

“汇金模式”下国有大型商业银行治理的应然与实然^{〔*〕}

李 燕

(西南政法大学 中国金融与保险法研究中心, 重庆 401120)

〔摘 要〕国有大型商业银行的公司治理是从“汇金模式”确立开始的, 十几年的治理实践为理论上重新检视其“应然”与“实然”提供了现实基础。我们应该坚持什么样的治理价值取向, 如何解决因国有金融资本管理出资人代表的变化而带来的问题, 如何坚持银行党的领导与公司治理的结合, 如何强化银行商业伦理和社会责任等, 对“汇金模式”的全面解读和理论展构为进一步的思考提供了方向。

〔关键词〕商业银行; 公司治理; “汇金模式”

DOI: 10. 3969/j. issn. 1002 - 1698. 2019. 12. 007

国务院在 2003 年 12 月成立中央汇金投资有限责任公司(以下简称“中央汇金”), 中央汇金作为国家注资改制平台, 代表国家向国有大型商业银行(以下简称“大型银行”)注资;^{〔1〕} 同时代表国家履行出资人职责, 分别向工、农、中、建四家银行派出了股权董事, 按照公司治理股东大会及董事会行权的市场化方式履行国有金融资本出资人的权责, 探索了国有金融资本管理体制改革的“汇金模式”。

“汇金模式”的创设, 是伴随我国自 2003 年启动的大型银行^{〔2〕} 股份制改造上市公司治理的有效探索, 它构建了我国大型银行公司治理的基本框架, 成就了公司治理的制度特色, 是国有金融资本管理的生动实践, 在促进国有金融资本投资运营和金融市场稳定等方面发挥了重大作用,

但是它也被打上了相应的历史印记并存在相应的历史局限, 本文试从大型银行治理的应然与实然两个维度探索其治理机制。

一、“汇金模式”下公司治理取向与特质

“公司治理理论基于一个核心观点, 即由于公司所有权与管理权的分离, 产生了高管层牺牲股东利益而为他们自己谋取私利的可能性。这是被称为‘代理问题’的典型经济问题。”^{〔3〕} “现代公司制企业作为一种法律的产物, 股东享有了有限责任的益处, 相应地在管理上就可能并且必须让渡权力。由董事会行使公司管理的权力。正是这两方面的平衡设置, 才使现代公司制企业的发展壮大成为可能, 并且事实上已经成为了现代经济中最强大的力量。”^{〔4〕} 公司良治既是先进

作者简介: 李燕, 法学博士、博士后, 西南政法大学中国金融与保险法研究中心教授、博士生导师。

〔*〕本文系 2018 年度国家法治与法学理论研究项目“新金融监管背景下大型商业银行公司治理研究”阶段性研究成果。

的理念,也是严谨的制度安排,更是自觉的商业实践。“从宏观的角度,商业银行良好的公司治理是强化金融监管、防范系统性金融风险的基础。从微观的角度来看,有效的公司治理是银行永续发展的基石。”^[5]“汇金模式”为大型银行的股份制改造构筑了制度基础和现行的治理格局。

(一)市场化行权中的董事会中心主义倾向

传统公司治理设计中,“把股东会设想为股东控制经营者的一种工具”,股东会是公司最高权力机关,对公司事务享有最终决定权,把股东会变为权力的核心即“股东会中心主义”。但实践中由于受股东人数、地域、能力以及公司庞大的事务等限制,“股东会中心主义”的管理模式已不能适应公司所面临的纷繁复杂的外部环境,董事会及经理层形成权力集中机构,即为“董事会中心主义”。

从“股东会中心主义”到“董事会中心主义”的源流中我们发现,国际通行两种公司治理组织模式,一种是以德国为代表的双层制,坚持股东会中心主义。监事会成员由股东大会选任,董事会成员由监事会选任,从而监事会构成了董事会的上位机关,对董事会履行监督之责;另一种是以英美为代表的单层制,坚持董事会中心主义,董事会中设独立董事,行使监督职能。

“汇金模式”以治理促管理,以治理程序代替传统的行政审批程序。首先,大型银行公司机关的设置既不同于双层制,也不同于单层制,公司中董事会与监事会相对独立地向股东大会负责,监事会对董事会履行监督职责,但不是董事会的上位机关。其次,在实践中体现了董事会中心主义思想,一是实行并完善派出董事制度,着力构建大型银行董事会新模式;二是建立董事会议题的事先审核程序来影响董事会决策;三是以派出董事来平衡董事会的治理力量,做“积极股东”,更好地建立与董事会的新型连接,更好行使股权管理。最后,汇金模式的价值与贡献在于,实现了市场化管理方式与国有金融资本管理的有效结合。该模式的确立也试图为我国大型银

行公司治理的董事会中心主义奠定基础,尽管实践中强势的管理层行权常常削弱董事会的权能。

(二)公司治理认知的权利本位到社会本位

传统公司法理论,“股东本位”一直是立法和实践的出发点与归结点,公司被视为股东获利的“工具”并以股东利益最大化为目标。但随着社会本位理念的崛起,公司法上体现出“资本基本主义”向“利益相关者理论”的发展、“股东本位”向“社会本位”的转变。“汇金模式”下公司治理的理想,正是体现了由“股东本位”向“社会本位”转变的治理理念。中央汇金作为国有金融资本的出资人代表,决定了其资本管理的国家属性、人民属性和社会属性,贯穿其治理实践之中。“社会本位”的大型银行公司治理模式,要求更加关注大型银行的外部性,关注社会对大型银行的角色定位与期待,关注大型银行服务国家战略和为公众提供金融服务的能力。经济效益不是考核银行的唯一指标,业绩不是推动银行业发展的唯一追求。

大型银行在国家经济中地位与作用,决定了其不可能等同于一般上市公众公司的权利本位要求。英国《银行家》杂志公布的“2019年全球银行1000强”,大型银行中工、建、农、中四家银行名列前四名。根据2019年上半年报,上半年大型银行实现归母净利润6377.44亿,日均赚35.23亿。“从国际视角来看,在经济全球化的大势下,中国六大商业银行公司治理的有效与否,将对整个世界产生重大影响。工商银行、农业银行、中国银行和建设银行,近年就先后被金融稳定理事会(FSB)列入全球系统重要性银行,在全球经济体系中的重要地位日益提升。相应地,这些银行的公司治理要求也更为严格。”^[6]大型银行作为特殊的金融机构,其经营的外部性与国计民生休戚相关,可谓关乎整个国家金融秩序的稳定。一旦出现挤兑或其他危机,将形成系统性风险,危及其他金融机构及债权人利益,甚至可能会造成社会动荡。

与一般公司治理目标不同,大型银行董事会

需要更加重视经营中的风险控制。董事会的董事不仅要受到代表外部相关利益群体的金融管理机构的监管,其在行使董事职权进行经营决策时,不可如一般公司那样完全以股东利益为出发点,稳健经营或许应当被作为大型银行经营以及公司治理的重要目标之一。公司治理理念的社会本位,要求大型银行关注经济效益的同时,更加关注银行行为的社会性,银行的社会属性和社会功能成为银行经营、风险管理、内部控制及反洗钱工作中的重要考量。在追求股东权益、实现国有金融资产保值增值的前提下,强化自身的商业伦理和社会责任,看重银行与社会的连接,自觉服务国家战略,主动分担社会痛点,提升从社会共享中挖掘商业机会的能力,是国际上大型银行公司治理的普遍趋势。

(三)以管理层为核心的治理权力结构异化

“管理者并非对股东言听计从,而是自行负责制定并实施公司战略。”^[7]“公司治理所面临的一个主要挑战就是,如何在赋予管理人员对业务活动极大自主决策权的同时又能确保他们负责任地行使权力。”^[8]“在实践中世界很多国家尤其在上市公司里董事长与总经理两职兼任的情况下,都存在管理层中心主义的侵蚀。”^[9]随着现代公司制企业的发展,“经理控制型的公司,越来越成为一种普遍现象”。^[10]

在大型银行治理的实践中,公司运行的权力结构,无论是董事会的决策权,还是监事会的监督权,都是围绕管理层的经营权展开的。经营权是决策权的基础,监督权为经营权服务,经营权处于权力的核心地位、强势地位。按照党管干部的原则,大型银行的管理层是接受中组部等部门考核的主要责任主体。从履职过程看,因为管理层对银行经营信息掌管的天然优势,在行权中有了董事会、监事会所没有的得天独厚的条件。更重要的是,管理层作为大型银行领导机构党委的成员,党的领导是管理层强势行权的政策来源和依据。中央汇金不具有对大型银行高管人才的任免权,只部分承担了国有出资人的权利,对银

行高级管理层的约束是非刚性的。无论中央汇金是通过对股权董事的管理,还是作为主要股东通过治理程序来干预银行的决策,这种影响力至少对管理层来说,作用并不明显,不能从根本上解决国有资本所有人缺位的问题。这种治理格局,为大型银行以管理层为核心的权力运行结构留下了制度上的空间。

事实上,大型银行的特殊性也把管理层的运行放到了一个权力中心的位置。大型银行作为金融系统中的庞然大物,在现行经济体系中,如同神一般的存在。正是大型银行的特殊性,决定了其公司治理的非典型性;也正是其特殊性,决定了公司治理的复杂性,增加了制度成本,也以牺牲一定的效益为代价。既然大型银行治理中对管理层行权倚重,那么在未来的治理结构中,要在赋予管理层配合董事会行使更多权利的同时,加重管理层的职责,而不能像现行公司法律制度体系那样,在责任的设计中把董事、管理层放在同一层面。

(四)公司治理的政策路径依赖

公司治理问题,是公司管理中一个重要问题,更是公司法律制度中一个重要的问题,需要完善相应公司治理法律制度,推动公司治理的科学化、规范化、法律化建设。从国际上看,2008年金融危机之后,巴塞尔委员会制定了《银行公司治理原则》,明确了银行治理的目标以及公司治理对银行和金融业稳定的意义。2015年修订的《G20/OECD 公司治理原则》和《OECD 国有企业公司治理指引》是目前接受度较高的关于评估和完善公司治理的文件,《G20/OECD 公司治理原则》被金融稳定委员会作为“健全金融体系关键标准”之一,也为世界银行《关于遵守标准和守则的报告》提供了公司治理方面的根据。

大型银行自2003年股改以来,虽然有《商业银行法》《银行业监督管理法》《公司法》《证券法》等法律规范调整,但更多的是央行、银保监会、证监会制定的规章及相应的规范性文件,包括《上市公司治理准则》《商业银行公司治理指

引》《商业银行股权管理暂行办法》《股份制商业银行独立董事和外部监事制度指引》《商业银行信息披露办法》等对其进行调整,大型银行公司治理并没有专门性法律规范,主要依照行政部门、监管部门的政策和行政作为,形成了大型银行公司治理的政策路径依赖。这一方面为治理带来不稳定和不确定性,另一方面,行政化意志也往往为治理带来主观意志和长官意志。

究其原因,一是我国大型银行股份制刚刚走过十几年的历史,无论是治理的理论还是实践都处在一个探索的阶段;二是金融界、法学界并未将大型银行公司治理与一般公司治理的显著差异放到一个紧迫的位置和清晰的认识高度;三是围绕我国特殊的大型银行体制构建,立法技术上具有很大的难度。大型银行股东身份的特殊性对于其公司治理提出了新需求,必须给予其现行法律语境下特殊的公司治理制度安排。我国大型银行治理中董事会的权利行使、监事会的监督权发挥、银行监管权与国有金融资本监管权的交织,一定程度上均囿于公司的政策性治理。

二、大型银行董事会构造的应然逻辑

(一) 董事会建设功能和监督功能分析

董事会职责是以监督为主还是以管理为主是一个亟待厘清的问题。“公司法始终存在一些机制来应对责任问题。公司委任董事这一要求构成了基本的责任机制。在合伙企业中,默认规则是由合伙人进行管理,而在公司中,则是由董事进行管理。董事会是股东群体和公司高级管理人员之间的联系点,但在具体的某家公司或者一般意义上的公司而言,董事会究竟是主要股东代表发挥监督管理层的功能,还是主要作为管理者借以控制公司的一种机制,还有待实证调查。”^[11]“董事会是公司治理最重要的参与者,并已获得广泛认可。董事会由股东选出能代表股东经济利益并监督管理层的自然人组成。董事会的角色是向管理层提出建议并监督管理层。作为建议者,董事会负责就战略和运营向管理层

提出建议;作为监督者,董事会要监督管理层和确保执行团队按照股东利益最大化原则行事。”^[12]因此如何确定大型银行董事会的具体职能并保障其高效履职,避免使其成为被架空的“会议董事会”和“形式董事会”,又非过度干预的“经营董事会”,在现有立法框架下还有待确定。

理论上董事会是公司中最为重要的决策机构和权力机构,其管理功能的发挥是治理机制构建的核心。《英国公司治理守则》第1条原则规定:“每家公司都应当由有效的董事会来主导,后者对公司的成功运营负有集体责任”。^[13]“在遵守公司章程的情况下,董事负责公司的营运,为此目的,董事可以行使公司的所有权力。”^[14]“正确认识和实质性加强董事会的权力,并相应地加强董事的责任,这可以说是目前中国要真正发展现代公司制企业和加强公司治理的关键点,甚至可以说是起点。”^[15]因此董事会中心主义使得董事会成为公司的集中权力机关。中央汇金一成立,受其影响,我们就对大型银行股改后治理结构中的董事会抱有很大希望。中央汇金的市场化行权定位,使治理程序成为其行权的主要通道,而董事会是一个中心环节。从大型银行董事会的构成来看,不计算独立董事,派出董事(在银行内叫非执行董事)的数量是多于代表管理层的董事数量。实践中不断强调董事会的独立性,并把派出董事的人事、工资、党组织关系等从派驻银行转回中央汇金,就是一种以独立性来保证发挥董事会作用的思想体现。派出董事在召开董事会前,将议案报中央汇金审定,既是履行行权的方式,也成为一种基本工作程序,通过派出董事影响董事会是中央汇金的治理逻辑和主要思想。但尽管在盈利能力和市值上傲视群雄,全球管理咨询公司麦肯锡在最新的报告中指出,“目前中国银行业董事会的实际效能尚未达到现代公司治理的要求。中国银行业董事会尚未适应变革浪潮下的新角色,战略价值未完全发挥。有些银行的董事会沦为虚设机构,未发挥应有的战

略地位和价值。治理结构不清导致董事会和管理层分工不够明确,权责常常纠结不清,协同性差。使战略拟定及决策效率较低。”因此董事会的功能定位值得再思考。

很多文献认为,“董事会发挥着三大基础功能:第一是监督功能;第二项功能是帮助公司争取并保护其外部资源;第三项功能是提供所谓的“服务,公司的首席执行官及高管团队可以向董事会征询意见,为公司的战略决策过程提供外部视角。这种服务功能视为另一种不同形式的监督,能够弥补公司管理者及其组织文化的认知偏见。”^[16]但是从前述分析来看,良好的公司治理是需要建设型而不是监督型的董事会。从监督功能的角度分析,在大型银行的公司治理中,已经有健全的监督体系。独立董事独立行权对董事会构成实时监督;监事会对董事会构成体制性监督;为加强党的领导,派驻纪检监察人员形成组织监督。因此笔者认为,大型银行的董事会应该注重以建设型为主,董事会主要行使决定权和管理权。决定权包括重大事项的决策权,重大制度的制订权;管理权包括重大经营事项的督促权,督促管理层执行董事会决议考核评价权。每一家大型银行都是国之金融支撑重器,发展是每一家银行的首要任务。董事会与管理层的有效配合,是公司经营管理最有效的制度安排。中央汇金以现行制度安排,强调汇金股权董事在董事会中对于其所在银行的独立性,就是让股权董事在董事会中扮演一个监督的角色,并成为主要股东的监督终端,但这在一定程度上分裂了董事会治理合作,也降低了董事会的自主治理能力。当然这并不是说对董事会监督功能的忽略。英国《公司治理准则》提出董事会的作用是领导企业创新发展,进行审慎的内部控制,实施有效的风险管理。美联储认为,董事会的核心职责包括制定战略、管控风险和监督高管层,这些核心职责对于提升公司声誉和安全性非常重要。《G20/OECD 公司治理原则》中特别强调董事会对公司的发展战略、重要行动规划、风险管理政策、年度

预算和商业计划、设立绩效目标、管理利益冲突等的指导,同时也强调董事会对管理层的有效监督,尤其对公司风险管理工作的监督。2018年6月30日,中共中央国务院颁布《关于完善国有金融资本管理的指导意见》(简称《指导意见》),明确财政部作为统一的国有金融资本监管部门,提出董事会是对内掌管公司事务、对外代表公司经营决策和业务执行的机构。

(二)大型银行董事会的应然定位

笔者认为大型银行董事会的应然定位首先是构建以建设型为主导的董事会,在公司法规定的职责和章程内开展工作,但建设并不代表代替管理层经营,也不代表不履行督促管理层的职责。“在公司内部事务的管理上,董事会是权力中心,在这一点上,董事会的权力类似于行政权力”。^[17]大卫·拉克尔等认为,“董事会就公司战略和风险管理等管理事务向管理层提出建议,但董事会不自行制订计划和规定制度。董事会应确保财务报告的真实性和完整性,但不是自行出具财务报告。董事会并非管理层的延伸。董事会是被选出来监督管理层和代表股东利益的治理组织。公司倒闭时,董事会需要承担责任,不是因为董事会对公司管理不善,而是因为公司的倒闭发生在董事会的监督之下。”^[18]麦肯锡公司在最新的报告中指出,“除了应承担确定公司战略、选拔高管继任、制定薪酬计划、确保监管合规这四大传统角色外,银行董事会还应承担起部署科技及数字化战略、助力转型、管理危机与风险、推动并购、确定数字化未来营销战略及采用‘积极投资者’思维这六大新角色。全面提升董事会治理,不断完善董事会架构,关注董事会成员构成的专业性、多元性和代表性;在核心事项上投入优质时间,平衡传统董事会事项和新增的前瞻性活动;加强和管理层,尤其是CEO的积极高效协作,化战略为行动;优化董事的薪酬结构,采用股票激励组合将董事的财务激励机制与公司的长期绩效紧密捆绑。”^[19]在建设型为主导的董事会模型下,要注重提高董事会的独立性,相信董事

会有能力对公司事务进行独立和客观的判断。“汇金模式”注重董事会在治理中的建设作用：一是坚持派出股权董事制度，并在董事会中占有多数席位；二是通过股权董事间接审核董事会议案，影响董事会的决策；三是更加强调董事会的独立性和对管理层经营的促进，并强化股权董事在董事会中的监督作为。

其次，应然的大型银行董事会，还在于其是一个责任机构。《公司法》《证券法》等明确把董事作为责任主体，对银行、对公众、对银行利益相关者承担责任。我国2013年颁布的《商业银行公司治理指引》第19条规定，董事会对股东大会负责，对商业银行经营和管理承担最终责任。如何落实责任是董事会建设的重要任务。我国并没有国有金融资本的管理法，也没有鉴于大型银行特殊性而对其董事会的职能、构建、人数、规模、引进独立董事等进行专门规定，中央汇金在大型银行的公司治理实践中，也在市场化股权管理及行政化审批的思路中砥砺前行。

再次，结合我国大型银行公司治理实际，大型银行董事会应肩负起银行的管理与发展重任。对外是一个银行代表机构，通过董事长代表公司意志。如建设银行《章程》第4条规定，银行的董事长为银行的法人代表；董事会是一个决策机构，在公司治理架构中承上启下，对公司中观决策事项作出经营意思决策，制定基本战略、管理制度和资本规划等。此外充分发挥董事会的战略价值，依照麦肯锡的观点，战略应是董事会倾注时间最多的事项，应约占总时间投入的1/3。

最后，董事会还是一个督促机构，督促管理层落实董事会的各项决议、战略等，督促经营目标的完成。这里督促不是监督，更多的是对管理层工作的监察和促进。

三、“汇金模式”的治理制度拷问

(一) 股权董事功能发挥的局限性

1. 非执行董事的产生

美国和英国两国的公司治理都是“以股东为

导向”，对兼职的非执行董事功能发挥寄予两种有些矛盾的期望。“一方面，人们期望他们成为公司高管团队中的全职人员，担负起与管理董事会的同事完全相同的构建并管理公司战略的职责。另一方面，人们也要求他们独立于这些同事，主要负责确保公司信息披露的质量与可靠性，通过设计并实施适当的雇佣和薪酬计划使经理人聚集在股东价值创造上，并惩治那些似乎业绩欠佳的执行董事同事。”^[20]

在我国，依照银保监会《商业银行公司治理指引》（简称《治理指引》）规定，董事会由执行董事和非执行董事（含独立董事）组成。^[21]非执行董事主要指在商业银行不担任经营管理职务的董事。“国有企业董事会的第一主要特征就是董事会中有国家代表”，^[22]“汇金模式”制度的灵魂在于中央汇金向其持股银行派出全职非执行董事，代表出资人行使国家股东权利。“因为投资者是风险的最终承担者，他们具有天然的动力去选择优秀的经营者，解雇拙劣的经营者或者对经营者加强监督”。^[23]非执行董事，他既不同于英美公司中的非执行董事（通常指独立董事），也不同于国务院国资委对央企派出的外部董事。^[24]这些股权董事在任职银行全职常驻，以免不了解银行相关经营情况，这些董事，有点像美、法、德以及新加坡淡马锡政府董事的角色。我国大型银行的董事会成员，包括执行董事、非执行董事（含独立董事）两个大类，非执行董事占比最大，为41.6%。

这是制度的创设，也是对现行公司法律制度的突破。中央汇金所派出的董事，在现行公司法中找不到对应的角色，这些董事是银行机构中法定的董事会成员，但并不在银行领取薪酬，而是由中央汇金支付薪酬，工资、人事、党务关系在中央汇金，工作评价、聘任与解聘都由中央汇金决定。中央汇金派出董事制度，就是让股权董事独立于大型银行，独立于日常经营的高级管理层，发挥股权董事的监督职能与作用，服务于中央汇金的资本运营目标 and 公司意图。陈彩虹认为，

“这种结构的制度设计安排,是从各种利益代表‘缺一不可’的诉求中导引出来的。这些非执行董事(股权董事),他们代表大股东汇金(或财政部)的利益,以资本代表的身份出现,这个群体在各家大型银行董事会中占有超过三分之一但少于半数的比例,能够单独否决‘三分之二票数决定的议案’,是事实上董事会的一致行动人”。“调研、参加会议、阅读材料是主要履职方式,虽然日常工作在银行,但没有负责经营管理的具体事项,银行经营管理信息源常常是二手的、被动的、滞后的,加上董事个人的专业知识技能结构、来源呈现出多元特性,往往真正熟知银行业务的人士反而很少,呈现董事的‘履职困局’。”^[25]有专家对股权董事的“履职困局”分析道:“一是这些董事实际决策依据的非稳定性和多变性,决策依据大多不是来源于自我对决策事项的理解和判断,因而难以避免决策的某种盲目性;二是股权董事具有强烈的‘问题意识’,极易导向‘否决性’的决策。”^[26]

2. 派出董事的制度尴尬

派出董事制度,虽然具有鲜明的中国特色,但一直为业界所诟病,制度设计存在天生缺陷。首先,股权董事更多是一个法人董事代表,没有自己的意思和主张,履职中董事代表和股东代表的身份穿越、职责混同。有形的角色与有限的作用,成为股权董事真实现状;第二,现代公司治理的制度核心与灵魂就在于股权的创设,成功解决了所有权、经营权的分离问题,股东通过股权行使权利。股权董事强化了股东代表的角色,突破现代企业的有限责任理论,以股权干预银行自主权是公司治理制度的倒退,股权董事一方面成为形式董事、会议董事、举手董事,另一方面,不仅没有成为治理中促进的力量,反而被银行的管理层提防与区隔;第三,股权董事并不是大型银行的员工,经营的结果并没有与自身利益相捆绑,道德上的风险滋生了一种可能,“用脚投票”“搭便车”就会时常发生。习近平总书记在全国国有企业党的建设座谈会上指出,中央企业的一些外

部董事存在“只拿钱、不理事,只投票、不担责”等突出问题,在大型银行中也有存在;第四,股权董事独立于高级管理层,但有的股权董事听命于大股东,董事的自主投票和议事能力受到限制。这一切充分体现了主要股东所有权管理的治理偏好。此外,根据财政部2019年新颁布的规定,股权董事对于涉及重大事项的议案(即需提交股东大会审议的议案、需三分之二以上董事同意的议案、涉及出资人重大利益的议案、可能对金融机构产生重大影响的议案等)应严格按照派出机构的投票指示和要求,发表意见并投票。这一规定实施后,对于股权董事的自主权将可能形成进一步的限制;第五,股权董事对派出机构(股东或出资人)的依附,也是对股权董事人格的弱化。股权董事在银行中,由于人事关系不在银行,银行往往把股权董事当成行外人,当成另一种形式的独立董事,股权董事的履职通常是被动地被通知参加会议,被动地阅读文件。股权董事的履职困境难以制衡强势的管理层行权,在董事会中不仅不能成为监督的力量,甚至很难参与其中经营,成为建设力量。

3. 股权董事的立法确认

《治理指引》和大型银行的章程,把派出董事和独立董事列入非执行董事序列。实践中,派出董事的非执行董事称谓,既不是严谨的法律概念,也没有提示出派出董事的职责内涵。实践中受英美公司中非执行董事即独立董事的影响,往往把派出董事与独立董事并作一大类,削弱了派出董事在董事会中的地位、职能、职责。派出董事不需要像独立董事那样,完全独立于管理层进行自主判断和意思表达,反而要与管理层密切沟通,致力于公司的经营发展;也不能完全独立于股东,毕竟作为股东利益的代表,在履职中服务公司的同时,服务股权也是自身重要的任务。名称的混乱,是缘于思路的问题、认识的问题。笔者以为,用股权董事称谓代替非执行董事称谓,更能准确把握派出董事的内涵,更加贴近国有金融资本管理的本意。股权董事,因股权而来,为

股权而做,在董事会中,不仅是董事会成员,更重要的是出资人代表、股东代表、国有金融资本管理人的化身。从立法技术上,股权董事的创设,既是我国公司治理法律制度的亮点,更是我国公司法发展的显著特色。

既然实践已走到了理论的前面,加强理论研究,加快专门立法已经成为当务之急。股权董事也是董事,同样受公司法、证券法以及公司章程的调整,与执行董事一样拥有法律赋予的权力,同银行高管一起承担责任。既然有了股权董事的实践,在过往中也发挥了应有的作用,就应该尽快确立股权董事在法律中的地位,赋予其相应的权利义务,设计出符合实际、符合职责、符合作为的中国特色的股权董事制度。不然,股权董事履职就难到位,治理制度就有缺失。股权董事与公司利益有紧密的关联,应成为公司的一部分,把股东的意志意图带进平时履职的过程之中,运用董事职权影响纠正偏离国家意志与公司发展战略的行为和事件,表达国家意志,确保党和国家大政方针在金融机构的具体落实,与其他董事和高管人员一起致力于公司的发展。

亚当·斯密曾说过,对那些经营管理着他人资金而非自己资金的人,我们不能指望他们能像私人合伙企业中的合伙人密切关注自己的钱财那样忧心忡忡并谨慎地对待这些资金。应当改变目前中央汇金派出的股权董事的薪酬是由中央汇金来支付的现状,按照国际实践,股权董事的薪酬应由董事所任职的银行支付,使股权董事的责权利相对等。何况不领取薪酬,不是派出董事独立于管理层的充分条件,不然如何解释作为独立力量的独立董事、作为监督力量派驻同样是制度监察机构的监事会反而都在所在银行领取薪酬的机制。鉴于出资人的变化,应改变股权董事由中央汇金主导、派出、管理的体制,而应由出资人财政部主导、管理、考核并由中央汇金作为国家股东的名义派出,既增加了股权董事制度的严肃性、合法性,也确保了股权董事在大型银行治理中的地位与作用,增加了股权董事的职责。

(二) 汇金公司出资人代表的身份设问

1. 国有金融资本管理体制的调整

“汇金模式”实践了“国务院—金融控股公司(汇金公司)—国有金融机构”多层次结构,按照市场化、法制化和专业化的原则来管理国有金融资产。在大型银行的公司治理中,“履行国家使命、坚持市场化管理方式和建设开放性股权管理平台。”^[27]开创了一条独具中国特色的国有金融资本管理道路,对国有商业银行公司治理改革和治理水平提升发挥了重要作用,银行董事会结构更加多元化和专业化。但是,新的机制对现存的“汇金模式”进行了调整。《指导意见》第一次以党中央、国务院名义发文明确国有金融资本的授权管理体制,明确由财政部制定统一的国有金融资本管理制度,并赋予各级财政部门履行出资人职责的权力,这标志着我国国有金融资本管理体制机制的重大调整,对国有金融资本格局、大型银行公司治理结构均有重大影响。第一,《指导意见》明确财政部根据国务院的授权履行国有金融资本出资人职责。国有金融资本属于国家所有即全民所有。对于大型银行来说,出资人代表由过去的中央汇金调整到财政部,财政部在大型银行公司治理结构中依法行使出资人权利,维护出资人权益;第二,对国有金融资本加强统一管理,财政部履行国有金融资本的管理职责,行使国有资本监管的行政权力;第三,财政部还直接作为农行、工行、交行、邮政储蓄银行股东依照《公司法》行使股东享有的各项权利,实现行政权力与民事权利的高度竞合。

根据2013年11月24日国务院批复修订的《中央汇金投资有限责任公司章程》第2条规定:公司根据国务院授权,对国有重点金融企业进行股权投资。从这里看出汇金公司行使的出资人权利,不同于一般国有股东的股东权利。出资人的权利是属于国有金融资本管理的行政权,而股权的行使是基于《公司法》所赋予的股东所享有的权利,是法律性权利,也是市场性权利。但根据《指导意见》,明确财政部及地方各级财政部

门为国有金融资本出资人代表,从行政性法规层面否定了中央汇金作为大型银行的出资人代表的资格身份。中央汇金作为国家股东参控股大型银行,^[28]依照公司法及相关法律规定行使股东权利。如果没有财政部的明确授权,派出股权董事的依据、数量、职责都需要调整,因为基于股东的权利与基于出资人代表行使的国有资本管理监管权的权属、权能、内容以及要求是不同的。依照现行国有金融资本管理规定,大型银行的出资人代表是财政部,而股东是中央汇金,还有全国社保理事会、财政部,如何协调国家股东和代表政府出资人的身份问题。从法理上讲,如同国家国资委对中央企业,行使的权利是股权,代理国家行使作为财产所有人和股东享有的民事权利。但是国有金融机构,有明确的国家股东,是中央汇金、全国社保理事会、财政部,行使的是代表国家的股权,但《指导意见》中,明确财政部是国有金融企业的出资人代表,那他行使的权利是民事权利性质的股权还是行政权性质的国有资产管理监督权?

2. “汇金模式”的改造与完善

治理风险仍是国有金融机构最大的风险,对公司治理程序上的破坏,往往引发对公司利益更大的损害。华融资产公司赖小民通过董事长办公会形式,绕开公司治理程序违规决策重大事项、重大投资、重要干部任免,公司治理完全失灵。从这起暴露的金融领域腐败案件和风险事件看,金融机构“三会一层”相互监督、相互制约不足,对管理层缺乏真正的监督约束,董事会履职有效性不足,高管层行为短视化,监事会监督不到位,监督制衡机制偏弱等问题依然存在,公司治理法治性要求还面临艰巨的任务。

首先,要厘清内外部治理机制。外部治理机制不完善导致内部治理缺陷,财政部门与监管部门对国有资本都有主导权。大型银行的领导是事实上类似任职制的政府官员,这增加了大型银行公司治理的复杂性、艰巨性,也消解了“汇金模式”的制度优势,这种官本位现状使大型银行的

管理层更加关注短期业绩。有学者认为,“自2007年9月中投公司成立后,汇金公司成为中投公司的全资子公司。原本有关剥离政府职能机构出资人职能的改革尝试基本停滞,管理模式再次回到政府职能机构干预金融资产日常经营活动的老路上。”^[29]有专家指出,首先要厘清外部治理与内部治理的边界,包括金融监管在内的外部治理机制不应直接涉入公司内部治理的领域。金融监管等外部治理的市场化改革还没有完全到位,监管部门与资本管理部门、股东单位存在管理界限不清的问题,使得金融机构同一事项要面临多个管理部门不一致的要求,有时导致金融机构无所适从。其次要区分监管与发展职能,很多时候行使的是行业主管部门的职能,着眼点往往是如何“管企业”,而不是考虑如何完善企业的公司治理。

其次,要分清出资人职责和行业监管职责。《指导意见》出台后,财政部门是金融机构出资人,必须坚持所有权与经营权分离、管资本与管党建结合,出资人职责与行业监管职责分开。一是建立健全决策执行监督机制和经营授权制度,强化受托责任,建立履职问责制度。二是压实董事尤其是股权董事的责任,防止董事会形同虚设、架空董事会、内部人控制等现象。同时做实监事会功能,完善工作机制,强化监督成果运用和发现问题的处置。三是股权董事代表股东参与董事会决策,“受国家之托,行股东之权”,更好地维护好国家股东的利益。

再次,要发挥积极股东作用。从公司法意义上讲,股东没有积极、消极之分。汇金公司从国有出资人代表角度出发,提出并不断践行“积极股东”理念,确保行使国有股东职责,制定出台落实了一系列“重大事项”工作指引,积极促进、科学引导控参股金融机构进一步完善公司治理的运行和制衡机制,不断落实对国有金融资本安全性和收益性的责任约束。“大股东主要通过两种机制来发挥积极的公司治理作用:一方面,可以对管理层进行监督,在事前约束管理层的机会主

义行为;另一方面,通过事后的‘用脚投票’规则对管理层产生退出威胁,促使管理层在事前采取更多的有利于公司价值提升的行为。大股东对管理层进行监督是缓解管理层与股东间代理问题的重要方式。”^[30]“汇金模式”因金融改革而生,也因金融改革而兴。中央汇金虽不再作为出资人代表,但仍是国有股东,需要不断创新和完善“汇金模式”,坚持市场化、规范化、专业化行使股东权益,支持董事会提高独立性,不断提升派出董事的专业性和履职能力,强化股权董事的履职责任,在完善国有金融资本管理方式、加快国有金融资本布局优化和结构调整、提升国有金融资本运营效率、促进国有金融资产保值增值等方面实现新的突破。

四、大型银行治理的非经济性安排

(一)治理中的银行伦理与责任

公司的社会责任是公司社会性的体现。我国《公司法》第5条规定:“公司从事经营活动时,必须遵守法律、行政法规,遵守社会公德、商业道德,诚实守信,接受政府和社会公众的监督,承担社会责任”。承担社会责任不仅是公司治理的要求,也是我国公司法基本原则。公司不能唯利是图,不能仅以最大限度地为股东们赚钱作为自己的唯一存在目的,还应最大限度地关心股东利益之外的社会利益。

银行是服务于公众的企业,它既是以盈利为目的的商业机构,也是社会公共基础设施的一部分,必须以较高的道德标准要求 and 规范其行为。为社会提供良好的金融服务,释放金融企业的社会功能,既是银行的时代使命,也是公司治理中必须要承担的社会责任。我国大型银行拥有社会上无以比拟的资本优势、科技优势、数据优势,特别是以国家信用作保证,在市场中有着独特的竞争优势,基于其信息不对称现实对于大型银行的商业伦理和责任提出了更高的要求。“金融理论的一个基本信条是,公司的目标是实现股东财富最大化(SWM)。从实践的角度考虑,股东财

富最大化不是公司管理者们的一个合宜的行动指南。即使那些许诺实现股东财富最大化的管理者们仍然会面对如何才能最好地为股东利益服务的问题。管理者只有履行对公司所有组成各方的广泛义务,即履行公司的社会责任,他才能真正为股东服务。”^[31]布兰特·约翰逊在《金融伦理学》一书的中译文前言中写道,“就个人及任何公司来说,相互信任对正在成长中的中国金融体系来说至关重要。只有建立在金融伦理基础上,人们才会相互信任,相信自己的投资被正确的运作。金融上的诚信及伦理的形成并不能仅仅通过立法来体现,而应当通过伦理环境的提高来形成。”^[32]作为国有大型银行,在国有资源配置下行使生产能力的同时,也需承担起对社会各方面利益相关者的责任。“瑞士达沃斯世界经济论坛曾经提出了关于企业社会责任的一个比较全面的定义,它包括四个方面:一是好的公司治理和道德标准;二是对人的责任,主要是对员工的责任;三是对环境的责任;四是对整个社会发展的广泛贡献。”^[33]如今企业伦理已经成为衡量银行推动经济发展和社会进步的重要标尺。

事实上,大型银行对于治理中伦理责任的关注重视也是近几年的事,很多银行的公司章程中并没有关于社会责任的规定。2013年颁布的《商业银行公司治理指引》竟然没有公司社会责任的内容,这不仅是立法的缺陷,也反映了监管者乃至银行业的指导思想与价值取向。反观国际,强化银行伦理和社会责任是公司治理的组成部分。例如,荷兰合作银行在其目标宣言中强调福利和繁荣的可持续发展需要我们关爱自然以及我们身处的世界;日本瑞穗银行要求必须对环境保护和社会福利等做出贡献;香港金管局特别发布《行为准则》指导性文件,督促本地金融机构建立良好的道德文化和道德准则;巴塞尔委员会的指导原则特别强调企业价值准则。可以看到监管部门十分注重银行的文化和职业伦理建设。

责任是伦理的最好表达,伦理是责任的最高

要求。我国大型银行体量巨大,机构众多,拥有强大的科技手段和强势的赢利能力,作为国家经济体系中的重要组成部分,不等同于一般的公众企业,对于其伦理责任应该有更高的要求,包括防范金融风险、支持实体经济、维护公共存款人的利益、参与社会治理、释放社会功能、承担社会责任等,体现我国社会主义制度下大型银行的社会属性、人民属性、科技属性和共享属性。如何建设大型银行的商业伦理及守信的企业文化,还要面对董事会自身的伦理建设,包括如何规范董事及高管的行为规范、团队建设、合规领导力等内容,无疑都是当前银行治理的重要课题。

(二)大型银行治理的政治属性

大型银行不同于一般公共上市公司,也不同于一般金融企业,其治理的价值、目标、程序、重点都有不同。除了银行的伦理责任等社会性要求,大型银行作为党执政的重要经济物质基础,大型银行治理的政治属性尤为突出。坚持党的领导是其公司治理的特色,更是治理的重点。

习近平总书记强调推进金融业公司治理改革,坚持党对国有企业的领导是重大的政治原则。中国特色现代国有企业制度,“特”就特在把党的领导融入公司治理各个环节,把企业党组织内嵌到公司治理结构之中,明确和落实党组织在公司法人治理结构中的法定地位。2017年6月至10月,大型银行分别完成了股东大会对于“党建入章”的批准程序。中国银行业总资产超过280万亿元。其中,大型银行的总资产达到120万亿元。这是党领导人民管理国家的重要的执政经济基础,也是我国社会主义建设的重要物质基础。党对金融事业的领导,既是政治优势,也是正确的现实选择。

《指导意见》坚持党要管党、从严治党,坚持党对国有金融机构的领导不动摇,发挥党委(党组)的领导作用。《公司法》规定,“在公司中,设立中国共产党的组织”与“公司应当为党组织的活动提供必要条件”。2017年修订的《中国建设银行股份有限公司章程》(简称《章程》)第十章

股东大会之前,专列“党的组织”作为第九章,正式把党的建设列入银行的公司治理机制之中,共有八条,明确党的机构以及保证党和国家的方针政策贯彻执行的基本职责,明确党管干部和党管人才,研究银行发展重大事项等。《章程》第132条规定,董事会决策银行重大问题,应事先听取党委的意见,事实上确立了董事会决策的党委前置程序。

“截至2017年底,中国银行业的总资产达到252万亿,相当于中国信托业总资产(20万亿)的12倍、中国保险业总资产(17万亿)的15倍、中国证券业总资产(6万亿)的43倍。其中,大型银行总资产约占银行业总资产的6成以上,而大型银行中控股股东均为国家出资人代表财政部或国有金融资本运营平台代表国家持股的中央汇金公司,或者两者共同持股。”^[34]股东身份的国家性质和国有的特殊性,决定了大型银行在执行国家战略,担当国家使命,维护国家金融安全,防范和化解金融风险等方面,不同于一般公共公司。一切为了人民的宗旨,决定了大型银行党组织对大型银行的国有金融资本保值增值负最终责任,是事实上的义务主体和责任主体。

1.“四会一层”的治理架构定性

有的学者提出,“党建入章工作的完成,标志着大型银行已正式形成了‘四会一层’(党委会、股东会、董事会、监事会和管理层)的公司治理架构。”^[35]实践的突破,是否就意味着治理结构真是从“三会一层”(股东会、董事会、监事会和管理层)变成“四会一层”?

简单化、形式化理解,并没有揭示出制度的价值与政治内涵,理论上的错误,在实践中也会带来治理秩序的混乱。首先,在银行机构中,党的领导是领导力量,不是治理中的力量,党的领导概念本身并不是一个公司治理概念。董事会、监事会、高级管理层在公司治理中对应决策、监督、执行职责,党组织仅对治理主体负领导责任。《指导意见》第20条明确规定,充分发挥党委(党组)的领导作用。第二,现行公司法及相关

法律制度确立的“三会一层”治理架构,有明确具体的权责界限,股东会、董事会、监事会和管理层的行为既从法律出发,也受法律规制。党组织在公司中既不是权利主体也不是义务主体,与治理中只有制度上的结合,没有职责上的混同。党组织在治理中既有可能是对决策,也有可能是对监督或执行进行把关修正,相对于治理主体具有更高的权力层次,党的领导并不能代替公司的治理决策。第三,党的领导地位与作用,是基于金融机构、大型银行的国有属性、人民属性。党领导人民行使当家做主的权利,一切为了人民、一切服务人民。党领导金融机构既是中国的政治特色,更是中国的政治优势和组织保障。党组织在治理中主要是把握政治方向,服务国家经济和大政方针。交通银行将党委会与“三会一层”中的角色定位与相互关系概括为“党委核心领导,董事会战略决策,监事会依法监督,管理层全权经营”,比较准确。

党组织在治理中是领导决定机构,即使这样,依然没有改变公司的治理结构与权力运行。党的意志需要转化成董事会的决议,在治理过程中决策主体没变、决策程序没变。党委会和“三会一层”的治理目标是一致的,从政治角度,从维护金融与社会稳定、促进经济发展、大型银行承担社会责任等方面进行把关。党委会通过“双向进入、交叉任职”协调与“三会一层”的相互运作,促进沟通,协调目标,降低治理成本,简化公司治理的复杂性。

2. 党的领导与治理制度的契合

有专家分析,“党委会与高管层在人员构成上存在大范围重合,有可能加重大型商业银行的治理成本。”^[36]首先,大型银行党委平均有超过70%的成员属于高管层,有可能导致党委会在重大事项决策上偏离公司及股东目标,追求和维护高管层的利益;其次,党委会在董事会决策之前要履行研究讨论的“前置程序”,这无疑会使得管理层影响董事会的决策;再次,由于管理层又是董事会决策的执行人,这可能造成公司治理中

决策与执行功能的重合;最后党组织更多从人民性、社会性来审定公司的战略决策与经营管理,有可能弱化商业银行自身的经济属性,与商业银行追求经济效益和股东回报的目标产生一定的冲突。

在大型银行治理中,监事会对于管理层履行的监督职能有限。在党委会中,行长的党内级别排序高于监事长,监事长难以行使对行长的有效监督职责,“双向进入、交叉任职”也有潜在的权力制衡。在实践中,还有这样一种可能,大型银行党委在重大问题决定上与大型银行的主要股东如财政部、中央汇金、全国社保理事会党委意见不一致时,董事会成员特别是主要股东派出的董事又如何执行?实践中的难题,也是理论中的困惑。还有《指导意见》第22条规定,合理确定党委(党组)领导班子成员和董事会、监事会、管理层双向进入、交叉任职比例。事实上,双向进入并没有多大的现实意义和操作可能。党委成员进入董事会、监事会、管理层,董事长、监事长、管理层(通常是行长及二名副行长)已进入党委,这也是银行股改后固有的政治组织架构。《指导意见》本意更希望看到股权董事加入,毕竟股权董事是国家出资人代表委派,肩负国有金融资本管理的重托。但目前还没有看到股权董事进入党委会的例子,只有个别银行偶尔有股权董事列席某次党委会部分议题的情形。这两个方面的原因,一是进入党委意味着进入中管干部序列,这里有党管干部的考察机制程序;二是制度的设计,股权董事的党组织关系不在银行,使股权董事进入党委失去了可能。

当前,在我国金融机构的公司治理以及国有金融资本管理体制建设中,治理结构仍不健全,治理机制还不顺畅,党的领导还没完全在法律上成为强制性规定,党的领导与大型银行法人治理的双重优势还没有得到很好地结合,党领导下的职工民主管理机制的作用还没有充分发挥出来。鉴于大型银行的特殊性和重要性,根据《指导意见》的要求,应加快专门立法,把党的意志转变成

规范金融业发展的法律意志,把党对大型银行的领导转换成专门明确的法律规范要求,把党委嵌入大型公司内部治理结构作为大型银行公司治理的特色和特殊安排。从法律的视角,完善党对金融业的领导,就要完善现代金融企业制度,完善公司法人治理结构,优化股权结构。坚持党的领导同金融企业法人治理必须一体化,贯彻到公司治理全过程,这既是金融立法的基本原则,也是金融立法首先要解决的重要任务。党的领导不仅要入章,更要立法。只有把党的领导正式写入专门的法律之中,公司治理才能置于党的领导之下。把政治制度转换成法律制度,这样才能保证党的意图实现成法律意志。

注释:

[1]2003年末,国家启动对国有独资商业银行的改革,向中国银行和建设银行注入450亿美元补充资本金,这是改革开放以来国家在金融领域最大金额的一笔注资。

[2]本文中未有特别说明的,我国国有大型商业银行特指工、农、中、建、交、邮六家银行,简称“大型银行”。

[3][12][18][美]大卫·拉克尔、[美]布莱恩·塔扬:《公司治理的真相》,王舒茵译,北京:法律出版社,2018年,第4、11、13页。

[4][15]仲继银:《董事会与公司治理》,北京:中国发展出版社,2009年,第18、25页。

[5][6][35][36]IFC Deloitte:《中国六大商业银行公司治理实践研究报告(2019)》,第1、1、7、8页。

[7][11][13][14][英]保罗·戴维斯、[英]莎拉·沃辛顿:《现代公司法原理》,罗培新等译,北京:法律出版社,2016年,第368、369、373、374页。

[8][美]罗伯特·A.G.蒙克斯、[美]尼尔·米诺:《公司治理》,李维安、牛建波等译,北京:中国人民大学出版社,2017年,第208页。

[9]李红瓊:《我国上市公司独立董事制度研究》,北京:经济科学出版社,2011年,第29页。

[10]陈躬林:《委托代理难以说明现代公司的股东与经理关系》,《经济学动态》1999年第4期。

[16][美]罗伯特·罗曼诺:《公司法基础》,罗培新译,北京:北京大学出版社,2013年,第239-240页。

[17]张开平:《英美公司董事法律制度研究》,北京:法律出版社,1998年,第102页。

[19]陈月石:《银行业董事会五大挑战:有的沦为虚设机构,高管继任计划缺失》,澎湃新闻:https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_3948316。

[20][英]凯文·基西等:《公司治理:受托责任、企业和国际比较》,刘霄仑、朱晓辉译,北京:人民邮电出版社,2013年,第94页。

[21]独立董事是指不在商业银行担任除董事以外的其他职务,并与所聘商业银行及其主要股东不存在任何可能影响其进行独立、客观判断关系的董事。

[22]经济合作与发展组织:《国有企业公司治理:对OECD成员国的调查》,李兆熙、谢晖译,北京:中国财政经济出版社,2008年,第130页。

[23]王远明、蒋安:《国有企业改革的经济法视野》,北京:中国人民公安大学出版社,2001年,第31页。

[24]“外部董事”第1次出现在我国央企的治理文件规定《外部董事管理办法(试行)》中,从对外部董事的界定和资格要求来看,外部董事与独立董事似乎同一概念。

[25][26]陈彩虹:《“治理者悖论”与董事履职问题分析——上市银行公司治理篇》,《中国银行业》2019年第6期。

[27]牛娟娟:《汇金十五年:探索市场化金融国资管理之路服务中国金融业改革创新大局》,《金融时报》2018年12月13日。

[28]这里仅指工、农、中、建四大银行,中央汇金在交通银行和邮政储蓄银行没有股份。

[29]徐忠:《很多名义上的国有资本是虚幻的》,东方资讯: http://mini.eastday.com/a/180108221351711.html。

[30]姜付秀、[美]肯尼思·A.金、王运通:《公司治理西方理论与中国实践》,北京:北京大学出版社,2016年,第22页。

[31][美]博特赖特:《金融伦理学》,静也译,北京:北京大学出版社,2002年,第194页。

[32][美]博特赖特:《金融伦理学》,静也译,北京:北京大学出版社,2002年,前言第2页。

[33]苏勇:《商业伦理与企业的社会责任》,《浙江工商》2008年第8期。

[34]据新华社2019年9月25日报道,农业银行、工商银行相继发布公告称,该银行股东财政部将其持有的该行股权的10%一次性划转给全国社会保障基金理事会持有,二者合计股权划转总价值超过1100亿元。

[责任编辑:刘 鏊]