

## 良好的公司治理结构如何建立

在中国，公司治理是一个比较新鲜的概念，但截至目前，还没有经济学家能够提供一个准确的定义，但大致可以将各种理解分为狭义理解和广义理解两种。前者仅指公司内部关系的管理，后者则涵盖了公司和社会的关系。尽管公司治理目前尚无一个准确的表述，但是有一点是非常清楚的，那就是探讨公司治理对中国企业最终建立公平、公正、透明、高效的现代企业制度有着非常重要的意义。

### 公司治理存在的问题

改革开放 20 多年来，中国企业的改革取得了巨大的进展，但是从公司治理的角度去衡量，仍面临着诸多的问题和挑战：

首先，上市公司股权结构不合理。这主要体现在上市公司的国有股一股独大现象严重，代表国有股的董事在董事会中占有绝对优势。

其次，董事会和执行层之间的关系没有理顺。董事长或 CEO 往往是由政府主管部门任命的；而且，董事会与执行层高度重合，执行董事往往在董事会占有压倒优势。

第三，公司的执行机构往往缺乏股东价值观念，CEO 缺乏足够的权力，企业往往因此无法形成强有力的生产指挥体系。

第四，所谓的“多数法人制”普遍存在。就是说，很多集团公司仍然保有或公开、或隐蔽的多数法人制。

第五，国有股的授权投资人制度往往妨害公司治理。一些投资机构被授权作为上市公司的控股公司，有时会漠视上市公司的独立法人地位，用管理成员企业的方法管理上市公司，这就造成了命令代替管理、行政罔顾市场的弊端。

最后，监事会缺乏有效的监督功能。董事长的权力和地位过于突出，外部独立董事缺乏保护中小股东的能力。总之，企业缺乏必要的机制来保证全体董事严格履行义务、维护股东和其他利害相关者的利益。

### 公司治理的重要性

公司治理对一个公司乃至对一个国家都是非常重要的。

安然这种全球知名、规模庞大的公司，一夜之间就土崩瓦解，中国公司应该从中吸取教训。

不少人存在着这样的认识误区：他们想当然地认为，只有大公司、国有大型企业才需要去考虑公司治理结构的问题。这种认识是错误甚至危险的。对中小企业、新进企业和成长型企业来讲，这个问题同样重要。创业公司尤其要注意整个公司的治理结构，应该从一开始，就要把公司治理结构问题解决好。

具体来看，首先，公司治理结构是公司的核心问题。

公司治理结构相当于一座楼宇的地基，考虑地基问题的最有效的时期是在楼宇建设之初。

第二，中国人对金钱的传统习惯也往往成为创业的隐患。在中国，人们通常看重的是面子、人情，很多时候没有“亲兄弟明算账”的习惯。创业的时候，不愿意谈钱，“枪口一致对外”，把事情做起来再说，“其他事情”好谈——但是，成功之后，恰恰是这些“其他事情”构成反目、内乱的导火索。公司治理结构在创业初期没有得到重视所造成的恶果此时呈现出来。

第三，中国现代社会市场经济的历史比较短，初次创业者比较多，无论早期的创业者、企业员工甚至合作伙伴等，他们往往都缺乏足够的、成熟的管理经验。大家都在摸着石头过河，在公司治理结构方面容易埋下很多隐患。

第四，必须强调，目前中国尚未形成一整套详尽完善的公司治理法规体系。这就导致在遇到矛盾时，所有人都莫衷一是，公说公有理，婆说婆有理。有限的精力被掷在无限的内耗中。对于创业者而言，人生最痛苦的事，莫过于此。

首先，企业创始人的认同感非常重要。从文化上讲，公司治理结构决不该被看作是一种约束。很多人认为公司治理结构是针对大股东、创业者的一种约束，这是不正确的。

公司治理结构是会对整个企业的发展带来好处的先进机制。无论对上市公司还是对创业公司，这一点都是不容忽视的——创业公司的生存和发展的关键因素是融资。如果没有一个好的公司治理结构，就不容易形成好的机制，也就不大可能充分顾及并保障到小股东的权益。这种情况很容易致使一般的投资人退避三舍。

第二，公司治理结构和确定公司战略的关系问题需协调权衡，即 CEO 不要有 CEO 情结。管理层决不能凌驾于公司

的治理结构之上，来尝试获取没有限制的权力。换言之，任何人都不能超越公司的治理结构来强行推行自己认为正确的公司战略。

管理层尽管可能很多时候要比小股东了解得多、展望得远，尽管决策本身可能毫无问题，但管理人员面对股东的反对意见时，没有别的办法，只能想办法说服持反对意见的股东、说服董事会，必须依靠良好的公司治理结构，以公平表决的方式来获取大多数人的支持，而决不能独断专行、强行推进。

从公司经营管理的角度来讲，不要贪图走捷径。在重大问题上怕麻烦，走不可靠的所谓“捷径”，便会违反公司治理结构的准则，这不仅有可能造成重大战略失误，甚至最终失去股东们的信任，毫无必要地把原本是经营战略分歧的问题变成法律问题。这将使企业的经营管理更加麻烦。

第三，公司治理结构的良性运转既需要摒弃“股东情结”，也亟待完善相关法律法规。以良好的公司治理结构来衡量，作为公司的最高管理层成员，特别是既是大股东，同时又是 CEO 的时候，如果不能摆正自己的位置，天天想着自己是大股东，为自己谋利益，这种人坐在 CEO 的位置上，不仅企业不会成功，而且自己也早晚会毁于一旦。

此外，我国需要加快公司治理结构方面的法律法规建设，特别是要建设一支具备专业素质的执法机构和执法队伍。中国企业当前的资金、技术、人才、政策等方面的环境正在逐步改善。然而，许多创业初期和成长期的小公司，不是毁于失败的时候，而是毁于成功的时候——前车之覆，后车之鉴，无数教训难道不值得每一位企业家深思吗？

中国存在一种独特现象：上市公司在经营、财务乃至技术上完全受控于控股股东。这种公司治理结构存在严重弊病，有可能损害到普通股民的利益。简单地说，这种不完善的公司治理结构不仅使一些关联交易缺乏透明度，而且还在一定程度上剥夺了普通股民选择的自主权。

关联交易缺乏透明度，这在大公司中是一件非常忌讳的事情。关联交易本身一定要公正，对哪一方的股东都不能有伤害。然而，在这个过程中，集团公司的存在，通常会使利润发生转移。这实际上是对某一类股东最大的伤害。

很多人可能会感到困惑：认为作为一个在纳斯达克上市的企业，亚信必须与国际接轨，其治理结构要符合国际惯例，但同时亚信在中国不可避免地要“入乡随俗”，双重标准问

题如何回避？

我认为，公司治理结构与所在的国家和地区是很有关系的，但事实上，中国和国际社会在很多方面的标准已经趋于一致，并不会产生特别强烈的冲突。

美国纳斯达克对于上市公司的标准要求很高的，亚信是按照纳斯达克的标准经营的公司，这在很大程度上促进了亚信的健康成长，并保持了业务上的竞争优势。亚信无论企业文化还是经营理念，都比较严格遵循这样的标准。我们并没有发现在这些方面有很大的冲突。

当然，一个国家的公司治理结构问题，也是其社会文化的反映。要想根本解决公司治理结构深层次的问题，需要长期的相关文化建设。因此，无论是社会公众的观念还是信用制度，都必须作重大变革，完善的公司治理结构才有可能普遍出现。