

91年1月9日
工商時報 第6版

企業治理 期待台灣出現奇異威爾許

編者按：在面對日益激烈的經營環境，參考歐美實驗已久的企業治理（cooperate governance）營運模式，引進台灣經修正、加以落實已是當急之務。本報特與時代基金會就「企業治理與競爭優勢」為題，邀請國內外產官學界進行小型圓桌會議，以了解可能面臨的困難，及其未來展望。

主持人：徐小波（時代基金會執行長）
與談人：龐茲（MIT 史隆管理學院榮譽院長）
白俊傑（瑞銀華寶執行董事）
杜英宗（所羅門美邦董事長）
谷月涵（月涵投顧總經理）
柯承恩（台大管理學院院長）
蘇樂明（財政部證券暨期貨管理委員會委員）
盧正昕（華信銀行董事長）
劉紹樑（理律法律事務所合夥律師）

【記錄、攝影：陳碧芬、陳怡慈 / 洪錫龍 以下為記錄內容摘要】

徐小波：

企業治理 (Corporate governance) 在台灣尚未普遍落實，企業界的參考個案有限。台灣的企業向來是家族型式，規模上亦是中小企業為多，外界並不清楚其決策或管理情形。一但企業逐漸成長，或是公開發行，就需要吸引外部資金或外來人力的注入，尤其是如何受到法人機構的青睞，對企業永續發展是一大挑戰。此外，趨勢中湧現的新創公司，企業家與創投資金的互動也更迭新象，人們該如何選擇投資標的，既是知識學問也是公平所在，在在凸顯企業治理機制的重要性。

奇異集團最佳範例

龐茲：

大部分的企業都是家族企業，也唯有家族的維繫才能讓企業出現代代傳承。只是家族企業並不需要任何外部的專業人士，無論律師、會計師、投資法人都沒有機會介入企業的運作。此一情形換成創投基金支持的新創公司，並沒有改變，只是創投基金所有者便成了新創公司的所有者，由創投來決定企業的前途。家族或創投一旦成員不只一位時，就會組成董事會，由董事會來決定企業的運作，這也形成初步的企業治理。

如果企業所有者或董事會無法自行管理公司，就會找到一位企業執行長，把企業管理大權交給對方的同時，也要對方把企業盈虧的責任負起，由執行長來創造企業的價值。至於董事會則握有最終的企業存續大權，許多控股公司董事會就常買賣子公司，以圖帶入更多的利潤。

當然，也有企業創辦人本身就是很好的企業執行長，其實說穿了，這也是創

辦人的本質：全新投入企業，熱中管理營運。可是，在企業逐年成長或年歲增長，如何能讓企業從創辦人手中順利轉交給董事會，或是從董事會適時移轉到公開市場，董事會要擁有絕對的權利，能夠決定聘僱哪一位執行長；或能決定由老闆自己擔綱執行長職務。奇異集團的威爾許就是美式企業治理最佳典範例。

企業從公開到市場的過程，可能會出現不同以往的革新行動，但董事會的任何做法都將會影響爾後的結果，重要的是能否給予持股人正常而公平的權利。

開明專制有利決策

杜英宗：

以台灣的企業狀況來說，大多數仍處於龐茲教授所說的，初期的企業治理，是創業者經營主導 (founder-dominated) 公司的階段。台灣很多企業是家族企業，雖然我們尚未釐清，台灣的家族企業型態是否完全等同於創立者經營主導的型態，但是在概念的類比上，我相信這兩者是比較接近的。

我想提出不太一樣的觀點，來闡述亞洲的公司治理概念。我經常到日本、新加坡旅行，看到公司治理制度在每個國家，各有其不同的發展狀況與實踐意旨。新加坡公司的透明度比較高，而日本企業則比較強調制度化。考量不同的文化情境之後，我會認為創立者經營主導的模式，可能是較適合台灣的企業，這種模式讓企業主握有主導權，可充分實踐開明專制的精神，有利於迅速下決策。這對競爭較不激烈的封閉市場體系來說，比較有利的。

白俊傑：

若是把美商的企業治理拿來套進亞洲企業，顯然典範個案很少，台灣情況也差不多。韓國企業集團有政府在背書，創辦人家族的持股有多少已經媒人在意，去年國際法人機構投入八億美元在該集團，就賭他們有獨立的董事會在處理一切。

瑞銀華寶看台灣的投資近況，主要焦點在於產業發展，特別是科技業的營運，可是有落實企業治裡的企業不多。而且多數上市公司的資產來自於本地投資人，有能力的企業才發行海外公司債募資。此外，台灣企業多由創辦人來決定一切，他們常是很有錢，可是常過度表現出全力滿足投資人的各項行動。這顯示出，外部投資人其實是企業治裡的風險來源之一。

柯承恩：

企業治理是企業經營的關鍵。坦白說，台灣的企業過去是沒有公司治理概念的。誰是創辦人、誰是老闆，彼此間意見並不相同。董事會和執行長堅界線不明。董事會多是被動消極地管制、監控公司高階主管的經營，決策缺乏透明度。這反映在金融業上，可以發現它的問題根源，其實是在管理制度上。過去，政府和企業在高經濟成長的誘惑下，不理會公司內潛藏的管理缺失，經營權與管理權不分，政府甚至於讓企業動用便宜的社會資源，作為自身企業發展的成長引擎。

我發現台灣的多數企業環境，仍處在龐茲教授所說的創立者經營主導 (founder-dominated phase) 階段。這些失敗的公司很多是傳統公司、處於較封閉體系、較少是科技導向，不像科技園區裡的公司，必須跟國際市場競爭，因此較難存活。

引入外部董事力量

蘇樂明：

證期會現在正積極倡導公司治理的概念，因為過去經驗顯示，台灣的企業經營不善，缺乏公司治理的觀念是主因。

台灣目前約有五百六十家上市公司、三百家上櫃公司。三年前亞洲金融風暴發生，即便政府極力支撐股市，仍難以避免金融危機對股市所造成的影響。約有三十家知名的上市公司一夜之間下市。證期會向來對市場進行強力管制，並運用稽核制度進行強力偵測，但仍無法抵抗市場悲觀的氣氛。台灣的傳統公司，多屬少數人經營，董事會效率低。這些經營者將資產抵押給銀行換取現金，炒作股票，股市崩盤後，全遭斷頭。

台灣入會後，隨之融入世界金融市場，必須說服外資對台灣的公司管理有信心。在最初階段，證期會並不會作太多期待，但會試圖教育一般的企業主，引入先進國家的企業治理系統。引入外部董事的力量，這是政府的初步計劃。

劉紹樑：

台灣傳統企業向銀行融資炒作股價，基本上是有罪的。東亞金融危機之後，台灣雖然沒有受到東亞金融危機的正面衝擊，但這類企業的運作陷入困頓，也有一%的企業要求政府給予紓困，政府的條件多是要外部人士進駐董事會。這個問題，在購併風潮中再度受到重視，而台商湧向大陸投資時，也希望有更透明的法規予以保障，一如美國模式。

只是，美國可以推動，台灣或兩岸不一定全都適用。現階段我們的政府希望企業能夠提高競爭優勢，因此推動企業治理，能引入更透明的企業資產結構，在另一方面，若不幸經濟蕭條，企業接受衝擊的條件也較厚實。雖然實在很難期待此地會出現另一位奇異威爾許，但是一般企業就是需要引進企業治理，才能增加企業的價值，以及市場上的競爭力。

谷月涵：

根據我的觀察，台灣本地的公司已愈來愈能接受公司治理的精神，並且有部分公司已實際陸續在採行這套理念。我認為，本地的企業之所以願意這麼做，最大的誘因在於能吸引大量的外國資金對其進行投資。

台灣已正式成為 WTO 的會員。企業治理強調交由專業人士主導，並讓董事會的獨立外部董事作有效制衡，在專業與透明化的形象下，除了有助於企業的國際競爭，同時能獲得外資青睞。台積電就是很好的例子。

不過，當然也不是所有經營績效良好的公司都採行這一套。比如說鴻海精密機械的郭台銘、台塑的王永慶等，仍然採用強人式的治理模式，而且我認為，它們這樣的作風，並不會隨台灣國際化的腳步加速而有所改變，甚至會被法人機構對其價值評估大打折扣。

華信內五條外五條

盧正昕：

企業治理在華信銀行，不僅止於觀念的推動階段，而是以「內五條 外五條」落實到一般管理上。

所謂的「內五條、外五條」，是指企業治裡的五項外部要素，包括董事會獨立、稽核與制衡、透明化營運、專業性評等；小股東權益以及五項內部要素，包括開明專制、強勢領導、紀律嚴明、惟才是用、論功行賞。就組織而言，一定要有強勢領導，不能只談民主，這和開明專制是互為表裡，主要是因為決策者必須要負起企業存續之重責大任。此外，無論是台灣人、中國人、外國人惟才是用。在原則明確下，領導人若還是做不好，企業執行長就要予以解職。我認為，把企業治理做好，才會有人不斷地投資企業，公司價值才會繼續上升。