

中国人民大学法学院教授、博导王欣新：

提高总法律顾问 参与企业经营决策的能力

■ 本报记者 王敏

“有的企业领导对依法治企的要求还停留在口头上，对法制工作存在观望情绪，赶着上路、被动前行。”在近日召开的中央企业法治工作研讨会上，国务院国资委副主任黄淑和坦承，过去几年，有的中央企业在资本运作中违规操作、过度投机，栽了跟头。

中国人民大学法学院教授、博导王欣新认为，要实现依法治企，就需要进一步完善总法律顾问制度，进行重点领域的配套制度改革，央企决策者和管理者也应具有法治思维。

《中国企业报》：央企应具有什么样的法治思维？

王欣新：法治思维可以从很多角度来诠释，黄淑和副主任主要是从央企领导人的角度来谈法治思维，即底线思维、理性思维、契约思维和规则思维等。思维本身是一个抽象的东西，反映到具体理念上就需要根据企业的社会定位加以明确。比如现在都强调市场在资源配置中的作用，所以，首先就需要把对央企过去较多的以行政权力为主导的管理方式转变为以市场为主导的管理模式。这就不需要思维方式的转变，还需要制度上的改变和社会配套制度的协助。在市场经济中要强调权利义务观念，这是一个市场主体运作的基本定位，要考虑企业内外部各方面的关系。还有，要把法律上的基本原则在运作中确定下来，比如说强调程序正义，维护实质公平，注重社会责任的履行等。

具体点说，涉及企业制度和市场行为规范方面，就是要更好地解决企业和股东的关系、企业和消费者的关系，过去处理的并不太好，比如说一些垄断行业的过高利润影响了消费者权益等。在市场经济模式下，央企要转变观念，要以股东、为消费者服务作为经营的目标，利润是衡量企业经营好坏的一个重要指标，但不是绝对的。另外，还要处理和其他企业的正当关系，比如说不能滥用经济优势、不能有垄断和不正当竞争行为、不能有破坏市



王欣新

场秩序去占有社会资源的竞争等等。还要解决和职工的关系，比如说涉及高管的任命，究竟按市场化走，还是行政任命的问题。中国在转型过程中，会受到传统观念和制度的影响，在市场调节这方面，央企要做的改革很多，让一个旧体制的受益者转变方式和观念，是很痛苦的，但是建立一个现代化市场法治思维的企业这些是必须改的。

《中国企业报》：中央企业法律部门要如何进行重点领域的配套制度改革？

王欣新：现在很多企业的法律部门是不太健全的。在央企法律部门面临的工作方面，一个是央企本身的改革问题，配套改革更多强调的是社会制度改革的同时，央企怎么调整配合。比如现在管理人员的选聘工作，央企多次在全球范围内选聘，这方面已经迈出了很大的一步，在根据市场的要求稳步推进。

涉及企业，有几个方面：首先，企业在相关法律制度调整的时候企业本身相应制度配套的改革。比如说企业登记制度的改革，企业在新的投资方面，就要考虑到资本制度规定的不同，在取消实收资本限制的规定后，就需要考虑企业运作过程中完善的监管，

比如怎么样管理下属企业，在资本方面，有没有违背资本充实原则，逃避债务，损害市场运作秩序等等，这就要在企业内部管理制度上加以规范。第二，建立一个完善的激励和约束并存的法律管理制度。在通过激励和约束机制解决企业的经营管理问题方面，央企也必须要有相应的改革。当然，不同性质的企业可能改革的内容不同。比如高管的薪酬问题和职工的薪资问题等，要避免社会不公。这方面要建立一个完善的激励和约束并存的法律管理制度。第三，企业的这种法律部门不能仅仅被动地接受改革，而要主动地去考虑怎么去解决企业现存的问题，进行积极的改革。

《中国企业报》：央企如何增强资本运作法律风险防范能力？

王欣新：任何商业活动都会有风险，强调法律风险的防范，不能仅仅以成败论英雄，世界 500 强企业都会有商业投资失败的时候。法律风险的防范，强调的是在制度建设方面，能够为资本运作中的决策提供制度性的保障，但不能指望其解决投资方面的商业决策问题。商业方面的很多成败，取决于社会的发展，取决于技术的进步，取决于很多其它因素，法律只是其中一个方面。

在资本运作方面，由于中国过去这方面法律实务经验不是很足，所以，法律风险的防范问题就显得比较突出。加强这方面的管理可能要从几个层面去考虑：建立一个完善的内部决策制约机制，使央企的商业决策能够纳入到法律制约的机制之内。就是说，法律部门对一个商业决策活动参与，不能只表现为合同的起草审查，还需要对决策过程全程参与、跟踪和把关；

内部机构的职责分工问题。投资决策有些是属于商务决策，更多的是企业财务、投资部门的业务范围，也有一些属于法律方面的问题，比如到境外投资对国外的法律制度的了解等，要根据本企业的实际情况，确定一系列的制度，在内部加以规范；内外法律服务关系的协调。企业真正涉及进行投资

重大决策时，除了内部法律部门外，还需要请专业机构和中介机构，提供更为专业的深层次的法律意见。这就需要内部法律部门和外部机构分工明确，充分配合，责任清楚。

重大决策还需要智力的参与。比如说在一些法律问题的解决如诉讼中，经常要请专家论证，遇到特别复杂的专业问题时，可以更好更全面地控制决策风险。专家的选择上，不仅要有法律理论方面的专家，还要有实务方面的专家。

《中国企业报》：如何进一步完善总法律顾问制度？

王欣新：现在很多企业建立了企业总法律顾问制度，这个制度的职责主要有三方面：制定完善企业内部的规章制度。目的是要建立一个符合市场化运作的法人治理机制。在制度的建设和法人治理机制的监督方面，企业总法律顾问应该发挥应有的作用；重大的经营决策方面要充分参与。需要建立对每个重大投资等商业决策都进行法律方面的论证评估的制度。过去有进行资产评估、审计方面的制度，但在法律方面的评估并没有完整的报告制度。其实，在企业重大决策形成过程中，法律方面的参与是很必要的；日常法律事务的管理。比如说合同的签订审核、项目招投标、知识产权的管理、垄断和不正当竞争、诉讼、消费者权益的处理等等，这些日常工作在很多单位已经比较规范地建立了起来，需要的是制度方面进行激励和约束。

现在，一些央企的领导对总法律顾问在企业内部的工作定位还存在认识不足的问题，往往认为其不属于主流业务，只是一个附属部门，主要业务部门进行工作往往是到了签合同的时候才想起法律部门，而一旦前期谈判等问题，再想解决就有些晚了。在企业经营管理过程中，不能把总法律顾问仅仅视为一个文件管理部门，要提高其在决策过程中的影响力。另外，现在在央企总法律顾问的人员素质还不是太高。今后的制度建设中应逐步提高人员综合素质及其服务能力。

创造共同价值 探索企业5.0版新标准

(上接G01版)

楚序平也认为，2008年美国次贷危机及诱发的全球性金融危机，反映出了西方资本主义制度的内在缺陷和弊端。同时，他回顾了中国企业改革的情况，他认为自危机以来，中国企业随着改革的深化，无论国有企业还是私人企业都有显著进步，国际竞争力大幅提高。但是，无论国有企业还是民营企业，都还存在着很多问题。比如，有的国有大型企业公司制股份制改革步伐缓慢、一股独大；有的国有企业的公司治理还不完善，利益相关方参与还不够有效，利润内部化问题亟需克服；有的企业经营机制还不能完全适应市场经济要求，市场化选人用人和激励约束机制还未真正形成，由此造成的机制僵化、腐败问题亟需解决等等。同样，民营企业存在很多问题。比如有的劳资关系紧张、保护工人权益不够、低人权标准，甚至存在血汗工厂；有的市场竞争行为不规范，钱权交易、行贿盛行，那些倒下的贪官背后大都有这些老板的背影，贪官进监狱，老板也不能善终；多数企业法人治理结构不完善，企业治理水平离规范化距离甚远。国有企业改革呼声和动力一直很大，民营企业改革升级一直缺乏推进，如果民营企业停滞在丛林时代，改革不到位，对中国经济转型升级、中国民族企业做强做优也将形成不利影响。

探求企业价值5.0版本标准

如何创造共同价值，探索出新的世界标准，中国可以起到怎样的作用？这是此次会谈的核心问题。

现在全球非常需要建立一种新的经济发展秩序、新的经营学理论，以此来形成新的世界经济标准(Global Standard)。而中国具有的有利条件，正孕育了产生新的世界经济标准的土壤。

世界寄希望于中国。赵东成说，大中华的国家观，历史观，都是在中国发展自身经济同时开发符合当前新形势的资本主义工业5.0版本标准的坚实基础。他认为，在企业与社会有效融合的问题上，历史上有两个可以借鉴的模式。一个是中世纪欧洲的封建领主制度。领主必须和所在地的居民形成一个共同的运营体，共同经营和共同生活才能保证自己的统治。还有一个就是社会主义国家的国有企业，中国也是其中的一个。在过去的很长一段时间里，社会主义国家的国有企业不仅具有企业职能，他本身就是巨大的企业社会共同体，企业不仅管理着盈利部门，同时还代替国家肩负着很多社会职能，比如医院、学校、社区等很多社会职能。

赵东成进一步说道，虽然国有企业会产生经济效益低下等状况，但那只是企业制度设计上出现了缺陷，而不是说国有企业本身的模式有问题。国际上目前正在大量研究企业与社会结合的案例。中国自身拥有巨大的历史经验和实践宝库，不需要盲目听从任何指导，而应当根据实际，开发适合自己的全新的经济发展模型。而值得庆幸的是，目前正属于资本主义工业4.0向资本主义工业5.0过渡的理论的无政府主义时代，全球都在研究新的国际标准。

赵东成说，中国的改革离不开国际化，中国的体量虽然庞大，但是在当前的模式下进行的国际化力度是不够的，中国应该尝试员工成为企业的共同主人，调动起大部分人的积极性，由此来进行国际化，才能更好地适应世界变化的速度，作出更符合经济规律的决策。未来企业发展的5.0版，要突出东方文化，研究东方范式，核心是企业要创造共享价值(CSV)，实现企业内部利益与社会利益的一致。

楚序平赞同赵东成的观点，他认为长期以来，西方资本主义模式下的企业是股东控制一切，而对其他利益相关者参与考虑不足。历史上的几次经济危机，特别是从2008年开始到目前为止蔓延全球的各类社会性、经济性事件，已经证明新自由主义的资本主义企业制度，不能适应经济发展需要，现在全球企业都需要企业制度的升级版。

楚序平认为，中国的经营哲学博大精深，他用中国古钱币的“外圆内方”来形容。古钱币的“内方”指的是赚钱的时候要合乎道义，有原则，有操守，所谓“君子爱财，取之有道”；“外圆”是指企业运营要照顾到方方面面的利益，顾全利益相关方，创造价值惠及整个社会。我们天天用的信用卡，意味着金钱不仅仅是财富，更是一种担当和责任，所以贸易或者投资都是一种责任，每一个铜板、每一分钱都是责任。中国的国有企业和民营企业都是中国的企业，都有责任和义务共同发扬东方文化的优良传统，共同探索有利于利益相关方参与的体制制度，做市场经济中的健康力量，激发企业活力，提高企业合规运营水平。

楚序平说，创造共享价值是很重要的理念。从国家治理看，中国古代《尚书》就有“民为邦本，本固邦宁”思想，孔子说“大道之行也，天下为公”。孙中山先生也把“民有、民治、民享”作为国家理念，突出的都是“民”。从企业微观看，中国国有企业是全民所有制企业，也是突出“全民”，但是其实现形式需要创新。这次三中全会决定“在混合所有制经济推进员工持股改革”。员工持股改革意义重大，把员工的利益与企业的发展紧密结合，体现了尊重劳动、尊重价值创造的精神；推进公司治理现代化，以规范经营决策、资产保值增值、公平参与竞争、提高企业效率、增强企业活力、承担社会责任为重点，进一步深化国有企业改革，这些改革更加重视利益相关方的参与，更加重视有效制衡的公司法人治理结构，更加重视职工民主参与的治理制度，更加重视信息公开披露信息，更好履行社会责任。国资委有责任进一步深化改革，使国有企业做得更好。企业新的全球标准，核心是创造共享价值。需要研究建立新的企业价值评价体系，引导企业创造与利益相关方、与社会共享的价值。

双方一致认为，此次合作进行的《公司价值研究》课题需要拓宽视野与提升层次，该课题不仅要为中国上市公司的价值分析提出标准，还更应该基于中国也包括韩国企业的发展模式与经验，为未来的企业成长提供一个更高的版本标准。

从分类开始，减少改革成本

——英国国企改革对我国的启示

■ 本报记者 赵玲玲

国有企业私有化改造的浪潮最早源自英国。英国是一个老牌资本主义国家，二战以后英国经济逐渐走下坡路。尤其在1970—1979年，英国经济的平均增长仅有2.2%，而通货膨胀率年均却高达12.5%，经济缺乏活力、企业部门暮霭沉沉，患上了所谓的“英国病”。

为此，“铁娘子”撒切尔夫人上任就对症下药，开出了“私有化”的药方。自此，英国开始了长达数十年的国有企业私有化过程。其后，此做法在80年代末到90年代初逐渐影响到世界大多数国家，形成所谓私有化浪潮。

基本做法：1979年，英国撒切尔夫人推行“小政府、大社会”模式，对国有企业进行私有化改革。其首先开刀的企业是英国石油公司，由于该公司亏损较大，又急需资金，于是被率先出售部分国有股，解决了企业和政府的燃眉之急。随后，英国政府又接连出售宇航公司以及英国联合港口公司一半以上的股份，并将国际航空无线电公司整体出售。1984年英国政府决定出售英国电信公司，该公司3年内共筹资36.85亿英镑，同时公司上市后面临市场竞争，提供的通话种类变多，资费逐渐下降，消费者得到实惠。

在撒切尔夫人执政期间，成功地在英国找到了国有企业改革的切入点，完成了国企的改革。这政策首先是撤回政府对工商业的直接干涉。国有工商业被私有化，先从最具有盈利潜

力强的行业如煤气、电力和通讯行业开始，到梅杰的政府时最困难的亏损企业如铁路也出售。政府逐步从补贴、改组和直接参与的私有企业中撤出。撒切尔夫人上台有句名言：“价格我不管，让市场管。工资我也不管，让劳资双方去谈判。”于是进行了大量的国有资产“民营化”，使得英国的经济重新获得活力。政府在出售企业后不仅甩掉了财政包袱，每年还有数十亿英镑的税收进账，且分得大量红利。

经验：总体上看，英国国有企业改革值得肯定及借鉴的经验主要有：(1)化大为小，区别对待。政府根据具体情况，对亏损的大企业本身进行划分，根据各部门具体的盈亏情况划分为若干个小公司，以区别对待。由于一个大型企业的亏损，不等于其各部门一概亏损，因此区别对待的优越性在于政府能够把有限的资金用于那些因亏损而急需改造的部门中去，从而降低了国企改造的成本，并增加了企业扭亏为盈的机会。(2)逐步推行，相对平稳。整个改造过程分阶段实施，按步骤进行；重视可行性

研究及前期准备；实际推行中先易后难，由小到大；改造的形式不拘一格：整体出售、内部收购、股票上市、国有民营等多种方式综合使用，同时注重各种改革措施之间的相互衔接配套。

教训：英国曾经将国企大规模地私有化，种种好处之余，也出现很多弊端，带来了负面影响。首先，由于企业要对股东负责，一切以效益为导向，因此提供公共服务的意识日益淡薄。接下来的30多年中，英国在基础设施等公共项目中，投资日益减少。最近煤气公司一再涨价，引起英国社会对国有企业的怀念。此外，由于企业大量裁员，失业率一直居高不下，由此带来工人抗议等众多社会问题。如何有效监督管理国有企业私有化进程，尤其是对具有自然垄断性企业实行私有化后，如何防止因私人垄断而损害社会公众利益，是值得重视的一个大问题。

点评：目前，中国国有企业改革指导意见迟迟未出台，社会议论较多。其实国有企业改革是个系统工程，不能

以搞运动的方式来搞国企改革。分类、分步骤、分阶段，是一个利益碰撞的过程，急不得。英国国企改革为我们提供了这方面的经验。“铁娘子”撒切尔夫人勇敢揭开英国国企改革盖子，气魄大，动作也大，通过制定私有化政策加以推行。其中最为重要的是：化大为小，区别对待，对亏损的大企业本身进行划分，从而降低了国企改造的成本，并增加了企业扭亏为盈的机会。整个改造过程分阶段实施、按步骤进行；重视可行性研究及前期准备；实际推行中先易后难，由小到大；改造的形式不拘一格：整体出售、内部收购、股票上市、国有民营等多种方式综合使用，同时注重各种改革措施之间的相互衔接配套。目前，中国的国企改革正在进入按功能定位阶段，应该分为公益性、保障性和盈利性企业三类。现在国资委管理113家央企，要逐一明确其存在对国家的意义、必要性和法律基础，从而具体界定每家央企的使命。一般商业性企业、处于竞争性行业，在央企中有78家，其生存和发展完全取决于市场竞争。下一步改革受到冲击最大的是这78家企业。国企分类是国企改革的基础问题，牵涉到国企改革的性质、标准、目标、途径和社会资源配置以及效益分配。你是哪一类国企就应该用哪一类办法，哪些垄断是该有的，哪些是不该有的，混在一起，容易形成大锅饭现象，造成混乱，增加改革的成败。分类、分阶段、分层次，这种“三分”式是中国新一轮国有企业改革的特点，我们结合英国经验教训对此要有充分的认知和理解。