

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2008156090

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

中国企业国际化进程中的公司治理方案选择

Selection of Corporate Governing Models in Process of  
Internationalization of Chinese Enterprises

沈国华

指导教师姓名: 翁君奕 教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2011 年 4 月

论文答辩日期: 2011 年 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2011 年 4 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘要

在经济全球化的背景下，中国企业如何走向世界、参与国际竞争、适应国际化进程，成为每个企业经营者需要认真思考的问题。新世纪全球范围内的一些大公司在管理方面出现的问题暴露了公司治理体系的缺陷，这就使我们有必要重新审视现行的公司治理方案。公司治理是一个相对较新并且不断演进的研究领域，其发展受到众多学科，如：金融学、经济学、会计学、法律、管理学和组织行为学的影响。公司治理领域常涉及股权结构和融资体系，譬如：如何决定公司治理、在做出公司经营决策时公司管理层的适度权限、应该分配多少剩余索取权给公司经理层、投资者怎样才能确保经理层不滥用权利营私牟利、股东如何影响公司的战略决策和经营运作等，要圆满回答这些问题不是一件容易的事情，因为已有的公司治理模型都不能完全解决上述所有问题。

试图整合公司治理中的关键问题是本文的重要尝试。本文考察了全球的主要公司治理体系，分析了现阶段中国企业国际化进程中公司治理模式的选择问题，并结合某大型国企，阐述在国际化的进程中如何解决所有权集中、财务融资、薪酬管理、内部人控制以及发挥内外部监管作用等问题。

本文将公司治理系统分为两个层面：公司治理模式及公司治理方案的选择，从剖析中国公司国际化过程中遇到的治理问题及其面临的挑战出发，全方位探讨了中国企业国际化进程中出现的公司治理问题，并且对中国企业国际化进程中的公司治理模式及方案的选择，以及如何明确此类公司的治理模式、如何对治理机制和治理方案进行选择和优化开展了研究，就所有权结构、内外部监管、财务融资机制、风险防范等方面提出自己的见解。

**关键词：** 中国企业； 国际化； 治理方案

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## **Abstract**

Under the background of economic globalization, the questions of how could Chinese enterprises go to the world and participate in the international competition as well as adapt themselves to it, are required to be considered by each enterpriser and manager. The unsealed scandals of several large-scaled enterprises in 21st century, exposed deficiencies of corporate governance system and compelled us to scan the current modes of corporate governance. As a newly emerged and developing research field, the development of corporate governance is influenced by many other subjects, such as finance, economics, accounting, law, management and organizational behavior. Generally, problems involved in the corporate governance include: how could the structure of ownership and financing determine the corporate governance; how much power should be allocated to managers when made decisions; how much residual income right should be assigned to managers; how to avoid managers abusing the endowed power to profits themselves; how could shareholders influence the company's strategic determination and operation? It is difficult to provide a unique satisfactory solution for all , since the existing modes can hardly solve these problems entirely.

In this paper, an important attempt is focused on integrating the major critical issues in corporate governance. Based on an actual case of a large-scale multinational state-owned enterprise, it reviewed main systems of corporate governance and analyzed the choice of Chinese enterprises during the process of internationalization. Besides, it also raised solutions for centralization of ownership, and the financing structure, salary management, insider control, as well as internal and external supervision.

In this paper, the system of corporate governance is divided into two aspects: how to understand the corporate governance modes theoretically and how to choose the most suitable one practically. Rooted on problems and challenges of management during the process of internationalization, it discussed corporate governance thoroughly, and made a rational analysis of how to distinguish these different modes as well as how to choose and optimize these modes in Chinese enterprises. Furthermore the author also expressed the own option of how to deal with the

structure of ownership, internal and external supervision, the mechanism of financing and risk precaution etc.

**Key Words:** Internationalization; Corporate governance; Treatment Solutions

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目 录

第一章 引 言 .....	1
第二章 中国企业国际化现状及问题 .....	4
第一节 中国企业国际化进程回顾与前瞻 .....	4
第二节 中国企业国际化进程中的公司治理现状 .....	5
第三节 中国企业国际化公司治理问题 .....	6
第四节 公司治理问题给中国企业国际化进程带来的挑战 .....	11
第三章 中国企业国际化进程中公司治理的国际借鉴 .....	14
第一节 各种类型公司治理模式比较 .....	14
第二节 对中国企业的借鉴及启示 .....	17
第四章 中国企业国际化进程中的公司治理方案 .....	20
第一节 股权多元化及控制内部人控制 .....	20
第二节 加强董事会和监事会职能 .....	22
第三节 国际化财务税收风险预警配套以及国际化融资体系的创建 .....	23
第四节 经营层激励约束机制 .....	26
第五节 完善国际化的风险管理配套机制 .....	28
第六节 政府和银行监管、市场监督等外部监督机制的构建 .....	31
第七节 中国企业国际化的公司治理方案选择 .....	32
第五章 结论 .....	33
参考文献 .....	35

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Contents

<b>Part I Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>Part II The Process and Present Situation of Internationalization and Related Questions</b> .....	<b>4</b>
Chart 1 Review And Forecast .....	4
Chart 2 The Present Situation .....	5
Chart 3 Corporate Governance Problems .....	6
Chart 4 Challenge of Corporate Governance in Process of Internationalization ....	11
<b>Part III International Experience Of Corporate Governance</b> .....	<b>14</b>
Chart 1 Comparison of Various Types Of Corporate Governance Modes.....	14
Chart 2 Experience And Revelations .....	17
<b>Part IV Plan Of Chinese Enterprises Internationalization</b> .....	<b>20</b>
Chart 1 Equity Diversification And Control “Insider Control” .....	20
Chart 2 Strengthen Functions of Board and Supervisory Board.....	22
Chart 3 Precaution of Taxation risk and Foundation of International Financing System.....	23
Chart 4 Inspirement and Restriction for Executives .....	26
Chart 5 External Monitoring Mechanism .....	28
Chart 6 Governance Mode Choice for Different Chinese Enterprises.....	31
Chart 7 Governance Mode for Different Chinese Enterprises.....	32
<b>Part V Conclusion</b> .....	<b>33</b>
<b>Reference</b> .....	<b>35</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 引言

经济全球化下的中国企业如何走向世界参与国际竞争，如何实现企业国际化，成为每个走出去的企业经营者需要认真思考的问题。经济全球化虽使我国的劳动和资源密集型产业得到较大发展，但在现阶段无法改变我国在国际分工中的不利地位，也无法实现产业结构的高级化、现代化。加入世界贸易组织(WTO)后，这种冲击对一些产业来讲更是一个严峻的考验，经济全球化有可能使我国产业结构更趋低级化、边缘化。同时，过度发展劳动和资源密集型产业，还会使自然资源受到污染、生态平衡遭到破坏、资源浪费严重。因此，这种现状亟待扭转，并阻止其向不利的方向发展。

对于发达国家来说，他们能够很好地适应以自己为主导而制定的经济规则和经济秩序，没有制度和体制方面的限制，只有协调各利益集团方面的困难。而对处于经济转型期的我国来说，由于市场机制还没有充分建立，对市场制度的支持能力较弱，因此适应不熟悉甚至不合理的国际经济规则显然是困难的。

经济全球化对于发达国家来讲虽然也存在这样那样的新问题，但由于历史发展进程中他们已经具有经济发达、技术先进、经验丰富、产业结构优化等优势，且处于全球经济“中心”，因此经济全球化对发达国家的影响相对较小。而作为发展中国家的中国企业则不具备上述优势，因而各种挑战势必对其造成更深远的影响。在经济全球化趋势不十分明显的时期，我国企业在规模、效益、研发能力等方面表现得虽不尽如人意，但企业的经营范围及竞争对手主要在国内市场。由于长期的经营历史和对本土的深刻了解，以及国家和地方政府的一些保护政策，尚能处于优势地位。随着经济全球化的发展，企业将在更为广阔的国际市场上与更为强大的对手竞争，而我国企业原有竞争力、规模等方面的不足便随之显露。跨出国门并在国际市场上占有一席之地甚至成为世界经济的领跑者，绝不是一件容易的事。

新世纪全球范围内一些世界级大公司的衰败暴露了公司治理体系的缺陷，这使人们重新审视现行的公司治理准则。由美国次级住房贷款问题而引发的金融海啸和股灾，演变成为近百年不遇的全球性金融危机，深究美国次贷危机迅速

演变成为全球金融或经济危机的根本原因,除美国货币政策失误导致严重泡沫经济等因素外,其背后也暴露出美国式公司治理机制存在的诸多问题与缺陷。思痛之余,人们不得不对近百年以来一直被世界各国和地区仿效并主导世界公司治理走向的美国式公司治理机制进行反思,从中汲取经验与教训。同时,中国内地在上市公司股权分置改革后,及国际化发展进程中,新兴加转型的资本与证券市场也面临诸多新的监管与公司治理课题,成为近期各方关注的焦点,也亟待从规则和实践两个层面思考和寻求解决问题的系统化方案。

近些年来国内大量企业走出国门,但迄今为止,国内还没有一家真正意义上的跨国企业(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,改善公司的治理模式,探索适合的公司治理方案,借鉴国际大型MNE公司治理理念、治理机制则显得尤为重要。

中国企业应对经济全球化的调整,走出国门参与国际经济竞争,是一种资源配置的全球化,是资源配置方式的改变,即充分利用合理配置的全球资源生产出成本低质量高的产品。

现代公司治理的一个主要研究方向是资本市场及控制权市场;法律、政治和管制制度;产品和投入要素市场,是公司的外部治理机制。同时对以董事会为首的内部控制制度进行研究,是公司的内部治理机制。内部治理机制作为一种防患于未然的事前控制机制,能够直接有效地实施及时性的战略调整,并改进公司管理效率,是公司治理的基本核心;而外部治理机制是公司治理制度的外在保障。

公司治理模式是指构成企业各利益相关主体之间的权责利划分,以及采取什么样的手段实现相互制衡,这是企业创造财富的基础和保障。而企业经营模式,简单通俗地讲就是企业赚钱的方式。

公司治理模式涵盖了公司经营模式,理论界公认公司治理模式主要有三种:英美模式、日德模式、家族模式。英美模式的最大的特点就是所有权较为分散,主要依靠外部力量对管理层实施控制。日德治理模式被称为是银行控制主导型的“内部控制”型模式。家族模式是指,在大部分东亚国家和地区,公司股权集中在家族手中,公司治理模式因而也是家族控制型,控制性家族一般普遍地参

与公司的经营管理和投资决策。

内部治理在公司治理中起着核心作用,与外部治理相比,内部治理的反应速度较快,治理成本低,对于公司管理层的监督更直接。内部治理是一种长效性,经常性的治理。在既定的公司治理模式下,企业为实现其目标而采取的行动,更多地和具体经营活动有关,是财富创造的源泉和动力。

目前,有关公司治理的探究存在着两种倾向,即公司治理探究只考虑狭义的公司内部治理范围,其中主要探究内部监控机制和激励约束机制,而公司外部治理探究中,又只注重企业外部环境、公司文化、管理风格的影响。本文试图另辟蹊径,将公司治理系统分为内部与外部,并且重点研究中国企业国际化中的公司治理问题的独特性,即针对跨国公司和国内公司的不同点提出自己的治理方案。

本文针对中国经济全球化中的治理问题及挑战提出其观点,并尝试整合公司治理中的主要关键问题。作者考察了全球的主要公司治理体系,结合某大型国有企业的实际,分析了现阶段中国企业国际化进程中公司治理模式的选择问题,研究了投资者保护和所有权集中问题,以及体制和制度的保障问题,并基于公司治理中的财务治理提出见解,针对现行治理结构缺陷对独立董事制度进行了优化分析。

结合理论界公司治理的相关内容,思考日常公司国际化经营实践中遇到的问题,笔者认为中国企业想要顺利有效地实现国际化并与世界接轨,有必要完善和探索合理的公司治理方案。同时,国内外大环境也要求中国企业顺利实现国际化,这对中国企业国际化的公司治理方案的完善和选择提出了更高要求。

## 第二章 中国企业国际化现状及问题

### 第一节 中国企业国际化进程回顾与前瞻

#### 一、中国企业国际化进程回顾

##### （一）历史上的中国企业“走出去”

约一个多世纪前，中国已出现部分开明人士，主张引领中国走工业化道路，以此富国强民、走向世界。但在当时国贫民弱的历史条件下，这些美好的梦想并没有实现。

##### （二）近三十年国际化的四次浪潮和进展情况

从上世纪 80 年代至今，国际社会普遍认为，中国企业连续爆发了四次国际化浪潮。第一次从 1986 年开始，持续了十年时间，当时的焦点是寻找特定对象，开展海外投资；第二次热潮从 1996 年开始到 1999 年结束，由香港回归所引发，企业的关注点开始向海外扩张转移，国内大量的资金流向香港，试图控制香港的重要战略资产；第三次浪潮为期二年，始于 2000 年，由于当时很多合资企业的合同到期，中国公司纷纷将合资公司中外国合作伙伴的股份收入囊中，因此这次热潮的主要特征是本土扩张；而现在，中国企业正处于第四次并购热潮，这一次时间从 2001 年底中国加入世贸组织开始至今。

#### 二、中国企业国际化进程曲折中前进的必然性

##### （一）国内背景

随着改革开放步伐的疾进，中国整体经济实力得到了空前的增强，外向型经济的发展也为中国积累了大量外汇储备和企业参与国际竞争的管理经验。在国家综合实力发展下，中国企业需要通过某种形式把这种国家实力彰显出来，中央大力倡导实施企业“走出去”的战略。在国家大政方针的指引下，各地方政府也加大了支持力度，激励企业加快“走出去”步伐。同时各级政府纷纷采取措施激励企业对外投资。在中央和地方政府的大力倡导和扶持下，中国企业通过海外并购、投资、承包、劳务输出等方式快速实现“走出去”战略的追求，

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库