

根治誠信缺失 提升管治文化

企業管治



內地從去年末到今年年初，公司事件不斷，醜聞頻發；除已經多次討論的證券公司問題集中爆發、中國銀行發生的十數億巨額資金被欺詐問題為代表的金融機構管治缺乏，以及以中航油巨虧事件為代表的國企管治不足外；春節前後諸多上市公司長期違規經營問題紛紛暴露，十多位公司高層集體上演「落馬秀」——或潛逃境外、或銀鑰入獄，更是充分暴露了內地經濟發展和公司管治上存在的根本缺陷，至少在上市公司和高層管理中，基本誠信廣泛缺失，稱之為「誠信危機」似乎也不為過。

引進有形規則 忽視無形制度

對這些管治誠信缺陷問題的發掘和解決，除去繼續反思既有的法律制度及管治規則外，恐怕也須要在一個更深的層次上思考內地社會文化和社會意識的不足，因為誠信危機的本質是責任意識和誠信意識的缺失，在很大程度上是一個公司文化和職業道德問題。從文化角度來看這一問題，可以使對於誠信缺失的思考更為全面、更為深刻。如果從一個更宏大的角度來看的話，那麼就是內地在經濟持續高速發展二十餘年後，經濟發展和整個社會發展進入縱深階段，開始觸及內地社會制度的最核心和最堅硬的部分。單純發展經濟的社會發展思路已經不能適應內地社會發展的整體需要，現實中一系列矛盾的積累、爆發和解決，已經不是原有制度框架和道德文化可以支持。從這個角度看，對內地公司管治發展和管治文化的思考，是整個社會發展思路和文化基礎反思的一部分。

由於歷史原因，內地社會長期處於一種文化斷層之中——舊有的傳統文化反復被主流階層否定，失去正統資源的支持而影響力消退；被政府推崇的精神意識雖然在國家層面影響巨大，但限於其內在的非世俗化品格，也難進入草根階層的日常生活。現實的狀況就是在內地經濟高速發展、社會轉型劇烈的情況下，沒有一個能夠發揮道德教化作用，從而穩定社會的強勢主流文化，這在很大程度上影響了內地正式的法律制度和社會制度作用的發揮，就公司管治而言，就是缺乏道德約束的條件下，出現了公司和高層的誠信危機。

近二十多年來，內地奉行對外開放的政策，積極引進外來事物，極大的促進了內地經濟、社會和文化的發展，但在實際引進過程中也存在不小的偏差。如市場制度和公司管治領域，就專注於對法律制度、市場規則等「有形」制度的學習和引進，而對於支撐這些有形制度的文化、道德等「無形」制度則缺乏興趣。這種引進不均衡形成的文化資源支撐力不足，實際上極大限制了內地公司管治的良性發展；當然，這種不均衡制度移植有文化移植自身難度較大的原因，但是不注重對文化基礎的把握，急功近利，妄圖達到立竿見影的效果，以至有意識的排斥也是重要原因。

專制傳統根固 平等問責不彰

內地公司良性管治文化的形成可能還需要很長的一個歷史時期，因為不容否認，內地社會文化仍然被威權政治文化所主導，幾千年的專制傳統根深蒂固，與現代公司管治所賴以存在的平等、法治、問責和個人本位相去甚遠。政治文化是人們思考所有社會問題的主要知識來源，人們習慣以一種泛政治化的角度來分析和認識公司管治問題。正如西方的政治文化和公司文化相映成趣，內地的公司文化在很大程度上也是政治文化在公司層面上的反射，由此產生的制度與文化的錯位和衝突構成內地公司管治發展的一大障礙。總之，內地現有社會文化因缺少有效繼承、合理引進和自我積

累而單薄，在長期社會遏抑下發展出的文化品格比較畸形。從一個更為寬廣的角度來看，內地經濟自由和社會自由雖有長足進步，但整體而言仍然缺少批判性社會輿論空間和具有獨立人格的知識階層。這種社會文化資源的集權控制導致公司管治文化發育不良，從而極大的制約了公司管治的整體發展，對內地企業發展有直接和明顯的負面影響。

良性社會文化對於經濟發展和社會整體進步有積極的正面作用，而缺乏有效文化支撐的社會發展肯定是無法持續的。在內地目前的社會條件下，對於經濟自由的寬容度要遠高於對其他自由的認同，對經濟自由的追求更少障礙、更易於實現。由此，發展良性公司管治文明可以成為內地經濟自由和經濟民主的一個有效的促進力量；況且，只有在競爭中優勝的公司管治文化，才能成為其他社會文化的學習和仿效的榜樣，即使是單純的經濟利益推動，經濟自由將最終影響其他社會層面的自由度，至少可以潛移默化的影響人們的觀念和意識。

淡化個人色彩 邁向集體控制

從規範的公司管治文化來看，公司文化從本質上是高管文化，尤其是董事會在其中發揮核心作用；可是，在內地的公司文化中，創始人或強勢領袖的影響巨大，在企業管治文化發揮着無可代替的作用。如內地領先企業中聯想集團的柳傳志、海爾集團的張瑞敏、華為集團的任正非等等，作為企業的靈魂人物，極大的稀釋了公司管治文化中的制衡因素。所以與公司管治機制的進一步發展相匹配，內地公司內部的文化養成和發展也需要一個較大的轉型，需要以一種更為成熟的集體控制為本的公司管治文化，逐步替換現在個人色彩濃烈的公司文化。

當然，整個公司文化品格的演進和整體公司管治的演進一樣，只能在一個較長的歷史時期內完成，現在須要強調的只是現有結構的不足和努力方向。良性公司管治制度的建立是個社會全面轉型的結果，須要對有形制度的有意識的建立，更需要社會文化、道德意識的積累。高層管理的道德意識和誠信問題是制度問題，也是文化問題，沒有文化和道德基礎的公司管治制度移植，註定只能是「樣子工程」，對經濟和社會發展產生的促進作用將是極其有限的。



內地企業的創始人或強勢領袖的影響巨大，令管治文化未必能夠發揮。

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