

# 內地公司管治二元性

## 企業管治

李元莎、何順文

內地最近關於經濟發展的一大熱點是發展混合所有制經濟，其實有關措施內容廣泛，在中央和地方不同層面也有不同側重。不過概而言之，混合經濟即國有企業吸收私有資本進入，形成公私混合經營的體制。

這一企業經營模式對於內地營商方面，無疑將產生無可估量的影響，其中對於內地的公司管治的作用將更為直接和明顯，這也將成為一個觀察混合經濟演進的有效角度。

### 公司管治 國企特色

內地現有的公司管治體系是以國有企業為管治對象的產物，其發展脈絡基本與國有企業改革疊加。在最為基礎的法律規範層面，內地公司法雖然多次修改，但是對於國有企業的特殊規則，如國有獨資公司制度、獨立的監事會制度，以及對於管理層的直接授權性規定，一直是內地公司法的核心內容之一和最大特色。而對於國有企業進行特別管治的慣性思維，還間接反映在公司法的其他制度層面。

以公司法為基礎，內地公司管治規則在實踐中形成三大體系，一是以國資委為主導一套公司管治規則，的主要針對非上市國有企業，也包括上市公司的國有控股股東。其核心規則包括國資委代表政府作為股東，不經形式上的股東會，直接行使各種股東權利；以外部董事為核心的董事會制度；以及董事長與總經理開分設的制衡結構等。

二是以證監會為主導的針對上市公司的一套管治體系。這一體系在法理上公平適用於國有控股上市公司和非國有上市公司，但是由於其歷史淵源來自對於最初的國企改制上市，所以與國資委的管治體系異曲同工，強調股東直接監控、重視獨立董事制度、提倡董事長與總經理分工負責等。

三是證監會、銀監會、保監會三大金融監管部門制訂的行業性管治規則，針對各自的監管物件：證券公司、商業銀行、保險公司。這些規則雖更多的從行業性監管和經營風險防範為出發點，並借鑒了各自行業的國際管治規則，但是在內地三大



■內地的私有企業基本處於「野蠻」生長狀態。很多私企連基本的公司法規則都不遵守，比如將企業資產與股東個人資產混雜，從來不召開董事會。  
(新華社圖片)

行業的企業也以國有企業為主，而且這些監管機構深受國資監管規則的直接影響。

### 私有企業 粗放生長

在各種正式的公司管治規則圍繞國有企業展開的同時，體制外的私有企業則基本處於「野蠻」生長狀態。不要說具體的管治規則，很多私有企業實際運營中連基本的公司法規則都不遵守，比如很多中小企業將企業資產與股東個人資產混雜，從來不召開規範的董事會，股東會也基本只是形式上舉行，多為滿足公司註冊、增資、遷址等法定要求。

這一放任自由、幾無規則的公司管治實踐，一方面的確避免了內地正式管治規則的僵化和低效，另一方面私有企業也喪失了養成良好公司行為規範的機會。

在內地法治欠缺的宏觀背景下，私有企業由此產生的公司糾紛和股東糾紛，嚴重制約了私有企業的正常發展，也損害了私有企業的整體形象。

即使在已經上市的私有企業中，由於根深蒂固的企業基因，形式上的眾多管治規則仍然欠缺適宜的土壤。真正的企業家

和企業家精神，在野蠻中生長，也被野蠻所消散。

而今進行混合所有制經濟實踐，僅從公司管治角度而言，即存在這一二元管治格局的內在衝突。一方是疊床架屋，以防止國有資產流失為依歸的國有監管；另一方則是幾無規則，私人意志四溢的自我管治。走到一個屋簷之下混合經營，衝突恐怕難以避免。而內地公司管治的希望所在，就是在這一衝突博弈中，二元模式融合發酵，與企業主體的市場化相得益彰，最終形成一套價值中性的管治規則。

推而廣之，在公司管治之外，對於上市公司監管，對於金融企業監管，都有一個價值中性的演進過程。或者說只有在金融市場、資本市場和勞動力市場逐步市場化，走向價值中性，才能為混合經濟創造適宜的外部環境。

市場化的外部要素環境，進而與價值中性的管治規則相互動，才能演化出良性的企業經營實踐，造就優秀的企業和企業家，真正實現經濟發展。

李元莎 Yuansha\_li@umf.edu  
何順文 simonho@gmail.com