

# 跨国企业公司治理模式及其启示

南开大学商学院 张飞龙 吕成华

**【摘要】** 本文通过对国际上比较成熟的跨国企业公司治理模式的对比分析,证明了当前世界范围内的公司治理模式虽然仍有差异,却日益趋同。此外,本文针对我国企业在公司治理中存在的问题和缺陷,对我国企业的国际化提出了一些建议。

**【关键词】** 跨国企业 公司治理 股权结构 激励机制

改革开放以来,与跨国企业(MNE)大量涌入我国投资形成鲜明对比的是国内企业缓慢的国际化进程。目前,我国还没有一家真正意义上的MNE。其原因是多方面的,与国际上成功的MNE相比,我国企业在规模和技术上缺乏竞争力,但这并不是问题的关键所在。改善母公司的公司治理结构,缩小与国际大型MNE在公司治理理念与机制上的差距,对解决这一问题更为重要。

本文拟对大型MNE的公司治理模式进行对比分析,以促进我国企业建立科学、有效的公司治理机制,为我国企业实现国际化提供一些借鉴。

## 一、公司治理的三种模式

公司治理问题是随着公司制的出现而产生的。在公司制企业中,经营者与所有者之间存在潜在利益的不一致性。当组织成员之间存在利益冲突,并且由于高额的交易费用使代理问题不可能通过契约解决(因为存在组织成员之间的信息不完全、不对称的客观问题)时,那么公司治理问题就必然在这个组织中产生。当前,以公司治理的核心——所有权和经营权的表现形式为参照物,国际上比较成熟的公司治理模式主要有三种:英美模式、德日模式、东亚模式。

英美模式又称市场导向模式、外部监控模式。在这种模式下,公司的目标在于实现股东利益的最大化,从而决定了其最大特点是所有权较为分散,而现代公司中所有权和经营权的分离使分散的股东不能有效监控管理层的行为,即所谓“弱所有者(股东)、强管理者(内部人)”,由此产生代理问题。采用这种治理模式的代表性MNE有美国摩托罗拉、可口可乐、微软等。

德日模式又称银行导向模式、内部监控模式,在德国、日本、荷兰等国比较普遍。其特点是公司股权较为集中,银行在融资和公司治理方面发挥着巨大的作用。与此同时,企业还需协调员工、银行、供应商、关联企业等诸多利益相关者之间的关系。采用这种治理模式的代表性MNE有德国西门子、日本索尼等。

东亚模式又称家庭控制模式,在韩国、新加坡比较普遍。在这种治理模式下的公司多为家族所控制,控制性家族一般会参与公司的经营管理和投资决策,因此公司治理的核心为

协调控股大股东、经理层和广大中小股东之间的利益冲突。采用这种治理模式的代表性MNE有韩国三星集团、现代汽车集团等。

## 二、公司治理模式选择的实证分析

要研究MNE的治理模式,就必须同时对母公司和子公司进行分析。子公司的治理机制是在母公司治理模式的基础上形成的,因此我们将重点分析母公司的治理结构和治理机制。为了分析问题的方便,我们选取了芬兰诺基亚、美国微软、日本索尼和韩国三星四家公司作为研究对象,对这四家公司的治理结构和治理机制进行了比较。这样选择的理由有两个:其一,这四家公司在地域上覆盖较广,同时也在一定程度上也代表了公司治理的三种模式;其二,这四家公司都属于信息通信业,具有较强的可比性。治理结构主要包括公司的股权结构与性质、治理机构设置和治理权力分配;治理机制主要包括确定董事和经营管理人员的人选、激励机制安排。

### 1. 治理结构。

(1)股权结构与性质。通过对这四家公司的股权结构进行分析,我们发现只有诺基亚公司是属于分散型的,其余三家公司均属于集中型。其实,这也正印证了一个事实:不同的公司在治理模式上正日益趋同。

(2)治理机构设置。治理机构设置的主要区别在于是否设有监事会。通过分析发现,只有索尼公司的治理机构是属于非主流型设置,即设置了监事会。但是在20世纪90年代后期,日本的监事会协会认为监事会的作用并不明显,所以在1998年颁布的《日本公司治理原则》中,主张取消监事会,通过强化以独立董事为主体的董事会来进行监督。据此,索尼公司于2002年也取消了监事会。由此亦可见公司治理的趋同特征。

(3)治理权力分配。治理权力分配主要是指权力在股东大会与董事会之间的划分。在这四家公司中,股东大会的权力主要体现在对董事的任免以及董事薪金的确定上。其权力大小主要取决于股权的集中程度:股权越集中,股东大会的权力就越大。这对于公司的发展是不利的,容易产生所谓的“内部人控制”问题。而股权过度分散,又会造成股东大会对董事会、经营者的监管不力。安然、世通案件在很大程度上就是由此而产生

生的。

## 2. 治理机制。

(1) 确定董事和经营管理人员的人选。这四家公司在董事和经营管理人员的人选方面都是经过层层筛选的,而且这四家公司中董事兼任经营管理人员的现象比较少,这样就有效避免了“内部人控制”问题。

(2) 激励机制安排。在这四家公司中,对经营管理人员的业绩认定是比较完善的,而且薪金安排的透明度也很高。

## 三、我国企业在公司治理中存在的问题

### 1. 股权结构不合理。

目前我国企业股权结构极度不合理,主要表现为国有股所占比重过大,国有股权高度集中,流通股所占比例过低且高度分散,机构投资者比重较小。不合理的股权结构严重影响了公司治理的效率,给公司治理造成了一系列负面影响。

### 2. 董事会功能不完善。

董事会功能不完善主要表现在两个方面:①董事会缺乏独立性;②董事会的决策缺乏科学性和有效性。在上市公司的董事中,有相当一部分并非相关领域的专家,而是由政府委派的党政干部,其业务素质不高严重影响了董事会决策的科学性和有效性。

### 3. 对相关主体的评价、激励和约束机制不完善。

在激励机制方面,我国企业主要存在两大问题:①对投资者参与公司治理的激励不足,董事、监事持股比例相当低,甚至根本不持有公司股份,这就难以保证其决策能够真正代表公司的利益;②对高级管理者的激励严重不足,缺乏制衡机制,造成实质上自定薪酬的现象。在约束机制方面,目前我国还没有形成一个完善的竞争性经理人市场,大多数经理人员都是由政府选派的,使得经理人员所面临的约束进一步弱化。

### 4. 监控机制不健全。

当前公司治理的发展趋势是弱化甚至取消监事会,强化独立董事的作用。在我国,由于独立董事制度刚刚起步,监事会的功能还不是很完善,因此建立独立的监督机构还是十分必要的。

### 5. 外部治理机制缺乏有效性。

目前,我国资本市场已具备了相当的规模,但还存在着诸多体制性障碍,主要表现为以下几个方面:①股价严重偏离公司业绩,进而使其丧失了对经营者的评价和激励约束作用;②上市公司股权结构不合理,国有股和法人股占控股地位但却不能流通,使证券市场缺乏有效性;③机构投资者参与公司治理的积极性不高。

## 四、MNE 公司治理模式对我国企业国际化的启示

### 1. 母公司治理机制的完善。

(1) 优化股权结构,规范控股股东行为。当前正在进行的股权分置改革是完善我国上市公司股权结构的一种有意义的尝试,股权分置改革的不断深入以及股权全流通方案的实施将为我国上市公司治理结构的完善提供一种体制保证。新的资本市场环境将有利于发展机构投资者,而不管是在英美股权分散型还是德日股权集中型治理模式下,机构投资者都在规范与制约董事会行为方面发挥着重要的作用。

(2) 完善董事会结构,建立问责机制。提高董事会的独立性,保证独立董事占有一定的比例,以避免董事长凌驾于董事会之上。设置各种职能委员会,提高董事会决策的透明度和有效性。建立有效的问责机制,明确各个董事的职责范围,便于监事会或其他内部监督机构的监督,从而保证董事的勤勉、负责,以维护股东的整体利益。

(3) 完善监事会机制,提高监督的有效性。首先,应该合理安排监事会的人员构成,提高监事会的独立性。并且应该选择一些具有经营、财务和法律等知识的专业人员,以保证监事的业务素质。其次,应该明确监事的权力范围,强化其监督职能。最后,还应该正确处理监事会和董事会之间的关系,提高监督的有效性。

(4) 探索有效的激励机制,建立竞争性经理人市场。首先需要打破原有的行政任命制,建立较完善的经理人市场。这不仅能为上市公司提供经理人才,更重要的是可以避免政府任命所带来的消极影响。其次应该以多种形式对经营者进行激励。建立一套能将经营者报酬同经营绩效相联系的长期激励机制,从而提高经营者长期努力的积极性。

### 2. 子公司治理机制的建立。

(1) 高效的激励机制。我国企业物质激励的缺失,经营上的相对独立性,加大了经理人员的道德风险。这就需要母公司针对境外经理人员重新制定一套薪金激励方案,减少经理人员的道德风险。

(2) 规范的选派体系。目前我国有限的几家境外企业的经理人员主要还是由国家政府部门选派的。这种做法在国内的公司治理中应该予以杜绝,对境外企业应该尽量避免。建立任人唯贤的选派体系,对于境外企业的治理将产生更为深远的意义。

(3) 完善的董事会。虽然境外企业没有必要设立股东大会和监事会,但是其董事会还是应该对其母公司的股东大会负责。对于董事的人选、构成等安排,应该进行全面充分的权衡,形成权责统一、权责明确的治理机制。同时,母公司还应该定期对子公司董事会的经营决策进行监督。

(4) 积极实现本地化。本地化趋势是任何一个境外企业都必须面对的。吸收当地的高级管理人员进入企业的管理层,既可以利用这些人员开拓市场,又可以在治理理念上取长补短,对于企业的长期发展有着深远的意义。

## 五、小结

目前,公司治理理论已成为现代企业发展不可忽视的重要因素。通过综观各种具有代表性的公司治理模式,我们发现公司治理虽然有一些共同点和共同的发展趋势,但本质上是随着时间的发展和实践的改变而变化的。我国企业的国际化进程比较缓慢,在公司治理方面比较落后。我们不能生搬硬套任何模式,而是应该从我国的实际出发,探索适合我国国情的公司治理模式。

### 主要参考文献

- ①赵华,叶桦,赵媛媛.跨国公司的公司治理经验及其启示.经济师,2004;5
- ②沈云岗,赵莉.我国上市公司期待公司治理机制的完善.哈尔滨商业大学学报,2005;1