# 华生:独立董事制度还有诸多可改进空间

本报记者 倪兆中 实习生 王子捷 北京报道

独立董事制度是上市公司的 一项重要制度,其角色和作用越来 越受到外界关注。今年上半年,国 务院办公厅印发《关于上市公司独 立董事制度改革的意见》,对独董 制度的发展方向予以明确。独董 制度在中国发展如何? 如何发挥 独立董事的作用? 康美案对独董 制度产生了哪些影响?"宝万之争" 中独董起了什么作用?

中国经济体制改革研究会副 会长、东南大学国家发展与政策研 究院院长华生教授在接受《中国经 营报》记者专访时解读了这些问 题。华生对独立董事制度做过很 多深入的研究,今年刚刚出版了 《独立董事与公司治理》的专著。 他还曾担任过万科的独立董事,在 "宝万之争"中发挥了重要作用,被

华生认为,独董制度本来是舶 来品,产生于公司股权分散、缺少控 股人的英美等国。中国引进这项制 度时,应当注意到国情的差异性。 要让独董在中国发挥作用,需要发 展适合中国国情的独立董事制度。 虽然自己作为独董在"宝万之争"中 发挥过很大的作用,但当时情况具 备特殊性,无法在其他公司复制。

国证监会都曾下发相关文件,支持独 立董事制度的发展。在华生看来,这 些政策总体上在朝着增强独董独立 性、权力与责任,方便独董履职的方 向前进,具有重要意义。但现有制度 办法尚不足以支持独立董事真正有 效发挥作用,原因是在一些关键环节 上还没有完全改革到位。他认为,要 让独立董事制度更好地发展,必须解 决独立董事的来源、激励、组织和外

## 谈政策:独董制度要解决好四个问题

独董不能参加股权激励的规定,应该与时俱进。

《中国经营报》:你在《独立董事 与公司治理》的书中提到,中国的独 立董事并未发挥足够的监督作用,你 认为独董制度在中国水土不服最重 要的原因是什么?

制度是舶来的,不是我们自己的东 西。我们把它移植过来的时候,应 当说对国情的差异性关注得还不 够。独立董事制度主要是在美国、 英国这样的国家,像德国和其他欧 洲大陆国家以及日本,基本上都没 有独立董事制度。美英这些国家 有一个很大的特点,它们的资本市 场发展了几百年,所以股权大部分 是分散化的。它们的机构投资人 又非常强大,上市公司绝大部分没 有控股股东。这种情况下,上市公 司就没有主人了,谁来监督经营管 理者?在这个背景下才发育出独 立董事制度来。它们的独立董事 占董事会的大多数,实际上就是独 立董事控制的董事会来决定公司 所有重大的事情。

我们国内上市公司可以说99% 以上都是有控股股东的,所以把这 个制度引进来的时候,我认为最大 的问题,就是在有这么大差异的情 况下,我们有没有必要把它引进推 广;如果要推广实行的话,要做哪 些改变? 这次中央批准的、国务院 办公厅发布的相关意见,提出的就 是要通过改革来发展更适合中国 国情的独立董事制度。

《中国经营报》:今年4月国务 院办公厅发布了《关于上市公司独立 董事制度改革的意见》,这一意见对 独董制度的改革有哪些积极意义?

华生:这个意义很大,独立董 事实际上是上市公司治理中的一 个重要问题,过去人们一般没把它 当作多大事情。国务院现在能够 为它专门发一个文件,说明从国家 层面、从中央层面对这个问题的重 视大幅提升了。另外,我认为文件 规定的方向很正确,基本上都是从 怎样加强独立董事独立性、权力和 责任,以及怎么给独董提供履职条 件以更好地发挥作用方面,提出了 很多新的意见。

《中国经营报》:关于独董制度, 中国证监会前不久也发布了《上市公 司独立董事管理办法》。

华生:中国证监会的办法,基 本上是在贯彻国务院的意见,但里 面还有一些值得进一步讨论和改 进完善的内容。按照这个办法,我 们是不是就能使独立董事真正发 挥作用? 我个人的看法恐怕还不 够。为什么呢?这就是跟独立董 事制度的规定在几个关键环节上 还没有完全到位有关系。

第一个是独立董事的独立性问 题。独立董事既然叫"独立"董事, 发挥作用的前提就是他一定得"独 立",国务院的意见也强调了这一 点。证监会的办法也做了很多极其 详尽的规定。但关键一条没有改, 就是由控股股东提名和选举决定的 独立董事来监督他们,这在逻辑上 就不可能也讲不通。这样形式上的 规定要求再多再细,在实践中还是

称为"中国第一独董"。

在国家层面,国务院办公厅和中 部联系四个方面的问题。

会落空。所以我觉得这是最大的遗

憾。我看到证监会的有关人士在对

这个办法做说明时,说他们也注意

到了这个问题,看到很多人呼吁这

个提名和选举办法一定要改,但最

华生:这主要是因为独立董事 终还是没有采纳。原因是股东提案 权、表决权是《公司法》明确规定的 法定权利,限制大股东参与提名、表 决缺乏上位法依据。我个人不赞成 这个说法。因为《公司法》中同样也 有好几条关于在有利益关联时,控 股股东、实际控制人或相关董事要 回避投票的规定。而且《公司法》还 专列一条明确规定:上市公司设独 立董事,具体办法由国务院规定。 现在《公司法》正沿着对上市公司控 股股东、实际控制人进行更严格要 求的方向做进一步的修改,国务院 也有了文件,因此再说没有依据就 让人难以理解了。 第二个是激励的问题。我们

规定独立董事不能参加股权激励, 我觉得这个理解也是有偏差的。 这是把独立董事的"独立"理解成 独立董事与上市公司独立。实际 上独立董事关键是与控股股东独 立,与实际控制人独立,与公司内 部的董事、高管独立。如果与上市 公司都独立的话,那他和上市公司 还有什么关系? 他还有什么积极 性来关心上市公司呢? 人总是关 心和自己有利益关联的事情。上 市公司设独立董事的国家,独立董 事普遍都有期权,而且量还不小, 这就是激励。所以我认为独立董 事不能参加股权激励的规定,应该 与时俱进,这一条应改变了。

第三个是组织和领导。这次国 务院的意见,还有证监会的办法,都 强调独立董事要真正发挥作用,要 有组织会议等独立行动的权利和相 应的资源支持。但俗话说人无头不 走,鸟无头不飞。独立董事没有常 设和固定的负责人或牵头人,就难 免是一盘散沙。所以我觉得独立董 事的组织和领导倒要学习国际上的 通常做法,设首席独立董事。他的 期权可能比别的独立董事多,担负 的责任也比别人大。

第四个是独立董事在上市公司 外部的组织、联系和支撑。从国务 院的意见到证监会的办法,都强调 了要内外共同起作用。但是现在的 执行办法里,没有说独立董事在公 司外面有什么组织,如何衔接联 系。这样只占董事会少数的独立董 事面对在上市公司内部自己说了算 的控股股东、实控人及其任命的高 管,很难尽责履职,所以这就需要有 外部组织的支撑。比如专门成立独 立董事的协会,或者是中国证券协 会下面设独立董事分会。各地监管 部门也要与同样负有监督责任的公 司内部独立董事的力量汇合起来, 把工作做在出现重大违规问题的前 面。比如经常召集本区域上市公司 的独立董事们互相交流,总结经验, 探讨工作中的痛点难点疑点,邀请 独立董事参与辖区内上市公司的巡 视等,给独立董事以重视、温暖和支 持。这样内外结合,独立董事制度 在中国才能真正落到实处。

谈案例:从康美案到宝万之争 康美案对中国独立董事制度改革起了关键的推动作用。

《中国经营报》:康美案是让独 立董事制度受到关注的一个重大 事件。那现在回头来看的话,这起 案件对独立董事制度又产生了什 么实质性的影响?

华生: 我觉得康美案可以说 是在某种意义上对独立董事制度 产生了决定性的影响,没有康美 案就不会推动今天这么大的改 革。我以前就批评过很多,认为 独立董事制度在中国不起什么作 用,还要花费这么多,但长期既存 的制度你很难去撼动它。康美案 出来以后,引发了上上下下对独 立董事的关注。它本身是个坏事 情,但是它的判决处罚公开后,对 中国独立董事制度改革起了关键 的推动作用。

《中国经营报》:在这起事件 中,大家关注最多的就是这些独立 董事,他们其实平常没有多大决策 权,但是现在对他们罚款了那么多, 这是否合适呢?

华生:我认为法院的判决是 很正确的,因为我们《公司法》规 定,董事会的全部董事都要对公 司的重大违法承担法律责任。而 康美案的判决已经考虑到独立董 事兼职的情况,对独立董事的处 罚相对其他人还是很轻的。所以 说独立董事要么你不当,当了就 要承担一定责任。过去是没什么 权力,但也没什么责任,长期只拿 钱,又有一个试验田,可以做做调 查,收集资料。独立董事大多数 是学者或教授,大家还是很愿意 兼职的。

但是康美案暴露出来独立董 事不是那么好当的,万一出了问题 要负一定责任,而且这一条肯定不 能改变。因为让出了问题不用负 责的独立董事去尽职尽力,几乎是 不可能的,经济学上叫激励不相 容。所以国外出现"安然事件"的 时候,独立董事也赔了很多钱,实 际上所有违法违规的处罚跟当事 人的工资待遇都没有多大的关 系。如果你提前反对了,提前报告 了,那你就没有责任,但反过来,独 立董事只是花瓶,啥问题都发现不 了,还随便地签字向市场、向投资 者担保信息披露的真实性,那肯定 要负一定责任。当然,违法罚款只 是在特别严重的情况下,各种警 告、处分乃至取消独立董事资格, 都是让他们负责任的办法。

《中国经营报》:其他公司的独 董有什么好办法能够避免发生类 似的情况呢?

华生:最好的办法就是履职尽 责,要起作用。因为独立董事不用 管生产经营,主要任务就是要对违 规违法现象,特别是要对遏制上市 公司的控股股东、实际控制人和内 部董事、高管的重大违规违法起作 用。如果一点作用都不起,责任肯 定是有的,只是在轻重上会有区 别。所以最好的办法是尽力尽职, 尽职至少可以表现在对自己了解 的、知道的才能,签字,为上市公司 披露报告的真实性和完整性负责, 不知道不了解的至少可以弃权。

《中国经营报》:目前很多企业 都面临着"独董不懂"的情况,而真 正很懂业务行情的人又由于种种 原因不愿做独董,这种情况有什么

华生:这跟我们原来对独董 的期待有关系,过去基本上都是 请的学界的人。现在又规定必须 有一个具备财务背景的,但就是 没有要求一定具备公司管理经 验,这说明我们在关于独立董事 要由什么人来担当的问题上,认 识还是有偏差的。

其实国外不是像我们这样请 个学者包括财会专业的人来当独 董,一般都是请一些成功企业的高

管或前高管。在我们国家国资委 给国企派的外部董事,也都是现任 或前任同等规模公司的高级管理 人员。我觉得这样做是有道理 的。因为学者和教授理论上可行, 但他们通常缺乏管理和实践经 验。其中也有少数人在大学的院 系里担任一定职务,有一些管理经 验和知名度,但由于有了所谓行政 级别,也被禁止担任。这样有资格 担任独立董事的就大多变成缺乏 经验的人了。所以我建议,聘请的 独立董事要有一定的企业管理经 验。当然请那些有管理经验的人, 待遇低了人家不一定愿意来,所以 相应地在其他制度上也要改进。

《中国经营报》:在"宝万之争" 的过程中,你们几位独立董事发挥 了重要作用,影响了事件的进程,结 合自身经验,你觉得独董在这起事 件中有什么经验可以推广呢?

华生:"宝万之争"时,万科没 有控股股东,虽然当时华润是第 一大股东,但是持股比例比较低, 当时叫无实际控制人。我是证监 会深圳监管局时任局长张云东推 荐的,其他独董怎么产生的我不 知道。但这几个独董都很有资 历,有一定声望,做事比较负责。 有了声望,就得爱惜自己的羽毛, 不能把事情做砸、名声搞坏了。 我觉得这是一个基础,独立董事 的来源要好,才能够起作用。

当时独立董事在董事会里占 了大概三分之一,那么当大股东 跟经营管理层的董事势均力敌 时,独立董事投向谁就起关键作 用了,也只能在这种特殊情况下 起决定性作用。

实际上我个人一开始也没想 那么多,也根本不知道水有多深, 与万科的王石历来包括至今也没 有任何个人往来。但是当时我为 什么会比较坚定地,甚至还代表其



华生

中国经济体制改革研究会副会长、 东南大学国家发展与政策研究院 院长

他独立董事投票支持万科的经营 管理层,主要原因就是我觉得宝能 主要是搞金融资本的,它做的房地 产,应该说也只是三四流的,它的 房地产在国内从来都不太行,不知 名。让这样的企业收购当时多年 行业龙头的好企业,这跟资本市场 应起的作用是相反的。资本市场 功能是优胜劣汰,如果劣胜优汰被 收购,那对被收购的企业来说前景 堪忧,对整个资本市场的导向来说 是重大偏差。

很多人说宝能在"宝万之争" 中赚了几百亿元,它后面又没有受 到处罚,所以它更觉得自己可以摆 平任何事情。我个人觉得它后面 犯更大的错误,是跟"宝万之争"对 它没有什么触动有关。当时我就 说,当有人犯错误的时候,你开始 就严肃地批评、阻止他,虽然良药 苦口,实际上是在帮助他。现在回 过头来看,中国有不少企业家,也 可说是辛辛苦苦创下了很大的家 业,但是往往由于被成功冲昏头 脑,过度膨胀,目空一切,最后反而 造成了企业和个人的悲剧。其实 其他人也可以引以为戒。总之,综 合起来看,没有控股股东和实际控 制人的上市公司在中国凤毛麟角, 所以"宝万之争"中独立董事起的 作用在中国很难普遍化。

### 谈改革:要平衡财富激励与财富分配 如何解决财富激励和财富分配的问题,对中国是一个非常大的挑战。

《中国经营报》:你曾指出中国 资本市场面临的第三次改革是如 何平衡财富激励和财富分配,在这 场改革中有什么好措施?

华生:首先,财富激励是源 头,没有财富就没东西可分。计 划经济没有有效的激励机制,财 富就创造不了多少。所以任何时 候都不能忘记,财富创造是第一 位的。为什么要保护民营企业, 给它们一个好的发展环境? 就是 要解决财富创造的问题,有了创 造才有分配。

关于财富分配的问题,中国 的贫富差距不小,主要表现为两 个方面。一个是市场经济本来 就会有马太效应,资本越多的人 相对越有优势。如很多人在房 地产市场和证券市场上致富了, 其中更有些人贪得无厌、不知收 手、不撞南墙不回头。在证券市 场上,怎样激励企业家精神、鼓 励创造创新创业,同时又怎样能 使企业的成功为广大的社会投 资者所分享,是一个值得认真研 究的大课题。另一个是城乡差 距。农村和城市的差别,改革开 放以后有所缩小,但是因为户籍 制度的存在,总体上差距还是很 明显。而且由于涉及的人口比 例太大,因此对贫富差距的影响 也很大。所以在这两个领域都 面临着如何做好财富分配的问 题。困难之处在于,如何在做好 财富分配的同时不要伤害财富 创造。我认为在这方面,始终坚 持能让人稳定预期的法治化是 最重要的。

财富激励和财富分配的问题 处理好,是任何一个国家,特别是 发展中国家最重要的议题。这个 问题解决不好,很多国家比如像 南美的阿根廷,100年前就很先进 了,当时就已是准工业国,但现在 就落伍太多了,就是因为没有解 决好财富激励和财富分配的问 题,社会也不稳定。所以对中国 来说,这是一个非常大的挑战。

#### 股权分置改革对资本市场是件大事,它奠定了后来资本市场发展的基础。 谈经历:改革是集体智慧和力量的结晶

《中国经营报》:外界说你是影 响中国经济改革进程的三项重要 变革的提出者和推动者,分别是价 格双轨制、资产经营责任制、股权分 置,这三个事项中你自己成就感最 大的是哪项?

华生:这三个改革我确实在 当中都起了一定的作用,但绝对 不是我一个人,比如价格改革那 都是团队,团队之外还有不少人, 所以应该说我是其中之一。价格 双轨制的改革,完成了中国商品 市场的市场化,到了1992年,价格 双轨制基本上在大多数领域就结 束了,中国开始要搞社会主义市 场经济了。计划价格就逐渐成为 一个历史的遗迹,所以价格改革 对于中国市场经济的奠定是基础 性的。

关于资产经营责任制,当时 为什么提出来呢? 就是认为国家 跟国企的关系,应该是出资人和 企业的关系,企业才能成为真正 的市场主体。所以当时就提出 来,要把企业从各个行政性的行 业管理部门中解脱出来,建立国 有资产从上到下的出资人管理系 统,从中央开始搞国有资产管理 总局,很多年后终于成立了现在 的国资委。这是一个很大的进 步。当然,国资和国企的改革路 子还很长,特别是怎样从管企业 到管资本,还是一个很大的课题。

股权分置改革应该说是这三 个当中我参与最多的。从一开始 写文章,到后来参加内部讨论,开 始试点了又提各种建议,从头到 尾在那儿摇旗呐喊了整整八年, 光写的文字就出了两本书。股权 分置改革对全局来说,只是一个 方面和局部,不过股权分置改革 毕竟对资本市场是件大事,它奠 定了后来资本市场发展的基础。 当然应当看到,股市改革今天的 任务和挑战也是很艰巨的。我个

人觉得关键还是要解决好如何平 衡融资者与投资者的关系。经济 发展和科技创新确实都需要给企 业融资者提供支持,但如果总是 优先考虑融资者,这个市场难免 就会竭泽而渔。一个长期有回报 的市场才能够健康持续发展。这 就需要始终坚守为投资者服务这 个证券市场的基石。

总而言之,无论哪一项改革 的成功或进展,都是集体智慧的 结晶,都有很多人包括许多不为 公众所知的人在不同层级上做了 很多工作,做了很大贡献,绝不是 靠哪个人或少数人就能做到的。

#### 谈个人:受益于时代当懂得回报 我个人从来就喜欢新的有挑战性的事情,自己对理论研究历来更有兴趣更有心得。

《中国经营报》: 你去年为母 校东南大学120年校庆捐款1.2亿 元,外界也有人说你是"最富有的 经济学家",怎么看待这一称呼?

华生:这种传言不用当真。当 然相对于一般人来说,我确实非常 幸运。本来20世纪90年代初回国 是想做研究的,以前从来没想过下 海。当时回来以后没有工作,也没 有房子,只能被迫下海为生存而努 力,一直到新世纪开始还是以做企 业为主。但企业经营特别是行政 管理的重复性很高,我个人从来就 喜欢新的有挑战性的事情,自己对 理论研究历来更有兴趣更有心 得。所以后来很快就脱离出来,把 公司都交给别人了。

记得有一年在亚布力的中国 企业家论坛上,我做过一个演讲, 题目是"挣钱和花钱的意义"。我 说挣钱可以显示一个人的能力,花 钱则能体现一个人的价值。你赚 了钱固然有你的聪明才智、辛苦和 风险担当,但肯定跟时代的机遇是 分不开的,因为市场和政策环境都 具有不确定性,而风险决策的成败 永远是一个概率问题。有些人可 能跟你一样努力,一样有天分,但 机遇不好就没有成功。

我觉得相比我们的祖先和前 辈,生活在我们这个时代的人,尽管 也许每个人都有自己大大小小的不 幸和烦恼,总体来说还是很幸运 的。有些事情不必讲很多大道理,

当年我当大学校长的时候,就是把 "回报"作为校训。我说我们培养的 学生不管能力大小、命运如何,只要 能够懂得"回报"这两个字就是我们 教育的成功。回到你问的问题,其 实捐赠公益不分大小,在国际上是 很普遍的。何况我是初中都没毕 业在农村工厂十多年才进大学的, 大学对我的意义很不一般。像我 们这样小时候生活拮据后来境况 好了但还是偏好学术研究的人,自 己的花费是很有限的,做一些有意 义的公益事业也很正常。

《中国经营报》:如果问你最想对 这个世界说的一句话,你会说什么呢? 华生:这个还真没有想过,一

时也说不上来。实际上这几年尽

管经济学我还花不少精力做一些 自己感兴趣的题目,带一批研究 生,但总感觉现在的经济学教学研 究似乎越来越脱离真实社会的重 要问题,研究的东西很琐碎,乃至 大多写一些没有什么价值的八股 式套路文章,但为了学生能够在期 刊上发文章,满足毕业条件,也没 啥办法。所以疫情这几年来,我主 要精力开始转向研究哲学,包括科 学哲学、进化生物学、人类学等,思 考人从哪里来,一个人生活的意义 是什么,人类存在的意义又是什 么。我估计这也许跟年龄有关系, 所以要用一句话来说还真挺难。 不过我确实有个想法,准备以后写 一本关于这方面的书。