理。他们宁愿把投入的资源委托给精心选择的、有专门知识和技能的经营管理者来管理。在进行这种委托时，投资者必须在专业经营管理者管理所带来的预期收益及由于利益不一致而产生的委托成本和风险两个方面进行权衡。为保障投资者利益，需要采取法律、合同和酌情处置权等形式，既使经营管理者充分发挥才能，为股东创造价值；又要构建投资者对该组织的最终控制机制。这就是实行所有权与经营权分离的实质和建立有效公司治理机制的必要性。国际经验表明，到目前为止，公司是实现两权分离最有效的制度安排。

现代公司制度与传统国有企业制度相比至少有四个优点：

（1）公司是迅速聚集资本最有效的财产组织形式；

（2）公司可以引入包括非国有的多家股东，有利于公司将目标集中于经济效益；

（3）公司提供了投资者有效监督的体制框架，在所有权与经营权分离情况下保障投资者权益；

（4）公司制度可以使投资者、经营者和管理者各自发挥所长，实现动态最佳组合，有可能创造良好业绩和“百年老店”。

三、公司制度发挥作用的基础是 建立有效的公司治理结构

公司治理是用以处理由于所有权和经营权相分离而产生的信托代理关系的制度安排。也就是说，所有者投资设立公司，但是所有者并不直接参与经营，把投资的财产信托给董事会来替他经营；董事会对法人事项做出决策，但是他不直接管理，而是聘请职业经理替他实现公司的目标。这样就出现了一系列的委托代理关系：所有者把财产信托给董事会，董事会做出决策，又委托经理去经营管理。经理执行的结果能否体现所有者意志，保障所有者的权益？这就必须有一套科学的体制构架作保障，这套制度安排就是公司法人治理结构。

公司法人治理结构是一个有国家法律保障的、制度严谨的分权制衡体制。它所形成的一套有效的委托代理关系，可以最大限度地调动经营管理者才能，可以保障投资者最终的控制权，可以维系公司各个利害关系者之间的平衡，使所有权和经营权的分离成为可能。可以认为，有效的公司治理为投资者有效激励和监督经营管理者提供了体制框架，为经营管理者施展才能提供了舞台。

随着市场化程度的提高，投资主体多元化的趋势还会迅速发展。政府投资者往往希望直接干预或通过审批，体现政府意

志；而机构和个人投资者则希望通过一套有法律保障的信托代理关系，聘请经营管理专家来管理公司，在所有权和经营权分离的情况下来实现自己合法权益最大化。资本市场上的投资者，不得不承受由于经营失误而造成的损失，但他们绝不接受由于法人治理结构扭曲或暗箱操作而带来的风险。只有良好的公司治理，才能实现公司的良性发展。

四、现代公司的分权制衡机制

公司与传统国有企业的运行机制完全不同。传统国有企业所有者在企业之外决策，企业设立统一的“领导班子”，强调“一元化领导”，决策机制是“厂长（经理）负责制”；在公司制度下，所有者进入企业，实行分权、分责、制衡体制。决策机制在股东大会是一股一票，少数服从多数；在董事会是集体决策个人负责。

一般来说，公司权利可以分成所有权、经营权、管理权和监督权。《公司法》对四项权能和按层级的制衡关系各有明确界定，并分别由股东会、董事会、经理和监事会行使。

公司所有者组成最高权利机构股东大会，行使所有权，保持对公司的最终控制地位并全权决定董事选聘、激励和去留。

董事会对全体股东负责，每位董事对自己的行为独立承担责任。董事会拥有公司的经营决策权，包括选聘、监督经理和决定经理的薪酬。

经理作为公司的经营管理者，在董事会的战略决策和授权范围内独立主持公司的日常经营管理工作。经理依《公司法》享有经营管理权。

监事会代表股东对公司进行监督，《公司法》赋予监事会监督权。

在公司治理中既要防止所有权侵犯经营权、管理权，也要

防止经营权、管理权架空所有权，排斥监督权。股东对董事会不满意时，甚至可以更换董事会，但不应该、也没有必要替董事会做决策。同样，董事会对经理不满意，甚至可以更换更适合的人，但没有必要替经理指挥生产管理。只有公司的所有者、经营者、管理者、监督者恪尽职守，又不越位，才能形成良好的运行机制，使企业富有活力。其中经营管理者以公司价值最大化为目标，独立自主的决策和运作是资本运作效率的保障；所有者负责而恰当地行使最终控制权是良好公司治理的基础。

为建立有效的公司治理，就要科学地配置公司的控制权，确保分权—分责—制衡的有效性。要保证股东大会的最终控制权；董事会成员与经理人员不能过分重合，以确保董事会以公司和股东利益为取向主持公司的经营和决策；大型公司还应有外部董事或独立董事，以确保公司、小股东和利益相关者的权益；董事长与经理不能一人兼，以确保董事会对经理人员的有效监督；国有独资公司依法设立外派监事会；如此等等。这种规范的公司治理机制使公司体制中没有不受约束的人，从而保证所有者对公司的最终控制。

因此，在公司制度下笼统地提“公司领导班子”、“董事会领导下的经理负责制”、“公司一把手”、“董事长领导总经理”等是不确切的，很容易把新旧两种制度混淆。

五、始终存在人为扭曲公司治理的力量

在中国，从改革方向上很多人都承认必须实行所有权与经营权分离，但有些人却不太相信公司治理的作用，缺乏推进建立有效公司治理的热情。这里有认识和理解方面的原因，也受到体制性局限和利益驱动，有的人更相信所有者在企业外的强力干预，有的则企图从扭曲的公司治理中获得短期非分的好处。这就造成一些国有企业改制为公司、甚至已经股票上市，但公