

2013年 第1期

总第15期

# 观察与评论

2013年03月28日



清华大学公司治理研究中心  
Center for Corporate Governance, Tsinghua University

## 【中心动态】

### 东方与西方的交融 理论与实践的碰撞 ——记 2013 年清华大学公司治理论坛之危机后的公司治理与国企改革

2013年03月28日，清华大学公司治理论坛在经管学院隆重举行。本次论坛邀请了清华大学经济管理学院兼职教授李荣融和牛津大学金融学教授Colin Mayer做专题演讲，并与200余位来自企业界和学术界的嘉宾进行深入的互动交流。本次活动由清华大学公司治理研究中心与清华经管学院高管培训中心共同主办，清华大学经济管理学院金融系副教授黄张凯全程主持，清华大学公司治理研究中心副主任王琨、清华经管学院高管培训中心常务副主任刘燕欣出席了此次活动。



黄张凯副教授主持论坛

作为活动主办方的清华大学公司治理研究中心是国内一流的公司治理研究基地，致力于为中国各类企业提供有助于解决公司治理与相关管理问题的有效工具，是政府和商界的咨询合作伙伴。中心每年定期举办国际研讨会、学术交流活动和主题论坛活动。本次活动邀请的演讲嘉宾李荣融教授是我国首任国资委主任，在任7年间，他力推央企重组整合，着力于央企在经济中充分发挥主导性、影响力和带动性；推动国企集团核心业务上市或整体上市；加强对国企领导薪酬和职务消费监督。在他的领导下，我国国企摆脱了上世纪末的经营窘况，初步建立并且完善了现代企业制度。而来自牛津大学的Colin Mayer教授，是牛津大学商学院前任院长（2006~2011），英国竞争上诉法庭成员，主要研究领域是公司金融、公司治理和监管，并在国际期刊发表了大量

## 目录Contents

### 【中心动态】

东方与西方的交融 理论与实践的碰撞

### 【专题】

李荣融：危机后的公司治理和国有企业改革

Colin Mayer：公司承诺——为什么公司表现欠佳及如何恢复信任

交流讨论

鸣谢冯经纶慈善基金

著作，在西方学术界、政界和商界有着广泛的影响力。两位重量级的公司治理专家进行对话代表着东方与西方管理思想的交融，理论界与实操界顶级水平的碰撞。豪华的专家阵容对论坛嘉宾具有强大的吸引力。会前半个小时，现场已经座无虚席。



李荣融教授发表演讲

成功的充分条件，而是必要条件，公司治理不能照搬西方，而要找到一条适合我们自己的道路。他说，自2003年国资委成立以来，我国的国有企业改革还是取得了一些成绩的，10年中，我国国有企业从原来国家的包袱变为目前国民经济的重要支柱，年均利润增长将近20%，



Colin Mayer教授发表演讲

Colin教授首先阐述了自己的观点，他认为公司是现代社会中最重要的社会组织，与当今社会所发生的一切问题相关联。近些年来，许多知名公司出现了各种各样的问题，不得不让我们来重新思索企业究竟该如何治理以及企业在社会中到底该承担什么样的社会责任。对于公司目前所面临的困境，他提出了以下几点建议：企业自己要负起责任来，要为自己的行为和行为的后果承担责任；企业应该被那些长期的，而且有诚意，有承诺的股东所持有，而不是为那些短期投资者所控制；企业应该清楚自己的价值观，明白自己是谁，为谁的利益服务；企业应该有独立董事会，企业要符合各种利益相关人的利益；企业如果违反公共法律，应该受到更严重的惩罚，或者加强这方面的执法；政府的监管应该管一些企业本身管不了的东西，避免过度监管，要使企业税收安排跟社会利益结合起来。他还特别提到，商学院要进行改革，教育未来商界领导人要有新的教学方法，要让学生真正知道企业的价值是什么，这样当他们真的成为商界领袖或者成功投资人时，他们就会深刻理解自己的责任和自己的角色是什么。

李荣融从自己管理国有企业的多年实践经验出发，与参会者讨论了公司治理的问题。他说，西方几家著名大公司的倒闭对他产生了很深的触动，让他对现代企业制度有了重新思考。他认为现代企业制度不是一个企业

上交税金年均增长将近20%。这些转变是由于我国国有企业的机制发生了重大变革，从国企责任不明确到现在的责任制，责任层层落实到位，这是改革的重点。高效运作的董事会也是我国国有企业这些年来的成功经验之一。李荣融教授认为，目前我国的国企不是危机后的公司治理，而是公司治理危机，董事会的危机，董事的危机。鉴于此，这些年来我国的国有企业的董事会结构发生了重大变化，董事不仅来自于企业，职工，而且加入了金融、法律等各方面的专家，并且还邀请了一些优秀的境外人士，使董事会的结构更加多元化，从而使决策更加科学高效。他总结说搞好企业就三句话：决策科学、执行高效、监督有效。

在活动的问答环节，现场的国企高管和企业家向两位教授提出“解决公司治理危机最为迫切的一条治理措施是什么”、“中央对国企改革的目的”、还有同学提出“铁道部改革的出路在哪里”等公司治理相关问题。李荣融教授和Colin Mayer教授分别对学生们的提问给出了自己的答案。三个小时的论坛活动在不知不觉中过去了，会后依然有不少学生带着自己的问题来到李教授和Colin教授身边等待解惑。同时，我们此次清华大学公司治理论坛系列活动之“危机后的公司治理与国企改革”在师生们热烈的掌声中圆满结束。

## 【专题】

## 李荣融：危机后的公司治理和国有企业改革

今天题目叫危机后的公司治理和国有企业改革，更准确的说应该是公司治理危机，是董事会的危机，董事的危机。而要化解这种危机可以归纳为三句话：决策科学、执行高效、监督有效。

### 一、决策科学

2001年12月，安然公司倒下，至今还找不到国有企业的领导像他们那么贪恋，200个高层领导从2亿美元分到14亿美元，这么一个现代企业制度的企业说倒就倒下了。还有同样是现代企业制度的日本奥林巴斯、美国雷曼也一样贪婪，最后纷纷倒下。

而我们国家提出国有企业的改革的方向就是建立现代企业制度，所以说现代企业制度只是搞好企业的一个必要条件，还要有充分条件，就是要建立一套责任明确的体制。2003年开始温家宝担任总理，这一届政府建立了特色机构国资委，根据国务院的授权我们管理非金融类的经营性资产，第一次把国有资产经营的责任落实到一个部门，所以宣布我职务的时候是国务院国资委第一责任人李荣融，前面有五个字“第一责任人”，所以我称这个体制是有责任的体制。

搞好企业没有国别之分，只有遵循规律，我们要不断的认识这个规律，努力按照规律做事。今天国有企业改革取得这点成绩，我觉得是对规律的认识，尊重规律办了一点事，若违背规律一定会被规律惩罚，我们能做的是在不断实践的过程中认识规律。念书干什么？念书也是去学会认识规律，绝不是我们实践去证明理论，而是理论指导我们实践。

这样的体制转变，给我们带来机制改革的条件，所以国有企业今天可以说我们的机制发生了重大改革，就是我们的责任层层落实，按我自己的话讲，我要睡得着，我要叫企业主要负责人睡不着，他要睡得着，我就睡不着，我把第一责任人责任分解，落到他们头上，我们这些老总也分解，所以做到层层责任分解才有今天。当然，企业还要不断进行改革，因为环境不断发生着变化，而且未来会变的更可怕，因为网络技术会改变人们的生活，也会改变我们的企业。所以，我们开始了国有企业的机制的改革，提出并建立了规范的董事会。尽管我们是国有独资公司，我认为也要建董事会。股东的代表不到位，这个资产是看不

住的，不要只说会负责的空话，更重要的是改善企业董事会结构。因为董事会要做决策，决策应该是多视角，多视角比单视角更科学。

2005年两家国企开始试点，一家是宝钢，一家是神华。宝钢至今为止重大决策无一失误，原因是决策的时候视角多了。开一个董事会，不是拿到材料，看材料来投票，而要对决策的内容进行调研，召开董事会会议前董事长首先跟董事会沟通，在沟通、了解、交流基础上再来投票。所以董事会的决策要科学，而科学的基础是董事会的结构要合理。

### 二、执行高效

所有董事不管你原来担任过总经理、董事长统统培训，先培训后上岗。要把职责搞清楚，然后去履责。因为董事会坚持的是集体决策，票决制，不是董事长领导董事会。董事长更有责任创造一个环境，让董事们能够独立的发挥自己的专长，表达自己的意见。现在我派出的董事是代表股东方的五位。美国金融危机以后，企业普遍提出要求再加2位，不是5位，就是7位。加的2位是什么人？一位是懂点宏观经济的，企业越来越感觉到随着经济全球化，宏观对企业的影响；第二位是要求懂法律的，走出去的企业越来越多了，所以我的说法是法律上输了，什么都输了。我现在的董事会有17个文件来规范它。董事会一定要优秀，董事一定要在状态，要执行高效，就像篮球比赛中上场的人都是在状态的人，不在状态的人，在场上晃，那是不得分的。

政府和NBA一样，要给公平竞争提供环境，实现高水平选手之间相互进行较量，这种较量才会产生优秀的运动员，所以美国篮球没有把所有优秀的球员放在一个队，而是势均力敌，只有这样才有优秀的队伍。我也是这个想法，就是促成我们的企业也要保持高水平的竞争，中国一定要产生世界前列的优秀企业。

### 三、监督有效

我们企业改革到今天成绩很大，我上任前，国有企业是国民经济的沉重包袱，今天成了国家的重要支柱，7万亿资产到7000万亿资产，往后还会升值。德国的前总理斯

洛德也认为中国国有企业是中国人民的命根子。

另外，要做到监督有效。美国的企业谁监督了？如果真有监督的话，他们应该承担主要的责任，出了这么多贪污犯。所以这些教训，要成为我们公司治理宝贵的财富，把我们的治理搞得更好一些，学还得学，日本人是比较保守，所以电器巨头现在都很困难，要看他的董事会，那个董事会简直就是养老院，能发挥作用吗？奥林巴斯的总裁说不能欺骗，把总裁辞了，继续行骗，那个董事会行吗？

我坚持看一个公司，就看其公司治理结构，要看董事会是怎么开的，董事是怎么工作的，如果这个结构搞不好，我不相信这个企业能够持续发展。

中国无论是国有企业，私有企业，合资企业，还是上市企业，都要把这些当成危机加快我们的治理和改革步伐，加快我们研究实践的步伐。

谢谢大家！

## Colin Mayer：公司承诺 —为什么公司表现欠佳及如何恢复信任

### 公司是现代社会中最重要的社会组织

公司是我们这一辈子当中见过最重要的机构，它是衣食父母，它创造了就业岗位，而且也帮助我们投资，是中国近几十年来经济发展和繁荣的源泉，也是全世界经济发展的源泉。如果你把它跟宗教或政府所受到的关注度相比较，就会发现这个机构往往被人们所忽视。与此同时，我要讲的这个机构本身又带来了很多问题，比如说贫穷、环境破坏。而且这些问题现在还变得越来越严重。

### 企业治理存在的问题

现在企业几乎达到了让人谈之色变的地步，它变成一个大怪物，企业被某一特定人群劫持为人质了，这一部分劫持人是谁？就是股东。

在西方国家有关企业的问题越来越严重。一方面是我们企业被股东劫持了，而且是被某一些特定的股东劫持，就是那些利益特别短浅的股东所劫持。股东持股的时间越来越短，从几十年前的8年，到现在的几个月，几个星期，几天，几个小时，有时甚至以毫秒来计算。这样的后果是灾难性的。这对我们金融体系，对我们环境来说都有灾难性的影响，为什么？因为企业如果只追逐股东利益，企业就愿意牺牲他人利益，牺牲客户的利益，牺牲债权人的利益，比如说危机当中也会牺牲员工的利益，乃至牺牲国家的利益，比如说有的企业在逃税、漏税，也会牺牲未来一代人的利益，有的企业污染了环境，甚至造成了环境的灾难。企业出的种种问题，背后的原因是股权的分散化，股权的分散化从而造成了一种代理人的问题，也就是说股东对于公司的管理层，已经没有多大的控制权。

### 公司治理的关键

我们希望公司能够促进社会的长期繁荣，不仅能够为股东的利益服务，而且能够为社会服务。要做到这一点，

第一个最重要方面的是职能部分，这家公司的控制权和所有权应该放在长期的股东手中，因为长期的股东，他们希望看到这家公司长期的繁荣，而短期的股东并不希望看到公司长期的繁荣。第二个关键的因素，公司应该清楚明确自己的价值观念，这非常的关键，希望公司是服务谁的利益，公司仅仅服务于股东的利益吗？或者公司也要考虑到其他的利益相关者的利益，比如说他们员工、客户及所在社区的利益。另外，公司如何去保护其他利益相关者的利益，这非常的关键，谁最终要保证公司确实遵循了他们所明确的这些原则和价值观念，我建议负责方应该是董事会，就是公司的董事会应该对公司的行为负责。

### 解决现在企业的困境的几点建议：

我们认为有一件事情非常紧迫，就是要考虑所有权、价值观和治理、监管、税收机制的安排。

1. 企业自己要负起责任来，要为自己的行为和行为的后果承担责任。企业不能够在像以前那样为所欲为，直到他们造成严重的后果，政府都介入了，他才住手。

2. 企业应该被那些长期的，而且有诚意的，有承诺的股东所持有，而不是为那些短期投资者所控制。

3. 企业应该说清楚自己的价值观，我是谁，为谁的利益服务。

4. 企业应该有独立董事会，企业要符合他所说的利益相关人的利益。

5. 企业如果违反公共法律，比如说有贪污腐败、贿赂、操纵市场破坏环境的行为，企业应该受到更严重的惩罚，或者强化这方面的执法。

6. 政府的监管应该是要管一些企业本身管不了的东西，比如说整个金融体系，我认为监管应该避免过度，不能够过度，要使企业利益、税收安排跟社会利益结合起来。

7. 要进行改革的话，还有一点商学院要进行改革，教

育未来商界领导人要改革了，要有新的教学方法，也就是要让他们知道企业它的价值是什么，这样今后作为学生，你们真的成为商界领袖或者成功的投资者时，你就会深刻的理解自己的责任和自己的角色是什么，当然也会知道你的权利和你获得的回报是什么。

企业可以是一个有道德的整体。企业是非常好的机制，非常好的机构，能够让人们的承诺得到兑现的机制。所以控制权和所有权相分离，它并不是一种缺陷，它是一种好事，企业也好，公司也好，像之前讲过雷曼或者巴克莱这类的银行，他们破产了，你要知道这些公司他们都是上百年的历史，这些已经倒闭的企业，他们刚创立的时候，创始人是非常有责任感的。后来这些机构都被一些不

良的股东和高管所控制，而这些不良的股东和高管只有一个理念，就是我要赚钱。我们如何恢复人们对于企业的信任？这非常重要，恢复人们对企业的信任，应该是未来10年最重要的任务，否则经济政策无法执行，继而金融体系再一度崩溃，我们环境会进一步的恶化。

如果我们能够恢复人们对企业的信任，我们就能够恢复发展继续繁荣，甚至我们今后的繁荣会远超今天的繁荣，因为一个有道德感的企业，也能够获得商业上的成功，而且也能够增强国家竞争力。一个国家能不能有竞争力，也就取决于它的商界是否有道德感。

## 交流讨论

### 问题一：如何处理好公司危机，改善公司的治理？两位嘉宾认为最迫切，最需要实施的是哪一条？

李荣融：最最重要的是董事会要有效运作。光放一个董事会，这个董事会运作是无效的，祸害更大。不是说董事在这里面就一定干两届，不见得，因为你要根据这个企业发展不同阶段配以相应的董事，有利于企业战略的实现。董事一定要在状态，董事不在状态，董事会很难有效。

Colin Mayer：什么是最紧迫的，如果说到西方国家的话，现在他们没办法拥有那些长期股东了，缺乏长期股东是现在西方企业种种难题的根本的原因，我们应该想办法培养长期股东，在我看来这是最紧迫的任务，当然我是针对西方国家而言。我非常同意董事会是非常重要的，根本上来讲，恰当的所有制才能够为董事会的有效运行奠定基础。

### 问题二：目前中央对国有企业的改革是不是换了一种思路，是不是认为目前国有企业改革是要打破垄断？铁道部现在也要改革，铁道部改革是不是采用电网分拆改革那种思路去搞？

李荣融：是不是说国有的效率一定低？我始终不相信，我始终信的就一条，一定按规律办事。过去10年前进入五百强4户，现在43户，中华人民共和国没有国有企业，能有这样的地位？中东国家很富，只能说是富国，不能说强国，现在阿联酋打造全球第一航空公司，也懂得了国家的影响力体现在企业。所以中国走到今天，坚定不移走我们的路，管理经验的照搬是绝不会成功的，路在自己脚下。

关于铁道部改革，因为我没有参与，不好更多的议

论，我要说的是不知道他们想好没有。我这个人决策要慎重，所以我定不轻易定，后面一句话，我也不轻易改。我不知道它成立这样的公司，对这样的公司的改革，是不是有比较完整的设想，完整的方案。如果不是这样的话，后面的路很难。铁路涉及我们整个社会，物流及人流，它是一个主动脉，它有一点闪失会带来巨大的影响。他们有很好的方案，“但愿”，如果没有的话，“慎重”。这是我的话。

Colin Mayer：关于现在中国铁道部变成铁路公司，在英国我们在这方面也有一些经验。二战之后，英国的铁路那个时候是被国有化了，由英国交通部来控制。20年来，他们一直被当作一个部门来运作，像中国铁道部一样。后来英国要改革，由政府部门变成英国铁路公司，后来一直是作为国有企业运作的。但是绩效没有太大的改善，效率还是比较低下。90年代中期的时候，政府决定把英国铁路公司卖掉，卖给私有部门私有化，后来发现这是一个灾难，因为这家公司希望为自己的股东牟利，但是却忽视了铁路的维修工作。私有化带来铁路票价大幅提升，效率却没有提升。要改善绩效，最重要的是引入竞争，但是关于铁路要实现竞争变得更加艰难，所以要实现大幅的绩效的提升也变得更加艰难。

### 问题三：短期的持股对企业长期经营并不是没有好处，如果你持股时间过长，有可能官僚程序会增多同时效率会降低。相对于持股期限，是不是与谁拥有这家公司这样的问题无关，而是与这个股东离这个公司的远近程度，以及股东对公司的关心程度有关？

Colin Mayer：谢谢，你提的这些问题都非常有意思，我非常同意您刚才说的那些观点。说到我之前自己发表的观

点，我是说过企业应该是允许多元化的，要让企业选择自己的股权结构和治理机构，最主要的是适合这个企业的投资活动的本质。长期股东和短期股东达成一种平衡，而且不要把现在的问题拖延给未来来解决，与此同时，企业又要有长期的眼光，对企业来说短期和长期利益的平衡永远是最重要的。

**问题四：今年1—2月份央企利润实现了同比增长，地方国企下滑，中国经济不断下行，针对这些情况国企改革有哪些动向？政府主导经济发展方向，为经济界所垢病，虽然经济不景气，但是国企影响并不大，如何保持市场经济的活力和保持国企的竞争力？**

李荣融：今年1—2月份的数据，我的看法别太当真，对于数据的看法，我一直是这样，因为搞计划经济，这样做是对的，搞市场经济更重要看预期。政府做的不是保护这个，鼓励那个，我认为鼓励公平竞争，竞争越激烈越好。要培育就是培育有国际竞争力的企业，要配置全球资源。你不会配置全球的资源，中国人要富起来哪儿去富，自己人赚自己人的钱永远富不了。

**问题五：现在国企党委书记也兼董事长，甚至兼总裁，在此情况下，如何保证企业董事会、监事会对管理层的制衡？**

李荣融：你提的是要害问题，党在国家的定位到时候了，如果搞不准，就不是合力，是分力。要把政治优势转化为企业核心竞争力。党要管党，从严治党，这是党应该做的事，党是政治组织，不是经济组织，企业恰恰是经济组织，无论什么所有制企业，我觉得如果你在企业里面不能落实经济责任，那这个企业是搞不好的，你落实政治责任没用，一定要落实经济责任，如果把企业经济责任转嫁给

书记，书记也不乐意，所以现在的做法是过渡性的做法，绝不是最终的。

**问题六：国企是国家作为出资人，很多情况下都要讲政治，企业短期利益和国家战术有矛盾，如何在国家战术和战略方面寻求平衡？**

李荣融：中央企业有许多要预投，有的要预投10年，20年，风险比较大，投资回报时间长的让私有企业做不合适，应该我们做，真正做了赚了钱，进入轨道了，国有企业要减。国有企业要有影响力。没有影响力的不是中央企业，因为我们大企业的背后就是有一群中小企业，一群私有企业，这两者是相互依存的，没有这一批私有企业跟中小企业，也没有我们今天大的国有企业。企业也要讲成长过程，按照我的观点先做强，后做大。大企业倒下影响不是一个地方，也许影响一个城市，也许影响一个国家，所以大企业要负大责任。大企业要稳健发展，这才是对国家，对人民负责。

**问题七：现在金融体系当中，很多投资都是短期的投资，您认为对一家公司来说，对投资者来说，如何找到有潜在价值的公司呢？**

Colin Mayer：这是一个很好的问题。我的建议是这样的，人们可以在持有股票的时候进行相关的注册，申明愿意持有该股票的时间，比如说你愿意持股10年，你的投票权是愿意持股1年股东的10倍，持股时间较长，就可以获得更多的益处。现在所有的好处都留在投机人手中，而没有使长期的投资人获益，会使长期的股东受到很多的挫折。鼓励股东长期持有该公司的股票，并且使得股东服务公司的长期利益，董事会应该为股东长久利益负责。

以上内容根据录音整理，未经本人审阅。



清华大学公司治理研究中心  
Center for Corporate Governance, Tsinghua University

地址：北京市海淀区清华大学科技园科技大厦 A 座 705

邮编：100084

网址：ccg.tsinghua.edu.cn

电话：(8610)8215 0096

传真：(8610)8215 0096-608

邮箱：ccg@sem.tsinghua.edu.cn

Add: Room 705, Tower A, Science Park Building 8, No.1

Zhongguancun East Road, Haidian District, 100084, Beijing

Web: ccg.tsinghua.edu.cn

Tel: (8610)8215 0096

Fax: (8610)8215 0096-608

Email: ccg@sem.tsinghua.edu.cn