

---

# 中国企业改革的发展与课题

川井伸一

(KAWAI Shinichi, 爱知大学)

1993年末,中国针对国有企业提出构筑“现代企业制度”的方针,至今已有近10年了。在这期间进行了包括引进股份制、向公司制的转型等等制度改革。企业改革及其成果在这期间成为支持中国经济发展的微观条件。本报告旨在整理以国有企业为中心的企业改革的成果及其面临的课题。这里从所有制改革,向公司制度的转型,以及经营改革的三个方面进行探讨。

## 一、所有制改革

90年代末以来,所有制方面的改革呈现出快速推进的趋势。作为改革的结果,国有企业的比重迅速下降。与此同时,由国有制转变为股份制的企业也大幅度增加。随着各类型持股者的加入,股份制公司的所有权结构逐渐向多元化发展。但是一般来说,国有股份的比例仍是最高的,占有绝对地位。在中国政府重新整顿国有企业的方针下,处于竞争行业的亏损国有企业被淘汰,出售国有资产也已被正式认可。在此之后,国有企业以及国有控股企业的私有化不断扩大,私有化的性质也已由以往的仅是作为事实上的(de facto)的私有化逐渐在转变为正当合法(de jure)的私有化。以下举几个事例。

例1:国有企业(股份制企业)的经营者开始购入股份资产,也就是所谓的 Management Buy Out (MBO)。其结果就是,尤其在小型股份制国有企业中,经营者成为该企业的支配性股东的现象广泛出现。MBO 不仅出现在小型国有企业中,在大规模上市企业中,虽不普遍,但也已出现。只是上市企业中,经营者并非以个人名义直接购入股份,而是通过他们自己投资建立的新法人,以该法人名义间接购入股份。

例2:民营企业法人购入国有控股公司的股份,民营企业代替国有企业成为主要控股股东。从而实现国有企业的民营化。

例3:向外资企业或外国的机构投资商售出上市企业的国有股份。这是最近政府正式认可的方法。

可以想象,今后通过类似以上的方式将国有资产转让给个人或民营法人的现象会进一步扩大。

以私有化为目标的所有制改革面临一些困难的课题。首先是国有企业资产应该减少到什么程度,也就是说,国有企业应该在哪些国民经济领域中占有主导地位这一问题。关于这个

问题，在中国至今已有很多讨论，大体上认为公共性事业，自然垄断型、国家安全型、以及战略性产业等领域中，应该维持国有企业的存在。但是，其具体的区分如何尚未确定。其次是私有化（或者国有股比率的减少）是否能够提高企业的经营效率这一问题。关于这个问题，虽然存在不同的意见，但多数实证研究已表明两者之间存在正向相关性。可以说，与国有资产的代理人相比，私有者相对来说对自己财产关心程度更高。从而，对经营的监督程度也会更强。但是，直接分析所有制形式与经济效益是否相关这一问题，其结论具有很大的局限性。因为，企业的经济效益不仅与企业环境有关，也同时在很大程度上由企业自身的经营管理方式所决定。

## 二、向公司制企业的转型

随着国有企业的所有制改革，国有企业向公司法人，即近代式的股份制公司（有限公司和股份有限公司）的转型也有很大进展。据说，以往的国有企业的大多数已经转型成为股份制公司。通过这样的转型，促进了法人财产权的确定，公司机构的设立，权限与责任关系的明确化，有限责任的制度化，以及政府与企业的分离等等一系列的制度改革。与此同时，一些用以推进股份制公司治理结构制度化的政策措施也已被采用。但是，不能否认，政策目标和制度化的现状之间仍然存在很大的差距。

向公司制的转型也面临一些困难的课题。首先是公司的法人财产权在多大程度上从政府中独立出来这一问题。这是一个有关公司制度的根本性问题。以往的国有企业经营自主权的扩大，并未包括有关处置企业财产的权限，企业法人的财产权也未被认可。1993年以后，虽然企业法人财产权开始被认可，但在决定公司的收购、售出，以及经营形态的转变时，公司经营管理者若要独立于政府作出决策，仍然是困难的。在政府机关是支配性大股东的情况下，对于上述的重要事项，支配性控股者正式拥有在股东会上的最终决定权。在理论上，公司的法人财产权和国有控股者的所有权被区分为两个不同的概念，但是当国有股东占有支配性地位时，概念的区分可以说实质上没有什么意义。这个问题和政府与企业的分离这一难题也有相关性。

其次是公司机构的规范化和公司治理的问题。随着企业向股份制的转变，大多数企业内已经形成公司机构，包括董事会和监事会等。但是，针对已经设立起来的公司机构推行规范性的制度化管理，是今后的重大课题。在中国，股份制公司里继承了原来国有企业的领导机关（特别是党委），仅是这一特点就使公司治理结构变得很复杂。党委在公司机构内部处于什么地位，至今尚没有明确的法律规定。不能否认在这种情况下，某些时候公司机构起不到应有的作用，形同虚设。就公司机构与党委之间关系，应该制定法律明确规定各自的权限及责任。

中国的股份制公司治理法规主要引进了美国式的公司治理形式。但是，中国的股份制公司治理的特征是，除党委的领导之外，存在着大股东控制和内部人控制的双重体制。这种情况大多在上市公司的母体企业是国有控股企业的时候表现得最为典型。也就是说，国有企业分出其一部分资产建立股份公司上市，作为母体的国有企业是该上市公司的支配性大股东。

在这里，作为支配性大股东的国有企业和上市公司之间的关系极为紧密，从而引起了所有与经营的一体化问题，出现实质上由内部当权者掌握股份公司支配权的内部人控制现象。如果不能有效地调整和控制内部当权者的权限，就有可能出现经营者的经营道德败坏，谋求私利的现象。所以，在培养经营者的经营道德的同时，如何促进公司治理的制度化是重大问题。

### 三、经营改革

企业改革中近年来逐渐受到瞩目的是以竞争市场为背景条件下中国企业的经营改革所取得的进展。中国国内出现很多具有竞争力的成功企业，例如海尔、TCL、联想、华为等等。这些成功企业不仅出现在民营企业中，也出现在原来的国有企业，以及已转型成为股份制公司的企业中，并已成为生产近年来引人注目的“中国制造”制品的企业群体的组成部分。这些成功企业的成长和具备竞争力的原因基本上可以归结为经营改革。经营改革就是以所有制改革为前提的，有关企业经营管理体系的新构想及其实践。

从经营改革的角度观察到的成功企业的竞争力，可以说主要与以下一系列的因素相关联。只是根据业种和企业的不同，各个因素的影响程度也不尽相同。

- ①通过与外资企业的合资或技术合作改善和提高生产技术水平
- ②提高产品质量，增强价格·成本竞争力
- ③形成受委托生产时最具代表性的“结构单位型”大量生产体系
- ④形成灵活的雇佣制度、以能力和业绩为标准的人事制度、以及通过人才培养积累人力资本
- ⑤推行顾客至上的销售和服务，形成全国性的销售服务网络
- ⑥拥有具有企业家精神和强有力指导能力的革新型经营人才

这样的经营改革当然是建立在中国企业经营者的自发性和创造性之上的。与此同时，也应该看到与外国企业的资本·技术合作、引进经营管理技巧、以及中国留学生的回国创业等等，这些外来因素对企业获得竞争力有很大影响。这一点可以理解为是中国的对外开放经济政策所取得的巨大成果，应予以高度评价。

另一方面，经营改革中也面临一些课题。不仅限于成功企业，其他众多的企业也同样面临这些课题。第一点，技术和产品尚处于追赶阶段，独自开发的产品很少，基本属于模仿型生产。这就存在能否拥有独自开发能力这一问题。第二点，在市场选择和事业选择时，经营战略上存在扩张主义倾向。比如，超过自身的经营资源能力，过度进行事业的扩充或者追求不相关的经营多边化等等。

第三点，经营系统的制度化程度不足。经营管理在灵活性和随机应变能力方面表现得较强，但在经营系统的制度化和规范化程度方面则表现较弱。成功企业的经营改革往往依赖于强有力的经营者的领导才能，也就是存在经营者一个人控制全盘的倾向。在股份制公司治理结构还不成熟的条件下，有可能出现经营者的独断专行或经营道德败坏，谋求私利的现象。另外，成功企业在短时期内就没落消沉等现象时有发生，企业经营的盛衰兴败的变迁非常激

烈。这当中不仅有经营战略问题，而且与经营体系的制度化程度不足有关。经营体系的制度化是今后企业发展中的重要课题。

(俞嵘 译)