

## 从日本公司治理看我国的公司改革

文/刘红

20世纪的最后20年里,中国的经济从计划向市场转变,并取得了举世瞩目的成就。随着经济体制改革的不断深入,国家控制的企业开始从一个政府的生产车间向市场竞争者的角色转变,非公有制经济得到长足发展,并显示出了强劲的活力。自从1994年7月我国颁布实施《公司法》以来,准确地说应该是自从1992年5月国家体改委颁布股份制企业试点的《有限责任公司规范意见》和《股份有限公司规范意见》以来,公司制企业便成为我国企业组织的一种最主要的形式。特别是随着国有企业改革以建立现代企业制度为重要方向以后,更是凸现出公司制度在我国企业组织形式中的重要地位。但是,与世界上那些市场化程度高的国家或正在市场化的国家一样,中国的公司,也在治理中出现了一些问题。在这个重要的时期,改善公司治理不但是市场经济中各种所有制类型公司提高竞争能力的现实需要,也是中国顺利完成经济转轨、全面建设小康社会的必然选择。因此,公司治理不仅仅关系到一个公司的发展,也直接影响到一国国民经济的持续稳定发展。

### 一、日本公司治理的特征

日本与中国虽然在经济发展水平、政治制度等方面存在着很大差异,但在公司治理比较研究的诸多方面有着天然、近似的联系。因此,与日本有着天然联系的中国,在企业改革与发展的过程中,应该积极借鉴日本公司治理的经验,尤其是通过对日本公司内部治理的研究,使我们吸收成功的经验和总结失败的教训,以指导中国经济的改革。因此,在中日两国公司治理环境极为相似的背景下,认真分析日本企业制度的特征,客观总结日本公司治理的经验,无论是在理论上还是在实践中都具有重要的意义。

#### 1、日本的公司治理结构是以法人交叉持股主要特征的

公司的股权结构是公司治理结构的重要组成部分,它对于公司的经营激励、收购兼并、代理权竞争、监督等多方面均有较大影响。日本的股权结构是在战后实行经济民主化改革和其后日本经济高速发展的进程在形成的。在20世纪30年代,日本企业的股份高度集中于少数财阀家庭手中,从而形成了高度集中的“金字塔”式的股权结构。战后通过解散财阀的民主改革,股权结构由财阀个人家庭手中向事业法人、政府、金融机构等多元化的所有主体转变,股权逐渐向企业法人集中,形成了日本公司治理结构中的法人相互持股的特征。

随着日本经济泡沫的破灭,有人说交叉持股正在迅速瓦解,然而,对目标是强化伙伴关系的交叉持股而言,它们并没有太大变化。目前,仍然没有确凿的证据证明交叉或稳定持股的性质是否发生了实质性变化。不过这种持股结构正呈逐渐减少的趋势。企业间相互持股比例从1990年的45%下降至2003年的不足30%。可见,交叉持股仍是日本公司治理结构中的主要特征。

#### 2、主银行制度在日本公司治理中发挥了主要的监督和控制职能

所谓主银行制度,是指大公司与银行保持固定而又长期的联系,由后者为其长期提供金融服务的制度。而作为某一公司的主银行,通常是这个公司的最大债权人。在主银行制度中银行与公司的关系从表面上看,是银行向公司提供资金,也就是说,当关联公司需要外部资金支持它的运行或投资的时候关联公司就会请求银行贷款,而银行会独自或者组织财团以一种有利的条件来安排所需要的贷款,以满足公司正常运营的手段。但实际上,二者是资产所有者与经营者的关系,也就是说,主银行是公司的主要股东之一,并且,主银行通常处于企业前五位大股东之列,在很多情况下,这是交叉持股的结果。80年代后期,日本企业增发的数十万亿日元的股票,有近70%被银行等金融机构所吸纳。

#### 3、日本公司独特的企业激励机制

日本的企业普遍采用年功序列制、终身雇佣制、企业内工会等独特的激励机制。在日本的年功序列制体系下,日本企业经营者的报酬取决于经营者的工作年限、职位以及成绩评定,也就是说,日本公司的经理人在公司干的时间越长,贡献越大,未来获得的报酬就越高。但在同一企业中经营者与职工的收入差别与其他国家相比不大。一般相差3—5倍,而英美国家企业经营者的与职工的差别相关几十倍甚至百倍。但日本经营者的低薪却成功地实现了对经营者的有效激励,一方面是因为在日本企业中存在着退休的远期激励机制。另一方面,是因为属于激励的所谓事业型激励机制。这种机制包括职务晋升、终身雇用、荣誉、地位、称号等,这样集综合性和社会性为一体的激励机制对经营者更容易产生长期激励效应,使其很容易把企业的长期发展作为个人的奋斗目标。因此,这种激励对经营者更容易产生长期激励效应。

#### 4、独立董事与监事制度二者择其一的公司治理结构

2001年4月18日，日本法务省民事局参事管室公布的《日本法律修改草案纲要征求意见稿》中规定了，日本设置董事会专业委员会的公司不得设置监事，而其他公司必须设置主要由外部独立监事组成的监事会，二者只能择其一。

## 二、日本公司治理给我国的启示

日本的公司治理及其改革说明，公司治理模式是随着市场经济的发展不断完善和不断前进的，其发展和完善有一个循序渐进的过程。只有坚持改革，不断创新，并不断吸收其他国家公司治理的先进经验，才能适应不断发展变化的经济和社会环境，形成具有中国特色的公司治理模式。

1、在改革股权方面，既要改变国有股“一股独大”的股权结构，又要充分调动银行参与企业治理的积极性

中国的上市公司大部分脱胎于国有大中型企业，形成了国有股“一股独大”的股权结构，然而，许多学者通过理论和实证研究地研究都发现：不能流通的国家股的大量存在，导致了在特殊的委托——代理关系下的国有资本有效投资主体缺位，从而使国有企业绩效低下。因此，中国的上市公司应该借鉴日本法人相互持股的经验，让国有股份通过非流通市场适当向非国有法人股转让，并且通过各种方式积极培育投资型机构投资者的发展，鼓励其参与公司治理，这样，一方面，有利于减少国有持股比例、增加其他投资人的持股比例，从而改善不合理的股权结构，对于过度集中的股权结构起到一定的制衡作用；另一方面，有利于其发挥专业人才优势，积极参与上市公司治理，挖掘上市公司的潜在价值，并通过示范效应带动和引导投资者，促使好的公司股份上升，资金向该公司流动，从而对资源形成有效配置。在培养和推行机构股东时，应着重加强银行法人持股，以强化银企关系。

### 2、要增强董事会和监事会的功能

首要地就是切实有效地增强董事会和监事会的独立性和有效性。无论是美国模式，还是日德模式，人们都对独立董事和监事会的独立性提出了置疑。我国同样也存在董事会与监事会的独立性和有效性欠缺的问题。因此，现阶段在我国增强上市公司董事会与监事会的功能尤其显得重要。上市公司的独立董事如果有独立监事并存就会使二者协调衔接困难，甚至因职责无法浅析界定而使公司治理效率低下。因此，应该借鉴日本公司治理结构改革的经验，在设立独立董事的公司中取消监事会制度，将监事会的职责交由公司外部的监督机会去运作；另一方面，在没有独立董事的公司中，设置监事会，并增加外部监事（机构监事与独立监事）的人数量与权限，以保证董事会决策的科学性和效率。

### 3、要积极探索和完善激励机制

除了以上几个影响我国治理绩效的因素以外，没有建立科学的管理层与员工激励机制也是导致我国许多上市公司治理效果不佳的重要原因之一。中国和日本是两个典型的亚洲国家，人们的行为深受儒家文化的影响，体现到就业上就表现为大多数人都希望能谋求一份相对稳定的工作，再加上我国目前的社会保障制度还不健全，因此，稳定的收入对于个人和家庭就显得尤其重要。所以，在公司制改革的过程中不能一味地打破“铁饭碗”全部实行合同制。也要因地制宜，将“长期雇佣”与合同制结合起来视情况而定。对于那些给企业带来效益、为企业作出较大贡献等的优秀员工，可以借鉴日本经验将“终身雇佣”等事业型奖励作为一种激励制度，这样不仅能提高员工的参与公司生产经营管理的积极性，也能为公司留住宝贵的人力财富（作者单位：燕山大学）

## 相关链接

[美国社区银行发展分析](#)  
[中日经贸合作的现状特征分析](#)  
[中美券商资产管理业务现状研究](#)  
[中西方NGO差异之比较](#)  
[从日本公司治理看我国的公司改革](#)  
[英汉文化差异对经营管理及商贸谈判的影响](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心