

專題論壇之三：“華裔對世界經濟的貢獻與責任”

家族企業的成長與職業經理人 - 張維迎博士 北京大學光華管理學院副院長

中國, 南京 - 2001 年 9 月 17 日

華人企業基本上都是家族企業。改革開放以後中國大陸新成立的企業，尤其是民營企業，私營企業，基本都是家族化管理，也就是以血緣關係和朋友關係為紐帶的控制。家族化管理常常受到學者和媒體的批評。企業要發展壯大，要在市場上有競爭力，不走出家族化管理的體制，不利用市場上的人力資源、管理資源，不行。但是，中國企業家面臨的一個困惑是，當他們試探著邁出這一步，引入現代化的“所有權與經營權分離”的管理體制時，又缺乏可以信賴的職業經理人，大量的資產被偷竊，痛定思痛，最後發現“任人維賢”，還不如“任人維親”，雇來的經理還是不如“自家人”值得信任，於是又要回到家族管理。

這是家族企業成長中的一個重要問題，甚至可以說是關鍵問題。這裏我並不想多談論“企業家”與“職業經理人”在概念上的區別，但必須指出，有些人其實是職業經理人，但也稱自己為企業家。企業家應該是個創業者，應該是個開拓者、創新者，是承擔企業經營風險的人。

企業家總是想把自己的企業做大，把自己的市場做大。但是要是把企業做大，靠你一個人又不行，所以一定要雇傭更多的經理，雇傭更多的員工來幫助你把企業管理好。從這個意義上講，一個企業發展壯大，也就是企業的委託 - 代理關係不斷的延伸，不斷的擴展。但如果控制代理人的行為就成為一個關鍵問題。

顧名思義，“代理”建設讓別人替你幹事。但是想使你的員工、高級經理能夠按照你的意旨實現你的理想，你就一定要給他們授權，要使他們有機會接觸企業的核心資源、客戶、技術、要把他們放在一個非常關鍵的崗位上。但是當這些員工、這些經理獲得了企業的核心資源，或者知道得到這些核心資源的渠道後，他們可能會想：我為什麼要為你幹？為什麼不利用這些技術自己幹，自己創業，與你競爭？這可能是我們好多的民營企業面臨的非常殘酷的現實。

一個企業搞大之後，就可能會發現好多“叛將”出來了。“叛將”通常也不是一個人，他下面還有好多人，“叛將”走的時候可能會帶走好多“叛將”。我們知道孫子對父親比對爺爺更親，一個副總、將部門經理離開企業的時候，老總可能很難留住副總、部門經理下面的人。這個問題不僅僅是中國存在的問題，在西方也存在。美國矽谷就存在好多這樣的例子，比如說著名的英代爾（Intel）公司，它的兩個始創人 Noyce 和 Moore，一個是以前 Fairchild（仙童）的總經理，一個是研發部主任。在他們離開之前，Fairchild 的一個技術人員發明了一個新的晶片市場，Fairchild 已經變得沒有人知道了。據 Inc 得統計，全球 500 家增長最快的企業中，71% 的核心技術都來自于他原來企業的雇員，所以西方企業中有一個忠告：從來不要讓你的員工幹你對你過去的雇主幹過的事情。

中國企業的問題又有非常特殊的一面。在西方有相當完善的法律制度來保護企業家的產權，

而中國的法律非常的弱。在前段時間，我聽到矽谷有 6 個中國人被判刑，就是因為盜竊了企業的技術，然後拿去創辦自己的企業。在這樣的一個環境下，中國企業家面臨的一個任務是怎麼能夠保證你雇來的人，幫你創業的人，真正是為你的企業服務，而不是利用你的企業來獲得技術、資源，然後離開你，於你競爭。最重要的一點，就是對產業的法律保護。一個人要離開你，他要承擔他的成本，包括盜竊你的技術引起的法律成本。產權保護越好，他離開你的成本就越大，剽竊你的技術的可能性就越小，企業的規模才能做的越大。如果法律制度對企業的產權沒有給予很好的保護，企業就不可能做大。世界上有好多這樣的例子，好比在義大利，那裏的黑社會很多，產權的有效保護非常的弱，所以義大利流行小企業。

產權的保護的有效性也與企業的資產本身的特點有關係。要保護一個鋼鐵企業，那是很容易的。因為如果要防止一個人從鋼鐵企業那裏走鋼材、機器，我們只要雇傭兩個彪形大漢守在門口就可以了。但如果我們經營的是一個知識型企業，企業最核心的技術都要通過工程師、管理人員的腦子來保存，然後再傳輸、再生產，那麼這時候門口的兩個彪形大漢對於保護產權就沒有多大的作用。所以越是知識型的企業，產權保護就越困難。

對企業家來講，最重要的資源是什麼？就是一個想法，就是知識。我們知道好多成功的企業家都是因為有一個好的想法，然後再去組織資源、人力，把這個想法變成產品，在市場上出售，就能夠賺錢了。但如果這個想法本身不能得到有效的保護，企業家就很難成功。事實上，企業家之所以要成為企業的所有人，一個重要的原因就是因為我們沒有辦法使他那個主意在市場上得到一個合理的定價。好比你現在有一個很好的主意，這個主意能賺錢。然後你拿這主意到市場上賣，買的人就要聽你解釋這個主意。如果他沒有聽明白，當然不會付錢；而當他聽明白了，覺得是個好主意後，自然也就沒有必要付你錢了。所以你這個主意沒法直接變現，只能雇人進行生產。在企業收入扣除支出的成本，剩下的就是你的收入，這就是你的主意的價格。所以保護企業家的剩餘索取權就變得非常重要。

如果你無法阻止““叛軍”離開你的企業，那麼你就要賄賂他，使他不背叛你，也就是如何通過激勵手段使他覺得，呆在你的企業裏面比他自己幹，與你競爭，能得到更大得利益。所以，在一個高科技得企業，一個知識型的企業，激勵機制變得更為重要。知識型的企業，甚至非知識型的企業，高層的員工一定要持有企業的股票。

在這裏我要特別強調，產權保護越困難，產權的分享就越重要。記得我在農村的時候，我們家有一棵蘋果樹，這棵蘋果樹離我們家比較遠，離另外一家人比較近，我們很難保護這棵蘋果樹，所以我們家每年秋天摘了蘋果都要送筐給這家人，這樣他就不偷蘋果了。這個道理適合所有的企業，當你的產權沒法有效保護的時候，你一定要送兩筐蘋果給最容易偷竊你的資產的人，也就是讓他自己裏面也有產權。但是我知道我們的企業家經常不願意出讓產權，這樣最後不但蘋果沒收穫，連蘋果樹也讓人拱走了。企業家要有核心員工保駕護航。最安全的護航員是誰呢？就是你身邊最有可能性接觸到你的核心技術、核心資源的人。拉攏住了這些人，其他人就好辦了。

初始的合約對產權保護也非常重要。我們好多企業家在開始創業的時候，都不注意初始合約，

幾個人糊裏糊塗就走到一塊辦企業。一個原因是開始的時候誰業沒想到能賺很多錢，但一旦企業做大之後，產權的糾紛就來了。企業的產權說不清是誰的，不清楚誰有多少股，自然也就無所謂偷，法院也辦法叛這個案。我要提醒企業界的朋友注意，一定要在一開始，在”結婚“之前就能想到”結婚“後的事，儘量減少 ““離婚”時的衝突。

除了產權問題、激機制外，我還要強調一個問題，就是職業經理的職業道德。當我們去選一個人當經理的時候，我們能夠信賴他，願意把權力交給他。光有能力是不夠的，他還要有很好的職業道德、誠信責任。就好象你上火車，你是個老太太，背著個很重的包，看到一個年輕小夥子，年輕力壯，你願意把背包交給這個年輕小夥子幫你拱嗎？肯定不願意，儘管他的力氣很大，你最擔心的是你把包給他以後，他又跑的快，你就追不著他了。所以在西方，經理人的職業道德非常重要，不值得信賴的人不可能成爲經理人。

在中國，可信賴的經理人比能幹的經理人更稀少。有一次我去北京郊區的一個企業訪問，那裏養了好幾條狗。我問老闆爲什麼養這麼多狗。他說，養狗比雇人便宜多了，狗也比較忠誠，不會偷你的財產，不會拉走你的客戶。這當然是一個笑話了，但也說明一個職業經理人對企業的忠誠是多麼重要。我們已經有好多這樣的例子，好比鄭百文就是這麼一個例子。

大家都知道，鄭百文是個上市公司，已經垮了，現在正在商量怎麼重組它。鄭百文的失敗有好多原因，包括個人素質、經營戰略、政府干預等。但是我相信裏面有一個重要的原因，就是職業經理人的背叛。當西方的大公司派人到中國等發展中國來辦分公司的時候，幾年以後，當地的企業就很有規模、很像樣，象摩托羅拉、諾基亞等等。但我們想一下，當中國的企業要派出一個經理到其他地方開拓市場、辦一個企業的時候，你最大的危險是幾年之後，這個企業就變成他的了，已經不是你的了。包括我剛才講的慧聰公司，也出現過這個問題。有些地方經理竟然在北京的老闆不知道的情況下，把公司的註冊改了，變成了自己的公司。當然這裏面有我們的工商部門的配合，否則這種事情是做不成的。鄭百文在全國建立了大大小小好幾百個子公司，他們相當一部分子公司的經理是利用鄭百文的銷售渠道、鄭百文的投資來爲自己賺錢，銷售自己的產品。企業的收入就歸這個地方經理所有了，而企業的成本都寫在鄭百文的帳上了，這樣的企業是不可能搞好的。

爲什麼我們中國這樣缺乏好的經理人呢？我想這不是我們中國人品性比較差，我們水平比較低，而是因爲我們的制度有問題。職業經理人要有職業道德，首先對職業道德要有市場需求。在計劃經濟下，國有企業只需要職業官員，經理的職業道德是不值錢的，因爲我們的政府部門對於職業道德不是很欣賞。在外國，在市場是缺乏良好聲譽的經理是很難找到工作的。但在我們國有企業用人的時候，我們並不考慮這一點，政府官員甚至與企業經理合謀盜竊企業資產。所以說職業經理的道德是一個制度問題。職業經理的職業道德是由企業家、資本家培養起來的，就象保姆的職業道德是由家庭主婦教養出來的一樣。如果我們不能夠改變我們的產權制度，經理的職業道德的建設就會非常困難。

我們現在改革國有企業的辦法，儘管對擺脫政府對企業的干預方面可能有積極的效果，但從長遠看，可能對經理人職業道德的建設帶來一些負面的影響。好多國有企業都說自己已經建

立了現代企業制度。標誌是什麼呢？第一，企業的產權已經多元化了，不僅有國有股，也有非國有股，甚至股票已經上市了；第二，企業已經成立了董事會，總經理已經由董事會任命了。那麼，我們就要分析一下：為什麼要產權多元化？為什麼有董事會？在西方，產權多元化無非兩個理由：一是，專案的投資太大，沒有一個人能拿得出錢來；二是，即使有人能拿得出錢來，他也不願意冒這麼大得風險，而要與他人分擔風險，所以他只向這個專案投入 10%、20%得錢，邀請其他人跟他合夥，也就是招股了。但是產權多元化之後，馬上就面臨怎麼控制代理人得問題。如果你買了這個企業得股票，投資了，但你並不是這個公司的經理，那你就面臨著經理可能會侵吞企業財產的危險。在股權很分散的情況下，讓每個股東都直接監管經理是不可能的，也是不必要的。怎麼行使你的所有權？怎麼約束經理？就是通過一個董事會。所以董事會是所有者在產權多元化的情況下行使所有權的一種方式，一個工具。但我們國家的情況不是這樣，國有企業的產權多元化，前面講的兩個理由都不成立，因為企業的資產本來就是國家的，他有那麼多錢；國家已經有那麼多企業，也沒有必要再分散風險了。那麼我們為什麼要搞產權多元化？為什麼要搞董事會？就是為了擺脫政府部門對我們的干預。國有企業積極組織董事會，因為我們相信，董事會能夠相對隔離那些不負責任的政府官員對企業的橫家干涉。但是，如果這個邏輯延伸下去，變成一種文化，對我們的職業經理人的職業道德的形成就會造成一個很大的障礙。企業的董事會不是所有者行使所有權的手段，而是一個擺脫所有者的工具。我想這是非常可怕的。

這樣，我們前面所講的困惑就很容易理解了。我們的民營企業都是家族化經營，好多的經濟學家、管理專家都在批評這個現象，認為一個企業要搞好，要發展，一定要建立現代企業制度，要用能人，要由職業經理人管理企業。這個道理沒有錯。但我們的民營企業家都覺得非常的困難，不是他不願意，而是太缺少值得信賴的人了。沒有職業經理，沒有職業經理的職業道德，我們的企業就只能停留在家族企業的層面上。過去的家族企業可以搞得比較大，你生了七八個兒子，兒子又生孫子，一家有一二百人，也可以組成一個有一定規模得企業。現在一家人只生一個，搞一個大企業就非常困難了。

這就又引出了另外一個問題，就是企業得發展速度問題。前面講我們得了民營企業得發展，要得到政府得關愛就要非常快地增長，民營企業家自己也有衝動想很快得發展。但發展速度太快了，就會掉進一個陷阱。企業的持續發展，需要有忠實的、有能力的職業經理人。而忠實的、有能力的經理人隊伍的形成，需要有一個漫長的培養過程。不是說你一天在市場上招了 500 個人，你的企業規模就真的西方 500 人企業那樣大。因為市場上招進來的人還沒有跟企業裏的人融合，沒有跟企業的利益的關聯度提到很高的情況下，是最有可能從你企業裏盜取資產、盜取資源的人。所以企業的發展速度主要取決於員工的融合程度，而不是取決於你一下子雇傭了多少人，一下子投入了多少資本。我在好多場合講過這樣的話，就是在下面的一層沒有夯實之前，千萬不要往上鋪新土。我分析了我們國家在 90 年代興起來的民營企業，大體上可以劃分為兩類，第一類，我用打壩的例子，是撒一層土夯一層，速度不是非常的快，但是壩打起來後就堅不可摧。另外一類企業，用推土機一個晚上就把壩填平了，但是下面的土是虛的，要從壩頂往下夯，但怎麼也夯不實，所以來個小洪水，壩就給衝垮了。這是農民都懂的道理，但是我們的企業家，新興的企業卻忘了，所以在急劇的高速發展以後，很快就垮下來了。

我還要忠告的是，企業家在企業新創立的初期不要當甩手掌櫃，你必須直接控制企業。一個成熟的企業內部一定會有完整的管理制度，企業的資源不會是單個的個人能夠完全控制。但是新興的企業最重要的資源就是一個想法，一個市場關係。這時候一定是一個人控制。如果你當了甩手掌櫃，資源由你的經理來控制的話，你就變成多餘的了，企業就成了他了，而不是你的。

政府可以給你資源，給你資金，給你貸款，但政府不能夠給你員工的忠誠。沒有員工的忠誠，更多的貸款可能意味著企業破產的可能性更大。怎麼辦？除了我們剛才講的激勵制度外，企業家必須還要有很好的內部控制制度，也就是企業這個大廈的“承重結構”。設計內部控制制度的目的是什麼？就是要保證在企業業務擴展的同時，企業的核心資源不會由少數人來掌握，不會對企業家構成很大的威懾。一個大樓能蓋多高，取決於地基，取決於材料的品質。企業組織可以是一個非常高的金字塔科層結構，也可以是扁平的水平結構。如果你的產權不容易被盜竊，你可以用高科層的制度，有副總，下面有部門經理等等。但如果你的產權很容易被盜竊的話，你的科層越高，你的危險越大，那就要實行一個相對比較變形的企業結構。在扁形的企業結構下，由於“叛將”手下的兵很少，他背叛你的積極性也就比較小一些。但如果你是高科層的話，內部股權也不會很奏效，那就非常危險了。

另外，完善的勞動合同也非常重要。在西方，重要的資產，技術保密方面有竟業條款的限制條款。比如說，你離開我的企業，在幾年內都不能到我的競爭對手的企業裏工作。但中國沒有，這是因為中國的合同精神跟西方很不一樣，西方的合同發是尊重個人選擇的自由、簽約的自由；但我們中國的合同法帶有更多政府的意旨，使當事人的選擇空間變的很小。再有，一些高科技的企業，一些直接研究開發、市場營銷這樣的部門，是堅決不能搞第二職業的，因為第二職業是企業內部人盜竊企業資產的一個非常重要的渠道。如果我們沒有辦法限制這一渠道，沒有辦法直接控制它，那麼我們就只能限制你，不允許搞第二職業。