

內地集團企業發展及管治問題

高貴。標誌性企業有中國石化集團、中國石油天然氣集團，以及新近更名的中國中信集團（原中國國際信託投資公司、CITIC）、中國中化集團（原中國化工進出口總公司、SINOCHEM）等。

企業管治



何順文 李元莎

內地經濟發展自七十年代末至今已將近四分之一世紀，期間伴隨內地社會整體的發展變遷，經歷了各種起伏曲折，但無論是高潮還是低谷，推進經濟市場化的基本方向貫穿始終，並且隨時間的推移而突現主導作用。

內地經濟改革與俄羅斯及東歐等前社會主義國家不同，在具體推進方式上採用了漸進式的策略，由此形成了複雜多樣的所有制形式和企業組織形式：多元的所有制形式包括國有、集體、民營、個體及外資等；多層次的企業組織形式則包括全民所有制企業、有限責任公司、股份有限公司、合夥及個人獨資等。內地經濟發展的這種宏觀脈絡和微觀結構，形成了內地企業公司管治的底色，構成了探討內地企業公司管治必須考慮的基本制度元素。

內地企業集團化動因與隱憂

根植在內地多元的所有制形式及各自內在的經濟動因，內地的企業集團化的發展出現了明顯的「雙軌」模式：一方面是以市場為本位的外資和民營企業遵循理性人假設，為追求規模經濟、拓展市場份額、擴大企業影響，而謀求企業的集中，打造具有統一管理平台及運作機制的企業集團；另一方面是國有企業依慣一貫的政府干預路徑，在政府促進改革的措施強烈作用下「膨脹做大」，新近成立的國資委也助長了這一趨勢，為減少管理幅度號召下屬企業合併重組，而不考慮實際經營中的融合協同問題，誘發新一輪國有企業集團化運動。

外資企業集團一般是跨國企業在內地投資企業的組合，由在內地設立的地區總部（現多命名為某某企業（中國）投資有限公司）行使統一管理職能，但由於所謂地區總部，一般僅限於管理製造基地和銷售終端，至於戰略規劃、投資決策、財務監控等企業集團的核心功能，則由其全球總部掌控，所以嚴格來說，地區總部及其管理的下屬企業不構成完整意義上的企業集團。由於跨國公司管治水平一般較高，在內地直接投資的企業經營內容相對專業化，經營也較為成熟，因此公司管治狀況較好。整個跨國公司集團存在的主要問題是通過國際關聯交易轉移定價、逃避稅負的問題，這是個國際性難題，目前還沒有

很好的解決辦法。

「企業集團化」是內地民營經濟發展壯大的必然現象，作為民營經濟中最具實力和規模的一個群體，民營企業集團已經成為經濟創新中最活躍和最直接的因素，在各個產業尤其是高新技術、商業流通、增值服務等競爭激烈的產業中都不乏居於領先地位的佼佼者；但由於內地一直以來對民營經濟的歧視、限制政策及其自身的局限性，這類企業集團在夾縫求生存的同時常常公司管治畸形，遭人詬病的處頗多。

民營企業集團為標榜實力和增強神秘感，多喜以「某某系」自居、自詡，如二年前在滬港兩地影響甚巨的「上海首富」周正毅的「農凱系」事件和今年上半年席捲內地、至今尚未完結的唐氏兄弟的「德隆系」破產風波。這兩個企業集團作為民營企業集團化企業弊病的「集大成者」，在高度曝光之下，向世人充分昭示了管治問題之嚴重：通過複雜的股權投資關係和人事控制體系構築一個企業迷宮，通過關聯交易肆意盤剝小股東、侵害債權人，利用各種非法融資、偷逃稅款、瘋狂聚斂財富，一旦東窗事發，則一敗塗地、身敗名裂，逃亡海外以至於淪為階下囚。囿於內地法治環境的不成熟和職業經理人職業道德的缺失，合法合規經營的民營企業集團也存在諸多問題，即使是當經驗的創業大股東，往往也難以實際駕御整個龐大的企業王國。

國有企業集團是企業集團中資產最雄厚、資源最豐富的，其中不乏組織嚴密、管理高效的產業巨頭，但不少是名過於實、「集而不團」。它們多冠以「中國某某集團」之名，以彰顯勢力之龐大、血統之



周正毅事件正好反映民企集團的弊病 (路透社圖片)

國有企業集團的發展是在政府行政干預下，多採用「紅娘」的方式組建起來的，先天不足，缺陷很多。由於國有企業歷史漫長，集團成立多採用行政劃撥方式，用有形之手捏合而成，而不是按市場化規則組建，造成大量的產權不清問題，有的國有企業集團甚至不知道自己到底有多少下屬企業，更談不上管理、整合。在公司管治上，沒有依據母子公司構成關係建立規範化、法制化的管治結構，對子公司管理要麼過度集權，子公司完全是附屬機構，根本沒有經營決策權；要麼過度分權，子公司放任自流，根本沒有激勵和約束機制。

企業集團有效管治任重道遠

企業集團在內地更多的是一個經濟名詞而不是一個法律概念，內地現行《公司法》是以單個公司為本位進行調整和規範，所以並未對企業集團進行系統性的規定，也無「企業集團」的概念。只是在一九九八年由國家工商總局頒布了《企業集團登記管理暫行條例》，其中對「企業集團」給出了官方定義：即企業集團是「以資本為連接紐帶形成的具有一定規模的由母子公司、投資公司及其他成員組成的，並以共同章程為經營基礎的企業法人聯合體。但該條例只具行政規章的效力，難以約束企業集團的實際運作，且其規定也甚為原則籠統，對眾多關鍵問題則付諸闕如。

法律規範缺乏和法律定位不清，使企業集團的公司管治失去法律依據，因為公司管治的首層次是合法經營，之後才是優質管治經營的問題，所以遵循法律的基本精神和原則，對企業集團涉及的集團組織結構、子公司獨立經營、少數股東和債權人保護等基本問題制定法規，就成為建立企業集團管治的基礎性工作。可茲借鑑的具體法律法規有普通法系的「刺破公司面紗」、直索責任以及大陸法系的歸附制度等，這些制度都是為有效管治企業集團中母公司濫用有限責任而損害公眾利益。

內地三類企業集團各自特定問題的解決尚有賴於此共同的行為規範基礎上，循各自內在規定因素自行探尋解決之道。對於內生在社會經濟整體環境的各種弊端，除在能力範圍內加以克服外，則只能假以時日等待整體制度的變遷。

何順文 浸會大學工商管理學院院長兼教授
李元莎 浸會大學工商管理學院博士研究生