

健全公司治理结构 完善现代企业制度

从治理结构看,公司治理结构的核心就是董事会制度的完善,这也是国际上的通用方式。

■ 金思宇 中国智库高级研究员

党的十八届三中全会《决定》提出:健全协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。公司法人治理结构的核心是董事会制度。全面深化国有企业改革,必须在健全公司治理结构、完善现代企业制度上下功夫,并作为一项重中之重任务和制度创新来抓。如果我们从历史发展沿革来看就能发现其内在的关联性和必然要求的延展性。党的十四届三中全会就明确提出了推动国有企业逐步建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度。十五届四中全会又进一步强调,“建立现代企业制度是发展社会化大生产和市场经济的必然要求,是国有制与市场经济相结合的有效途径,是国有企业改革的方向”。党的十六大、十六届三中全会、十七大对建立完善现代企业制度又做了进一步部署。党的十八届三中全会强调,要推动国有企业完善现代企业制度。应该说,国务院国资委和地方国资委经过十年来的探索,基本形成了一套具有中国特色的现代企业制度的制度安排,为下一步深化和完善现代企业制度、推进国有企业改革进一步深化奠定了良好的基础。

但是,我们应当清醒地看到,目前国有企业集团层面的公司制股份制改革还比较滞后,公司治理结构还很不完善,董事、经理层和外部董事人才都很匮乏。即使已经建立起来的董事会也还有不规范、内部人控制、决策不够科学、效率低下的现象,董事会的权利和责任还没有真正落实到位,经营机制还不能满足市场竞争的需要,经营业绩还不能让出资人或股东非常满意。这些问题,我们必须高度重视,下大力气加以改进,并取得新的突破。

从股权结构看,国有独资企业董事会制度试点已迈出较大步伐。十年来,国务院国资委已在中央企业开展建立规范董事会试点52家,今年计划达到58家,约占整个113家中央企业的半壁江山。经过多年改革,国有企业总体上已经同市场经济相融合,公司制股份制改革取得新进展。中央企业中公司制企业比例已达到89%,引入非资本形成混合所有制企业占比52%,控股境内外上市公司



达到385家,上市公司中非国有股权的比例达到53%。地方国有企业上市公司中非国有股权的比例达到60%。经过20年的探索,混合所有制经济已经形成一定规模。根据国家出资企业产权登记数据,截至2012年底,混合所有制企业户数占比达到42%,其中,中央企业已经达到了52%。这就说明不论国有企业是不是独资、控股、上市或者混合所有制企业,在不断改革发展过程中,特别是产权性质、股权结构都发生了很大的变化。这些变化倒逼着国有企业改革必须适应新的形势,必须健全现代产权制度。健全现代产权制度是构建现代企业制度的重要基础。十八届三中全会再次强调,产权是所有制的核心,并强调

健全归属清晰、权责明确、保护严格、流转顺畅的现代产权制度。也就是说,在推进国有企业股份制改革的过程中,要将具备条件的集团公司实现整体上市或者主营业务资产整体上市。根据不同企业功能的分类,合理确定持股比例和产权结构,为完善公司治理提供产权基础。实践证明,“一股独大”的产权结构难以形成规范有效的公司治理结构,所以要在多元产权制度的基础上形成多元利益制衡,在多元利益制衡的基础上再形成相互制衡公司治理结构。

从治理结构看,公司治理结构的核心就是董事会制度的完善,这也是国际上的通用方式。

欧美国家对公司治理结构和董事会都有明确的要求,而我国的《公司法》虽然对公司治理结构作了法律规范,但具体要求不甚明确。比如,瑞典政府规定国有独资企业也必须内设董事会,通过选拔和任命董事会成员的方式来实现对公司经营权的控制,所以在董事会人员规模、人员构成、成员选拔和薪酬管理、外部董事的比例等均有明确的规定。从我国实践看,一方面既借鉴了英美公司治理的做法,如独立董事的制度,又吸收了德日公司的做法,如普遍建立内部监事会。同时,我国国有企业的董事会里还有一些中国特色而外国没有的东西,如党的政治领导和外部监事会等,通常党委(党组)书记兼任董事长或副董事长。国企改革后,避免了董事会成员与经理层的重合,基本实现了决策机构与执行机构的职能分开。国外考虑董事会构成,除了重点考虑深谙企业经营的优秀人才外,还更加重视综合考虑成员能力结构、年龄结构、性别结构、知识结构等。国外董事会的人员选拔和匹配有严格规定,有一个机构专门负责董事会的提名和选拔,有专门人员负责协调和管理,经过提名后上报股东大会,通过后,还要在网上公示。同时,强调高比例的外部董事。外部董事占大多数,他们主要来自民营企业、金融机构、高校、公务员董事,工会推荐的董事,大多数国有企业董事都是兼职的,包括董事长。在我国,国资委选聘和任命的董事会成员或外部董事大多是政治上信得过、领导经验比较丰富的一些退下来的老同志,或者是一些地方高级领导和党政部门的官员。通过52家中央企业董事会的试点,逐步改变了董事会的结构,外部董事占到董事会的半数以上,有的外部董事还担任了集团公司的董事长,提高了决策的科学化水平。但是,仍有一些学者和企业领导人反映,由于董事会成员和经理层都是由国资委直接任命的,职权界定不清晰,董事长干了总经理的事情,而董事和总经理级别相当,谁都不服谁。董事会成员来源单一,董事会成为“空架子”,外部董事又碍于面子、履职不力,导致董事会不能独立、治理失效。按照三中全会要求,建立健全协调运转、有效制衡的法人治理结构,非常重要的一个方面就是要根据市场改革的方向和要求,增加企业管理人员市场化选聘的比例,或者由董事会来直接选聘和任命总经理,并且建立市场化退出机制,探索建立职业经理人制度。要进一步淡化或去董事会、经理层的行政级别,经理层向董事会负责,董事会向出资人或股东负责。在中央企业实践董事会试点工作中,面临的主要瓶颈就是缺乏外部董事人才。必须扩大选人视野,拓宽外部董事来源渠道,可以考虑适当地选聘一些有实力、善管理、口碑好、能力强的知名民营企业家和跨国公司高管担任外部董事,建立外

部董事人才库,加快推进外部董事市场化进程和职业化建设。

进一步强化董事会的独立性,从结构上能有效地相互制衡。董事会建设不仅要解决“一把手”负责制下难以科学、民主决策的弊端,减少企业可能发生重大决策失误的可能性,不是董事长或者总经理说了算,而是董事会说了算。董事会管企业战略,经理层负责执行。而且,要进一步解放思想,处理好新“三会”和“老三会”的关系,发挥好党的政治优势,探索建立起具有中国特色社会主义市场经济条件下新型的现代企业制度。

从转换机制来说,完善公司治理,既要解决体制上的问题,也要解决机制上的问题。饱受社会诟病的是国有企业管理人员的薪酬待遇和职务消费等问题。因此,要严格规范企业管理人员的薪酬水平,职务待遇、职务消费和业务消费。建立健全根据企业经营者经营管理绩效、风险、责任确定薪酬,要研究建立市场化薪酬协商机制。适时修改完善现有的绩效考核办法,建立与企业管理人员分类、选任方式相匹配的差异化薪酬分配制度,不断增强国有企业作为市场主体的活力和竞争力。因为即使国资委面向全球公开选聘的企业高管人员,实际上也无法兑现市场化的薪酬,必须在政策层面和机制上明确下来,让其贡献和回报成正比。要按照现代企业制度的要求,充分发挥市场在配置资源中起决定性作用,进一步深化企业管理人员能上能下,员工能进能出,收入能增能减。建立完善长效的激励约束机制,探索采取业绩股票、股票期权、限制性股票、岗位分红权等激励机制,延期支付、风险机制等约束机制。对企业管理人员既有业绩奖励,又给他们带上“金手铐”,让他们减少短期行为,更多地注重公司战略、科技创新和可持续发展。此外,还要对包括外部董事在内的董事会成员制定明确的考核指标体系和履职评估体系,不要“花瓶董事”,避免外部董事安置性、照顾性的人事安排,确保董事会的有效制衡。建立严格的信息披露制度。

从提升管理来讲,建立健全现代企业制度,完善公司治理结构是企业增加竞争力和提高经营绩效的必然要求。国资委提出“做强做优国有企业,建立世界一流企业”的目标,必须对标世界一流企业,建立完善现代企业制度。总体来说,我国的国有企业整体实力显著提高。2013年进入世界500强企业一共95家,国有企业75家,中央企业42家,总的来说比例不是很多,我们国家的国有企业具备了同跨国公司竞争的硬实力,但公司管理水平有待提升。公司治理和企业管理是企业协调运转的不可或缺的两个轮子。管理与治理既有联系,又有区别。既要重视企业管理,不断推进管理提升,也要重视公司治理,不断完善公司治理结构。

特种产品支撑型小城镇:小特产,大城镇

■ 谭红艳 华高莱斯国际地产顾问(北京)有限公司

(上接 01 版)

二、名特产反哺小城镇,最终实现“小特产,大城镇”

对于城镇而言,在将产品打出知名度之后,如何突出产地形象,对外传播何种调性,从而让人产生联想和向往度,是一个重要课题。比如,提及生产好时巧克力的好时镇(Hershey Town),大家会联想到这里是一个香甜温馨的地方;提及依云矿泉水的源产地依云小镇(Evian),顿时清新健康、雅致闲适的小镇形象就会浮现在脑海。

那么,我们如何以特产形象为线索,进行城镇的形象建设呢?

首先,小城镇要扬名,需要制造对外交流和传播的机会,以特产命名城镇或城镇主要街道,或设置特产主题化的城镇空间,有助于形成形象认知;其次,小镇需要设置一些与名特产相关的体验式、旅游化的功能,以此吸引并留住游客,强化小镇的特色认知;最后,通过举办聚集人气的节庆活动,营造小镇的特色氛围,重塑小镇的整体形象力。

1. 以特产命名城镇,增加城镇对外交流的机会

城镇的地名、街道名称,可以向外传递和展示当地特色,有利于增加城镇对外交流的机会。因此以特产命名城镇或城镇的主要街道,可以直观地加深城镇印象。

以特产之名命名城镇的案例有很多,有的小城镇与特产的名称是一致的,特产的品牌即原产地的城镇品牌,比如茅台镇与茅台酒,五常县与五常大米;也有为了宣传城镇名称,将城镇改名为特产名称的,比如普洱茶产地的原名是思茅县,后改为普洱县。国外也有依托特产而命名的小镇,比如法国因出产依云矿泉水闻名的依云小镇,美国制造好时巧克力的小镇好时镇。

小镇的主要街道,也可以以特产命名,既体现文化趣味,又呈现经济特色。比如国内湖南郴州市桂阳县的“金叶(烤烟)路”、永兴县的



“银都路”、临武县有“舜华(鸭)路”、桂东县有“玲珑(茶)路”。美国的好时镇,由于是从一家巧克力工厂发展出来的小镇,街道都与巧克力有关,两条主街被命名为巧克力大道和可可大道。其他道路的名称也都各具特色,如有些是用好时公司在海外的可可豆进口港命名的,像瓜哇、锡兰等。

2. 设置主题化的城镇空间,标定城镇的特色形象

小城镇的面貌,是向外传达城镇性格的形象力。在城镇中设置与特产相关的主题化公共空间,有助于标定城镇的特色形象,强化人们的视觉感知,举例如下:

一个与特产相关的地标空间。在茅台镇

的入口,矗立着一个雄伟气派的国酒门,两旁设有华表,过河进门,就是茅台镇。在国酒门旁边的小山上,顺势修建了一个茅台酒瓷瓶地标,以山为基,立于山上,有七层楼高,称为“天下第一瓶”。这种简单而直观的广告方式,虽然突兀,却非常形象。

一条展示特产文化和交易的商业街。在茅台镇的居民区,有一条极具历史感的商业街,狭窄的街道两旁全是一个接着一个的酒铺,让人目不暇接。店铺外常见的招牌就是大酒瓶,而酒铺里通常会摆着一排排的大酒缸,缸口用红布和塑料布捆扎着,阵势壮观而富有酒文化特色。

一处展示特产文化的博物馆。在茅台镇

的工厂内,设有一座反映茅台酒发展历程和酒文化精髓的国酒文化城。馆内大量的群雕、浮雕、匾、屏、书画、实物、图片和文物等,从不同角度系统地展示了自汉唐至今历代的酒业发展过程、工艺过程和酒的社会功能。

3. 以特产为核心,功能延展,强化小镇的旅游功能

对于提升小镇的形象而言,只借助特产的名气是不够的,小镇还需要设置一些与名特产相关的体验式、旅游化的功能,让游客亲身体验特产的制造过程,认知小镇的文化,以此吸引并留住游客。

工厂开放,并增加特产加工过程的体验。

去茅台镇旅游,主要是看酒。但是在镇里是看不到酒槽子里的酒,因为厂区不让闲人入内,只能在厂区外闻酒味儿。这种缺乏互动体验的厂区,难以让游客对小镇产生深刻印象。

国外的工厂为了提升吸引力,不仅对外开放,而且还可以让人们亲自动手体验。在好时巧克力的工厂,游客只需很少的花费就可以体验制作好时巧克力的过程。进入工作间之前需要换上工作服,选择巧克力坯子,再选择自己喜欢的原料,设计自己喜欢的包装,最终拿到自己的巧克力成品。

★资源整合,功能延展,增加小镇的旅游黏性。

正如前面提到的茅台镇,只是一个酒的加工区,而不是度假区。除了买酒,去国酒文化城外,其它旅游内容很少,更缺乏度假的场所,这样是留不住游客的。必须围绕特产,对小镇的其它资源进行整合,设置多样化的游憩功能,强化游客的体验感和消费黏性。

例如,“中国茶乡”普洱将“茶源文化”和当地的“生态文化”、“民族文化”融合在一起,构建了三大类旅游功能体系:以思茅茶园、澜沧回明古茶园、滇沅千家寨千年古茶树为一体的普洱茶文化体验旅游;以傣族文化、西盟佤文化、澜沧拉祜文化为一体的边地绿三角民族生态文化体验旅游;以森林、自然保护区、湿地公园为主的生态观光旅游。普洱不只是品茶的地方,更成为养生度假的好去处。

4. 节庆带动,为城镇形象赢得声誉

节庆的强大号召力可以在短时期内令城镇的形象力和口碑获得“爆发性”的提升,节庆的主题不仅是促进特产的交易,更重要的是地方文脉的展示,以文化的力量传播城镇的形象魅力。

鲜花和奶酪是代表荷兰形象的重要元素,荷兰的鲜花种植区主要集中在安娜-保罗娜(Anna Paulowna),而60%的奶酪出自小镇豪达(Gouda)。为了向外宣传小镇的形象,安

娜-保罗娜和豪达每年都会举办具有当地文化特色的鲜花节庆和奶酪市集。

安娜-保罗娜的鲜花种植面积大约600多公顷,郁金香多达450多种,被称为荷兰的花田小镇。在每年五月的第一个周六,小镇将举办“鲜花马赛克”展,美丽的花瓣在荷兰人的手中犹如画家的画笔,人们用数万朵花瓣组成各式各样美丽而有趣的鲜花马赛克作品,小镇成为一座鲜花艺术品之城。展览期间,小镇里的节日气氛异常浓郁;每家每户都张灯结彩,并挂上国旗;镇边小溪上的三座小木桥被鲜花装饰成了花桥;道路两旁的街灯也用鲜花装点;各式创意独特的花卉装饰小品随处可见。

在奶酪之城豪达,每年夏季都会举办传统的奶酪市集,扁圆如车轮的巨大奶酪整齐堆满广场,蔚为壮观,吸引有300多万的游客。在奶酪集市上,所有的交易环节均以传统习俗进行,卖家和买家身穿传统服饰,卖家身穿蓝衣,颈间系红底带花小方巾,脚踏传统的荷兰木鞋;买家则身穿白色大褂,头戴鸭舌帽。交易时采用传统的议价方式:买卖双方一边口中快速报价,一边和对方击掌,每次击掌都伴随一个新报价,直到两人意见一致为止。在清脆的“啪啪”掌声和快得听不清的报价声中,一排排奶酪相继易手。售出的奶酪由身穿蓝白条纹上衣的搬运工搬上马车运走。

【结语】

对于中国依赖特产发展的小城镇而言,传统思路是“小城镇”孕育“大特产”的逻辑,通过将特产做强,以特产之名宣传原产地。但在逻辑下,城镇建设和形象认知往往相对落后,城镇缺乏魅力,无法吸引人来,继而无法做大做强。为了打造特产支撑型小城镇的魅力,我们应该采取从“大特产,小城镇”到“小特产,大城镇”的策略转变,在特产与城镇建设的价值关系中,应突出产地形象建设,提高城镇的吸引力,以特产形象为线索,树立城镇的特色调性,通过全息化的手法和主题化的体验,打造一个因特产而闻名、因小镇魅力而留下的令全国人民向往的旅游目的地。(完)

(摘自《技术要点》47期《特色小镇》)